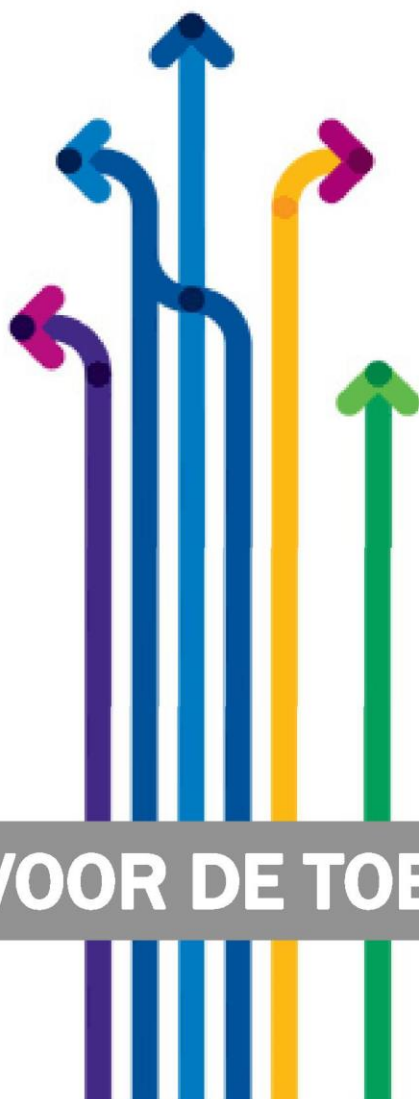


# TASKFORCES



**KEUZES VOOR DE TOEKOMST**



## Inhoudsopgave

1	Aanleiding.....	1
2	Leeswijzer.....	2
3	Aanpak.....	3
4	Financiële positie Woerden.....	3
5	Basis, Min en Plus scenario's.....	5
6	Sociaal Domein.....	6
6.1	Basis scenario.....	7
6.2	Min scenario.....	8
6.3	Plus scenario.....	9
7	IBOR.....	9
7.1	Minimaal plus scenario.....	10
7.2	Plus scenario.....	10
8	Duurzaamheid.....	11
8.1	Basis-scenario.....	12
8.2	Plus-scenario.....	13
9	Onderwijshuisvesting.....	14
9.1	Basis-scenario.....	15
9.2	Min-scenario.....	15
9.3	Plus-scenario.....	16
10	Organisatie.....	16
10.1	Basis-scenario.....	17
10.2	Min-scenario.....	18
10.3	Plus-scenario.....	19
11	Doorlichting begroting.....	21
11.1	Besparingsmogelijkheden.....	21
11.2	Inkomsten.....	22
12	Benchmark.....	23
12.1	Inleiding.....	23
12.2	Verklaringen.....	24
13	Trendanalyse.....	26
14	Bestuurlijke ambities.....	30
	Menukaart.....	31
	Bijlagen.....	35



# Inleiding

---

## 1 Aanleiding

Bij het juni-overleg 2017 hebben wij u geïnformeerd dat wij op een aantal dilemma's waren gestuit die een andere aanpak vereisen. Voor het realiseren van de ambities in gemeente Woerden, zijn niet voldoende financiële middelen beschikbaar. Een taskforce is ingesteld om ten behoeve van de nieuwe raadsperiode de dilemma's uit te werken in scenario's. De aanpak van de taskforce treft u aan in hoofdstuk 3. De nieuwe raad kan op basis van de resultaten uit de taskforce strategische keuzes maken. De vorige raad heeft voor enkele beleidsonderwerpen incidentele middelen beschikbaar gesteld om geen permanente of langdurige commitment aan te gaan.

De financiële knelpunten bij de gemeente Woerden zijn tweërlei:

1. Voor het realiseren van een aantal ambities voor de gemeente Woerden is in de begroting 2018-2021 niet voldoende structurele dekking beschikbaar. In de afgelopen jaren zijn deze ambities gedekt door het onttrekken van middelen uit de algemene reserves. Hierdoor is de algemene reserve de afgelopen jaren afgenomen. Voorbeelden hiervan zijn het gebiedsgericht werken, verkeersmaatregelen, streetcorner-werk, organisatieontwikkeling en duurzaamheid.
2. Met name met betrekking tot onderhoud in de openbare ruimte (IBOR) werd in 2016 geconstateerd dat een substantieel volume aan investeringen en exploitatielasten niet in de begroting kon worden gedekt. In het verleden was het niet ongebruikelijk om dergelijke investeringen incidenteel te dekken, maar door de gewijzigde boekhoudregels (BBV) was dit niet meer toegestaan.<sup>1</sup> Overigens waren de bedragen dermate hoog dat incidentele dekking ook niet meer voldoende was.

U zult vaak in dit document en bijlagen de termen investeringen en kapitaallasten tegenkomen. Belangrijk om te weten is dat is dat investeringen van belang zijn voor de schuldpositie, terwijl in de begroting alleen de kapitaallasten bestaande uit rente en afschrijvingskosten worden opgenomen. De scenario's die wij presenteren worden vergeleken op basis van kapitaallasten, niet op basis van de investeringen.

U kunt het vergelijken met een het kopen van een huis. U sluit bijvoorbeeld een hypotheek af van € 250.000. Dan drukken de jaarlijkse rente en aflossing (5%) van € 12.500 op uw inkomen en niet het hypotheekbedrag zelf. De vraag is zodoende of u instaat bent jaarlijks de € 12.500 te betalen.

---

<sup>1</sup> Zie <https://vng.nl/wettelijke-regels-begroting-bbv>



## 2 Leeswijzer

Om u in staat te stellen om afgewogen strategische keuzes te maken, is het van belang dat u beschikt over de benodigde informatie om als nieuwe raad de keuzes te maken die nodig zijn om de gemeente ook in de toekomst financieel gezond te houden.

Het document dat voor u ligt is verdeeld in 4 blokken.

Het eerste blok (Inleiding) gaat in op de aanleiding (H1) van de taskforce, gevolgd door de gehanteerde aanpak van de taskforce (H3). Het laatste hoofdstuk (H4) van dit blok behandelt de door adviesbureau Berenschot uitgevoerde analyse naar financiële positie van Woerden. In het tweede blok treft u de scenario's aan met de ambities en besparingsmogelijkheden aan van vijf uitgelichte onderwerpen.

Het tweede blok (Scenario's) vormt de kern van de taskforce. Na uitleg over de scenario's (H5) treft u achtereenvolgens de scenario's aan in het Sociaal Domein (H6), IBOR (H7), Duurzaamheid (H8), Onderwijsinvesting (H9) en Organisatie (H10). Het blok wordt afgesloten met de doorlichting van de begroting (H11) waar binnen de begroting nog besparingen mogelijk zijn en op welke punten de inkomsten voor de gemeente kunnen worden verhoogd.

In het derde blok (Brillen) ontvangt u informatie die u helpt om de scenario's uit het tweede blok te duiden. De eerste bril betreft de benchmark (H12) van de gemeentelijke organisatie zoals deze door adviesbureau Berenschot (bijlage 2) is opgesteld. De tweede bril is een trendanalyse (H13) waarin vijf belangrijke trends voor Woerden aan de orde komen. De derde bril heeft betrekking op bestuurlijke ambities aan de hand van de verkiezingsprogramma's (H14).

Het vierde blok (Voorbeeldperspectieven) start met een menukaart (H15) hoe besparingen, uitgaven en inkomsten zich tot elkaar verhouden. Vervolgens worden drie voorbeelden van perspectieven uitgewerkt. Deze zijn uitsluitend bedoeld om de mogelijke samenhang tussen de verschillende onderdelen van de taskforce te laten zien. Voor alle perspectieven geldt dat de meerjarenbegroting in uiteindelijk evenwicht moet zijn.





### **3 Aanpak**

De Taskforce is voor Woerden nieuw. In een kort tijdsbestek heeft de organisatie getracht om u te voorzien van feitelijke relevante informatie die u inzicht geeft in de financiële situatie van Woerden en die u kunt gebruiken bij de coalitieonderhandelingen.

In juni 2017 kwam naar voren dat er bij vijf onderwerpen grote financiële dilemma's lagen. Vijf teams zijn parallel aan de slag gegaan om deze dilemma's inzichtelijk te krijgen door een basis-, min- en plus scenario te schetsen met ambities en besparingsmogelijkheden. Om te voorkomen dat posten buiten beeld bleven, is ook de begroting in zijn geheel doorgelicht zodat al het besparingspotentieel in beeld is gebracht. Tegelijkertijd bekeken we ook het potentieel van de gemeentelijke belastingen, leges en heffingen.

Aan adviesbureau Berenschot is gevraagd een benchmark van de organisatie uit te voeren om een scherp zelfbeeld te krijgen. Daarnaast heeft Berenschot ook de financiële positie in kaart gebracht. Een team binnen de gemeente heeft daarnaast hard gewerkt aan een trendanalyse om de trends en uitdagingen voor Woerden in beeld te brengen.

Een externe projectleider is tot slot ingehuurd om alle teams te verbinden en te borgen dat de resultaten tijdig werden opgeleverd. Daarnaast heeft hij voor een onafhankelijke kritische blik op de resultaten gezorgd en heeft hij erop toegezien dat er serieus werk werd gemaakt van het boven tafel krijgen van de besparingsmogelijkheden. De projectleider heeft op basis van alle informatie ook drie voorbeeldperspectieven opgesteld en te laten zien hoe scenario's en brillen op elkaar kunnen inwerken.

### **4 Financiële positie Woerden**

Adviesbureau Berenschot is gevraagd de financiële positie van Woerden te analyseren. . Deze financiële analyse van Berenschot ondertreeft het belang van een sluitende meerjarenbegroting en de noodzaak van financiële discipline. Berenschot concludeert dat de financiële positie van Woerden zwak is, de schuldquote hoog is (zie bijlage 1) en de flexibiliteit binnen de financiële positie beperkt. Hoewel er geen acuut probleem dreigt en Woerden voldoende weerstandsvermogen heeft, adviseert Berenschot maatregelen te treffen om de financiële positie te versterken en de schuld te verlagen. Een extra risico ontstaat wanneer de rentestand en daarmee mogelijk ook de rentelasten gaan stijgen.

Oorzaak van deze zwakke positie is het in het verleden gevoerde beleid waarbij de algemene reserve is aangesproken en leningen zijn aangegaan om investeringen te financieren, zoals het nieuwe stadhuis, het BRAVO traject, verhardingen, riolering, bruggen, scholen, sportvelden en de Boerendijk.



Berenschot beveelt een aantal mogelijke maatregelen aan om het balanstotaal te verkleinen en begrotingsoverschotten te creëren:

- a. Verkoop van onroerend goed tot en met snippergroen;
- b. Grondexploitaties zo mogelijk te versnellen;
- c. Verhogen van de OZB;
- d. Leges kostendekkend te maken;
- e. Ambities en investeringen te verlagen, dan wel het herzien van het investeringsschema of de planning;
- f. Afschrijvingstermijnen te verlengen;
- g. “Dure” leningen over te sluiten;
- h. Voorzieningenniveau en subsidies te verlagen;
- i. Begrotingsoverschotten te creëren door bezuinigingen (taken en voorzieningen schrappen, kwaliteitsniveau verlagen);
- j. Voorzieningen te verzelfstandigen (b.v. sportbedrijf);
- k. Herindeling.

In de bijlage treft u verder aan welke specifieke maatregelen u hiervoor zou kunnen nemen.

U zou ten aanzien van de financiële positie de volgende maatregelen kunnen overwegen:

- Met behulp van de resultaten uit deze taskforce keuzes te maken om te komen tot een reëel sluitende meerjarenbegroting;
- In overleg met de Auditcommissie te treden om tot een afwegingskader te komen met betrekking tot de schuldquote;
- In overleg met de BNG treden om te onderzoeken hoe de leningenportefeuille kan worden geoptimaliseerd om het renterisico zo goed mogelijk te beheersen;
- Kritisch naar de investeringsplanning te kijken, zowel wat betreft de noodzakelijkheid van de investeringen als de planning van de investeringsuitgaven;
- De lijst van te verkopen onroerende goederen te actualiseren;
- De nota Financiële Sturing onverkort toe te passen;

Het rapport van Berenschot wordt door ons herkend en sluit wat betreft de schuldpositie en het weerstandsvermogen aan bij de aandachtspunten van de provincie (bijlage 2). Deze aandachtspunten slaan overigens ook op een ‘reëel, materieel sluitende meerjarenbegroting’. Bij de begrotingen 2017 en 2018 is in de ambtelijke advisering ook een duiding gegeven dat de financiële structurele positie afnam. Dit had te maken met onder andere IBOR, het sociaal domein, de onderwijshuisvesting en het feit dat de rente van de algemene reserve als dekkingsmiddel is ingezet.



# Scenario's

---

## 5 Basis, Min en Plus scenario's

De afgelopen jaren heeft de gemeente veel geïnvesteerd. Woerden staat er wat betreft het voorzieningenniveau goed voor. De inwoners hebben daar de vruchten van geplukt, maar tegelijkertijd is de financiële positie van Woerden verslechterd. Dit betekent dat in de komende jaren scherpe keuzes moeten worden gemaakt om te komen tot een reëel sluitende meerjarenbegroting. In juni 2017 werd al duidelijk dat het doorzetten van het huidige ambitieniveau op de lange termijn geen haalbare kaart is en dat het onderhoud aan de kapitaalgoederen onvoldoende in de begroting was geborgd. Voor vijf onderwerpen zijn daarom scenario's gemaakt om de keuzemogelijkheden per onderwerp in kaart brengen. Deze onderwerpen zijn gekozen omdat ze de belangrijkste onderwerpen zijn waar financiële beleidskeuzes kunnen worden gemaakt. Dit zijn:

1. Sociaal Domein
2. IBOR
3. Duurzaamheid
4. Onderwijshuisvesting
5. Organisatieontwikkeling

Voor alle vijf onderwerpen zijn scenario's opgesteld. Uitgangspunt is dat de onderwerpe

### a. Basis scenario

Uitgangspunt bij het basisscenario is het huidige structurele bedrag in de begroting 2018, dus exclusief de incidentele dekking in de begroting 2018.

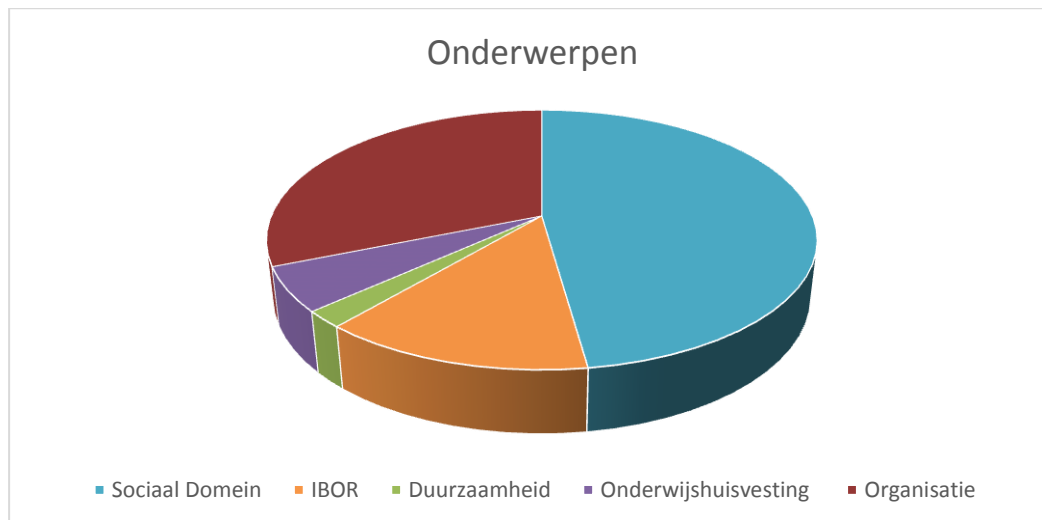
### b. Min scenario

Dit is het scenario waar structurele bedrag in de begroting met 20% is teruggeschoefd. Niet in alle gevallen is een dergelijke besparing mogelijk omdat niet meer aan wettelijke verplichtingen kan worden voldaan. In dat geval is het bedrag gerelateerd aan het wettelijk minimum leidend.

### c. Plus scenario

In dit scenario staan per onderwerp de ambities centraal en zijn de financiële middelen volgend.

Voor uw beeld is het goed te weten over welke bedragen het gaat bij de onderwerpen en hoe die zich tot elkaar verhouden.



U ziet in de taartdiagram hoe de onderwerpen ten opzichte van elkaar verhouden. Het Sociaal Domein heeft het grootste aandeel gevolgd door Organisatie, IBOR en Onderwijshuisvesting. Duurzaamheid neemt een bescheiden aandeel in de totale begroting. Een aandachtspunt is dat er organisatiekosten zitten in de taskforces Sociaal Domein, IBOR, Duurzaamheid en Onderwijshuisvesting die óók worden meegenomen in de taskforce Organisatie. Er is dus deels sprake van een dubbeltelling.

## 6 Sociaal Domein

Het Sociaal Domein (zie bijlage 3) is de afgelopen jaar in omvang sterk gegroeid. De decentralisatie van taken naar gemeentes lag hieraan ten grondslag. Met een begroting van ongeveer € 48 miljoen (programma 3) legt het Sociaal Domein het grootste beslag op de totale gemeentelijke begroting. Vorig jaar heeft de Raad een amendement aangenomen dat voorziet in een meerjarig sluitende begroting in het Sociaal Domein.

De gemeente heeft onderzocht hoe zij de werkzaamheden in het Sociale Domein efficiënter en effectiever kan inrichten zonder dat deze besparing gevolgen heeft voor de doelgroep. Dit kan in het basis en plus scenario. In het min scenario heeft dit verstrekking gevolgen voor inwoners en organisaties.

Binnen het Sociale Domein treft u de volgende knoppen aan waar u aan kunt draaien. Het beschikbare bedrag is daarvan het resultaat. U kunt het beschikbare bedrag laten toenemen of juist laten dalen. Onder de betreffende hoofdknop vallen verschillende knoppen namelijk:

1. *Voorliggende voorzieningen:*

Voorzieningen die vrij toegankelijk zijn voor alle inwoners voorzieningen.



2. *Toegang:*

Voorzieningen waarbij de begeleiding en de besluitvorming door WoerdenWijzer wordt geboden

3. *Maatwerkvoorzieningen:*

Voorzieningen op het gebied van welzijn, ondersteuning, zorg, werk en inkomen waarvoor een beschikking of een doorverwijzing van een arts of andere erkende verwijzer nodig is.

4. *Organisatiekosten:*

Totale uitvoeringskosten van WoerdenWijzer en FermWerk.

5. *Regionale inkoop:*

Alle activiteiten die met de inkoop van WMO en jeugddiensten en producten samenhangen.

6. *Financieel:*

Realisatie stelpost en reservering risico's

De zes hoofdknoppen staan uitgebreid beschreven in bijlage 3. Het is riskant om alle knoppen tegelijkertijd in dezelfde richting te draaien omdat sommige knoppen samenhangen. Een besparing op de voorliggende voorzieningen betekent namelijk dat er mogelijk meer mensen een beroep zullen doen op een maatwerkvoorziening waardoor de besparing op voorliggende voorzieningen weer deels teniet wordt gedaan ('waterbedeffect').

## 6.1 Basis scenario

In dit scenario kiest u ervoor om volop in te zetten op meer efficiency en effectiviteit, waaronder het opnieuw en scherper aanbesteden van subsidietrajecten. In het basisscenario kiest u ervoor het aanbod aan voorzieningen uit te breiden, opdat meer inwoners actief meedoen in de samenleving en gebruik maken van algemene voorzieningen in plaats van professionele zorg. WoerdenWijzer krijgt daarom de opdracht mensen intensiever te begeleiden naar een situatie waarin ze zelfstandig functioneren. Het voordeel hiervan is dat minder inwoners gebruik maken van een maatwerkvoorziening of -regeling. Deze herverdeling van maatwerk naar voorliggende voorzieningen verloopt budgetneutraal waarbij alleen frictiekosten zijn opgenomen ad € 550.000.

Sociaal Domein	2019	2020	2021	2022	2023
Voorliggende voorzieningen	-€ 226.000	-€ 263.500	-€ 263.500	-€ 263.500	-€ 263.500
Toegang	-€ 668.625	-€ 1.168.625	-€ 1.168.625	-€ 1.168.625	-€ 1.168.625
Maatwerk voorzieningen	-€ 325.000	-€ 325.000	-€ 325.000	-€ 325.000	-€ 325.000
Organisatiekosten	€ 140.000	-€ 235.000	-€ 235.000	-€ 235.000	-€ 235.000
Regionale inkoop en WMO	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000
Financiën	€ 1.079.625	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125
Totaal	-	-	-	-	-

Tabel 1



In tabel 1 ziet u wat besparingen en meeruitgaven zijn ten opzichte van het basisjaar 2018. Over de hele linie treft u een besparing aan behalve voor organisatiekosten in 2019, dit betreft vooral eenmalig investeren in de organisatie om in te kunnen spelen op de nieuwe situatie.

## 6.2 Min scenario

In het min-scenario kiest u een principiële andere benadering van het Sociaal Domein met een andere inrichting. De gemeente zal het Sociaal Domein zoveel mogelijk ontdoen van de huidige niet-wettelijke voorzieningen zoals het declaratiefonds, de onderwijzorgarrangementen, de tegemoetkoming zorgkosten voor chronisch zieken en bijdrages verminderen aan de voedselbank, de rechtswinkel etc. Verder kunt u ervoor kiezen de inkomensgrens voor bijzondere bijstand te verlagen en tarieven voor persoonsgebonden budget neerwaarts bij te stellen. De besparing van het afschaffen van voorzieningen en het verminderen van bijdrages is € 2,8 miljoen vanaf 2021. U roept de beoogde verschuiving van maatwerk- naar voorliggende voorzieningen een halt toe waardoor de intensivering van de begeleiding van inwoners wordt stopgezet.

De wettelijke maatwerkvoorzieningen blijven intact en daar kunnen inwoners een beroep op doen indien zij daarvoor in aanmerking komen. U kunt ervoor kiezen deze maatwerkvoorzieningen waar mogelijk te versoberen. U kiest ervoor om het declaratiefonds en onderwijzorgarrangementen af te schaffen. De verwachting is dat bij het schrappen van de voorliggende voorzieningen meer inwoners voortaan op eigen kracht verder moeten of gebruik moeten maken van maatwerkvoorzieningen, die momenteel gebruikmaken van de diensten van bijvoorbeeld Kwadraad, WelzijnWoerden, Handjehelpen, de dorpsplatformen, inloophuizen (Leger des Heils), de Rechtswinkel, stichting ontmoeting, slachtofferhulp, het huishuis, de voedselbank, en vele anderen. In het verlengde van de versobering zullen de uitvoeringskosten bij de gemeente dalen met ruim € 2 miljoen omdat er ook minder faciliteiten in de lucht worden gehouden.

Sociaal Domein -	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Voorliggende voorzieningen</b>	-€ 797.803	-€ 915.013	-€ 2.851.013	-€ 2.851.013	-€ 2.851.013
<b>Toegang</b>	-€ 80.000	-€ 80.000	-€ 80.000	-€ 80.000	-€ 80.000
<b>Maatwerk voorzieningen</b>	-€ 1.347.564	-€ 1.452.564	-€ 1.452.564	-€ 1.452.564	-€ 1.452.564
<b>Organisatiekosten</b>	-€ 1.260.000	-€ 2.072.000	-€ 2.040.000	-€ 2.040.000	-€ 2.040.000
<b>Regionale inkoop en WMO</b>	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000	-€ 100.000
<b>Totaal</b>	<b>-€ 3.585.367</b>	<b>-€ 4.619.577</b>	<b>-€ 6.523.577</b>	<b>-€ 6.523.577</b>	<b>-€ 6.523.577</b>

Tabel 2

Tabel 2 geeft de mutaties ten opzichte van het basisjaar 2018.



### 6.3 Plus scenario

De centrale gedachte in het plusscenario is dat voorzieningen beter aansluiten op de leefwereld van de inwoners. Inwoners krijgen zodoende hulp en ondersteuning op school of in hun eigen buurt. U kiest ervoor om multifunctionele centra in te richten in de wijk of in de dorpskern. FermWerk, WoerdenWijzer, welzijnsinstellingen en zorgaanbieders bieden daar op maat hun ondersteuning, dagbesteding en begeleiding.

Deze wijkgerichte aanpak vraagt om een initiële investering maar leidt er naar verwachting toe dat minder mensen gebruik maken van dure maatwerkvoorzieningen. Hierdoor pakt de wijkgerichte aanpak budgetneutraal uit. Met dit scenario is het bovendien mogelijk om te anticiperen op de trend van decentralisatie van 'beschermd wonen' waarbij mensen met psychische en sociale problematiek zoveel mogelijk thuis in de wijk of dorp blijven wonen. U investeert vroegtijdig in passende woonvoorzieningen. Ook stelt de gemeente een startbudget voor een HAP/SEH/apotheek beschikbaar.

Sociaal Domein +	2019	2020	2021	2022	2023
Voorliggende voorzieningen	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000
Toegang	€ 331.375	-€ 918.625	-€ 918.625	-€ 918.625	-€ 918.625
Maatwerk voorzieningen	€ 2.630.000	€ 2.630.000	€ 1.630.000	€ 1.630.000	€ 1.630.000
Organisatiekosten	€ 375.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Regionale inkoop en WMO	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000	-€ 15.000
Financiën	€ 1.079.625	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125
Totaal	€ 5.030.000	€ 4.332.500	€ 3.332.500	€ 3.332.500	€ 3.332.500

Tabel 3

## 7 IBOR

In de gemeente Woerden ligt in de openbare ruimte voor meer dan € 1 miljard aan objecten in de openbare ruimte in de vorm van bomen, bruggen wegen, duikers etc. Deze objecten worden onderhouden op een niveau B (basis). IBOR, Integraal Beheer Openbare Ruimte, kent een structureel bedrag in de begroting van ongeveer €13 miljoen, te besteden aan bijvoorbeeld wegenonderhoud, groenvoorziening etc.

In het verleden zijn de kosten voor exploitatie en vervanging zowel niet structureel als tegen het juiste bedrag opgenomen in de begroting. In de aanleiding (hoofdstuk 1) heeft u hierover meer kunnen lezen. Hierdoor is de begroting structureel niet in lijn met het gewenste onderhoudsniveau van het huidige areaal met als gevolg dat er steeds extra incidentele middelen werden gevraagd voor de noodzakelijke vervangingsinvesteringen.



Bij IBOR (zie bijlage 4) is het daarom niet realistisch om een min scenario of zelfs het basisscenario aan u voor te stellen. Voor de gemeente Woerden dient het onderhoudsniveau minimaal op niveau C te liggen. Dat lukt niet met het huidige bedrag in de begroting. Het uitblijven van een verhoging van de begroting betekent een verkleining van het areaal, zodat bijvoorbeeld de hoeveelheid wegen moet worden teruggebracht. U treft daarom twee plus scenario's aan.

De knoppen waaraan u kunt draaien zijn onderverdeeld in een aantal kleuren, namelijk:

*Grijs: kwaliteitsniveau wegen, omvang en het bestendig ophogen*

*Groen: aantal bomen, samenstelling beplanting en verhouding lang/kort gras*

*Blauw: kunstwerken, oevers en baggeren*

*Geel: armaturen en masten*

## 7.1 Minimaal plus scenario

In dit scenario is het structurele budget in lijn gebracht met het te onderhouden areaal, maar met het wegenonderhoud overal op niveau C. Naar verwachting is daarvoor ongeveer op termijn € 15 miljoen voor nodig per jaar ofwel een verhoging van € 2 miljoen op termijn ten opzichte van het huidige bedrag in de begroting.

IBOR minimaalplus scenario	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Mutatie ten opzichte van begroting</b>	- €607.000	-€217.000	€167.000	€545.000	€916.000

Tabel 4

In tabel 4 ziet u dat de begrotingsbedragen geleidelijk oplopen door de toename van de kapitaallasten behorend bij de jaarlijkse vervangingsinvesteringen. Dit resulteert uiteindelijk in een structureel bedrag in de begroting van € 15 miljoen.

## 7.2 Plus scenario

Indien het huidige B onderhoudsniveau wordt gehandhaafd, is het bedrag hoger. In een dergelijk plusscenario is op den duur € 7 miljoen extra aan structurele middelen (rente, afschrijving en exploitatie) nodig. Het budget wordt opgehoogd met 50% naar ruim € 20 miljoen. Het betreft hier jaarlijkse de rente en afschrijvingen van de (vervangings-)investeringen en de jaarlijkse exploitatielasten. De rente en afschrijvingen (kapitaallasten) zijn in de komende 5 jaar stijgende totdat de kapitaallasten van alle investeringen structureel in de begroting zitten.

U kunt in het plusscenario het huidige onderhoudsniveau handhaven met daarbij duurzame investeringen voor het lichtmastareaal en ophoging van de wegen. Ook is in dit scenario het areaal op sommige fronten iets versmald. Zo verminderd het aantal bomen bijvoorbeeld tot 27.500. Dit om voldoende middelen vrij te maken voor een duurzaam structureel onderhoudsniveau.





IBOR plus scenario	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Mutatie ten opzichte van begroting</b>	€393.000	€1.063.000	€1.722.000	€2.370.000	€3.007.000

Tabel 5

In tabel 5 ziet u dat de begrotingsbedragen geleidelijk oplopen door de toename van de kapitaallasten behorend bij de jaarlijkse vervangingsinvesteringen. Dit resulteert uiteindelijk in een structureel bedrag in de begroting van ruim € 20 miljoen.

## 8 Duurzaamheid

Bij duurzaamheid is structureel €320.000 in de begroting opgenomen. Daarbovenop wordt in 2018 voor ongeveer € 1,05 miljoen aan duurzaamheidsprojecten uitgegeven waarvoor u incidentele middelen beschikbaar heeft gesteld.

In de taskforce (zie bijlage 5) zijn de projecten ingedeeld naar de volgende zes doelgroepen:

1. Duurzaam wonen
2. Duurzame mobiliteit
3. Transitie landbouw/ vitaal buiten gebied
4. Duurzame publieke voorzieningen
5. Duurzame bedrijven
6. Duurzame industrie, energie, afval en water (processen)

U kunt als raad aangeven welke doelgroep u in welke mate wilt faciliteren. De Taskforce kan u dan snel een samenhangend pakket laten zien.

De Taskforce heeft de indeling gemaakt naar wettelijke verplichte projecten, lopende trajecten en nieuwe ambities waarbij u als knop bij een nieuwe ambitie kunt kiezen voor een normaal of snel tijdsplan. De eerste wordt de 'Tempo' variant genoemd met realisatie tussen 2040-2060, de laatste de turbo variant met realisatie tussen 2030-2050. De termen 'Tempo' en 'Turbo' komen overeen met die uit het raadsvoorstel 'Opgave Duurzame Samenleving' (17R.00702), dat in september 2017 met de raad is besproken.

Een lopend traject betreft vaak samenwerkingsafspraken met vaste partners waaronder Alphen aan den Rijn, Gouda en Woerden (AGW), de U10, gebiedscommissie Utrecht-West, waterschap (HDSR) en de provincie of koploperprojecten met inwoners en bedrijven zoals Groe(n)ten uit Woerden, aardgasvrij Schilderskwartier of circulair (ver)bouwen (o.a. betonconvenant). Onder de knop verplichting is een opsplitsing gemaakt naar wettelijke verplicht (1a) en afspraken uit regeerakkoord (1b).



## 8.1 Basis-scenario

In dit scenario is € 320.000 structureel beschikbaar. Dit scenario biedt uitsluitend ruimte om projecten te laten uitvoeren die wettelijk verplicht zijn (1a). Daarnaast is er beperkte ruimte om dit aan te vullen met vastgesteld rijksbeleid (1b) dat in de toekomst verplichtingen gaat inhouden. In het basis-scenario is vooralsnog uitgegaan van een beperkte inspanning op het energietransitieplan.

In dit scenario trekt de gemeente zich terug uit de lopende trajecten en afspraken. De opgebouwde ambtelijke capaciteit in 2018 wordt in 2019 weer afgebouwd. De markt moet in dit scenario bij alle projecten het voortouw nemen, ook als dat betekent dat het meer tijd vergt.

Duurzaamheid	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€140.000	€140.000	€140.000	€140.000
Duurzame mobiliteit	0	0	0	0
Transitie landbouw/ vitaal buitengebied	0	0	0	0
Duurzame publieke voorzieningen	€45.000	€45.000	€45.000	€45.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€70.000	€70.000	€70.000	€70.000
Duurzame industrie, energie, afval & water (processen)	€65.000	€65.000	€65.000	€65.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>

Tabel 6

In tabel 6 treft u de totaalbedragen voor de betreffende projecten resulterend in het totaalbedrag van €320.000.

## Min-scenario

In het min-scenario is het structurele bedrag verlaagd met 20% naar €256.000. Voor dit bedrag kunt u uitsluitend kiezen voor projecten die een wettelijk verplicht karakter hebben. De wettelijke verplichte activiteiten (1a) kunnen worden uitgevoerd. Nog meer dan in het basisscenario kiest u ervoor om de inzet voor het energietransitieplan te minimaliseren (1b). Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de gemeente moet terugkomen op afspraken en dat net gestarte projecten moeten worden stopgezet. Ook hier kiest u ervoor om het inspelen op de toenemende vraag rond duurzaamheid uitsluitend aan de markt over te laten. Interventies vanuit de gemeente zijn gegeven de financiële ruimte niet aan de orde.



Duurzaamheid	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	-€64.000	-€64.000	-€64.000	-€64.000
<b>Totaal</b>	<b>-€ 64.000</b>	<b>-€64.000</b>	<b>-€64.000</b>	<b>-€64.000</b>

Tabel 7

Tabel 7 geeft de verschillen weer ten opzichte van het basis-scenario. U ziet dat de besparing geheel terecht komt bij duurzaam wonen.

## 8.2 Plus-scenario

In dit scenario worden de doelgroepen in de Woerdense samenleving in staat gesteld om sneller duurzame maatregelen te treffen. Bijvoorbeeld door hen van de juiste informatie te voorzien, door het verlenen van subsidies om handelingsbereidheid te vergroten en door het faciliteren van lokale voorlopers en ambassadeurs.

Het plus-scenario biedt ruimte om projecten op te starten op basis van deze nieuwe ambities. U kunt kiezen voor de 'Tempo'-variant. De activiteiten hierin zijn gericht op de realisatie van de doelstelling klimaatneutraal in 2040 en de overige doelstellingen rond 2060. Hiervoor is ruim €1.854.000 nodig. U kunt ook de knop helemaal openzetten om een versnelling aan te brengen, dat is de 'Turbo'-variant. Deze is gericht op de klimaatneutraliteit in 2030 en de overige doelstellingen in 2050. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 2.034.000 nodig.

Bij de 'Turbo'-variant is de gemeente bijvoorbeeld aanjager om gedragsverandering te bewerkstelligen op het thema 'gezonde samenleving'. Bij de 'Tempo'-variant laat de gemeente deze aanjaagfunctie bij gedragsverandering over aan de markt.

Duurzaamheid (Tempo)	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 933.000	€ 920.000	€ 840.000	€ 845.000
Duurzame mobiliteit	€ 178.000	€ 148.000	€ 135.000	€ 128.000
Transitie landbouw/ vitaal buitengebied	€ 100.000	€ 83.000	€ 70.000	€ 70.000
Duurzame publieke voorzieningen	€ 120.000	€ 143.000	€ 133.000	€ 133.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 403.000	€ 351.500	€ 399.500	€ 396.500
Duurzame industrie, energie, afval & water (processen)	€ 115.000	€ 115.000	€ 170.000	€ 160.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.849.000</b>	<b>€ 1.760.500</b>	<b>€ 1.747.500</b>	<b>€ 1.732.500</b>

Tabel 8



Duurzaamheid (Turbo)	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 1.008.000	€ 995.000	€ 915.000	€ 920.000
Duurzame mobiliteit	€ 178.000	€ 168.000	€ 155.000	€ 148.000
Transitie landbouw/ vitaal buitengebied	€ 115.000	€ 160.000	€ 137.000	€ 137.000
Duurzame publieke voorzieningen	€ 165.000	€ 165.000	€ 155.000	€ 155.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 453.000	€ 401.500	€ 446.500	€ 443.500
Duurzame industrie, energie, afval & water (processen)	€ 115.000	€ 141.500	€ 196.500	€ 201.500
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.034.000</b>	<b>€ 2.031.000</b>	<b>€ 2.005.000</b>	<b>€ 2.005.000</b>

Tabel 9

## 9 Onderwijshuisvesting

De gemeente heeft een wettelijke taak ten aanzien van onderwijshuisvesting. Daarbij wordt een nieuwe werkwijze geïntroduceerd met als uitgangspunt een beleidsrijk integraal huisvestingplan voor 15 jaar. In dit plan staan de structureel meerjarige afspraken, waarbij de gemeente werkt vanuit één budget voor alle onderwijshuisvestingsopgaven. Gemeente en schoolbesturen hanteren een vooraf vastgesteld kwaliteitsniveau, waarbij investering en onderhoud op elkaar zijn afgestemd.

Het bedrag in de begroting voor onderwijs werd tot 2017 volledig opgeslokt door de afschrijvingen op de al gedane investeringen. Kortom: de gemeente had in de meerjarenbegroting onvoldoende rekening gehouden met de vervanging van de huidige scholen en het voldoen aan de dan geldende eisen. Bij nieuw te bouwen scholen is het van belang dat deze zo energieneutraal mogelijk zijn en dat de scholen beschikken over faciliteiten om invulling te geven aan de zorgplicht (inclusie).

Het feit dat in het verleden niet alle te maken kostenposten voor onderwijshuisvesting structureel in de begroting zijn opgenomen, leidt er nu toe dat – bij het structureel op orde krijgen van de begroting voor onderwijshuisvesting – het bedrag in de begroting stijgt zonder dat hier materiële uitgaven voor kunnen worden gedaan. De problematiek is daarmee vergelijkbaar met de Taskforce IBOR waar u in hoofdstuk 7 over hebt kunnen lezen. Ook is dit eerder ambtelijk geïndiceerd.

De geschetste *scenario's* (bijlage 6) zijn erop gericht om u te laten zien welke bedragen u dient te reserveren om de vervanging van de schoolgebouwen mogelijk te maken. Het verschil in de *scenario's* is gelegen in hoeverre de reservering voldoende is om invulling te geven aan de wensen rond kwaliteit, duurzaamheid en inclusie.



## 9.1 Basis-scenario

Het huidige structurele bedrag voor de vernieuwing van onderwijshuisvesting in de begroting is € 5,3 miljoen.

U kiest er in het basisscenario voor om dit bedrag vanaf 2022 jaarlijks te laten stijgen met 1%, om op termijn bij vervanging te kunnen voldoen aan de wettelijke eisen (ook op het gebied van energieneutraal bouwen).

Hoewel in onderstaande figuur de bedragen niet fors oplopen de komende 5 jaar, geldt dat vervanging alleen mogelijk is als ook na 2023 voldoende budget gereserveerd<sup>2</sup> blijft middels een jaarlijkse extra groei van 1% van het onderwijshuisvestingsbudget.

Onderwijshuisvesting	2019	2020	2021	2022	2023
Afronden oude systematiek	0	0	0	100.000	126.000
Kwaliteit (nieuwe systematiek) (1% extra groei vanaf 2023)					€ 53.450
<b>Totaal</b>				<b>100.000</b>	<b>179.450</b>

Tabel 10

## 9.2 Min-scenario

Het min-scenario is voor onderwijshuisvesting niet realistisch. Het huidige bedrag in de begroting is immers nu al te weinig voor de exploitatie en vervanging van de huidige schoolgebouwen. Uitstel van investeringen op de korte termijn zou een optie kunnen zijn. Dit betekent echter meer kosten in latere jaren. Het meest recentelijke voorbeeld in Woerden is het uitstellen van scholenbouw Kamerik (Wijde Blik). Uitstel heeft ook geen financieel effect op de begroting voor de komende 5 jaar. Daarnaast heeft de gemeente een wettelijke zorgplicht. Door deze zorgplicht ontstaat er een afhankelijkheidsrelatie. Het onderwijs draagt bij aan de totale kosten. Iedere besparing aan onze kant zullen zij ook doorvoeren en komt per saldo weer bij ons terecht.

Dat wij geen financieel min-scenario presenteren wil niet zeggen dat wij niet kritisch met de benodigde investeringen omgaan. De scholen werken bijvoorbeeld intensief samen wat betreft (verdeling van) aanbod van aantal leerlingen, terugdringen van leegstand en het samenvoegen van locaties. Elke vijf jaar worden daarnaast de ramingen herzien op basis van de leerlingenprognoses maar ook bijvoorbeeld ontwikkelingen in de bouwkosten, benodigde onderwijsfaciliteiten etc.

<sup>2</sup> Vanaf 2023 dienen de vrijvallende kapitaallasten te worden hergebruikt voor onderwijshuisvesting.



### 9.3 Plus-scenario

Het plus-scenario is aanvullend op het basis-scenario en biedt de mogelijkheid om middelen te reserveren voor investeringen in duurzaamheid en inclusie. Hiervoor moet het te reserveren bedrag jaarlijks extra verhoogd worden met 1% voor duurzaamheid en 1% voor inclusie vanwege aanvullende functionele eisen aan de bouw. Ook hier geldt dat de bedragen voor de komende 5 jaar te overzien zijn, maar wilt u dat deze investeringen daadwerkelijk plaatsvinden, dan zullen deze percentages ook na 2023 moeten worden aangehouden. In de bijlage kunt u zien wat dat betekent voor de komende 40 jaar. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat het van belang is om deze investeringsschema's iedere 5 jaar te herijken. Dit omdat nieuwe verplichtingen mogelijk meer middelen vergen, maar ook omdat huidige inschattingen juist minder middelen vergen doordat de benodigde technologie goedkoper beschikbaar komt en/of de eisen met betrekking tot inclusie en duurzaamheid steeds meer een onderdeel worden van de reguliere bouwkosten.

Onderwijshuisvesting	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Duurzaamheid (1% groei extra vanaf 2019)</b>	€ 53.450	€ 107.435	€ 161.959	€ 214.028	€ 272.649
<b>Inclusie (1% extra vanaf 2019)</b>	€ 53.450	€ 107.435	€ 161.959	€ 214.028	€ 272.649
<b>Totaal</b>	<b>€ 106.900</b>	<b>€ 214.870</b>	<b>€ 323.918</b>	<b>€ 428.056</b>	<b>€ 545.298</b>

Tabel 11

Tabel 11 geeft de meerkosten ten opzichte van het basisscenario. U ziet dat de bedragen snel oplopen doordat er elk jaar weer 1% extra nodig is om bij vervanging aan de gewenste eisen te kunnen voldoen.

## 10 Organisatie

Ontwikkeling van organisatie en ICT is een permanente noodzaak, omdat de omgeving voortdurend in beweging is. Zou de organisatie zich niet daarop aanpassen, dan blijft ze achter bij de externe ontwikkelingen. De scenario's geven u inzicht in de intensiteit waarmee de gemeente de ontwikkelingen wil bijbenen en hoeveel budget dan structureel passend zou zijn.

Alle scenario's zijn gebaseerd op de aanname dat er na een initiële investering op het gebied van digitale transformatie sprake is van daling van het kostenniveau. Deze daling wordt veroorzaakt door investeringen in ICT (digitale transformatie, zaakgericht werken) en de manier waarop we het werk doen (ICT, zelfsturende teams, lean, etc.). Hierbij gelden uiteraard onzekerheden en risico's. Zo is er per knop een inschatting gemaakt van de te behalen voordelen, maar pas in de praktijk zal blijken of en hoeveel voordeel er daadwerkelijk behaald kan worden. Voor investeringen in ICT geldt bijvoorbeeld dat deze altijd gepaard gaan met allerlei vormen van technische, functionele en organisatorische complexiteit, waardoor de geplande opbrengsten, ondanks de beste bedoelingen,



misschien toch niet, of niet in die mate, behaald kunnen worden. In de calculatie hebben we hier rekening mee gehouden door de opbrengsten enigszins te temperen als gevolg van een risico-inschatting.

De interventies zijn geclusterd naar stakeholder (Samenleving, Bestuur en Medewerkers). Interventies voor ICT zijn ondergebracht in het cluster Informatievoorziening. Interventies die voor de gehele organisatie gelden zijn ondergebracht in het cluster Organisatie.

## 10.1 Basis-scenario

In dit scenario is het huidige budget voor organisatie en ICT € 30,2 miljoen. In de werkconferenties hebben we u gemeld dat er structureel ca. 2% extra nodig is voor organisatieontwikkeling. Op die manier wordt voorkomen dat de gemeenteraad elk jaar geconfronteerd wordt met onvoorziene financiële claims vanuit de organisatie. Dit scenario voorziet in een aantal investeringen op korte termijn, waardoor er structureel financiële ruimte ontstaat om binnen het huidige budget te voorzien in de benodigde middelen voor structurele organisatieontwikkeling. Over 5 jaar is de gemiddelde structurele investeringsbehoefte €0,2 miljoen (0,5%).

In het Basis-scenario vervolgen we de WOW organisatieontwikkeling die per 1 januari 2017 is gestart. Op basis van de lessen die we van het verleden hebben geleerd bouwen we verder aan een organisatie die past bij de omvang van de gezamenlijke gemeenten Woerden en Oudewater. In dit scenario bieden we een goede dienstverlening met een balans tussen sturen op aanbod en het bieden van persoonlijk maatwerk aan inwoners en bedrijven. De organisatie heeft de basis op orde en is in staat om invulling te geven aan nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten. In dit scenario is ruimte voor innovatie.

Voor de Samenleving betekent dit dat we - binnen bestaande middelen - variaties op openstelling en kanaalkeuze willen onderzoeken om zoveel mogelijk aan te sluiten op de behoefte van de samenleving. We blijven via alle kanalen bereikbaar. Ook zijn medewerkers o.a. door het Gebiedsgericht Werken (GGW) zichtbaar in de samenleving. Door te investeren in een beperkt aantal gebiedsmakelaars willen we de externe oriëntatie van de organisatie als geheel vergroten. Het Bestuur wordt, net zoals op de huidige manier, goed bediend. De huidige ambtelijke capaciteit blijft gelijk, maar we gaan wel meer opgave-gestuurd werken. Ook blijven we investeren in het vergroten van de strategische capaciteit. Voor Medewerkers proberen we binnen de bestaande middelen zo aantrekkelijk mogelijk te zijn. Binnen de beschikbare financiële ruimte bieden we ruimte voor flexibele beloning.

Basis	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	€ 1.200.000	€ 1.100.000	€ 1.100.000	€ 1.000.000	€ 1.300.000
Opbrengsten	€ 100.000	€ 700.000	€ 1.100.000	€ 1.400.000	€ 1.700.000
Saldo	-€ 1.100.000	-€ 400.000	€ 0	€ 400.000	€ 400.000



Tabel 12

In de tabel ziet u de investeringen (deels in ICT, maar vaak in expertise) en welke opbrengsten deze investeringen teweegbrengen.

U kiest in dit scenario voor investeringen in zaakgericht werken en zelfsturende teams. Deze investeringen leiden tot kostenbesparingen vanaf 2020. De verwachte besparingen overtreffen naar verwachting de investeringen. Deze besparing kan dan worden gebruikt voor structurele organisatieontwikkeling binnen het budget. Dit scenario betekent investeren in verdere digitalisering, procesmanagement en de ontwikkeling van medewerkers, zodat Woerden de basis op orde krijgt.

## 10.2 Min-scenario

Het doel van dit scenario was een verlaging van 20% ten aanzien van de ICT- en loonkosten. Dit bleek niet haalbaar. Voor de komende 5 jaar worden in dit scenario de loon- en ICT kosten verlaagd van €30,2 naar €26,9 miljoen (- 10,9%). Aangetekend wordt dat dit scenario vergaande consequenties heeft voor de huidige taken die de organisatie verricht.

In het Min-scenario doen we alleen wat wettelijk noodzakelijk is. Die taken geven we zo minimaal mogelijk invulling. Dat betekent dat het aanbod vanuit de organisatie centraal staat en dat er geen ruimte is om in te spelen op specifieke behoeften. Er is beperkt capaciteit beschikbaar om invulling te geven aan bestuurlijke ambities. Ook is er geen capaciteit om zichtbaar te zijn in de samenleving of om rekening te houden met specifieke behoeften van inwoners en bedrijven. Er is geen ruimte voor innovatie. Op dit gebied is de gemeente volgend. De organisatie heeft een compact karakter en is maar zeer beperkt in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven.

Voor de Samenleving betekent dit dat onze dienstverlening aanzienlijk versoberd wordt. We hanteren een beperkte openstelling en we sturen vooral aan op dienstverlening via de digitale kanalen (onze website en die van Woerden Wijzer). We zetten minimaal in op gebiedsgericht werken, waardoor medewerkers beperkt buiten zichtbaar zijn en de samenleving meer zelf moet doen. In dit scenario is de organisatie beperkt in staat om het Bestuur te ondersteunen. Ten opzichte van de huidige situatie moet er stevig geprioriteerd worden voor wat betreft de bestuurlijke ambities. Er is zeer beperkt ruimte om in te spelen op actuele vraagstukken en er is in de organisatie aanzienlijk minder beleids- en projectcapaciteit beschikbaar. Ook het aantal leidinggevenden wordt sterk gereduceerd. Dit betekent dat de bestuurders meer zelfvoorzienend moeten worden vanwege de beperkte aanwezigheid van strategisch vermogen ter ondersteuning. Voor de Medewerkers is dit scenario minder aantrekkelijk. De organisatie is in vergelijking met andere gemeenten geen aantrekkelijke werkgever. Werkzaamheden zijn vooral gericht op uitvoering van wettelijke taken. Voor persoonlijke ontwikkeling, strategie en innovatie is zeer weinig ruimte. Ook biedt dit scenario geen ruimte voor organisatieontwikkeling.





Min	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	€ 2.400.000	€ 2.300.000	€ 1.600.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000
Opbrengsten	€ 100.000	€ 1.900.000	€ 3.000.000	€ 4.200.000	€ 4.800.000
Saldo	-€ 2.300.000	-€ 400.000	€ 1.400.000	€ 2.700.000	€ 3.300.000

Tabel 13

In de tabel ziet u de investeringen (deels in ICT, maar vaak in expertise) en u ziet welke opbrengsten deze investeringen teweegbrengen.

U kiest ervoor om stevig te investeren in digitale transformatie, een versnelde invoering van het zaakgericht werken voor alle 400 zaaktypen en het optimaliseren van de werkprocessen. De klanttevredenheid neemt toe (minder fouten, sneller, voorspelbaarder) en er is ruimte voor besparingen binnen de uitvoerende capaciteit binnen de organisatie. Daarnaast wordt in dit scenario volop ingezet op de vernieuwing van ICT om slimmer te werken. Een voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het P&C proces.

Verder werken we in dit scenario niet langer gebiedsgericht en wordt er fors bezuinigd op het aantal beleidsambtenaren<sup>3</sup>. Ook de helft van het aantal leidinggevenden verdwijnt. Vacatures vullen we voorlopig niet in. We gaan ervan uit dat we de afbouw van formatie in 5 jaar kunnen realiseren. Tot slot nemen we in dit scenario afscheid van medewerkers die niet meer bij ons passen. Dit doen we vanwege de hoge kosten niet versneld, maar op basis van natuurlijk verloop.

### 10.3 Plus-scenario

In dit scenario gaan we uit van een budget van 20% extra ten aanzien van het huidige loon- en ICT-budget van in totaal € 30,2 miljoen. Dit budget bleek niet geheel nodig bij de uitwerking van dit scenario. Over 5 jaar is de gemiddelde structurele investeringsbehoefte €5,1 miljoen. Dat is 16,9% van de eerder genoemde €30,2 miljoen.

In het Plus-scenario staat de vraag centraal. We willen een uitmuntende dienstverlening naar Samenleving, Bestuur en Medewerkers neerzetten. Als gemeente zijn we trendsettend en innovatief als het gaat om het leveren van deze dienstverlening. Maatwerk is hierbij het uitgangspunt en we benaderen onze klanten zoveel mogelijk persoonlijk. We onderscheiden ons op landelijk niveau ten opzichte van andere gemeenten. De organisatie heeft een robuust karakter en is prima in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven.

Voor de Samenleving betekent dit dat we een ruime openstelling en vrijheid van kanaalkeuze willen hanteren. Ook zetten we bijvoorbeeld maximaal in op gebiedsgericht werken waardoor we zichtbaar zijn in de samenleving en naar inwoners en bedrijven toe komen. Het Bestuur willen we maximaal

---

<sup>3</sup> In het min-scenario van bijvoorbeeld het Sociaal Domein wordt ook afscheid genomen van de medewerkers. U kunt daarom niet beide min scenario optellen want daarin zitten dubbelstellingen wat betreft medewerkers die de organisatie verlaten.



bedienen door extra capaciteit in te zetten op het gebied van beleid en uitvoering om maatschappelijke opgaven te realiseren. In dit scenario worden raad en college bijvoorbeeld terzijde gestaan door bestuursadviseurs om het strategisch vermogen te vergroten. Voor de Medewerkers is dit scenario aantrekkelijk. De organisatie is een interessante werkgever. Er zijn veel uitdagende klussen waaraan gewerkt wordt en er is veel ruimte voor innovatie en creativiteit. Medewerkers worden flexibel beloond, er is sprake van een ruimer loonkostenbudget en er zijn veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

Plus	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investering</b>	€ 6.600.000	€ 6.800.000	€ 7.200.000	€ 6.300.000	€ 6.300.000
<b>Opbrengsten</b>	€ 2.000.000	€ 1.000.000	€ 1.600.000	€ 2.400.000	€ 2.700.000
<b>Saldo</b>	<b>-€ 4.600.000</b>	<b>-€ 5.800.000</b>	<b>-€ 5.600.000</b>	<b>-€ 3.900.000</b>	<b>-€ 3.600.000</b>

Tabel 14

In de tabel ziet u de investeringen deels in ICT maar vaak in expertise en u ziet welke opbrengsten deze investeringen teweegbrengen.

De grootste posten waarin wordt geïnvesteerd zijn bemensing en digitale transformatie. Op het gebied van digitale transformatie voeren we versneld het zaakgericht werken in voor alle 400 zaaktypen en optimaliseren we onze processen. Daarnaast willen we volop inzetten op vernieuwing van ICT om slimmer te werken. Een voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het P&C proces. Op het gebied bemensing nemen we versneld afscheid van medewerkers die niet meer bij ons passen en trekken we nieuwe medewerkers aan (bijv. bestuursadviseurs ter ondersteuning van college en raad en medewerkers om in alle wijken en dorpen zichtbaar te zijn). Daarnaast verhogen we het opleidingsbudget en investeren we in talentmanagement en mobiliteit om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren.



## 11 Doorlichting begroting

Parallel aan het formuleren van scenario's heeft de gemeente haar begroting kritisch tegen het licht gehouden (bijlage 8), om na te gaan of er nog andere mogelijkheden zijn om te komen tot besparingen of het verhogen van inkomsten.

### 11.1 Besparingsmogelijkheden

Bij de doorlichting zijn alleen die posten opgenomen waar u een keuze kunt maken om:

- 1) Te verlagen of af te schaffen. Hier gaat het vaak om subsidies en bijdrages aan een verscheidenheid aan instellingen, zoals het museum, het klooster, de zwembaden, kunstzinnige vorming of
- 2) Op een lager kwaliteitsniveau te brengen. Hier kunt u denken aan een veel minder intensieve rol bij regionale samenwerkingsverbanden, minder promotie toerisme, maar ook minder snel zout strooien of vermindering van het aantal wethouders.

De posten zijn geclusterd waarbij vervolgens een minimum van € 50.000 is gehanteerd om tot substantiële keuzes te komen.

Benadrukt wordt dat het afschaffen van een subsidie (zoals voor het zwembad, KUVO, BSO/Peuteropvang, Klooster, Museum, etc.) in fases dient te gebeuren om de betreffende instelling de kans te geven om alternatieve financiële bronnen te vinden en ook om te voldoen aan regelgeving van "behoorlijk bestuur".

Daarom ziet u in het onderdeel "doorlichting begroting" een tabel waarbij rekening gehouden wordt met een geleidelijke afbouw van de subsidies per jaar. Bij de subsidies zijn overigens de subsidies die al in de taskforce Sociaal Domein staan, buiten beschouwing gelaten, omdat er anders sprake zou zijn van een 'dubbeling'. In de bijlage treft u een overzicht aan van alle clusters die hierin zijn meegenomen.

Besparingspotentieel	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Subsidies/bijdragen</b>	0	1142000	2233500	3287500	3287500
<b>Kwaliteit/niveau</b>	€ 546.500	€ 1.211.167	€ 1.376.333	€ 1.443.000	€ 1.443.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 546.500</b>	<b>€ 2.353.167</b>	<b>€ 3.609.833</b>	<b>€ 4.730.500</b>	<b>€ 4.730.500</b>

Tabel 15



## 11.2 Inkomsten

Naast besparen kunt u er ook voor kiezen om inkomsten te laten groeien door het verhogen van precario, leges, OZB of andere lokale belastingen. Woerden heeft hier namelijk nog veel mogelijkheden omdat de belastingdruk relatief laag is. De stijging van alle leges, precario, OZB en overige lokale belastingen kan niet ongelimiteerd zijn, maar u heeft ruimte om € 4 miljoen extra aan inkomsten binnen te halen.

Inkomsten	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Belastingen</b>	€ 3.946.000	€ 4.042.000	€ 4.042.000	€ 4.042.000	€ 4.042.000

Tabel 16



# Brillen

---

U beschikt nu over de financiële informatie en de keuzemogelijkheden. Om al deze informatie in het juiste perspectief te plaatsen heeft de gemeente voor u in kaart gebracht:

- i) Hoe de formatie en kosten van de gemeente zijn in relatie tot vergelijkbare gemeentes
- ii) Wat de belangrijkste trends zijn voor de gemeente Woerden
- iii) Wat de bestuurlijke ambities (volgens de verkiezingsprogramma's) zijn

## 12 Benchmark

### 12.1 Inleiding

De gemeente heeft adviesbureau Berenschot verzocht om de formatie en kosten van de gemeentelijke organisatie te vergelijken met de formatie en kosten van vergelijkbare gemeentes, waarbij het inwoneraantal de belangrijkste vergelijkingsparameter is. In bijlage 2 treft u de benchmark aan inclusief de gemeentes waarmee Woerden wordt vergeleken. Daarin kunt u de methodologie lezen die Berenschot hanteert. Berenschot benadrukt dat het objectieve vergelijkingsinformatie betreft, maar zeker geen finaal oordeel. De informatie biedt u een handvat voor discussie en focus voor vervolgonderzoek.

In de benchmark richt zich Berenschot op formatie en kosten waarbij geen rekening wordt gehouden met het ambitieniveau van de gemeente en hoe daar invulling aan wordt gegeven. Berenschot rekent de volgende componenten tot de apparaatskosten:

- Loonkosten
- Materiële kosten
- Inhuurkosten
- Kosten van taken belegd bij derden

Bij de benchmark is rekening gehouden met werkzaamheden die de gemeente Woerden voor de gemeente Oudewater verricht, dit is standaard 5:1 (5/6 voor rekening gemeente Woerden, 1/6 voor de gemeente Oudewater). Als de praktijk duidelijk een andere verhouding weergeeft, dan heeft Berenschot hier rekening mee gehouden.

Uit de benchmark blijkt dat:

- De totale kosten per inwoner 9% hoger liggen dan gemiddeld bij de andere gemeentes.



- Deze hogere totale kosten worden met name veroorzaakt door de hogere kosten in het primaire proces (gemiddeld 9%).
- In het primaire proces is de formatie kleiner dan gemiddeld, de hogere kosten zijn een gevolg van taken die belegd zijn bij derden en van veel inhuur.
- De uitvoeringskosten zijn hierdoor per saldo hoger dan gemiddeld .
- Wat betreft de overhead zijn de kosten per inwoner 11% hoger dan gemiddeld .
- De werklast als gevolg van de grotere bruto formatie in het primaire proces betekent dat de overheadformatie daarentegen relatief laag is (-11%) en zijn de overheadkosten per fte gemiddeld (-3%).

## 12.2 Verklaringen

De resultaten van de benchmark nodigen de gemeente uit om te zoeken naar mogelijke verklaringen, bijvoorbeeld waar de gemeente relatief veel taken bij derden legt en veel extern inhuurt. Die verklarende informatie is nodig om indien nodig passende maatregelen te kunnen treffen. Voordat u specifieke toelichting krijgt op de verschillende clusters, geldt in het algemeen dat de gemeente Woerden een relatief hoog ambitieniveau kent. Om deze ambities te realiseren is een sterke gemeentelijke organisatie nodig, waarbij ambities vaak een tijdelijke verhoging van inzet vergen. Daarnaast wordt een aantal functies bewust extern ingevuld omdat de verwachting is dat deze functies ofwel gaan verdwijnen dan wel anders zullen worden ingericht. Deze vorm van flexibiliteit bespaart kosten op de langere termijn. Tot slot is inspelen op fluctuaties in de vraag een reden om extern in te huren. De inhuur werkt als een flexibele schil.

De overheadkosten zijn gemiddeld, maar de formatie in verhouding tot het primaire proces en overhead is (fors) lager en de werkbelasting relatief hoog. Hieruit blijkt dat er momenteel geen goede balans is tussen hoeveelheid werk en beschikbare formatie. Ook over dit onderwerp is eerder in het kader van de werkconferenties organisatieontwikkeling gesproken.

- **Verkeer, vervoer en wegen**

De kosten liggen 45% hoger per inwoner. De gemeente Woerden heeft ook een hogere werklast, namelijk 67% meer kilometer aan wegen. De gemeente plaatst hier zelf een kanttekening, want niet iedere gemeente heeft haar eigen kilometers aan wegen zo goed in het systeem staan als Woerden. Belangrijker om hier op te merken is dat de gemeente veel wegen heeft die op veengrond liggen (50%) waardoor vervanging al na 20 jaar moet plaatsvinden in plaats van na 40 jaar, zoals bij zand- of kleigrond. Dit leidt tot relatief meer kosten aan onderhoud en vervanging per kilometer weg.

- **Groen**

De kosten liggen 19% hoger per inwoner. In Woerden heeft de raad gekozen voor een hoog onderhoudsniveau. Hoogstwaarschijnlijk hanteren de meeste gemeentes uit de benchmark een lager onderhoudsniveau, waardoor zij ook minder onderhoudskosten hebben.



- **Sociale voorzieningen**

De kosten liggen 27% hoger per inwoner. De gemeente heeft gekozen voor een hoog ambitieniveau met aandacht voor preventie en participatie, waarvan de voordelen niet direct in de benchmark tot uiting komen. Uit de benchmark blijkt dat de werklast laag is, omdat relatief weinig inwoners een bijstandsuitkering ontvangen. Dit komt doordat de groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt verhoudingsgewijs groot is ten opzichte van de groep waarvoor relatief eenvoudig te bemiddelen is. Eerstgenoemde groep vraagt relatief om veel om verandering teweeg te brengen in hun situatie.

- **WMO**

De kosten liggen 20% hoger per inwoner. Sinds 2015 zien we een stijgende lijn van complexe vraagstukken die intensievere inzet vragen van de consultants. Dit is een landelijk beeld. De benchmark-gemeentes hebben het onderzoek uitgevoerd in 2015, 2016 en 2017. Dit kan een verklaring zijn. Het cluster WMO zorgt zelf bovendien voor de administratie en accountantscontrole, terwijl dat bij andere gemeentes onder het cluster financiën valt, waardoor in de benchmark deze kosten ten onrechte onder WMO vallen.

- **Jeugd**

De kosten liggen 38% hoger. Ook bij Jeugd geldt de mogelijke verklaring van de toenemende complexiteit en de mogelijke verklaring dat in dit bedrag ook de kosten voor administratie en accountantscontrole zijn meegerekend.

- **Parkeren**

De kosten liggen 75% hoger per inwoner. De verklaring hiervoor is dat Woerden beschikt over een parkeergarage. Dit in tegenstelling tot veel andere gemeentes van een gelijke omvang,. De opening van een tweede parkeergarage op het Defensie-eiland zal het parkeren duurder maken.

*Wat betreft de specifieke clusters met lagere kosten het volgende:*

- **Afval**

De kosten liggen 14% lager per inwoner.

De verklaring hiervoor is waarschijnlijk dat de gemeente heeft gekozen om de taken niet uit te besteden. Dit leidt tot gemiddeld lagere kosten.

- **Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie**

De kosten liggen 63% lager per inwoner. De verklaring hiervoor is dat de projectkosten niet in de personele begroting zitten en buiten de benchmark vallen.

- **Burgerzaken**

De kosten liggen 28% lager. De gemeente verklaart dit door een relatieve hoge werkbelasting van de betreffende medewerkers. Het cluster burgerzaken is kwetsbaar bij uitval en ziekte.

- **Facilitaire dienst**

De kosten liggen 30% lager per inwoner. Een mogelijke verklaring is het nieuwe werken en de zelfwerkzaamheid van deze dienst met een hoge inzet van de betreffende medewerkers.



- **Belastingen**

De kosten liggen 48% lager per inwoner. Een mogelijke verklaring is dat dit team de basisregistraties als basis neemt en er relatief veel in het proces gestandaardiseerd en geautomatiseerd is.

## 13 Trendanalyse

In dit hoofdstuk treft u een aantal belangrijke trends aan voor de gemeente Woerden. Deze trends geven u informatie en kunnen u helpen bij kiezen uit de scenario's. De invoering van de Omgevingswet en het partnerschap met Oudewater vallen buiten de beschreven trends, maar zijn zeker relevant. Hieronder worden 5 trends besproken. In de bijlage treft u de uitgebreide analyse en 11 concrete uitdagingen voor de gemeente.



### 1. Demografie

*De bevolking groeit.* Het Planbureau Leefomgeving (PBL) verwacht tussen 2015 en 2030 een toename van de bevolking tussen de 2,5% en 10%. In 2040 heeft Woerden ca. 56.000 inwoners. De regio Utrecht heeft ruim 730.000 inwoners, de verwachting is dat dit er in 2040 ruim 850.000 zullen zijn. In project Leidsche Rijn (Leidsche Rijn, Vleuten en De Meern) wonen op dit moment ca. 85.000 inwoners, dit aantal neemt toe tot ruim 100.000 in 2040.

*De bevolking vergrijsst.* Het percentage 65+'ers zal met bijna 11% stijgen tot 28% van de bevolking in 2040, terwijl het percentage 30 tot 64-jarigen zal afnemen met circa 8%. Het aandeel van de bevolking tot en met 29 jaar zal afnemen.

*De bevolking individualiseert.* De prognose uit 2013 is dat er in 2060 in Nederland 44% alleenwonenden zullen zijn (3,8 miljoen), tegen 37%<sup>4</sup> nu. In de gemeente Woerden is het aandeel eenpersoonshuishoudens tussen 2015 en 2030 geprognostiseerd (2016) tussen de 30% en 35%.

*We wonen langer thuis, ook als we ouder zijn of complexe problemen hebben.* Het aantal intramurale plekken zal naar schatting met 40% afnemen in de komende decennia, waarbij de vraag naar thuiszorg toeneemt met 32% en verpleeghuisopname met 40%. Er is ook sprake van toenemende druk op mantelzorgers en vrijwilligers en een toename van verwarde personen in de wijk. Er ontstaat (versterkte) sociale problematiek (waaronder eenzaamheid) zoals onvoldoende aandacht voor gezonde leefstijl.

---

<sup>4</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek





## 2. Mobiliteit

*Automobiliteit in Woerden neemt toe.* Op basis van de woningbouwontwikkeling, toenemende behoefte tot verplaatsing, mobiliteit van ouderen en economische ontwikkeling worden ruim 18.000 tot 20.000 extra autoritten per weekdag gemaakt.<sup>5</sup> Deelconcepten van auto's en elektrisch rijden zullen toenemen. Experts verwachten zelfrijdende auto's op lange termijn (2070).<sup>6</sup>

*De e-bike legt meer kilometers af met jongere gebruikers.* Tussen 2013 en 2016 is er sprake een verjonging in het gebruik van de e-bike. Het gebruik van de e-bike nam tussen 2013 en 2016 onder 12- tot 50-jarigen toe van 16 naar 19 procent van de e-bikekilometers en onder 50- tot 65-jarigen steeg het aandeel van 30 tot 35 procent van alle e-bikekilometers. De e-doet het goed op de snelfietsroutes met een aandeel van ongeveer 30%.<sup>7</sup>

*De intercity Utrecht CS-Leiden wordt voor Woerden vervangen door een sprinter.* Een onderzoek van de Provincie Zuid-Holland richt zich op de 'versnelde intercity' variant. In deze variant worden de huidige twee intercity's per uur aanmerkelijk versneld door alleen te stoppen op de stations Leiden Centraal, Alphen aan den Rijn en Utrecht Centraal. Hierdoor komen Leiden en Utrecht in tijd aanzienlijk dichterbij elkaar te liggen en wordt de *uitwisseling tussen beide steden versterkt*.

*Regionale mobiliteit levert knelpunten op.* Wat betreft de regionale mobiliteit verwacht de Nationale Markt- en Capaciteitsanalyse (NMCA) tussen 2017 tot 2040 een sterke groei van de mobiliteit (personenvervoer) in de regio Utrecht tot 45% meer kilometers. Het levert knelpunten op alle vervoerstypen op alle hoofdwegen in de regio.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Dit komt overeen met de hoeveelheid verkeer dat op dit moment ieder etmaal op een weekdag over de Hollandbaan/ Wulverhorstbaan (nabij Het Vinkje) of de Europabaan rijdt.

<sup>6</sup> Presentatie dr. G. Mingardo aan college inzake parkeerbeleid

<sup>7</sup> Zie Centrum voor Regelgeving en Onderzoek Grond-, Water-, Wegenbouw en Verkeerstechniek, CROW]

<sup>8</sup> Eindrapportage UNED (p.28) voor de omgang van de gemeente Utrecht met deze uitdagingen.



### 3 Woningbouw

*Er is een scheefgroei van het huizenaanbod.* Door de ontwikkeling van de huizenprijzen in de regio Utrecht is het moeilijk voor starters en sociale huurders een passende woning te vinden. Voor de sociale huur ligt er tot 2030 een opgave tussen de 320 en 670 woningen. Er komt een extra druk op de sociale huurwoningmarkt door uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Bij het woningaanbod dient ook rekening gehouden te worden met de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens.

*Regionaal bouwt men 'verdicht stedelijk rond knooppunten'.* De combinatie van de regionale woningbouwopgave en de regionale mobiliteitsopgave leidt tot de (bestuurlijke) trend van de concentratie van woningen op plaatsen waar men gemakkelijk kan wisselen tussen mobiliteit te voet, met een fiets, met openbaar vervoer en de auto. Woerden heeft de potentie zich te ontwikkelen tot zo'n punt.



### 4 Duurzaamheid

*Aardgas wordt minder gebruikt.* Ten gevolge van de aardbevingen in Groningen met de politieke dynamiek daaromheen en de weerstand tegen het kleine velden beleid van de overheid (ook in Woerden), is de ontwikkeling naar aardgasvrij (ver)bouwen in een stroomversnelling gekomen. De Rijksoverheid streeft ernaar in 2050 aardgasvrij te zijn. Woerden ondertekent de Green Deal Aardgasvrije wijken.

*We gaan onze eigen energie opwekken.* Decentrale energieopwekking is een gevolg van de noodzaak de CO<sub>2</sub>-uitstoot te besparen en de dalende prijs van zonnepanelen. Er ontstaan bijvoorbeeld lokale energie coöperaties op buurt en wijkniveau (bijvoorbeeld Batensteinbad in Woerden), onze investeringsmodellen worden anders. Daarbij wordt de energieproductie ook verduurzaamd en verspreid doordat windmolens efficiënter energie leveren.

*De bodem blijft dalen.* Woerden ligt voor 80% op veenweidegebied dat jaarlijks rond de 1 à 2 cm daalt. Hierdoor zullen de boeren op een andere wijze met hun land en hun bedrijfsvoering om moeten gaan, bijvoorbeeld door nieuwe soorten teelt, en moeten huizen en wegen innovatief worden aangelegd.



## 5 Participatieve democratie

*De inwoner verwacht meer van de overheid.* O.a. door veranderingen in communicatietechnologie verwachten inwoners een directere betrokkenheid bij besluitvorming of overheidsactiviteiten wanneer het hen raakt. Meer dan de helft van de respondenten uit het Landelijk Kiezers Onderzoek vindt dat er voldoende manieren moeten zijn om burgers invloed te geven op belangrijke besluiten. Tegelijkertijd is slechts 29% lokaal actief buiten de gemeenteraadsverkiezingen om en is 56% het eens met de stelling dat de gemeenteraad uiteindelijk de knopen moet doorhakken. (LKO 2016, p. 35).

*Inwonersinitiatieven veranderen van aard.* Waar initiatieven van inwoners in de jaren '90 van de vorige eeuw en het begin van het tweede millennium vooral gericht waren op sociale cohesie ('buurtbarbecue'), zijn initiatieven nu ook gericht op het overnemen van taken van de (lokale) overheid, bijvoorbeeld het onderhoud openbaar park door een buurt. In Woerden is de exploitatie van de zwembaden hier een goed voorbeeld van.

*De overheid verwacht meer van de inwoner.* Ten gevolge van de decentralisaties van de Rijksoverheid verwacht de gemeente meer verantwoordelijkheid van de inwoners (sociaal domein, invoering omgevingswet), maar individualisering, verharding en tijdsdruk (o.a. toename mantelzorg) brengen tijdsinvesteringen voor initiatieven en participatieve democratie in gedrang.



## 14 Bestuurlijke ambities

Via uw verkiezingsprogramma<sup>9</sup> heeft u de inwoners laten weten welke specifieke ideeën u heeft voor de gemeente Woerden. De programma's zijn in dat opzicht ook een bril, waardoor u kunt kijken naar alle ambities en besparingsmogelijkheden in de geschetste scenario's. De kiezer heeft u gekozen als raadslid (vaak met behulp van <https://www.woerden.kieskompas.nl/nl/>) in de verwachting dat een deel van uw programma kan worden gerealiseerd.

Tijdens de coalitieonderhandelingen kan de gemeentelijke organisatie u ondersteunen om uw ideeën waar nodig financieel te vertalen, zodat zij onderdeel kunnen worden van het totaal aan ambities en besparingsmogelijkheden, inclusief de in de begroting op te nemen effecten en resultaten, die aan de budgetten gekoppeld zijn.

Een terugkerend programmapunt in de verkiezingsprogramma's is de westelijke randweg, die hier kort wordt uitgelicht. Tijdens een informatieavond<sup>10</sup> op 21 februari zijn de onderzoeken gepresenteerd. De westelijke randweg vergt een investering tussen 9,5 en 33,5 miljoen euro met een bandbreedte van 40%. De jaarlijkse onderhoudskosten worden geraamd, afhankelijk van de keuze, van € 150.000 per jaar tot € 350.000 per jaar. Dit kan een interessante investering zijn als hier baten tegenover staan. Adviesbureau Ecorys is gevraagd om de maatschappelijke kostenbaten-analyse (MKBA) op te stellen. In een MKBA worden alle kosten en baten meegewogen. Een MKBA kent een zeer strikte berekeningswijze voor een zo zuiver mogelijk beeld. De MKBA verschijnt later omdat dit het sluitstuk vormt van alle onderzoeken. Voor uw afweging is het belangrijk om daarbij ook de kosten en opbrengsten specifiek voor de gemeentelijke begroting in kaart te hebben.

---

<sup>9</sup> Zie voor alle verkiezingsprogramma's: <https://woerden.tv/gemeenteraadsverkiezingen-woerden-kiest/>

<sup>10</sup> Zie ook <https://gemeenteraad.woerden.nl/Vergaderingen/Informatiebijeenkomst/2018/21-februari/20:00/21-45-Sluiting-plenair-deel-van-de-bijeenkomst>



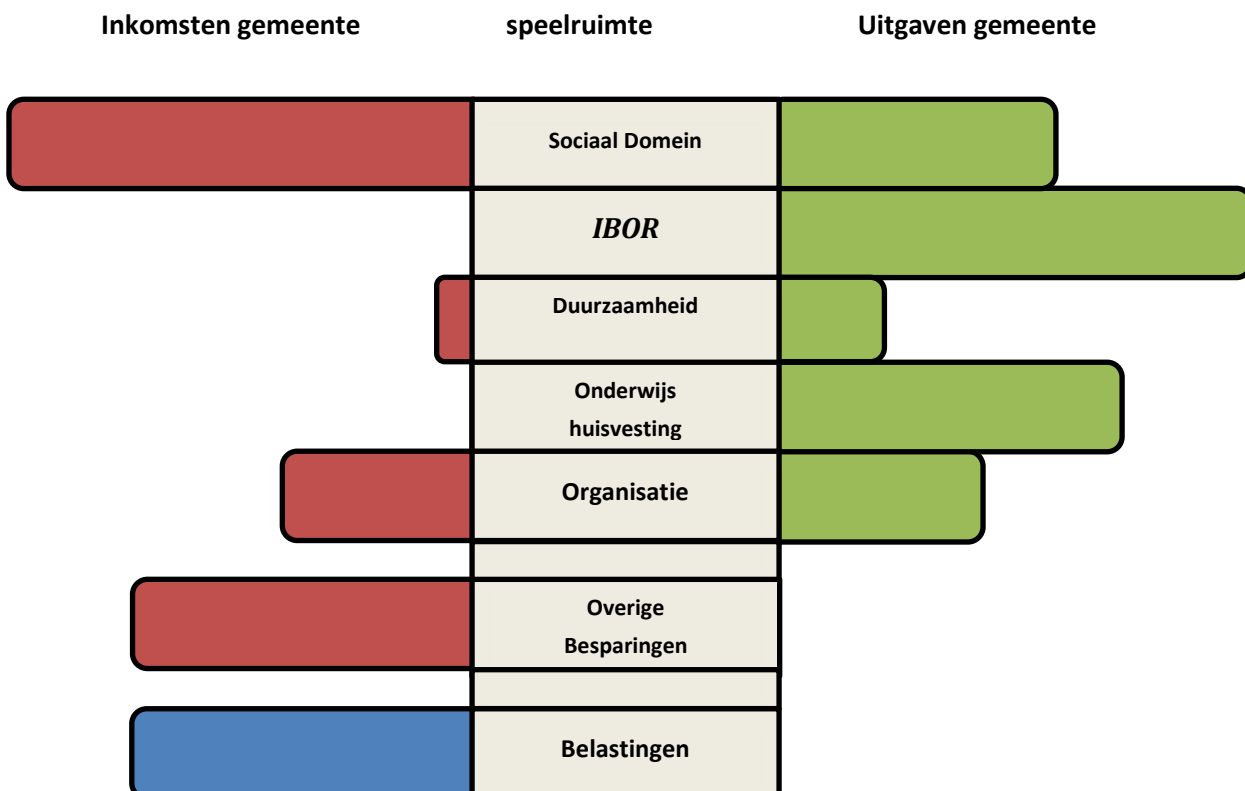
# Voorbeeldperspectief

In de voorgaande hoofdstukken is u een groot aantal scenario's aangereikt. Bij wijze van voorbeeld presenteren we u een perspectief om aan te geven hoe u om zou kunnen gaan met alle keuzemogelijkheden. Het doel hiervan is om u een voorbeeld te geven van mogelijke samenhang tussen de scenario's en de daaraan gerelateerde knoppen uit de Taskforce.

De financiële situatie, benchmark en trendanalyse (de brillen) geven u extra informatie die u kunt gebruiken om prioriteiten te stellen tussen scenario's, maar ook om keuzes te kunnen maken binnen een scenario van een specifieke Taskforce. Het perspectief is een gedachtenexperiment van de ambtelijke organisatie, om u te helpen bij het opstellen van uw eigen richting: de politieke keuze is vanzelfsprekend geheel aan u.

## Menukaart

De door u te maken keuzes in de onderhavige scenario's in de taskforces zijn als het ware ingrediënten van de menukaart. Belangrijkste regel van de menukaart is dat u de rekening moet kunnen betalen. Waar u graag extra uitgaven wilt doen, dient u deze te compenseren met inkomsten.





In de figuur ziet u de totale speelruimte per onderwerp. Bij Sociaal Domein, bij Organisatie en in mindere mate bij Duurzaamheid kunt u kiezen voor een plus (groen) scenario of een min (rood) scenario. Bij IBOR en Onderwijshuisvesting kunt u uitsluitend kiezen voor een plusscenario, de mate waarin geeft u wel keuzeruimte. Bij de overige posten is uitsluitend gekeken of er nog besparingen mogelijk zijn, dus rood. Dat geldt ook voor de belastingen, waar de ruimte in meer inkomsten is bekeken.

Het voorbeeld dat hier wordt uitgewerkt is in extreme mate doorgetrokken, waarbij de genoemde bedragen zich over 10 jaar voordoen. Zo kunnen we een directe relatie met de huidige tabellen uit de scenario's te voorkomen. Het is en blijft een voorbeeldperspectief, bedoeld om de doorwerking en samenhang van alle keuzemogelijkheden te laten zien. De exacte invulling zal, afhankelijk van de politieke keuzes, nader worden uitgewerkt.

Bij de perspectieven gelden de volgende spelregels:

- *Balans*. Extra uitgaven dienen te worden gecompenseerd door besparingen elders of verhoging van de inkomsten
- *Robuust*. Investerings- of besparingen werken door in de daaropvolgende jaren. Ook dan dienen deze uitgaven gedekt te zijn. U dient daar rekening mee te houden.



### **Voorbeeld : accent op groen**

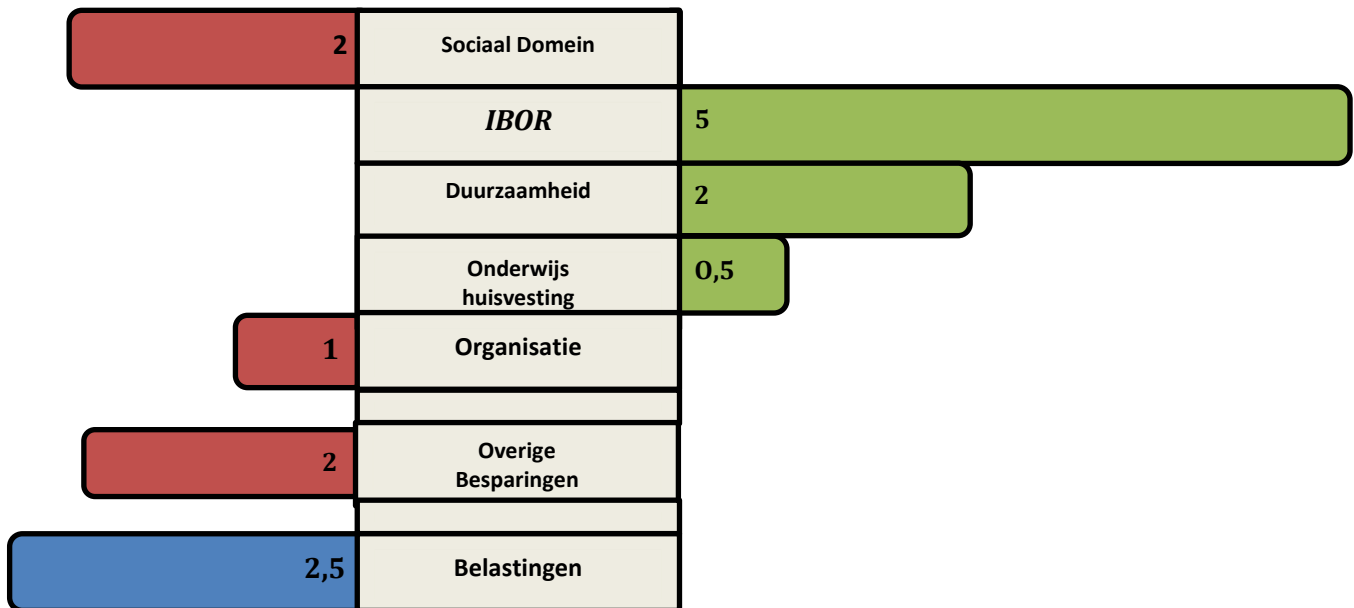
*U bent van mening dat de gemeente Woerden stevig moet inzetten op het gebied van duurzaamheid, natuur en milieu, en dat inwoners en ondernemers hier indien nodig een duwtje in de rug nodig hebben. U heeft in de trendanalyse gelezen dat de energietransitie – waar het gasvrij wonen onderdeel van uitmaakt - een onomkeerbare ontwikkeling is, dat de bodemdaling voor Woerden een extra vraagstuk vormt en dat de e-bike in opmars is en deels invulling kan geven aan de mobiliteitsopgave van Woerden. U wilt graag dat Woerden voorloper is en blijft als het gaat om de ambitie klimaatneutraal te zijn. De benchmark vertelt u dat de apparaatskosten van de gemeente relatief hoog zijn. U vermoedt dat de taken die de gemeente uitvoert op het gebied van dienstverlening wellicht met een besparing kunnen worden uitgevoerd. U gaat dan ook met interesse de Taskforces lezen.*

*U zou als volgt te werk kunnen gaan:*

- 1. Allereerst gaat u na welke ambities u de komende jaren graag gerealiseerd zou zien worden.*
- 2. Duurzaamheid is u aan het hart gelegen. De ambities die in het plusscenario van de Taskforce Duurzaamheid worden geschetst, ziet u als zeer gewenst om de komende jaren stappen te kunnen zetten. Binnen het plusscenario heeft de Turbovariant uw voorkeur. U heeft in totaal € 2 miljoen nodig om deze ambities te realiseren.*
- 3. U vindt de openbare ruimte ook van groot belang, waarbij u er vooral aan hecht dat er voldoende brede fietspaden komen om het vervoer per e-bike aantrekkelijk te maken, dat er voldoende groen blijft binnen Woerden met wat u betreft minder regulier onderhoud. U wilt dat er geïnvesteerd wordt in een straatverlichting door Ledlampen. U ziet dat uw ambities in IBOR € 5 miljoen gaan kosten.*
- 4. Binnen onderwijshuisvesting kiest u er bewust voor om middelen beschikbaar te stellen voor duurzame vervanging, maar u stelt geen extra middelen beschikbaar voor de wensen met betrekking tot inclusie. U ziet in de berekening dat deze extra ambities de komende jaren € 0,5 miljoen extra gaan kosten, maar u beseft dat de benodigde middelen de daaropvolgende jaren verder stijgen.*
- 5. U kiest ervoor om een deel van de benodigde middelen te halen uit een besparing in het Sociaal Domein. U selecteert in het min-scenario een aantal knoppen waardoor u een besparing realiseert van € 2 miljoen structureel.*
- 6. U kiest ook voor het min-scenario bij organisatieontwikkeling. De benchmark heeft in uw ogen laten zien dat binnen de organisatie ruimte is voor andere keuzes, zeker daar waar het gaat om inhuur en taken belegd bij derden. U wilt hier € 1 miljoen besparen.*
- 7. Op de overige posten in de begroting denkt u met taakstellingen over de hele linie nog € 2 miljoen te kunnen besparen.*
- 8. U komt nog € 2,5 miljoen tekort. U wilt onder andere de OZB verhogen om dit bedrag binnen te halen. De benchmark heeft laten zien dat Woerden bovendien relatief een lage OZB heeft.*



Als we de bovengenoemde keuzes terugplaatsen in de menukaart, dan deze er als volgt uit:







## Bijlagen

- Bijlage 1: Houdbare Gemeente Financiën Woerden, Berenschot, 8 maart 2018
- Bijlage 2: Benchmark formatie en kosten Gemeente Woerden, Berenschot, 26 maart 2018
- Bijlage 3: Brief provincie Utrecht, 20 december 2017
- Bijlage 4: Taskforce Sociaal Domein
- Bijlage 5: Taskforce IBOR
- Bijlage 6: Taskforce Duurzaamheid
- Bijlage 7: Taskforce Onderwijshuisvesting
- Bijlage 8: Taskforce Organisatie
- Bijlage 9: Doorlichting begroting
- Bijlage 10: Dilemma's en trends, 24 maart 2018
- Bijlage 11: Notitie bij Houdbare Gemeente Financiën Woerden (Berenschot), 27 maart 2018

Houdbare Gemeente Financiën

# Woerden

*Beeld van de financiële positie van de gemeente*



8 maart 2018  
Berenschot  
Ferdinand van den Berg



# Samenvatting bevindingen

## Financiële positie Woerden:

Wat betreft de financiële positie zijn de belangrijkste bevindingen:

- De (meerjaren) begroting is sluitend;
  - De solvabiliteit is laag;
  - De schuld is hoog;
  - Het weerstandsvermogen is voldoende;
  - Er is sprake van onbenutte belastingcapaciteit;
- 
- Duurzaamheid en flexibiliteit financiële positie beperkt;
  - Hoog financieel risico bij stijgende rente;
  - Om financiële houdbaarheid te vergroten zijn corrigerende interventies noodzakelijk;
  - Huidige ontwikkeling financiële positie zal leiden tot intensivering van de toezichtsrelatie van de provincie.

De financiële positie van Woerden is zwak. Maar deze vormt geen acuut probleem en is ook niet uitzonderlijk. De zwakke financiële positie is het gevolg van het door Woerden in het verleden gevoerde beleid, niet van door de gemeente niet-beïnvloedbare omstandigheden. Met voldoende politieke wil kan het probleem door de gemeente zelf worden opgelost.

N.B. De in deze rapportage gebruikte cijfers zijn beschikbaar gesteld door de gemeente Woerden en afkomstig van externe openbare bronnen (CBS, Statline, Coelo, etc.). De weergave en gebruik van cijfers en gegevens is door de gemeente niet geverifieerd.



# Provinciaal toezicht (1)

*“Het is aan de provincies en gemeenten in Nederland om ervoor te zorgen dat zij zelf hun financiën op orde houden. “*

## **Doel**

De doelstelling van het financiële toezicht is dan ook bij te dragen aan het voorkomen dat een gemeente of provincie met een structureel tekort op de begroting te maken krijgt wat zij zelf niet kan oplossen.

## **Wettelijke basis**

- De Gemeentewet (Gw)
- Financiële verhoudingswet (o.a. art 12)
- Wet Houdbare Overheidsfinanciën (Wet HoF)
- De Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR)
- De Wet Financiering decentrale overheden (Fido)
- De Wet algemene regels herindeling (Arhi)

## **Soorten toezicht**

- **Repressief**

Repressief toezicht is de standaard. Deze vorm van toezicht houdt in dat de begroting direct uitgevoerd kan worden zonder afhankelijk te zijn van een voorafgaande goedkeuring van GS. erband met verslechtering van de financiële positie.

- *Preventief toezicht.*

Preventief toezicht is uitzondering. In een dergelijke situatie moet de gemeente haar vastgestelde begroting (en de wijzigingen daarop) vooraf ter goedkeuring aan de provincie voorleggen om rechtskracht te krijgen

# Provinciaal toezicht (2)

## Criteria voor soort financieel toezicht

- Structureel en reëel begrotingsevenwicht.
- Structurele lasten zijn en worden gedekt door structurele baten.
- Het realiteitsgehalte en de volledigheid van de geraamde baten en lasten, verschillen tussen vorige begrotingen en de desbetreffende jaarrekeningen van belang.
- De toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves.

GS kunnen preventief toezicht instellen o.b.v.

- Overschrijding van de wettelijke inzendtermijnen. (14 nov. Begroting, 15 juli jaarrekening.)
- Onvolledigheid documenten (begroting en jaarrekening)
- Beoordeling financiële situatie (begroting en financiële positie)

## Eigen oordeel

Gemeenten dienen zelf een beoordeling te geven van de financiële situatie (vermogen, bezittingen en schulden) aan de hand van een set van indicatoren/kengetallen en hun onderlinge verhouding. De financiële kengetallen worden door de toezichthouder **niet** betrokken bij het uiteindelijke oordeel over de toezichtvorm (repressief dan wel preventief).

## Financiële kengetallen

Solvabiliteit, schuldratio's, weerstandsvermogen, belastingcapaciteit, exploitatieruimte, GREX, etc.

De toezichthouder kan de kengetallen wel gebruiken om een completer beeld te verkrijgen van de financiële situatie van uw gemeente. Wanneer de kengetallen een verontrustend beeld geven, kan de toezichthouder dit vanuit zijn signalerende rol bij uw gemeente onder de aandacht brengen (intensivering toezichtsrelatie).

# Houdbare overheidsfinanciën (Wet HoF)

We spreken over houdbare gemeentefinanciën als een gemeente ook bij een scenario met economisch slecht weer genoeg geld overhoudt om de schuldverplichtingen te blijven voldoen zonder dat de noodzakelijke publieke voorzieningen in de knel komen.

- In 2013 is de wet Houdbare Overheidsfinanciën (wet HOf) aangenomen.
- Er is een macronorm voor het totale EMU-tekort van de gezamenlijke gemeenten.
- Het financieringstekort van alle gemeenten tezamen moet onder een plafond blijven. Het is een begrenzing aan het bedrag waarmee de totale schuld van alle gemeenten in een jaar mag groeien. Maar de hoogte van de schulden van gemeenten wordt er niet mee begrensd.
- Elke gemeenten heeft daarnaast een individuele EMU-referentiewaarde.

## Is de ontwikkeling van de financiële structuur van de gemeente in de toekomst houdbaar?

De houdbaarheid van de gemeentefinanciën hangt af van de vraag of in de toekomst elk jaar genoeg geld overblijft om naast de noodzakelijke uitgaven voor publieke voorzieningen de schuldverplichtingen in de vorm van rente en aflossingen te betalen. Voor een goed oordeel over de houdbaarheid van de gemeentefinanciën is dus naast een oordeel over de huidige hoogte van de schulden en sluitende baten en lasten een doorkijk naar de toekomst nodig. Bij die doorkijk naar de toekomst moet de financiële structuur van de gemeente en de invloed van macro-economische en demografische factoren in het oordeel worden betrokken.

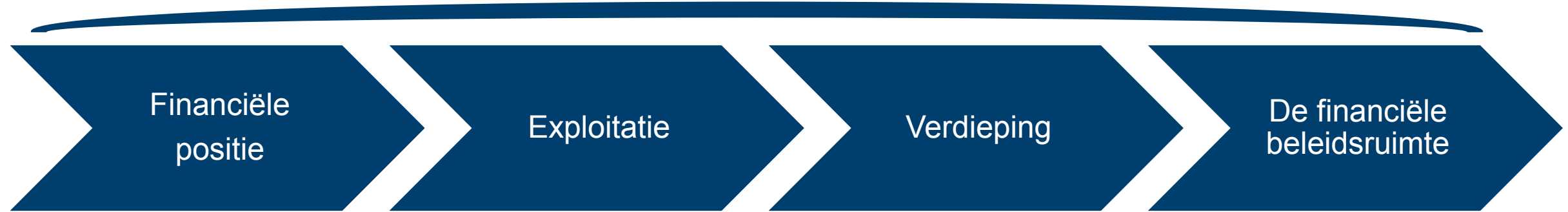
## Beoordeling houdbaarheid o.b.v. financiële kengetallen

o.a. Solvabiliteit, schuldratio's, weerstandsvermogen, belastingcapaciteit, exploitatieruimte, GREX.



# De Analyse

## Analyse financiële situatie



Bovenstaand is het proces van de SELF1 gevisualiseerd. Gestart wordt met het opstellen van een financiële foto (analyse financiële structuur, schuldpositie, et cetera) en de ontwikkeling van de financiële positie in de tijd. We maken een analyse van de huidige exploitatie op inkomsten, uitgaven en formatie, zowel voor primaire proces als de overhead en vergelijken deze met een groep van andere gemeenten, een referentiegroep met dezelfde kenmerken. We verdiepen een aantal aspecten van de financiële positie: de grondexploitatie, belastingen, investeringen en risico's en weerstandsvermogen.

De financiële foto die in het kader van het onderzoek naar de financiële toekomst van **Woerden** wordt gemaakt gaat in op de financiële positie zoals die in de loop der jaren is gegroeid, om uiteindelijk 'te stollen' in de balans per 31-12-2021. We beginnen daarbij met de karakterisering van de gemeente in financiële termen en baseren ons daarbij op de exploitaties 2010-2020, hoe deze doorwerken naar de bezittingen en de wijze waarop dit bezit is gefinancierd. Vervolgens kijken we naar de achterliggende oorzaken van ontwikkelingen in de financiële structuur. Waar ligt het aan? Daarbij komt ook de vraag naar de financiële sturing aan de orde. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre deze ontwikkeling van de financiële positie een gecontroleerd bestuurlijk proces is geweest

Op grond van de uitkomsten van de uitgevoerde analyses en benchmark kan er behoefte zijn aan een verdere uitwerking of detaillering van de uitkomsten en resultaten. Ook is er vaak behoefte aan nader onderzoek op specifieke financiële onderwerpen. Onderwerpen voor verdieping: Risico's en weerstand, Belastingen, tarieven, lokale lasten, Grondexploitatie en Investeringen

# De balans

Activa (x 1.000. €)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Immateriële vaste activa	109	82	65	28	32	19	15	10	5	0	0
Materiële vaste activa	161.215	166.087	172.138	177.966	186.752	196.425	195.311	203.354	214.897	221.000	219.500
Voorraad grond NIEG	5.470	4.937	4.844	4.999	5.271	314	0	0	0	0	0
Kapitaal verstrekkingen	1.678	1.624	352	352	352	4.206	352	352	352	352	352
Uitzettingen lang	2.477	2.251	2.229	2.162	1.896	3.171	1.957	1.917	1.914	1.500	1.400
Uitzettingen < 1 jr	8 957	10 600	11 951	13 655	19 399	6.915	20.892	12.220	10.500	9.000	8.500
Liquide middelen	120	68	123	48	73	3 423	926	500	250	100	100
voorraden	0	0	0	0	0	0	0				
Voorraad grond IEG	8 667	3 053	659	428	-200	-7.434	-12.743	-14.658	-12.249	1.000	785
Overlopende activa	1 923	2 617	2 234	2 421	3 037	7.131	807	2.020	1.525	1.025	1.025
Totaal	190 616	191 319	194 595	202 059	216 612	215.400	208.539	205.715	217.194	233.977	232.162

bron, : Statline 2005-2014, MJB 18-21 blz 140-144

Activa (x 1.000 €)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EV	94 591	94 618	84 719	83 218	80 326	82.226	74.083	63.029	58.377	56.405	55.539
- Alg. Reserves + ARG	8 953	13 333	9 700	8 189	43 105	45.037	39.466	32.806	26.635	25.837	25.823
- Bestemmingsreserve	80 835	80 303	71 676	70 810	32 436	32.089	32.021	30.223	31.742	30.568	29.716
- Resultaat	4 803	982	3 343	4 219	4 785	5.101	2.597	0	0	0	0
Voorzieningen	1 020	3 015	2 929	2 660	8 035	3 460	7.363	6.905	6.532	6.013	5.547
Langlopende schulden	61 969	70 665	84 011	83 739	97 219	51 296	90.015	95.222	101.041	106.785	107.372
Vlottende schulden en crediteuren	21 422	14 344	13 959	25 046	23 631	18 232	25.476	25.509	31.000	38.624	38.554
Overlopende passiva	11 614	8 677	8 977	7 396	7 400	2 729	11.601	15.050	20.244	26.150	25.150
Totaal	190 616	191 319	194 595	202 059	216 612	215.400	208.539	205.715	217.194	233.977	232.162

## De hoogte van de schuld is een politieke keuze

- Het bezit van een gemeente mag ten hoogste volledig met schulden zijn belast. De schulden op de rechterzijde van de balans zijn dan even hoog als de waarde van het bezit op de linkerzijde. Het eigen vermogen is zo'n geval nihil. Gemeenten mogen geen negatief eigen vermogen hebben.
- Een gemeente met een negatief eigen vermogen, moet het negatieve eigen vermogen onder toezicht van de provincie wegwerken.
- De hoogte van de schuld van een gemeente kent wel één absolute begrenzing in de vorm van een houdbare schuld.



# De schulden Woerden

(x 1.000 €)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inwoneraantal	49.541	49.900	50.199	50.462	50.604	50.896	51.337	51.513	51.763	52.013	52.263	52.515
totaal begroting (baten)	95.602	94.967	95.391	103.465	102.105			112.074	107.397	107.789	108.242	108.522
Lange schuld	61.969	70.665	84.011	83.739	97.219	88.608	90.015	95.222	101.041	106.785	107.372	107.104
Korte schuld	21.422	14.344	13.959	25.046	23.631	26.926	25.476	25.509	31.000	38.624	38.554	39.000
Overlopende passiva	11.614	8.677	8.977	7.396	7.400	9.641	4.626	15.050	20.244	26.150	25.150	25.100
Bruto schuld	<b>95.005</b>	<b>93.686</b>	<b>106.947</b>	<b>116.181</b>	<b>128.250</b>	<b>125.175</b>	<b>120.117</b>	<b>135.781</b>	<b>152.285</b>	<b>171.559</b>	<b>171.076</b>	<b>171.204</b>
Bruto schuldquote	99%	99%	112%	112%	126%			121%	142%	159%	158%	158%
Bruto schuld / inwoner (euro)	1,918	1,877	2,130	2,302	2,534							
Bruto schuld	<b>95.005</b>	<b>93.686</b>	<b>106.947</b>	<b>116.181</b>	<b>128.250</b>	<b>125.175</b>	<b>120.117</b>	<b>135.781</b>	<b>152.285</b>	<b>171.559</b>	<b>171.076</b>	<b>171.204</b>
Uitzettingen lang	2.477	2.251	2.229	2.162	1.896	1.957	1.957	1.917	1.914	1.500	1.400	1.300
Uitzettingen kort	8.957	10.600	11.951	13.655	19.399	18.183	20.892	12.220	10.500	9.000	9.000	8.500
Financiële vaste activa	1.678	1.624	352	352	352	352	352	352	352	352	352	352
Liquide middelen	120	68	123	48	73	222	926	500	250	100	100	150
Overlopende activa	1.923	2.617	2.234	2.421	3.037	7.131	807	2.020	1.525	1.025	1.025	1.025
Totaal fin act	15.155	17.160	16.889	18.638	24.757	27.845	24.934	17.009	14.541	11.977	11.877	11.327
Netto schuld	<b>79.850</b>	<b>76.526</b>	<b>90.058</b>	<b>97.543</b>	<b>103.493</b>	<b>97.330</b>	<b>95.183</b>	<b>118.772</b>	<b>137.744</b>	<b>159.582</b>	<b>159.199</b>	<b>159.877</b>
Netto schuldquote	84%	81%	94%	94%	101%			110%	128%	147%	147%	148%
Netto schuld / inw. / (euro)	1,612	1,534	1,794	1,933	2,045							
Netto schuld	<b>79.850</b>	<b>76.526</b>	<b>90.058</b>	<b>97.543</b>	<b>103.493</b>	<b>97.330</b>	<b>95.183</b>	<b>118.772</b>	<b>137.744</b>	<b>159.582</b>	<b>159.199</b>	<b>159.877</b>
Voorraden	8.667	3.053	659	428	-200	-7.434	-11.743	-14.658	-12.249	1.000	785	1.803
Effectieve schuld	<b>71.183</b>	<b>73.473</b>	<b>89.399</b>	<b>97.115</b>	<b>103.693</b>	<b>104.764</b>	<b>106.926</b>	<b>133.430</b>	<b>149.993</b>	<b>158.582</b>	<b>158.414</b>	<b>158.074</b>
Effectieve schuldquote (< 70%)	74%	77%	94%	94%	102%			118%	140%	146%	146%	146%
Effectieve schuld / inwoner (euro)	1437	1472	1780	1924	2049	2058	2082	2590	2897	3049	3031	3010

bron, : Statline 2005-2014, MJB 18-21 blz 140-144

- 95% balanstotaal activa bestaat uit materiële vaste activa (gebouwen, onr.goed, sport- en welzijnsvoorzieningen, etc.)
- De schuldenlast stijgt in de periode 2010-2018 met 60%
- Algemene reserves dalen sinds 2015
- Alle schuldquotes liggen vanaf 2018 boven de gangbare normen
- Solvabiliteit onvoldoende
- Weerstandscapaciteit voor risico's ruim voldoende
- De schuld per inwoner verdubbelt in de periode 2010-2018

# De financiële kengetallen

Kengetallen	Definitie	Norm	2017	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteitsratio	EV/TV	> 30%	31	27	24	24	24
Schuldratio	VV/TV	< 70%	69	73	76	76	76
Bufferratio	Reserves (alg + bestemming) / Exploitatielasten*	> 1	0,56	0,53	0,52	0,51	0,51
Liquiditeitsratio (quick)	Fin.act kort (deb. + liq + overl. Act.) / VV kort	>1 (betaalbaarheid lonen, facturen en aflossingen)	0,49	0,24	0,15	0,16	0,16
Bruto schuldquote	VV/ inkomen	Norm < 70% = groen; 70-80% = oranje ; > 80% = rood	121%	142%	159%	158%	158%
Netto schuldquote	(VV- uitgeleende gelden- voorraden) / inkomen	Norm > 130 %= rood; 100-130 %= oranje; < 100%= groen	110%	128%	147%	147%	148%
Effectieve Netto schuldquote	Bruto schuldquote -/- uitleenquote -/- voorraadquote	Norm > 130 %= rood; 100-130 %= oranje; < 100%= groen	118%	140%	146%	146%	146%
Stille reserves	Marktwaaarde activa -/- boekwaaarde activa	>0					
Gewenste omvang Alg.Res		10% exploitatielasten	11.3	10.7	10.8	10.8	10.9
Vrije ruimte in reserves	Alg.reserve + reserve onvoorzien+ egalisatiereserves + niet beklemd/geblokkeerde bestemmingsreserves	(aangenomen dat 100% bestemmingsreserve is beklemd)	32.8	26.6	25.8	25.8	25,9
* Exploitatielasten = totaal uitgaven = begrotingstotaal = totale lasten (x €1mln)			112.074	107.397	107.789	108.242	108.522

# Weerstandsvermogen

Kengetallen (x 1 000 €)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Weerstandscapaciteit beschikbaar	<b>Beschikbaar</b>	42.063	36.305	39.568	26.686			
- Algemene reserve (vrij deel + risicores. of bufferreserve)	WC = weerstandscapaciteit (beschikbare weerstandscapaciteit)	42.012	36.254	39.535	26.635			
- Stille reserves		0	0	0	0			
- Onvoorzien		51	51	26	26			
- Bestemmingsreserves (niet ingeklemd)		0	0	0	0			
- Onbenutte belastingcapaciteit					3.700			
Gekapitaliseerde risico's benodigd wc	<b>Benodigd</b>				5.670			
Benodigd= risico's financieel gekwantificeerd x kans = kosten fin. risico's (ondergrens)	Benodigde weerstandscapaciteit	4.419	4.155	2.726	4.548			
Benodigd= risico's financieel gekwantificeerd x kans = kosten fin. risico's (bovengrens)	Benodigde weerstandscapaciteit	5.355	5.942	3.898	6.504			
Weerstandsratio > 1	Ratio WC = Beschikbare WC / Benodigde WC > 1							
Weerstandsratio onder/boven		<b>9.5 / 7.9</b>	<b>8.7 / 6.1</b>	<b>14.5 / 10.2</b>	<b>5.9 / 4.1</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Risico's in het gemeentefonds</b></li> <li>• <b>Decentralisatie rijkstaken</b></li> <li>• <b>Stedelijke programmering</b></li> <li>• <b>Verbonden partijen</b></li> <li>• <b>Risico's cofinanciering</b></li> <li>• <b>Open einde-regelingen</b></li> <li>• <b>Fiscale risico's</b></li> <li>• <b>Eigen risico claims</b></li> <li>• <b>Herziening verslaggevingsregels rondom grondexploitaties</b></li> <li>• <b>Juridische procedures</b></li> </ul>	Gekapitaliseerde risico's weergeven en percentage onder boven grens							



# • Belastingen / lokale lasten

(x 1.000 €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Landelijk 2017
OZB inkomsten	10.404	10.639	10.851	11.083	11.082	11.082	11.082	
- Eigenaren woningen	6.569	6.706	6.780	6.922	6.922	6.922	6.922	
- Eigenaren niet woningen	3.835	2.443	2.522	2.577	4.160	4.160	4.160	
- Gebruiker niet woningen	1.658	1.514	1.549	1.584				
Afval inkomsten	4.996	5.211	4.828/ 5.173	4.811/5.022	5.052	5.042	5.039	
Rioolheffing inkomsten	4.160	4.363	4.417	4.544	4.663	4.790	4.887	
Totaal woonlasten meerpers.hh								
Aantal inwoners			51.513	51.763	52.013	52.263	52.515	
Aantal woningen			21.625	21.775	21.925	22.075	22.225	
WOZ Waarde woningen			5.341 mln					
OZB – tarief woningen			0, 1250	0,1210				0,1237
OZB – tarief eigenaar niet-woning			0, 2340	0,2295				0,2674
OZB – tarief gebruiker niet-woning			0, 1750	0,1603				0,2019
Macronorm norm 2017			1.97%					
Macronorm norm 2018				3.1%				
Art. 12 norm 2017			0.1927					
Art. 12 norm 2018				0,1952				
Onbenutte belastingcapaciteit macronorm 2018				210.000				
Onbenutte belastingcapaciteit art 12				3,7 mln				
Afvalstoffenheffing tarief één/ meerpersoons			159 / 186	176 / 210				
Kostendekkendheid %	94	94	93	96				
Opbrengsten afvalstoffenheffing		5.211	4.828	4.811				Ruimte € 200.000
Rioolheffing tarief			183	184				
Kostendekkendheid %	100	102	102					Geen ruimte
Opbrengsten rioolheffing	4.160	4.363	4.417	4.544	4.663	4.790	4.887	

# Belastingcapaciteit Woerden

De onbenutte belastingcapaciteit bij de OZB is zo groot als het verschil tussen het gehanteerde tarief en het tarief om tot een "artikel 12 gemeente" gerekend te worden. Het percentage van de WOZ-waarde voor toelating tot artikel 12 is voor 2018 gebaseerd op het gewogen landelijk gemiddelde van de WOZ-waarde 2017 gecorrigeerd voor onderdekking, met een opslag van 20%. 2018 komt daarmee op een percentage van 0,1952%. (2017: 0,1927, 2018 : 0,1952%)

$(\text{norm art.12} \times \text{Totale WOZ waarde gemeente}) - (\text{Totale WOZ waarde gemeente} \times \text{huidig OZB tarief}) = \text{de onbenutte belastingcapaciteit.}$

$((\text{art 12 norm} - \text{huidig OZB tarief}) / \text{huidig OZB tarief}) \times (\text{OZB inkomen})$

Onbenutte belasting capaciteit 2018 (art. 12 norm):

2018:  $(0,1952-0,1250)/0,1250 \times 6.780.000\text{€} = \text{€ } 3.7 \text{ mln}$

2018	Baten begroting 2018	Tarief OZB	Totale WOZ-waarde		
Eigenaren woningen	€ 6.922.000,00	0,1240%	€ 5.582.258.064,52		
Eigenaren niet-woningen	€ 2.577.000,00	0,2340%	€ 1.101.282.051,28		
Gebruikers niet-woningen	€ 1.584.000,00	0,1750%	€ 905.142.857,14		
<b>Totale baten</b>	€ 11.083.000,00			art. 12-norm	0,1952%
			€ 7.588.682.972,94	maximale baten	€ 14.813.109,16
				onbenutte ruimte	€ 3.730.109,16

# Tarievenbenchmark gemeenten referentiegroep

Referentiegroep	Uw gemeente	Gemiddelde	% afwijking	Absolute afwijking van het gemiddelde
Aantal inwoners	51.513	45.696	12,73%	5.817
Paspoort	€ 64,75	€ 64,64	0,17%	€ 0,11
Identiteitskaart	€ 50,65	€ 50,57	0,17%	€ 0,08
Rijbewijs	€ 38,95	€ 38,73	0,57%	€ 0,22
Uittreksel GBA	€ 10,35	€ 10,87	-4,81%	€ -0,52
Gehandicapte parkeervergunning	€ 25,40	€ 85,58	-70,32%	€ -60,18
Evenementenvergunning (groot)	€ 215,00	€ 777,69	-72,35%	€ -562,69
Toeristenbelasting (per nacht)	€ 1,45	€ 1,36	6,70%	€ 0,09
Rioolheffing (meerpersoonshuishouden)	€ 183,00	€ 191,13	-4,25%	€ -8,13
Afvalstoffenheffing (eenpersoonshuishouden)	€ 159,14	€ 178,46	-10,83%	€ -19,32
Afvalstoffenheffing (meerpersoonshuishouden)	€ 186,44	€ 247,23	-24,59%	€ -60,79
Hondenbelasting	€ 68,28	€ 46,99	45,32%	€ 21,29
Omgevingsvergunning voor dakkapel 10.000 euro	€ 703,00	€ 415,71	69,11%	€ 287,29
Omgevingsvergunning voor uitbouw woning 45.000 euro	€ 1.762,00	€ 1.391,68	26,61%	€ 370,32
Omgevingsvergunning voor nieuwbouw woning 140.000 euro	€ 4.708,00	€ 3.962,31	18,82%	€ 745,69
Grafrechten	€ 3.167,00	€ 1.335,99	137,05%	€ 1.831,02
Huwelijkskosten op gemeentehuis	€ 320,00	€ 357,27	-10,43%	€ -37,27
Huwelijkskosten externe locatie	€ 625,00	€ 457,17	36,71%	€ 167,83
Onroerende zaakbelasting (%)	12,50%	13,29%	-5,93%	-1%

# Tarievenbenchmark omliggende gemeenten

Omliggende gemeenten	Uw gemeente	Gemiddelde	% afwijking	Absolute afwijking van het gemiddelde
Aantal inwoners	51.513	70.949	-27,39%	-19.436
Paspoort	€ 64,75	€ 64,68	0,11%	€ 0,07
Identiteitskaart	€ 50,65	€ 50,58	0,14%	€ 0,07
Rijbewijs	€ 38,95	€ 38,89	0,15%	€ 0,06
Uittreksel GBA	€ 10,35	€ 11,01	-6,03%	€ -0,66
Gehandicapte parkeervergunning	€ 25,40	€ 102,98	-75,34%	€ -77,58
Evenementenvergunning (groot)	€ 215,00	€ 507,38	-57,63%	€ -292,38
Toeristenbelasting (per nacht)	€ 1,45	€ 1,31	10,46%	€ 0,14
Rioolheffing (meerpersoonshuishouden)	€ 183,00	€ 244,87	-25,27%	€ -61,87
Afvalstoffenheffing (eenpersoonshuishouden)	€ 159,14	€ 173,06	-8,05%	€ -13,92
Afvalstoffenheffing (meerpersoonshuishouden)	€ 186,44	€ 247,13	-24,56%	€ -60,69
Hondenbelasting	€ 68,28	€ 45,61	49,69%	€ 22,67
Omgevingsvergunning voor dakkapel 10.000 euro	€ 703,00	€ 405,01	73,57%	€ 297,99
Omgevingsvergunning voor uitbouw woning 45.000 euro	€ 1.762,00	€ 1.545,25	14,03%	€ 216,75
Omgevingsvergunning voor nieuwbouw woning 140.000 euro	€ 4.708,00	€ 4.606,02	2,21%	€ 101,98
Grafrechten	€ 3.167,00	€ 1.845,52	71,60%	€ 1.321,48
Huwelijkskosten op gemeentehuis	€ 320,00	€ 367,71	-12,97%	€ -47,71
Huwelijkskosten externe locatie	€ 625,00	€ 442,70	41,18%	€ 182,31
Onroerende zaakbelasting (%)	12,50%	12,79%	-2,27%	0%



# Interventies

## Interventies:

Ombuigingen zijn noodzakelijk voor het verbeteren van de financiële positie. De plannen moeten zich richten op het verbeteren van de solvabiliteit (het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal, structureel > 30 procent) en een verlaging van de netto schuldquote (< 130 procent).

Maatregelen vallen in twee categorieën uiteen:

- maatregelen om het balanstotaal te verkleinen
- maatregelen om begrotingsoverschotten te creëren.

Voorbeelden:

- Verkoop van onroerend goed tot snippergroen
- Grondexploitaties zo mogelijk versnellen
- Verhogen ozb
- Kostendekkendheid leges
- Ambities en investeringen verlagen / herzien van investeringschema / planning
- Afschrijvingstermijnen verlengen
- Oversluiten “dure” leningen
- Voorzieningsniveau en subsidies verlagen
- Begrotingsoverschotten te creëren door bezuinigingen (taken en voorzieningen schrappen, kwaliteitsniveau verlagen)
- Verzelfstandigen voorzieningen (b.v. sportbedrijf)

Het is raadzaam om op korte termijn een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren met betrekking tot de verkoop en (herwaardering) onroerend goed, vaststelling omvang stille reserves, verzelfstandiging van voorzieningen en de mogelijkheden tot het oversluiten van “dure” leningen.





• **Vragen ?**



## Benchmark formatie en kosten

Gemeente Woerden



**Bahamin Khossravi**  
**Marly te Selle**  
**Mirjam Koedijk**  
**Vanja van Sprakelaar**  
*26 maart 2018*

# Inhoud

1

## Onderzoek en methodiek

*Onderzoeksvraag, Resultaat, Hoe maak je het vergelijkbaar? Hoe meet je het?*

2

## Uitkomsten benchmark

*Totale kosten, Primair proces, Overhead en Overige opvallendheden*

3

## Samenvattend

*Samenvattend, Waarde en beperkingen*







Architectural drawing background featuring a compass, rolled-up blueprints, and a technical sketch of a building facade. The sketch includes labels such as 'ASPHALT SHINGLES', 'MOULDING', 'STUCCO', 'MOULDING', 'PROPERTY LINE', 'COPPER RAFFAZZA', 'FIRST FLOOR', 'SECOND FLOOR', 'FIN. GRADE +07', and 'CEMENT'. A vertical blue bar is on the left side of the text area.

# 1

## Onderzoek en methodiek

- Onderzoeksvraag
- Resultaat
- Methodiek
- Wat meten we?
- Hoe maak je het vergelijkbaar?

# Onderzoeksvraag

*Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van uw organisatie zich tot die van andere, vergelijkbare gemeenten?*

- *Peildatum kosten: Begroting 2018*
- *Peildatum vastgestelde formatie: 1-1-2018*
- *Let op: voor formatie en loonkosten is voor de samenwerking Woerden/Oudewater een verdeelsleutel gebruikt van 1/6 en 5/6, tenzij uit de gesprekken naar voren kwam dat een andere verdeelsleutel van toepassing was.*



# Wat biedt de benchmark?

## Doel:

- Inzicht bieden in relatieve kosten en formatie van uw organisatie

## Resultaat:

- Objectieve vergelijkingsinformatie, eerste handvat voor objectieve discussie: niet het 'finale oordeel'.
- Vormt / biedt basis voor normering, sturing en inrichting primair proces en overhead.
- Biedt focus voor vervolgonderzoek

## Beproefde methode:

- Sinds 2002 > 330 gemeenten

# Methodiek benchmark

- Berenschot brengt sinds 2002 de formatie van gemeenten in kaart.
- In 2015 gestart met een vernieuwde benchmark, waarin rekening is gehouden met (recente) ontwikkelingen bij gemeenten, o.a.:
  - decentralisaties
  - samenwerkingsverbanden, taken belegd bij derden
- In onze vernieuwde benchmark staan de apparaatskosten centraal. Onder apparaatskosten verstaan wij de volgende kosten:
  - *loonkosten*
  - *inhuurkosten*
  - *materiële kosten*
  - *kosten van taken belegd bij derden*
  - *gecorrigeerd voor opbrengsten uit diensten voor derden*
- Daarnaast biedt de benchmark inzicht in uw formatie en werklustbepalende factoren.
- De benchmark sluit aan bij de vernieuwde BBV-indeling.



# Wat meten we?

## ***Primair proces:***

- indeling in 24 clusters

## ***Overhead:***

- indeling in 11 categorieën

## ***Overige kosten***

- materiële kosten van informatisering en automatisering
- huisvestingskosten gemeentekantoren





# Primair proces

- *Het geheel aan diensten en voorzieningen dat door een gemeente geboden wordt aan de burgers.*
- *Deze gemeentelijke taken zijn uitgesplitst naar de volgende 24 clusters:*

Cluster 1: Burgerzaken

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen

Cluster 4: Parkeren

Cluster 5: Water

Cluster 6: Economische Zaken

Cluster 7: Educatie

Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde

Cluster 9: Sport

Cluster 10: Groen

Cluster 11: Recreatie en ontspanning

Cluster 12: Sociale voorzieningen

Cluster 13: Wmo

Cluster 14: Jeugd

Cluster 15: Opvang en Welzijn

Cluster 16: Volksgezondheid

Cluster 17: Afval

Cluster 18: Riolering

Cluster 19: Fysiek milieu

Cluster 20: Ruimtelijke ordening en  
volkshuisvesting

Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en  
GEO-informatie

Cluster 22: Wabo

Cluster 23: Belastingen en WOZ

Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer

# Overhead

- *Geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.*
- *Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de burger, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie.*
- *Deze overheadtaken zijn uitgesplitst naar de volgende 11 categorieën:*
  1. Directie en management primair proces
  2. Secretariaten primair proces
  3. Bestuurszaken en bestuursondersteuning
  4. Personeel en organisatie
  5. Financiën en control
  6. Informatisering en automatisering
  7. Juridische zaken
  8. Communicatie
  9. Kwaliteitszorg
  10. Facilitaire dienst
  11. Inkoop



# Hoe maak je het vergelijkbaar?

- Gemeenten zijn boeiende, maar ook complexe en diverse organisaties: elke gemeente is uniek
- Uniforme indeling in clusters en overheadcategorieën is leidend, niet de organisatiestructuur van een gemeente
- Rekening houden met verschillen in omvang, bevolkingsdichtheid, sociale structuur, centrumfunctie en % taken belegd bij derden.
- Rekening houden met verschillen in uitbesteding door in vergelijking kosten centraal te stellen.



# Uw referentiegroep

Naam gemeente	Inwoners	Bevolkingsdichtheid (inwoners / km2)	Sociale structuur	% taken belegd bij derden primair proces	Centrum-functie
De Fryske Marren	51.263	146	Redelijk	26%	Redelijk
Den Helder	56.483	1.253	Zwak	41%	Sterk
Gooise Meren	56.687	1.291	Goed	44%	Redelijk
Heerenveen	50.203	264	Redelijk	28%	Sterk
Heusden	43.191	548	Goed	43%	Redelijk
Houten	48.636	883	Goed	39%	Redelijk
Lansingerland	58.133	1.080	Goed	41%	Weinig
Oosterhout	54.018	756	Matig	27%	Redelijk
Overbetuwe	47.400	434	Goed	23%	Weinig
Pijnacker-Nootdorp	51.207	1.379	Goed	45%	Zonder
Rheden	43.892	537	Redelijk	35%	Weinig
Roermond	57.402	945	Zwak	35%	Sterk
Smallingerland	55.439	473	Zwak	30%	Sterk
Terneuzen	54.577	218	Redelijk	21%	Redelijk
Utrechtse Heuvelrug	47.951	363	Goed	36%	Weinig
Venray	43.202	265	Redelijk	45%	Sterk
Werkorganisatie CGM	47.881	367	Redelijk	36%	Redelijk
Woerden	51.780	582	Goed	42%	Redelijk

# 2

## Uitkomsten benchmark

- Totale kosten
- Primair proces
- Overhead
- Overige kosten

# Totale kosten per inwoner

€ per inwoner

Totaal apparaatskosten (primair proces + overhead)		Afwijking %	Afwijking absoluut
Uw organisatie	€ 1.014	9%	€ 4.434.313
Referentiegroep	€ 928		

De totale apparaatskosten (Primair proces en Overhead) per inwoner van uw organisatie zijn 9% hoger dan gemiddeld.

# Totale kosten (verdeling primair/overhead) per inwoner



## Primair proces per inwoner:

- 9% hogere kosten (+€ 3.354.357)
- 13% minder formatie (-30,9 fte)
- Uw organisatie heeft meer taken buiten de deur belegd (42%) dan gemiddeld (35%).

## Overhead per inwoner:

- 11% hogere kosten (+€ 1.079.956)
- 1% meer formatie (+0,9 fte)
- U heeft evenveel belegd bij derden (1%) als gemiddeld.

# Primair proces – vergelijking formatie

## Totaal

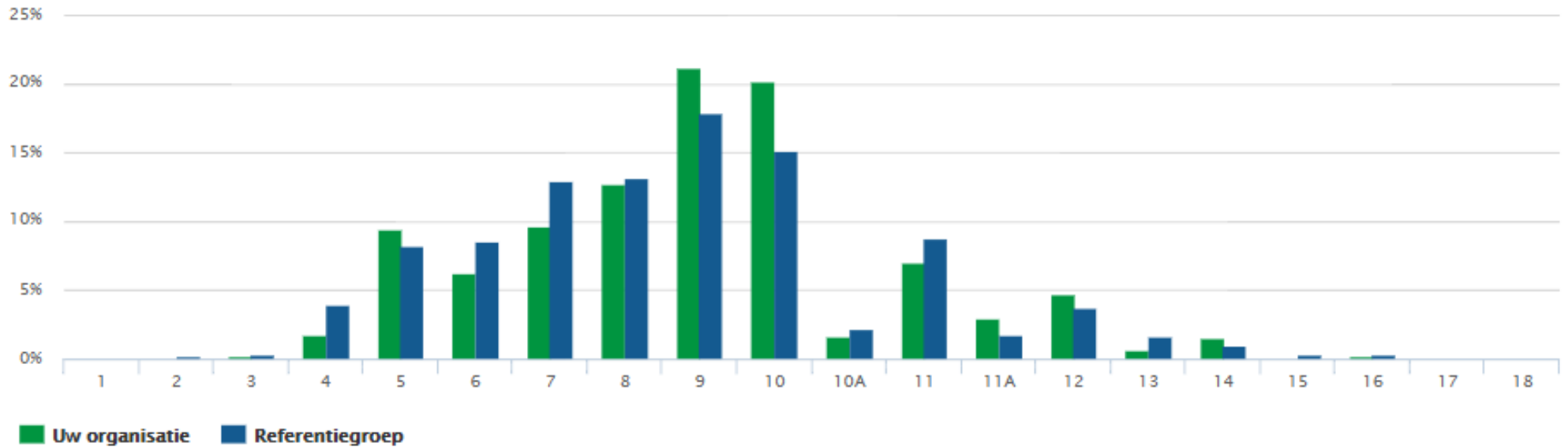
- 13% minder formatie (-30,9 fte)














# Vergelijking loonschalen

Functionele loonschaalverdeling















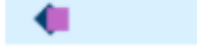

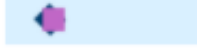
# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>▲</sup>	Min	Uw positie	Max
<b>Totale Apparaatskosten primair proces</b>	<b>9%</b>	<b>€ 3.354.357</b>	<b>€ 635</b>		<b>€ 824</b>
Cluster 3: Verkeer, vervoer en wegen	45%	€ 1.323.223	€ 27		€ 86
Cluster 7: Educatie	25%	€ 1.043.074	€ 35		€ 136
Cluster 12: Sociale voorzieningen	27%	€ 826.752	€ 35		€ 102
Cluster 10: Groen	19%	€ 593.540	€ 36		€ 82
Cluster 14: Jeugd	60%	€ 506.044	€ 3		€ 51
Cluster 4: Parkeren	75%	€ 440.584	€ 0		€ 32
Cluster 13: Wmo	20%	€ 329.261	€ 18		€ 80
Cluster 19: Fysiek milieu en duurzaamheid	36%	€ 317.017	€ 7		€ 27




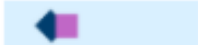







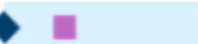



# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>*</sup>	Min	Uw positie	Max
Cluster 5: Water 	75%	€ 203.135	€ 0		€ 15
Cluster 18: Riolering 	14%	€ 191.610	€ 15		€ 39
Cluster 16: Volksgezondheid 	11%	€ 181.678	€ 20		€ 39
Cluster 11: Recreatie en ontspanning 	46%	€ 171.911	€ 3		€ 11
Cluster 22: Wabo 	13%	€ 148.764	€ 12		€ 36
Cluster 6: Economische Zaken 	7%	€ 24.455	€ 2		€ 11
Cluster 24: Griffie, raad en rekenkamer 	-4%	€ -10.788	€ 4		€ 10
Cluster 15: Opvang en Welzijn 	-6%	€ -39.476	€ 2		€ 43

# Primair proces – vergelijking kosten clusters

€ per inwoner

Cluster <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>▲</sup>	Min	Uw positie	Max
Cluster 20: Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting 	-6%	€ -79.330	€ 15		€ 35
Cluster 8: Kunst, Cultuur en Oudheidkunde 	-23%	€ -172.100	€ 1		€ 45
Cluster 2: Openbare orde en veiligheid 	-7%	€ -247.533	€ 52		€ 89
Cluster 1: Burgerzaken 	-28%	€ -251.708	€ 11		€ 21
Cluster 23: Belastingen en WOZ 	-48%	€ -303.394	€ 6		€ 17
Cluster 21: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie 	-63%	€ -558.801	€ 6		€ 41
Cluster 17: Afval 	-14%	€ -592.930	€ 55		€ 125
Cluster 9: Sport 	-30%	€ -690.633	€ 15		€ 85

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Verkeer, vervoer en wegen

- De kosten zijn 45% hoger per inwoner (+€ 1.323.223).
- Uw werklast is ook hoger dan gemiddeld.
  - Aantal te onderhouden kilometers weg: +67%
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat uw kosten van taken belegd bij derden hoger zijn dan gemiddeld (+€ 1.503.502). De materiële kosten (-€ 252.709) zijn lager dan gemiddeld.
- Daarnaast zet u ook meer formatie in dan gemiddeld (+1,8 fte):
  - Uitvoering: +4,2 fte
  - Beleid: -2,0 fte
  - Regie en contractmanagement: -0,3 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Educatie

- De kosten zijn 25% hoger per inwoner (+€ 1.043.074).
- Kijkend naar de werklust, lijkt deze in lijn met de werklust te liggen:
  - Leerlingen basisonderwijs: +8%
  - Leerlingen speciaal onderwijs: -32%
  - Leerlingen voortgezet onderwijs: +94%
  - Aantal beschikkingen leerlingenvervoer: -21%
  - Aantal scholen basisonderwijs: -6%
  - Aantal scholen speciaal onderwijs : -64%
  - Aantal scholen voortgezet onderwijs: -23%
- Als we de opbouw van de kosten bekijken, zien we dat de materiële kosten (+€ 1.127.672) hoger zijn dan gemiddeld. De vastgoedkosten van uw schoolgebouwen zijn hierin opgenomen.
- Uw organisatie zet evenveel formatie in als gemiddeld (-0,0 fte):
  - Uitvoering: -1,3 fte
  - Beleid: +1,0 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,3 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Sociale voorzieningen

- De kosten zijn 27% hoger per inwoner (+€ 826.752).
- Indien we de formatie van de sociaal makelaars buiten beschouwing laten, zijn uw kosten van dit cluster 23% hoger per inwoner (+€ 725.688).
- De hogere kosten zijn niet in lijn met de werklast:
  - Aantal bijstandsontvangers: -43%
  - Aantal cliënten schuldhulpverlening: -30%
- Uw gemeente heeft 82% van de taken buiten de deur belegd. In de referentiegroep is dit gemiddeld 38%.
- Hierdoor heeft uw gemeente hogere kosten van taken belegd bij derden (+€ 1.993.144). Hier zitten de uitvoeringskosten voor Ferm Werk in.
- Uw formatie is 19,6 fte lager dan gemiddeld:
  - Uitvoering: -18,4 fte (let op hier zit 1,4 fte formatie van de sociaal makelaars in. Bij andere gemeenten zit dit in de programmakosten en is dit niet meegenomen in de benchmark)
  - Beleid: -1,4 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,2 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Groen

- De kosten zijn 19% hoger per inwoner (+€ 593.540).
- De werklast ligt niet in lijn met de hogere kosten:
  - Aantal ha groen per oppervlakte land: -11%
  - Aantal ha groen per inwoner: -63%
  - Aantal begraafplaatsen in gemeentelijk beheer: +51%
- Uw gemeente heeft 61% van de taken buiten de deur belegd. In de referentiegroep is gemiddeld 39% belegd bij derden.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat uw kosten van taken belegd bij derden (+€ 1.146.708) hoger zijn dan gemiddeld. De materiële kosten zijn lager dan gemiddeld (-€ 295.840)
- Daarnaast zet u ook minder formatie in dan gemiddeld (-5,1 fte):
  - Uitvoering: -4,0 fte
  - Beleid: -0,6 fte
  - Regie en contractmanagement: -0,5 fte



# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Jeugd

- De kosten zijn 60% hoger per inwoner (+€ 506.044).
- Indien we de formatie van de sociaal makelaars buiten beschouwing laten, zijn uw kosten van dit cluster 38% hoger per inwoner (+€ 303.916).
- Kijkend naar de werklast, zien we dat deze ook hoger is dan gemiddeld, maar de vraag is wel of de kosten en werklast in verhouding met elkaar te staan.
  - Aantal jeugd-cliënten: +22%
- Uw formatie is hoger dan gemiddeld (+6,1 fte):
  - Uitvoering: +5,3 fte
    - Let op: hier zit 2,75 fte formatie van de sociaal makelaars in. Bij andere gemeenten zit dit in de programmakosten en is dit niet meegenomen in de benchmark.
    - Uit het gesprek met uw medewerkers kwam naar voren dat uw formatie (0,5 fte) intensief contact onderhoudt met de accountant.
  - Beleid: +0,4 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,4 fte
- Daarnaast huurt uw gemeente meer in dan gemiddeld (+€ 340.899).

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Parkeren

- De kosten zijn 75% hoger per inwoner (+€ 440.584).
- Uw werklust is lager dan gemiddeld:
  - Aantal aangevraagde parkeervergunningen: -49%
  - Aantal verleende parkeervergunningen: -51%
- De hogere totale kosten zitten met name in de hogere kosten van taken belegd bij derden (+€ 474.535). Dit betreft de kosten van Parkeerbeheerservice. Daarnaast zijn de materiële kosten hoger dan gemiddeld (+€ 120.192). Dit betreft de vastgoedkosten voor de parkeergarage.
- Uw gemeente zet minder formatie in dan gemiddeld (-2,7 fte).
  - Uitvoering: -2,2 fte
  - Beleid: -0,2 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,0 fte
  - Vergunningverlening: -0,3 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Wmo

- De kosten zijn 20% hoger per inwoner (+€ 329.261).
- Indien we de formatie van de sociaal makelaars buiten beschouwing laten, zijn uw kosten van dit cluster 6% hoger per inwoner (+€ 127.133).
- Kijkend naar de werklust, zien we dat deze lager is dan gemiddeld. De kosten en werklust lijken niet in verhouding met elkaar te staan.
  - Aantal Wmo-cliënten: -19%
- Uw formatie is hoger dan gemiddeld (+5,0 fte):
  - Uitvoering: +5,6 fte
    - Let op: hier zit 2,75 fte formatie van de sociaal makelaars in. Bij andere gemeenten zit dit in de programmakosten en is dit niet meegenomen in de benchmark.
    - Uit het gesprek met uw medewerkers kwam naar voren dat uw formatie (0,5 fte) intensief contact onderhoudt met de accountant.
  - Beleid: -0,7 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,2 fte
- Daarnaast huurt u meer in dan gemiddeld (+€ 324.991).

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Sport

- De apparaatskosten (excl. subsidies) zijn 30% lager per inwoner (-€ 690.633).
- Subsidies zorgen voor ruis in de vergelijking. Indien we de totale apparaatskosten inclusief structurele subsidies vergelijken met de referentiegroep, zijn de kosten van de gemeente Woerden 10% lager dan gemiddeld.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat uw gemeente met name lagere materiële kosten heeft (-€ 434.342). Dit betreffen de vastgoedkosten van sportaccommodaties.
- Uw formatie voert niet zelf de beheer van zwembaden uit, terwijl 33% van de gemeenten in de referentiegroep dit nog wel doet. Daarnaast heeft uw gemeente geen formatie voor sportstimulering/sportbevordering. 56% van de gemeenten in de referentiegroep heeft dit wel.
- De formatie die uw gemeente inzet is lager dan gemiddeld (-1,7 fte):
  - Uitvoering: -1,9 fte
  - Beleid: +0,0 fte
  - Regie en contractmanagement: +0,2 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Afval

- De kosten zijn 14% lager per inwoner (-€ 592.930).
- Uw werklast is gemiddeld:
  - Aantal woonruimten en bedrijfsvestigingen: -2%
  - Omgevingsadressendichtheid: +4%
- Uw gemeente heeft 35% van de taken buiten de deur belegd. In de referentiegroep is dit gemiddeld 66%.
- Kijkend naar de opbouw van de kosten, zien we dat uw gemeente met name lagere kosten van taken belegd bij derden heeft (-€ 1.480.920). De materiële kosten (+€ 237.536) en inhuurkosten (+€ 428.326) zijn wel hoger dan gemiddeld.
- Uw gemeente zet meer formatie in dan gemiddeld (+4,1 fte):
  - Uitvoering: +4,5 fte
  - Beleid: -0,1 fte
  - Regie en contractmanagement: -0,2 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie

- De kosten zijn 63% lager per inwoner (-€ 588.801). Dit is de laagste van de referentiegroep.
- Uit de indicatoren kunnen we niet de lagere kosten verklaren:
  - Aantal complexe grondexploitaties: -24%
  - Aantal onderhanden anterieure overeenkomsten: +93%
  - Aantal hectare bouwrijp gemaakte en niet verkochte grond: +15%
- Uw gemeente zet minder formatie in dan gemiddeld (-6,6 fte):
  - Uitvoering: -2,9 fte
  - Beleid: -3,4 fte
  - Regie en contractmanagement: -0,3 fte



# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Belastingen en WOZ

- De kosten zijn 48% lager per inwoner (-€ 303.394). Dit is de laagste van de referentiegroep.
- De werklast is gemiddeld:
  - Aantal WOZ-objecten: -4%
- Uw gemeente voert de werkzaamheden volledig zelf uit, terwijl gemiddeld men 39% buiten de deur heeft belegd. Gemiddeld heeft men een bedrag van € 259.362 aan kosten van taken belegd bij derden.
- Uw formatie is 0,7 fte lager dan gemiddeld:
  - Uitvoering: -0,3 fte
  - Beleid: -0,3 fte
  - Regie- en contractmanagement: -0,1 fte

# Primair proces – opvallendheden

## Cluster: Burgerzaken

- De kosten zijn 28% lager per inwoner (-€ 251.708).
- De werklast is hoger dan gemiddeld:
  - Aantal verstrekte identiteitsbewijzen: +17%
  - Aantal verstrekte rijbewijzen: +36%
- De gemeente zet minder formatie in dan gemiddeld (-5,8 fte):
  - Uitvoering: -4,8 fte
  - Beleid: -0,9 fte
  - Regie en contractmanagement: -0,0 fte

# Overhead – kosten

## Overhead per inwoner:

- 11% hogere kosten (+€ 1.079.956)
- 1% meer formatie (+0,9 fte)

## Overhead afgezet tegen de werklust\* (per fte):

- 3% lagere kosten (-€ 308.558)
- 11% minder formatie (-14,1 fte)

*\*In onze optiek dient de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van de organisatie als geheel. De formatie bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de grootste werklustbepalende factor. Voor een goede vergelijkbaarheid kunnen we het beste daarom de overheadkosten en -formatie afzetten tegen de totale formatie.*


# Overhead – vergelijking kosten

€ per fte

Categorie <sup>▲▼</sup>	Afwijking % <sup>▲▼</sup>	Afwijking absoluut <sup>▲</sup>	Min	Uw positie	Max
<b>Totale Apparaatskosten overhead</b>	<b>-3%</b>	<b>€ -308.558</b>	<b>€ 23.571</b>		<b>€ 33.575</b>
Categorie 6: Informatisering en Automatisering (incl. materiële kosten)	18%	€ 751.541	€ 7.038		€ 12.154
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning	11%	€ 61.993	€ 563		€ 2.670
Categorie 11: Inkoop	27%	€ 54.377	€ 165		€ 891
Categorie 2: Secretariaten primair proces	10%	€ 26.265	€ 168		€ 1.033
Categorie 7: Juridische Zaken	-3%	€ -10.231	€ 286		€ 1.395
Categorie 5: Financiën en Control	-6%	€ -88.122	€ 2.324		€ 5.016
Categorie 8: Communicatie	-27%	€ -145.336	€ 557		€ 2.106
Categorie 9: Kwaliteitszorg	-87%	€ -147.911	€ 56		€ 1.373
Categorie 4: Personeel en Organisatie	-22%	€ -171.454	€ 1.389		€ 2.768
Categorie 1: Directie en management primair proces	-14%	€ -240.998	€ 3.095		€ 5.212
Categorie 10: Facilitaire dienst (incl. materiële kosten)	-30%	€ -398.683	€ 2.113		€ 4.824

# Overhead – vergelijking formatie

Fte als % van de totale formatie

Categorie <sup>↕</sup>	Ingevuld in vragenlijst	Uw gemeente <sup>↕</sup>	Gemiddelde referentiegroep <sup>↕</sup>	Afwijking % <sup>↕</sup>	Afwijking absoluut <sup>+</sup>	Kwartielscore
<b>Totaal aantal fte overhead</b>	<b>108,93</b>	<b>26,8%</b>	<b>30,3%</b>	<b>-11%</b>	<b>-14,1</b>	<b>26,9%</b>
Categorie 6: Informatisering en Automatisering 	28,81	7,1%	6,5%	10%	2,5	5,7%
Categorie 11: Inkoop 	3,18	0,8%	0,7%	19%	0,5	0,5%
Categorie 3: Bestuurszaken en bestuursondersteuning 	8,98	2,2%	2,1%	5%	0,4	1,6%
Categorie 2: Secretariaten primair proces 	5,40	1,3%	1,3%	3%	0,1	1,0%
Categorie 7: Juridische Zaken 	4,86	1,2%	1,2%	1%	0,1	1,0%
Categorie 8: Communicatie 	5,97	1,5%	1,9%	-21%	-1,6	1,5%
Categorie 9: Kwaliteitszorg 	0,26	0,1%	0,5%	-88%	-1,9	0,3%
Categorie 4: Personeel en Organisatie 	7,98	2,0%	2,6%	-24%	-2,6	2,1%
Categorie 1: Directie en management primair proces 	14,54	3,6%	4,3%	-16%	-2,8	3,7%
Categorie 5: Financiën en Control 	18,20	4,5%	5,5%	-18%	-4,1	4,9%
Categorie 10: Facilitaire dienst 	10,75	2,6%	3,8%	-30%	-4,7	2,7%

# Overhead – opvallendheden

## Categorie: Informatisering en Automatisering

- De apparaatskosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 18% hoger dan gemiddeld (+€ 751.541).
- Dit komt met name door de hogere materiële kosten (+21%, +€ 499.601).
  - Overig +€ 352.845
  - Projecten +€ 172.379
  - De overige materiële kosten zijn gemiddeld (inventaris en servers, data en telefonie, licenties en contracten)
- Uw gemeente zet 2,5 fte meer formatie in dan gemiddeld. Indien we kijken naar de vergelijking van de totale kosten per functie (loonkosten, inhuurkosten, kosten van taken belegd bij derden) vallen de volgende functies op:
  - ICT projecten / applicatieontwikkeling (+€ 283.904, +3,7 fte)
  - Beleid en advies (+€ 119.992, +1,1 fte)
  - Systeem- en netwerkbeheer (-€ 57.823, -1,0 fte)
  - DIV/DIM (-€ 58.756, -1,0 fte)
  - Op Management, Helpdesk, Applicatiebeheer (technisch) en secretariaat zijn de kosten gemiddeld.
- De gemiddelde loonkosten per fte zijn 10% hoger dan gemiddeld.
- De werklust geeft het volgende beeld:
  - Aantal accounts per fte: -26%
  - Aantal ICT-meldingen per account: +25%



# Overhead – opvallendheden

## Categorie: Facilitaire dienst

- De kosten (incl. materiële kosten) per fte zijn 30% lager dan gemiddeld (-€ 398.683).
- Uw gemeente zet 4,7 fte minder formatie in dan gemiddeld. Indien we kijken naar de vergelijking van de totale kosten per functie (loonkosten, inhuurkosten, kosten van taken belegd bij derden) vallen de volgende functies op:
  - Bodes / postverzorging, drukkerij en repro (-€ 184.231, -2,2 fte)
  - Restauratieve voorzieningen / catering (-€ 94.366, -0,9 fte)
  - Beheer en onderhoud gebouw (-€ 71.163, -1,3 fte)
  - Receptie / telefooncentrale (+€ 78.996, +2,0 fte)
  - Voor beleid (-€ 52.517), overige taken (-€ 39.278) en secretariaat (-€ 12.035) zijn geen kosten opgenomen.
  - Op Management, beveiliging en schoonmaak zijn de kosten gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 2 locaties. Gemiddeld in de referentiegroep is dit 2,1 locaties.
- Het aantal facilitaire meldingen is 12% lager dan gemiddeld.

# Overhead – opvallendheden

## **Categorie: Directie en management primair proces**

- De kosten per fte zijn 14% lager dan gemiddeld (-€ 240.998)
- Uw gemeente zet 2,8 fte minder formatie in dan gemiddeld:
  - Gemeentesecretaris / directie: +0,9 fte (ingevuld: 3,5 fte)
  - Lijnmanagement tweede laag: +3,0 fte (ingevuld: 10,6 fte)
  - Lijnmanagement derde laag: -6,7 fte (ingevuld: 0,4 fte)
  - Lijnmanagement overige laag: -0,1 fte (ingevuld: 0,0 fte)
- De totale formatie op leidinggevende functies (primair proces en overhead opgeteld) is 19% lager dan gemiddeld.

## **Categorie: Personeel en organisatie**

- De kosten per fte zijn 22% lager dan gemiddeld (-€ 171.454).
- Uw gemeente zet 2,6 fte minder formatie in dan gemiddeld:
  - Beleid/advies: -1,7 fte
  - Personeels- en salarisadministratie: -0,8 fte
  - Op de overige P&O taken is de formatie 0,6 fte hoger dan gemiddeld. Hier valt de formatie voor de arbo-coördinatie onder.

# Overhead – opvallendheden

## **Categorie: Kwaliteitszorg**

- De kosten per fte zijn 87% lager dan gemiddeld (-€ 147.911)
- Uw gemeente zet 1,9 fte minder formatie in dan gemiddeld.

## **Categorie: Communicatie**

- De kosten per fte zijn 27% lager dan gemiddeld (-€ 145.336).
- De gemeente zet 1,6 fte minder formatie in dan gemiddeld.
  - Management: +0,1 fte
  - Beleid en advies: -1,2 fte
  - Uitvoering: -0,4 fte
  - Secretariaat: -0,1 fte

# Overige opvallendheden

## Huisvestingskosten gemeentekantoren

- Deze kosten zijn 3% lager per fte dan gemiddeld (gecorrigeerd voor opbrengsten). Een bedrag van € 73.928 lager. Hierbij vallen met name de volgende kostenposten op:
  - Drukkerij en repro: -€ 184.231
  - Dotaties onderhoudsvoorzieningen: -€ 106.132
  - Onderhoud gebouwen en inventaris: -€ 73.056
  - Restauratieve voorzieningen: -€ 94.366
  - Overige huisvestingskosten: +€ 280.054
- Het aantal m2 per fte is 14% lager dan gemiddeld (24,6 t.o.v. 28,8).
- Per m2 zijn uw huisvestingskosten 19% hoger dan gemiddeld.
- Uw organisatie heeft 2 locaties. Dit is gelijk aan het gemiddelde.

## Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuimpercentage is 14% lager dan gemiddeld (4,2% t.o.v. 4,9%).
- Er zijn geen gegevens bekend over de meldingsfrequentie van de gemeente.
- 

## Overige kosten

- Het begrote opleidingsbudget per medewerker is 29% lager dan gemiddeld.
- De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn 22% hoger dan gemiddeld.



3

## Samenvattend

- Hoofduitkomsten
- Waarde en beperkingen

# Samenvattend (1/2)

- Totale kosten per inwoner zijn 9% hoger dan gemiddeld
  - Dit komt met name door het primaire proces. Uw overheadkosten zijn ook hoger, maar dit betreft een kleiner bedrag.
- Primair proces
  - De kosten per inwoner zijn 9% hoger dan gemiddeld.
  - De formatie (gecorrigeerd voor werkzaamheden voor derden) is kleiner dan gemiddeld.
  - Uw gemeente heeft echter hoge kosten van taken belegd bij derden en huurt veel in.
  - Uw uitvoeringskosten zijn hierdoor per saldo hoger dan gemiddeld.
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Sociale voorzieningen
  - Groen
  - Jeugd
  - Parkeren
  - Wmo
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Bouwgrondexploitatie en GEO-informatie
  - Belastingen en WOZ
  - Burgerzaken

# Samenvattend (2/2)

- Overhead
  - De kosten per inwoner zijn 11% hoger dan gemiddeld.
  - Gezien uw grotere bruto formatie in het primaire proces (on gecorrigeerd voor werkzaamheden verricht voor derden) die een grotere werklust veroorzaakt voor uw overhead, is uw overheadformatie relatief laag (-11%) en zijn de overheadkosten per fte gemiddeld (-3%).
- Aandachtspunten met hogere kosten zijn:
  - Materiële kosten van Informatisering en automatisering
- Aandachtspunten met lagere kosten zijn:
  - Facilitaire dienst
  - Directie en management primair proces
  - Personeel en organisatie
  - Kwaliteitszorg
  - Communicatie



## Waarde en beperkingen

- Benchmark geeft een eerste indruk
- Voor *verklaren* van verschillen en inventarisatie mogelijke besparingen verdieping nodig
- Allerlei factoren van invloed:
  - omgevingskenmerken
  - ambitie
  - kwaliteit/dienstverleningsniveau
  - organisatie/sturingsmodel
  - historie
  - betaalbaarheid
  - etc.

# Contactpersonen

Bahamin Khossravi

[b.khossravi@berenschot.nl](mailto:b.khossravi@berenschot.nl)

Marly te Selle

[m.teselle@berenschot.nl](mailto:m.teselle@berenschot.nl)

Mirjam Koedijk

[m.koedijk@berenschot.nl](mailto:m.koedijk@berenschot.nl)

Vanja van Sprakelaar

[v.vansprakelaar@berenschot.nl](mailto:v.vansprakelaar@berenschot.nl)

Telefoonnummer:

030-2916848

Berenschot B.V.

Postbus 8039

3503 RA UTRECHT

# Bijlage 1: Definities apparaatskosten

In de benchmark rekenen wij tot de apparaatskosten de volgende componenten:

- **Loonkosten personeel**
- **Materiële kosten**
- **Inhuurkosten**
- **Kosten taken belegd bij derden**
- **Personeel dat zich inzet voor derden**
- **Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel**

Achtereenvolgens lichten wij deze kostenposten verder toe:

## ***Loonkosten personeel in 2018***

Wij gaan uit van het verwachte bruto jaarsalaris, inclusief alle toeslagen, zoals vakantiegeld, sociale lasten, pensioenpremies over het gehele jaar 2018. Niet: de zogenaamde ‘overige personele lasten’, zoals opleidingsbudgetten, reis- en verblijfkosten en kosten voor werving en selectie.

## ***Materiële kosten in 2018***

Hieronder verstaan we alle vastgoed gerelateerde kosten, zoals kapitaallasten, huur, beheer en onderhoud van gebouwen, machines en inventaris, toevoegingen aan onderhoudsvoorzieningen en overige huisvestingskosten. Vastgoed gerelateerde opbrengsten (bijv. verhuur van een locatie) worden in mindering gebracht op de kosten. Naast de vastgoed gerelateerde kosten rekenen wij het ook het wagenpark van de groenvoorziening, afvalinzameling, straatreiniging etc. (inclusief bijbehorende brandstofkosten) tot de materiële kosten.

# Bijlage 1: Definities apparaatskosten (vervolg)

## ***Inhuurkosten in 2018***

Tot inhuurkosten rekenen wij alle kosten van inhuur bij het uitvoeren van extra taken/projecten. Hierbij geldt dat de formatie die wordt ingehuurd hiërarchisch wordt aangestuurd door de organisatie. Specifieke projectkennis of vaardigheden zijn niet of onvoldoende beschikbaar binnen de eigen organisatie en worden daarom ingehuurd.

Tot inhuur rekenen wij niet: vervangingsinhuur (o.a. bij ziekte, zwangerschapsverlof, openstaande vacatures). Deze inhuur nemen wij niet mee om een dubbeltelling met de vastgestelde formatie te voorkomen.

## ***Kosten taken belegd bij derden in 2018***

Dit betreft de kosten van taken die door uw organisatie structureel zijn uitbesteed aan een externe of private partij of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (o.a. een Intergemeentelijke Sociale Dienst of Veiligheidsregio). Het gaat om taken die worden uitgevoerd door medewerkers die niet hiërarchisch worden aangestuurd binnen de gemeentelijke organisatie.

Wij rekenen hiertoe de totale kosten van uitbesteding, dus zowel de personele als ook de materiële kosten. Alle taken met betrekking tot vastgoed gerelateerd beheer en onderhoud die zijn belegd bij derden rekenen wij tot de materiële kosten.

## ***Opbrengsten uit diensten voor derden door eigen personeel in 2018***

Dit betreft alleen de opbrengsten van personele 'uithuur'. Niet: de opbrengsten van verhuur van locaties, of verkoop van artikelen, et cetera.

# Bijlage 2: Definities type taken

In het primaire proces maken we een uitsplitsing naar de volgende vier type taken:

- **Uitvoering**
- **Beleid / strategie / advies / subsidieverlening**
- **Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement**
- **Vergunningverlening**

Achtereenvolgens lichten wij deze taken verder toe:

## 1. Uitvoering

Hiertoe rekenen wij de volgende taken en functies:

- Uitvoerende werkzaamheden die in de openbare ruimte worden verricht (o.a. onderhoud groen, straatreiniging, beheer en onderhoud van riolen, wegbeheer).
- Functionarissen die veelal buiten werkzaam zijn voor onderzoek (o.a. bodemonderzoek of veldwerk).
- Toezicht en handhaving (o.a. toezichthouders, handhavers, opzichters, boa's).
- Functies waarvan de hoofdtak uit direct contact met de burgers bestaat (o.a. baliemedewerkers, klantmanagers, consultants, buurtregisseurs en wijkcoördinatoren).
- Eenvoudige informatieverstrekking en complete afhandeling van processen en productlevering door het KCC.
- Administratieve functies die een schakel verrichten in het primaire proces (o.a. de uitkeringsadministratie van de sociale dienst).
- Beheer van locaties (o.a. beheer van sportlocaties of zwembaden).

## Bijlage 2: Definities type taken (vervolg)

- Instellingen waarvan de formatie op de loonlijst van de gemeente staat (o.a. kunst- en cultuurinstellingen, scholen, welzijnsinstellingen en musea).
- Planning van werkzaamheden.
- Bezwaar en beroep. Het betreft bezwaar en beroep dat aan een bepaald product (cluster) gekoppeld kan worden. Bezwaar en beroep rekent u toe aan het cluster waar het beroep en bezwaar betrekking op heeft en niet tot de overhead (categorie Juridische Zaken).
- Functioneel beheer. Het betreft functioneel beheer ten behoeve van specifieke producten die worden gebruikt in het primair proces (o.a. belastingen, sociale dienst, burgerzaken, omgevingsvergunningen). Het gaat hier om het helpen van de gebruikers bij het werken met de software. Technisch en algemeen applicatiebeheer rekenen wij tot de overhead.

De meeste van de hierboven genoemde uitvoerende taken kunnen door gemeenten worden uitbesteed, verzelfstandigd of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling.

### **2. Beleid / strategie / advies / subsidieverlening**

Dit betreft formatie die zich bezighoudt met beleid / strategie / (beleids)advies (lange termijn visie) van taken. Ook de formatie en kosten met betrekking tot subsidieverlening rekenen wij hiertoe. De kosten van subsidies zijn in deze benchmark buiten beschouwing gelaten.

## Bijlage 2: Definitie type taken (vervolg)

### 3. Regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement

Dit betreft de formatie die zich bezighoudt met regie (directievoering over uitbesteding) en contractmanagement o.a. van taken die zijn uitbesteed of ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsverband. Onder contractmanagers verstaan wij de medewerkers die de afgesloten contracten van de gemeente beheren en onderhouden voor een bepaald vakgebied. Qua werkzaamheden kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met de contractpartners, het beheren en monitoren van de uitputting van het contract en het eventueel ingrijpen op het moment dat een contract dreigt te worden overschreden. De contractmanagers blijven betrokken bij de contracten en contractpartners, ook nadat de inkoop is afgerond.

### 4. Vergunningverlening

Dit betreft de formatie en uitvoeringskosten van vergunningverlening. Deze categorie treft u aan bij de volgende drie clusters:

Cluster 2: Openbare orde en veiligheid

Cluster 4: Parkeren

Cluster 22: Wabo



Berenschot Groep B.V.  
Europalaan 40  
3526 KS Utrecht  
T +31 (0)30 291 69 16  
E [contact@berenschot.nl](mailto:contact@berenschot.nl)  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 375 medewerkers wereldwijd. Al ruim 75 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.



Aan de raad van de gemeente  
Woerden  
Postbus 45  
3440 AA WOERDEN

Raad

22 DEC. 2017

Beh. Afdel.:	
StreetAd.:	
Afsch.:	B&W/Fin/CZ
B.V.O.:	

DATUM 20 december 2017  
NUMMER 81C54268  
UW BRIEF VAN e-mail 14 november 2017  
UW NUMMER  
BIJLAGE geen

TEAM BIN / IBT Financieel Toezicht  
REFERENTIE J.H. de Reuver  
DOORKIESNUMMER 030-2582836  
E-MAILADRES jan.de.reuver@provincie-utrecht.nl  
ONDERWERP Beoordeling begroting 2018

Geachte raad,

U heeft ons in het kader van het financieel toezicht, onderdeel van het Interbestuurlijk Toezicht (IBT), de jaarrekening 2016, begroting 2018 en meerjarenraming 2019 – 2021 toegezonden. Aan de hand van de ingezonden begroting vormen wij een oordeel over de financiële positie van uw gemeente. Dit oordeel is belangrijk voor ons besluit over de in te stellen toezichtvorm; repressief toezicht of preventief toezicht.

#### Toetsingscriteria

Ons oordeel baseren wij op de kaders en criteria genoemd in:

1. de Gemeentewet (artikel 203);
2. de Algemene Wet Bestuursrecht (titel 10:2);
3. het Besluit Begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV);
4. het gemeenschappelijk financieel toezichtkader "Kwestie van evenwicht", van 8 april 2014;
5. onze begrotingsrichtlijnen en toetsingsaspecten van 28 februari 2017.

#### Bevindingen en beoordeling

Wij hebben uw begroting 2018 en jaarrekening 2016 tijdig ontvangen. Naar aanleiding van onze beoordeling komen wij tot de volgende opmerkingen.

#### *Toezichtregime begroting 2018: repressief toezicht*

Wij hebben vastgesteld dat uw gemeente voldoet aan de criteria om voor repressief toezicht in aanmerking te komen. Uw programmabegroting 2018 is structureel en reëel in evenwicht. Dit betekent dat de structurele baten voldoende zijn om de structurele lasten te dekken. Op grond hiervan hebben wij besloten dat uw gemeente in 2018 voor het reguliere repressieve toezicht in aanmerking komt. U kunt uw begroting direct uitvoeren. Onze goedkeuring is niet nodig. Wel verzoeken wij u de begrotingswijzigingen binnen twee weken na vaststelling naar ons toe te sturen.

17.025786



Registratiedatum: 22/12/2017  
Behandelend afdeling  
Afgehandeld door/op:

### **Verbeterpunt**

In uw begroting (zie blz. 108 van de begroting 2018-2021) heeft u voor loonkosten/overhead een structurele bezuiniging/taakstelling opgenomen ad € 616.786. In de begroting zelf was deze bezuiniging/taakstelling niet onderbouwd. Zoals in onze begrotingsrichtlijnen brief van 28 februari 2017 (zie bladzijde 6) is toegelicht, beoordelen wij deze bezuinigingen/taakstellingen op hardheid en haalbaarheid en dient in uw begroting concreet te worden ingevuld op programmaniveau. Om deze toets te kunnen uitvoeren hebben wij ambtelijk de onderbouwing hiervan apart opgevraagd. U heeft als onderbouwing aangegeven dat het personeelslasten betreffen en dat door het treffen van maatregelen in 2018 dit wordt gerealiseerd. Hiermee is aan voornoemde criteria voldaan.

Verder heeft u in uw begroting een bezuiniging/taakstelling opgenomen voor het Sociaal Domein, welke in de begroting zelf niet wordt onderbouwd. Ook hiervan hebben wij de onderbouwing opgevraagd. U heeft hiervan de onderbouwing gegeven waarmee de hardheid voldoende is aangetoond.

Met bovenstaande onderbouwingen hebben wij vastgesteld dat aan voornoemde criteria is voldaan.

Wij adviseren u voor toekomstige begrotingen een integraal beeld van de opgenomen bezuinigingsmaatregelen, taakstellingen, stelposten en reserveringen transparanter en overzichtelijker te presenteren in een paragraaf Taakstellingen en stelposten. In deze paragraaf zijn dan in één oogopslag de opgenomen bezuinigingen c.q. taakstellingen te zien. Daarnaast is daar de voortgang van eerder door u vastgestelde bezuinigingsmaatregelen toe te lichten. Dit versterkt inzicht in uw financiële positie en mogelijke risico's kunnen eerder worden gesignaleerd.

### **Aandachtspunt**

In 2018 worden "taskforces" (blz. 7 begroting 2018-2021: strategische keuzes voor de toekomst) uitgevoerd op het terrein van organisatie, sociaal domein, openbare ruimte en duurzaamheid binnen uw gemeente welke wellicht financiële gevolgen voor uw gemeente kunnen hebben. Wij willen hierover tussentijds worden geïnformeerd, mede in relatie tot het financiële beeld van uw gemeente.

Wij verwachten vóór 1 mei 2018 een reactie van u met daarin concreet aangegeven hoe u met het verbeterpunt aan de slag gaat.

### **Vervolg**

Indien u een uitgebreidere toelichting wenst op onze bevindingen dan zijn wij hiertoe van harte bereid. De bovengenoemde contactpersoon kunt u hiervoor benaderen.

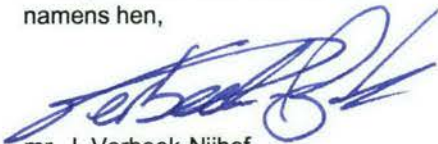
Een afschrift van onze brief zenden wij – ter kennisgeving – naar uw college van burgemeester en wethouders.

### **Tot slot**

Naast het financieel toezicht toetsen wij in het kader van het interbestuurlijke toezicht ook uw taakuitvoering op de terreinen omgevingsrecht, huisvesting vergunninghouders en informatie- en archiefbeheer. Deze werkvelden kennen een ander beoordelingsritme. Onze toezichtbrieven hierover ontvangt u op een ander tijdstip.

Sinds september 2017 publiceren wij de resultaten van ons toezicht op de interactieve IBT-kaart. Zie daarvoor [www.provincie-utrecht.nl/interbestuurlijktoezicht](http://www.provincie-utrecht.nl/interbestuurlijktoezicht). Deze brief wordt vanaf 1 maart 2018 ook toegankelijk via deze kaart.

Hoogachtend,  
Gedeputeerde Staten van Utrecht,  
namens hen,



mr. J. Verbeek-Nijhof  
Gedeputeerde Mobiliteit, Financiën, Water en Integraal Gebiedsprogramma



Belanghebbenden kunnen op grond van de Algemene wet bestuursrecht binnen 6 weken na de datum van verzending of uitreiking van dit besluit daartegen bezwaar maken door het indienen van een gemotiveerd bezwaarschrift. Het bezwaarschrift moet worden gericht aan:

Gedeputeerde Staten van Utrecht, t.a.v. de secretaris van de AWB-Adviescommissie bezwaarschriften van PS en GS, postbus 80300, 3508 TH Utrecht.

Aan de behandeling van een bezwaarschrift zijn voor de indiener geen kosten verbonden.

Indien bezwaar is gemaakt kan ook om een voorlopige voorziening worden gevraagd, als er tijdelijke maatregelen nodig zijn waarmee niet tot de beslissing op het bezwaarschrift kan worden gewacht. Het verzoek moet worden gedaan bij de Voorzieningenrechter van de Rechtbank Midden-Nederland, Sector bestuursrecht, postbus 16005, 3500 DA Utrecht. Bij het verzoek om voorlopige voorziening moet een kopie van het bezwaarschrift worden gevoegd. Hiervoor is griffierecht verschuldigd.

# Taskforce Sociaal Domein

---

## **Inleiding**

Wij presenteren drie scenario's met daarin een breed scala aan keuzemogelijkheden.

Hieronder treft u op hoofdlijnen een uiteenzetting van de scenario's.

### *Basisscenario*

Het basis-scenario voorziet in het door de raad gevraagde plan van aanpak voor een effectievere en efficiëntere uitvoering van het Sociaal Domein. Het plan lost de tekorten op binnen de exploitatie van programma 3 door herverdeling van activiteiten en budgetten binnen het programma die in lijn liggen met de aanbevelingen uit landelijke en eigen evaluaties. Waar het op neerkomt is dat we het goedkoper doen waar het kan door algemene en voorliggende voorzieningen te steunen die bewezen beter zijn. Mensen krijgen meer kansen om mee te doen in Woerden. We zetten echter ook vooral in op het beter begeleiden van inwoners. Daarom voeren we casemanagement in, hierdoor kunnen we zowel onze inwoners als de aanbieders beter volgen. We willen een sociaal domein dat voor inwoners, zorgaanbieders en de gemeente zelf overzichtelijker is. Daarvoor gaan we intensiever samenwerken met minder partijen. Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor werk en inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen.

### *Plus-scenario*

Het gedachtegoed achter het Plus-scenario is dat we echt aansluiten op de leefwereld van onze inwoners. Daarvoor is een investering nodig. Dat doen we door participatie, welzijn, werk, inkomen, jeugdhulp en Wmo-voorzieningen per wijk of kern aan te bieden. Dat geldt voor zowel de preventie, toegang (WoerdenWijzer/FermWerk), als het maatwerk. De ondersteuning van inwoners moet dus in hun eigen omgeving plaatsvinden en dat is op school of in de wijk. Verder gaan we, net zoals in het basis-scenario, inwoners beter begeleiden (casemanagement) en werken we intensiever samen met minder partijen. Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor werk en inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen.

### *Min-scenario*

Voor dit scenario hebben wij ons voor alle taken en werkzaamheden in het Sociaal Domein afgevraagd wat de absolute minimale uitvoering is van de wet. Er ligt geen andere visie aan ten grondslag. Het resultaat is dat het gehele Sociaal Domein feitelijk wordt gestript en het minimaal verplichte niveau overblijft. De transformatie stopt. Dit levert een forse besparing op, maar heeft tevens verregaande gevolgen voor zorg en ondersteuning van inwoners. Inwoners zijn vooral op hun eigen kracht en op vrijwilligerswerk aangewezen. Inkomensvoorzieningen worden geschrapt of bijgesteld, voorliggende, algemene en preventieve voorzieningen verdwijnen en inwoners worden minder of niet begeleid door de gemeente. Dit vertaalt zich tevens in fors minder ambtenaren. Het scenario heeft als financieel risico (weglekeffect) dat inwoners een groter beroep doen op (duurdere)

maatwerkvoorzieningen. In dit scenario is geen risicoreservering opgenomen binnen de begroting. Overschrijdingen op open einde regelingen moeten opgevangen worden uit de algemene reserve.

# Sociaal domein

Nul scenario

-4%

Voorliggend

-4%

Toegang

-50%

Maatwerk

-1%

## Interventies (knoppen)

Voorliggend

Subsidies

Schuif  
maatwerk  
voorliggend

-

Toegang

Invoeren  
case-  
management

POH JGGZ

Maatwerk

Onderwijs-  
zorg-  
arrangement

Aanpak  
armoede-  
bestrijding

Tegemoet-  
koming  
meerkosten  
zorg

Organisatie

Investeren  
casemanage-  
ment

Regio

Detail-  
controle

Verminderen  
aanbieder



## Toelichting Basisscenario

Het Sociaal Domein kreeg bij begrotingsbehandeling de opdracht om met een plan van aanpak een meerjarig sluitende begroting op te leveren. Het basis-scenario voorziet hierin. De taakstelling in de huidige begroting is € 0,6 miljoen. Het verwachte tekort bedraagt (bij het opstellen van de taskforce Sociaal Domein) € 1 miljoen. Het basis-scenario moet dus minimaal voorzien in een structurele besparing van € 1,6 miljoen t.o.v. de daadwerkelijk verwachte uitgaven in 2017 zoals die in november 2017 aan de raad zijn gemeld. Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor werk en inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen. Voor de uitvoering van dit scenario stellen wij consequent de vraag: *“Wat kan/moet er vanuit de uitvoering van de huidige begroting effectiever en efficiënter?”*

### Voorliggende voorzieningen

Woerden is een gemeente met een sterke sociale structuur. Dat blijkt uit meerdere onderzoeken (bijvoorbeeld de monitor Sociale Kracht van de U10). Het basis-scenario breidt deze kracht uit en maakt het te gelde. De huidige begroting maakt al geld vrij voor minder (dure) maatwerkvoorzieningen en meer (goedkopere) vrij toegankelijke voorzieningen. We behouden wat we hebben, maar vullen het aanbod aan zodat meer mensen uit de samenleving meedoen (brede en actieve participatie). Daarbij is het een belangrijk criterium dat het extra aanbod dat we neerzetten goedkoper en beter is dan maatwerkvoorzieningen. Daarnaast doen wij inspiratie op bij andere gemeenten (best practices zoals Delft) die al hun subsidies opzegden om vervolgens opnieuw (en beter) uit te zetten. Hierdoor bereiken we onze doelen beter en het bespaart geld.

### De toegang

Zowel de landelijke evaluatie van de jeugdwet als onze eigen evaluatie van het Sociaal Domein wijzen uit dat de gemeente inwoners beter moet begeleiden in het Sociaal Domein. Casemanagement in vakjargon. Ook in Woerden zien we dat er in het Sociaal Domein weinig mensen uitstromen uit een maatwerkvoorziening en/of regeling. Eenmaal erin, kom je er moeilijk uit. Het is ons doel om inwoners te begeleiden naar een situatie waarin ze weer (zo) zelfstandig (mogelijk) functioneren. Dat dit kan, zien wij om ons heen. Het is dus ons doel om inwoners beter te begeleiden in de toeleiding naar en de afschaling van maatwerkvoorzieningen- en regelingen.

### Het maatwerk

Het aantal maatwerkvoorzieningen en de bijbehorende kosten moeten afnemen in het basis-scenario. Als het kan worden mensen geholpen met voorliggende voorzieningen en beter begeleid door WoerdenWijzer. Daarvoor is het niet alleen nodig dat we casemanagement invoeren, maar ook dat we ons in de samenwerking met zorgaanbieders concentreren op de zorgaanbieders die er echt toe doen. Met hen gaan we in gesprek over intensievere manieren van samenwerken. Goede afspraken moeten ertoe leiden dat meer mensen hun eigen leven kunnen leiden en breed meedoen in de samenleving zonder dat zij hiervoor structureel afhankelijk zijn van een zorgaanbieder. In dit scenario besparen we waar mogelijk op de kosten voor (de uitvoering van) inkomensregelingen.

### Uitvoeringskosten

Als WoerdenWijzer zelf meer inwoners gaat begeleiden, dan bespaart dit op de kosten voor maatwerkvoorzieningen. Het is onze veronderstelling dat deze transformatie budgetneutraal plaatsvindt. Het vergt echter wel andere competenties van het personeel. Daarom is het nodig dat we hiervoor trainen en werven.

### Financieel

Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor werk en inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen. Daarnaast is de taakstelling van €600.000 uit de begroting 2018 gerealiseerd.

		Basisscenario					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Totaal</b>		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Voorliggende voorzieningen</b>		€ 25.600-	€ 226.000-	€ 263.500-	€ 263.500-	€ 263.500-	€ 263.500-
1	Subsidies		€ 150.000-	€ 187.500-	€ 187.500-	€ 187.500-	€ 187.500-
2	Regieondersteuning						
3	GGD						
4	Kwadraad						
5	Verschuiving maatwerk-voorliggend	€ 25.600-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-
6	Inclusie						
7	Wijkgericht werken						
8	Persoonsgerichte aanpak						
9	Bevorderen Participatie FW						
10	GGZ-voorliggend						
<b>Toegang</b>		€ 250.000-	€ 668.625-	€ 1.168.625-	€ 1.168.625-	€ 1.168.625-	€ 1.168.625-
11	POH jGGZ		€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-
12	EROPAF						
13	Gebiedsgericht						
14	HAP/SEH/Apotheek						
15	Casemanagement	-250000	€ 500.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-
<b>Maatwerk voorzieningen</b>		€ 160.000-	€ 325.000-	€ 325.000-	€ 325.000-	€ 325.000-	€ 325.000-
16	alternatieven maatwerk						
17	wonen						
18	Onderwijszorgarrangementen	€ 75.000-	€ 150.000-	€ 150.000-	€ 150.000-	€ 150.000-	€ 150.000-
19	Aanpak armoedebestrijding	€ 85.000-	€ 85.000-	€ 85.000-	€ 85.000-	€ 85.000-	€ 85.000-
20	Bijzondere bijstand						
21	Declaratieregeling maatsch. Part.						
22	Tegemoetkoming meerkosten zorg		€ 90.000-	€ 90.000-	€ 90.000-	€ 90.000-	€ 90.000-
23	PGB						
<b>Organisatiekosten</b>		€ 125.000	€ 140.000	€ 235.000-	€ 235.000-	€ 235.000-	€ 235.000-
24	Uitvoeringskosten Ferm Werk		€ 135.000-	€ 135.000-	€ 135.000-	€ 135.000-	€ 135.000-
25	Payroll gemeente		€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-
26	WoerdenWijzer 2e lijns	€ 125.000	€ 375.000				
27	WoerdenWijzer 1e lijns						
28	Sociaal Beleid						
29	Schuldhelpverlening						
30	Administratie en informatie						
31	Management						
32	Communicatie/regie op eigen gegevens						
<b>Regionale inkoop Jeugd en Wmo</b>				€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-
33	Payroll regio						
34	Detailcontrole						
35	Verminderen aanbieders		€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-
<b>Financieel</b>		€ 310.600	€ 1.079.625	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125	€ 2.007.125
36	struct. dekking 2018	€ 310.600	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000
37	risicoreservering open einde regeling		€ 479.625	€ 1.407.125	€ 1.407.125	€ 1.407.125	€ 1.407.125

## Sociaal domein

Plus scenario

+4%

Toegang

+14%

Maatwerk

+3%

Organisatie

+6%

### Interventies (knoppen)

Voorliggend

Subsidies

GGZ

Toegang

POH JGGZ

Gebieds-  
gericht

HAP  
SEH  
Apotheek

Invoeren  
case-  
management

Maatwerk

Alternatieve  
Maatwerk  
voorziening

(Beschermd)  
wonen

Organisatie

Investeren  
case-  
management

Regio

Verminderen  
aanbieders

## Toelichting Plus-scenario (€3.332.000 structureel)

Het Sociaal Domein in de nieuwe vorm bestaat sinds drie jaar. Dat is erg kort. Het is dan ook nog niet klaar en er staan nog belangrijke ontwikkelingen op stapel. In het Plus-scenario kijken wij vooruit naar de ontwikkelingen die (nog) investeringen vereisen.

Het centrale idee achter het Plus-scenario is dat we teruggaan naar de wijk/dorpskern. Voorzieningen sluiten aan op de directe leefwereld van inwoners. We helpen dichtbij huis door multifunctionele centra in te richten. WoerdenWijzer, FermWerk, zorgaanbieders en maatschappelijk werkers bieden ondersteuning, dagbesteding en begeleiding op maat en om de hoek. Dit is voor alle betrokkenen een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

### Voorliggende voorzieningen

Ook in het Plus-scenario zetten wij de verschuiving van maatwerk naar voorliggende voorzieningen door. De huidige begroting voorziet reeds in investeringsruimte om initiatieven te starten voor begeleiding en dagbesteding die goedkoper en effectiever zijn dan maatwerkvoorzieningen. Daarnaast creëren we financiële ruimte door effectiever te subsidiëren. Zo zorgen we ervoor dat inwoners breed kunnen participeren in hun eigen omgeving. Vanwege de aanstaande decentralisatie van het beschermd wonen creëren we een voorliggende functie voor een GGZ-strippenkaart.

### De toegang

Uit zowel de landelijke- als uit onze eigen Woerdense evaluatie blijkt dat we inwoners beter moeten begeleiden. In het Plus-scenario sluiten wij op wijkniveau aan op de leefwereld van inwoners door ondersteuning, begeleiding en dagbesteding voorliggend aan te bieden. Daarnaast investeren wij in de voorzieningen voor huisartsen door een praktijkondersteuner jeugdGGZ voor de huisartsen beschikbaar te stellen. Voor het initiatief voor een HAP/SEH/apotheek stelt de gemeente een opstartbudget beschikbaar. Ook voor jongeren geldt dat we aansluiten op hun leefwereld. De onderwijszorgarrangementen worden uitgebreid naar alle Woerdense scholen.

### Het maatwerk

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen in het Sociaal Domein is de decentralisatie van het beschermd wonen. De maatschappelijke opvang vindt niet langer voornamelijk in de regio plaats, maar gewoon hier in Woerden. Dat betekent concreet dat we woonvoorzieningen moeten bieden voor inwoners met sociale en geestelijke problematiek. Zover is het nog niet, daarvoor moeten we pro-actief investeren.

### Uitvoeringskosten

Als WoerdenWijzer zelf meer inwoners gaat begeleiden, dan bespaart dit op de kosten voor maatwerkvoorzieningen. Het is onze veronderstelling dat deze transformatie budgetneutraal plaatsvindt. Het vergt echter wel andere competenties van het personeel. Daarom is het nodig dat we hiervoor trainen en werven.

## Financieel

Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor werk en inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen. Daarnaast is de taakstelling van €600.000 uit de begroting 2018 gerealiseerd.

		Plus-scenario					
Totaal		2018	2019	2020	2021	2022	2023
		€ 260.000	€ 5.030.000	€ 4.332.500	€ 3.332.500	€ 3.332.500	€ 3.332.500
	<b>Voorliggende voorzieningen</b>	<b>€ 25.600-</b>	<b>€ 629.000</b>	<b>€ 629.000</b>	<b>€ 629.000</b>	<b>€ 629.000</b>	<b>€ 629.000</b>
1	Subsidies						
2	Regieondersteuning						
3	GGD						
4	Kwadraad						
5	Verschuiving maatwerk-voorliggend	€ 25.600-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-	€ 76.000-
6	Inclusie						
7	Wijkgericht werken						
8	Persoonsgerichte aanpak						
9	Bevorderen Participatie FW		€ 625.000	€ 625.000	€ 625.000	€ 625.000	€ 625.000
10	GGZ-voorliggend		€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
	<b>Toegang</b>	<b>€ 150.000-</b>	<b>€ 331.375</b>	<b>€ 918.625-</b>	<b>€ 918.625-</b>	<b>€ 918.625-</b>	<b>€ 918.625-</b>
11	POH jGGZ		€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-	€ 168.625-
12	EROPAF						
13	Gebiedsgericht		€ 1.000.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000
14	HAP/SEH/Apotheek	€ 100.000					
15	Casemanagement	€ 250.000-	€ 500.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-	€ 1.000.000-
	<b>Maatwerk voorzieningen</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 2.630.000</b>	<b>€ 2.630.000</b>	<b>€ 1.630.000</b>	<b>€ 1.630.000</b>	<b>€ 1.630.000</b>
16	alternatieven maatwerk		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
17	wonen		€ 1.000.000	€ 1.000.000			
18	Onderwijszorgarrangementen		€ 1.600.000	€ 1.600.000	€ 1.600.000	€ 1.600.000	€ 1.600.000
19	Aanpak armoedebestrijding						
20	Bijzondere bijstand						
21	Declaratieregeling maatsch. Part.						
22	Tegemoetkoming meerkosten zorg						
23	PGB						
	<b>Organisatiekosten</b>	<b>€ 125.000</b>	<b>€ 375.000</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
24	Uitvoeringskosten Ferm Werk						
25	Payroll gemeente						
26	WoerdenWijzer 2e lijns	€ 125.000	€ 375.000				
27	WoerdenWijzer 1e lijns						
28	Sociaal Beleid						
29	Schuldhelpverlening						
30	Administratie en informatie						
31	Management						
32	Communicatie/regie op eigen gegeve						
	<b>Regionale inkoop Jeugd en Wmo</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 15.000-</b>	<b>€ 15.000-</b>	<b>€ 15.000-</b>	<b>€ 15.000-</b>	<b>€ 15.000-</b>
33	Payroll regio						
34	Detailcontrole						
35	Verminderen aanbieders		€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-	€ 15.000-
	<b>Financieel</b>	<b>€ 310.600</b>	<b>€ 1.079.625</b>	<b>€ 2.007.125</b>	<b>€ 2.007.125</b>	<b>€ 2.007.125</b>	<b>€ 2.007.125</b>
36	struct. dekking 2018	€ 310.600	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000	€ 600.000
37	risicoreservering open einde regeling		€ 479.625	€ 1.407.125	€ 1.407.125	€ 1.407.125	€ 1.407.125



# Sociaal domein

Min scenario

-15%

Voorliggend

-67%

Maatwerk

-5%

Organisatie

-34%

## Interventies (knoppen)

Voorliggend

Subsidies

Maatschap-  
pelijk werk

Maatwerk-  
voorliggend

Wijkgericht  
werken

GGD

Toegang

POH JGGZ

EROPAF

Maatwerk

Onderwijs-  
zorg-  
arrangement

Aanpak  
armoede-  
bestrijding

Bijzondere  
bijstand

Declaratie-  
regeling

Tegemoet-  
koming  
meerkosten  
zorg

Organisatie

Sociaal  
Makelaars

Woerden  
Wijzer

Sociaal Beleid

Administratie  
en informatie

Cumulus en  
Inwoner-  
cloud

Regio

Payroll

Detail-  
controle

Verminderen  
aanbieders

## Toelichting Min-scenario (besparing van € 6,5 miljoen)

Voor het min-scenario is gekeken naar de letter van de wet en de reikwijdte van Programma 3 in de Programmabegroting. Het uitgangspunt is dat Woerden voldoet aan het wettelijke minimum, maar meer ook niet.

Daarmee wordt het Sociaal Domein volledig gestript en blijft feitelijk de wettelijk verplichte minimale basis over. De bijzondere bijstand wordt teruggedraaid. Het declaratiefonds verdwijnt, evenals de tegemoetkoming van zorgkosten voor chronisch zieken en gehandicapten. Ook voorzieningen zoals de rechtswinkel en de voedselbank verdwijnen. Wat overblijft zijn puur de wettelijk verplichte voorzieningen zoals bijstand, hulpmiddelen, zorgvoorzieningen en huishoudelijke hulp.

Voor de samenleving kent dit scenario een grote (negatieve) maatschappelijke impact. Inwoners missen belangrijke onderdelen van hun huidige zorg en ondersteuning. De transformatie stopt. Het financiële risico is tevens hoog. De kans bestaat dat inwoners die nu gebruikmaken van (te schrappen) voorliggende voorzieningen gebruik moeten maken van maatwerkvoorzieningen met de bijbehorende kosten als weglekeffect.

### Voorliggende voorzieningen

In het Sociaal Domein besteedt Woerden ieder jaar ongeveer € 4,4 miljoen aan voorliggende voorzieningen. Van dit bedrag zijn de kosten voor de wettelijk verplichtingen zoals GGD-deelname, vrijwilligerscoördinatie, cliëntervaringsonderzoeken, onafhankelijke cliëntondersteuning en mantelzorgondersteuning afgetrokken. Het restant van € 2,3 miljoen (subsidies + maatschappelijk werk) is opgevoerd als besparing, omdat er geen directe wettelijke grondslag is voor de uitvoering van de taken. Belangrijke onderdelen in de huidige uitvoering van het maatschappelijk- en welzijnswerk vervallen daarmee. Ook wordt de beoogde verschuiving van maatwerkvoorzieningen naar voorliggende voorzieningen niet uitgevoerd (€ 0,5 miljoen).

Inwoners die momenteel gebruikmaken van de diensten van bijvoorbeeld Kwadraad, WelzijnWoerden, Handjehelpen, de dorpsplatformen, inloophuizen (Leger des Heils), de Rechtswinkel, stichting ontmoeting, slachtofferhulp, het thuishuis, de voedselbank, en vele anderen zullen voortaan op eigen kracht verder moeten of gebruikmaken van maatwerkvoorzieningen.

### De toegang

In dit scenario blijft de toegang tot zorg en ondersteuning vanuit de gemeente strikt beperkt tot een loketfunctie. Inwoners die zich melden krijgen (indien van toepassing) een beschikking. Er wordt niet geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van WoerdenWijzer. De aanbevelingen uit de evaluatie van het Sociaal Domein worden niet uitgevoerd. Inwoners worden niet begeleid en ondersteund door de gemeente.

### Het maatwerk

Door het wegbezuinigen van voorliggende voorzieningen en het niet verder ontwikkelen van de toegang, resteren er voor inwoners louter maatwerkvoorzieningen. Deze zijn waar dit wettelijk gezien mogelijk is versoberd. Dat geldt vooral voor de inkomensregelingen. De declaratieregeling wordt bijvoorbeeld stopgezet. Ook wordt er een lager PGB-tarief

opgevoerd. Het is onze verwachting dat dit scenario een hoog financieel risico heeft. Het ontbreken van begeleiding (toegang) en voorliggende voorzieningen zal leiden tot extra (dure) maatwerkvoorzieningen. De mate waarin kunnen wij niet kwantificeren.

### Uitvoeringskosten

De gemaakte keuzes leiden in dit scenario tot een besparing van ruim € 1,4 miljoen op de ambtelijke organisatie van het Sociaal Domein. Er is geen accountmanagement meer nodig op subsidierelaties, er wordt minder beleid gemaakt en lopende projecten zoals Welzijn op recept, Valpreventie, POH jGGZ, Nuchter verstand, etc. worden gestopt. Ook de Sociaal Makelaars worden niet langer ingezet en ook de rest van de toegang (WoerdenWijzer) wordt afgebouwd tot er een organisatie resteert die slechts beschikkingen afgeeft. Ook het niet langer uitvoeren van (onderdelen van) de inkomensregelingen leiden tot minder uitvoeringskosten bij FermWerk.

### Financieel

Het scenario heeft als financieel risico (weglekeffect) dat inwoners een groter beroep doen op (duurdere) maatwerkvoorzieningen. In dit scenario is geen risicoreservering opgenomen binnen de begroting. Overschrijdingen op opende einde regelingen moeten opgevangen worden uit de algemene reserve.

		Min-scenario					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Totaal</b>		€ 1.117.000-	€ 3.585.367-	€ 4.619.577-	€ 6.523.577-	€ 6.523.577-	
	<b>Voorliggende voorzieningen</b>	€ 782.000-	€ 797.803-	€ 915.013-	€ 2.851.013-	€ 2.851.013-	€ 2.851.013-
1	Subsidies		€ 150.000-	€ 300.000-	€ 1.500.000-	€ 1.500.000-	€ 1.500.000-
2	Regieondersteuning		€ 5.000-	€ 10.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-
3	GGD		€ 7.500-	€ 15.000-	€ 75.000-	€ 75.000-	€ 75.000-
4	Kwadraad		€ 79.500-	€ 159.000-	€ 795.000-	€ 795.000-	€ 795.000-
5	Verschuiving maatwerk-voorliggend	€ 500.000-	€ 250.000-				
6	Inclusie	€ 120.000-	€ 120.000-				
7	Wijkgericht werken		€ 23.803-	€ 269.013-	€ 269.013-	€ 269.013-	€ 269.013-
8	Persoonsgerichte aanpak	€ 162.000-	€ 162.000-	€ 162.000-	€ 162.000-	€ 162.000-	€ 162.000-
9	Bevorderen Participatie FW						
10	GGZ-voorliggend						
	<b>Toegang</b>	€ 40.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-
11	POH jGGZ						
12	EROPAF	€ 40.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-	€ 80.000-
13	Gebiedsgericht						
14	HAP/SEH/Apotheek						
15	Casemanagement						
	<b>Maatwerk voorzieningen</b>	€ 295.000-	€ 1.347.564-	€ 1.452.564-	€ 1.452.564-	€ 1.452.564-	€ 1.452.564-
16	alternatieven maatwerk						
17	wonen						
18	Onderwijszorgarrangementen	€ 150.000-	€ 291.000-	€ 291.000-	€ 291.000-	€ 291.000-	€ 291.000-
19	Aanpak armoedebestrijding	€ 145.000-	€ 145.000-	€ 250.000-	€ 250.000-	€ 250.000-	€ 250.000-
20	Bijzondere bijstand		€ 75.000-	€ 75.000-	€ 75.000-	€ 75.000-	€ 75.000-
21	Declaratieregeling maatsch. Part.		€ 446.564-	€ 446.564-	€ 446.564-	€ 446.564-	€ 446.564-
22	Tegemoetkoming meerkosten zorg		€ 290.000-	€ 290.000-	€ 290.000-	€ 290.000-	€ 290.000-
23	PGB		€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-
	<b>Organisatiekosten</b>	€ -	€ 1.260.000-	€ 2.072.000-	€ 2.040.000-	€ 2.040.000-	€ 2.040.000-
24	Uitvoeringskosten Ferm Werk		€ 235.000-	€ 235.000-	€ 235.000-	€ 235.000-	€ 235.000-
25	Payroll gemeente						
26	WoerdenWijzer 2e lijns			€ 400.000-	€ 400.000-	€ 400.000-	€ 400.000-
27	WoerdenWijzer 1e lijns		€ 405.000-	€ 565.000-	€ 565.000-	€ 565.000-	€ 565.000-
28	Sociaal Beleid		€ 200.000-	€ 420.000-	€ 420.000-	€ 420.000-	€ 420.000-
29	Schuldhelpverlening			€ 32.000-			
30	Administratie en informatie		€ 250.000-	€ 250.000-	€ 250.000-	€ 250.000-	€ 250.000-
31	Management		€ 40.000-	€ 40.000-	€ 40.000-	€ 40.000-	€ 40.000-
32	Communicatie/regie op eigen gegevens		€ 130.000-	€ 130.000-	€ 130.000-	€ 130.000-	€ 130.000-
	<b>Regionale inkoop Jeugd en Wmo</b>		€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-	€ 100.000-
33	Payroll regio		€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-
34	Detailcontrole		€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-
35	Verminderen aanbieders						
	<b>Financieel</b>						
36	struct. dekking 2018						
37	risicoreservering open einde regeling						

# Toelichting Financiële knoppen

---

## 1. Subsidies

### Toelichting

- De totale beschikbare subsidie voor 2018 voor Programma 3 is € 2.485.142,-.
- Daar moet € 769.500,- vanaf voor maatschappelijk werk (zie knop nr. 4).
- Voor wettelijk verplichte voorziening vrijwilligerscoördinatie en mantelzorgondersteuning is een post opgenomen van € 215.000,-.

### Subsidielijst

ASVB (sportclub Bredius)	Stichting Jongerenproject Babylon
Boogh Utrecht (De Paraplu)	St Ontmoeting Thuishaven Delfshaven
De Rijnhoven	Stichting Present
Dorpsplatform Harmelen	Stichting Ruimte voor spelen
Dorpsplatform Kamerik	Stichting Samen voor Woerden
Dorpsplatform Rijn oevers	Stichting Slachtofferhulp Nederland
Dorpsplatform Zegveld	Stichting Sleutelclub Kamerik
Handjehelpen regio Utrecht	Stichting Thuishuis Woerden (automaatje)
Inloophuis 't Centrum (Leger Des Heils)	Stichting Thuishuis Woerden (vrijwilligerscoördinator)
Kwadraad	Stichting Vluchtelingensteunpunt Het Groene Hart
Ned. Patiënten vereniging	Stichting Voedselbank Woerden
Pretty woman	Welzijn Woerden
Rechtswinkel Woerden e.o.	Wijkplatform Schilderskwartier
St. Hervormd jeugdhuis De Meerpaal	Wijkplatform Staatsliedenkwartier
St Inloophuis Leven met Kanker	Zwangerschap, baby en peuterplezier

### Min-scenario:

Alle subsidies worden geschrapt met inachtneming van de wettelijke taken. In het eerstvolgende subsidiejaar kan 10% worden afgebouwd, gevolgd door 20% en daarna 100% in het derde jaar. Dat betekent dat maatschappelijke partners in bovenstaande lijst geen bijdrage meer ontvangen van de gemeente Woerden en de door hen uitgevoerde activiteiten vervallen, of alternatieve financiering nodig hebben. De maatschappelijke impact hiervan is hoog: inwoners verliezen hun (voorliggende) zorg en ondersteuning.

### Basis-scenario:

Het totale subsidiekader wordt in drie jaar afgebouwd (zie min-scenario) om vervolgens opnieuw aan te besteden. Bij voorbeeldgemeenten (best practice) resulteerde deze werkwijze in het herstellen van dubbelingen in het subsidiekader en meer focus op de door de raad beoogde doelen en resultaten. Het leverde tevens een besparing op van 25%. Voorzichtigheidshalve ramen wij hier de helft van die besparing (12,5%).

### Plus-scenario:

Dezelfde werkwijze als in het basis-scenario: de subsidies worden in drie jaar afgebouwd om opnieuw aan te besteden. De potentiële winst wordt niet ingeboekt, maar per wijk/dorpskern gericht ingezet om inwoners in hun eigen omgeving te laten deelnemen aan de samenleving door voorliggende voorzieningen aan te sluiten op multifunctionele centra

met daarin ook de toegang tot zorg, ondersteuning, werk en inkomen en maatwerkvoorzieningen.

## 2. Regieondersteuning

### Toelichting

- De kosten voor Regieondersteuning bedragen € 110.000,- per jaar.
- Daarvan is € 60.000,- geraamd voor het verlenen van de regieondersteuning/onafhankelijke cliëntondersteuning zelf.
- De overige € 50.000,- wordt ingezet om 1) regieondersteuning bekender te maken, 2) beter aan te sluiten op voorliggende voorzieningen. Daarom worden de regieondersteuners en ervaringsdeskundigen begeleidt en ondersteund door 3) Kwadraad en Welzijn Woerden.

### Min-scenario:

De inzet van onafhankelijke cliëntondersteuning is wettelijk verplicht. De rest is optioneel. De subsidie aan Kwadraad en WelzijnWoerden kan daarom in drie jaar worden afgebouwd. Het afbouwen van deze vorm van regieondersteuning heeft mogelijk vergaande gevolgen. Woerden is met deze werkwijze landelijk (VNG) koploper. De voorbereiding met de uitvoerders (WelzijnWoerden en Kwadraad) heeft de nodige voorbereidingstijd gekend. In het huidige stelsel heeft een sterke regieondersteuning/cliëntondersteuning een duidelijke meerwaarde. Deze vervalt met bovenstaande besparing.

### Basis -scenario & Plus-scenario:

In deze twee scenario's zetten we de koers voort die we afgelopen jaar zijn ingeslagen. Er is geen reden om te veronderstellen dat een intensivering (plus-scenario) nodig zou zijn. We gaan er vanuit dat we met de werkwijze via Kwadraad en WelzijnWoerden de regieondersteuning goed inrichten en dat deze laagdrempelig en effectief is.



### 3. GGD

#### Toelichting

- Verslavingspreventie kost € 16.942,-. Daaronder valt bijvoorbeeld de actie Nuchter Verstand.
- Het opvoedspreekuur van de jeugd gezondheidszorg kost € 14.319,-.
- De aansluiting van de jeugd gezondheidszorg op WoerdenWijzer kost € 44.484
- De rest van de begroting van de GGD (ruim € 1,9 miljoen) wordt besteed aan wettelijk verplichte taken (GR).

#### Min-scenario:

Het volledig bedrag wordt ingeboekt, namelijk ruim € 75.000,-. Dit betekent concreet:

1. dat we de initiatieven voor verslavingspreventie vanuit de gemeente volledig stopzetten;
2. de toegang tot de jeugd gezondheidszorg beperken en;
3. dat de intermediair en afstemming tussen de jeugdgezondheidszorg en WoerdenWijzer vervalt. Op zichzelf is dat logisch in een min-scenario waarin WoerdenWijzer louter een loketfunctie vervult.

#### Basis - & Plus-scenario:

Op het gebied van de volksgezondheid geldt dat de gemeente reeds een doelmatige (sobere) koers vaart zonder veel bovenwettelijke inspanningen. We handhaven deze lijn in het basis-scenario en zien vooralsnog geen directe aanleiding om te investeren voor het Plus-scenario.

## 4. Kwadraad

### Toelichting

- De totale subsidie bedraagt € 795.000,-.
- Daarvoor subsidieert de gemeente:
  - Algemeen maatschappelijk werk
  - De sociaal raadslieden
  - Het pedagogische bureau
  - De aansluiting bij WoerdenWijzer
  - De preventieve aanpak voor statushouders
  - Preventie schulden jongeren
  - Preventie voor (v)chtscheidingen

#### Min-scenario:

Het algemeen maatschappelijk werk is als begrip ingeburgerd, maar naar de letter van de wet niet verplicht. In het min-scenario wordt het totale bedrag daarom opgevoerd als bezuiniging. Ook hier geldt dat de subsidieverplichting in drie jaar kan worden afgebouwd (eerste jaar 10%, daarna 20% en 100%).

Het behoeft geen betoog dat dit het leven van veel inwoners raakt. Maatschappelijk werkers en sociaal raadslieden begeleiden en ondersteunen veel inwoners die anders (verder) in de sociale problemen raken. Het is waarschijnlijk dat een substantieel deel van de doelgroep op termijn een beroep zal doen op maatwerkvoorzieningen.

#### Basis - & Plus-scenario:

De uitvoering van het maatschappelijk werk (en meer) door Kwadraad verloopt naar tevredenheid. Er is geen directe aanleiding om hierop te bezuinigen dan wel te intensiveren. Punt van aandacht in beide scenario's wordt de aansluiting van Kwadraad op het nieuwe WoerdenWijzer (inclusief casemanagement).

## 5. Verschuiving maatwerk-voorliggend

### Toelichting

- De huidige begroting voorziet reeds in dekking om voorliggende voorzieningen te ontwikkelen.
- In 2018 wordt er € 500.000,- geïnvesteerd. In 2019 € 250.000,-.

#### Basis -scenario:

De gemeente Woerden wil graag dat inwoners breed maatschappelijk participeren. Omdat we echter ook moeten letten op het tekort van het Sociaal Domein, hebben wij hier als uitgangspunt gehanteerd dat (nieuwe) voorliggende voorzieningen efficiënter moeten zijn dan maatwerk voorzieningen. Daarvoor zijn enkele businesscases opgesteld (o.a. samen met zorgaanbieders) voor dagbesteding, individuele begeleiding, begeleiding groep, kortdurend verblijf en vervoer. De investeringsruimte (€ 150.000,-) zit al in de begroting. Het rendement van de positieve businesscases (begeleiding groep en individueel en vervoer) is opgenomen in het basis- en plusscenario.

#### Plus-scenario:

In principe hetzelfde als het basis-scenario met als toevoeging dat het in deze variant essentieel is dat de voorliggende voorzieningen goed aansluiten op de gezamenlijke gebiedsgerichte benadering van de gemeente, voorliggende partijen en zorgaanbieders.

#### Min-scenario

In het min-scenario voeren we alleen wettelijk verplichte taken uit. Dat betekent dat we niet langer investeren in voorliggende voorzieningen. De gehele investeringsruimte in 2018 en 2019 wordt dan ook opgevoerd als besparing, waardoor de positieve businesscases (die op lange termijn besparen) niet worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen minder inwoners vrij toegankelijke en laagdrempelig gebruikmaken van begeleiding en vervoersmogelijkheden.

## 6. Inclusie

### Toelichting

- De begroting voorziet tweemaal in een investering van € 120.000,- voor Inclusie. Ten aanzien van 2018 zijn reeds verplichtingen aangegaan.

### Basis- & Plus-scenario:

Inclusie wordt betaald uit programma 3 (middelen komen uit de Algemene Reserve), maar worden gemeentebreed ingezet. We gaan er daarom vanuit dat een afweging over het eventuele vervolg (of een intensivering van het project) niet vanuit het programma Sociaal Domein wordt uitgewerkt en daarom niet thuishoort in de taskforce Sociaal Domein.

### Min-scenario:

De middelen staan op Programma 3 en zijn niet wettelijk verplicht. Daarom kan er worden bezuinigd (2019), of moet er dekking worden gezocht binnen de overige programma's.

## 7. Wijkgericht werken

### Toelichting

- De begroting van wijkgericht werken is structureel € 269.013,- en niet wettelijk verplicht.
- De begroting bestaat deels uit projectmatige en ambtelijke inzet, maar ook uit subsidies aan dorps- en wijkplatforms.
- Voor 2018 en 2019 zijn verplichtingen aangegaan.

Wijkgericht werken algemeen beleid	Loonkosten	81.691	81.691	81.691	81.691
	Uitbesteed werk	77.000	77.000	0	0
	Projectenbudget	62.948	62.948	62.948	62.948
	Inwonersinitiatievenbudget	71.260	71.260	71.260	71.260
	Contributies en lidmaatschappen	621	621	621	621
	Subsidie Wijkplatform Molenvliet	8.958	8.958	8.958	8.958
	Subsidie Wijkplatform Schilderskwartier	4.632	4.632	4.632	4.632
	Subsidie Wijkplatform Snel en Polanen	8.017	8.017	8.017	8.017
	Subsidie Wijkplatform Binnenstad	4.836	4.836	4.836	4.836
	Subsidie Wijkplatform Bomen- en bloemenkwartier	6.413	6.413	6.413	6.413
	Subsidie Dorpsplatform Zegveld	2.647	2.647	2.647	2.647
	Subsidie Wijkplatform Staatsliedenkwartier	8.643	8.643	8.643	8.643
	Subsidie Dorpsplatform Kamerik	4.886	4.886	4.886	4.886
	Subsidie Dorpsplatform Harmelen	3.461	3.461	3.461	3.461
		<b>346.013</b>	<b>346.013</b>	<b>269.013</b>	<b>269.013</b>

### Basis- & Plus-scenario:

In beide scenario's geldt dat wijkgericht werken in principe gemeentebreed wordt ingezet en wij ervan uitgaan dat het voldoet aan de door de gemeente gestelde ambities.

### Min-scenario:

De middelen staan op Programma 3 en zijn niet wettelijk verplicht. Daarom gaat we er in dit scenario vanuit dat de middelen vanaf 2020 kunnen worden geschrapt. Daarom kan er worden bezuinigd, of moet er dekking worden gezocht binnen de overige programma's. Dat geldt tevens voor de loonkosten.

## 8. Persoonsgerichte aanpak

### Toelichting

- Conform scenario 1 van het voorstel voor Programma 3 in de Programmabegroting 2018-2021: de persoonsgerichte aanpak wordt gefinancierd vanuit Programma 3.

#### Basis- & Plus-scenario:

In beide scenario's geldt dat de Persoonsgerichte aanpak in principe op Programma 1 (Veiligheid) wordt ingezet. We gaan er daarom vanuit dat een afweging over het eventuele vervolg (of een intensivering van het project) niet vanuit het programma Sociaal Domein wordt uitgewerkt en daarom niet thuishoort in de taskforce Sociaal Domein.

#### Min-scenario:

De middelen staan op Programma 3 en zijn niet wettelijk verplicht. Daarom kan er worden bezuinigd, of moet er dekking worden gezocht binnen de overige programma's.

## 9. Bevorderen participatie

### Toelichting

- Hieronder de kosten voor participatie van FermWerk

#### Kosten bevordering participatie huidig en plus scenario

	huidig Q4 2018	begroting FW 2018	plus scenario	verschil tov begr FW 2018	
<b>Grote geldstroom</b>					
Participatie	93.950	215.000	400.000	185.000	1)
<b>Kleine geldstroom</b>					
Leer en ontwikkelcentrum	443.717	449.100	600.000	150.900	2)
consulenten werk & part	520.381	711.200	900.000	188.800	3)
consulent statushouders	58.854	-	-	-	4)
extra kosten Ferm Werk			100.000	100.000	5)
	<u>1.116.902</u>	<u>1.375.300</u>	<u>2.000.000</u>	<u>-</u>	<u>624.700</u>

#### Basis-scenario:

Het basis-scenario gaat uit van (een efficiëntere) uitvoering van de huidige begroting. Bij de evaluatie van het Sociaal Domein adviseerde adviesbureau Hiemstra&De Vries om geen taken weg te halen bij FermWerk, omdat de baten niet opwegen tegen de frictiekosten. Dat is ook verwachting van de taskforce. Daarom is het elders beleggen of zelf uitvoeren van (participatie)taken niet uitgewerkt in dit scenario.

#### Plus-scenario:

Zoals het basis-scenario vermeldt is het onze verwachting dat de participatietaken elders niet efficiënter worden uitgevoerd. We hebben wel in kaart gebracht welke investering nodig is om gericht (maatwerk) activiteiten aan te sluiten op inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.



## 10. GGZ-voorliggend

### Toelichting

- In de Quick Scan Sociaal Domein wordt door diverse partijen gevraagd om GGZ expertise algemeen beschikbaar te stellen.
- Deze vraag wordt belangrijker door de decentralisatie van het beschermd wonen. Mensen met psychische en sociale problemen zullen in toenemende mate in hun eigen woonwijk en gemeente blijven wonen.
- Deze problemen worden sneller gesignaleerd als voorliggende voorzieningen (zoals het maatschappelijke werk en de welzijnsvoorzieningen) een beroep kunnen doen op GGZ-expertise.
- De kosten worden geraamd op 1 fte HBO/WO-niveau ad € 80.000,-

### Basis- & min-scenario:

Het uitbreiden van voorliggende voorzieningen met GGZ-expertise valt niet binnen de kaders van deze twee scenario's (uitvoering huidige begroting en/of het wettelijk minimum). De GGZ-strippenkaart is een extra dienst die de gemeente financiert. De GGZ voor volwassenen wordt in principe gefinancierd door de zorgverzekeraars.

### Plus-scenario:

De gemeente kan baat hebben bij een vlotte doorgeleiding van psychische problematiek. Als inwoners sneller bij hun zorgverzekeraar aankloppen voor psychische problemen, dan worden (meer) sociale problemen voorkomen. En daar gaat de gemeente dan weer over. De taskforce beschikt niet over het cijfermateriaal om de maatschappelijke baten betrouwbaar te berekenen.

## 11. Praktijkondersteuners Huisartsen jeugd Geestelijke gezondheidszorg

### Toelichting

- In VNG studie handelt de POH jGGZ ong. de helft van alle aanmeldingen zelf af (in plaats van ze door te sturen zoals daarvoor). De businesscase is daarom als volgt opgebouwd.
  - De basis GGZ vervalt (doet POH zelf) (is in Woerden een kwart)
  - Ten aanzien van de specialistische GGZ zou dan ook nog 25% vervallen, maar het is de verwachting dat een POH de meer toegankelijke (en goedkopere) trajecten overneemt en niet zozeer de (dure) specialistische. Daarom is niet 25% van het budget, maar 12,5% van het budget meegenomen.
  - In de huidige begroting zijn al € 150.000,- aan baten meegenomen voor de POH jGGZ
  - We gaan uit van 3 POH

POH jGGZ			
basis 2016	225000		€ 225.000
sGGZ	2789000	0,125	€ 348.625
Totaal			€ 573.625
kosten POH	85000	3	255000
BC			€ 318.625
Reeds in begroting			150000
			€ 168.625

#### Basis- & Plus-scenario:

De businesscase is in beide scenario's opgenomen. Het is een goed idee dat vanuit de huidige begroting (en in het Plus-scenario) wordt uitgevoerd. De extra berekende baten worden opgevoerd als besparing.

#### Min-scenario:

Het uitgangspunt van dit scenario is dat de gemeente zich beperkt tot haar wettelijke taak. De financiering van de POH jGGZ is daar een uitbreiding van en daarom is het niet opgenomen in dit scenario.

## 12. EROPAF

### Toelichting

- De huidige gemeentelijke toegang (WoerdenWijzer) is ingericht als loket.
- Omdat het soms goed kan zijn (bijvoorbeeld bij zorgmijders) om inwoners actief op te zoeken, is er een EROPAFTEAM. Dat zijn medewerkers die meer outreachend werken.
- Het team bestaat uit 3 fte, waarvan een sociaal makelaar (zie financiële knop 26).
- Per fte is gerekend met € 40.000,- aan personeelskosten.

### Basis- & Plusscenario:

De werkwijze van het EROPAF-team is logischerwijs een meerwaarde voor het casemanagement en de gebiedsgerichte benadering van het basis- & plusscenario. De bezuiniging is daarom niet opgenomen in deze scenario's.

### Min-scenario:

Het actief en gericht opzoeken van inwoners met sociale problemen behoort niet tot de wettelijk verplichte taken in het sociaal domein. Daarom wordt het in dit scenario geschrapt.

## 13. Gebiedsgericht Multifunctioneel centrum

### Toelichting

- Het Plus-scenario voorziet in vijf multifunctionele centra (huizen van alles) in de Harmelen, Kamerik, Zegveld en Woerden.
- Per centrum voorzien we structureel 50.000 euro aan extra lasten voor faciliteiten (huur, schoonmaak, kantoorinrichting, etc.)
- Daarnaast is er een incidentele investering (stelpost) van 750.000 euro voor het inrichten en gebruiksklaar maken van de multifunctionele centra.

### Basis- & Min-scenario

Het idee achter de gebiedsgerichte investering om dienstverlening en het ondersteuningsaanbod dicht bij inwoners te investeren komt niet overeen met het min-scenario (alleen het wettelijk minimum). De benodigde investering en uitbreiding van de bestaande werkwijze komt niet overeen met het gedachtegoed achter het basis-scenario, namelijk een efficiëntere uitvoering van de huidige begroting.

### Plus-scenario

Het per wijk/kern inrichten van een multifunctioneel centrum is het gedachtegoed achter het Plus-scenario. De dienstverlening en het ondersteuningsaanbod wordt optimaal aangesloten op de leefwereld van de inwoners, namelijk de school of de wijk. Het is tevens de kans om het aanbieden van (goedkopere) voorliggende voorzieningen optimaal te verbinden met (de toegang tot) zorg, ondersteuning, werk en inkomen.

## 14. HAP/SEH/apotheek

### Toelichting

- Diverse partijen die betrokken zijn bij het inrichten van een nieuwe HAP/SEH/apotheek in Woerden gaven aan dat de opstartkosten bij benadering 100.000 euro kost.

### Basis- & min-scenario:

Het (voor)financieren/opstarten van een huisartsenpost, spoedeisende hulp of apotheek valt niet onder de wettelijke verantwoordelijkheid van de gemeente. Daarom is deze ontwikkeling niet meegenomen in deze scenario's.

### Plus-scenario:

Uit de verkiezingsprogramma's van de politieke partijen blijkt dat dit een (raads)brede wens is.

## 15. Casemanagement

### Toelichting

- Het effect van casemanagement is moeilijk te berekenen. Daarom hebben we het op twee manieren geprobeerd.
  1. In de eerste berekening zijn de gemiddelde uitstroomcijfers van Utrecht West (met casemanagement) doorgerekend naar de zorgcijfers van Woerden (zonder casemanagement). Als we de uitstroompercentages van onze buurgemeenten toepassen op onze zorgdata, dan zien we een besparingsmogelijkheid van € 925.000,-.
  2. De tweede berekening komt van het Verweij Jonker instituut die onderzoek deed naar de effectiviteit en efficiency van de Rotterdamse wijkteams. Hun conclusie was dat de wijkteams 11% efficiënter werkten dan maatwerkvoorzieningen. Als je dit cijfers toepast op de Woerdense maatwerkvoorzieningen (uitgezonderd van maatwerk waar het geen effect op zal hebben zoals de jeugdGGZ), dan zien we een besparingsmogelijkheid van € 1.100.000,-.
- Voor de taskforce is het gemiddelde van de twee berekeningen genomen (structureel € 1.000.000,-).
- Het is onze verwachting dat het bieden van casemanagement in principe budget neutraal kan (WoerdenWijzer biedt zelf begeleiding ipv de zorgaanbieders). Er zijn echter wel aanloopkosten (zie knop 26).

### Basis-scenario:

Uit zowel de landelijke evaluatie van de Jeugdwet als onze eigen lokale evaluatie van het Sociaal Domein blijkt dat we inwoners beter moeten begeleiden. Het inrichten van het casemanagement is een belangrijk knop in het basis-scenario.

### Plus-scenario:

Ten opzichte van het basis-scenario wordt het casemanagement in het Plus-scenario gebiedsgericht ontwikkeld. Hiervoor verwijzen wij u naar financiële knop nr. 13.

### Min-scenario

Het min-scenario gaat uit van een minimale taakopvatting. Er wordt daarom niet geïnvesteerd in het actief begeleiden en ondersteunen van inwoners door de gemeentelijke toegang, waardoor de beoogde baten ook niet worden ingeboekt.

## 16. Alternatieven maatwerk

### Toelichting

- Niet alle vormen van maatwerk (zorg) zijn inzetbaar voor kleine kinderen. Vaak omdat kinderen nog niet zo goed kunnen uitdrukken wat ze van iets vinden.
- Het is daarom een brede wens (bijv. consulenten en WoerdenWijzer) in het Sociaal Domein om speltherapie in te kunnen zetten. Speltherapie valt echter niet onder de Jeugdwet (=gemeente), maar onder de aanvullende zorgverzekeringswet (=zorgverzekeraar).
- Veel ouders hebben zich niet aanvullend verzekerd.
- Ook voor andere doelgroepen kan gelden dat voorzieningen uit (bijvoorbeeld) de aanvullende zorgverzekering niet bereikbaar zijn.

### Basis- & min-scenario:

Het betalen van speltherapie (of andere alternatieven) valt niet onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en is daarom niet uitgewerkt voor deze scenario's.

### Plus-scenario:

Het inzetten van bijv. speltherapie heeft mogelijk echt een toegevoegde waarde voor Woerdense kinderen en hun ouders. Daarom stellen we voor om speltherapie mogelijk te maken, maar wel met onderstaande (strengere) beleidsregels:

- WoerdenWijzer toetst of speltherapie daadwerkelijk de beste voorziening is voor het kind.
- Vervolgens toetsen we eerst of ouders/verzorgers aanvullend zijn verzekerd.
- We gaan zo goed mogelijk na of ouders/verzorgers het niet zelf kunnen betalen.
- Indien 1) speltherapie de beste voorziening is, 2) ouders/verzorgers niet zijn verzekerd en 3) het niet zelf kunnen betalen, dan beschikt de gemeente maximaal 12 sessies.
- We nemen een stelpost op van 30.000 euro (bijna 40 jongeren per jaar).



## 17. Wonen

- Wonen wordt de aankomende jaren een van de grootste uitdagingen voor de gemeente/het Sociaal Domein. Vanaf 2020 gaat de decentralisatie van het beschermd wonen in. De maatschappelijke opvang die nu nog is belegd bij centrumgemeente Utrecht komt dan over naar Woerden zelf.
- Daarnaast zijn er meer ontwikkelingen op het gebied van “wonen” in het sociaal domein. Bijvoorbeeld dat mensen steeds langer thuis blijven wonen.
- Uit een inventarisatie blijkt dat Woerden geen gebrek heeft aan intramurale instellingen (voor ouderen). Het probleem zit in de maatschappelijke opvang. De vraag/instroom vanuit Woerden is (veel) hoger dan het aantal voorzieningen.
- De gemiddelde beschermd woonfunctie kost 53.000,- per jaar. Hieronder de inventarisatie.

Doelgroep	Tekort	Randvoorwaarden	Nieuw aanbod	Overige oplossingen
Alleenstaanden	4 tot 8 plekken		Thuishaven (ook voor andere doelgroepen)	
Jongeren	20 plekken	Uitstroom bepaalt mede hoeveel plekken er vrijkomen en hoeveel extra plekken er dan nog nodig zijn. Groot tekort aan woonruimte voor uitstroom	Thuishaven (ook voor andere doelgroepen)	Gesprek aanbieders over meer aanbod Gemeentelijk vastgoed (tijdelijk) inzetten?
Ouder(s) met kind(eren)	4 tot 8 plekken	Niet met elke andere doelgroep te mixen	Thuishaven als het 1 ouder met 1 kind is	Afspraken direct (of zo snel mogelijk) beschikbaar hebben van woningen
(Tiener) moeders	2 tot 4 plekken	Niet met elke andere doelgroep te mixen	Thuishaven (ook voor andere doelgroepen)	Afspraken directe (of zo snel mogelijk) beschikbaar hebben van woningen
Crisisbedden	ntb	Diversiteit, van GGZ/verslaafd tot (L)VG Niet iedereen te mixen	Twee bedden Leger des Heils, Achterstraat	Overleg diverse partijen over mogelijkheden crisisbed(den)

### Basis- & min-scenario:

De decentralisatie van het bescherm wonen gaat in vanaf 2020. Er komen ontegenzeggelijk kosten aan. Er is echter nog teveel onduidelijk. Het Rijk heeft de verdeelmodellen nog niet klaar. We weten dus nog niet hoeveel geld Woerden krijgt. Daarnaast weten we niet hoe snel de voorzieningen in Utrecht (en omgeving) worden afgebouwd. Tot slot kunnen we (samen met bijv. de woningbouwcorporatie) tussentijds wellicht al plaatsen realiseren. In het kort: de decentralisatie van het bescherm wonen gaat zeker (veel) geld kosten, maar we weten nu nog niet hoeveel.

### Plus-scenario:

Net zoals bij de decentralisatie in 2015 investeren wij pro-actief en op tijd om de meest kwetsbare inwoners op tijd een (beschermd) woonplek te kunnen bieden. In aanloop naar 2020 gaan we actief met zorgaanbieders in gesprek over hoe de het voorzieningenniveau in Woerden op orde kunnen krijgen. Daarvoor vragen wij en stelpost/reserve van tweemaal een miljoen.

## 18. Onderwijszorgarrangementen

### Toelichting

- De gemeente biedt in samenwerking met het onderwijs de onderwijszorgarrangementen aan. Dat betekent dat begeleiders (van jeugdzorg) aanwezig zijn op het voortgezet onderwijs en zonder tussenkomst van WoerdenWijzer, huisarts of andere verwijzer direct zorg en ondersteuning kunnen inzetten.
- De onderwijszorgarrangementen kosten 361.000 euro. De baten (reeds ingeboekt in de begroting) worden voorlopig geraamd op 140.000 euro. De onderwijsinstelling betalen ong. 20.000 euro mee.
- Echter, bijna de helft van de jongeren die worden geholpen komen niet uit Woerden.

### Basis-scenario:

In het basis-scenario is het onze doelstelling om de huidige begroting doelmatiger uit te voeren. Daarom zetten wij in dit scenario de onderwijszorgarrangement voort, maar vervalt de inzet van zorg op scholen voor jongeren die niet uit Woerden komen. Deze jongeren moeten zich voortaan (gewoon) bij hun eigen gemeente, huisarts of jeugdarts melden. Woerden betaalt alleen nog maar voor jongeren uit de gemeente Woerden.

### Plus-scenario:

Met de onderwijszorgarrangement worden jongeren direct, zonder bureaucratische hobbels en in hun eigen omgeving geholpen. In het Plus-scenario breiden we deze arrangementen daarom uit en bieden we het ook aan in het basisonderwijs (25 scholen).

### Min-scenario:

Het aanbieden van onderwijszorgarrangementen is geen wettelijk taak en kan daarom worden geschrapt. De huidige afspraken lopen tot halverwege 2018 en zijn dus feitelijk per direct opzegbaar.

## 19. Aanpak armoedebestrijding

### Toelichting

- De raad heeft in juni 2017 het nieuwe armoedebeleid vastgesteld. De raad heeft de keuze gehad in drie scenario's. Er is gekozen voor scenario 3, waarin een maatwerkgerichte aanpak met betrekking tot ondersteuning van inwoners met financiële problemen wordt ingevoerd.

#### Basis-scenario:

Er zijn twee doelgroepen waarbij in het armoedebeleid stressreductie van groot belang is: inwoners met (kans op) herhaalde schuldenproblematiek en inwoners waarbij de situatie hen boven hun hoofd gegroeid is, zodat zij niet meer in staat zijn om de eigen regie over hun leven te voeren. Bij beperking tot deze twee groepen bepalen de consultants van team Schuldhulpverlening aan wie zij coachende begeleiding gaan bieden. Inwoners kunnen zich dus niet zelf aanmelden voor een maatwerkgerichte aanpak. Hierdoor kan de omvang van de doelgroep en de hierbij behorende uitgaven beter beheerst worden.

#### Plus-scenario:

Het volledig uitvoeren van de nota armoedebeleid staat reeds in de begroting.

#### Min-scenario:

We voeren de out-reachende, coachende en begeleidende rol van de armoedebestrijding niet uit en beperken ons tot de wettelijke taak. De middelen voor de uitvoering van het plan vervallen.

## 20. Bijzondere bijstand

### Toelichting

- In de uitvoering van de bijzondere bijstand van Woerden zit een aantal beleidsmatige afwegingen.
- De uitvoering van regelingen is hoger dan het wettelijk minimum (bijvoorbeeld op 120% van het bestaansminimum).
- Ook bepaalde regelingen voor Statushouders kunnen niet, of minder worden uitgevoerd.
- FermWerk controleert het inkomen wel voor de uitvoering van de regeling, maar registreert deze niet. Het is daarom niet bekend welk deel van de doelgroep boven (bijvoorbeeld) de 100 of 110% van het bestaansminimum zit.

### Basis- & Plus-scenario:

In het basis-scenario gaan we ervan uit dat de uitvoering van de huidige begroting het gewenste (uitkerings)niveau van de huidige regeling bevat.

### Min-scenario:

We nemen aan dat er een efficiencyslag mogelijk is van ongeveer 10% door de regeling waar mogelijk terug te draaien naar het bestaansminimum en het versoberen van voorzieningen voor statushouders.

## 21. Declaratieregeling maatschappelijke participatie

### Toelichting

- De declaratieregeling kost 446.000 euro en er maken 835 inwoners/cliënten/huishoudens gebruik van.

### Basis- & Plus-scenario

We gaan ervan uit dat in de uitvoering van de huidige begroting het gewenste niveau van de declaratieregeling is opgenomen.

### Min-scenario:

Het declaratiefonds is een lokale regeling en niet wettelijk verplicht. In het min-scenario wordt het daarom volledig geschrapt.

## 22. Tegemoetkoming Meerkosten Zorg

### Toelichting

- Met de decentralisaties verviel de Wet tegemoetkoming chronische zieken en gehandicapten. Woerden voert nog wel een tegemoetkoming op de meerkosten van zorg uit voor deze doelgroep.
- De regeling kost 80.000 euro en er maken 277 huishoudens gebruik van.

### Basis- & Plus-scenario

We gaan ervan uit dat in de uitvoering van de huidige begroting het gewenste niveau van de TMZ is opgenomen.

### Min-scenario:

Het TMZ is niet wettelijk verplicht. In het min-scenario wordt het daarom geschrapt.

## 23. Persoonsgebonden budget

### Toelichting

- Gemeenten moeten van de wetgever en de rechter hun tarieven goed onderbouwen. Ook voor PGB
- Momenteel geldt in Woerden voor de Wmo dat iedereen 100% van het tarief voor Zorg in Natura (ZiN) krijgt. Voor de uitvoering van de Jeugdwet hanteert Woerden verschillende tarieven voor professionals en zorg vanuit het eigen netwerk.
- Meer gemeenten hanteren dit onderscheid. In het toekennen van tarieven kun je verschillende kostencomponenten honoreren. Voorbeelden daarvan de cao (salaris), huisvesting, overhead, vervoer, etc.. Iemand uit het eigen netwerk heeft lagere kosten dan een zorgaanbieder met een gebouw, overhead en meer.

### Basis- & Plus-scenario:

We gaan ervan uit dat in de uitvoering van de huidige begroting het gewenste niveau van het PGB is opgenomen.

### Min-scenario:

Het is mogelijk om het PGB-tarief van de Wmo te versoberen. Momenteel wordt er niet geregistreerd bij wie het PGB wordt ingezet. We hebben dus geen betrouwbare cijfers. Daarom doen we de aanname dat op een totaal van (ongeveer) 800.000 euro de helft wordt ingezet (400.000) voor hulp uit het netwerk. Daar zou (conform jeugd) de helft (200.000) op kunnen worden bespaard. Echter, bij invoering van deze regeling kun je een weglekeffect verwachten. Inwoners zullen met een lager tarief sneller kiezen voor Zorg in Natura of zorg bij een professional. Daarom ramen we het weglekeffect op 50%. Resteert er een potentiële besparing van 100.000 euro.



## 24. Uitvoeringskosten FermWerk

### Toelichting

- In het min-scenario wordt de uitvoering van diverse inkomensregelingen sterk versoerd. Het is onze verwachting dat FermWerk daardoor 100.000 euro kan besparing op de uitvoeringskosten van deze (te schrappen) regelingen.
- De eigen bijdrage van de gemeente aan de uitvoeringskosten van FermWerk is te hoog geraamd. Er kan 135.000 euro op worden bespaard.

### Basis-scenario

De uitvoering van de huidige begroting maakt het mogelijk om de besparing op de gemeentelijke bijdrage in de boeken. In het basis-scenario kiest de gemeente ervoor om de inkomensregeling niet verder te versoeren, waardoor ook de mogelijke besparing op de uitvoeringskosten vervalt.

### Plus-scenario:

De baten die de lagere bijdrage van de gemeente aan de uitvoering van FermWerk oplevert worden ingezet om de wijkgerichte werkwijze op te starten en te bekostigen. Daarbij sluit FermWerk aan bij de wijkgerichte (voorliggende) voorzieningen voor zorg en ondersteuning.

### Min-scenario:

Als we alleen de wettelijke verplichtingen uitvoeren, dan kunnen beide voordelen worden ingeboekt.

## 25. Payroll gemeente

### Toelichting

- Het Sociaal Domein van de gemeente kent hoge kosten aan payrolling. Dit blijkt ook uit de benchmark van Berenschot. Dat is een bewuste keuze, omdat het WoerdenWijzer-model nog maar kort bestaat en het wellicht nodig is om de organisatie aan te passen. Payrolling biedt dan de gewenste flexibiliteit.

#### Basis-scenario:

Omdat het basis-scenario uitgaat van de meeste efficiency in de huidige begroting, worden in dit scenario de payroll-constructies omgezet naar aanstelling (in dienst) bij de gemeente. Dit bespaart voor het Sociaal Domein ruim 100.000 euro. Dit leidt mogelijk in de toekomst wel tot hogere kosten als er personeel (door nieuwe keuzes) moet afvloeien.

#### Plus-scenario:

In het Plus-scenario erkennen we dat het Sociaal Domein – en de daarbij horende organisatie – nog niet is uitontwikkeld. Daarom behouden we de gewenste flexibiliteit en accepteren we de hogere payrollkosten.

#### Min-scenario:

In het min-scenario vervallen de payrollkosten doordat het personeel afvloeit (zie financiële knoppen 26-28).

## 26. WoerdenWijzer 2<sup>e</sup> lijn

### Toelichting

- Alle drie de scenario's hebben invloed op de organisatie van WoerdenWijzer

#### Basis- & Plus-scenario:

Voor het inrichten van casemanagement – waarmee we inwoners beter gaan ondersteunen en begeleiden – moet de gemeente medewerkers opleiden en werven. Werkprocessen en (misschien) registratiesystemen moeten opnieuw worden ingericht. Zowel met voorliggende voorzieningen als met zorgaanbieders moeten nieuwe werkafspraken worden gemaakt. Voor deze aanloopkosten is in totaal 500.000 euro geraamd in 2018 en 2019. Deze middelen zijn (gezamenlijk) voor de gehele organisatie van het Sociaal Domein, dus voor WoerdenWijzer 2<sup>e</sup>-lijn, 1<sup>e</sup> lijn en de administratie/informatievoorziening.

#### Min-scenario:

Als Woerden alleen haar wettelijke taken uitvoert, dan vervalt de functie van de sociaal makelaars. Inwoners worden niet langer meer ondersteund. Als inwoners bij een aanbieder terechtkomen ontbreekt de regiefunctie die de sociaal makelaars hebben. Sociaal makelaars zijn geen hulpverleners. Ze zorgen ervoor dat iedereen bij de les blijft, zorg wordt afgeschaald of de juiste hulp wordt ingezet. Omdat er vaak van alles aan de hand is bij deze gezinnen, zorgt de sociaal makelaar dat het gezin op de rit komt.

## 27. WoerdenWijzer 1<sup>e</sup> lijn

### Toelichting

- Alle drie de scenario's hebben invloed op de organisatie van WoerdenWijzer

#### Basis- & Plus-scenario:

Voor het inrichten van casemanagement – waarmee we inwoners beter gaan ondersteunen en begeleiden – moet de gemeente medewerkers opleiden en werven. Werkprocessen en (misschien) registratiesystemen moeten opnieuw worden ingericht. Zowel met voorliggende voorzieningen als met zorgaanbieders moeten nieuwe werkafspraken worden gemaakt. Voor deze aanloopkosten is in totaal 500.000 euro geraamd in 2018 en 2019. Deze kosten zijn uitgewerkt onder de financiële knop 26 (2<sup>e</sup> lijn).

#### Min-scenario:

Als Woerden alleen haar wettelijke taken uitvoert, dan vervallen extra taken in de eerste lijn (integrale toegang en consulenten). Daarom bezuinigt dit scenario de kosten op externe inhuur in de eerste lijn.

## 28. Sociaal Beleid

### Toelichting

- Bij het team Sociaal Beleid werkt ruim 21 fte voor Woerden en Oudewater aan jeugd, wmo, werk en inkomen, volksgezondheid, wijkgericht werken, cultuur, sport, onderwijs, leerlingenvervoer en onderwijshuisvesting.
- We rekenen met de gemiddelde kosten van € 70.000,- per fte.

### Basis- & Plus-scenario:

Voor beide scenario's gaan we ervan uit dat de formatie van het team op orde is om de transformatie van het sociaal domein vorm te geven.

### Min-scenario:

Bij het uitvoeren van het wettelijk minimum verdwijnt er een aantal taken, zoals:

- Het subsidiebeheer in Programma 3
- Het accountmanagement op (grotere) subsidierelaties
- Beleidscapaciteit op Jeugd, Wmo, Werk, Inkomen, Volksgezondheid, Preventie en Voorliggende voorzieningen.
- Beleidscapaciteit voor het projectleiderschap op projecten zoals Bewegen op recept, Valpreventie, het zorgpension, de POH jGGZ en meer.

Met het niet uitvoeren van deze taken voor Woerden, bezuinigen we 6 fte.

## 29. Schuldhulpverlening

### Toelichting

- De huidige aanpak van schuldhulpverlening is ingezet met het beleidsplan schuldhulpverlening. Kern van het plan is dat de gemeente preventief en pro-actief wil helpen bij schulden.

#### Basis- en Plus-scenario:

Voor beide scenario's gaan we ervan uit dat de formatie van het team op orde is om het beleidsplan uit te voeren.

#### Min-scenario:

Als de schuldhulpverlening zich concentreert op haar wettelijke taak, dan zou de formatie (€ 65.000,-) voor preventieve activiteiten kunnen vervallen.

Overigens is het niet ondenkbaar dat de uitvoering van het min-scenario juist een toename van schuldhulpverlening betekent. Immers, dit scenario bezuinigt ook de voorliggende (budget) voorzieningen weg. Inwoners worden niet meer door vrijwilligers geholpen met hun administratie, bonnetjes, etc. Ook de sociaal raadslieden worden weg bezuinigd in dit scenario.

## 30. Administratie en informatie

### Toelichting

- De personele kosten voor administratie en informatie (voor Woerden en Oudewater!) bedraagt (2017) € 1,1 miljoen.

### Basis- en Plus-scenario

Voor beide scenario's gaan we ervan uit dat de formatie van het team op orde is om de administratie uit te voeren en de gewenste informatievoorziening vorm te geven.

### Min-scenario:

Bij het uitvoeren de het wettelijk minimum (beschikkingen, facturen en berichtenverkeer) versoberen wij de administratieve controles (steekproefsgewijs ipv 100% controle) en vervallen de functies voor informatiemanagement en accountmanagement. Let op! Dit betekent dat de informatievoorziening (uitputting en prognoses) aan raad, college en organisatie vervalt en dat er tevens geen capaciteit beschikbaar is voor de afstemming met zorgaanbieders en FermWerk.

## 31. Management

### Toelichting

- Het managementteam van het Sociaal Domein bestaat na april 2018 uit een directeur en vier teammanagers (WoerdenWijzer 1<sup>e</sup> lijn, WoerdenWijzer 2<sup>e</sup> lijn + RBL, Sociaal Beleid en Administratie en Informatie).

### Basis- en Plus-scenario's:

Ondanks dat het grote teams zijn, gaan we er in deze scenario's vanuit dat de managementcapaciteit toereikend is om deze scenario's uit te voeren.

### Min-scenario:

Het management van het Sociaal Domein vindt dat keuzes in het min-scenario extreme gevolgen hebben voor het Sociaal Domein. Zowel inhoudelijk als organisatorisch. Ondanks dat er geen inhoudelijke aanleiding is om te bezuinigen op het management, stellen wij voor om uit solidariteit met het personeel ook een besparing van 10% op het management op te nemen.



## 32. Communicatie met de inwoner/regie op eigen gegevens

### Toelichting

- In januari 2018 besprak uw raad het dekkingsvoorstel voor de stijgende organisatiekosten in het Sociaal. Daarin zat onderstaande onderbouwing.
    - De ontwikkeling van Cumulus geeft een enorme impuls aan het verder op orde krijgen van de bedrijfsvoering. De opgenomen kosten zijn voor de verdere inrichting, vulling en het beheer van het nieuwe registratiesysteem. € 82.500,-
    - Extra kosten voor het up to date houden van de nieuwe website. € 23.000,-
    - De nieuwe site bevat een sociale kaart. Daarin worden alle zorgvoorzieningen voor inwoners (grafisch) overzichtelijk weergegeven. Het bedrag is voor de licentiekosten en het beheer van de sociale kaart op nieuwe websit. € 18.000,-
    - Verder ontwikkelen van de Inwonercloud zodat (meer) informatiebronnen kunnen worden aangesloten. € 69.000,-
    - Communicatiebudget voor bredere bekendheid. Dat inwoners relatief onbekend zijn met WoerdenWijzer bleek bijvoorbeeld ook uit de evaluatie Sociaal Domein. € 30.000,-
- 

### Basis- en Plus-scenario:

Voor beide scenario's gaan we ervan uit dat de formatie van het team op orde is om inwoners, raad, college en organisatie te ondersteunen met de gewenste systemen.

### Min-scenario:

Om aan de wettelijk plicht te voldoen is bovenstaande ontwikkeling niet nodig. De totale besparing komt op € 125.000,- (23.000+18.000+69.000+30.000).

Het gevolg van deze keuze voor het min-scenario betekent dat inwoners en de ambtelijke organisatie onvoldoende worden ondersteund door het registratiesysteem en de website en de sociale kaart. De inwoner heeft maar beperkte inzage- en regiemogelijkheden op zijneigen gegevens. Daarnaast zullen er geen voorlichtingcampagnes gevoerd worden, De transformatie van het sociaal domein is in belangrijke data-gestuurd. Het is onze verwachting dat Woerden hier met de huidige systemen minder goed uitvoering aan kan geven.

### 33. Payroll regio

#### Toelichting

- De inkoop- en monitoringsorganisatie Utrecht West (I&M UW) was tot vorig jaar gehuisvest in de gemeente Wijdmeren. Door het vertrek van Wijdmeren (en Weesp) uit de regio Utrecht West, valt I&M UW momenteel onder het opdrachtgeverschap van Woerden.
- Door de onzekere regionale samenwerking zijn er nooit vaste werkplaatsen geregeld voor het personeel. Alles loopt via payroll.

#### Basis- & Plus-scenario:

De ontwikkelingen in het Sociaal Domein staan nog niet stil. In geen enkele gemeente. In Utrecht West hebben gemeenten verschillende samenwerkingsbehoeften. We gaan er daarom in deze scenario's van uit dat de flexibele inrichting van de organisatie voldoet aan de wens van de deelnemende gemeenten.

#### Min-scenario:

De regio betaald € 114.000,- aan payrollkosten. Die kunnen worden bespaard als het personeel in vaste dienst komt. Dit heeft als risico dat Woerden vast zit aan het personeel als de regionale samenwerking stopt. Daar staat tegenover dat payroll als nadeel heeft dat het moeilijk is om gemotiveerd en bekwaam personeel te binden. De markt voor het aantrekken van inkopers en contractbeheerders is erg krap, ze hebben momenteel in principe de gemeenten met vaste contracten voor het uitzoeken.

## 34. Detailcontrole

### Toelichting

- De regio Utrecht West voert detailcontroles uit voor de deelnemende gemeenten. Daarin wordt voor alle facturen (bijvoorbeeld) gecontroleerd of het opgestelde tarief gelijk is aan het overeengekomen tarief. Momenteel is 0,2 fte actief met detailcontrole. Dit leverde in 2017 ong. € 600.000,- op voor de regio.

#### Basis- & Plus-scenario:

Momenteel zijn er in de regio Utrecht West ruim 180 contractpartners. Dit maakt de controle intensief en de opbrengst vermoedelijk wat hoger. Niet alle contractpartners werken veel met de regio samen en niet alle contractpartners zijn ingesteld op de administratieve processen van de regio. Het basis- en plus-scenario bevatten het voorstel om het aantal contractpartners sterk te verminderen. Het is onze verwachting dat daarmee ook de foutmarges in het administratieve proces kleiner worden.

#### Min-scenario:

De inkoop blijft ongewijzigd in dit proces en de formatie voor detailcontrole wordt uitgebreid van 0,2 naar 1 fte. De regio verwacht dat de opbrengst van de detailcontrole kan stijgen naar een terugvordering van € 1.000.000,-. We gaan er vanuit dat het aandeel van Woerden in de extra vordering ongeveer € 50.000,- is.

## 35. Verminderen aanbieders

### Toelichting

- Het aantal contractpartners (Jeugd/Wmo) is momenteel ruim 180. Uit de evaluatie van het Sociaal Domein blijkt dat zowel inwoners, als WoerdenWijzer en zorgaanbieders zelf dit niet prettig vinden werken.
- Voor inwoners is het te onduidelijk wie welke zorg biedt en waar men naartoe moet. Ook voor consulenten is het niet altijd duidelijk wat er is ingekocht en met wie welke samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. Datzelfde geldt overigens voor andere verwijzers zoals huisartsen en jeugdartsen.
- Voor zorgaanbieders geldt dat het moeilijk is om je dienstverlening en werkprocessen aan te passen aan opdrachtgevers van wie je slechts een klein stukje van de taart krijgt.

### Basis- en Plus-scenario:

In beide scenario's gaat de gemeente het aantal contractpartners sterk reduceren om overzicht en betere werkprocessen te creëren voor inwoners, verwijzers en zorgaanbieders. Dit leidt ertoe dat er minder vraag is naar inkoop- en contractmanagement.

### Min-scenario:

In dit scenario is de ambtelijke capaciteit wegbezuinigd om een andere inkoopwijze en nieuw contractmanagement vanuit de gemeente vorm te geven. De gemeente voldoet met een voor zorgaanbieders open inschrijving aan haar wettelijke plicht.

## 36. Incidentele dekking 2018 structureel maken

### Toelichting

- In de begroting 2018 is een taakstelling €600.000 opgenomen.

### Basis- en plusscenario

In beide scenario's is de incidentele dekking uit begroting 2018 structureel gemaakt.

### Min-scenario:

In dit scenario vervallen de taken en is er dus geen structurele dekking nodig.

## 37. Risicoreservering en herverdeling

### Toelichting

- Om het door de raad gevraagde duurzaam financieel perspectief te realiseren is een risicoreservering opgenomen om fluctuaties in de uitgaven van de open einde regelingen voor Werk en Inkomen, WMO en Jeugd binnen de exploitatie programma 3 op te kunnen vangen. Als basis in de begroting voor het maatwerk zijn de gerealiseerde uitgaven 2017 genomen. Dit betekent dat budgetten in het maatwerk zijn bij- of afgeraamd. Maatwerkvoorzieningen zijn open einde regelingen. De daadwerkelijke uitgaven wijken daarom meestal in meer of mindere mate af van de begroting.

### Basis- en plus-scenario

De huidige begroting bevat 6 ton aan taakstellingen voor het sociaal domein. Het tekort daarbovenop is 1 miljoen. De totale opgave voor het sociaal domein is daardoor 1,6 miljoen. De herverdeling binnen het basis-scenario is in totaal 2 miljoen. Er resteert daarom 4 ton (2 miljoen – 1,6 miljoen), die wij inzetten als buffer voor afwijkingen op de openeinderegelingen (Jeugd, Wmo en Werk en Inkomen).

### Min-scenario:

In dit scenario is geen risicoreservering opgenomen binnen de begroting. Overschrijdingen op opene einde regelingen moeten opgevangen worden uit de algemene reserve.

# Taskforce Duurzaamheid

---

## 1. Inleiding: duurzaamheid in de landelijke en mondiale context

### *Stroomversnelling*

Duurzaamheid heeft de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Sinds de crisis in 2008 is er een stroomversnelling ontstaan en wereldwijd wordt er gewerkt aan nieuwe duurzame concepten.

- Zodat we hernieuwbare bronnen kunnen gaan gebruiken voor onze energiebehoefte;
- Kwetsbare delta's gaan beschermen tegen de toenemende ernstige gevolgen van klimaatverandering. Dit betreft de combinatie van wateroverlast, hitte, droogte en overstroming. Vaak gaat dit ook gepaard met ernstige gevolgen voor bodemdaling en bodemerosie.
- Ook bedrijven maken de omslag naar verantwoorde productie, zoals bijvoorbeeld de Fairphone.

In deze stroomversnelling zijn visionairs bezig met het maken van concrete producten zoals bijvoorbeeld de Tesla: een idee dat een aantal jaren geleden ontstond, waarvan je nu al dagelijks het resultaat ziet rondrijden, ook in Woerden. En misschien nog wel belangrijker: mensen passen hun eigen gedrag aan zoals de Woerdense Helga Warmels: een leven zonder afval.

### *Mondiaal/landelijk beleid*

Op beleidsniveau is wereldwijd overeenstemming gekomen over het klimaatakkoord van Parijs en later in Marrakesh. Landen hebben zich gecommitteerd aan CO<sub>2</sub> reductie. Dit is nu verankerd in het Nederlandse regeerakkoord van 2017. Dit betekent dat provincies en gemeenten de komende jaren volop aan de bak moeten om de gestelde doelstellingen te halen. Ondertussen is ook de aanpak van klimaatverandering hoog op de landelijke politieke agenda gekomen. Dit is geland in het Deltaprogramma (ruimtelijke adaptatie), waar naast de waterthema's ook hitte en bodemdaling een plek hebben gekregen.

### *Maatschappelijke opgave*

Duurzaamheid is in relatief korte tijd veranderd van een milieuthema naar een maatschappelijk opgave waar gemeenten een regierol (gaan) hebben. Zoals bijvoorbeeld het aanwijzen van de alternatieve warmtevoorziening voor gas in de bestaande wijken. En het mogelijk maken van grootschalige duurzame energiebronnen, mede vanwege de maatschappelijke druk op het verminderen van de gasproductie in Groningen. Gemeenten hebben ook de regie gekregen op de uitvoering van het thema ruimtelijke adaptatie, zoals bijvoorbeeld door het uitvoeren van een klimaatstresstest voor 2020.

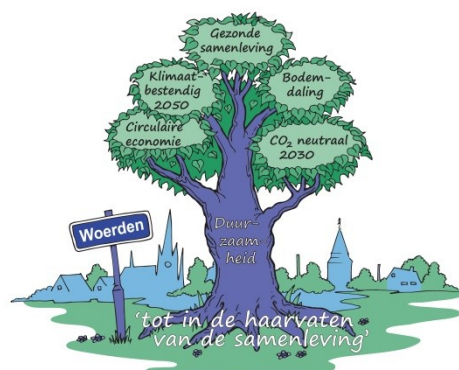
## 2. Duurzaamheid in de gemeentelijke context 2030/2050

### *Toekomstbestendige gemeente*

De gemeenteraad van Woerden heeft op 30 oktober 2014 de motie 'Duurzaam met een doel' aangenomen waarin de ambitie is verwoord om in 2030 een klimaatneutrale (ook wel CO<sub>2</sub>-neutrale) gemeente te zijn. De mogelijke olie- en gaswinning onder het Papekopveld bij Woerden verhoogde de urgentie bij het gemeentebestuur. Naast de energieopgave waren ook andere thema's geagendeerd zoals het omgaan met bodemdaling, de wateroverlast en het verantwoord omgaan met grondstoffen in gemeente Woerden.

### *Samenhang*

Om meer samenhang (ambitie, doelen en middelen) te creëren is begin 2017 besloten deze thema's in samenhang te benaderen onder de noemer 'duurzaamheid tot in de haarvaten van de Woerdense samenleving' (16r.00813 en 17r.00068). Om hier invulling aan te geven is in het eerste kwartaal van 2017 samen met inwoners, ondernemers en andere stakeholders gewerkt aan actieplannen, ambities en beleidskaders voor een integraal duurzaamheidsprogramma voor Woerden. Deze actieplannen zijn ter besluitvorming voorgelegd aan



de raad (17r.00068 en 17r.00702). In tabel 1 staan de ambities per thema genoemd. In de actieplannen is dit vertaald naar beleidskaders, doelen en concrete projecten voor de eerstvolgende vier jaar. In verband met de beperkte capaciteit is het actieplan Gezonde Samenleving nog niet uitgewerkt in 2017.

*Tabel 1: Ambities per thema (uit: 'Duurzaamheid tot in de haarvaten van de Woerdense samenleving')*

Thema	Afkorting	Ambitie	Streefjaar
Klimaatneutraal	KN	In 2030 is gemeente Woerden een CO <sub>2</sub> -neutrale gemeente	2030
Circulaire economie	CE	Uiterlijk in 2050 hebben we in Woerden een volledig circulaire economie gerealiseerd. Daarvoor gebruiken we t.o.v. 2017 in 2030 al 50% minder primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen).	2050
Klimaatbestendig	KB	In 2050 is gemeente Woerden bodemdalingbestendig.	2050
Bodemdaling	BD	In 2050 is gemeente Woerden bestand tegen hevige regenbuien, langdurige droogte, hitte en overstromingen	2050
Gezonde Samenleving	GS	n.n.t.b.	n.n.t.b.

#### *Gebiedsgerichte aanpak en werkgelegenheid*

Duurzaamheid is daarbij niet gezien als doel op zich maar als dienend aan een maatschappelijk doel: het bereiken en behouden van een aantrekkelijke, gezonde, toekomstbestendige en daarmee waardevolle woonomgeving. Niet alleen voor de inwoners maar ook voor de ondernemers, bezoekers en niet te vergeten de flora en fauna in tuinen en de openbare ruimte. Dit kan niet vanuit het gemeentehuis alleen worden georganiseerd. Immers, de gemeente mag alleen ingrepen doen in de openbare ruimte en het eigen vastgoed. De samenwerking met inwoners, ondernemers en andere stakeholders is hierbij belangrijk.

Door gebiedsgericht aan de slag te gaan wordt duurzaamheid vervlochten met andere projecten en initiatieven in de wijk. Het kan daarmee een van de verbindende elementen zijn om de sociale cohesie te versterken. Bijvoorbeeld via een buurtmoestuin of door het gezamenlijke exploiteren van zonnepanelen. Investeren in duurzaamheid levert daarnaast ook concrete extra (lokale) werkgelegenheid op. Bijvoorbeeld voor isolatiebedrijven, installateurs, hoveniers en aannemers.

Er is al een groep koplopers in gemeente Woerden actief. Zij ondernemen zelf actie, passen eigen gedrag aan en stimuleren medeburgers om ook in actie te komen. Ook gemeente Woerden participeert in diverse lokale en regionale projecten. En met de druk vanuit de mogelijke olie- en gaswinning zijn de verwachtingen gewekt dat gemeente Woerden de transitie naar een duurzame samenleving serieus neemt.

#### *Besluitvorming*

Eind 2017 stemde de raad in met de ambitie 'Duurzaamheid tot in de haarvaten van de Woerdense samenleving'. Daarnaast stelde de gemeenteraad incidenteel extra budget beschikbaar om aan de slag te gaan met het uitvoeringsprogramma 2018. De raad besloot ook om de nieuwe gemeenteraad te laten besluiten over de inzet voor de jaren daarna (2019 en verder).

#### *Beschikbaar budget 2018*

Structureel staat € 320.000,- op de begroting. Incidenteel was in 2017 aanvullend nog € 349.900,- gereserveerd. Hier kwam voor 2018 nog € 702.000,- bij. Het totale incidentele bedrag voor 2018 is daardoor € 1.051.000,-.



Tabel 2: Overzicht middelen duurzaamheid begroting 2018

	Voorstel begroting 2018						Totaal
	Turbo	Tempo	Tempo	Tempo	GS	Over-all	
2018	C02-N	CE	KB2050	BD	GS	Over-all	
Totale kosten	€ 702.400	€ 70.500	€ 259.500	€ 199.000	€ 80.000	€ 60.500	€ 1.371.900
Dekking kosten	€ 320.400	€ 25.000	€ 219.500	€ 105.000	€ 0	€ 0	€ 669.900
Extra nodig							
-incidenteel	€ 382.000	€ 45.500	€ 40.000	€ 94.000	€ 80.000	€ 60.500	€ 702.000
-structureel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

### Vergelijking regeerakkoord 2017 en Woerdense ambitie

Op verzoek van de raad is een vergelijking gemaakt tussen de ambities en beleidskaders van het regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst' (2017) en de aangenomen Woerdense duurzaamheidsambitie (2017), zie raadsinformatiebrief 18r.0009.

### 3. Taskforce Duurzaamheid

De taskforces kregen als opdracht mee om een waarde vrije begroting op te stellen voor de komende vier jaar. De begroting diende voorzien te zijn van knoppen waaraan de raad kan draaien om keuzes te maken. Het thema duurzaamheid wordt al snel politiek en elke vorm van voorsorteren daarin ook. De een ziet bijvoorbeeld liever een focus op de energietransitie, de ander wil ook graag resultaten bereiken op het gebied van een groene en gezonde samenleving (zoals bijvoorbeeld meer groen, minder fijnstof en geluidsoverlast, bewegen).

Daarom is ervoor gekozen een neutrale ordening te maken gebaseerd op de volgende indeling:

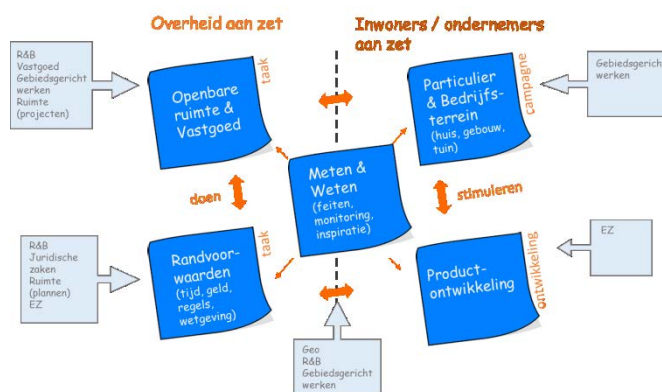
1. wat moet nu (wettelijke verplicht) en op korte termijn (regeerakkoord);
2. wat loopt al in Woerden (projecten/subsidies) en;
3. welke nieuwe projecten/initiatieven starten we op om het vastgestelde ambitieniveau te halen.

#### 3.1. Van thema naar doelgroepenbenadering

Bij de behandeling van de integrale duurzaamheidsopgave in 2017 heeft de raad een aantal belangrijke aandachtspunten en voorwaarden benoemd en meegegeven zoals:

- formuleer doelen en verbind hier meetbare activiteiten aan (bv. via opgavegestuurd werken);
- betrek de samenleving hierbij en maak duidelijk wat de rol van de gemeente en de partijen uit de samenleving is (gebiedsgericht werken);
- zorg voor integraliteit en combineer activiteiten, zodat meerwaarde ontstaat.

De afbeelding hiernaast illustreert de bevoegdheden van de gemeente en de partijen uit de samenleving. Links van de stippelijijn moet de gemeente zelf aan de slag ('doen' vanuit de taak) en rechts gaat het meer om stimuleren (en diverse vormen) van de partijen uit de samenleving. Naast de blauwe 'post-its' staat kort aangegeven wat de rol van de gemeente is en de lichtblauwe vakjes toont de betrokkenheid van diverse teams binnen de gemeente (niet uitputtend).



De actieplannen zijn gesorteerd naar thema. Per thema zijn sectoren en belanghebbenden gegroepeerd aan de hand van vergelijkbare eigenschappen en belangen. In hoofdstuk 4 van de actieplannen worden dit de pijlers (of doelgroepen) genoemd. Ten behoeve van de taskforce is de keuze gemaakt om de projecten en initiatieven van alle thema's te sorteren naar doelgroepen. Op deze manier is het maatschappelijk effect per doelgroep beter inzichtelijk te maken en wordt de integraliteit beter gewaarborgd. In gesprekken met inwoners gaat het dan niet meer alleen over bijvoorbeeld isoleren en zonnepanelen op het dak maar ook over het afkoppelen en vergroenen van tuinen. Onderstaande tabel toont links de thema's en rechts de doelgroepen (of pijlers).

Tabel 3 thema's en pijlers van het duurzaamheidsprogramma

Thema's	Doelgroepen (pijlers)
Klimaatneutraal	Duurzaam wonen
Circulaire economie	Duurzame mobiliteit
Klimaatbestendig	Transitie landbouw /v taal buitengebied
Bodemdaling	Duurzame publieke voorzieningen
Gezonde samenleving	Duurzame bedrijven / nieuwe economie
	Duurzame industrie, energie, afval & water (processen)

### 3.2. Wat is niet meegenomen

Investeringskosten zijn niet meegenomen in de duurzaamheidsbegroting. Dit hoort thuis bij die domeinen waar deze verantwoordelijkheid ligt:

- Kosten verduurzaming vastgoed (zonnepanelen op scholen bijvoorbeeld of investeringen in klimaatbeheersing)
- Kosten duurzaam ophogen IBOR

Investeren in de taskforce duurzaamheid levert dus niet direct geld (een sluitende of positieve businesscase) op voor de gemeentebegroting. Deze meerwaarde is ondergebracht bij de taskforces IBOR en onderwijshuisvesting. De meerwaarde zit in de optelsom van het maatschappelijke resultaat: een toekomstbestendige en gezonde woonomgeving, voorkomen uitputting van natuurlijke grondstoffen, werkgelegenheid, sociale cohesie etc.

### Inschatting

In 2018 wordt het actieplan gezonde samenleving opgesteld. Voor de begroting 2019-2022 is nu een inschatting gemaakt van de inspanning/projecten/pilots die in die periode nodig zijn.

### Pakketten

De begroting is opgebouwd uit de eerder genoemde zes doelgroepen. Hieronder hangen activiteiten. Het bedrag per activiteit is een inclusief bedrag. Dit wil zeggen dat alle kosten zijn verwerkt: bijdrage voor een activiteit, de benodigde begeleiding, communicatiekosten, subsidie etc.

### 3.3. Knoppen voor de begroting Duurzaamheid

In de inleiding onder paragraaf 1 is al aangegeven dat voor een neutrale sortering van de activiteiten is gekozen. Aan alle activiteiten uit de begroting is een cijfer gekoppeld (1a, 1b, 2 of 3). Deze sortering vormen gelijk de knoppen waaraan gedraaid kan worden. Onderstaande uitleg geeft meer inzicht in de betekenis van de knoppen.

#### Knop 1: Verplicht

Er bestaat nu al wetgeving waaraan een uitvoeringsverplichting hangt. Daarnaast is er vastgesteld rijksbeleid. Hierin staan ambities en afspraken op hoofdlijnen die onder andere onder regie van de lokale overheid moet worden uitgevoerd.

- Als het Nationale en/of Europese wetgeving betreft.
  - Wet Milieubeheer: handhaven van bedrijven die energiebesparende maatregelen moeten treffen die binnen 5 jaar terugverdiend kunnen worden.
  - EED Audit: Europese Energie-Efficiency Richtlijn. Verplichting tot het uitvoeren van energie-audits door grote bedrijven, met als doel om energieverbruik terug te dringen om Europese energiedoelen voor 2020 te halen.
  - Wijziging Elektriciteits- en Gaswet: VET Voortgang Energie Transitie: Nieuwbouw wordt zonder aardgas gebouwd om geen stijging van uitstoot CO<sub>2</sub> te genereren.
- Vastgesteld rijksbeleid
  - Regeerakkoord 2017 en de uitwerking (zie ook 18r.00090).
  - Deltaprogramma en Deltaplan Ruimtelijke adaptatie 2018
  - Rijksbrede programma Circulaire Economie

Nog niet alle wettelijke taken die aankomende jaren verwacht worden zijn bepaald. Zo zullen gemeenten voor 2021 warmtetransitieplannen gaan opstellen waarbij per wijk de alternatieve warmtevoorzieningen voor gas wordt bepaald. De verwachting is dat dit via de Omgevingswet wordt geregeld.

Het maatschappelijk effect van knop 1 is dat gemeente Woerden op die acties de (inter)nationale afspraken volgt. Bij het bepalen van de benodigde inspanning voor de 1a en 1b activiteiten was het uitgangspunt dat hiermee de resultaten op een sobere en doelmatige wijze behaald kunnen worden. Voor alle scenario's blijkt dat de 1a activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Voor de 1b activiteiten geldt dit ten dele. Indien de gemeenteraad ervoor kiest om deze afspraken 'minimaal' te volgen (minder budget), dan is de verwachting de genoemde wettelijke verplichtingen deels niet gehaald worden. Daar kan de gemeente op worden aangesproken door de landelijke overheid, zoals dit ook geldt voor het (deels) niet nakomen van wettelijke taken op andere werkvelden. Voor het (deels) niet nakomen de afspraken uit het vastgestelde rijksbeleid kan de gemeente ook worden aangesproken al zullen de eventuele berispingen en/of sancties van een andere orde zijn.

#### Knop 2 Lopende afspraken

Dit betreft samenwerkingsafspraken waar subsidies bij worden verstrekt. Vaak zijn dit afspraken met vaste partners zoals het samenwerkingsverband Alphen aan den Rijn, Gouda en Woerden (AGW), de U10, de gebiedscommissie Utrecht-West en bijvoorbeeld het waterschap (HDSR), LTO en provincie Utrecht. Maar het gaat ook over koploperprojecten met inwoners en bedrijven zoals Groe(n)ten uit Woerden of circulair (ver)bouwen (o.a. betonconvenant).

#### Knop 3 Tempo en Turbo

De activiteiten in de begroting hebben tot doel om de door de raad vastgestelde ambitie te behalen. Dus klimaatneutraal in 2030 en voor de andere thema's met 2050 als streefjaar. Bovenop de verplichte en lopende projecten (knop 1 en 2) is extra inzet nodig om deze doelen te halen. Er moeten dus nieuwe activiteiten gestart worden om de gestelde doelen te halen. Dit kan door de knop helemaal open te zetten en alle voorgestelde activiteiten in gang te zetten. Dit is het Turbo-scenario.

De knop kan ook minder ver open. Dit noemen we het Tempo-scenario. Verschil tussen 'Tempo' en 'Turbo' is de bundeling aan extra activiteiten die we bij 'Tempo' geheel aan de markt overlaten (bedrijven, ondernemers, bedrijfsprocessen). En activiteiten die we bij 'Tempo' niet doen omdat inwoners dit zelf moeten oppakken zoals gedragsverandering op het thema gezonde samenleving. De gemeente investeert dan wel in projecten waarin de overheid een aanwijsbare rol heeft zoals luchtkwaliteit, gezonde openbare ruimte en publieke voorzieningen.

De verwachting is dat bij de keuze voor de Tempo-stand de ambitie om in 2030 klimaatneutraal te zijn niet gehaald wordt en doorschuift naar circa 2040. Ook voor de andere thema's is de verwachting dat het streefjaar dan niet helemaal gehaald wordt.

#### **Maatschappelijke effecten en risico's**

Met het maken van keuzes worden in meer of mindere mate maatschappelijke effecten bereikt. Het Turboscenario is afgestemd op vastgestelde duurzaamheidsambitie. Bij de keuze voor een lager tempo loopt gemeente Woerden in meer of mindere mate ook risico's. In tabel 4 staan de effecten en risico's benoemd. Nog niet alle effecten zijn vertaald naar meetbare indicatoren. Dit wordt in 2018 nader uitgewerkt.

Tabel 4: Maatschappelijk effecten en risico's duurzaamheidsprogramma

Maatschappelijke effecten	Risico's
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewustwording (inclusief faciliteren) van collega's, inwoners, bedrijven en stakeholders</li> <li>• CO2 reductie</li> <li>• Windturbines /zonneweide/aardwarmte in het landschap/ondergrond</li> <li>• Veiligheid (onvoldoende voorbereid op overstroming)</li> <li>• Een gezonde en groene leefomgeving</li> <li>• Overlast voorkomen/kosten beheer en onderhoud beperken</li> <li>• Minder afval, meer grondstoffen</li> <li>• Toekomstbestendige circulaire economie</li> <li>• Een economisch vitaal buitengebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwoners/ondernemers kunnen niet gefaciliteerd worden, knop 1, 2, 3</li> <li>• Inwoners/ondernemers komen niet in actie, knop 1, 2, 3</li> <li>• Gemeente Woerden wordt gezien als onbetrouwbare partner, knop 2</li> <li>• Hobbels blijven: beperkt/geen innovatie, knop 1, 2</li> <li>• Ambitie 2030/2050 niet haalbaar, knop 1, 2, 3</li> <li>• Gemeente geen voorbeeldfunctie, knop 1, 2, 3</li> <li>• Een ander (provincie/rijk) maakt de keuzes in plaats van de gemeente zelf, knop 1, 2, 3</li> <li>• Imagoschade gemeente, knop 1,2, 3</li> </ul>

#### 4. Scenario's (basis, min- en plus-scenario)

##### 4.1. Basis scenario: *Wettelijke taken, beperkt*. kosten € 320.000

Het beschikbare bedrag in het 0-scenario is het bedrag dat momenteel structureel op de begroting staat (zie paragraaf 2). Voor dit bedrag kunnen geen lopende (knop 2) en nieuwe activiteiten (knop 3) worden uitgevoerd.

De inzet beperkt zich tot een deel (wel meer dan bij het min-scenario) van de activiteiten die onder knop 1 vallen.

Knop 1a: De activiteiten die voortkomen uit wettelijke verplichte taken kunnen worden uitgevoerd. Het gaat dan om:

- aardgasvrije nieuwbouw (duurzame woningen en bedrijven);
- energie besparen Wet Milieubeheer (duurzame bedrijven en industrie);
- en energiebesparing EED oa in de zorg (duurzame publieke voorzieningen)

Knop 1b: Niet alle 1 b activiteiten kunnen worden uitgevoerd. De keuze is gemaakt om een beperkte inspanning te plegen op het energietransitieplan en op 1 aardgasvrije wijk (Schilderskwartier).

Wat gebeurt dan niet onder 1b:

- overstromingsrobuuste gemeente (duurzame woningen);
- energietransitieplan (duurzame woningen en bedrijven).

##### *Risico's*

Met dit bedrag zijn nagenoeg alle in tabel 4 genoemde risico's van toepassing. De gemeente Woerden moet zich vanaf 2019 terugtrekken uit alle dan lopende projecten en afspraken (knop 2) zoals bijvoorbeeld:

- gezamenlijke besparing- en duurzame energieacties, energieloket;
- financiering organiseren: subsidies aardgasvrijwonen en energiefonds;
- Regionale Energie Strategie (opgave energie, besparen en duurzaam opwekken middels zon en wind)
- initiatieven van bedrijven
- uitvoering actieplan tegengaan voedselverspilling;
- gebiedsproces veenweiden in beweging;
- activiteiten gericht op transitie naar elektrisch rijden;
- subsidie voor het vergroenen van daken en gevels;
- circulaire voedselproductie: groe(n)ten uit Woerden;
- circulair (ver)bouwen (o.a. naleven betonconvenant).

Knop 2 dichtzetten leidt tot imagoschade bij inwoners, ondernemers en andere stakeholders. Het gaat dan om minder vertrouwen in afspraken met de lokale overheid. Door het terugtrekken van de gemeente uit projecten ondervinden de partners mogelijk ook financiële schade.

Tot 2018 was de gemeentelijke capaciteit voor duurzaamheid beperkt tot circa 2 à 3 fte. Door het toegezegde incidentele budget voor 2018 is het mogelijk geweest de inzet tijdelijk uit te breiden. Bij de

keuze voor een min- of 0 scenario wordt deze capaciteit weer teruggebracht naar circa 2 à 3 fte. Dit betekent dat de opgebouwde capaciteit in 2018 na dat jaar weer weg moet. Hiermee is overigens bij de contractering rekening gehouden. Daarmee raken we wel de opgebouwde kennis deels kwijt.

Er is met het beperkte team geen capaciteit op het stadhuis om initiatieven van inwoners en ondernemers verder te brengen of hobbels weg te nemen. Op het gebied van bewustwording ligt de bal volledig bij de markt en andere stakeholders.

Er is beperkte capaciteit om te participeren in netwerken en invloed (bv. tegen de olie- en gaswinning). Dit betekent ook dat andere overheden keuzes voor gemeente Woerden gaan maken. Provincies mogen namelijk, als gemeenten geen voortgang boeken, locaties aanwijzen voor bijvoorbeeld windmolens. Er wordt niet gewerkt aan planvorming en uitvoering voor een overstromingsrobuuste gemeente.

Een keuze voor het min-scenario betekent ook dat de vorig jaar vastgestelde ambitieniveaus en bijbehorende beleidskaders moeten worden bijgesteld. Klimaatneutraal 2030 wordt zeker niet gehaald.

# BASIS SCENARIO – Wettelijke taken, beperkt

Kosten per jaar



Verplicht



Lopende afspraken



Tempo Turbo



## Duurzaam wonen

Aardgasvrije  
nieuwbouw en 1  
aardgasvrije wijk

## Duurzame mobiliteit

## Transitie landbouw/vitaal buitengebied

## Duurzame publieke voorzieningen

Energiebesparing  
zorg via EED

## Duurzame bedrijven, nieuwe economie

Energiebesparen  
en aardgasvrije  
nieuwbouw

## Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)

Energiebesparen  
EED

4.2. Min-scenario: *Wettelijke taken, zeer beperkt*. kosten € 256.000 (= - 20% van het basis-scenario)  
Het beschikbare bedrag in het min-scenario is 80% van het bedrag dat momenteel structureel op de begroting staat (zie ook paragraaf 2 en de beschrijving van het 0-scenario). Voor dit bedrag kunnen geen lopende (knop 2) en nieuwe activiteiten (knop 3) worden uitgevoerd.

De inzet beperkt zich tot een deel van de activiteiten die onder knop 1 vallen:

Knop 1a: De activiteiten die voortkomen uit wettelijke verplichte taken kunnen worden uitgevoerd. Het gaat dan om:

- aardgasvrije nieuwbouw (duurzame woningen en bedrijven);
- energie besparen Wet Milieubeheer (duurzame bedrijven en industrie);
- en energiebesparing o.a. in de zorg via EED (duurzame publieke voorzieningen).
- 

Knop 1b: Niet alle 1b activiteiten kunnen worden uitgevoerd. De keuze is gemaakt om dan beperkte inspanning te plegen op het energietransitieplan

Wat schuift van het vastgestelde rijksbeleid door:

- aardgasvrij Schilderskwartier (duurzame woningen);
- overstromingsrobuuste gemeente (duurzame woningen);
- meer inzet op energietransitieplan (duurzame woningen en bedrijven).

## MIN SCENARIO – Wettelijke taken, zeer beperkt

Kosten per jaar



Verplicht



Lopende afspraken



Tempo Turbo

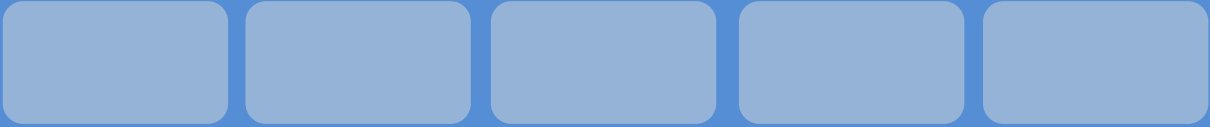


### Duurzaam wonen

Aardgasvrije  
nieuwbouw en  
energieovergangplan



### Duurzame mobiliteit



### Transitie landbouw/ vitaal buitengebied



### Duurzame publieke voorzieningen

Energiebesparing zorg  
via EED



### Duurzame bedrijven, nieuwe economie

Energiebesparen en  
aardgasvrije  
nieuwbouw



### Duurzame industrie, energie, afval & water (processen)

Energiebesparen  
EED





4.3. Plus-scenario (gemiddelde bedragen over vier jaar): *Tempo* € 1.775.000 en *Turbo* € 2.020.000  
In paragraaf 5 is een toelichting gegeven op de betekening van de knoppen Tempo en Turbo. Beknopt samengevat:

- Turbo → Knop 1,2 en 3 staan helemaal open: gericht op behalen van ambitieniveau dat door de raad is vastgesteld (Klimaatneutraal in 2030 en overige thema's 2050);
- Tempo → Knop 1 en 2 staan helemaal open, knop 3 deels (beperkt zich tot de eigen gemeentelijke inspanning): ambitieniveau raad wordt naar verwachting niet helemaal gehaald (Klimaatneutraal in circa 2040 en overige thema's later dan 2050).

Bij het plusscenario (Tempo en Turbo) is er ook rekening gehouden met een opgavemanager duurzaamheid die de integratie van alle activiteiten in de doelgroepen bewaakt, stuurt op meetbare resultaten, afstemming heeft met het gemeentebestuur en de samenleving en ook als boegbeeld namens de gemeente in de samenleving actief is.

#### *Risico's*

Indien alle knoppen voluit openstaan (turbo) zijn de eerder genoemde risico's onder paragraaf 5 en bij de beschrijving van het min en 0-scenario niet van toepassing. Kiest de gemeenteraad voor Tempo dan is de inschatting dat de gestelde ambities niet in 2030 (voor Klimaatneutraal) en 2050 (overige thema's behalve duurzame publieke voorzieningen) gehaald worden. Er is dan minder capaciteit en middelen beschikbaar om de markt en inwoners te stimuleren tot gedragsverandering, duurzaam handelen en aan de slag te gaan met het ontwikkelen van duurzame producten.

# PLUS SCENARIO – Tempo (alle thema's 2050) Turbo (KN 2030 en overige 2050)

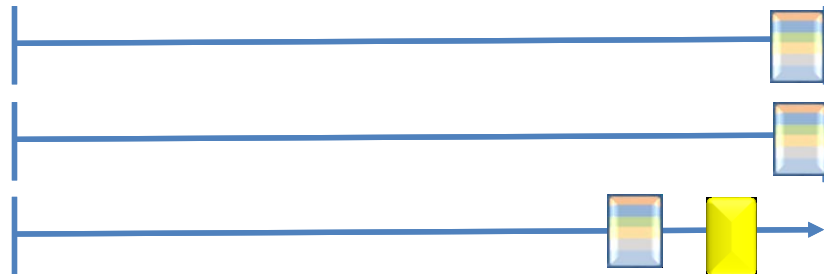
Kosten per jaar (gem.)



Verplicht

Lopende afspraken

Tempo Turbo



## Duurzaam wonen

Aardgasvrije nieuwbouw en 1 aardgasvrije wijk, energietransitieplan

Overstromingsbestendige gemeente, bodemdalingbestendig bouwen. subsidie groene daken/gevels

Nee tegen olie en gas, koplopers aan de slag, scans, subsidie, energieloket

Circulaire en energie-initiatieven mogelijk maken, tegengaan voedselverspilling

GS: gedragsverandering gezond leven Innovatie bodemdalingbestendig bouwen

## Duurzame mobiliteit

Beleid en aanleg infrastructuur voor elektrisch rijden

Duurzame mobiliteit stimuleren

Bevorderen markt: elektrische auto's, pakketbezorgers, transport logistiek

## Transitie landbouw/ vitaal buitengebied

Gebiedsprocessen: duurzaam, vitaal en leefbaar buitengebied

Wegnemen belemmeringen regelgeving

Energieproducerende landbouw stimuleren

Bevorderen CO<sub>2</sub> omslag bedrijven, innovatie circulaire economie

## Duurzame publieke voorzieningen

Energiebesparing zorg via EED

Zwembad verduurzamen

Bewustwording

Gezonde samenleving

## Duurzame bedrijven, nieuwe economie

Energiebesparen en aardgasvrije nieuwbouw, energietransitieplan

Circulair: initiatieven mogelijk maken, projecten doen

Energie- en circulair fonds, bewoners en lokale bedrijven koppelen, subsidie

Bedrijfsgebouwen naar CO<sub>2</sub> neutraal en energieneutrale binnenstad

Subsidie groene daken

## Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)

Energiebesparen EED, duurzame bedrijventerreinen

Restwarmte benutten, verkenning biomassa en projecten

Energiefonds, wegnemen belemmeringen regelgeving

Duurzame energie uit water en afval,

Innovatie bedrijven

**Keuzes maken**

De begroting is zo opgebouwd dat eenvoudig inzichten gemaakt kunnen worden van:

- de activiteiten en kosten per thema
- de activiteiten en kosten per knop (1a/b, 2 en 3)
- de activiteiten en kosten per doelgroep (zie bijlage 1)

Heeft de gemeenteraad voorkeur voor een andere ordening/prioritering, dan kunnen de inzichten hiervoor snel geleverd worden. Bijvoorbeeld het staken van een lopend project (sunk costs) en dit vervangen door een nieuw project.

## Bijlage 1: Overzicht kosten per jaar (2019-2022) per scenario

Onderstaande tabellen tonen de bedragen van de scenario's per jaar, gerangschikt per doelgroep. Deze tabellen laten ook zien hoe de verhouding is in inzet tussen de verschillende doelgroepen.

<b>- scenario: Wettelijke taken, zeer beperkt</b>				
	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 76.000	€ 76.000	€ 76.000	€ 76.000
Duurzame mobiliteit	€ -	€ -	€ -	€ -
Transitie landbouw /vitaal buitengebied	€ -	€ -	€ -	€ -
Duurzame publieke voorzieningen	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)	€ 65.000	€ 65.000	€ 65.000	€ 65.000
<b>Totaal (exclusief OVERALL)</b>	<b>€ 256.000</b>	<b>€ 256.000</b>	<b>€ 256.000</b>	<b>€ 256.000</b>
<b>0 scenario: Wettelijke taken, beperkt</b>				
	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000
Duurzame mobiliteit	€ -	€ -	€ -	€ -
Transitie landbouw /vitaal buitengebied	€ -	€ -	€ -	€ -
Duurzame publieke voorzieningen	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)	€ 65.000	€ 65.000	€ 65.000	€ 65.000
<b>Totaal (exclusief OVERALL)</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>	<b>€ 320.000</b>
<b>+ scenario: TEMPO (alle thema's 2050)</b>				
	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 933.000	€ 920.000	€ 840.000	€ 845.000
Duurzame mobiliteit	€ 178.000	€ 148.000	€ 135.000	€ 128.000
Transitie landbouw /vitaal buitengebied	€ 100.000	€ 83.000	€ 70.000	€ 70.000
Duurzame publieke voorzieningen	€ 120.000	€ 143.000	€ 133.000	€ 133.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 403.000	€ 351.500	€ 399.500	€ 396.500
Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)	€ 115.000	€ 115.000	€ 170.000	€ 160.000
<b>Totaal (inclusief OVERALL)</b>	<b>€ 1.849.000</b>	<b>€ 1.760.500</b>	<b>€ 1.747.500</b>	<b>€ 1.732.500</b>
<b>+ scenario: TURBO (KN 2030 en overig 2050)</b>				
	2019	2020	2021	2022
Duurzaam wonen	€ 1.008.000	€ 995.000	€ 915.000	€ 920.000
Duurzame mobiliteit	€ 178.000	€ 168.000	€ 155.000	€ 148.000
Transitie landbouw /vitaal buitengebied	€ 115.000	€ 160.000	€ 137.000	€ 137.000
Duurzame publieke voorzieningen	€ 165.000	€ 165.000	€ 155.000	€ 155.000
Duurzame bedrijven, nieuwe economie	€ 453.000	€ 401.500	€ 446.500	€ 443.500
Duurzame industrie, energie, afval& water (processen)	€ 115.000	€ 141.500	€ 196.500	€ 201.500
<b>Totaal (inclusief OVERALL)</b>	<b>€ 2.034.000</b>	<b>€ 2.031.000</b>	<b>€ 2.005.000</b>	<b>€ 2.005.000</b>

# Taskforce Onderwijshuisvesting

---

## 1. Inleiding

Bij onderwijshuisvesting is een nieuwe werkwijze geïntroduceerd waarbij het integraal huisvestingplan het uitgangspunt vormt. In dit plan staan de structureel meerjarige afspraken en werkt de gemeente vanuit één budget voor alle onderwijshuisvestingsopgaven. De gemeente hanteert daarbij een eenduidig kwaliteitsniveau waarbij investering en onderhoud zijn afgestemd. De scholen werken intensief samen wat betreft (verdeling) aanbod van aantal leerlingen, terugdringen van leegstand en locaties door samenvoegen.

Het bedrag in de begroting voor onderwijs wordt nu volledig opgeslokt door het aflossen van schulden van al gedane investeringen. Kortom de gemeente spaart niet om de huidige scholen te zijner tijd te kunnen vervangen en te laten voldoen aan de dan geldende eisen. Bij nieuw te bouwen scholen is van belang dat deze zo energieneutraal mogelijk zijn en dat de scholen beschikken over faciliteiten om invulling te geven aan de zorgplicht.

Het feit dat in het verleden niet alle te maken kostenposten voor onderwijshuisvesting structureel in de begroting zijn opgenomen, leidt ertoe dat - bij het structureel op orde krijgen van de begroting voor onderwijshuisvesting – het bedrag in de begroting stijgt zonder dat hier materiële uitgaven voor kunnen worden gedaan.

De geschetste scenario's zijn erop gericht om u te laten zien welke bedragen u dient te reserveren om de vervanging van de schoolgebouwen mogelijk te maken. Het verschil in de scenario's is gelegen in de vraag in hoeverre de reservering voldoende is om invulling te geven aan de wensen rond kwaliteit, duurzaamheid en inclusie.

## 2. Context Invullen van de zorgplicht

*Gemeenten ontvangen via het Gemeentefonds een jaarlijkse vergoeding voor de onderwijshuisvesting, zowel voor het basis-, speciaal als voortgezet onderwijs. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de huisvesting van de scholen in hun gemeenten. Vanaf 1997 hebben gemeenten een zorgplicht, zij dienen zorg te dragen voor de voorzieningen in de huisvesting op het grondgebied van de gemeente<sup>1</sup>.*

In 2015 is door de gemeente besloten (collegebesluit van 30-06-2015) om te starten met een onderzoek naar de toekomstige organisatie en financiering van de onderwijshuisvesting. Als beoogde effect is benoemd:

- het optimaliseren van de investeringsbalans tussen enerzijds (vervangende) nieuwbouw en uitbreiding (taak gemeente) en anderzijds onderhoud en/of exploitatie (taak schoolbesturen).
- de kwaliteit van de onderwijshuisvesting op lange termijn te waarborgen.

In een intensief traject met alle schoolbesturen van het Primair en Voortgezet onderwijs is onderzocht op welke wijze (samenwerkingsvorm) de onderwijshuisvestingsmiddelen het meest effectief en planmatig kunnen worden ingezet.

- De 1e fase (2015/2016) van het onderzoek naar de toekomstige financiering en organisatie van de onderwijshuisvesting in Woerden, bestond uit een kwalitatieve en kwantitatieve inventarisatie van de bestaande huisvestingssituatie, definiëring van het gezamenlijk ambitieniveau en inzicht in het benodigd budget om deze ambitie te realiseren.
- In de 2<sup>e</sup> fase (2016/2017) heeft een nadere uitwerking plaats gevonden van mogelijke scenario's voor de organisatie en financiering van de onderwijshuisvesting, analyse van de scenario's, gezamenlijke randvoorwaarden/uitgangspunten Ook is in deze fase via een rekenmodel verder uitgewerkt om meer inzicht te krijgen in liquiditeit en rentelasten bij de verschillende scenario's. De benodigde bedragen per m2 zijn geactualiseerd naar 2017.
- In de 3<sup>e</sup> fase (2017/2018) wordt - om tot besluitvorming te komen van gemeenteraad en schoolbesturen - een meerjarig Integraal Huisvestingsplan Plan uitgewerkt, gekoppeld aan de benodigde budgetten en de toekomstige organisatie/samenwerkingsvormen.

---

<sup>1</sup> WPO, WVO, WEC (resp. artikel 91, 76B, 89)

Met het initiatief van het college om een onderzoek te starten naar de toekomstige organisatie en financiering van de onderwijshuisvesting is in 2015 al een lijn ingezet, die aansluit bij het doel van de taskforce: namelijk efficiënte inzet van middelen en mogelijke scenario's om dit te bewerkstelligen.

Kenmerken voorgenomen toekomstige werkwijze (samenwerking met schoolbesturen):

- Een efficiëntie slag: van jaarlijkse cyclus met incidentele uitgaven (pieken in begroting) naar structurele meerjarige planmatige afspraken met een Integraal Huisvestingsplan (IHP) als uitgangspunt.
- Werken vanuit één budget voor alle onderwijshuisvestingsopgaven. Vrijvallende boekwaarden worden meegenomen en schoolbesturen storten hierin een eigen bijdrage.
- Door te werken vanuit een meerjarig IHP wordt de administratieve last minder, geen cyclus meer van jaarlijkse aanvragen en afhandelingen.
- Een eenduidig kwaliteitsniveau wordt gehanteerd en investering en onderhoud zijn op elkaar afgestemd.
- Intensievere samenwerking scholen in het aanbod voor de kinderen, het terugdringen van leegstand en minder locaties door samenvoegen onder één dak en levensvatbare scholen.

Ondanks dat de toekomstige werkwijze leidt tot bovenstaande optimaliseringen, is extra geld nodig voor onderwijshuisvesting, Dit heeft enerzijds te maken met hogere eisen die gesteld worden aan onderwijsgebouwen. Het uitgangspunt bouwbesluit wordt wettelijk verhoogd naar Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG). En anderzijds met het vervullen van de zorgplicht. Het bedrag dat nu in de begroting staat is vrijwel helemaal nodig om bestaande schulden/lasten af te lossen van al gedane investeringen.

De verhoging die gevraagd wordt is nodig om toekomstige investeringen voor vervanging en vernieuwing (=zorgplicht) te kunnen dekken. De werkwijze die u voorstelt met een minvariant en nul variant is daardoor niet mogelijk. Wel hebben we gezocht naar mogelijke speelruimte in scenario's.

### 3. Toelichting op het basisscenario

Het huidige structurele bedrag voor de vernieuwing van onderwijshuisvesting in de begroting is € 5,3 miljoen. U kiest in het basisscenario ervoor om dit bedrag vanaf 2023 jaarlijks te laten stijgen met 1% om op termijn bij vervanging te kunnen voldoen aan de wettelijke eisen ook op het gebied van energieneutraal bouwen.

Hoewel in onderstaande figuur de bedragen niet fors oplopen de komende 5 jaar, geldt dat vervanging alleen mogelijk is als ook na 2023 voldoende gereserveerd blijft middels een jaarlijkse groei van 1% van het onderwijshuisvestingsbudget.

Onderwijshuisvesting	2019	2020	2021	2022	2023
Afronden oude systematiek	0	0	0	100.000	126.000
Kwaliteit (nieuwe systematiek) (1% extra groei vanaf 2023)					€ 53.450
Totaal				100.000	179.450

In het basisscenario zijn er drie knoppen om aan te draaien.

#### Knop 1 – basis uitgangspunt: planmatige vernieuwing onderwijsgebouwen

Conform samenwerkingsafspraken met de schoolbesturen, in plaats van een jaarlijkse cyclus met incidentele uitgaven (pieken in begroting), naar structurele meerjarige planmatige afspraken.

Om te voldoen aan de zorgplicht is een jaarlijkse verhoging van 1% van het budget voor onderwijshuisvesting nodig. Dit komt door aanvullende wettelijke eisen. Deze verhoging is door o.a. het samenvoegen van scholen in één gebouw en doordat scholen ook zelf gaan investeren gereduceerd van 3% naar 1%.

- Besparing: reeds in voorstel opgenomen van 3% > 1%
- Effect: minder aanvullend budget nodig, functionele en kwalitatieve huisvesting voor het onderwijs, schoolbesturen hebben inzicht/zekerheid over jaar van (ver)nieuwbouw.
- Risico: Terugval naar bestaand ad-hoc beleid, waarbij incidenteel krediet aan de raad gevraagd wordt, geen financiële zekerheden/strategisch beleid, geen zekerheid voor schoolbesturen, afstemming onderhoud niet mogelijk, bereidwilligheid schoolbesturen te investeren, reeds gemaakte samenwerkingsafspraken kunnen niet nageleefd worden.

#### Knop 2: kwaliteit boven wettelijk minimum

De huisvesting moet voldoen aan de eisen die zijn vastgelegd in het Bouwbesluit. BENG (Bijna Energiezuinig Gebouw) wordt in 2018 geïmplementeerd in het Bouwbesluit en is het wettelijk minimum. In de bestaande nieuwbouwprojecten onderwijs is extra kwaliteit toegevoegd voor en hoger niveau Frisse Scholen, inbraak- en brandwerendheidsvoorzieningen (Risk Management Onderwijs Programma). Met de schoolbesturen is voor de toekomst een kwaliteitsniveau besproken dat goed onderwijs faciliteert en goed exploitabel is. Met deze knop wordt dat ambitieniveau terug gebracht naar de basis.

- Besparing: 0,05
- Effect: beperkt niveau frisse scholen, gevolgschade door minder veiligheidsmaatregelen.
- Risico: niet kunnen voldoen aan wettelijke minimum

#### Knop 3: verlengde levensduur

De onderwijsgebouwen worden gerealiseerd met een afschrijvingstermijn van 40 jaar. Met deze knop wordt de afschrijvingstermijn bij de realisatie van nieuwe gebouwen naar 45 jaar gebracht.

- Besparing: 0,1
- Effect: onderhoudsperiode voor de scholen wordt langer en de kosten hoger
- Risico: meerkosten scholen





# Onderwijshuisvesting

Nul scenario (5 mln)

+1%

Nieuwe wetgeving

1%

Inclusie

0%

Duurzaam

0%

## Interventies (knoppen)

### Duurzaam toename 1%

Zeng, zeer energie  
neutraal/  
klimaatneutraal  
2030

Beng, bijna energie  
neutraal

Neng, niet  
energie neutraal

### Inclusie toename 1% (aanname)

Toegankelijke  
scholen voor ieder  
kind

Toegankelijke  
scholen mogelijk  
maken voor ieder  
kind. Gebouw kan  
worden aangepast.

Scholen voldoen  
niet aan  
inclusienorm

### Nieuwe wetgeving toename 1%

Planmatige  
vernieuwing  
onderwijs  
gebouwen

Kwaliteit naar  
basis ipv wettelijk  
minimum

Levensduur  
nieuwbouw 40>45  
jaar

Levensduur  
oudbouw 40>45  
jaar

### Effecten nieuwe wetgeving

- Functionele en kwalitatieve huisvesting voor het onderwijs.
- Schoolbesturen hebben inzicht/zekerheid over jaar van (ver)nieuwbouw.
- Beperkt niveau frisse scholen.
- Gevolgschade door minder veiligheidsmaatregelen.
- Voorbeeldfunctie vanuit de gemeente is minder sterk. Negatief effect op duurzaamheidsbeleid in de gemeente
- Niet alle kinderen hebben een vrije schoolkeuze
- Onderhoudsperiode voor de scholen wordt langer en de kosten hoger

### Risico's 1% nieuwe wetgeving

- Terugval naar bestaand ad-hoc beleid. incidenteel krediet aan de raad gevraagd wordt.
- Geen financiële zekerheden/strategisch beleid.
- Geen zekerheid voor schoolbesturen.
- Afstemming onderhoud niet mogelijk.
- Bereidwilligheid schoolbesturen te investeren.
- Reeds gemaakte samenwerkingsafspraken kunnen niet nageleefd worden.
- De doelstelling klimaatneutraal 2030 wordt niet gehaald
- Achterstand op gewenst gemeentelijk beleid.

#### 4. Toelichting op het plusscenario

Het plusscenario is aanvullend op het basisscenario en biedt de mogelijkheid om ook middelen te reserveren voor investeringen in duurzaamheid en inclusie. Hiervoor moet het te reserveren bedrag jaarlijks extra verhoogd worden met 1% voor duurzaamheid en 1% voor inclusie vanwege aanvullende functionele eisen aan de bouw. Ook hier geldt dat de bedragen de komende 5 jaar te overzien zijn maar wilt u dat daadwerkelijk deze investeringen plaatsvinden dan zal ook na 2023 deze percentages moeten worden aangehouden. In de bijlage kunt u zien wat dat betekent voor de komende 40 jaar. Daarbij wel de kanttekening dat het van belang is om deze investeringsschema's iedere 5 jaar te herijken omdat nieuwe verplichtingen mogelijk meer middelen vergen maar ook dat huidige inschattingen juist minder middelen vergen omdat benodigde technologie goedkoper beschikbaar komt en eisen met betrekking tot inclusie en duurzaamheid steeds meer onderdeel worden van de reguliere bouwkosten.

Onderwijshuisvesting	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Duurzaamheid (1% groei extra vanaf 2019)</b>	€ 53.450	€ 107.435	€ 161.959	€ 214.028	€ 272.649
<b>Inclusie (1% extra vanaf 2019)</b>	€ 53.450	€ 107.435	€ 161.959	€ 214.028	€ 272.649
<b>Totaal</b>	€ 106.900	€ 214.870	€ 323.918	€ 428.056	€ 545.298

De tabel geeft de meerkosten ten opzichte van het basisscenario. U ziet dat de bedragen snel oplopen omdat jaar weer 1% extra nodig is om bij vervanging aan de gewenste eisen te kunnen voldoen.

In het plusscenario zijn er aanvullend aan het basisscenario de volgende knoppen om aan te draaien.

##### Knop 4: kwaliteit beleid inclusie

Woerden wil het vastgestelde inclusie-beleid implementeren in de onderwijshuisvesting. Dit betekent dat er aanvullende functionele eisen aan het gebouw gesteld worden om de scholen toegankelijk te maken voor alle kinderen. De gemeente is met de schoolbesturen in overleg welke maatregelen er doorgevoerd moeten worden bij de huisvesting. Uitvoering van dit beleid leidt tot hogere bouwkosten.

- Investering: 1% (indicatie bij totale invoer)
- Effect: voorbeeldfunctie vanuit de gemeente is (minder sterk), (niet) alle kinderen hebben een vrije schoolkeuze
- Risico: nog onbekend, gemeentelijke beleid rondom inclusie moet nog worden vastgesteld

##### Knop 5: kwaliteit beleid duurzaamheid

Woerden heeft de ambitie om in 2030 een klimaat neutrale gemeente te zijn. Een extra inspanning is nodig om van BENG naar ZENG (Zeer Energieneutraal Gebouw) te gaan. Een klimaatneutraal gebouw gaat verder dan alleen het energieverbruik. Ook de CO2 uitstoot van materialen moet klimaatneutraal zijn. Dit kan bereikt worden door het invoeren van Circulair Bouwen van onderwijsgebouwen. Uitvoering van dit beleid leidt tot hogere bouwkosten.

- Investering: 1% (indicatie bij totale invoer zonder mogelijke opbrengsten)
- Effect: (negatief) effect op duurzaamheidsbeleid in de gemeente
- Risico: De doelstelling klimaatneutraal 2030 wordt niet gehaald

# Onderwijshuisvesting

Plusscenario (5 mln)

+3%

Nieuwe wetgeving

1%

Inclusie

1%

Duurzaam

1%

## Interventies (knoppen)

### Duurzaam toename 1%

Zeng, zeer energie  
neutraal/  
klimaatneutraal  
2030

Beng, bijna energie  
neutraal

Neng, niet  
energie neutraal

### Inclusie toename 1% (aanname)

Toegankelijke  
scholen voor ieder  
kind

Toegankelijke  
scholen mogelijk  
maken voor ieder  
kind. Gebouw kan  
worden aangepast.

Scholen voldoen  
niet aan  
inclusienorm

### Nieuwe wetgeving toename 1%

Planmatige  
vernieuwing  
onderwijs  
gebouwen

Kwaliteit naar  
basis ipv wettelijk  
minimum

Levensduur  
nieuwbouw 40>45  
jaar

Levensduur  
oudbouw 40>45  
jaar

### Effecten nieuwe wetgeving

- Functionele en kwalitatieve huisvesting voor het onderwijs.
- Schoolbesturen hebben inzicht/zekerheid over jaar van (ver)nieuwbouw.
- Beperkt niveau frisse scholen.
- Gevolgschade door minder veiligheidsmaatregelen.
- Voorbeeldfunctie vanuit de gemeente is minder sterk. Negatief effect op duurzaamheidsbeleid in de gemeente
- Niet alle kinderen hebben een vrije schoolkeuze
- Onderhoudsperiode voor de scholen wordt langer en de kosten hoger

### Risico's 1% nieuwe wetgeving

- Terugval naar bestaand ad-hoc beleid. incidenteel krediet aan de raad gevraagd wordt.
- Geen financiële zekerheden/strategisch beleid.
- Geen zekerheid voor schoolbesturen.
- Afstemming onderhoud niet mogelijk.
- Bereidwilligheid schoolbesturen te investeren.
- Reeds gemaakte samenwerkingsafspraken kunnen niet nageleefd worden.
- De doelstelling klimaatneutraal 2030 wordt niet gehaald
- Achterstand op gewenst gemeentelijk beleid.

## 5. Toelichting op het minscenario

Het min-scenario is voor onderwijshuisvesting niet realistisch. Het huidige bedrag in de begroting is immers nu al te weinig voor exploitatie en vervanging huidige schoolgebouwen. Een optie kan zijn uitstel van investeringen op de korte termijn. Dit betekent echter meerkosten in latere jaren. Het meest recentelijke voorbeeld in Woerden is het uitstellen van scholenbouw Kamerik (Wijde Blik). Uitstel heeft echter ook geen financieel effect op de begroting voor de komende 5 jaar.

Daarnaast heeft de gemeente een wettelijke zorgplicht. Door deze zorgplicht ontstaat er een afhankelijkheidsrelatie. Het onderwijs draagt bij aan de totale kosten. Iedere besparing aan onze kant zullen zij ook doorvoeren en komt per saldo weer bij ons terecht.

Dat wij geen financieel minscenario presenteren wil niet zeggen dat wij niet kritisch met de benodigde investeringen omgaan. De scholen werken bijvoorbeeld intensief samen wat betreft (verdeling) van aanbod van aantal leerlingen, terugdringen van leegstand en het samenvoegen van locaties. Elke vijf jaar worden daarnaast de ramingen herzien op basis van de leerlingenprognoses maar ook bijvoorbeeld ontwikkelingen in de bouwkosten, benodigde onderwijsfaciliteiten etc.

## BIJLAGE 1: Diverse Indexen

	2018	2019	2020	2021
Kapitaallasten gebouwen	3.688.762,26	3.973.506,79	3.955.874,83	4.002.399,15
Rente grond	323.688,78	323.688,78	323.688,78	323.688,78
Overige kosten	1.047.775,00	1.047.775,00	1.047.775,00	1.047.775,00
<b>TOTAAL</b>	<b>5.060.226,04</b>	<b>5.344.970,57</b>	<b>5.327.338,61</b>	<b>5.373.862,93</b>

	Index	Nw wetgeving	Inclusie	Duurzaam
Index	2%	2%	2%	2%
Nieuw beleid		1%	1%	1%
Inclusie			1%	1%
Duurzaamheid				1%
<b>Totaal</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>

Jaar	Index	Nw wetgeving	Inclusie	Duurzaam
2018	<b>5.060.226,04</b>	<b>5.060.226,04</b>	<b>5.060.226,04</b>	<b>5.060.226,04</b>
2019	5.161.430,56	5.212.032,82	5.262.635,08	5.313.237,34
2020	5.264.659,17	5.368.393,81	5.473.140,48	5.578.899,21
2021	5.369.952,36	5.529.445,62	5.692.066,10	5.857.844,17
2022	5.477.351,40	5.695.328,99	5.919.748,75	6.150.736,38
2023	5.586.898,43	5.866.188,86	6.156.538,70	6.458.273,20
2024	5.698.636,40	6.042.174,52	6.402.800,25	6.781.186,86
2025	5.812.609,13	6.223.439,76	6.658.912,26	7.120.246,20
2026	5.928.861,31	6.410.142,95	6.925.268,75	7.476.258,51
2027	6.047.438,54	6.602.447,24	7.202.279,50	7.850.071,44
2028	6.168.387,31	6.800.520,66	7.490.370,68	8.242.575,01
2029	6.291.755,05	7.004.536,28	7.789.985,50	8.654.703,76
2030	6.417.590,15	7.214.672,37	8.101.584,92	9.087.438,95
2031	6.545.941,96	7.431.112,54	8.425.648,32	9.541.810,89
2032	6.676.860,80	7.654.045,91	8.762.674,25	10.018.901,44
2033	6.810.398,01	7.883.667,29	9.113.181,22	10.519.846,51
2034	6.946.605,97	8.120.177,31	9.477.708,47	11.045.838,83
2035	7.085.538,09	8.363.782,63	9.856.816,81	11.598.130,78
2036	7.227.248,85	8.614.696,11	10.251.089,48	12.178.037,31
2037	7.371.793,83	8.873.136,99	10.661.133,06	12.786.939,18
2038	7.519.229,71	9.139.331,10	11.087.578,39	13.426.286,14
2039	7.669.614,30	9.413.511,03	11.531.081,52	14.097.600,45
2040	7.823.006,59	9.695.916,36	11.992.324,78	14.802.480,47
2041	7.979.466,72	9.986.793,86	12.472.017,77	15.542.604,49

2042	8.139.056,05	10.286.397,67	12.970.898,48	16.319.734,72
2043	8.301.837,17	10.594.989,60	13.489.734,42	17.135.721,45
2044	8.467.873,92	10.912.839,29	14.029.323,80	17.992.507,53
2045	8.637.231,40	11.240.224,47	14.590.496,75	18.892.132,90
2046	8.809.976,02	11.577.431,20	15.174.116,62	19.836.739,55
2047	8.986.175,54	11.924.754,14	15.781.081,29	20.828.576,52
2048	9.165.899,06	12.282.496,76	16.412.324,54	21.870.005,35
2049	9.349.217,04	12.650.971,67	17.068.817,52	22.963.505,62
2050	9.536.201,38	13.030.500,82	17.751.570,22	24.111.680,90
2051	9.726.925,41	13.421.415,84	18.461.633,03	25.317.264,94
2052	9.921.463,91	13.824.058,32	19.200.098,35	26.583.128,19
2053	10.119.893,19	14.238.780,06	19.968.102,28	27.912.284,60
2054	10.322.291,06	14.665.943,47	20.766.826,38	29.307.898,83
2055	10.528.736,88	15.105.921,77	21.597.499,43	30.773.293,77
2056	10.739.311,61	15.559.099,42	22.461.399,41	32.311.958,46
2057	10.954.097,85	16.025.872,41	23.359.855,38	33.927.556,38
2058	11.173.179,80	16.506.648,58	24.294.249,60	35.623.934,20



---

**aan** Gemeenteraad via Presidium  
**opsteller** College via Michiel van Kruijsbergen  
**datum** Maart 2018  
**bijlage** -  
**onderwerp** **Taskforce – onderdeel organisatie**  
**Versie** Definitief 1.3

---

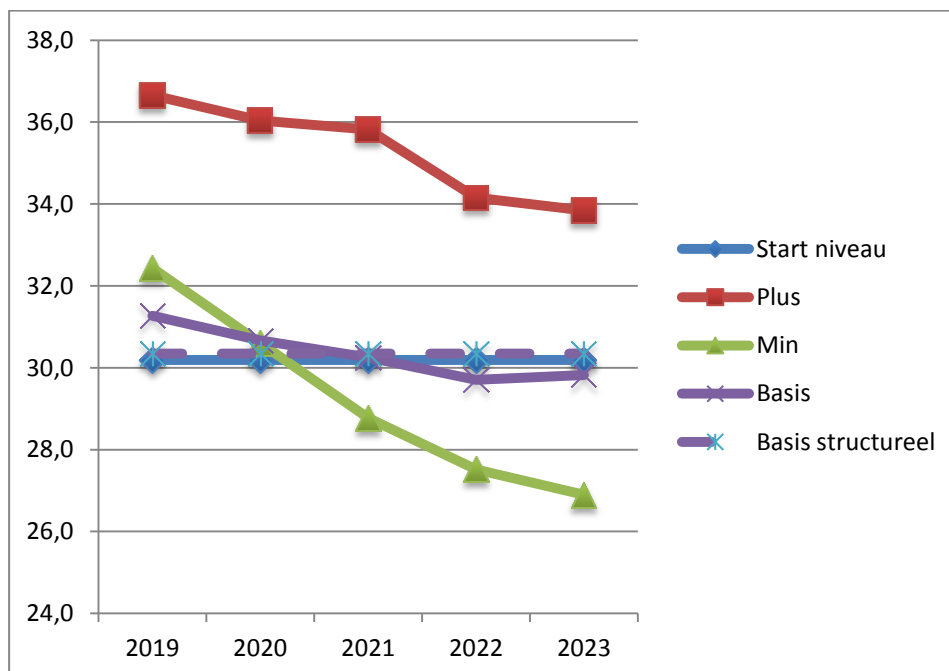


## Samenvatting

In dit document worden drie scenario's geschetst voor de ontwikkeling van organisatie en ICT. Doel is de raad keuzemogelijkheden te bieden en inzage te geven in het onderwerp. We doen dat door het schetsen van drie scenario's waarbinnen per scenario 21 'knoppen' gedefinieerd zijn. Elke knop is een interventie: een ingreep in het bestaande systeem. Denk hierbij aan zaken als Openstelling, Kanaalkeuze, Inspraak & Samenwerking, etc. Een interventie kost in veel gevallen initieel geld en heeft een zeker effect: impuls in kwaliteit, reductie van kosten, etc.

Waarom is dit belangrijk? Ontwikkeling van organisatie en ICT is een permanente noodzaak. Dit omdat de omgeving voortdurend in beweging is. Zou de organisatie zich niet daarop aanpassen, dan blijft ze achter bij de externe ontwikkelingen. Wat we met de scenario's beogen is dat we met elkaar kunnen vaststellen met welke intensiteit we de ontwikkelingen willen bijbenen en hoeveel budget dan structureel passend zou zijn.

De drie scenario's zijn Plus, Min en Basis. In het **Plus** scenario werken we vraaggestuurd. We willen bestuur en samenleving uitmuntend bedienen. Dit betekent dat we trendsettend zijn en innovatief. We zetten maximaal in op participatie en doen alles om het de samenleving naar de zin te maken. In het **Min** scenario werken we aanbodgestuurd. We richten ons alleen op de wettelijke taken en dit doen we zo minimaal mogelijk. Dit betekent dat er ingrijpende keuzes gemaakt moeten worden voor wat de organisatie wel en niet doet. Aangetekend wordt dat dit scenario vergaande consequenties heeft waarbij de vraag gesteld kan worden in hoeverre dit realistisch is. In het **Basis** scenario vervolgen we de WOW organisatieontwikkeling. We bieden een goede dienstverlening met een balans tussen sturen op aanbod en het bieden van persoonlijk maatwerk aan inwoners en bedrijven. De organisatie heeft de basis op orde en is in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven.







Alle scenario's zijn gebaseerd op de aanname dat er na een initiële investering op het gebied van digitale transformatie sprake is van daling van het kostenniveau. Deze daling wordt veroorzaakt door investeringen in ICT (digitale transformatie, zaakgericht werken) en de manier hoe we het werk doen (ICT, zelfsturende teams, lean, etc.). Hierbij gelden uiteraard onzekerheden en risico's. Zo is er per knop een inschatting gemaakt van de te behalen voordelen maar pas in de praktijk zal blijken of en hoeveel voordeel er daadwerkelijk gehaald kan worden. Voor investeringen in ICT geldt bijvoorbeeld dit altijd gepaard gaan met allerlei vormen van technische, functionele en organisatorische complexiteit waardoor geplande opbrengsten, ondanks de beste bedoelingen, toch niet, of niet in die mate, gehaald worden. In de calculatie hebben we hiermee rekening gehouden door de opbrengsten enigszins te temperen als gevolg van een risico-inschatting.



# 1. Inleiding

## 1.1 Doel

In dit document vindt u de beschrijving van 3 scenario's voor de organisatie. Deze scenario's zijn gemaakt in het kader van de taskforce organisatie. Doel is de raad keuzemogelijkheden te bieden en inzicht te geven in de effecten van de 3 scenario's.

## 1.2 Bereik

Deze taskforce betreft organisatie en ICT. Dat is een onderwerp dat in beginsel raakvlakken heeft met alle andere taskforces. In het samenstellen van de scenario's voor deze taskforce hebben we zo zorgvuldig als mogelijk getracht de andere taskforces onberoerd te laten. Toch is het niet doenlijk alle scenario's van alle taskforces op voorhand al op detailniveau met elkaar af te stemmen. In het lezen en beoordelen van de informatie zal hier rekening mee gehouden moeten worden.

Met ICT wordt in dit document bedoeld ICT in bredere context, dus zowel automatisering als informatisering. Dit betreft naast de ICT onderwerpen (netwerk, hard-, software, servicemanagement, etc.) ook zaken als portfoliomanagement, informatiemanagement, architectuur en goed opdrachtgeverschap.

Dit document is gebaseerd op kennis van de organisatie; kennis van de historie van de organisatieontwikkeling vanaf 2006; het benchmark rapport van Berenschot (februari 2018) en het M&I onderzoek naar ICT (februari 2018).

De samenwerking met Oudewater heeft niet direct invloed op de voorgestelde scenario's. Uiteraard is het wel zo dat een samenwerking met Oudewater in de vorm zoals nu gekozen (één organisatie, twee besturen) het grootste effect zal sorteren als de werkwijze van de organisatie voor beide gemeenten hetzelfde is. Tegelijkertijd zal elke gemeente voor een gedeelte z'n eigen accenten willen kunnen aanbrengen. Bovenstaande is daarmee wel een leidend principe voor verdere ontwikkeling, maar niet invloed op de scenario's.

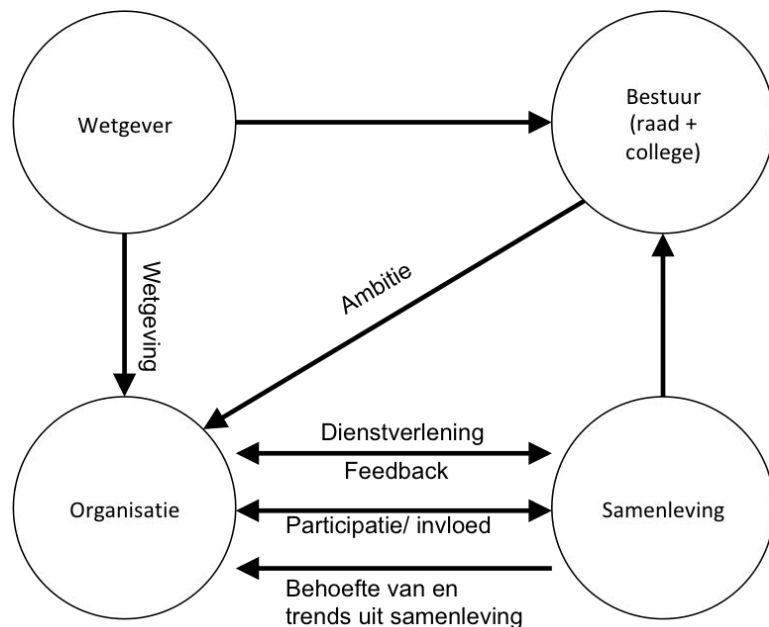


## 2. Wat is organisatieontwikkeling?

Het ontwikkelen van de organisatie is een permanente noodzaak. Dit omdat de omgeving voortdurend in beweging is. Zou de organisatie zich niet daarop aanpassen, dan blijft ze achter bij de externe ontwikkelingen. Zie hiervoor onderstaand bollenmodel. De omgeving voor de ambtelijke organisatie van Woerden wordt bepaald door de Wetgever, het Bestuur en de Samenleving. De Wetgever komt met regelmaat met nieuwe of vernieuwde wetgeving. Denk aan de omgevingswet, digitale agenda2020, WMO, Jeugdwet e.a. Ook het bestuur komt regelmatig met nieuwe ambities om de samenleving nog beter te dienen. Tenslotte is het de samenleving zelf die verandert. Denk op het moment aan de digitalisering van de samenleving. Dit creëert verwachtingen. De manier waarop we tegenwoordig spullen kopen van internetwinkels inclusief de service die erbij verleend wordt, wordt ook verwacht van een gemeente.

Als we dus willen kijken naar de ontwikkelbehoefte van de organisatie, dan kijken we naar de spanning met de belangrijkste stakeholders. Denk

hierbij aan vragen als: in welke mate is de samenleving tevreden over het niveau van dienstverlening? In welke mate vindt het bestuur dat hij ondersteund wordt? Is de organisatie voldoende gericht op de samenleving? Etc. Kijken we dan naar de organisatie zelf dan brengt ze producten en diensten voort. Voor een gemeente, zo ook in Woerden zijn dat er 400. Hier zitten processen achter om dit voor elkaar te krijgen. Die processen worden



uitgevoerd door (teams van) mensen en ondersteund met ICT. Vanuit die spanning met bovengenoemde externe partijen kijken we naar de conditie van processen, mensen en ICT. In welke mate past het nog bij de huidige tijd en welke bijstelling is eventueel noodzakelijk of gewenst? Vaak verdienen deze componenten (processen, systemen en mensen) een bepaalde mate van 'onderhoud'. Blijft het onderhoud achterwege dan zal de spanning met de omgeving toenemen.



## 3. Organisatieontwikkeling tot heden

### 3.1 Historisch perspectief (2006-2015)

De organisatie heeft, ook in het verleden, altijd meebewogen met de ontwikkelingen. Soms succesvol, soms minder succesvol. In de werkconferentie organisatieontwikkeling hebben we een inkijkje gegeven in het historisch perspectief op dit punt (2006-2015). Wat we gezien hebben is dat nagenoeg elke twee jaar een ander traject werd opgestart met een andere richting of andere accenten. Borging, het vasthouden van behaald succes over de jaren heen bleek vervolgens lastig.

Om dit wel mogelijk te maken en daarmee het succes van organisatieontwikkeling te maximaliseren zou het goed zijn om:

1. Een meerjaren strategie te hanteren. D.w.z. een visie die over meerdere jaren heen consistent wordt geïmplementeerd en geborgd;
2. Een veranderaanpak te hanteren die zowel top-down vanuit visie kan worden aangestuurd, maar ook maximaal bottom-up ruimte geeft. De mensen zelf moeten in staat worden gesteld de nieuwe organisatie uit te vinden. De kans dat vernieuwing geborgd is, is dan het grootst.

Verder hebben we gezien dat gemiddeld ongeveer €400k per jaar werd uitgegeven aan organisatieontwikkeling. Dit komt ongeveer overeen met 2% van het loonkostenbudget.

### 3.2 Organisatieontwikkeling in het recente verleden (2015-heden)

Per 1 januari 2015 is er een nieuwe gemeentesecretaris gestart. Hij heeft een 100 dagen analyse gemaakt waaruit bleek dat er veel goed gaat maar dat er ook behoefte is om op een aantal onderdelen te groeien. Hierbij gaat het om: zakelijkheid, integraliteit, flexibiliteit, samenwerken en leiderschap. Op basis van deze analyse hebben het college van Woerden en de gemeentesecretaris de conclusie getrokken dat doorontwikkeling van de organisatie noodzakelijk is. Om een scherper beeld te krijgen van de ontwikkelrichting is de organisatievisie 2020 opgesteld.

In de organisatievisie 2020 staan de drie belangrijkste stakeholders van de organisatie centraal:

1. De samenleving (inwoners, bedrijven en instellingen);
2. Het bestuur (raden en colleges van Woerden en Oudewater);
3. Medewerkers (de mensen die onderdeel zijn van de organisatie).

We hebben deze drie stakeholders nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van de visie door ze een actieve rol te geven in het voorbereidingsproces. Een belangrijk onderdeel hiervan was het opstellen van een 'SWOT analyse' (SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Uit de SWOT kwamen de volgende conclusies naar voren:

1. **De organisatie beschikt over sterke punten:** o.a. productieve en betrokken medewerkers, innoverend vermogen, korte lijnen;



2. **De omgeving van de organisatie verandert in hoog tempo:** o.a. opmars van economie van het delen; flexibiliserende arbeidsmarkt; voortschrijdende decentralisatie; toenemende digitalisering; etc.;
3. **Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en wat de samenleving vraagt:** behoefte aan meer externe oriëntatie; adequate dienstverlening nog niet op orde; de samenleving benut de mogelijkheden om invloed op het bestuur uit te oefenen niet voldoende;
4. **Er is een verschil tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt:** o.a. de (strategische) advisering kan beter; de interne samenwerking verloopt niet altijd integraal en er is behoefte aan meer resultaatgerichtheid (o.a. door beter te plannen).
5. **De organisatie is momenteel niet optimaal in conditie:** o.a. in vergelijking is de formatie kwantitatief en kwalitatief niet op orde met als resultaat een hoge werkdruk, is de gemiddelde leeftijd hoog en is er sprake van beperkte mobiliteit. ,

Op grond van deze analyse zijn 9 doelstellingen geformuleerd (drie per stakeholder) en 24 toekomstbeelden. De toekomstbeelden geven een mogelijk toekomstbeeld van de organisatie in 2020, maar laten tegelijkertijd voldoende ruimte voor nadere invulling. Ze beschrijven zaken als het delegeren van taken, vertrouwen geven aan medewerkers, opgavengestuurd werken, midden in de samenleving staan, etc. De 9 doelstellingen worden hieronder weergegeven.

---

In 2020 hebben we een **samenleving** waarin de kracht van de gemeenschap optimaal benut wordt.

---

Strategische doelstellingen:

1. De samenleving ervaart de kwaliteit van de dienstverlening als verbeterd;
2. De samenleving ervaart de faciliterende rol die de organisatie vervult bij inwonerinitiatieven als verbeterd;
3. De samenleving ervaart meer en benut vaker mogelijkheden om invloed uit te oefenen in vraagstukken waarover besluitvorming plaatsvindt in college en/of Raad.

---

In 2020 hebben we een omgeving waarin **bestuurders** optimaal in staat zijn om de samenleving te dienen.

---

Strategische doelstellingen:

4. Het bestuur ervaart dat maatschappelijke opgaven beter in beeld gebracht worden en integraler opgepakt worden;
5. Het bestuur ervaart dat de kwaliteit van de (strategische) advisering is verbeterd;
6. Het bestuur ervaart dat de resultaatgerichtheid van de organisatie is vergroot en dat er voldoende balans is tussen formatie en ambities.

---

In 2020 is sprake van een fite organisatie met ambitieuze **medewerkers**.

---

Strategische doelstellingen:

7. Medewerkers ervaren meer vertrouwen;
8. Medewerkers krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
9. De vitaliteit en het energieniveau van medewerkers is verbeterd.

### 3.3 Conditie van de organisatie bij aanvang 2018

Met bovenstaande 9 doelstellingen is in 2017 een vierjarig organisatieontwikkelprogramma gestart. Conclusies 3, 4 en 5 zoals aangegeven bij de SWOT zijn (begin 2018) natuurlijk nog niet opgelost. Er is nog steeds verschil



tussen wat de organisatie biedt en de samenleving vraagt; tussen wat de organisatie biedt en het bestuur vraagt; ook is de organisatie (nog) niet optimaal in conditie.

De organisatie is al wel een jaar onderweg geweest in het realiseren van de doelstellingen, er is al veel bereikt, maar ze is nog niet klaar. In feite heeft de organisatie nog een achterstand in te lopen. Het inlopen van zo'n achterstand vraagt extra investering bovenop het reguliere onderhoud als de organisatie in goede conditie zou zijn geweest.



## 4. Benchmarks

We hebben een tweetal benchmarks laten uitvoeren in februari 2018. Deze benchmarks zijn gebruikt om de scenario's (deels) op te stellen en te toetsen. De benchmarks komen van Berenschot en M&I. Berenschot gaat over de ambtelijke organisatie. M&I zoomt specifiek in op Informatisering en Automatisering.

### 4.1 Berenschot

#### De conclusies

- De totale apparaatskosten (Primair proces en Overhead) per inwoner van uw organisatie zijn 9% hoger dan gemiddeld. Wij: €1014, referentiegroep: €928;
- Primair proces: 9% hogere kosten en 12% minder formatie. We hebben 7% meer taken buiten de deur belegd dan gemiddeld;
- Overhead: 10% hogere kosten 0% minder formatie, evenveel belegd als gemiddeld (1%);
- Gezien de grotere bruto formatie in het primaire proces (ongecorrigeerd voor werkzaamheden verricht voor derden) die een grotere werklust veroorzaakt voor de overhead, is de overheadformatie relatief laag (-12%) en zijn de overheadkosten per fte in lijn met het primaire proces (-3%).

#### Verwerking van de conclusies in de scenario's

Een van de hoofdconclusies van het Berenschot rapport is dat Woerden in het primaire proces bijna 10% hogere kosten heeft, maar ook dat de overhead daarmee in verhouding staat en zelfs een relatief lage formatie heeft. Dit gegeven hebben we als uitgangspunt genomen voor het definiëren van de knoppen en zal verder in dit document niet meer expliciet aan bod komen.

In dit document, zeker in het Min scenario worden specifieke knoppen aangereikt voor het verlagen van de kosten in het primaire proces. Gegeven de aard van dit onderwerp doen we dat op macro niveau. Specifieke besparingsmogelijkheden in het primaire proces zijn te vinden bij de andere taskforces.

### 4.2 M&I

#### De conclusies

- ICT kosten zijn €65 per inwoner tegen €79 voor de referentiegroep. Dit verschil wordt met name veroorzaakt door lage kosten voor personeel;
- De lagere kosten voor personeel komt door beperkt aantal functioneel beheer formatie (meestal decentraal belegd) en het vrijwel ontbreken van informatiemanagement (onderdeel van i-functies);
- M&I concludeert dat informatiebeveiliging en gegevensmanagement ruim voldoet aan de huidige eisen. Maar ook dat de basis ICT dienstverlening net voldoende is, terwijl de informatisering niet voldoet aan datgene dat van gemeente verwacht mag worden.
- De trend is verdere digitalisering in bijvoorbeeld datagericht werken (het gebruiken van grote hoeveelheden data om beleid en uitvoering beter te kunnen sturen), de burger meer regie geven op haar gegevens en uitwisseling gegevens met partners.
- M&I wijst op het rapport 'Maak Waar!' van de studiegroep 'Informatiesamenleving en Overheid' van BZK. Deze groep wijst op het onvermijdbare en disruptieve karakter van digitalisering (de digitale transformatie). Maar ook dat de overheid op het moment achterblijft bij het bedrijfsleven;
- Aanbeveling van M&I is deze achterstand in te lopen.



### **Verwerking van de conclusies in de scenario's**

De digitaliseringstrend (digitale transformatie, datagericht werken) zoals aangeduid door M&I, maar ook uitstekend verwoord in het BZK rapport Maak Waar! is overgenomen in de knoppen voor informatievoorziening.





## 5. Scenario's

Er zijn drie scenario's gedefinieerd: Plus, Min en Basis. In de paragrafen hieronder worden de scenario's toegelicht.

De scenario's bevatten knoppen die ingesteld kunnen worden. Dit zijn hoofdknoppen en interventies. De hoofdknoppen zijn de (1) **Kosten** per jaar; (2) de kwaliteit van dienstverlening naar de **Samenleving**; (3) de kwaliteit van dienstverlening naar het **Bestuur**; (4) de aantrekkelijkheid van de organisatie voor de **Medewerkers**.

De interventies zijn veranderacties, 'instellingen' die we kunnen doen aan de organisatie. Deze interventies (ook als het gaat om een bezuiniging) kosten vaak initieel geld en/ of inspanning. Alle interventies komen in alle scenario's voor. Alleen omvang, snelheid van implementatie en doel kunnen verschillen per scenario.

Een voorbeeld is de knop 'Openstelling'. In het **Plus** scenario stellen we de behoefte van de samenleving centraal. We willen daarom de samenleving ruime mogelijkheden geven om met ons in contact te komen. We denken dan aan 7x24 uur openstelling. We zijn dan altijd digitaal open, maar ook elke doordeweekse avond en een zaterdag. In het **Min** scenario schroeven we de dienstverlening fors terug. Daarom beperken we onze openstelling tot maandag tot en met woensdag. Ook digitaal zijn we beperkt open. In het **Basis** scenario werken we binnen de bestaande middelen en kunnen we, om tegemoet te komen aan de behoefte van de samenleving, bijvoorbeeld een ochtend openstelling inruilen voor een zaterdag openstelling.

Voor het **Plus** scenario is investeren in de organisatie normaal. Doel hier is het volgen van onze ambitie. Het doel bij het **Min** scenario is het omlaag brengen van de loon- en ICT kosten tot -20% ten opzichte van het basisjaar (2018). In dit scenario is geen ruimte voor organisatieontwikkeling. In het **Basis** scenario bevaren we een gulden middenweg. In dit scenario kunnen we organisatieontwikkeling, na enkele aanloopjaren, binnen de huidige begrotingsruimte opvangen.

De interventies zijn geclusterd naar stakeholder (Samenleving, Bestuur en Medewerkers). Interventies voor ICT zijn ondergebracht in het cluster Informatievoorziening. Interventies die voor de gehele organisatie gelden zijn ondergebracht in het cluster Organisatie.

### 5.1 Plus scenario

#### Budgetruimte

In dit scenario gaan we uit van een budget van 20% extra ten aanzien van het huidige loon- en ICT budget van in totaal 30,2M. Dit budget bleek niet geheel nodig bij de uitwerking van dit scenario. Over 5 jaar is de gemiddelde structurele investeringsbehoefte €5,1M. Dat is 16,9% van de eerder genoemde €30,2M.

#### Strategie

In het Plus scenario staat de vraag centraal. We willen een uitmuntende dienstverlening naar Samenleving, Bestuur en Medewerkers neerzetten. Als gemeente zijn we trendsettend en innovatief als het gaat om het leveren van deze dienstverlening. Maatwerk is hierbij het uitgangspunt en we benaderen onze klanten zoveel mogelijk persoonlijk. We onderscheiden ons op landelijk niveau ten opzichte van andere gemeenten. De



organisatie heeft een robuust karakter en is prima in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven.

### Inrichting

Voor de **Samenleving** betekent dit dat we een ruime openstelling en vrijheid van kanaalkeuze willen hanteren. Ook zetten we bijvoorbeeld maximaal in op gebiedsgericht werken waardoor we zichtbaar zijn in de samenleving en naar inwoners en bedrijven toe komen. Het **Bestuur** willen we maximaal bedienen door extra capaciteit in te zetten op het gebied van beleid en uitvoering om maatschappelijke opgaven te realiseren. In dit scenario worden raad en college bijvoorbeeld terzijde gestaan door bestuursadviseurs om het strategisch vermogen te vergroten. Voor de **Medewerkers** is dit scenario aantrekkelijk. De organisatie is een interessante werkgever. Er zijn veel uitdagende klussen waaraan gewerkt wordt en er is veel ruimte voor innovatie en creativiteit. Medewerkers worden flexibel beloond, er is sprake van een ruimer loonkostenbudget en er zijn veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

### Consequenties

	Balans		Verschil	
	2018 (€)	2023 (€)	€	%
Plus	30,19	33,84	3,65	12,1%

*Cijfers in €M*

*De kolommen 'Investering', 'Opbrengst' en 'Saldo per jaar' betreffen de gemiddelde bedragen over de periode van 5 jaar.*

	Investeringsruimte doel		Investering	Opbrengst	Saldo per jaar	
	€	%	€	€	€	%
Plus	6,04	20%	6,65	1,54	5,11	16,9%

*Cijfers in €M*

*Investeringsruimte en opbrengsten over de 5 jaren*

Plus	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	6,6	6,8	7,2	6,3	6,3
Opbrengsten	0,2	1,0	1,6	2,4	2,7
<b>Saldo</b>	<b>-6,5</b>	<b>-5,8</b>	<b>-5,6</b>	<b>-4,0</b>	<b>-3,6</b>

*Cijfers in €M*

De grootste posten waarin wordt geïnvesteerd zijn bemensing en digitale Transformatie. Op het gebied van digitale transformatie voeren we versneld het zaakgericht werken in voor alle 400 zaaktypen en optimaliseren we onze processen. We verwachten als gevolg daarvan een hogere klanttevredenheid (minder fouten, sneller, voorspelbaarder) en ruimte voor besparingen binnen de uitvoerende capaciteit binnen de organisatie. Daarnaast willen we volop inzetten op vernieuwing van ICT om slimmer te werken. Een voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het P&C proces. Op het gebied bemensing nemen we versneld afscheid van medewerkers die niet meer bij ons passen en trekken we nieuwe medewerkers aan bv. bestuursadviseurs ter ondersteuning van college en raad en medewerkers om in alle wijken en dorpen zichtbaar te zijn. Daarnaast verhogen we het opleidingsbudget en investeren we in talentmanagement en mobiliteit om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren.



## **Afbeelding**

*In onderstaande afbeelding(en) hebben de knoppen kleuren. De groene kleur geeft aan dat de stand van de knop gelijk is aan het Plus scenario. De rode knop is de stand voor het Min scenario. De oranje knop geeft de stand aan van het Basis scenario.*





## 5.2 Min scenario

### Budgetruimte

Het doel voor dit scenario is een verlaging van 20% ten aanzien van de ICT- en loonkosten. Dit hebben we niet geheel gehaald. Voor de komende 5 jaar worden in dit scenario de loon- en ICT kosten verlaagd van €30,2M naar €26,9M (- 10,9%). Aangetekend wordt dat dit scenario vergaande consequenties heeft waarbij de vraag gesteld kan worden in hoeverre dit realistisch is.

### Strategie

In het Min scenario doen we alleen wat wettelijk noodzakelijk is. Die taken geven we zo minimaal mogelijk invulling. Dat betekent dat het aanbod vanuit de organisatie centraal staat en dat er geen ruimte is om in te spelen op specifieke behoeften. Er is beperkt capaciteit beschikbaar om invulling te geven aan bestuurlijke ambities. Ook is er geen capaciteit om zichtbaar te zijn in de samenleving of om rekening te houden met specifieke behoeften van inwoners en bedrijven. Er is geen ruimte voor innovatie. Op dit gebied is de gemeente volgend. De organisatie heeft een compact karakter en is zeer beperkt in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven.

### Inrichting

Voor de **Samenleving** betekent dit dat onze dienstverlening aanzienlijk versoerd wordt. We hanteren een beperkte openstelling en we sturen vooral op dienstverlening via het digitale kanaal (website). We zetten minimaal in op gebiedsgericht werken waardoor medewerkers beperkt buiten zichtbaar zijn en de samenleving meer zelf moet doen. In dit scenario is de organisatie beperkt in staat om het **Bestuur** te ondersteunen. Ten opzichte van de huidige situatie moet er stevig geprioriteerd voor wat betreft de bestuurlijke ambities. Er is zeer beperkt ruimte om in te spelen op actuele vraagstukken en er is in de organisatie aanzienlijk minder beleids- en projectcapaciteit beschikbaar. Ook het aantal leidinggevenden wordt sterk gereduceerd. Dit betekent dat bestuurders meer zelfvoorzienend moeten worden vanwege de beperkte aanwezigheid van strategisch vermogen ter ondersteuning. Voor de **Medewerkers** is dit scenario minder aantrekkelijk. De organisatie is in vergelijking met andere gemeenten geen aantrekkelijke werkgever. Werkzaamheden zijn vooral gericht op uitvoering van wettelijke taken. Voor persoonlijke ontwikkeling, strategie en innovatie is zeer weinig ruimte. Ook biedt dit scenario geen ruimte voor organisatieontwikkeling.

### Consequenties

	Balans		Verschil	
	2018 (€)	2023 (€)	€	%
Min	30,19	26,90	-3,29	-10,9%

*Cijfers in €M*

*De kolommen 'Investering', 'Opbrengst' en 'Saldo per jaar' betreffen de gemiddelde bedragen over de periode van 5 jaar.*

	Investeringsruimte doel		Investering	Opbrengst	Saldo per jaar	
	€	%	€	€	€	%
Min	-6,04	-20%	1,87	2,81	-0,94	-3,1%

*Cijfers in €M*



*Investerings en opbrengsten over de 5 jaren*

<b>Min</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Investering	2,4	2,3	1,6	1,5	1,5
Opbrengsten	0,1	1,9	3,0	4,2	4,8
<b>Saldo</b>	<b>-2,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>

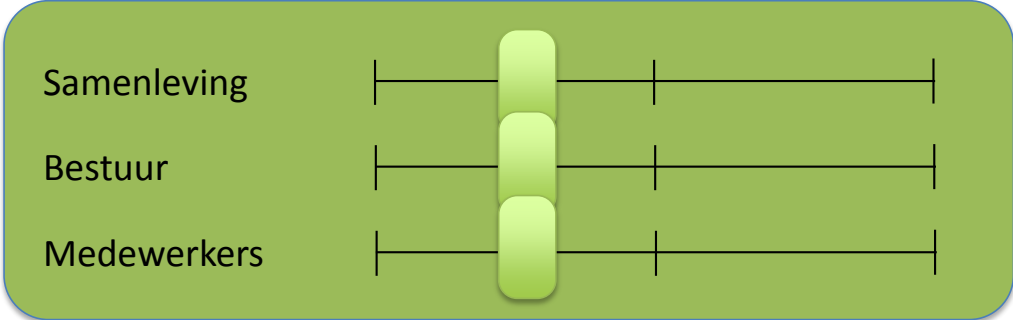
*Cijfers in €M*

Net als in het Plus scenario wordt in dit scenario geïnvesteerd in digitale Transformatie. We voeren versneld het zaakgericht werken in voor alle 400 zaaktypen en optimaliseren onze processen. We verwachten als gevolg daarvan een hogere klanttevredenheid (minder fouten, sneller, voorspelbaarder) en ruimte voor besparingen binnen de uitvoerende capaciteit binnen de organisatie. Daarnaast zetten we volop in op vernieuwing van ICT om slimmer te werken. Een voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het P&C proces. Ook werken we in dit scenario niet langer gebiedsgericht en wordt er fors bezuinigd op het aantal beleidsambtenaren. Ook de helft van het aantal leidinggevendenden verdwijnt. Vacatures vullen we voorlopig niet in. We gaan ervan uit dat we de afbouw van formatie in 5 jaar kunnen realiseren. Ook nemen we in dit scenario afscheid van medewerkers die niet meer bij ons passen. Dit doen we vanwege de hoge kosten niet versneld maar op basis van natuurlijk verloop.



Afbeelding

# Min scenario



## Interventies

Samenleving

- Openstelling**  
Beperkt. Do en vr dicht.
- Kanaalkeuze**  
Beperkt. Focus op digitale kanaal.
- Gebiedsgericht Werken**  
Alleen wanneer het financieel voordeel oplevert
- Zaakgericht werken**  
400 zaaktypen

Bestuur

- Werk**  
Het limiteren van werk: artikel 40 vragen, opgaven.
- Inspraak & samenwerking**  
Geen vormen van inspraak & samenwerking.
- Regionale samenwerking**

Medewerkers

- Zelfsturende teams**  
Managementratio naar 1:40
- Inspirerende werkplek**
- Ontwikkeling**  
Ontwikkeling van medewerkers
- Bemensing**  
Formatie en middelen afstemmen op het werk.

Informatievoorziening

- Digitale transformatie**
- Portfoliosturing IV domein & innovatie**
- Leveranciersmanagement**
- Architectuur**
- Datagestuurde werken**

Organisatie

- Innoveren**
- Opgavengestuurd werken**
- Bedrijfsvoering**  
Meer regie + versterken
- Procesmanagement**
- Kennismanagement**



## 5.3 Basis scenario

### Budgetruimte

In dit scenario gaan we uit van de huidige budget voor organisatie en ICT van 30,2M. Eerder hebben we in de werkconferenties organisatieontwikkeling aangegeven ca. 2% extra nodig te hebben ten opzichte van het huidige budget om structurele organisatieontwikkeling mogelijk te maken. Op die manier wordt voorkomen dat de organisatie elk jaar met financiële claims komt die niet zijn voorzien. Dit scenario voorziet in een aantal investeringen op korte termijn waardoor er structureel financiële ruimte ontstaat om binnen het huidige budget te voorzien in de middelen die nodig zijn voor organisatieontwikkeling. Over 5 jaar is de gemiddelde structurele investeringsbehoefte €0,2M (0,5%).

### Strategie

In het Basis scenario vervolgen we de WOW organisatieontwikkeling die per 1 januari 2017 is gestart. Op basis van de lessen die we vanuit het verleden geleerd hebben en bouwen we verder aan een organisatie die past bij de omvang van de gezamenlijke gemeenten Woerden en Oudewater. In dit scenario bieden we een goede dienstverlening met een balans tussen sturen op aanbod en het bieden van persoonlijk maatwerk aan inwoners en bedrijven. De organisatie heeft de basis op orde en is in staat om nieuwe ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en regionale samenwerking met andere gemeenten invulling te geven. In dit scenario is ruimte voor innovatie. Feit is dat we niet op alle onderdelen voorop lopen. We kijken de kat uit de boom, maar we volgen snel als blijkt dat er innovaties zijn waarvan we kunnen profiteren.

### Inrichting

Voor de **Samenleving** betekent dit dat we binnen bestaande middelen variaties op openstelling en kanaalkeuze willen onderzoeken om zoveel mogelijk aan te sluiten op de behoefte van de samenleving. We blijven via alle kanalen bereikbaar. Ook zijn medewerkers o.a. door het Gebiedsgericht Werken (GGW) zichtbaar in de samenleving. Door te investeren in een beperkt aantal gebiedsmakelaars willen we de externe oriëntatie van de organisatie als geheel vergroten. Medewerkers zijn hierdoor vaker buiten, kennen hun werkgebied en de behoeften van inwoners beter en leveren daardoor meer maatwerk. Het **Bestuur** wordt net zoals in de huidige manier goed bediend. De huidige ambtelijke capaciteit blijft gelijk maar we gaan wel meer opgavengestuurd werken. Ook blijven we investeren in het vergroten van de strategische capaciteit. Voor **Medewerkers** proberen we binnen de bestaande middelen zo aantrekkelijk mogelijk te zijn. We onderscheiden ons echter niet in grote mate ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. We geven zoveel mogelijk ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Ook bieden we veel ruimte voor zelfsturing door meer verantwoordelijkheid en beslissingsruimte bij medewerkers te leggen. Binnen de beschikbare financiële ruimte bieden we ruimte voor flexibele beloning.

### Consequenties

	Balans		Verschil	
	2018 (€)	2023 (€)	€	%
Basis	30,19	29,82	-0,37	-1,2%

*Cijfers in €M*





De kolommen 'Investeringsruimte doel', 'Opbrengst' en 'Saldo per jaar' betreffen de gemiddelde bedragen over de periode van 5 jaar.

	Investeringsruimte doel		Investering	Opbrengst	Saldo per jaar	
	€	%	€	€	€	%
Basis	0,00	0%	1,14	0,99	0,15	0,5%

Cijfers in €M

Investeringen en opbrengsten over de 5 jaren

Basis	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	1,2	1,1	1,1	1,0	1,3
Opbrengsten	0,1	0,7	1,1	1,4	1,7
<b>Saldo</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>

Cijfers in €M

Net als in het Plus en Min scenario wordt in dit scenario geïnvesteerd in digitale Transformatie. We voeren het zaakgericht werken in voor alle 400 zaaktypen en optimaliseren onze processen. We nemen hiervoor meer tijd dan in het Plus en het Min scenario. We verwachten als gevolg daarvan een hogere klanttevredenheid (minder fouten, sneller, voorspelbaarder) en ruimte voor besparingen binnen de uitvoerende capaciteit binnen de organisatie. Daarnaast zetten we volop in op vernieuwing van ICT om slimmer te werken. Een voorbeeld daarvan is het digitaliseren van het P&C proces. Ook in dit scenario wordt flink ingezet op zelfsturing. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid en beslissingsruimte verwachten we dat we helft minder leidinggevendenden nodig hebben. In dit scenario geldt dit niet als besparing. Deze medewerkers worden op een andere manier ingezet bijvoorbeeld op complexe maatschappelijke opgaven. Het afscheid nemen van mensen die niet meer bij de organisatie passen stellen we uit omdat we andere investeringen, zoals Zaakgericht Werken, een hogere prioriteit geven.





## 6. Knoppen

Hieronder een overzicht van de knoppen waaraan gedraaid kan worden. Elke knop is een interventie: een actie die ingrijpt op het bestaande systeem met als doel het systeem te veranderen. In de beschrijving van de knoppen is *schuingedrukt* de meer technische informatie opgenomen met betrekking tot de calculatie.

### 6.1 Basis

#### ICT

Totaal van netwerk, hard- en software: €2,89M. Dit bestaat uit:

Software: €1,19M

Hardware: €0,6M

Overig: €1,1M

(Bron: M&I onderzoek)

#### Loonkosten

Loonkostenbudget ambtelijk apparaat voor 2018: €27.300.300,=

### 6.2 Samenleving

Openstelling	
Omschrijving	Mate waarin we via de gekozen kanalen bereikbaar willen zijn voor de samenleving.
Plus	<p>We hanteren een ruime openstelling. Voor het fysieke kanaal betekent dit dat we drie dagdelen meer open zijn. Dit vraagt 1fte extra. Voor het social media kanaal betekent dit dat we 1fte extra achter dit kanaal moeten zetten.</p> <p>Ruime openstelling vraagt verder ook dat onze digitale kanalen nagenoeg 7x24 moeten kunnen werken. Het kunnen garanderen van deze continuïteit vraagt extra investering.</p> <p><i>Investering: Fysiek: 3 dagdelen (avonden, zaterdag) meer open. Dit vraagt 1 fte extra, gemiddeld schaal 9 (67k). Daarnaast 1 ambtenaar achter social media, schaal 9: 67k.</i></p> <p><i>Digitaal: Digitaal: dit vraagt extra maatregelen om de continuïteit te garanderen. Stelpost: €250k.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>
Min	<p>We beperken de openstelling en zijn alleen nog maandag tot en met woensdag open.</p> <p><i>Investering: €0,=</i></p> <p><i>Opbrengsten: Hiermee besparen we 1,5 dag 8 ambtenaren. Is 2,5fte schaal 9, 67k.</i></p>
Basis	<p>We proberen de openstelling samenlevingsgerichter te maken en onderzoeken bijvoorbeeld of zaterdag openstelling mogelijk is, dit zou dan ten koste van een minder bezochte doordeweekse ochtend gaan.</p> <p><i>Investering: Kostenneutraal, vanuit het management/ teams.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>



<b>Kanaalkeuze</b>	
<b>Omschrijving</b>	Het aantal kanalen voor communicatie wat we willen aanbieden. Kanalen zijn fysiek (bezoek op het gemeentehuis, thuis of in buurthuis), internet, email, telefoon, sms of WhatsApp.
<b>Plus</b>	We gebruiken alle kanalen voor communicatie. We komen ook bij de mensen thuis en in de wijk.
	<i>Investing: Het aantal open kanalen in het plus scenario verschilt niet van het basis scenario. Wel gaan we meer naar de inwoner toe. Dit levert efficiencyverlies op. Ong. 270 ambtenaren werken binnen, hiervan kan 10% naar de samenleving toe (27), efficiencyverlies wordt geschat op 10%: 2,7fte * schaal 9 67k. Opbrengsten: €0,=</i>
<b>Min</b>	We focussen op het digitale kanaal en dan met name de gestructureerde communicatie van webformulieren. We zullen niet investeren in social media. Ook het fysieke kanaal wordt tot de essentie teruggebracht.
	<i>Investing: €0,= Opbrengsten: Focus op het digitale kanaal betekent dat het fysieke kanaal tot de essentie beperkt kan worden. Dit bespaart 2 fte a 67k voor de drie dagen dat we nog open zijn.</i>
<b>Basis</b>	We proberen de kanaalkeuze samenlevingsgericht te maken en onderzoeken welke mix van kanaalopenstelling het meest optimaal is. Zo zullen we iets meer inzetten op social media naast de bestaande kanalen. We kunnen dit budgetneutraal oplossen.
	<i>Investing: Kostenneutraal, vanuit het management/ teams. Opbrengsten: €0,=</i>

<b>Gebiedsgericht werken</b>	
<b>Omschrijving</b>	Mate waarin we participatie en initiatieven willen ondersteunen. We geven dit vorm in het gebiedsgericht werken.
<b>Plus</b>	In alle kernen en wijken hebben we een wijkambtenaar. We weten wat er leeft en kunnen daar adequaat op reageren. We kennen in totaal 9 wijken en dorpen. In het plus scenario willen we daarom 9 ambtenaren toevoegen aan de formatie.
	<i>In het plus scenario is de wijkambtenaar extra, komt bovenop de formatie. We hebben in totaal 9 wijken en dorpen. Het raadsvoorstel GGW gaat uit van 4,5 fte, 9 wijken en dorpen, 0,5 ambtenaar per wijk of dorp. 77k aan kosten voor 1fte (pilot, 2x18 uur). Op het moment hebben we 2,3 wijkambtenaar ingezet voor GGW. Investing: Het plus scenario is voegt 6,7fte (9-2,3) x 77k aan de huidige 2,3fte. Opbrengsten: €0,=.</i>
<b>Min</b>	We investeren alleen in participatie of initiatieven als ons dat financieel voordeel oplevert. We hebben op het moment 2,3 fte. We besparen 1,3fte. De 'overblijvende' medewerker gaat op zoek naar besparingsmogelijkheden door te onderzoeken waar we financieel voordeel kunnen creëren door bv. werk naar de samenleving zelf te verschuiven.
	<i>Investing: €0,= Opbrengsten: t.o.v. basisscenario besparen we hiermee 1,3fte x 77k aan ambtenaren; de besparingen leveren €100k per jaar op met een maximum van €500k na 5 jaar.</i>



<b>Basis</b>	In het basisscenario werken we wel gebiedsgericht, maar dit is in feite een verschuiving van werklocatie. Dat wil zeggen dat GGW een andere werkvorm is die niet per se meer medewerkers vraagt. Medewerkers van verschillende domeinen (sociaal, fysieke, dienstverlening) werken dan in de wijk als wijkambtenaar en zullen dan meer wijkgericht werken dan domeingericht. Ze zijn hiermee een vooruitgeschoven post en werken integraal aan alle dienstverlening van de gemeente.
	<i>Kostenneutraal, vanuit het management/ teams.</i>

<b>Zaakgericht werken</b>	
<b>Omschrijving</b>	Mate waarin we willen inzetten op Zaakgericht Werken: processen, ICT op orde zodanig dat zaken transparant gevolgd kunnen worden door de samenleving.
<b>Plus</b>	Alle 400 processen, zo snel als mogelijk.  <i>Investing: Kosten voor 400 zaaktypen. Conform raadscomputatie 600k per jaar voor 18, 19 en 20. Nu voor 18 400k uitgegeven. Nog te investeren (200+600+600) 1400k. Dit geven we uit in twee jaar. Vervolgens is de hoeveelheid ICT gegroeid met 200k per jaar hiervan is 20% onderhoudskosten. Opbrengsten: 270 ambtenaren werken binnen, daarvan werkt zo'n 200 aan dienstverlening, daarvan 100 in uitvoering. Daar is in 3 jaar tijd 20% efficiencywinst te bereiken. Gemiddeld loonschaal 9,5 (71k).</i>
<b>Min</b>	Alle 400 processen, zo snel als mogelijk.  <i>Er is winst te behalen, dus in het min scenario is geen reden om af te wijken van de business case zoals in het plus scenario becijferd.</i>
<b>Basis</b>	Ook hier zullen alle 400 de processen zaakgericht worden ingericht. Alleen wordt hier het tempo bepaald door de financiële ruimte. Dit betekent de investering uitgesmeerd over nog 4 jaar (2019-2022). Dit betekent ook dat de efficiencyvoordelen niet in 3 jaar maar in 5 jaar worden behaald.  <i>Investing en opbrengsten als plus scenario. Als wordt hier de investering uitgesmeerd over nog 4 jaar (2019-2022). Dit betekent ook dat de efficiencyvoordelen niet in 3 jaar maar in 5 jaar worden behaald.</i>

## 6.3 Bestuur

<b>Werk</b>	
<b>Omschrijving</b>	Mate waarin we ruimte willen bieden aan het bedienen van het bestuur met (proactief) strategisch advies, opgaven en projecten.
<b>Plus</b>	We hebben voldoende operationele en strategische capaciteit om het bestuur te bedienen met opgaven en artikel 40 vragen. We doen dat resultaatgericht. Ook denken we proactief mee. Elke wethouder heeft z'n eigen bestuursadviseur.  <i>Investing: Betekent 5 x schaal 12 (100k): 500k. Opbrengsten: €0,=</i>
<b>Min</b>	We komen niet met proactieve adviezen, beperken de opgaven tot het wettelijk minimum en beperken het aantal artikel 40 vragen dat gesteld kan worden.



	<i>Investing: €0,= Opbrengsten: voor 10 fte gemiddeld schaal 10 (75k) is dit een efficiency winst van 30%.</i>
Basis	In het basis scenario onderzoeken we hoe we het bestuur beter kunnen dienen met opgaven en artikel 40 vragen, wellicht is een andere verdeling van werk mogelijk.
	<i>Kostenneutraal, vanuit het management/ teams.</i>

<b>Inspraak &amp; samenwerking</b>	
Omschrijving	Mate waarin het bestuur ruimte geeft aan inspraak en samenwerking met de samenleving. Denk aan zaken als loting, burgerpanel, burgerbegroting, etc.
Plus	In het plus scenario zetten we hier maximaal op in. Op grond van ervaringen van andere gemeenten denken we in Woerden 2fte schaal 12 nodig te hebben.
	<i>Investing: Betekent 2fte schaal 12. Totaal 200k. Opbrengsten: €0,=</i>
Min	In het min scenario is hier geen ruimte voor.
	<i>Geen effect.</i>
Basis	We onderzoeken welke vormen binnen de huidige middelen het bestuur dichterbij de samenleving brengen.
	<i>Kostenneutraal, vanuit het management/ teams.</i>

<b>Regionale samenwerking</b>	
Omschrijving	Mate waarin we investeren in regionale samenwerking. Denk aan AGW, U10, e.a.
Plus	We investeren hierin omdat we geloven dat regionale samenwerking voordelen voor Woerden zal bieden. Op dit moment werken we met 1fte voor regionale samenwerking. Op grond hiervan zien we dat uitbreiding mogelijk is met nog 2fte schaal 12 er bij.
	<i>Investing: 2 fte, schaal 12: 200k. Opbrengsten: Regionale samenwerking kan significante voordelen opleveren. Stelposit: is minstens gelijk aan de investering: 200k.</i>
Min	In het min scenario is hier geen ruimte voor.
	<i>Geen effect.</i>
Basis	We onderzoeken hoe we binnen de huidige middelen kunnen profiteren van regionale samenwerking.
	<i>Investing: als plus, maar dan de helft. Opbrengsten: 100k.</i>

## 6.4 Medewerkers

<b>Zelfsturende teams</b>	
Omschrijving	Mate waarin we werken met een managementmodel waarin medewerkers binnen kaders maximaal vertrouwen krijgen waardoor arbeidsvreugde toeneemt en medewerkers en teams sneller kunnen reageren op veranderende omstandigheden.
Plus	Invoeren van zelfsturing waardoor managementcapaciteit beschikbaar komt. Deze vrijgekomen capaciteit wordt op andere plekken ingezet (advies, opgaven, innovatie).



	<p><i>Investing: Over de periode van invoering (3 jaar) 1 externe consultant 143k / jaar.</i></p> <p><i>Opbrengsten: Het huidige managementratio is 1:20, dit kan naar 1:40 waardoor de helft van de managementcapaciteit beschikbaar komt. Niet alle tijd komt beschikbaar. De manager delegeert taken naar het team. De totale hoeveelheid taken wordt niet minder. Wel valt er een schakel uit. Het totale efficiency voordeel wordt geraamd op 50% x 10 managers x 115k. We winnen dit over een periode van 3 jaar.</i></p>
Min	Invoeren van zelfsturing waardoor we toe kunnen met minder managers. Kosten van invoering zijn relatief laag. Efficiency winst is hoog waardoor dit voor zowel het min als het basis scenario op dezelfde manier toegepast kan worden.
	<i>Berekening als plus alleen wordt hier de vrijgekomen capaciteit niet opnieuw ingezet.</i>
Basis	Invoeren van zelfsturing waardoor we toe kunnen met minder managers. Kosten van invoering zijn relatief laag. Efficiency winst is hoog waardoor dit voor zowel het min als het basis scenario op dezelfde manier toegepast kan worden.
	<i>Berekening als plus alleen wordt hier de vrijgekomen capaciteit niet opnieuw ingezet.</i>

<b>Inspirerende werkplek</b>	
Omschrijving	Mate waarin we de werkplek inspirerend willen maken zodat het modern flexibel werken ondersteunt; ook dat het goede faciliteiten biedt om werk en privé te combineren. We willen medewerkers stimuleren te sporten of dingen samen ondernemen.
Plus	Werkplekken en teamruimtes worden ingericht om het functioneren goed te ondersteunen. Denk hierbij aan teamruimtes met digitale borden, Diverse soorten ruimtes zoals reguliere werkplekken met bureaus, maar ook lounge ruimtes met televisieschermen voor kleine presentaties. Goede koffie, etc.
	<p><i>Investing: Het nieuwe gebouw zal voldoende faciliteiten bieden. Toch willen we in het plus scenario 50k extra uittrekken voor eventueel aanvullende activiteiten/ middelen.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>
Min	Ruimte is slechts functioneel. Inspirerende werkplek is niet nodig. Wel gaan we door in de lijn van HNW. Niet elke medewerker heeft altijd een bureau nodig. We faciliteren 1 device per medewerker zodat dit ook mogelijk gemaakt kan worden.
	<p><i>Investing: €0,=</i></p> <p><i>Opbrengsten: verminderen van het aantal devices per medewerker: stelpost €50k per jaar.</i></p>
Basis	We blijven bij het huidige niveau van de werkplek.
	<i>Geen effect.</i>

<b>Ontwikkeling</b>	
Omschrijving	Investeren in ontwikkelen van medewerkers. Hier hoort bij het investeren in, het aanbieden van, opleidingen. Maar ook het inventariseren van talenten, sterkten en zwakten van medewerkers zodat mensen mobieler worden en beter ingezet kunnen worden op hun sterkten; zodat teams beter gevormd kunnen worden.
Plus	We zetten maximaal in op de ontwikkelruimte voor medewerkers. Maximale ruimte voor optimale inzet van medewerkers. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook in uitwisselingsprogramma's met provincie en andere gemeentes.



	<p><i>Investering: We verhogen het opleidingen budget met 0,5M; invoeren talentmanagement kost <math>450 * \text{€}100 \Rightarrow \text{€}45.000</math> voor licenties en <math>\text{€}50k</math> consultancykosten. Het faciliteren van uitwisseling kost <math>\text{€}50k</math>.</i></p> <p><i>Opbrengsten: <math>\text{€}0,=</math></i></p>
Min	<p>Alleen hoogstnoodzakelijke opleidingen worden gevolgd. Er is geen extra aandacht voor het managen van talenten. Het huidige opleidingen budget wordt verlaagd.</p>
	<p><i>Investering: <math>\text{€}0,=</math></i></p> <p><i>Opbrengsten: <math>0,5\% * \text{loonkostenbudget}</math>.</i></p>
Basis	<p>We onderzoeken binnen de huidige middelen of het beter kan.</p>
	<p><i>Geen effect.</i></p>

<b>Bemensing</b>	
Omschrijving	<p>Mate waarin we de bemensing van de organisatie kunnen inregelen/ optimaliseren. Dit betreft het aantrekken, behouden en afscheid nemen van medewerkers.</p> <p>Onderdeel hiervan is het opwaarderen van het loonhuis waardoor Woerden aantrekkelijker kan worden op de arbeidsmarkt voor intern en (nog) extern personeel.</p>
Plus	<p>In het plus scenario hebben we hier maximaal ruimte voor. Betekent dat we relatief snel de organisatie kunnen aanpassen op de wensen van vandaag. Dit geldt voor alle schalen. Het plus scenario geeft ruimte om een inhaalslag te maken op dit gebied.</p>
	<p><i>Investering: Op het moment hebben we 15 medewerkers die niet meer bij de organisatie passen. Kosten <math>\text{€}2,4M</math>. In het plus scenario betalen we die kosten over drie jaar. Daarnaast willen we het loonhuis jaarlijks opwaarderen met 2% van de loonsom.</i></p> <p><i>Opbrengsten: <math>\text{€}0,=</math></i></p>
Min	<p>In het min scenario hebben we hier nauwelijks ruimte voor. Afscheid nemen kost geld. Bijstellingen doen we als het echt noodzakelijk is. We hebben ook geen geld voor opwaardering van het loonhuis.</p> <p>Wel kunnen we het aantal beleidsmedewerkers reduceren met 20%. We zijn in dit scenario immers niet voor maatwerk. Dus is er minder beleid nodig. Dit heeft tot gevolg dat er ook minder uitvoering nodig zal zijn.</p> <p>Alle besparingen hebben te maken met het reduceren van ambtenaren. Dit proces kost tijd en vaak ook geld. Om in 2019 al stappen in deze richting te kunnen zetten vullen we eventueel ontstane vacatures niet op. Dit patroon trekken we ook door voor 2020.</p>
	<p><i>Investering: Enige externe begeleiding; afscheidproces (<math>\text{€}2,4M</math>) in gang zetten over een periode van 10 jaar.</i></p> <p><i>Opbrengsten: <math>20\% \text{ reductie beleid} * 40 \text{ beleidsfte} a 80k \text{ (schaal } 11/10)</math>; <math>20\% \text{ reductie } 80\text{fte}</math> uitvoering <math>70k \text{ (schaal } 10/9)</math> daardoor. In 5 jaar tijd te bereiken. Geen gedwongen vertrek, dat is duur.</i></p> <p><i>Niet invullen vacatures 2019: Als we ongeveer 10% verloop hebben zullen er in 2019 en 2020 40 per jaar vertrekken. Met gemiddelde salariskosten van <math>60k</math> en gemiddeld vertrek halverwege het jaar is dat <math>(40 * 50\% * 60k)</math></i></p>





Basis	We zullen geen correcties op het loonhuis toepassen. Wel zullen we het afscheidproces geleidelijk in gang zetten, maar dan na de ICT investeringen en over een periode van 10 jaar.
	<i>Investering: afscheidproces (€2,4M) vanaf 2023 in 10 jaar.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

## 6.5 Informatievoorziening (IV)

Digitale transformatie	
Omschrijving	<p>Digitale transformatie is een nieuwe automatiseringsgolf waarbij ICT alle processen van de organisatie ondersteunt. ICT is geen apart 'kunstje' meer, maar is volledig geïntegreerd met het totale bedrijfsproces. Zo maken we nu bijvoorbeeld de begroting door middel van een ingewikkelde exercitie met Excelsheets. Dit zou dan vertaald moeten worden naar een ICT systeem. Dit maakt het werk efficiënter en verkleint de kans op fouten. Daarnaast ontstaat zo een interessante bron van data die we ook kunnen ontsluiten naar de samenleving. Op deze manier zouden we alle bedrijfsprocessen moeten doorlichten. Voor de dienstverleningsprocessen hebben we al een knop gedefinieerd in deze richting: 'Zaakgericht Werken', voor de besturings- en bedrijfsvoeringsprocessen is dit ook de moeite waard.</p> <p>Door al deze ICT systemen ontstaat vervolgens een schat aan informatie die gecombineerd kan worden. Dit is gedefinieerd in de knop 'Datagestuurd Werken'.</p> <p>Om deze transformatie te kunnen bereiken zullen we moeten investeren in verdere digitalisering, ook buiten zaakgericht werken. Daarnaast zal er geïnvesteerd moeten worden in de organisatie, in digitaal vaardige medewerkers, maar ook in het aansturen van business vanuit de ICT.</p> <p>Onderzoek laat zien dat ICT kosten zullen stijgen tot €79/ inwoner. Hiervan is ~50% personeelskosten. ICT kosten volgens benchmark: €40/ inwoner x 61.000 inwoners: €2,4M. Huidige kosten zijn €1,8M</p>
Plus	<p>We investeren fors in ICT. We investeren ruim in IV. Want we geloven in de efficiency en/of kwalitatieve voordelen. We besteden daarom jaarlijks bijna 20% van de kosten aan ICT hardware en software aan verdere digitalisering of vernieuwing van bestaande ICT. We doen dit na de investeringen in Zaakgericht Werken, dus vanaf 2021.</p> <p>Om deze digitalisering te besturen is het noodzakelijk dit aan te sturen vanuit de business behoefte en niet vanuit de techniek. Om die reden nemen we vijf informatiemanagers aan of leiden deze op vanuit het huidige personeelsbestand.</p> <p><i>Investering: 20% van ICT vernieuwen en opbouwen hard-/software tot ruim boven de benchmark: 0,5M/ jaar. 5xIM: €0,5M</i></p> <p><i>Opbrengsten: Dit levert efficiencyvoordelen op. aannahme is dat dat alle administratieve medewerkers treft (200). Efficiencywinst over 5 jaar is 10%.</i></p>
Min	In dit scenario nemen we het patroon van het plus scenario over. Het levert immers efficiency voordelen op.
	<i>Als plus</i>



Basis	In dit scenario zullen we wel willen en moeten bijtrekken tot op het niveau van de benchmark. We doen dat in eerste instantie door te investeren in zaakgericht werken. Daarna zullen we investeren in verdere digitalisering (€250k/ jaar) zodra de budgetruimte dat toelaat. Dit gaat gepaard met een gelijktijdige investering in twee informatiemanagers (€200k).
	<i>Investering: €250k/ jaar voor digitalisering na Zaakgericht Werken + €200k/ jaar voor 2 informatiemanagers.</i> <i>Opbrengsten: Investering is iets minder dan de helft van het plus scenario. Daarmee 5% x 200 medewerkers x €71k/ medewerker over 5 jaar.</i>

### Portfoliosturing & innovatie

Omschrijving	De IV agenda is belangrijk. Daarnaast doet uitvoering van IV projecten een beroep op schaarse resources. Dan is een goede en professionele aansturing vanuit de directie een must. Dit gebeurt met portfoliomanagement: aansturing van het portfolio van projecten.
Plus	Naast portfolio aansturing werken we in dit scenario nadrukkelijk aan digitale innovatie. We hebben daarom een post opgenomen van €200k/ jaar niet gemarkeerd budget zodat we later kunnen bepalen waaraan we dit bedrag gaan besteden. We kunnen immers niet voorspellen wat er precies aan komt. Maar dat we moeten innoveren en dat mogelijkheden langs zullen komen staat vast.
	<i>Investering: €25k consultancy inrichting portfoliomanagement voor het eerste jaar; €200k niet gemarkeerde innovatie.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Min	Aangezien we in het min scenario investeren in ICT conform het plus scenario zullen we ook op dezelfde manier moeten investeren in portfoliosturing.
	<i>Investering: €25k consultancy inrichting portfoliomanagement voor het eerste jaar</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	In dit scenario investeren we €25k consultancykosten eenmalig om portfoliomanagement in te richten.
	<i>Investering: €25k consultancy inrichting portfoliomanagement voor het eerste jaar</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

### Leveranciersmanagement

Omschrijving	Om de digitale transformatie in goede banen te leiden zal ICT goed moeten worden aangestuurd. Dit geldt voor bovenstaande knop, aansturing aan de 'bovenkant', maar ook voor de aansturing naar de leveranciers. Woerden zal zelf minder technisch uitvoerend werk willen doen, maar vooral partijen willen aansturen die deze kennis of praktische oplossingen inbrengen. Het goed regie voeren op de leveranciers is hierin een belangrijk component.
Plus	Er is voor deze knop geen verschil tussen de scenario's. In alle gevallen willen we inzetten op ICT. Daarmee is in alle gevallen goed leveranciersmanagement nodig.
	<i>Investering: €25k consultancy voor inrichten van het proces.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>



Min	Er is voor deze knop geen verschil tussen de scenario's. In alle gevallen willen we inzetten op ICT. Daarmee is in alle gevallen goed leveranciersmanagement nodig.
	<i>Investing: €25k consultancy voor inrichten van het proces.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	Er is voor deze knop geen verschil tussen de scenario's. In alle gevallen willen we inzetten op ICT. Daarmee is in alle gevallen goed leveranciersmanagement nodig.
	<i>Investing: €25k consultancy voor inrichten van het proces.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

<b>Architectuur</b>	
Omschrijving	Om de digitale transformatie in goede banen te leiden zal ICT goed moeten worden aangestuurd. Bij dit aansturen horen bovenstaande twee knoppen, maar ook het op orde krijgen en houden van de 'bouwtekeningen' van de ICT. Dit is niet alleen van belang op het moment van verandering, maar ook het begeleiden van de verbouwing volgens de architectuurprincipes is van belang.
Plus	Het ontwikkelen/ aannemen van 2 architecten en het op orde krijgen van het architectuurproces.
	<i>Investing: €200k</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Min	Ook in het min scenario wordt goed geïnvesteerd in digitalisering. Maar daarbij kiezen we in dit scenario voor maximale standaardisatie. Hiermee wordt verwacht dat één extra architect voldoende is.
	<i>Investing: €100k</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	Het ontwikkelen/ aannemen van 1 architect en het op orde krijgen van het architectuurproces.
	<i>Investing: €100k</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

<b>Datagestuurd werken</b>	
Omschrijving	De trend om verder te digitaliseren levert data op. Het analyseren van deze data biedt voordelen voor het toesnijden van dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan het meten van vervoer- en verkeersstromen, bewegingen van mensen en goederen, luchtkwaliteit en de staat van het wegdek. Met deze data kan het beleid in steden effectiever en efficiënter gemaakt worden. Ook voor het sociaal domein kan door data-analyse bijvoorbeeld de zorgbehoefte in een bepaalde wijk voorspeld worden waardoor teams efficiënter kunnen worden ingericht. Het rapport <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/12/Het-verhaal-van-datagedreven-sturing_web.pdf">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/12/Het-verhaal-van-datagedreven-sturing_web.pdf</a> voor de gemeente Utrecht biedt interessante inzichten. Projecten voor Utrecht zijn: slim detecteren van zwartwerken, volksgezondheid: gezonde wijk-aanpak, etc. Het is ook voor Woerden interessant om in te haken op deze mogelijkheid.
Plus	In dit scenario investering we in twee ambtenaren voor het maken van data-analyses.



	<i>Investering: €200k/ jaar</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Min	Geen investeringen.
	<i>Investering: €0</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	In dit scenario investering we in een ambtenaar voor het maken van data-analyses.
	<i>Investering: €100k/ jaar</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

## 6.6 Organisatie

Innoveren	
Omschrijving	Innoveren gaat over het vernieuwen van producten/ diensten, proces, organisatie, mensen en ICT. We doen dit om goed op de omstandigheden te kunnen reageren.
Plus	Dit scenario wil de best mogelijke dienstverlening leveren. Maatwerk/ innovatie is dan belangrijk. Het gaat voor deze knop niet om de innovaties zelf, maar om (de kosten van) het proces van innoveren. Daarvoor zijn mensen (strategen) nodig die de trends in de gaten houden en vernieuwingen voorstellen.
	<i>Investering: €100k voor strategie.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Min	Geen investering
	<i>Investering: €0</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	Geen investering
	<i>Investering: €0</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>

Opgavengestuurd werken	
Omschrijving	Dit is een werkvorm die we toepassen voor de grotere vraagstukken zoals Duurzaamheid, Inclusie, Transformatie Sociaal Domein, etc. In deze werkvorm gaat het om het werken aan het eindresultaat (het effect). Vanuit dit eindresultaat stellen we teams samen waarin we mensen selecteren vanuit hun talenten (en niet vanwege de afdeling waaraan ze verbonden zijn). Ook werken met integraal met stakeholders van buiten. We maken met deze partijen het plan en werken samen aan het beoogde effect.
Plus	We vinden het belangrijk dat deze manier van werken goed wordt toegepast in de organisatie. Op die manier zal maximaal effect bereikt worden.
	<i>Investering: €50k/ jaar voor 3 jaar voor begeleiding van de organisatie.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Min	In het min scenario zullen we ook proberen te profiteren van deze werkvorm, maar er zal geen geld beschikbaar zijn om deze vorm in te voeren of de professionaliteit te verhogen.
	<i>Investering: €0k/ jaar.</i> <i>Opbrengsten: €0,=</i>
Basis	We willen profiteren, maar doen dat hier met €20k/ jaar.



	<p><i>Investering: €20k/ jaar voor 3 jaar voor begeleiding van de organisatie.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>
--	--

<b>Bedrijfsvoering</b>	
Omschrijving	<p>Herinrichting van bedrijfsvoering waarbij de werkzaamheden verschuiven van operationeel naar meer adviserend/ strategisch; digitalisering van operationele zaken; eventueel uitbesteding van voor de gemeente niet onderscheidende interne dienstverlening zoals salarisadministratie.</p> <p>Er liggen mogelijkheden in deze richting voor de financiële administratie, personeelszaken en communicatie. De afdeling concernzaken zal versterkt moeten worden.</p>
Plus	<p>Het plus scenario staat in het teken van maatwerk. Een sterke bedrijfsvoering hoort daarbij. Er is enige optimalisatie mogelijk voor met name de financiële administratie en personeelszaken. Concernzaken daarentegen zal in dit scenario fors versterkt moeten worden.</p>
	<p><i>Investering: €50k voor 2 jaar begeleiding; versterking CZ: 6x75k</i></p> <p><i>Levert op: optimalisatie -4x67k</i></p>
Min	<p>Dit scenario gaat uit van standaardisatie in hoge mate. CZ hoeft t.o.v. het basisjaar niet versterkt te worden.</p>
	<p><i>Investering: €50k voor 2 jaar begeleiding</i></p> <p><i>Levert op: optimalisatie -4x67k</i></p>
Basis	<p>Versterking van CZ in beperkte mate.</p>
	<p><i>Investering: €50k voor 2 jaar begeleiding; versterking CZ: 2x75k</i></p> <p><i>Levert op: optimalisatie -4x67k</i></p>

<b>Procesmanagement</b>	
Omschrijving	<p>Inzetten van procesmanagement (Lean) om verspillingen uit processen te halen.</p>
Plus	<p>Zwaar inzetten op procesmanagement om efficiënt te worden. Zodat we daar bovenop maatwerk kunnen leveren. In dit scenario worden 3 lean consultants beschikbaar gemaakt voor dit werk. Deze komen bovenop de formatie.</p>
	<p><i>Investering: 3fte x 67k</i></p> <p><i>Opbrengsten: 10% x loonkosten voor een kwart van het personeel over 5 jaar</i></p>
Min	<p>Ook hier zwaar inzetten op procesmanagement om kostenvoordelen te behalen.</p>
	<p><i>Investering: 2fte x 67k</i></p> <p><i>Opbrengsten: 2/3* 10% x loonkosten voor een kwart van het personeel over 5 jaar</i></p>
Basis	<p>Nog steeds inzetten op procesmanagement, maar dan binnen huidige middelen.</p>
	<p><i>Investering: 1fte x 67k</i></p> <p><i>Opbrengsten: 1/3*10% x loonkosten voor een kwart van het personeel over 5 jaar</i></p>

<b>Kennismanagement</b>	
Omschrijving	<p>Kennismanagement is het vastleggen en delen van kennis tussen medewerkers onderling. Dit komt bijvoorbeeld sterk naar voren als medewerkers de organisatie verlaten. Sommigen van hen zijn sleutelfiguren. Deze kennis is dan vaak beperkt vastgelegd. Het vastleggen en delen van kennis is ook relevant bij het inwerken van medewerkers in een</p>



	<p>nieuwe rol/ functie.</p> <p>Kennismanagement wordt steeds relevanter als we willen dat mobiliteit toeneemt. Kennis moet dan veel meer verschuiven van mensen naar systemen. Dit maakt de organisatie flexibeler.</p>
Plus	<p>We zetten goed in op kennismanagement. Huren er een expert voor in die deze productiefactor definieert, analyseert, plan maakt en uitvoert.</p>
	<p><i>Investering: €143k over 3 jaar.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>
Min	<p>Zeer beperkte investering in kennismanagement. Plan maken, maar we laten implementatie aan de medewerkers/ managers zelf over. Kennismanagement moet immers onderdeel zijn van het werk.</p>
	<p><i>Investering: €25k in het eerste jaar.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>
Basis	<p>Zeer beperkte investering in kennismanagement. Plan maken, maar we laten implementatie aan de medewerkers/ managers zelf over. Kennismanagement moet immers onderdeel zijn van het werk.</p>
	<p><i>Investering: €50k over twee jaar.</i></p> <p><i>Opbrengsten: €0,=</i></p>



## 7. Financieel

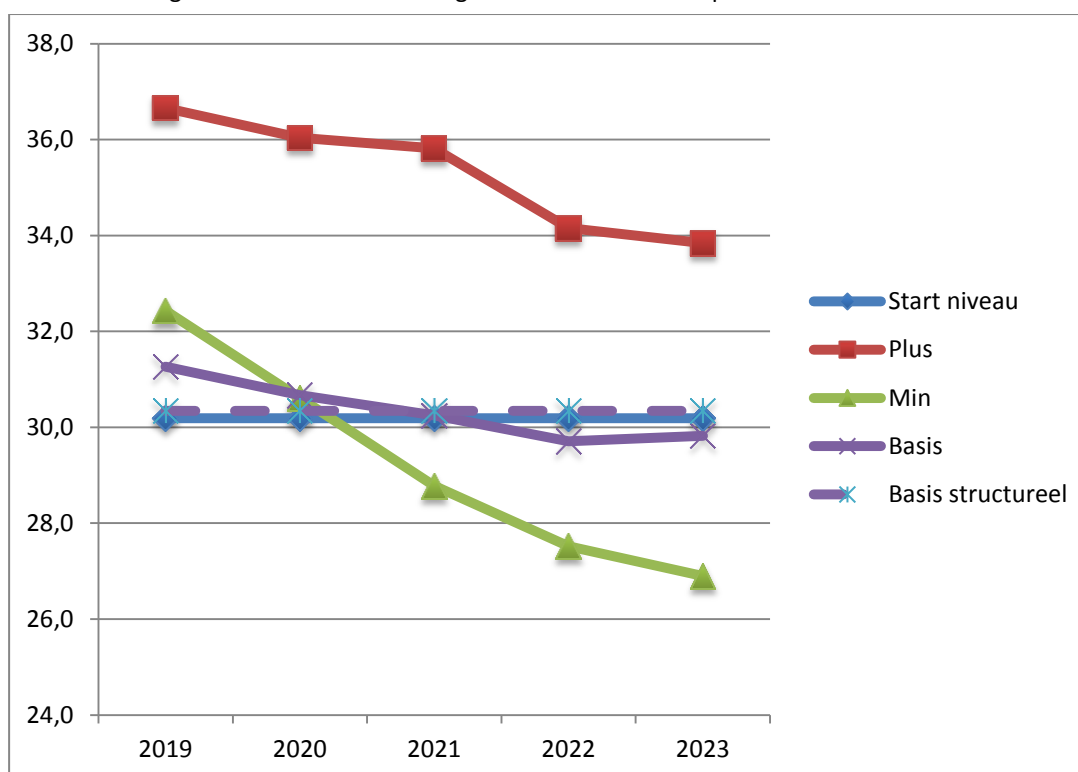
### 7.1 Financieel model

Basis voor het model zijn de huidige kosten. Dit is €27,3M voor bemensing en €2,9M voor ICT (netwerk, hard- en software). Dit wordt in onderstaande tabel weergegeven bij Balans 2018. Vervolgens kunnen we sturen met de knoppen in de scenario's. Elke knop heeft een business case: investeringen en opbrengsten. Deze business case kan per knop, per scenario anders zijn. De resulterende kosten zijn de huidige kosten vermeerderd met de investeringen en verminderd met de opbrengsten. Het resulterende kostenniveau na 5 jaar wordt weergegeven bij Balans 2023.

Het saldo van de investeringen en opbrengsten is weergegeven in 'Benodigd per jaar in scenario'. Hierbij is te zien dat bijvoorbeeld het Basis scenario €0,2M per jaar nodig heeft over een periode van 5 jaar.

	Balans		Verschil		Investeringsruimte doel		Investering	Opbrengst	Saldo per jaar	
	2018 (€)	2023 (€)	€	%	€	%	€	€	€	%
Plus	30,19	33,84	3,65	12,1%	6,04	20%	6,65	1,54	5,11	16,9%
Min	30,19	26,90	-3,29	-10,9%	-6,04	-20%	1,87	2,81	-0,94	-3,1%
Basis	30,19	29,82	-0,37	-1,2%	0,00	0%	1,14	0,99	0,15	0,5%

Onderstaande grafiek laat de ontwikkeling van het kostenniveau per scenario zien.



### 7.2 Aannames en risico's

Hieronder de ontwikkeling van de investeringen en opbrengsten over 2019 tot en met 2023.



Plus	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	6,62	6,80	7,18	6,33	6,33
Opbrengsten	0,15	0,95	1,55	2,37	2,68
<b>Saldo</b>	<b>-6,47</b>	<b>-5,85</b>	<b>-5,63</b>	<b>-3,96</b>	<b>-3,65</b>

Min	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	2,38	2,35	1,64	1,49	1,49
Opbrengsten	0,14	1,93	3,05	4,17	4,79
<b>Saldo</b>	<b>-2,24</b>	<b>-0,42</b>	<b>1,41</b>	<b>2,67</b>	<b>3,29</b>

Basis	2019	2020	2021	2022	2023
Investering	1,15	1,15	1,12	0,97	1,33
Opbrengsten	0,08	0,67	1,06	1,45	1,70
<b>Saldo</b>	<b>-1,08</b>	<b>-0,48</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,48</b>	<b>0,37</b>

Hierbij dient aangetekend te worden dat alle opbrengsten onzeker zijn. Voor deze opbrengsten zijn aannames gedaan. De praktijk zal moeten uitwijzen of en in welke mate deze aannames bewaarheid worden. Veel aannames betreffen het verder verhogen van efficiency door slimmer werken (zelfsturende teams, lean e.a.) of door verdere investeringen in digitalisering. Het is aannemelijk dat hierdoor efficiënter worden gewerkt, maar dit traject bevat ook nog risico's en onzekerheden. Hieronder een kort overzicht.

#### Nr Risico

1. ICT leidt tot toenemende complexiteit op dit vlak. Projecten kunnen uitlopen als gevolg van deze complexiteit.
2. Toenemende ICT vraagt om toenemende skills in de organisatie. De organisatie moet dan wel in staat zijn deze tred te volgen.
3. Efficiencyopbrengsten zit in veel gevallen in minder uitvoerend werk. Deze voordelen worden pas gerealiseerd als er voldoende medewerkers op dat niveau ook uitstromen op het juiste moment.

Daarnaast is het aannemelijk dat er efficiencyvoordeel te boeken is, maar is het onduidelijk hoeveel er daadwerkelijk geboekt kan worden. De beste manier om hiermee om te gaan is ervaring in de eigen Woerdense praktijk op te doen. Conform de afspraak zal die met de raad voor het Zaakgericht Werken is gemaakt. We starten en meten regelmatig wat de daadwerkelijke winsten in de praktijk zijn. Op basis van deze metingen kan een steeds scherpere prognose voor de volgende jaren worden afgegeven.

Naast het omgaan met onzekerheden hebben zijn we in het Plus scenario ook uitgegaan van het in de organisatie houden van de opbrengsten die gerealiseerd worden met de zelfsturende teams. Hier is de gedachte dat managementcapaciteit vrij komt, maar dat deze opnieuw wordt ingezet in opgaven, adviezen, etc.

In het financieel model (de spreadsheet) hebben we de onzekerheid vertaald naar een 'Risico Bandbreedte'. Gegeven de relatief grote onzekerheid zijn we uitgegaan van een Risico Bandbreedte van 30%. Dit wil zeggen dat we de opbrengsten in het financieel model verminderd hebben met 30%. De herinvestering hebben we expliciet gemaakt in 'Herinvestering Capaciteit'.



**Aan:** gemeenteraad van Woerden  
**Van:** stuurgroep taskforces  
**Schrijver:** P.J. Vonk BEc (eigenaar hoofdgave Governance)  
**Datum:** 21 maart 2018  
**Onderwerp:** Onderdeel doorlichting begroting  
**Bijlage:** Tabel en factsheet

## Inleiding

Naast de taskforces is ook de begroting zelf doorgelicht op mogelijke besparingen/bezuinigingen. Daartoe is de begroting 2018 in één overzicht gezet met hierin alle ramingen voor lasten en baten. Om tot een overzicht te komen waaruit daadwerkelijk keuzes gemaakt kunnen worden zijn een aantal posten buiten beschouwing gelaten. Het betreffen de begrotingsposten met de volgende typeringen:

- ✓ Wettelijk -> Wettelijke taken
- ✓ Niet beïnvloedbaar -> Taken die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn
- ✓ Rente/afschrijving, verzekeringen, etc. -> Deze zijn op korte termijn niet te beïnvloeden
- ✓ Taskforces -> Als in taskforces opgenomen, anders dubbel
- ✓ Personeel -> Zit in onderdeel organisatie/Berenschot

Vervolgens zijn de begrotingsposten geclusterd en zijn de bedragen < € 50.000 er uit gefilterd zodat de bedragen die er echt toe doen overbleven. Tenslotte zijn de bedragen ingedeeld naar:

1. Subsidies en bijdragen (oa. zwembad, KUVO, BSO/Peuteropvang, Klooster, Museum, etc.);
2. Kwaliteit/niveau van beleid (o.a. wethouders, voorlichting, BOA'S, toerisme, samenwerking);
3. Belastingen/leges (o.a. OZB, precario, leges).

## Leeswijzer tabel en factsheet

In bijgaande tabel zijn de mogelijke besparingen weergegeven. De kolommen zien er als volgt uit:

- *Maatregel*  
Hier wordt de maatregel zelf beschreven die genomen kan worden. In de meeste gevallen betreffende het al concrete maatregelen, in andere gevallen taakstellingen die nog moeten worden uitgewerkt.
- *Bedrag (besparingskans)*  
Hier wordt het uiteindelijke bedrag weergegeven waarover een besluit kan worden genomen. Vaak zijn dit concrete bedragen, in enkele gevallen betreft het een inschatting/aanname.
- *Knop*  
Dit zijn de knoppen waaraan gedraaid kan worden (subsidies/bijdragen, beleidsambities of belastingen/leges, zie hierboven).
- *Wat merkt de burger ervan*  
Hier worden de maatschappelijke effecten beschreven, zodat duidelijk is wat de burger er van merkt als deze maatregel wordt genomen.

➤ *Opbouw*

In deze kolom is een opbouw over de jaren weergegeven in percentages. Sommige maatregelen kunnen in 2019 al tot resultaat leiden, maar velen hebben een uitlooptijd nodig, bijvoorbeeld bij subsidies/bijdragen, en gemeenschappelijke regelingen kun je niet meteen in 2019 de besparing al inboeken, maar heb je een uitlooptijd nodig.

➤ *Bedragen 2019-2020*

Op basis van de percentages uit de opbouw zijn de bedragen naar de verschillende jaren weergegeven.

### Opbrengst verdeeld over de knoppen

Verdeeld over de verschillende knoppen resulteren de maatregelen in onderstaande structurele bedragen:

Knop	Omschrijving	Bedrag
1	Subsidies/bijdragen	3.287.500
2	Kwaliteit/niveau	1.443.000
3	Belastingen	4.042.000
	<b>Totaal</b>	<b>8.772.500</b>

### Opbrengst verdeeld over de jaren

Als de opbouw wordt toegepast zoals hierboven beschreven (uitloop in de jaren), dan kunnen onderstaande bedragen (structureel) in de verschillende jaren worden gerealiseerd:

Knop	Omschrijving	2019	2020	2021	2022	2023
1	Subsidies/bijdragen	0	1.142.000	2.233.500	3.287.500	3.287.500
2	Kwaliteit/niveau	546.500	1.211.167	1.376.333	1.443.000	1.443.000
3	Belastingen	3.946.000	4.042.000	4.042.000	4.042.000	4.042.000
	<b>Totaal</b>	<b>4.492.500</b>	<b>6.395.167</b>	<b>7.651.833</b>	<b>8.772.500</b>	<b>8.772.500</b>

*Noot:*

*Als verder in het proces besloten wordt tot het implementeren van de maatregelen, dan is het goed deze voorafgaande hieraan nog eens nauwkeurig te beschouwen*

P.J. (Paul) Vonk

Eigenaar hoofdgave Governance

# Doorlichting begroting

besparingsopties

8

7

7

2

3

2

Subsidies/bijdragen

8

7

1

4

Kwaliteit/niveau

4

3

4

Belastingen

0

4

2

## Mogelijkheden

### Subsidies en bijdragen

Dierenasiel

Subsidie  
bibliotheek

Subsidie KUVVO en  
BSO

Subsidie Klooster  
en stadsmuseum

Kostendekkendheid  
buitensport en  
binnensport

Bijdrage  
Vluchtelingenwerk

Bijdrage landgoed  
Bredius

Bijdragen  
dorpscentra en  
wijkgericht werken

Cultuursubsidies

Subsidie zwembad

### Kwaliteit/niveau

Taakstelling  
bevordering  
toerisme

Regionale  
samenwerking  
U10, middelgrote  
gemeenten,  
Groene Hart

Twee wethouders  
minder

Arbeidsvoor-  
waarden  
afschaffen (EDOS  
fitness  
ontwikkeling)

Informatiepagina  
en voorlichting

Taakstelling VRU  
en ODRU

Afschaffen BOA's,  
handhaven  
fietsparkeren  
afschaffen

Taakstellen  
zoutstrooien

Economische  
activiteiten als  
Woerden werkt,  
EBU, regionale  
samenwerking

Taakstelling  
leerlingenvervoer

### Belastingen

Kostenverhaal

Verhogen OZB tot  
artikel 12 norm

Verhogen precario,  
reclame, etc.

Leges huwelijken  
verhogen

Kostendekkend-  
heid andere leges

Maatregel	Besparings	knop	Effecten/wat merkt de burger er van	Opbouw	2019	2020	2021	2022	2023	Knop
Aantal wethouders	200.000	2	Minder bestuurskracht	100	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2
Regionale samenwerking U10 en platform Middelgrote gemeenten beëindigen	65.000	2	Effectiviteit beleid wordt minder. Woerden is kansrijk om zich in de regio te ontwikkelen tot knooppunt, met lobbykracht van de regio. Bij verlies van connectie met de U10 verdwijnt deze lobbykracht en kans op subsidies.	0/100	0	65.000	65.000	65.000	65.000	2
Verhogen leges huwelijken	75.000	3	Burgers gaan meer betalen voor huwelijken. Risico aantal huwelijksvoltrekkingen nemen af. Indirect gevolgen voor ondernemers.	100	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	3
Bespreken op arbeidsvoorwaarden aanpassen EDOS fitness ontwikkeling	103.000	2	slechtere arbeidsvoorwaarden, minder aantrekkelijk voor personeel	0/100	0	103.000	103.000	103.000	103.000	2
Besparen op informatie pagina en voorlichting (alles via website)	55.000	2	Inwoners en andere stakeholders worden minder geïnformeerd	100	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	2
Verhoging OZB tot artikel 12 norm	3.700.000	3	Woonlastendruk neemt toe/lastendruk bedrijven en verenigingen	100	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3
Precario verhogen	192.000	3	Lasten ondernemers nemen toe	50/100	96.000	192.000	192.000	192.000	192.000	3
Taakstelling op VRU	200.000	2	Langere opkomsttijden, vermindering veiligheid. Je hebt meerderheid nodig in GR	0/100	0	200.000	200.000	200.000	200.000	2
Taakstelling BOAS	163.000	2	Veiligheidsgevoel vermindert, minder veilige leefomgeving	50/100	81.500	163.000	163.000	163.000	163.000	2
Afschaffen subsidie dierenasiel	75.000	1	Dieren worden niet meer opgevangen	0/50/100	0	37.500	75.000	75.000	75.000	1
Kwaliteit zoutstroelen verlagen	100.000	2	Lijdt tot verkeersonveiligheid	100	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	2
Handhaving fietsparkeren verlagen	60.000	2	Verrommeling straatbeeld, stalcapaciteit neemt af	100	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	2
Bijdrage samenwerking Groene Hart afschaffen	51.000	2	Effectiviteit beleid Groene Hart neemt af. AGW kent projecten die o.a. (vrije tijds)economie ondersteunen en de bodemdaling onderzoeken en mitigeren. Onder andere wordt een regiodeal met het Rijk voor bodemdaling voorbereid en is er reeds subsidie verworven van de Provincie Zuid Holland. Kansen op de regiodeal, meer subsidie en lobbykracht verdwijnen met het terugtrekken uit AGW.	0/50/100	0	25.500	51.000	51.000	51.000	2
Ambitie beleid economie aanpassen en Woerden werkt, EBU, regionale samenwerking	146.000	2	Aansluiting bedrijfsleven minder, economisch actieprogramma niet uitvoeren/lagere ambitie, minder stimulerend werkelement	0/50/100	0	73.000	146.000	146.000	146.000	2
Afschaffen subsidie KUVVO	89.000	1	Minder cultuureducatie op scholen	0/30/60/100	0	29.667	59.333	89.000	89.000	1
Taakstelling leerlingenvervoer	50.000	2	Er loopt een aanbesteding met andere gemeenten, doelgroepen worden geïntegreerd, risico aanbesteding en open einde regeling	100	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	2
Subsidie verlagen/ambitie bijstellen Peuteropvang BSO	103.000	1	Mensen met een lager inkomen gaan daar minder heen, niet meer bieden	0/30/60/100	0	34.333	68.667	103.000	103.000	1
Taakstelling sportaccommodaties binnensport	50.000	1	Tarieven worden verhoogd, lasten verenigingen nemen toe of andere vormen van beheer	0/30/60/100	0	16.667	33.333	50.000	50.000	1
Taakstelling zwembad	906.000	1	Sluiten een of twee zwembaden	0/30/60/100	0	302.000	604.000	906.000	906.000	1
Taakstelling kostendekkendheid buitensport	100.000	1	Tarieven worden verhoogd, lasten verenigingen nemen toe	0/30/60/100	0	33.333	66.667	100.000	100.000	1
Afschaffen subsidie Klooster	931.000	1	Cultureel aanbod vermindert of Klooster sluit	0/30/60/100	0	310.333	620.667	931.000	931.000	1
Afschaffen cultuursubsidies	170.000	1	Cultureel aanbod vermindert	0/30/60/100	0	56.667	113.333	170.000	170.000	1
Afschaffen bijdrage stadsmuseum/sluiten pand	216.000	1	cultuur aanbod vermindert of sluiten	0/30/60/100	0	72.000	144.000	216.000	216.000	1
Taakstelling bibliotheek	200.000	1	voorzieningen niveau neemt af (basis dienstverlening) / sluiten bibliotheek	0/30/60/100	0	66.667	133.333	200.000	200.000	1
Afschaffen bijdrage landgoed Bredius (deel naar eigen beheer)	50.500	1	Geen effect voor de inwoners, wij kunnen dit zelf goedkoper onderhouden, geen 100% bezuinigen, moet n het onderhoudsareaal worden ingevoegd	0/50/100	0	50.500	50.500	50.500	50.500	1
Taakstelling bevordering toerisme	200.000	2	Minder aansluiting regio, minder profilering hoofdstad Groene Hart (city marketing, regio marketing, kukeleboe), recreatieschap	0/30/60/100	0	66.667	133.333	200.000	200.000	2
Afschaffen bijdragen dorpcentra	104.000	1	Verminder sociale cohesie, zit verweven met sporthallen scholen	0/30/60/100	0	34.667	69.333	104.000	104.000	1
Verlaging ambitie wijkgericht werken	187.000	1	Participatie inwoners neemt af	0/30/60/100	0	62.333	124.667	187.000	187.000	1
Verlaging bijdrage stichting Vluchtelingenwerk	106.000	1	Minder dienstverlening vluchtelingensteunpunt	0/30/60/100	0	35.333	70.667	106.000	106.000	1
Verlagen kosten ODRU	50.000	2	Inspanningsverplichting	50/100	0	50.000	50.000	50.000	50.000	2
Kostenverhaal via tarieven	75.000	3	Inspanningsverplichting het budget dat vorige jaar beschikbaar is gesteld terug te verdienen door verschil intern tarief en door te rekenen tarief, budget blijft	100	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	3
	<b>8.772.500</b>				<b>4.492.500</b>	<b>6.395.167</b>	<b>7.651.833</b>	<b>8.772.500</b>	<b>8.772.500</b>	

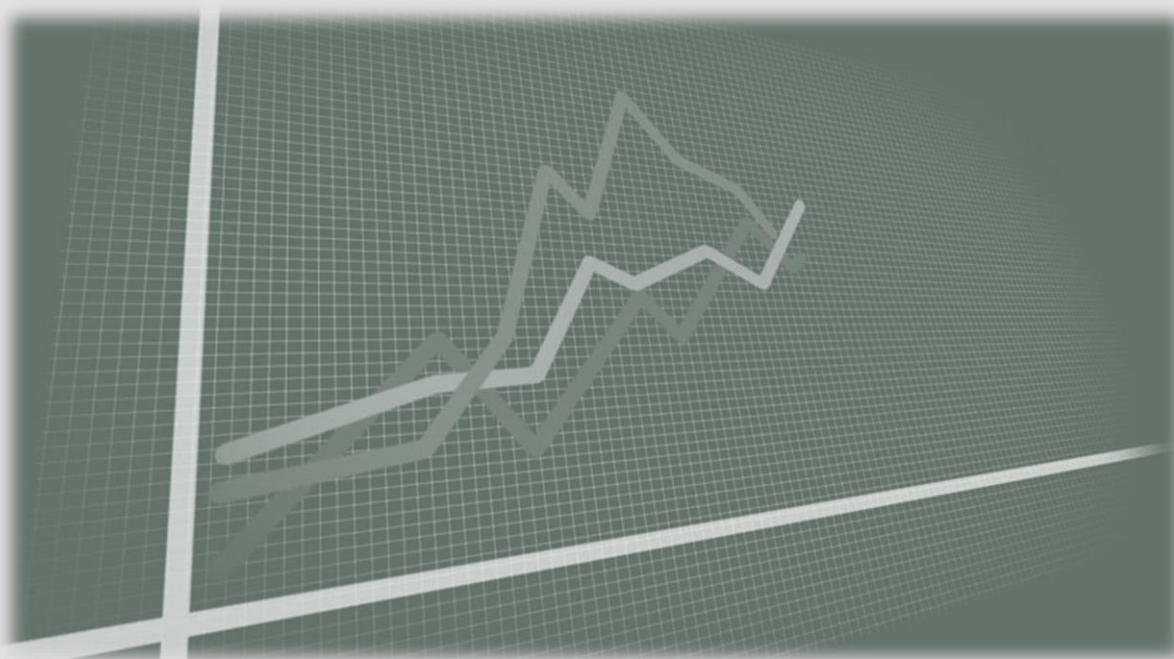
Knop	Omschrijving	Bedrag
1	Subsidies/bijdragen	3.287.500
2	Kwaliteit/niveau	1.443.000
3	Belastingen	4.042.000
	<b>Totaal</b>	<b>8.772.500</b>

Totaal verdeeld over de jaren	Jaren	Bedragen
Jaar	2019	4.492.500
Jaar	2020	6.395.167
Jaar	2021	7.651.833
Jaar	2022	8.772.500
Jaar	2023	8.772.500

Knop	Omschrijving	2019	2020	2021	2022	2023
1	Subsidies/bijdragen	0	1.142.000	2.233.500	3.287.500	3.287.500
2	Kwaliteit/niveau	546.500	1.211.167	1.376.333	1.443.000	1.443.000
3	Belastingen	3.946.000	4.042.000	4.042.000	4.042.000	4.042.000
	<b>Totaal</b>	<b>4.492.500</b>	<b>6.395.167</b>	<b>7.651.833</b>	<b>8.772.500</b>	<b>8.772.500</b>



# DILEMMA'S & TRENDS COALITIEONDERHANDELINGEN 2018



**24-03-2018**

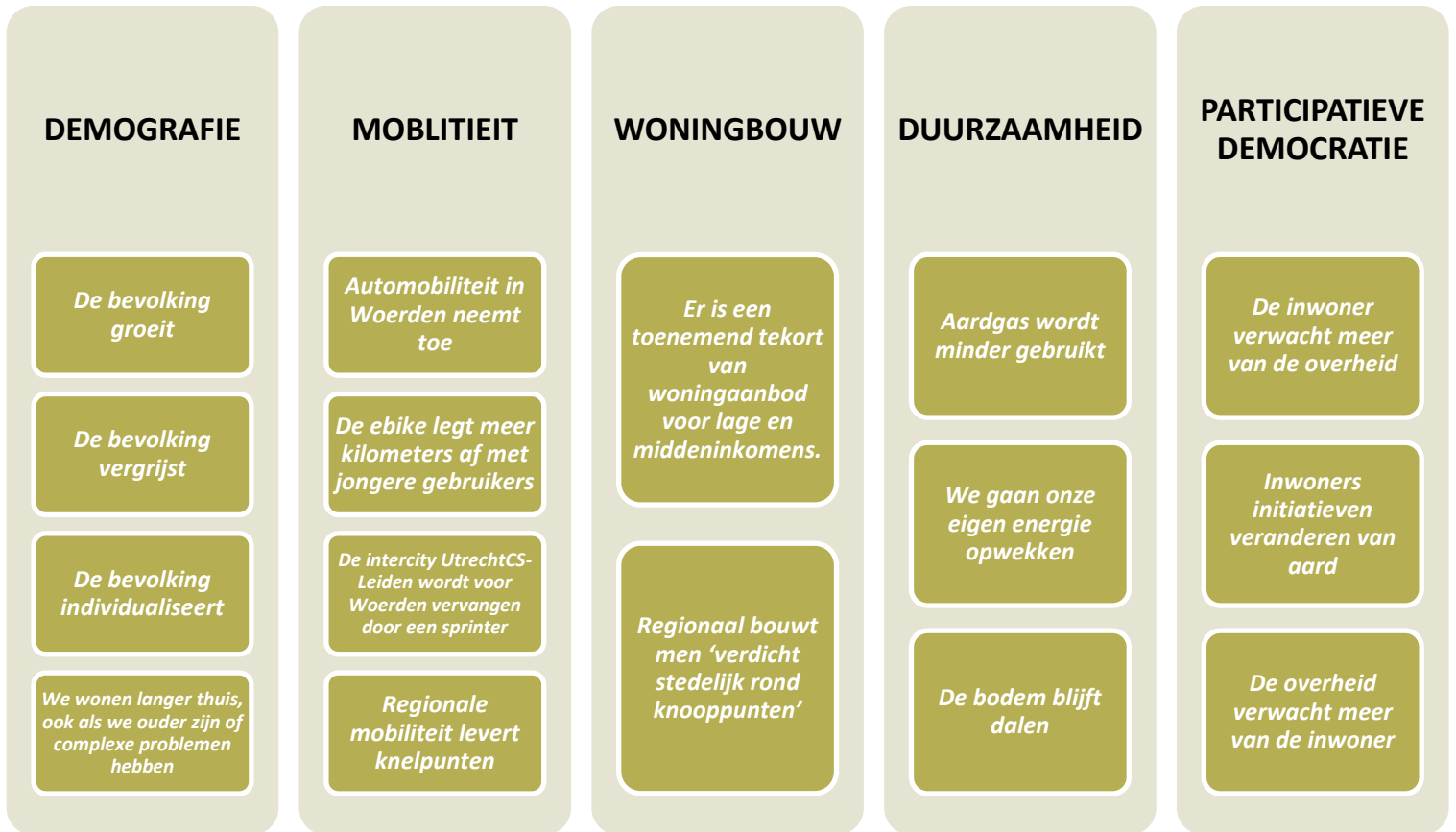
***Auteurs***

*Symke Haverkamp*

*Olaf Terlouw*

*Rick IJkhout*

# Trends



# Dilemma's



# Inhoudsopgave

Introductie . . . . .	1
Trendanalyse . . . . .	3
Fiches . . . . .	6

- *Vergrijzing*
- *Wonen*
- *Mobiliteit*
- *Vitale Werklocaties*
- *Energietransitie*
- *Bodemdaling en klimaatadaptatie*
- *Langer thuiswonen*
- *Leefbaarheid kleine kernen*
- *Recreatief potentieel*
- *Stadsontwikkeling*
- *Participatie*

Conclusie . . . . .	28
---------------------	----

## Introductie Dilemma's en Trends

### *Doel*

Voor u ligt het document 'Dilemma's en trends' van de gemeente Woerden. Het document is opgesteld door ambtenaren van de gemeente Woerden om na de verkiezingen een overzicht te kunnen geven van de belangrijkste onderwerpen die gaan spelen in de komende vier jaar.

Het kan gaan om dilemma's die al langer spelen (zoals bodemdaling) maar ook om dilemma's die nu opkomen maar veel gaan vragen in de komende jaren (zoals ontwikkelingen in demografie). Het zijn dilemma's die niet altijd even zichtbaar zijn, maar toch veel gaan vragen van de gemeente, zowel in menskracht als in financiën.

Het zijn dilemma's waarvoor de deskundigen binnen de gemeente hebben aangegeven dat er aandacht voor nodig is om de gemeente aantrekkelijk, leefbaar en financieel gezond te houden. Het inzicht hebben in deze onderwerpen op dit moment betekent dat er rekening mee gehouden kan worden, dat strategische keuzes kunnen worden gemaakt en dat uitdagingen de juiste plek krijgen binnen de nieuwe coalitie.

De stukken zijn zoveel mogelijk neutraal opgesteld. Dat betekent dat er geen waardeoordeel gegeven wordt aan uitdagingen. Wel worden waar mogelijk vanuit ambtelijk perspectief oplossingsrichtingen gegeven en overwegingen ten opzichte van de financiële impact van het dilemma. Het is tevens uitdrukkelijk niet bedoeld om politieke onderhandelingen te beïnvloeden of te sturen. Wel moet het gezien worden als een neutrale beschrijving van de meest belangrijke uitdagingen die afkomen op de gemeente en haar bestuur. De keuze is uiteraard aan u.

Daarnaast moeten de onderwerpen niet als losstaand van elkaar worden beschouwd. Vele van de onderwerpen haken op enige wijze op elkaar in, en kunnen elkaar versterken, afzwakken, of op een andere wijze beïnvloeden. Zo zal een keuze voor bijvoorbeeld meer of minder sociale huurwoningen direct invloed hebben op onder meer de economische structuren in de gemeente (bijvoorbeeld ten aanzien van het soort werkgelegenheid dat nodig is) en ontwikkelingen in bijvoorbeeld de opgaves in het sociaal domein. Wederom moet gezegd worden dat het document niet bedoeld is om hierin voor te sorteren op keuzes, maar enkel om aan te geven dat de samenhang bestaat.

### *Bestuurlijke context*

De dilemma's en trends die worden beschreven, gaan over wat er in de gemeente Woerden staat te gebeuren. Als duidelijk is hoe een dilemma het hoofd wordt geboden, gebeurt dit altijd in een bestuurlijke context. Hoewel dit document hier niet expliciet over gaat, is het wel zinnig een aantal elementen van die context aan te stippen.

Een bijzondere vermelding in dezen gaat naar de komst van de "Omgevingswet". De Omgevingswet, die naar verwachting in 2021 in werking treedt, integreert ca. 26 wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving. Diverse regelingen rond bouwen, milieu, waterbeheer, ruimtelijke ordening, monumentenzorg en natuur worden in de nieuwe wet samengebracht. De nieuwe wet betekent een enorme stelselherziening van het omgevingsrecht en heeft tot doel het systeem 'eenvoudig beter' te maken. Een belangrijk voorbeeld daarvan is brede participatie bij de start van een ontwikkeling in de fysieke leefomgeving. Dat moet zorgen voor betere plan- en besluitvorming en daardoor voor meer draagvlak en minder kosten voor bijvoorbeeld bezwaarprocedures en onderzoek.



Uiteindelijk zullen alle onderwerpen genoemd in de fiches haar beslag moeten krijgen in de zogenaamde omgevingsvisie. De visie, welke met een focus op onze gemeente zal moeten worden opgesteld, zal de samenhang tussen deze onderwerpen, nu nog op papier en intuïtief, dan ook feitelijk en wettelijk samenbrengen in 1 plan. Onderdeel van het visietraject dat hiervoor nodig is, is het gesprek over de rolverdeling tussen overheid en samenleving.

Een ander element in de bestuurlijke context is de regionale samenwerking. Veel dilemma's houden immers niet op bij de gemeentegrens. De vraag is daarom wat de juiste 'schaalgrootte' is waarop een uitdaging wordt aangegaan. Woerden is onderdeel van de regio Utrecht, waar veel mensen zich willen vestigen. Dit heeft invloed op zowel de huizenprijs als op de toenemende mobiliteit. Het is verstandig de plannen van Woerden ook in relatie tot deze regionale uitdagingen te zien. Voor het Groene Hart is bodemdaling een uitdaging en Woerden werkt samen met Gouda en Alphen om hieraan het hoofd te bieden. De Rijksoverheid erkent in het regeerakkoord dat regionale samenwerking (tussen gemeenten, maar ook met provincies, kennisinstellingen en marktpartijen) steeds belangrijker wordt.

Een laatste element is de ambtelijke samenwerking met Oudewater. De gemeenten Woerden en Oudewater zijn zelfstandige gemeenten en bepalen hun eigen beleid. Maar zij delen wel het ambtelijk apparaat. De ambtenaren moeten zodoende het beleid voor beiden uitvoeren. Vaak is dit geen probleem, maar er zijn onderdelen waarbij afstemming tussen Woerden en Oudewater voordelen biedt. Met de komst van de omgevingswet kan het partnerschap, indien gewenst, verder verstevigd worden. Er zal in kaart moeten worden gebracht (organisatorisch en financieel) wat de nieuwe verantwoordelijkheden in de omgevingswet vanaf 2021 voor de twee gemeenten betekenen. Dat gebeurt logischerwijs in een keer voor twee gemeenten, waarbij het voorstelbaar is dat de te maken bestuurlijke keuzes voor beide gemeenten gelijk kunnen zijn en dat de inwoners van Oudewater en Woerden op een vergelijkbare wijze worden bediend bij vergunningen en dienstverlening. In het kader van het gezamenlijke ambtelijk apparaat kan het geen kwaad als de raadsleden van Oudewater en Woerden soms onderling contact hebben.

### *Methode*

Er zijn meerdere onderwerpen de revue gepasseerd welke geïdentificeerd werden als potentieel grote opgave. Vervolgens zijn verschillende criteria opgesteld om te bepalen of de onderwerpen daadwerkelijk zo zwaarwegend waren. De volgende 5 criteria zijn aangehouden bij het kiezen:

- Maatschappelijke impact (kans x aantal x effect)
- Invloed van de gemeente (is de gemeente hier de eerste overheid van?)
- Beheersbaarheid
- Langere termijn (structureel)
- Financiële consequenties

Deze criteria bepaalden of het onderwerp inderdaad een uitwerking behoefde. Andere vragen als "wat gebeurt er als je niets doet, wat gebeurt er als je wilt groeien enzovoort" zijn ook besproken. Als u uitwerking verlangt van een onderwerp dat niet in dit document behandeld wordt, dan doen wij dat graag.

## Trendanalyse

Om te kunnen kiezen uit de scenario's van de vijf taskforces is het belangrijk om te weten wat de trends zijn in de gemeenschap van Woerden. Op verschillende beleidsterreinen zijn de –vanuit ambtelijk perspectief gezien– elf belangrijkste uitdagingen en trends die hierop betrekking hebben weergegeven. Hoe de gemeente als overheid omgaat met deze trends, valt echter in een bestuurlijke context. Regionalisering is een trend in deze bestuurlijke context (wat is de juiste schaal om een probleem op te lossen?), zo speelt op de achtergrond ook de invoering van de omgevingswet en de bestuurlijke veranderingen die dit met zich mee zal brengen en tot slot is een bestuurlijke context, vooral voor de organisatie en het nieuwe college maar in mindere mate voor de raad, het partnerschap met Oudewater.



### Demografie

*De bevolking groeit.* In de Gemeente Woerden verwacht het Planbureau voor de Leefomgeving [PBL](#) tussen 2015 en 2030 een toename van de bevolking tussen de 2,5% en 10%. In 2040 heeft Woerden ca 60.000 inwoners. Besluiten rond woningbouw in de komende periode zijn uiteraard van invloed op deze schatting. De regio Utrecht heeft ruim 730.000 inwoners, de verwachting is dat dit in 2040 ruim 850.000 bedraagt. In project Leidsche Rijn (Leidsche Rijn, Vleuten en De Meern) wonen op dit moment ca. [85.000](#) inwoners, dit neemt toe tot ruim 100.000 in 2040.

*De bevolking vergrijsst.* Het percentage 65+'ers zal met bijna 11% stijgen tot 28% van de bevolking in 2040, terwijl het percentage 30 tot 64-jarigen zal afnemen met circa 8%. Het aandeel van de bevolking tot en met 29 jaar zal iets afnemen.

*De bevolking individualiseert.* De prognose uit 2013 is dat er in 2060 in Nederland 44% alleenwonenden zijn (3,8 miljoen), tegen 37% nu. ([CBS](#)) In de gemeente Woerden is het aandeel eenpersoonshuishoudens tussen 2015 en 2030 geprognostiseerd (2016) tussen de 30% en 35%. ([CBS](#))

*We wonen langer thuis, ook als we ouder zijn of complexe problemen hebben.* Het aantal plekken in instellingen ('intramuraal') zal naar schatting met 40% afnemen in de komende decennia, maar de vraag naar thuiszorg neemt toe met 32% en verpleeghuisopname tot 40%. Er is ook sprake van toenemende druk op mantelzorgers en vrijwilligers en een toename van verwarde personen in de wijk. Er ontstaat (versterkte) sociale problematiek zoals onvoldoende aandacht voor gezonde leefstijl (waaronder eenzaamheid).



### Mobiliteit

*Automobiliteit in Woerden neemt toe.* Op basis van de woningbouwontwikkeling worden ruim 18.000 extra autoritten per weekdagemaal of bijna 20.000 extra autoritten per werkdagemaal tot 2050. (Dit komt overeen met de hoeveelheid verkeer dat op dit moment ieder etmaal op een weekdag over de Hollandbaan/ Wulverhorstbaan of de Europabaan rijdt). Naast een toename van de verkeersintensiteit als gevolg van de geplande woningbouwontwikkeling wordt er binnen de verkeerskunde ook rekening gehouden met de groei van het autoverkeer als gevolg van de toenemende behoefte om te verplaatsen, mobiliteit van ouderen en economische ontwikkeling. Deelconcepten van auto's (*mobility as a service*) en elektrisch rijden zullen toenemen. Zelfrijdende auto's worden slechts op lange termijn verwacht (2070).

*De e-bike legt meer kilometers af met jongere gebruikers.* Tussen 2013 en 2016 is er sprake een verjonging in het gebruik van de e-bike. Bij bijna de helft van de e-bike kilometers zit een 65-plusser op het zadel. Maar volwassenen jonger dan 65 jaar leggen een steeds groter deel van de e-bikekilometers af. Het gebruik van de e-bike nam tussen 2013 en 2016 onder 12- tot 50-jarigen toe van 16 tot 19 procent van de e-bikekilometers en onder 50- tot 65-jarigen steeg het aandeel van 30 tot 35 procent van alle e-bikekilometers. De elektrische fiets doet het goed op de snelfietsroutes met een aandeel van ongeveer 30%. [Centrum voor Regelgeving en Onderzoek Grond-, Water-, Wegenbouw en Verkeertechniek CROW]

*De intercity UtrechtCS-Leiden wordt voor Woerden vervangen door een sprinter.* Een onderzoek van de Provincie Zuid-Holland richt zich op de 'versnelde intercity' variant. In deze variant worden de huidige twee intercity's per uur aanmerkelijk versneld door alleen te stoppen op de stations Leiden Centraal, Alphen aan den Rijn en Utrecht Centraal. Hierdoor komen Leiden en Utrecht in tijd aanzienlijk dichterbij elkaar te liggen en wordt de uitwisseling tussen beide steden versterkt. Daarnaast gaan er twee sprinters per uur rijden die, behalve op bovengenoemde stations, halteren op Leiden Lammenschans, het nieuwe station Hazerswoude-Koudekerk, Bodegraven, Woerden en optioneel Leidsche Rijn.

*Regionale mobiliteit levert knelpunten.* Wat betreft de regionale mobiliteit verwacht de [Nationale Markt en Capaciteits Analyse](#) (NMCA) van 1 mei 2017 tot 2040 een groei van de mobiliteit (personenvervoer) in regio Utrecht in tussen 2% en 21% van het aantal verplaatsingen en tussen de 20% en 45% voor het aantal kilometers (p.20). Het levert knelpunten op alle vervoerstypen op alle hoofdwegen in de regio (p. 28 en cf eindrapportage UNED voor de omgang van de gemeente Utrecht met deze uitdagingen).



## Woningbouw

*Er is een scheefgroei van het huizenaanbod.* Door de ontwikkeling van de huizenprijzen in de regio Utrecht is het moeilijk voor starters en sociale huurders een passende woning te vinden. Voor de sociale huur ligt er tot 2030 een opgave tussen de 320 en 670 woningen. Er komt een extra druk op de sociale huurwoningmarkt door uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. Bij het woningaanbod dient ook rekening gehouden te worden met de toename van het aantal eenpersoons huishoudens.

*Regionaal bouwt men 'verdicht stedelijk rond knooppunten'.* De combinatie van de regionale woningbouwopgave en de regionale mobiliteitsopgave leidt tot de (bestuurlijke) trend van de concentratie van woningen rond punten waar men gemakkelijk kan wisselen tussen mobiliteit te voet, met een fiets, met OV en de auto. Woerden heeft de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot zo'n punt.



## Duurzaamheid

*Aardgas wordt minder gebruikt.* Ten gevolge van de aardbevingen in Groningen met de politieke dynamiek daaromheen en de weerstand tegen het kleine velden beleid van de overheid (ook in Woerden), is de ontwikkeling naar aardgasvrij (ver)bouwen in een stroomversnelling gekomen. De [Rijksoverheid](#) streeft ernaar in 2050 aardgasvrij te zijn. Woerden ondertekent de [Green Deal Aardgasvrije wijken](#).

*We gaan onze eigen energie opwekken.* Door de noodzaak de CO<sub>2</sub> uitstoot te besparen en de dalende prijs van zonnepanelen, wordt de energieopwekking decentraler. Er ontstaan bijvoorbeeld lokale energie coöperaties op buurt en wijkniveau (bijvoorbeeld Batensteinbad in Woerden) en onze

investeringsmodellen worden anders. Daarbij wordt de energieproductie ook verduurzaamd en verspreid doordat windmolens efficiënter energie leveren.

*De bodem blijft dalen.* Woerden ligt voor 80% op veenweidegebied dat 1 à 2 cm per jaar daalt. Hierdoor zullen de boeren op een andere wijze met hun land en hun bedrijfsvoering om moeten gaan, bijvoorbeeld door nieuwe soorten teelt, en moeten huizen en wegen innovatief worden aangelegd.



### **Participatieve democratie**

*De inwoner verwacht meer van de overheid.* Onder meer door veranderingen in communicatietechnologie verwachten inwoners een directere betrokkenheid bij besluitvorming of overheidsactiviteiten wanneer het hen raakt. Meer dan de helft van de respondenten uit het Lokaal Kiezers Onderzoek vindt dat er voldoende manieren moeten zijn om burgers invloed te geven op belangrijke besluiten. Tegelijkertijd is slechts 29% lokaal actief buiten de gemeenteraadsverkiezingen om en is 56% het eens met de stelling dat de gemeenteraad uiteindelijk de knopen moet doorhakken. ([LKO 2016, p. 35](#)).

*Inwonersinitiatieven veranderen van aard.* Waar initiatieven van inwoners in de jaren '90 van de vorige eeuw en het begin van het tweede millennium vooral gericht waren op sociale cohesie ('buurtbarbecue'), zijn initiatieven nu ook gericht op het overnemen van taken van de (lokale) overheid, bijvoorbeeld het onderhoud openbaar park door een buurt. In Woerden is de exploitatie van de zwembaden hier een goed voorbeeld van.

*De overheid verwacht meer van de inwoner.* Ten gevolge van de decentralisaties van de Rijksoverheid verwacht de gemeente meer verantwoordelijkheid van de inwoners (sociaal domein, invoering omgevingswet), maar individualisering en tijdsdruk (o.a. toename mantelzorg) brengen tijdsinvesteringen voor initiatieven en participatieve democratie in gedrang.

# Vergrijzing

De Nederlandse bevolking verandert van samenstelling, het aantal ouderen neemt sterk toe (vergrijzing) en het aantal jongeren daalt (ontgroening). Dit heeft de volgende uitdagingen tot gevolg:

1. Diversiteit aan woon- en zorgbehoeften voor ouderen zal toenemen, evenals de vraag om woon- en zorgdiensten, waardoor nieuwe vormen van zorg en sociaal contact ontstaan. Daarnaast zullen er meer alleenstaande ouderen zijn en zal de vraag naar 1- en 2-persoonswoningen voor ouderen toenemen.
2. Grotere druk op WMO en AWBZ.
3. Meer behoefte aan woningen die toegankelijk zijn voor ouderen en meer comfort en service bieden

De uitdaging is het behouden van een goede leeftijdsbalans in de gemeente Woerden en daarnaast de woon- en leefomgeving zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de inwoners.

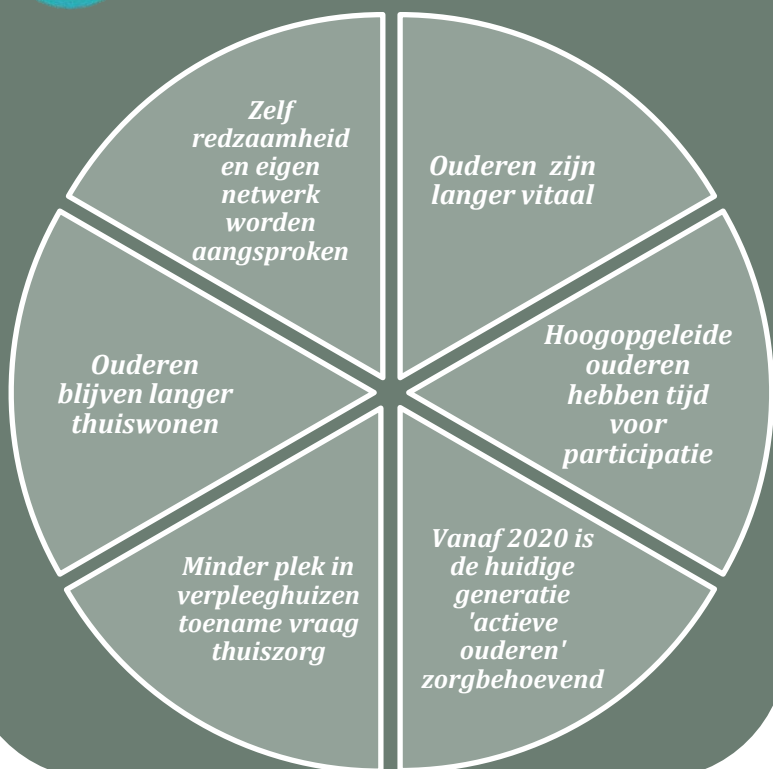


## Stand van zaken

Het onderwerp vergrijzing is opgenomen in programma 3 van de programma-begroting. Daarnaast komt het als onderwerp terug in de Staat van Woerden. De Staat van Woerden betreft een 'startfoto' van de gemeente Woerden, die mede op verzoek van de werkconferentie Sociaal Domein tot stand is gekomen, en betreft een overzicht van alle beschikbare feiten, cijfers en maatschappelijke trends om zo meer focus aan te brengen in waar ons beleid zich op zou moeten richten. De bedoeling is om De Staat van Woerden in te bedden in de beleids- en planning- en controlcyclus.



## Trends



## Kengetallen

in 2040 heeft Woerden naar schatting bijna 60k inwoners. (woningbouwplannen hebben invloed)

stijging 65+ met 11% tot 28% van de bevolking in 2040

Rond 2020 zal het aantal ouderen (>65) groter zijn dan het aantal jongeren (<20) (CBS)

afname 30-64 jarigen met ca 8% in 2040



## Oplossingsrichtingen

*Verbinden van en lobby bij relevante partners (huisartsen, verzekeringen, instellingen)*

*Ondersteunen van initiatieven die gebruik maken van 'vitale ouderen'*



## Doelstelling

*Zorgen dat het Sociaal Domein zo goed mogelijk toegerust is op het omgaan met deze trend door hier in onze maatschappelijke opgaven op in te spelen. De woon- en leefomgeving sluit aan bij de interesses, talenten en diversiteit van alle inwoners. Het woningaanbod, zowel nieuwbouw als bestaande bouw, sluit aan bij de diversiteit aan woonbehoeften van alle inwoners in de gemeente Woerden.*

*Daarnaast is een doel om als gemeente een positie als stakeholder te krijgen bij sectoren waarvan het werk raakt aan onze inwoners en onze verantwoordelijkheid.*

### Discussie

- *Hoe betrekken we de ouderen die nu tijd hebben bij de participatiesamenleving?*



## Kosten

*Er zijn kosten verbonden aan deze uitdaging. Het is echter lastig om hier een inschatting van te maken. Het hangt voor een groot deel samen met de uitkeringen Sociaal Domein vanuit het Rijk. Hoe minder gemeenten gecompenseerd worden, hoe hoger de financiële risico's en dus de kosten voor de gemeente.*



## Stakeholders





# Wonen

Het aantal huishoudens groeit, zowel in Woerden als in de regio Utrecht. Daarom is het bouwen van extra woningen noodzakelijk. Naast een kwantitatieve opgave om het woningaanbod te vergroten, zijn er met name tekorten in het sociale en middensegment en in zorg geschikte woningen. Het totale woningaanbod, bestaand en nieuw, moet aansluiten op de woonwensen in relatie tot levensfase, (fysieke en mentale) gezondheid, betaalbaarheid en moet beschikbaar zijn.

De gemeente is voor het bouwen van woningen afhankelijk van anderen, zoals corporaties, ontwikkelaars en beleggers. De uitdaging is het samen met deze partners realiseren van het gewenste woningaanbod.



## Stand van zaken

Het beleid op het gebied van wonen is vastgelegd in de woonvisie en prestatieafspraken.

Er is een tekort aan betaalbare sociale huurwoningen met een huurprijs tot circa € 550 voor de lage inkomens. Dit is zichtbaar door de lange zoektijden. Er is behoefte aan gelijkvloerse, zorggeschikte woningen. Dat kunnen appartementen zijn maar ook gelijkvloerse (patio)woningen. Verder is behoefte aan kleinere woningen voor 1- en 2-persoonshuishoudens. De komende 5 tot 15 jaar zijn voldoende sociale huurwoningen opgenomen in de strategische woningbouwplanning (bij gelijke zoektijden). Er is een tekort aan woningen voor de middeninkomens. Het gaat dan om middeldure huurwoningen (€ 710-€ 900) en goedkope koopwoningen. De corporaties leveren vooral passende huisvesting voor de lage inkomens zodat er weinig voor de lage middeninkomens overblijft. Mensen die geen huurtoeslag ontvangen en zijn aangewezen op het duurdere segment kunnen in problemen komen.

De doelgroepen lage inkomens en middeninkomens hangen met elkaar samen, ten gevolge van 'scheefwonen'. Bij het vergroten van aanbod voor de middeninkomens, wordt doorstroming gestimuleerd.



## Trends

Kleine  
afname  
zoektijden  
tov 2016

Uitstroom uit  
beschermd  
wonen en  
opvang

Kleinere  
huishoudens

Verdicht  
stedelijk  
bouwen rond  
'knooppunten'



## Kengetallen

2,5 procent  
verhuren  
corporaties naar  
middeninkomens  
in 2017

200 woningen per  
jaar nodig voor  
eigen groei  
bevolking Woerden

Opgave sociale  
huur 2015-2020  
tenminste 130  
woningen

opgave sociale  
huur 2015-2030  
tussen de 320 en  
670 woningen

Tussen 60 en 72  
woonruimtes  
nodig voor  
uitstroom

82k  
woningen tot  
2040 nodig in  
regio Utrecht

Zoektijd 2017  
starters sociale  
huur 3,8 jaar,  
doorstromers 4,4  
jaar



## Oplossingsrichtingen

*De afspraken zijn nu om 25% van nieuwbouw voor sociale huur en -koop samen te bestemmen. Verfijn dit naar 10% sociale huur.*

*Stel ook een percentage vast voor het middensegment, nl middeldure huur en goedkope koop.*



## Doelstelling

- *Het toevoegen van minimaal 200 woningen per jaar voor de groei van het aantal huishoudens in Woerden en mogelijk méér woningen voor de regionale behoefte.*
- *Het vergroten van het aanbod aan betaalbare sociale (huur- en koop-) woningen waarvan 320 tot 650 sociale huurwoningen tot 2030*
- *Het vergroten van het aanbod aan middeldure huurwoningen en goedkope koopwoningen.*
- *Doorstroommaatregelen om doorstroming te stimuleren.*
- *Een herijking van de woonvisie en de prestatieafspraken.*

### Discussie

- *Willen we werken aan een afname van zoektijden? Dit betekent meer aanbod in sociale huur realiseren middels nieuwbouw en doorstroming (met bouwen voor doorstroming).*
- *In hoeverre willen wij de tekorten uit eerdere jaren en de regionale woningbouwbehoefte opvangen?*



## Kosten

*Als geplande woningen in het bouwprogramma worden gewijzigd van bijvoorbeeld koop naar sociale huur, moet de gemeente rekening houden met minder grondopbrengst. De meeste gemeentegrond wordt overigens reeds ingezet voor te bouwen sociale huurwoningen.*



## Stakeholders





# Mobiliteit

Een toenemende groei van onze steden brengt ook een groei met zich mee van het autoverkeer van en naar de stad. Binnen steden is met name een groei van het fietsverkeer zichtbaar. De ontwikkelingen van onder andere zelfrijdende auto en de elektrische fiets vragen om aandacht voor de keuze van onze mobiliteit en bijbehorende uitdagingen:

1. Hoe om te gaan met mobiliteit als een service (MaaS) in bijvoorbeeld nieuwe stadsontwikkeling. Hieronder wordt de deelauto, OV fiets en OV verstaan (zogenaamde 'multimodaal' vervoer).
2. Positie van fiets (e-bike) in de ambitie van Woerden Fietsstad doormiddel van verbetering stedelijk fietsnetwerk en daarnaast bijvoorbeeld snelfietsroutes voor regionale woon-werk relaties naar Utrecht, Bodegraven, Gouda.
3. mogelijke randwegen (zowel Oost- als Westkant van de gemeente Woerden)
4. Ontwikkeling van het stationsgebied als 'multimodaal' knooppunt. In brede zin behouden van een bereikbare stad en daarnaast aan de uitgangspunten van de verkeersvisie voldoen

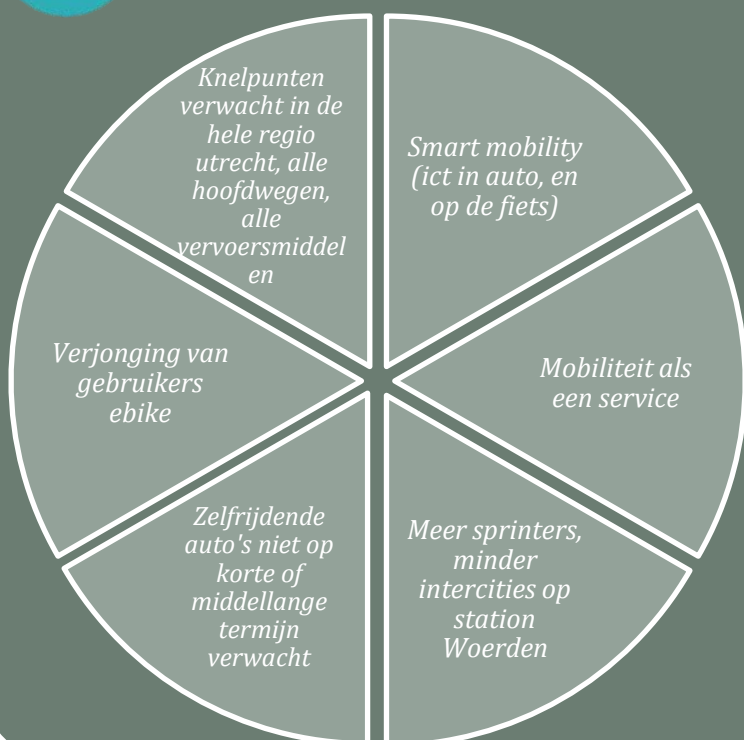


## Stand van zaken

Het verkeer in de stad Woerden heeft te maken met een tweetal barrières in de west-oost richting, namelijk de oude Rijn en het spoor. Doordat de verkeersstromen zich oriënteren op de noord-zuid verbindingen en met een brug of tunnel deze barrières moet kruisen, zijn er een beperkt aantal mogelijkheden om met de fiets of auto van noord naar zuid te komen. Daarnaast kent Woerden maar één aansluiting op de snelweg A12, waardoor al het verkeer uit Zegveld, Kamerik en Woerden in de richting Utrecht of Gouda in een trechter terecht komt. Dit leidt met name tot problemen op kruispunten of rotondes. Ook kent Woerden een hoog aandeel fietsverkeer in de west-oost verbindingen. Zodoende vormen bijna alle kruispunten op de noord-zuid verbindingen een knelpunt. (Westzijde: de kruispunten Rembrandtlaan - Jozef Israëlslaan, Hoge Rijndijk - Boerendijk, Molenvlietbaan - Hollandbaan en Hollandbaan - Waardsebaan. Oostzijde: Steinhagenseweg - Minkemalaan en Steinhagenseweg - Europabaan). Dit komt allemaal samen op het grootste knelpunt Europabaan - Wulverhorstbaan en de op- en afritten van de A12. Met de opening van de zuidelijke randweg wordt dit laatste kruispunt ontlast. Ook het kruispunt Oostlaan - Oostdam, de kruispunten van de Stationsweg met de Oudelandseweg, Utrechtsestraatweg en de Polanerbaan en het kruispunt Polanerbaan - Middellandbaan zijn knelpunten. In de overige kernen van Woerden zijn dergelijke verkeersknelpunten niet aan de orde. Met de opening van rondweg Harmelen is het is het verkeersveiligheidsknelpunt op de Dorpsstraat ontlast.



## Trends



## Kengetallen

30% aandeel ebike op snelfietsroutes

De helft van de ebike kilometers wordt gereden door ouderen, maar aandeel neemt af

In 2050 18k autoritten extra bij huidige woningbouwplanning (ca. verkeer per weekdag op Steinhagense weg)

Aanname 1% groei mobiliteit per jaar bij bestemmingsplannen



## Oplossingsrichtingen

*Hoogwaardige  
fietsverbindingen*



*'Gecentreerd'  
parkeren*



*Weren regionaal  
verkeer uit de  
stad*



## Doelstelling

*Doelstellingen voor de komende jaren zijn:*

- noord-zuid verbindingen rond het stationsgebied versterken
- Aanhaken bij gebiedsontwikkeling waarbij een goede verhouding tussen verkeer en ruimte wordt gevonden
- positionering van Woerdense mobiliteitsopgave in samenhang met de regio

### Discussie

- Parkeernormen (Is de visie op ruimtelijke ontwikkelingen leidend voor de toe te passen parkeernormen of zijn de parkeernormen leidend op de ruimtelijke invulling?)
- Randwegen (ontsluiting van doorgaand/regionaal verkeer versus het lokale/bestemmingsverkeer)
- Juiste prioritering belang van auto, fiets en OV



## Kosten

*Mobiliteitsoplossingen in de vorm van extra wegen kosten veel geld in aanleg en onderhoud. Bij de auto moet worden gedacht in miljoenen, bij de fiets in tonnen.*



## Stakeholders



# Vitale werklocaties

*Er is urgent 6 tot 9 ha. nieuwe ruimte nodig op bedrijventerreinen, omdat veel bedrijven ruimtelijk knel zitten en er geen (schuif)ruimte beschikbaar is in de gemeente Woerden. De schuifruimte is nodig om negatieve economische effecten voortkomend uit een gebrek aan uitbreidingsruimte voor bedrijven te voorkomen. Nu al oriënteren een aantal bedrijven met een uitbreidingsbehoefte zich op locaties buiten de gemeente Woerden. Zonder additionele (schuif)ruimte is een verlies aan arbeidsplekken door vertrekkende bedrijven een mogelijk en realistisch scenario.*

*Om de schuifruimte te kunnen krijgen is door de provincie een aangegeven dat de kwaliteit op enkele verouderde terreinen een voorwaarde is.*



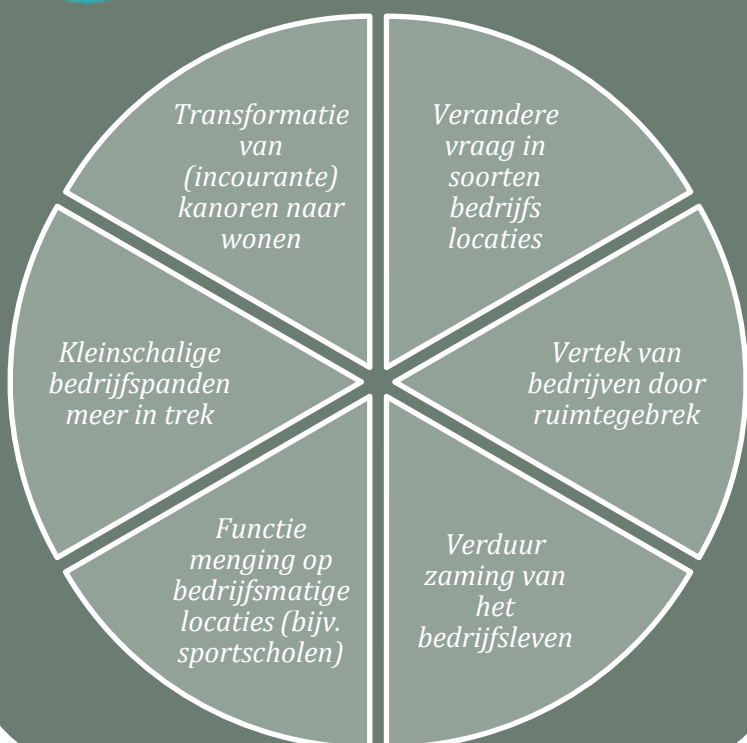
# Stand van zaken

*In 2017 tot januari 2018 is het Herstructureringsprogramma bedrijventerreinen opgesteld door een samenwerking van de gemeente met de provincie, de Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht N.V. (OMU) en het POVW. Zowel het college als de raad hebben unaniem ingestemd met het plan. Nu zal een concrete uitwerking plaats moeten gaan vinden. Aanjager zal de intermediair vastgoed zijn, aangesteld als onderdeel van het plan. Ook zal de discussie over de precieze locatie moeten worden gevoerd.*

*De provincie heeft aangegeven dat ze in de startblokken staat om in 2018 de locatie(s) voor de 6 hectare schuifruimte samen te benoemen en binnen de PRS/PRV concreet op te nemen. Het POVW (bedrijfsleven) staat in de startblokken om serieus mee te werken en samen aan de slag te gaan.*



# Trends



# Kengetallen

*5 bedrijventerreinen staan aan de lat voor herstructurering*

*Totale kosten geraamd op 1.4-14 miljoen euro*

*Barwoutswaarder grootste opgave: tot 10 miljoen euro benodigd*

*Totale groei in bedrijfslocaties zal ca. 6 ha. bedragen*



## Oplossingsrichtingen

*Bedrijven verleiden om zelf investeringen te doen*

*Aantrekken nieuwe financierders/extern e ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit de OMU*

*Combineren van duurzaamheid met de herstructurering, en daarbij (Rijks)ondersteuning vinden*

*Aanstellen van een intermediair vastgoed*



## Doelstelling

*Doel is vitale werklocaties, om aantrekkelijke, functionele en toekomstbestendige werklocaties te verkrijgen. Daaronder vallen de subdoelen:*

- *Herstructurering op bestaande terreinen;*
- *Uitbreiding van aantal hectaren bedrijfslocatie;*
- *Toekomstbestendigheid van de Woerdense economie verbeteren.*

### **Discussie**

1. *Waar de 6 hectare schuifruimte locaties te doen landen, let op: heeft samenhang met bodemdaling (speelt bijvoorbeeld voor Nijverheidsbuurt, Zegveld) en mobiliteit (m.n. ontsluiting)*

2. *Op welke wijze invulling te geven aan prioriteit herstructurering, met welk ambitieniveau, welke (duurzame) maatregelen en met name financiën hiervoor op te nemen in het juni overleg, en structureel te borgen voor uitvoering van het gehele programma 2018-2030; komt ter discussie (voor onderhoudsbudget openbare ruimte) in Taskforce IBOR en juni overleg (begroting).*



## Kosten

*De totale kosten zijn sterk afhankelijk van prioritering van acties en tijdspaden. Wel is duidelijk dat voor volledige herstructurering van de terreinen tot 14 miljoen euro extra nodig. Dit komt bovenop bestaande budgetten voor regulier onderhoud.*



## Stakeholders



# Energietransitie

De energietransitie is een grote maatschappelijke opgave die veel vraagt van gemeenten. Het is een van de grootste uitdagingen op energiegebied sinds de jaren '50, en het is een uitdaging die iedereen raakt.

Versterkt door het willen voorkomen van gaswinning in Woerden heeft de raad daarom in 2014 aangegeven dat Woerden in 2030 een energieneutrale gemeente moet zijn.

Dit betekent dat in de komende 12 jaar iedereen in de gemeente, van bedrijven tot inwoners, de overstap moet hebben gemaakt naar een energieneutrale leefstijl zonder het gebruik van fossiele brandstoffen. Dit hangt ook samen met de kans op gaswinning in Woerden.



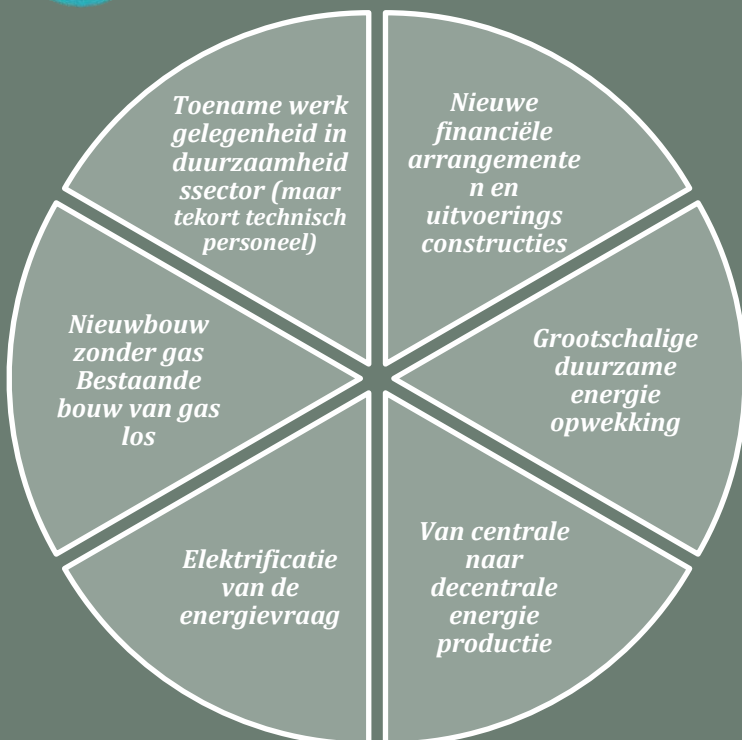
## Stand van zaken

De raad stemde in 2017 in met het lange termijn actieplan aangaande de energietransitie. Er staat nu structureel € 320.000 op de begroting. Er is voor 2018 extra incidenteel budget beschikbaar gesteld. De raad heeft de ambitie voor de energietransitie (inclusief financiële middelen) voor de komende 4 jaren in de handen gelegd van de nieuwe raad. Zonder extra structureel budget is de ambitie CO2 neutraal in 2030 niet haalbaar. Het actieplan CO2-neutraal 2030 is samen met bewoners en bedrijven tot stand gekomen.

Lopende projecten zijn aardgasvrije wijk Schilderskwartier, Energieloket, aardgasvrije nieuwbouw, Regionale Energie Strategie, wegnemen hobbels voor de aanleg van laadpalen in de openbare ruimte, verduurzaming gemeentelijk vastgoed en verduurzaming van het bedrijfsleven. Verder ook tegengaan oliën- en gaswinning.



## Trends



## Kengetallen

312.000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot in de gemeente Woerden (2015)

6000 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot per inwoner

CO<sub>2</sub>-reductie per sector in 2018-2022:  
woningen (-15%),  
verkeer/vervoer (-15%),  
publieke dienstverlening (-30%),  
commerciële dienstverlening (-20%),  
industrie (-5%) en landbouw (-10%)

Totale elektriciteitsvraag (inclusief verwarming) komt neer op 46 windmolens of 178 ha. zonnepanelen





## Oplossingsrichtingen

*Meer communicatie en werven van ambassadeurs (betrokken inwoners) voor bewustwording en kennisdeling*

*Uitbouwen subsidiemogelijkheden vanuit de gemeente voor vliegwieleffect*

*Nieuwe financiële arrangementen, zoals gebouwgebonden financiering*

*Lokale samenwerkende energieinitiatieven in wijken faciliteren zoals VVE's, Esco's en PPS'en*

*Lokale bedrijven, zoals installateurs en isolatiebedrijven, samenbrengen met bewoners die maatregelen willen doorvoeren*

*Grootschalige duurzame energieprojecten ruimtelijk en beleidsmatig mogelijk maken*

*In nieuwe ruimtelijke plannen energieleverende gebouwen*

*Externe fondsen en subsidiewerving*



## Doelstelling

*Om in 2030 CO2 neutraal te zijn is de tijdlijn van 12 jaar opgedeeld in 3 perioden. Voor de komende 4 jaar zal een reductie van 20% moeten worden gehaald. Om dit te realiseren moet er volledig aardgasvrij en energieneutraal gebouwd worden, worden bewoners en bedrijven in staat gesteld om de overstap naar een energieneutraal leven mogelijk te maken (bestaande wijken). Daarnaast moet er beleid komen voor grootschalige duurzame energiebronnen en een energievisie per wijk/buurt/dorp. Hierdoor kan in de beide periodes daarna snelheid gemaakt worden met grootschaligere plaatsing van duurzame energiebronnen, de energietransitie in wijken, op bedrijventerreinen en het vervoer.*

### Discussie

*Discussiepunten liggen op diverse vlakken:*

- *Wat hebben we er als samenleving voor over?*
- *Hogere investeringen versus lagere energie- en woonlasten (korte versus lange termijn).*
- *Grootschalige projecten als zonneweides en wind wel of niet mogelijk maken?*
- *Landschap (Groene Hart) en realiseren van duurzame energie*
- *Hoe nieuwe financieringsconstructies mogelijk te maken?*



## Kosten

*De kosten voor de energietransitie zullen door iedereen moeten worden betaald (overheden, inwoners, bedrijven etc.). Het PBL schat de kosten tot 2030 op minimaal 1,5 miljard per jaar (oplopend tot 5,5 miljard). Op dit moment wordt een gemeentelijke inzet van ca. 1,2 miljoen per jaar verwacht om gestelde doelstellingen te halen. Dit is met name nodig om juiste beleidswijzigingen te faciliteren, onderzoek te doen, kennisdeling mogelijk te maken, ontzorgingsconstructies opzetten en subsidie- en leningsmogelijkheden opzetten.*



## Stakeholders



# Bodemdaling en klimaatadaptatie

Door de lokale bodemopbouw en globale klimaatverandering staat gemeente Woerden voor de uitdaging om te gaan met bodemdaling (BD) en om klimaatbestendig (KB) te worden. Op dit moment is de opgave om in 2050 zowel bodemdalingsbestendig te zijn als dat we bestand zijn tegen hevige regenbuien, langdurige droogte, hitte en overstromingen. Daarbij duurt het 30 jaar om bestaand bebouwd gebied klimaatbestendig te maken. Nu merken we de financiële gevolgen en overlast door bodemdaling. De gemeente Woerden is op dit moment niet ingericht om overstromingen het hoofd te kunnen bieden.



## Stand van zaken

In 2017 (2 november) is de raad akkoord gegaan met het geamendeerd vaststellen van de lange termijn duurzaamheidsbeleid. Specifiek is afgesproken:

- De lange termijn ambities te omarmen, met daarbij een (jaarlijkse) herijking.
- Hiervoor financiële middelen beschikbaar te stellen voor 2018.

In het voorstel is daarmee beleid ten aanzien van bodemdaling en klimaatadaptie vastgelegd, met een financiële onderbouwing van ca. 181.000 (2019) – 153.000 (2022) euro voor klimaatbestendig en ca. 150.000 (2019) – 87.000 (2022) voor bodemdaling. Er lopen verschillende projecten, te weten:

- Stimuleringsregeling afkoppelen hemelwater en groene daken (KB)
- Communicatiecampagne: hoe groen is jouw tuin/huis? (KB en BD)
- Uitvoering klimaatstresstest (KB)
- Gebiedsproces Veenweiden in Beweging (BD)
- Uitwerken volledig drijvende wijk (BD)
- Ontwikkeling van een regiodeal Bodemdaling Groene Hart in AGWverband (BD).



## Trends



## Kengetallen

80% van Woerden ligt op veen, dat 2 cm per jaar daalt

300 km wegdek, waarvan 60% in gebieden met slappe bodem

Kosten van schade aan infrastructuur door daling in Woerden geraamd op 3.4 miljard

Door ontwatering van veenweidegebieden komt bijna 7 megaton CO2 in de atmosfeer waarvan 6% bijdrage uit provincie Utrecht.

Extreem hevige regenval komt vaker voor: inmiddels 6-8 keer per jaar

Extreem hevige regenval komt vaker voor: inmiddels 6-8 keer per jaar

De gemeente ligt mede door bodemdaling onder het NAP. Dit betekent dat bij een dijkdoorbraak Woerden voor bijna 100% onder water zal staan.



## Oplossingsrichtingen

Hogere waterpeilen, nattere percelen, andere teelten;

Zelfvoorzienend boeren (Off-grid, daardoor minder vervoerbewegingen)

Bij locatiekeuze de ondergrond en de daarmee gepaarde kosten en planning meewegen.

De ontwikkeling starten bij de basis: de dragende laag: welke ontwikkelmethode levert de minste ongelijkmatige zettingen op.

Andere bouwconcepten toepassen en inrichting openbare ruimte aanpassen.

Toepassen lichte of andere aangepaste ophogetechnieken;

Vergroenen van bebouwd gebied (openbare ruimte en particulier gebied).



## Doelstelling

De belangrijkste doelstellingen zijn:

- Bij reconstructies/herinrichtingen passen we de openbare ruimte in bestaande wijken aan de kenmerken van de (veen)bodem.
- Bij nieuwbouw (woningen en bedrijven) op slappe grond bepalen de kenmerken van de ondergrond de ontwikkelwijze.
- Perceeleigenaren en gemeentelijke organisatie bewust maken van de maatregelen om effecten van bodemdaling op eigen terrein te beperken.
- Reduceren van overlast door droogte en hitte.

### Discussie

Er zijn verschillende discussiepunten geïdentificeerd:

- Is het wel verstandig nieuwbouw te realiseren op slappe grond? Wat hebben we hier als maatschappij voor over?
- Hoe zit de businesscase van de transitie in elkaar? Wat is er nodig om stappen te zetten? Wie draagt de kosten en baten?
- Laten we het waterpeil verder zakken om e.e.a. leefbaar te houden?
- Is het verstandig om grootschalig in te zetten op onderwaterdrainage als maatregel of is dit een vorm van uitstel?

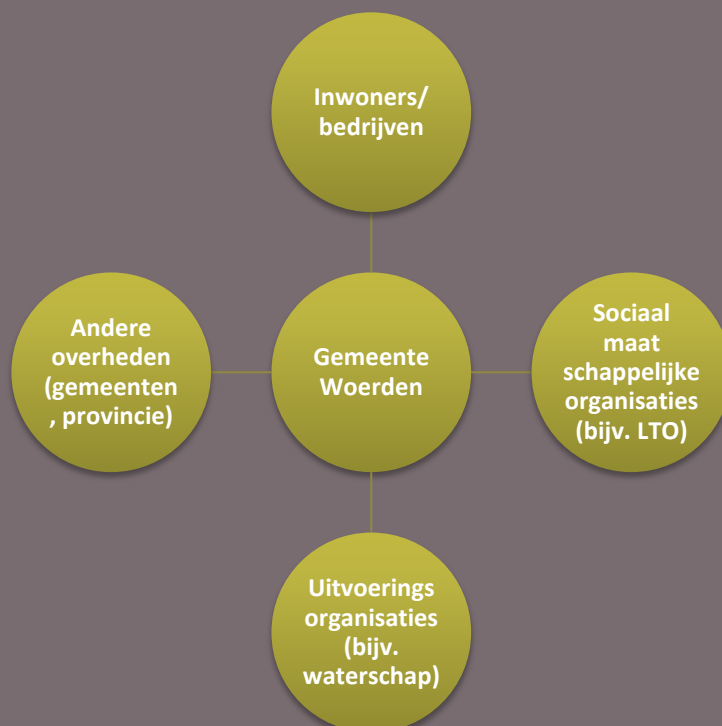


## Kosten

De kosten om gestelde ambitie te halen liggen de komende vier jaar op € 432.000 (€ 150.000, € 108.000, € 87.000 en € 87.000). Naast kosten zijn er ook inkomsten via subsidies door deelname in de netwerken en het doen van innovatieve voorstellen met partners. In 2016 is € 50.000,- subsidies toegezegd gekregen, in 2017 € 174.950,- en in 2018 vooralsnog € 24.950,- (overstromingsbestendige gemeente). De kosten om gestelde ambitie op klimaatadaptatie te halen liggen de komende vier jaar op € 648.000 (€ 181.000, € 161.000, € 153.000 en € 153.000).



## Stakeholders





## Langer thuiswonen

Zorg en ondersteuning zal vaker dichtbij of aan huis verleend worden. Het draait hierbij zowel om ouderen als om inwoners met een GGZ achtergrond. Door andere wensen t.a.v. levenskwaliteit en keuzevrijheid willen veel mensen hun leven graag voortzetten zoals zij gewend zijn en thuis blijven wonen. Hierdoor stijgt de zorgvraag en dit heeft bij ongewijzigd beleid een kostenstijging tot gevolg. Om besparingen te realiseren worden wonen en zorg financieel gescheiden en worden lichte Zorg Zwaarte Pakketten (ZZP) buiten de instellingen aangeboden (geëxtramuraliseerd), wat inhoudt dat mensen zoveel mogelijk thuis behandeld worden.

- De forse toename van het aantal ouderen over de hele linie in Nederland, betekent een fundamenteel andere woonvraag.
- Door casemanagers en wijkteams kan er vanuit een integrale aanpak gewerkt worden. De integrale manier van werken is van essentieel belang om extra kwaliteit te leveren tegen minder kosten.
- Er wordt in toenemende mate een beroep gedaan op de eigen kracht en het eigen netwerk. De inzet van het sociaal systeem en het versterken van de eigen kracht kan mensen minder afhankelijk maken van het formele zorgsysteem



## Stand van zaken

De gemeente Woerden doet jaarlijks mee aan de U-10 monitor. Hierdoor is het goed mogelijk om op tal van relevante maatschappelijke onderdelen de scores te vergelijken met die van de U-10 gemeenten (De Bilt, Bunnik, Houten, IJsselstein, Nieuwegein, Stichtse Vecht, Utrecht en Zeist).

De inwoners van de gemeente Woerden scoren goed op zelfzorgend vermogen, zelforganiserend vermogen en de weerbaarheid. Hierbij is het wel zo dat er verschillen zijn tussen verschillende wijken en/of gebieden.

Woerden Oost en Kamerik onderscheiden zich positief en zijn bovengemiddeld zelfredzaam. Woerden-West scoort het slechtst van alle wijken. De wijk scoort op geen enkel onderdeel bovengemiddeld, maar inwoners ervaren vijf onderdelen op de vragenlijst negatiever dan in andere wijken en steden. Dit heeft vooral te maken met het zelforganiserend vermogen. Inwoners van Woerden-West vinden dat zij 6-9% minder kunnen terugvallen op familie, vrienden, kennissen en hun omgeving kunnen inschakelen.



## Trends

Toenemende druk op mantelzorgers

Verantwoordelijk heden voor aanbod zorg en begeleiding verschuiven

Innovaties in huis: domotica

Achteruitgang sociale cohesie in wijken en kernen

Toename verwarde personen in de wijk



## Kengetallen

Het aantal plekken in zorginstellingen zal naar schatting met 40% dalen in de komende decennia

De vraag naar thuiszorg zal tot 2030 groeien met 32%



## Oplossingsrichtingen

investeren in  
regieondersteuning

investeren in respijtzorg om  
mantelzorgers te ontlasten

investeren in het netwerk  
van mantelzorgers en  
vrijwilligers

organiseren van  
ondersteuning in de eigen  
omgeving

inzetten op een hoger  
aantal inwoners dat gebruik  
maakt van het reguliere  
aanbod (voorzieningen in  
plaats van instellingen)

inzetten op een verhoging  
van het aantal lokale  
welzijns- en zorg initiatieven  
vanuit de samenleving

inzetten op de vindbaarheid  
van WoerdenWijzer



## Doelstelling

Aanpassingen op het gebied van wonen, de inrichting van wijken en dorpen, voorzieningen niveau en individueel niveau zullen nodig zijn. Daarbij komt nog het gehele levensgebied zoals inkomen, algemene voorzieningen en zo nodig maatwerkondersteuning. Er zijn gevolgen voor de gehele inrichting van de sociale infrastructuur.

Er zijn de volgende (versterkende) ontwikkelingen:

1. 'Beleid Participatie en eigen kracht': mensen stimuleren te handelen vanuit hun eigen kracht (empowerment), onder meer door hun sociaal netwerk te benutten
2. Integrale aanpak wijkteams
3. Technologische ontwikkelingen: domotica (het toepassen van elektronica en huisnetwerken ten behoeve van de automatisering van processen in en om de woning), monitoring op afstand voor ondersteuning (mantel)zorg, e-dossiers.

### Discussie

- Een verzwakkend effect op de beleidsuitdaging zou de opkomst van groepswonen kunnen zijn of andere woonvormen voor bijvoorbeeld ouderen die aantoonbaar tot een hoger welbevinden leiden. Indien groepswonen of andere woonvormen aan populariteit winnen, neemt hierdoor het aantal mensen dat met complexe problematiek thuis blijft wonen mogelijk af.



## Kosten

Er zijn kosten verbonden aan deze uitdaging. Het is echter lastig om hier een inschatting van te maken. Het hangt voor een groot deel samen met de uitkeringen Sociaal Domein vanuit het Rijk. Hoe minder gemeenten gecompenseerd worden, hoe hoger de financiële risico's en dus de kosten voor de gemeente.



## Stakeholders



# Leefbaarheid Kleine Kernen

Om de kleine kernen (Harmelen, Zegveld, Kamerik) in de toekomst leefbaar en gezond te houden, met het oog op vergrijzing en kwetsbare doelgroepen, is het zaak om juist voor de kernen goed te kijken naar de opgaven op het gebied van wonen, zorg en welzijn en economie.

Er is behoefte aan extra woningaanbod in aantallen (groei huishoudens) en woningtypen (vergrijzing). De bouwmogelijkheden zijn echter beperkt bij een aantal kernen, zoals bij Kamerik.

Vergrijzing en uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang vraagt om voldoende zorg- en welzijnsvoorzieningen in de dorpen zoals thuiszorg en begeleiding aan huis of in de directe omgeving. Zorgpartijen vragen echter om een minimum aantal cliënten vanuit het oogpunt van efficiency en financiën. De omvang van de doelgroep is in de kleine kernen is echter beperkt. Welke (ver)nieuw(end)e vormen van zorg en welzijn zijn in te zetten als de schaal en omvang van de doelgroep beperkt is?

Groei van de kleine kernen is daarnaast noodzakelijk voor de instandhouding van (basis) voorzieningen als supermarkt, bibliotheek, ontmoetingsruimte en zorgaanbod.



## Stand van zaken

De kleine kernen hebben in 2017 iets meer ouderen dan Woerden maar juist minder mensen in de leeftijdscategorie 25-45. Deze verschillen zijn het grootst in de buitengebieden. Hierdoor zijn er meer zorgvoorzieningen nodig, maar komen supermarkten en kleine ondernemers onder druk te staan.

De pilot Gebiedsgericht Werken is 1 januari 2018 gestart in Harmelen en Molenvliet. Een van de doelen van de wijkambtenaar is het scherp krijgen waarop per wijk / dorp moet worden ingezet. Dit is nodig omdat (zorg)voorzieningen in de kernen onder druk komen te staan i.v.m. schaalgrootte en efficiëntie.



## Trends



## Kengetallen

Harmelen: 8147 inwoners (april 2017) woningbouwplanning tm 2021: 259 woningen, gemiddeld 52 per jaar (peik in 2019/2020)

Zegveld: 2311 inwoners (april 2017) woningbouwplanning tm 2021: 54 woningen, gemiddeld 11 per jaar (piek in 2019)

Kamerik: 3823 inwoners (april 2017) woningbouwplanning tm 2021: 55 woningen, gemiddeld 11 per jaar

Verskil leeftijds opbouw kernen:  
25-45 jaar:  
Woerden 25%, kleine kernen 21%, buitengebieden 16%  
65+: Woerden 15%, kleine kernen 18%, buitengebieden 21%



## Oplossingsrichtingen

Dorpsarrangementen v.w.b. zorgaanbod.

Andersoortige woningen en woonvormen: kangoeroe-woningen (mantelzorger en zorgvrager bij elkaar), groepswonen met zorg voor elkaar en gezamenlijke inkoop professionele zorg (efficiency).

Kwartiermaken 'kwetsbare inwoners ggz in het dorp': zoek uit wat ervoor nodig is om ervoor te zorgen dat kwetsbare inwoners goed in het dorp kunnen wonen.

Meer mantelzorgers / vrijwilligers.

Maatwerk voor de kleine kernen: andere verdeling van zorg / welzijnsbudget dan in Woerden totaal. Andere beleidskeuzes voor de kernen dan voor de wijken in Woerden



## Doelstelling

- *Woningbouw in de kleine kernen die afgestemd is op ouderen en kwetsbare groepen. (zie fiche woningbouw)*
- *scherp krijgen wat nodig is (signalen, input, onderzoek) in de kernen zodat inwoners zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen.*
- *Zorg/begeleiding aan huis of in de directe omgeving. Dit wordt meegenomen bij het lokale plan van aanpak beschermd wonen en maatschappelijke opvang.*
- *Aanleg van snel internet om bereikbaarheid en bedrijvigheid op niveau te houden.*
- *Huidige voorzieningenniveau op peil houden.*

### Discussie

- *In hoeverre moeten zorg- en welzijnsvoorzieningen nog in de kernen aanwezig zijn? Wellicht dat er andere (ver)nieuw(end)e concepten zijn om zorg- en welzijn bij de mensen thuis te krijgen en/of mensen snel en comfortabel naar de voorzieningen te laten gaan.*
- *Het alternatief is een profiel per kleine kern zoals 'woonkern zonder voorzieningen'.*



## Kosten

*Voor de pilot gebiedsgericht werken is er 77k incidenteel opgenomen in de begroting.*



## Stakeholders



# Recreatief potentieel

In de Utrechtse regio is het aantal inwoners fors toegenomen ook de bedrijvigheid neemt toe. Daarbij willen we blijven concurreren met andere regio's. Echter het vrijetijdsaanbod m.n. recreatie-aanbod is daarbij achtergebleven in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. De uitdaging is een aantrekkelijke en beleefbare ruimte, waar onze inwoners nu en in toekomst prettig kunnen wonen, werken en recreëren. In de ondernemersvisie van de POVW Woerden als recreatieve hotspot van het Groene Hart (ondernemersvisie POVW) als een van de koerslijnen uitgezet.



## Stand van zaken

Binnen de gemeente Woerden en via het recreatieschap lopen een aantal projecten om recreatiegebieden te ontwikkelen ofwel te optimaliseren, onder andere het Westdampark, Cattenbroekerplas, Oortjespad. Dit zijn trajecten die vaak al jaren geleden zijn ingezet.

Belangrijk is om bij de verder doorontwikkeling meer in te zetten op leefstijlgroepen.



## Trends



## Kengetallen

Inwoners Woerden  
2014: 50.575 in 2040:  
ca 60.000

De regio Utrecht heeft nu ruim 730.000 inwoners. De voorspelling van het CBS is dat dit in 2040 zal zijn toegenomen tot meer dan 850.000 inwoners

In de regio Utrecht woont een grote diversiteit aan mensen. We hebben inwoners met diverse leefstijlen. De meeste recreatiegebieden in de regio zijn gericht op inwoners die behoefte hebben aan uitbundigheid en vermaak

De regio Utrecht heeft een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat en behoort tot de top 10 concurrerende regio's in Europa





## Oplossingsrichtingen

Doorontwikkeling huidige groengebieden

Meer opvangcapaciteit en meer aansluiting bij huidige recreatiebehoeften

Meer inzetten op recreatieve toegankelijkheid van het landelijk gebied o.a. boerenlandpaden en recreatieve fietspaden

Extra groene recreatieruimte creëren bijv. door toevoeging van park in te ontwikkelen gebied Middelland



## Doelstelling

In april 2016 heeft de gemeenteraad de koers voor recreatie & toerisme 2016-2022. Hierin is de koers voor de periode 2016-2022 uitgezet. Onze koers luidt: "Woerden is het startpunt in het Groene Hart voor pure en sportieve beleving van de historische stad en het weidse landschap, zowel voor bewoners en bezoekers". De koers geeft in hoofdlijnen richting aan de ontwikkeling van recreatie en toerisme in de gemeente. Er is behoefte aan een ruimtelijke visie op Recreatiegebieden- en routestructuren met uitvoeringsagenda met daarin aandacht voor:

- Doorontwikkeling van (regionale) recreatiegebieden.
- Recreatief ontsluiten van nieuwe woongebieden als Middelland en Snellerpoort.
- Verbetering en instandhouding van het recreatieve regionale wandel- en fietsnetwerk incl. overstappunten in het landelijk gebied.
- Optimalisering van waterrecreatiemogelijkheden

### Welke discussiepunten zijn er?

- Rol van de gemeente Woerden in realisatie van extra recreatieve groengebieden en recreatiestructuren in de regio
- Beschikbare middelen voor beheer, onderhoud en doorontwikkeling van recreatiegebieden en ook van recreatieve routestructuren (w.o. Boerenlandpaden)
- Rol en verhouding van overheid vs particuliere initiatiefnemers (ruimtelijke mogelijkheden vs financiering recreatie) woonvormen voor ouderen die



## Kosten

De kosten zijn afhankelijk van de ambities.

Extra kosten die er aankomen die al in te schatten zijn, zijn op jaarbasis: Verhoging bijdrage Recreatieschap SGL : van 2018 in €172.100,= naar 2019 €206,800 = + € 34.700,=

Bijdrage aan instandhouding recreatie in U10 verband indicatief: € 25.000,=



## Stakeholders



# Stadsontwikkeling

De stadsontwikkeling in het zuiden van Woerden rond het station, op Snellerpoort en Middelland heeft grote gevolgen. voor de demografie en voor het aanzicht van Woerden, voor de mobiliteit rond het station en verder en voor de status en voor de status van Woerden als OV knooppunt.

Deze raadsperiode worden er antwoorden gegeven op de vragen welke impact de stadsontwikkeling op de mobiliteit in het stationsgebied heeft, hoeveel woningen er moeten worden gebouwd, voor welke demografie deze woningen zijn (inkomensklasse, levensfase), welke duurzaamheidsambities hiervoor gelden en hoe de wijken worden ingericht.

Daarbij is er verschil in snelheid in ontwikkeling. In de open ruimte van Snellerpoort kan de gemeente planmatiger te werk gaan dan in Middelland, waar de transformatie van kantoren naar woonruimte in samenspraak met de eigenaren moet. In het stationsgebied zelf speelt Prorail een rol. Deze gebieden hangen wel met elkaar samen. Daarom is gestart met een integrale en een samenhangende visie op het stationsgebied als scharnierpunt tussen Middelland en Snellerpoort en Noord – Zuid verbinding in de stad.

Daarbij maakt Woerden onderdeel uit van regio Utrecht met huisvesting en mobiliteitsopgaven. Regionaal bouwt men 'verdicht stedelijk' op knooppunten van wegen en OV. Hier liggen kansen voor Woerden, omdat de provincie en de regio Utrecht (U10) Woerden op dit moment beschouwen als een mogelijk knooppunt. De vraag is welke schaal van de ontwikkeling van het stationsgebied, Snellerpoort en Middelland past bij Woerden in relatie tot de waarden die Woerden zelf aantrekkelijk maken. Wat willen we zijn als stad?



# Stand van zaken

Het bestemmingsplan voor de ontwikkeling van Snellerpoort is op 24 juni 2010 vastgesteld. (10r.00125). Sinds 2010 zijn de omstandigheden (bv de regionale prognoses omtrent huisvesting en mobiliteit) echter veranderd, waar rekening mee gehouden moet worden. In Juni 2017 is voor Middelland de ontwikkelingsvisie vastgesteld (17r.00341).

Woerden heeft zich aangesloten bij de Green Deal Aardgasvrije Wijken, waarmee Woerden een inspanningsverplichting heeft om in het kader van de energietransitie nieuwbouw wijken aardgasvrij aan te leggen. Dit kan een lagere opbrengst van de grond voor Snellerpoort betekenen en een ontwikkelingsinspanning op Middelland.

Woerden staat nu aan de vooravond van de ontwikkeling en moet besluiten nemen met gevolgen voor demografie, mobiliteit, energie en klimaatadaptatie.

In Juni stelt de raad de spelregels rond Middelland vast. Deze vormen een uitwerking van de reeds door de raad vastgestelde ontwikkelingsvisie Middelland. Samen met de provincie en eigenaars stelt de gemeente een gebiedsfonds in om de ontwikkeling vorm te gaan geven.

Voor Snellerpoort komt er in q4 2018 een aangepast voorstel, zodat de uitvoering hiervan in 2019 kan beginnen.



## Trends

Gasvrij bouwen

Behoeftte aan kleinere huizen voor alleenstaanden

Verdicht stedelijk bouwen op 'knooppunten'

Knelpunten regionale mobiliteit in 2040



## Kengetallen

Snellerpoort min 500  
max 1000 woningen  
Middelland min 1500  
max 2000+ woningen

25% van de woningen conform afspraken sociale huur en sociale koop

De Nationale Markt en Capaciteitsanalyse verwacht tot 2040 een groei van de mobiliteit in regio utrecht tussen 2% en 21% aantal verplaatsingen en 20% tot 45% aantal kilometers

Tot 2030 wil de provincie ruim 68k woningen bouwen, waarvan 4900 in Utrecht West, waar Woerden onderdeel van uitmaakt. De komende 3 jaar wil de provincie 21k woningen bouwen en 5250 woningen realiseren uit transformatie van kantoren



## Oplossingsrichtingen

*Investeringsfonds met provincie en eigenaren voor Middelland*

*'Verdicht stedelijk bouwen' rond het station, minder parkeren en deelconcepten voor vervoer dicht bij station*

*Bouwen met de principes 'gezond stedelijk leven' die in de U10 worden ontwikkeld*



## Doelstelling

*Voor Middelland en Snellerpoort is de doelstelling de komende vier jaar om de eerste initiatieven in het gebied te ontwikkelen. De verwachting is dat de totale opbouw van de gebieden langer zal duren dan deze raadsperiode.*

*Voor de stationsomgeving is een startnotitie in voorbereiding, met als doelstelling te komen tot een visie voor de stationsomgeving, waarbij mobiliteitsvraagstukken en gebiedsontwikkeling elkaar versterken en deze visie zowel vanuit lokaal als regionaal perspectief benaderd wordt.*

### Discussie

- *Hoe past de ontwikkeling in het Zuiden van Woerden in de toekomst van Woerden als geheel?*
- *In hoeverre wil Woerden een gedeelte van de regionale woningbouwbehoefte opvangen?*
- *Welke rol wil Woerden spelen in de vorming van een knooppunt, waar OV, automobilititeit en fietsverkeer samenkomen?*
- *Hoe past de ontwikkeling in de invoering van de omgevingswet?*
- *Hoe wordt dit bereikbaar? Is er een alternatief voor de Europabaan?*



## Kosten

*Duurzaamheid is niet meer weg te denken uit de huidige woningmarkt. Woningen kunnen (bijna) energieneutraal worden aangelegd, zonder aansluiting op het aardgas net (plus ca. 10k). Hier is echter een prijs aan verbonden en de uitdaging is om ook goedkopere woningen energieneutraal te bouwen.*

*Daarbij zal er –moeilijker te voorspellen– een verandering optreden in de verhouding tussen de inkomsten van de gemeente (gemeentefonds, gemeentelijke belastingen) en de uitgaven (onderhoud openbare ruimte bv wegen, sociale voorzieningen).*



## Stakeholders





# Participatie

De Nederlandse maatschappij is de afgelopen decennia veranderd. Door de toename van welvaart en een toename van opleidingsniveau, maar ook door de innovaties op het gebied van ICT verwachten inwoners meer van de overheid. Inwoners verwachten meer transparantie van en invloed op de gemeente dan via de verkiezingen en verwachten ruimte voor initiatieven. Hierbij organiseren zij zich vooral op basis van gedeelde belangen, nadat de verzuiling van de maatschappij is afgenomen. Tegelijkertijd is de democratie onder druk geraakt door een afgenomen vertrouwen in de politiek sinds de jaren '90 van de vorige eeuw. De combinatie van afname van verzuiling, toegenomen welvaart en afgenomen vertrouwen in 'traditionele politiek' hebben de opkomst van de lokale partijen mogelijk gemaakt.

Om de verbinding tussen een meer versplinterde samenleving (opleidingsniveau en toename in inkomensverschillen) en het lokaal openbaar bestuur te verbeteren zijn er experimenten opgestart (loting, burgerbegroting, g1000) om inwoners op een andere wijze bij (lokaal) bestuur te betrekken. De ervaring lijkt nu te zijn dat er meerdere vormen van participatie naast elkaar moeten bestaan. Maar ook betekent dit dat het openbaar bestuur zich **aangepast** aan de samenleving waar zij nu in staat.

Hierbij spelen verschillende vraagstukken. Hoe bieden we maatwerk, want niet iedereen heeft de tijd of behoefte om mee te praten. Hoe wordt het belang van een initiatief gewogen tegen het algemeen belang? En de belangrijkste vraag hoe de representatieve democratie met participatie kan worden verbonden. Over de rolverdeling tussen inwoner, gemeenteraad, college, organisatie kan zodoende worden nagedacht.



# Stand van zaken

'Woerden zegt ja tenzij' heeft de organisatie sensitiever gemaakt ten opzichte van inwoners en initiatiefbegeleiders hebben actief inwoners met ideeën begeleid. Woerden zegt ja tenzij speelde van begin 2016 tot maart 2017. Hiervoor was het succesvolle initiatief van Woerden Sport reeds opgestart. Woerden heeft een actieve participatieraad. Met wisselende successen hebben sindsdien participatietrajecten plaatsgevonden (verkeersvisie, binnenstadvisie, hondenbeleid). De gemeente heeft experimenten ondernomen, zoals een buurtloket in Lekoord 2016 en heeft de site 'ik ben Woerden' gelanceerd als online discussie platform. Hier wordt wisselend gebruik van gemaakt, **elders** worden gemeentelijke online platforms door inwoners überhaupt niet gebruikt. De doelstellingen rond participatie zijn overgenomen door de gebiedsambtenaren en de pilot GebiedsGericht Werken. De verbetering van de samenwerking tussen de gemeente en de samenleving is het uiteindelijke doel.

In het kader van de decentralisatie in het sociaal domein kan de pilot van Woerden rond het integraal PGB worden beschouwd als ruimte voor inwoners om zelf initiatief te ontplooiën in de zorg. Wat betreft de decentralisatie in het fysieke domein staan we nu aan de vooravond van de invoering van de omgevingswet.



# Trends

ICT innovatie maakt het eenvoudiger informatie te delen en verandert verwachtings patronen

De inwoner verwacht meer invloed op de overheid

Inwonersinitiatieven veranderen van aard: van inspraak naar zelf doen

De overheid verwacht meer verantwoordelijkheid van de inwoner



# Kengetallen

in 2017 zijn er 52 initiatieven ingediend voor subsidie; 22 toegewezen, 5 afgewezen, 25 lopen nog

72% van de Nederlanders is tamelijk tot zeer tevreden met functioneren lokale democratie (lokaal kiezersonderzoek 2016, p. 19)

63% vindt dat inwoners die willen vaker moeten kunnen meedenken met beslissingen, maar 56% vindt ook dat de beslissing uiteindelijk genomen moet worden door de raad. (LKO 2016, p. 35)

Veel of tamelijk Vertrouwen in gemeenteraad, college B&W, burgemeester en ambtenaren ligt tussen de 40% en 60% (LKO, p. 20)



## Oplossingsrichtingen

Pilot ggw uitvoeren en evalueren

Verwachtingsmanagem  
ent bij participatie  
trajecten

Burgerbegroting

'Menukaart' opstellen van  
mogelijkheden van  
invloed bij  
participatietrajecten

Stimuleren van  
overnemen  
overheidstaken waar  
gewenst, bv onderhoud  
kleine perken (right to  
challenge)

Helder beeld opstellen  
over de verhouding  
gemeente - inwoner bij de  
invoering van de  
omgevingswet en mogelijk  
een toekomstvisie



## Doelstelling

Bij participatietrajecten is het van belang dat de raad zijn kaderstellende rol invult en is verwachtingsmanagement bij de deelnemers van de trajecten een factor in het succes. Om dit verwachtingsmanagement helder te laten plaatsvinden is een vooraf gedeelde opvatting over de ruimte die zij geeft aan deze trajecten behulpzaam.

Bij de twee decentralisaties worden er meer verantwoordelijkheden bij inwoners belegd. In het sociaal domein wordt zorg door de sociale omgeving gestimuleerd. Bij de invoering van de omgevingswet in 2021 zal duidelijk moeten worden hoe de inwoners worden betrokken.

De toekomstvisie voor Woerden is in 2008 opgesteld. Na de crisis leven we in een andere wereld. Het lijkt het tijd een nieuwe toekomstvisie op te stellen waarbij inwoners betrokken worden.

### Discussie

- Hoeveel ruimte geeft de raad aan participatietrajecten? Hoe kan de raad zijn kaderstellende rol invullen, en daarbij de goede verwachtingen wekken bij inwoners?
- Welke onderwerpen zijn geschikt voor participatie trajecten?
- Wat is de rol van de wijkplatforms?
- Hoe ga je om met tegenstellingen die juist door het traject worden gestimuleerd?



## Kosten

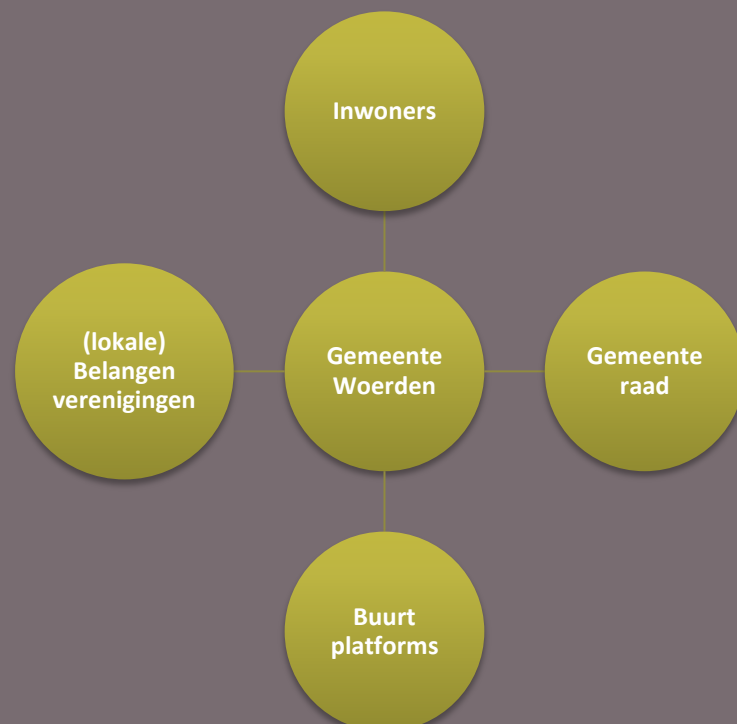
Participatie heeft verschillende financiële kanten. Participatietrajecten, zeker als zij grootschalig worden opgezet, zijn intensief in geld en tijd en kunnen worden beschouwd als een (soms risicovolle) investering in het democratisch gehalte van de gemeente.

Aan de andere kant kunnen inwonersinitiatieven succesvol zijn in de exploitatie van gemeenschappelijk groen, zwembaden (Woerden Sport), zorg coöperaties e.d., waarmee de gemeente minder geld aan voorzieningen uit hoeft te geven, waarbij de inwoners wel meer kwaliteit ervaren.

Voor de pilot GebiedsGericht Werken is incidenteel 77k in de begroting opgenomen.



## Stakeholders



## Conclusie

In de fiches zijn vanuit ambtelijk perspectief de belangrijkste dilemma's en bijbehorende trends geschetst. Het gaat om dilemma's op het gebied van:

- Vergrijzing
- Woningbouw
- Mobiliteit
- Vitale werklocaties
- Energietransitie
- Klimaatadaptatie en bodemdaling
- Langer thuiswonen
- Leefbaarheid kleine kernen
- Recreatief potentieel
- Stadsontwikkeling
- Participatie

### *Doel*

Maar hoe kunnen deze fiches nu worden gebruikt? In het proces van de taskforces zijn scenario's geschetst op de vijf gebieden (sociaal domein, ibor, organisatieontwikkeling, duurzaamheid en onderwijshuisvesting) waar begrotingsopgaven liggen. Deze fiches kunnen een blik geven op de dilemma's op langere termijn die voor de Woerdense samenleving relevant zijn. Dit kan dienen als onderbouwing van uw keuzes.

### *Lijnen*

Maar de dilemma's staan niet op zichzelf. Tussen deze dilemma's bestaat samenhang en bovendien zeggen deze dilemma's in totaal iets over de stand van zaken in Woerden, de uitdaging waar Woerden als geheel voor gesteld staat. Daarom proberen we ook de samenhang tussen deze dilemma's te schetsen.

Een eerste observatie is dat **woningbouw** een centrale plaats heeft. Er is een tekort aan woningen voor zowel de lage als de middeninkomens zowel voor huur als koop. Wat dat betreft valt Woerden in de [trend](#) van de randstad en is Woerden onderdeel van de regio Utrecht waar de druk op de woningmarkt groot is. Bovendien veranderen onze woningbehoeften door de vergrijzing en de verkleining van de huishoudens (die overigens ook deels door vergrijzing ontstaat). Deze tekorten hebben ook hun weerslag op andere uitdagingen waar Woerden voor staat. Extra woningbouw, ook in de regio, levert een druk op de mobiliteit en bereikbaarheid op. De mobiliteitstransitie (bijvoorbeeld het gebruik van de e-bike en deelauto's) wordt deels gedreven door deze druk, naast de technologische innovaties in de mobiliteit. De geringe beschikbaarheid van woningen voor lage- en middeninkomens is ook een factor bij de aantrekkingskracht op bedrijven in Woerden, die veelal in deze categorieën hun werknemers zoeken. De ontwikkelingen van de komende jaren op de korte en middellange termijn rond de stadsontwikkeling in het Stationsgebied (de samenhang tussen de ontwikkeling van Snellerpoort, de transformatie van Middelland 'via' het station) verbinden voor de stad Woerden een aantal van deze dilemma's. Maar ook de leefbaarheid in de kleine kernen hangt onder andere af van het voorzieningenniveau, waar een bepaalde massa van inwoners voor vereist is. Het gaat hierbij niet alleen om de zorg, bijvoorbeeld voor ouderen en ggz patiënten die langer thuis blijven wonen, maar ook om basisvoorzieningen als de supermarkt en de bibliotheek.

Een andere samenhang tussen deze dilemma's kan gevonden worden in **duurzaamheid**. De energietransitie betekent dat huizen minder aardgas en meer elektriciteit zullen gebruiken voor

verwarming. Het kost echter geld om bestaande huizen van het gas af te halen en ook de businesscase voor het gasvrij bouwen is anders. Verder wordt de opwekking van energie wordt meer decentraal, bijvoorbeeld door de plaatsing van zonnepanelen. Parallel hieraan neemt ook het aandeel elektrisch rijden toe als onderdeel van de mobiliteitstransitie. Huiseigenaren met zonnepanelen kunnen zo voor een gedeelte van de eigen energie van de auto zorgdragen, maar ook kunnen zij in de [toekomst](#) de accu van de auto gebruiken om pieken en dalen in vraag en aanbod van het energienet kostenefficiënt op te vangen. De snelheid waarop de energietransitie plaatsvindt, zal overigens ook bepalend zijn voor de beslissing al dan niet aardgas te winnen in kleine velden zoals het Papekopveld dat zich deels onder Woerden bevindt.

Er is een kans dat zo'n boring de effecten van de reeds bestaande bodemaling zou verergeren. Maar boring of niet, ten gevolge van de bodemdaling zijn we noodzaak innovatieve bouwmethoden van zowel huizen als wegen toe te passen. Ook bij het vitaal houden van bedrijventerreinen en de discussie rond de schuifruimte voor bedrijven moet bodemdaling expliciet worden meegenomen in de overwegingen om duurzame oplossingen voor bedrijven te kunnen bieden. De omgang met bodemdaling kan niet alleen bestaan uit het anders bouwen van panden en wegen. We zullen ook ons gedrag moeten aanpassen op het punt van zwaar landbouwverkeer in de buitengebieden en moeten nadenken over gewenste onderdelen van mobiliteitstransitie in het Groene Hart. Ook agrarische bedrijfsvoering zal zich moeten aanpassen daar waar het niet meer (economisch) haalbaar is om het grondwaterpeil te blijven verlagen.

Een derde samenhang tussen een aantal dilemma's kan worden gevonden in de **vergrijzing**. De verouderende babyboomgeneratie en onze langere levensduur zorgen voor een toenemend aandeel van ouderen in de totale bevolking. Ook hier moet in de woningbouw rekening mee gehouden worden en er zal in toenemende mate een beslag worden gelegd op mantelzorgers. In de kleine kernen is het ook daarom van belang dat er goede verhoudingen bestaan in de bevolkingsopbouw. Maar ouderen leven niet alleen langer, zij zijn ook langer vitaal en hebben meer te besteden. Ook zij spelen daardoor een rol in de mobiliteitstransitie door hun toenemend gebruik van de e-bike. En bij de ontsluiting van het recreatief potentieel van Woerden (en het gehele Groene Hart) biedt deze bevolkingsgroep kansen.

Ongetwijfeld is er meer samenhang te ontdekken tussen deze dilemma's en andere die hier niet expliciet aan de orde zijn gekomen. Wdeze vragen worden geconfronteerd, waarbij de vraag is hoe we als gemeente de samenleving hier op een goede manier bij betrekken. Hierbij speelt op de achtergrond dat de gemeente meer verantwoordelijkheden overgeheveld krijgt van het Rijk (op het gebied van sociaal domein in het recente verleden en in het ruimtelijk domein in de toekomst met de invoering van de omgevingswet) die de gemeente samen met de inwoners moet invullen. Verwachtingsmanagement bij inwoners en stakeholders lijkt hierbij de sleutel.

Een andere vraag hierbij is hoe Woerden zich wil verhouden tot de regio, concreet het Groene Hart en de regio Utrecht. Veel geschetste dilemma's overstijgen de grenzen van Woerden en het is de vraag of en op welke manier afstemming kan worden gezocht in de regio om een effectievere aanpak te bereiken. Het Rijk kijkt hierbij in het regeerakkoord ook specifiek naar regionale samenwerking. Woerden profiteert van een sterke regionale economie, bereikbaarheid en aantrekkelijk vestigingsklimaat. Samenwerking tussen gemeenten kan hieraan bijdragen. Een goede verhouding moet worden gevonden tussen wat de regio ons te bieden heeft en wat wij kunnen bijdragen.

Tot slot maakt Woerden een ontwikkelingen door op tal van gebieden. De raad en college staan voor de uitdaging deze ontwikkelingen mede te sturen en daarbij goed te kijken naar de wereld rondom Woerden, maar die waarden die Woerden tot zo'n aantrekkelijke gemeente maken niet uit het oog te verliezen. De keuzes die worden genomen in de stadsontwikkeling rond het Stationsgebied, Middelland en Snellerpoort zullen hierbij mede bepalend zijn voor de uitstraling van Woerden in de komende decennia.

Aan: Gemeenteraad van Woerden  
 Van: Stuurgroep taskforces  
 Schrijver: P.J. Vonk/R. Ouwerkerk  
 Datum: 27 maart 2018  
 Onderwerp: Houdbare gemeente financiën Woerden (Berenschot)

### **Inleiding**

Berenschot heeft, in het kader van de taskforces een onderzoek gedaan naar de formatie en financiële positie van de gemeente Woerden. Het onderzoek bevat twee onderdelen:

1. Benchmark formatie en kosten;
2. Het rapport 'houdbare gemeente financiën Woerden, beeld van de financiële positie van de gemeente'.

In dit memo wordt het rapport 'houdbare gemeente financiën Woerden, beeld van de financiële positie van de gemeente' aangeboden en geduid.

### ***De samenvatting van het rapport/bevindingen luidt als volgt:***

1. De (meerjaren) begroting is sluitend;
2. De solvabiliteit is laag;
3. De schuld is hoog;
4. Het weerstandsvermogen is voldoende;
5. Er is sprake van onbenutte belastingcapaciteit;
6. Duurzaamheid en flexibiliteit financiële positie beperkt;
7. Hoog financieel risico bij stijgende rente;
8. Om financieel gezond te worden zijn corrigerende interventies noodzakelijk;
9. Huidige ontwikkeling financiële positie zal leiden tot intensivering van de toezichtsrelatie van de provincie.

'De financiële positie van Woerden is zwak. Maar deze vormt geen acuut probleem en is ook niet uitzonderlijk. De zwakke financiële positie is het gevolg van het door Woerden in het verleden gevoerde beleid, niet van door de gemeente niet-beïnvloedbare omstandigheden. Met voldoende politieke wil kan het probleem door de gemeente zelf worden opgelost'.

### ***Herkenbaarheid:***

De samenvatting wordt in zijn algemeenheid gedeeld en herkend. De huidige financiële positie is inderdaad het gevolg van eigen keuzes. De ontwikkeling van de hogere schuldpositie in 2018 tot en met 2021 wordt met name veroorzaakt door genomen investeringsbesluiten. Voorbeelden hiervan zijn:

<b>Omschrijving</b>	<b>Bedrag x milj</b>
Stadhuis	9,0
Bravo	11,0
Verhardingen, verlichting	9,0
Riolering	3,5
Boerendijk	2,5
Bruggen	1,0
Scholen	7,0
Sportvelden	0,5
<b>Totaal</b>	<b>43,5</b>

Tegenover de uitgaven in verband met de investeringen staan uiteraard de aflossingen op de leningen, gemiddeld ongeveer 8 miljoen euro per jaar.

In de begroting 2018 zijn - voor het eerst - meerjarige beleidsindicatoren geïntroduceerd, waaruit blijkt dat de schuldquote hoog is, maar er voldoende weerstandsvermogen is. De verhouding schulden versus exploitatie wordt tot uitdrukking gebracht in de zogenoemde schuldquote en we zien dat deze verhouding in meerjarenperspectief onder een acceptabel peil uitkomt (<https://vng.nl/raadgevers/gemeentefinanci%C3%ABn/gemeente-let-op-uw-schuld>).

De lagere solvabiliteit komt onder andere doordat ons eigen vermogen vermindert ten opzichte van het totale vermogen (de verhouding vreemd versus eigen vermogen komt tot uitdrukking in het kengetal "solvabiliteit"). Dit is te verklaren uit het feit dat in het recente verleden de algemene reserve aanzienlijk is geslonken als dekkingsplan (voor het sluitend krijgen van de begroting) en daarnaast het doen van investeringen (zie hiervoor onder andere de juni overleggen 2016 en 2017).

Onttrekkingen aan de Algemene Reserve in de jaren 2015-2017) zijn onder andere gedaan voor:

- ✓ Parkeergarage Defensie Eiland (2015);
- ✓ Investerings maatschappelijk nut (2015);
- ✓ Organisatieverbetering openbare ruimte (meerdere jaren);
- ✓ Het Nieuwe Werken (meerdere jaren);
- ✓ Organisatieontwikkeling (meerdere jaren);
- ✓ Afboeking boekwaarde Sluisgebouw (2017);
- ✓ Uitgaven IBOR en spelen (2017);
- ✓ Sloop en afwaardering gebouw D en M (2018);
- ✓ Uitgaven omgevingswet (meerdere jaren);
- ✓ Uitgaven ivm duurzaamheid (2017);
- ✓ Uitgaven vv Kamerik (2018).

Of het financieel risico hoog is, hangt af van de looptijd van de leningen/wanneer leningen vrijvallen, de rentepercentages van de leningen en de rentevast periodes. Momenteel is de rente laag en kan er (vrij) eenvoudig (extra) geleend worden. Een hoge schuldenlast heeft echter als risico dat als de rente stijgt, de exploitatie zwaarder belast wordt met hogere rentekosten.

Het rapport Berenschot refereert aan het financieel toezicht en het jaarlijks beoordelen van de begroting door de provincie. In dit kader hebben wij woensdag 7 maart 2017 ambtelijk overleg gevoerd met de provincie, als vervolg op de toezichtsbrief van de provincie met betrekking tot de begroting 2018-2021. In dit gesprek kwamen onder andere de volgende aandachtspunten naar voren:

- Sluitende meerjarenbegroting;
- Hardheid taakstellingen;
- Afname vermogenspositie;
- Toename vreemd vermogen;
- Toename investeringen;
- Taskforces;
- Kapitaalgoederen.

De aandachtspunten van de provincie sluiten voor wat betreft de schuldpositie en het weerstandsvermogen aan bij het rapport van Berenschot. De overige opmerkingen van de provincie betreffen meer een 'reëel, materieel sluitende meerjarenbegroting'. Bij de begrotingen 2017 en 2018 is door ons een duiding met betrekking tot de financiële stevigheid/soliditeit van de begroting gegeven. In beide jaren is door ons de indicatie afgegeven dat de financiële stevigheid/structurele



positie in meerjarenperspectief niet goed was/afnam. Dit had te maken met onder andere het integraal beheer openbare ruimte, het sociaal domein (incidenteel 2018), de onderwijshuisvesting, het feit dat de rente van de AR als dekkingsmiddel is ingezet en de stelpost/taakstelling personeelslasten, wat bij elkaar vroeg om een stringente toepassing van de Governance en de daarbij behorende cultuur om 'in control' te blijven. De aandachtspunten van de provincie omtrent de sluitende meerjarenbegroting, de taakstellingen en de taskforces sluiten bij onze advisering en signalering aan.

***Maatregelen om het beeld positief bij te stellen:***

Volgens het rapport zijn ombuigingen noodzakelijk voor het verbeteren van de financiële positie. De plannen moeten zich richten op het verbeteren van de solvabiliteit (het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal, structureel > 30 procent) en een verlaging van de netto schuldquote (< 130 procent).

*Door Berenschot worden de volgende interventies/maatregelen voorgesteld om de financiële positie te verbeteren:*

- ✓ Maatregelen om het balanstotaal te verkleinen;
- ✓ Maatregelen om begrotingsoverschotten te creëren.

*Als voorbeelden worden genoemd:*

- a. Verkoop van onroerend goed tot snippergroen;
- b. Grondexploitaties zo mogelijk versnellen;
- c. Verhogen OZB;
- d. Kostendekkendheid leges;
- e. Ambities en investeringen verlagen / herzien van investeringsprogramma / planning;
- f. Afschrijvingstermijnen verlengen;
- g. Oversluiten "dure" leningen;
- h. Voorzieningenniveau en subsidies verlagen;
- i. Begrotingsoverschotten te creëren door bezuinigingen (taken en voorzieningen schrappen, kwaliteitsniveau verlagen);
- j. Verzelfstandigen voorzieningen (b.v. sportbedrijf).

***De mogelijkheden met betrekking tot bovenstaande suggesties worden hieronder nader toegelicht:***

- a. *Verkoop van onroerend goed tot snippergroen*  
Enkele jaren geleden is een actie lijst opgesteld waarin is opgenomen welke onroerende goederen zouden moeten worden afgestoten. Deze lijst zal worden geactualiseerd.
- b. *Grondexploitaties zo mogelijk versnellen*  
De economie draait op volle toeren en dit heeft ook zijn invloed op de huizenmarkt, die zodanig aantrekt dat er sprake lijkt te gaan worden van een oververhitting van de markt en een natuurlijke versnelling van de verkoop van gronden.
- c. *Verhogen OZB*  
De verhoging van de OZB maakt deel uit van de doorlichting van de begroting, die separaat wordt aangeboden.
- d. *Kostendekkendheid leges*  
De kostendekkendheid van de leges maakt deel uit van de doorlichting van de begroting, die separaat wordt aangeboden.
- e. *Ambities en investeringen verlagen / herzien van investeringsprogramma / planning*  
Het is wenselijk om de komende maanden nog eens kritisch naar onze investeringsportefeuille te kijken, niet alleen of de investeringen, gezien de huidige omstandigheden nog wenselijk zijn, maar ook of de planning van de uitgaven nog actueel is en wellicht beïnvloedbaar is

f. *Afschrijvingstermijnen verlengen*

Het genoemde voorbeeld van de verlenging van afschrijvingstermijnen is risicovol (als er geen geld is voor vervanging) en kan alleen als blijkt dat afschrijvingstermijnen niet realistisch zijn. De notitie Financiële Sturing, waarin de afschrijvingstermijnen worden geregeld, is onlangs geactualiseerd en wij zien dan ook geen aanleiding hierop nu te investeren.

g. *Oversluiten "dure" leningen*

Wij hebben de lening portefeuille nader bezien. De laagste rente bedraagt 0,75% en de hoogste rente bedraagt 5,04%. Een splitsing van 0%-3% en 3%-5% geeft het volgende beeld:

Percentage	Restant begin 2018	Rentebedrag
0-3%	52.050.000,00	926.700,00
3-5%	42.821.638,46	1.877.018,80
<b>Totaal</b>	<b>94.871.638,46</b>	<b>2.803.718,80</b>

In het nabije verleden is met de BNG een rapport opgesteld met betrekking tot de mogelijkheden van een vervroegde aflossing/herziening rentepercentage. Dit leidde op dat moment niet tot positieve resultaten, omdat aan het vervroegd aflossen uiteraard een boeterente gekoppeld is (wegens gederfde renteverliezen). Overigens wordt een renterisico is niet alleen veroorzaakt door een stijgende rente, waardoor het afsluiten van leningen duurder wordt (geldt ook voor renteherziening) maar ook door de looptijd van de rente bij de huidige leningen. Als bijvoorbeeld een lening met een rente van 2% een rentevast periode van heeft van 20 jaar en deze is twee jaar gelden afgesloten, dan is er de komende 18 jaren nog geen sprake van een direct renterisico en is een direct renterisico afhankelijk van het rentepercentage op het moment dat de lening/rentevast periode afloopt. Nochtans zullen wij in de loop van dit jaar met de BNG opnieuw om tafel gaan om te bezien welke mogelijkheden er zijn om de renterisico's te beperken/beheersen.

h. *Voorzieningenniveau en subsidies verlagen*

Het voorzieningen niveau en de verlaging van subsidies maakt deel uit van de Taskforces en doorlichting van de begroting, die separaat worden aangeboden.

i. *Begrotingsoverschotten te creëren door bezuinigingen (taken en voorzieningen schrappen, kwaliteitsniveau verlagen)*

Dit punt maakt deel uit van Taksforces en de doorlichting van de begroting, die separaat worden aangeboden.

j. *Verzelfstandigen voorzieningen (b.v. sportbedrijf)*

Het verzelfstandigen van voorzieningen draagt wellicht bij aan het verkorten van de balans, maar niet aan het andere nadeel van een hoge schuldquote, een meer flexibele begroting, omdat een dergelijk bedrijf middelen meegegeven zal moeten worden. Met de accountant zal worden overlegd welke voorwaarden verbonden zijn aan het herwaarderen en inzichtelijk maken van stille reserves.

Door middel van onder andere de taskforces zal de nieuwe raad niet alleen stevige keuzes moeten maken, maar zal ook een omslag in de cultuur (onvoldoende financiële discipline) nodig zijn om in de toekomst financieel ook 'binnen de lijnen' te blijven ('wij houden toch altijd geld over', 'wij melden dit wel in de bestuursrapportage', 'dekking zien we nog wel', 'geld is niet belangrijk', 'dit lossen wij nog wel op', 'het valt altijd wel weer mee', 'we lossen dit wel in de evaluatie op', 'dat komt nog wel').



**Samenvattende ambtelijke bevindingen:**

- De financiële positie is zwak.
- De schuldquote/schuldpositie is hoog;
- Er is sprake van een hoog financieel risico bij een stijgende rente;
- Het weerstandsvermogen is goed;
- De meerjarenbegroting is onvoldoende materieel/reëel sluitend.

**Maatregelen:**

- Mede aan de hand van de taskforces en de doorlichting van de begroting komen tot een reëel sluitende meerjarenbegroting;
- In overleg met de nieuwe raad en Auditcommissie komen tot een afwegingskader met betrekking tot de schuldquote;
- In overleg met de BNG onderzoek doen naar het optimaliseren van de leningportefeuille om het risico van een renteverhoging zo goed mogelijk te beheersen;
- Kritisch naar de investeringsplanning kijken, zowel over de noodzakelijkheid van de investeringen als naar de planning van de investeringsuitgaven;
- De lijst van te verkopen onroerende goederen actualiseren;
- De nota Financiële Sturing onverkort toepassen;
- De eigenaar van de hoofdogave Governance deze te laten handhaven, mede aan de hand van adviezen en signalen van de financieel consulenten.

P.J. Vonk (eigenaar hoofdogave Governance)

R. Ouwerkerk (domeincontroller / risicomanager)