



Indiener: College van burgemeester en wethouders

Datum: 18 februari 2020

Portefeuillehouder(s): Wethouder Bolderdijk

Portefeuille(s): Financiën

Contactpersoon: S. Haverkamp

Tel.nr.: 8228

E-mailadres: haverkamp.symke@woerden.nl

Onderwerp:

Shortlist strategische heroriëntatie

Samenvatting:

Met dit voorstel wordt de shortlist vastgesteld, met andere woorden de concrete zoekgebieden die moeten leiden tot een strategische heroriëntatie van de begroting worden met dit voorstel afgebakend. Voor deze zoekgebieden zal het college voor de kadernota een pakket maatregelen laten uitwerken om de begroting 2021-2024 sluitend te houden en een investeringsprogramma voor de lange termijn op een gewenste manier structureel sluitend te krijgen. Op deze manier maken we de gemeentelijke financiën gezond.

Gevraagd besluit:

1. Het college op de korte termijn op te dragen structurele ombuigingen te vinden met een volume van minimaal € 3 miljoen exploitatie vanaf de begroting 2021-2024.
2. Het college op de lange termijn op te dragen bij de kadernota een ombuiging voor te stellen van minimaal € 3 miljoen na 2024 in een evenwichtig investeringsplan, waarbij de schuldquote (exclusief grondexploitatie) in de komende jaren wordt teruggebracht naar de kaders zoals door de raad zijn gesteld.
3. De shortlist vast te stellen zodat richting wordt gegeven aan het zoekproces van de strategische heroriëntatie.

Deze shortlist bestaat uit de thema's:

- a. Sociaal domein;
- b. Werk en Inkomen;
- c. Integraal beheer openbare ruimte (IBOR);
- d. Onderwijshuisvesting;
- e. Parkeren;
- f. Duurzaamheid en milieubeheer;
- g. Sportaccommodaties;
- h. Belastingen en Leges.

Inleiding

Waarom wordt dit voorstel nu voorgelegd?

Eind oktober 2019 bent u ingelicht over de uitgangspunten en het proces van de strategische

heroriëntatie (19R.00884), dit om de tegenvallers te dekken die wij in de zomer 2019 constateerden (bijvoorbeeld in het sociaal domein) tijdens het opstellen van de begroting 2020-2023. Zo bent u bekend met autonome ontwikkelingen van jeugdzorg en WMO en de bijstelling van de verwachtingen van de inkomstregelingen Werk en Inkomen. Onder andere door het inzetten van reserves, onder welke de algemene reserve, is de begroting 2020-2023 sluitend gemaakt, echter op een manier die het college niet duurzaam acht. Dit is de aanleiding om een strategische heroriëntatie op de begroting uit te voeren met een omvang van € 3 miljoen. Adviesbureau AEF heeft daarom als eerste een analyse van de huidige begroting gemaakt. Naar aanleiding van het debat in de raad over de schuldquote en de toenemende behoefte aan inzicht in de financiële positie op de lange termijn, heeft AEF ook een analyse over de lange termijn uitgevoerd. Bij de coalitieonderhandelingen in 2018 bleken namelijk de cijfers van de taskforces voorafgaand aan de onderhandelingen tot het begrotingsjaar 2026 een afdoend beeld te leveren. Uit de analyse van AEF komt echter het beeld dat financiële positie na 2026, onder andere door bovengenoemde tegenvallers, risicovol is. De begroting 2021-2024 moet echter sluiten op een wenselijke en gezonde wijze en ook op de lange termijn duurzaam zijn. Daarom moeten er in de kadernota ombuigingen worden voorgesteld. Om deze maatregelen tijdig te kunnen vinden en nemen, moet er nu een politiek besluit vallen over de zoekrichtingen waar deze maatregelen gevonden kunnen worden. Het college stelt nu een lijst met thema's voor (een 'short list'), waarvoor zij richting de kadernota bijstuuringsvoorstellen zal laten uitwerken. Aangezien deze strategische heroriëntatie binnen de kaderstellende verantwoordelijkheid van de raad valt, is het ook aan de raad om dit politieke besluit te nemen.

Vervanging van de maart RIB

Nota bene: In de Planning en Control cyclus is opgenomen dat jaarlijks een maart RIB wordt uitgebracht. Deze maart RIB is bedoeld als voorbereiding op de kadernota. Dit raadsvoorstel 'short list strategische heroriëntatie' vervangt de maart RIB omdat deze als input kan worden gezien voor de kadernota en daarmee de functie heeft van de Maart RIB.

Door middel van de raadsinformatiebrief 19R.00737 heeft het college u geïnformeerd over de ontwikkeling van de algemene uitkering gemeentefonds (septembercirculaire) en wat dat betekent voor het saldo van de meerjarenbegroting 2020-2023. Dit saldo is tevens het vertrekpunt voor de voorjaarsnota/kadernota en de hierin geïntegreerde strategische heroriëntatie.

Participatieproces

Hoe is dit voorstel tot stand gekomen

Dit voorstel is tot stand gekomen door middel van een analyse van de begroting en benchmark uitgevoerd door AEF.. Over de eerste inzichten van de analyse heeft AEF gesprekken gevoerd met de fractievoorzitters en hun financieel specialisten. In de verdere analyse en uitwerking door taskforces zal waar nodig en mogelijk stakeholders uit de samenleving bevroegd worden.

Samenwerking met andere gemeenten

Nvt

Wat willen we bereiken?

Het uiteindelijke doel van de strategische heroriëntatie is een duurzame financiële huishouding zowel op de korte als de lange termijn. Hiervoor is het nodig:

1. Dat op de korte termijn de begroting 2021-2024 op een duurzame manier structureel sluitend is;
2. dat op langere termijn een evenwichtig investeringsprogramma wordt opgesteld, in welk kader de schuldquote over meer jaren wordt teruggebracht zodat deze over meer jaren in de richting gaat van de door de raad gestelde kaders. Daarbij dient opgemerkt te worden dat een snelle daling omvangrijke gevolgen heeft voor maatschappelijke investeringen. Het effect op de schuldquote van investeringen met een economisch nut wordt apart inzichtelijk gemaakt.

Hoe gaan we dit concreet doen?

I Kwantitatieve maatregelen: korte termijn minimaal € 3 miljoen vanaf 2021; lange termijn minimaal € 6 miljoen na 2024 met evenwichtig investeringsplan.

Duidelijk is in ieder geval dat niets doen geen optie is. Het college is van mening dat bij gelijkblijvend beleid (een zogenaamd '0 scenario') de gemeente een groot financieel risico loopt en onder verscherpt toezicht kan komen te staan. Om deze twee doelen te bereiken, is er een pakket van concrete financiële kwantitatieve maatregelen nodig:

1. op de korte termijn zijn structurele ombuigingen nodig met een volume van minimaal € 3 miljoen exploitatie in de begroting 2021-2024.
2. op de lange termijn een ombuigingen voor te stellen van minimaal € 3 miljoen na 2024 in een evenwichtig investeringsplan, waarbij de schuldquote (exclusief grondexploitaties) in de komende jaren wordt teruggebracht naar de kaders zoals door de raad zijn gesteld. Dit resulteert in een maximaal investeringsplafond, zodat in de toekomst kapitaallasten en de schuldquote meer in balans zijn.

In totaal gaat het college dus uit van minimaal € 6 miljoen aan totale ombuigingen, waarvan minimaal € 3 miljoen te realiseren in 2021, oplopend naar minimaal € 6 miljoen na 2024. Deze minimaal € 6 miljoen is nodig:

- voor een sluitende begroting 2021-2024;
 - om in de toekomst te kunnen blijven investeren (bijvoorbeeld voor infrastructuur bij woningbouwontwikkeling);
 - Om de groei van de kapitaallasten van IBOR vanaf 2024 te temperen;
 - als bijdrage aan het beheersen van de schuldquote.
3. Naar aanleiding van deze operatie is het mogelijk dat huidige financiële spelregels opnieuw moeten worden gezien. Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan omgang met over- en onderschrijdingen, gebruik van reserves en loon- en prijsontwikkeling.

II Van longlist met 10 thema's naar shortlist met 8 thema's

Om deze € 6 miljoen te vinden, heeft het bureau AEF een analyse gemaakt van de begroting van de gemeente Woerden en hieruit een longlist opgesteld van mogelijke zoekrichtingen. Deze analyse en longlist zijn als bijlage toegevoegd aan dit voorstel. Hieronder wordt een korte samenvatting van de methode en de uitkomsten van het onderzoek van AEF opgenomen.

Het onderzoek richt zich op de taakvelden zoals opgenomen in de begroting. AEF heeft vervolgens vijf criteria opgesteld om de geschiktheid van een taakveld voor de strategische heroriëntatie te toetsen. Om op de longlist terecht te komen moet een taakveld aan drie van deze vijf criteria voldoen. Deze criteria waren:

Omvang	De uitgaven op een taakveld zijn groter dan 1,5 miljoen euro
Ontwikkeling	Het saldo is sinds 2017 met meer dan 10% verslechterd
Benchmark	Woerden zit in de top 3 van de uitgaven in de benchmark van AEF
Expertbeleid	Het taakveld wordt aangegeven door experts als interessant
Stuurbaar	Woerden kan sturen op de taken, het volume of de efficiency (bv bij niet wettelijke taken)

Uit deze analyse is een longlist opgesteld van taakvelden die in aanmerking komen om in de ombuigingsoperatie meegenomen te worden. Deze taakvelden zijn verdeeld over tien thema's:

1. Sociaal domein

2. Werk & inkomen
3. Onderwijshuisvesting
4. Sportaccommodaties
5. Cultuur
6. Economie
7. IBOR
8. Duurzaamheid
9. Parkeren
10. Belastingen en leges.

Het college heeft deze tien thema's beoordeeld op basis van de uitgangspunten van het coalitieakkoord 'Duurzaam en daadkrachtig midden in de samenleving', de mogelijkheden om ombuigingen te realiseren, haar beoordeling van de huidige stand van Woerden en het draagvlak voor bijsturing in de stad. Hierbij blijkt dat de identiteit en de (economische) vitaliteit van Woerden door de thema's cultuur en economie echter worden versterkt en bovendien relatief kleine posten op de begroting zijn. Daarom is het college voornemens deze twee thema's vooralsnog buiten beschouwing te laten. Zodoende blijven er acht thema's over waar maatregelen kunnen worden gezocht.

III Proces 8 taskforces en werkgroepen

Het college laat de shortlist, die met dit voorstel aan de raad wordt aangeboden, ambtelijk uitwerken in 4 taskforces en 4 werkgroepen. Het verschil tussen een taskforce en een werkgroep is de grootte en abstractie van de zoekrichting. Een werkgroep heeft een klein gebied voor zich en richt zich op enkele specifieke maatregelen. Een taskforce heeft een groot veld en zal creatief maatregelen zoeken waarvan een selectie in de kadernota wordt opgenomen.

Deze taskforces en werkgroepen worden gevraagd om bijstuvingsvoorstellen uit te werken (10% tot 15%) opdat er ruimte ontstaat voor het maken van een zorgvuldige politiek bestuurlijke afweging. Tevens brengen zij de consequenties van deze voorstellen voor de dienstverlening en de gemeente in kaart. Op grond daarvan zal het college bij de kadernota in juli een aantal voorstellen doen - uitgewerkt in een aantal scenario's- voor bijsturing. De raad kan dan beslissen welke bijsturing zij wenselijk acht en welke niet.

In anticipatie op dit voorliggende raadsbesluit omtrent de shortlist, om de organisatie zoveel mogelijk tijd voor deze opdracht te geven, heeft het college de opdrachten aan de taskforces en werkgroepen reeds op 18 februari verstrekt. Mocht de raad aanpassingen of extra richting aan de shortlist geven, dan stuurt het college de taskforces en werkgroepen hierop aan.

V Inhoud taskforces en werkgroepen

Bij de onderzoeksvelden zijn de reikwijdte (scope) van de zoektocht benoemd in de vorm van de taakvelden uit de begroting. Ook zijn er aandachtspunten geformuleerd. Het gaat om de volgende taskforces:

1. Sociaal domein

Scope (taakvelden):	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Samenkracht 6.2 Wijkteams 6.6 Maatwerkvoorzieningen 6.7 Maatwerkdiensten 6.8 Geëscaleerde zorg
Aandachtspunten:	<ul style="list-style-type: none"> -Prognose meerjareneffecten van nieuwe sturingsfilosofie (effecten casemanagement) -Sturing en beheersing klantstromen en financiën -Effecten nieuwe aanbesteding -Beperking samenkracht, WMO-voorzieningen en geëscaleerde

zorg

-Onderbouwing benodigd beleid sociaal domein mede in relatie tot beleid bij Ferm Werk

2. Werk en inkomen

Scope (taakvelden): 6.3 Inkomensregelingen
6.4 Arbeidsparticipatie
6.5 Begeleide participatie

Aandachtspunten: -Jaarlijks overschot BUIG (onderbouwing van prognoses)
-Inzet op arbeidsparticipatie en begeleide participatie in verhouding tot resultaat
-Uitvoeringskosten Ferm Werk
-Governance gemeenschappelijke regeling
-Mogelijke effecten onderzoek vanuit Bodegraven naar Ferm Werk in kaart brengen

3. Onderwijshuisvesting

Scope (taakvelden): 4.2 Onderwijshuisvesting

Aandachtspunten: -Ontwikkeling exploitatielasten en kapitaallasten op korte en lange termijn
-Mogelijkheid voor levensduurverlenging na 40 jaar
-Samenbrengen van meerdere scholen onder 1 dak
-Niet opnemen trendmatige groei 1%
-Bestuurlijke afspraken – aanpassing op termijn

4. IBOR

Scope (taakvelden): 2.1 Verkeer & vervoer
2.3 Havens
5.7 Groen
7.2 Riolering
7.5 Begraafplaatsen
(Beheer grijs, groen, blauw, geel, grijs huidig areaal)

Aandachtspunten: -Ontwikkeling exploitatielasten en kapitaallasten op korte en lange termijn
-Gevolgen bijstellen kwaliteit onderhoud uitgewerkt in meerdere scenario's
-Reductie areaal van te onderhouden openbare ruimte (hoeveelheid te onderhouden wegen, oevers, groen etc)

Het gaat om de volgende werkgroepen:

5. Parkeren

Scope (taakvelden): 2.3 Parkeren en parkeeropbrengsten

- Aandachtspunten:
- Mogelijkheid en effect tariefsverhoging parkeren
 - Kostendekkendheid bestaand parkeren onderzoeken, exploitatie- en kapitaallasten garages
 - Dekking en risico's investering in nieuwe garage (globaal)

6. Duurzaamheid en milieubeheer

- Scope (taakvelden): 7.4 Milieubeheer
- Aandachtspunten:
- Temporiseren ambitie programma energietransitie
 - Toekomstige dekking proceskosten bijdrage (cf Klimaatakkoord)
 - Reductie kosten regionale omgevingsdienst

7. Sportaccommodaties

- Scope (taakvelden): 5.2 Sportaccommodaties
- Aandachtspunten:
- Regionale spreiding van sportaccommodaties
 - Mogelijkheden reductie accommodatie
 - Verhouding eigen bijdrage

8. Belastingen en leges

- Scope (taakvelden): 0.6 OZB
- Aandachtspunten:
- Wettelijke mogelijkheden verhogen OZB
 - Gefaseerde verhoging tarief
 - Strategie om OZB-tarief te koppelen aan niveau voorzieningen

V Omvang van de zoekopdracht

Uit deze shortlist moeten zodoende maatregelen worden geformuleerd die voor de kadernota ombuigingen realiseren van maximaal € 5 miljoen in 2021 oplopend naar € 7 miljoen vanaf 2024. Gezamenlijk vertegenwoordigen de zoekgebieden zo'n € 73 miljoen van de begroting:

Taskforces		x miljoen
1	Sociaal domein	25,3
2	Werk & Inkomen	11,9
3	Onderwijshuisvesting	4,0
4	IBOR	19,5
Wergroepen		
1	Parkeren	1,5
2	Duurzaamheid & milieubeheer	2,8
3	Sportaccommodaties	2,7
4	OZB	5,0

totaal	72,7
--------	------

Door te zoeken naar ongeveer 10% tot 15% aan maatregelen over dit bedrag, komen we tot een kleine € 10 miljoen aan mogelijke maatregelen, zodat er bij de kadernota keuzes gemaakt kunnen worden voor minimaal € 3 miljoen ombuigingen in 2021, oplopend naar minimaal € 6 miljoen vanaf 2024.

Met deze taskforces en werkgroepen worden zoekopdrachten in het ambtelijk apparaat uitgezet. Dit weerhoudt het college er echter niet van om ook zelf de begroting onder oenschouw te nemen.

Argumenten

1. *Het college op de korte termijn op te dragen structurele ombuigingen te vinden met een volume van minimaal € 3 miljoen exploitatie vanaf de begroting 2021-2024, want*
 - 1.1 *dit volume aan ombuigingen zorgt voor een begroting die structureel in evenwicht is;*
 - 1.2 *dit biedt de ruimte van 1 miljoen aan investeringen vanaf 2021, zodat er ook in de toekomst ambities mogelijk zijn.*

2. *Het college op de lange termijn op te dragen bij de kadernota een ombuiging voor te stellen van minimaal € 3 miljoen na 2024 in een evenwichtig investeringsplan, waarbij de schuldquote (exclusief grondexploitatie) in de komende jaren wordt teruggebracht naar de kaders zoals door de raad zijn gesteld, want*
 - 2.1 *een hoge schuldquote levert een financiële positie met een te hoog risicoprofiel.*

3. *De shortlist vast te stellen zodat richting wordt gegeven aan het zoekproces van de strategische heroriëntatie.*
Deze shortlist bestaat uit de thema's:
 - 3.1 *Sociaal domein;*
 - 3.2 *Werk en Inkomen;*
 - 3.3 *Integraal beheer openbare ruimte (IBOR);*
 - 3.4 *Onderwijshuisvesting;*
 - 3.5 *Parkeren;*
 - 3.6 *Duurzaamheid en milieubeheer;*
 - 3.7 *Sportaccommodaties;*
 - 3.8 *Belastingen en Leges.**want*
 - 3.9 *deze shortlist levert de mogelijkheid van gericht en concreet onderzoek naar maatregelen.*

Het sociaal en het fysiek domein vertegenwoordigen samen een zeer substantieel gedeelte van de programmabegroting. De structurele tekorten uit 2019, bijvoorbeeld voor jeugdzorg, en hoge kapitaallasten, bijvoorbeeld voor het onderhoud van de openbare ruimte in een veenweide omgeving, worden ook gevonden in deze twee domeinen. Daarom is het niet verbazingwekkend dat de taskforces op deze twee domeinen worden ingezet.

De werkgroepen zijn gekozen omdat zij een bijdrage kunnen leveren, geen wettelijke taak van de gemeente vertegenwoordigen en/of de gemeente hier invloed op uit kan oefenen.

Kanttekeningen, risico's en alternatieven

1. *De shortlist is een zoekrichting maar nog geen concreet pakket aan maatregelen*

De shortlist is nadrukkelijk *niet* het concrete pakket van maatregelen dat bij de kadernota zal worden gepresenteerd. Logischerwijs is de shortlist wel een stap naar deze maatregelen toe. Het is belangrijk om in deze onderzoeksfase vrij en creatief na te kunnen denken over mogelijke maatregelen om een uiteindelijk zo goed en gemotiveerd mogelijk pakket neer te kunnen leggen. Het is niet vreemd dat er taskforces voor het sociaal en fysieke domein worden opgericht, omdat deze domeinen nu

eenmaal een zeer substantieel gedeelte van de programmabegroting vertegenwoordigen. Het is belangrijk dit helder te communiceren bij gesprekken met samenleving en stakeholders door bestuurders en ambtenaren.

2. *Het proces na de shortlist haalt de deadline van de kadernota niet en neemt meer tijd in beslag dan voorzien.*

De strategische heroriëntatie is een grote operatie. Het college geeft prioriteit aan deze operatie en heeft de ambtelijke organisatie gevraagd capaciteit vrij te maken voor de taskforces en de werkgroepen. Bovendien is het onafhankelijke bureau AEF ingeschakeld voor expertise en coördinatie.

Financiële gevolgen van het voorgestelde besluit

De financiële gevolgen van de strategische heroriëntatie zijn ingrijpend. Dit voorstel, dat handelt over het vaststellen van de shortlist van de zoekgebieden, heeft strikt genomen geen eigen financiële consequenties.

Communicatie

Voor de strategische heroriëntatie is op hoofdlijnen een communicatieplan opgesteld. Naar aanleiding van het raadsbesluit zal een persbericht worden verstuurd. In een vroeg stadium organiseert de raad reeds een gesprek met de maatschappelijke stakeholders (uitvoering motie CUSGP). Het communicatieplan voorziet onder andere in de communicatie met de organisatie.

Vervolgproces

Het einddoel van de strategische heroriëntatie is te komen tot een gewogen pakket van maatregelen voor de kadernota in juni 2020 ten bate van het begrotingsproces 2021-2024.

Hier toe ligt het volgende proces voor:

- 18 februari: opdrachtverstrekking door college aan taskforces en werkgroepen in anticipatie op dit raadsbesluit;
- 2 april: behandelen voorliggend raadsvoorstel shortlist strategische heroriëntatie;
- 16 juni: behandeling voorjaarsnota door college;
- 16 juli: behandeling van de voorjaarsnota door de raad met besluit op het gewenste scenario;

Bevoegdheid raad:

De raad is bevoegd om over dit voorstel een besluit te nemen op grond van de bevoegdheid van de raad tot het vaststellen van de begroting (art. 189 e.v. gemeentewet).

Bijlagen:

- het raadsbesluit geregistreerd onder corsanummer: 20R.00146
- de rapportage over de longlist van AEF geregistreerd onder corsanummer: 20.002914

De indiener: College van burgemeester en wethouders

De secretaris



Drs. M.H.J. van Kruijsbergen MBA

De burgemeester



V.J.H. Molkenboer



Onderwerp: Shortlist strategische heroriëntatie

De raad van de gemeente Woerden;

gelezen het voorstel d.d. 18 februari 2020 van:

- burgemeester en wethouders

gelet op het bepaalde in de Gemeentewet;

art. 191

b e s l u i t:

1. Het college op de korte termijn op te dragen structurele ombuigingen te vinden met een volume van minimaal € 3 miljoen exploitatie vanaf de begroting 2021-2024.
2. Het college op de lange termijn op te dragen bij de kadernota een ombuiging voor te stellen van minimaal € 3 miljoen na 2024 in een evenwichtig investeringsplan, waarbij de schuldquote (exclusief grondexploitaties) in de komende jaren wordt teruggebracht naar de kaders zoals door de raad zijn gesteld.
3. De shortlist vast te stellen zodat richting wordt gegeven aan het zoekproces van de strategische heroriëntatie.
Deze shortlist bestaat uit de thema's:
 - a. Sociaal domein;
 - b. Werk en Inkomen;
 - c. Integraal beheer openbare ruimte (IBOR);
 - d. Onderwijshuisvesting;
 - e. Parkeren;
 - f. Duurzaamheid en milieubeheer;
 - g. Sportaccommodaties;
 - h. Belastingen en Leges.

Aldus besloten door de raad van de gemeente Woerden in zijn
openbare vergadering, gehouden op

De griffier,

De voorzitter,

drs. M.J.W. Tobeas

V.J.H. Molkenboer



Andersson Elffers Felix

Selectie thema's voor bijsturing –

Diagnose en longlist

Strategische heroriëntatie gemeente Woerden - definitief

Woerden, 18 februari 2020

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Diagnose	6
3. Voorstel longlist	13
4. Vervolg	22
Bijlagen	26



Andersson Elffers Felix

1. Inleiding

Woerden kiest voor strategische heroriëntatie

Bijsturing nodig om structurele tekorten op de begroting tegen te gaan

- Het college van B&W heeft geconstateerd dat een **strategische heroriëntatie** noodzakelijk is om de gemeentefinanciën op lange termijn in balans te krijgen.
- **Met financieel niet duurzame maatregelen** (dekking uit reserves, niet vergoeden van prijscompensaties, vooruitschuiven investeringen) is de begroting 2020-23 sluitend gemaakt. Maar dat is **niet voldoende** om het begrotingssaldo voor de lange termijn sluitend te maken.
- Daarom heeft de gemeente gekozen voor ombuigingen ter hoogte van **drie miljoen euro**. Deze **bijsturing** zal niet uitgevoerd worden met een 'kaasschaaf', maar op grond van strategische, inhoudelijke keuzes.
- De heroriëntatie dient gebaseerd te zijn op de uitgangspunten van het **coalitieprogramma** 'duurzaam en daadkrachtig midden in de samenleving'. Tegelijkertijd worden van tevoren geen keuzes uitgesloten, **alle posten** staan **ter discussie**.

Context: Woerden heeft al veel werk verzet

- Voorafgaand aan de coalitie-onderhandelingen, twee jaar geleden, hebben **ambtelijke taskforces** per sector een rapportage opgeleverd. Deze rapportages laten de financiële meerjarenontwikkeling zien en bevatten scenario's om tot ombuigingen te komen.
- Hoewel de afspraken in het coalitieprogramma tot een sluitend meerjarenperspectief hebben geleid, steekt de **financiële problematiek** nu **opnieuw** de kop op. Het lijkt erop dat een aantal knelpunten een **structureel karakter** heeft, waardoor ze aanhoudend op de begroting drukken.

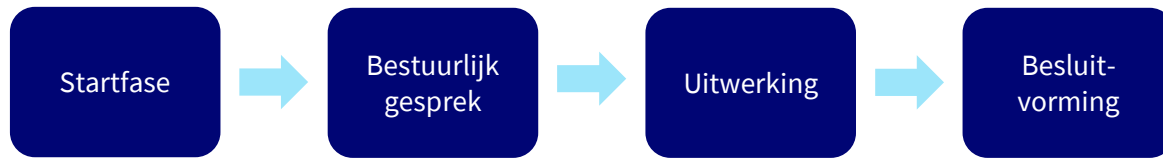
De gemeente heeft AEF gevraagd haar te begeleiden bij deze heroriëntatie

- AEF doet het **voorbereidend werk** om te komen tot ombuigingen, **begeleid** het proces van de strategische heroriëntatie en maakt een inhoudelijke **beoordeling** van de uitkomsten.
- Het is de bedoeling van de gemeente om eerst met college en raad een bestuurlijke oriëntatie uit te voeren op de vraag, naar welke inhoudelijke thema's de gemeente wil onderzoeken. Daarbij gaat de **inhoud voor het geld uit**.
- De door college en raad bepaalde thema's geven richting aan de ontwikkeling van **beleidsmatige businesscases** door de ambtelijke organisatie.
- Het doel is om een **ombuigingsvoorstel** ter hoogte van drie miljoen euro in scenario's en met onderliggende businesscases bij de kadernota aan de gemeenteraad voor te leggen.
- **We pakken de heroriëntatie stapsgewijs aan**, waarbij procesmanagement gericht is op gezamenlijk resultaat met bestuur, ambtenaren en omgeving.

AEF begeleidt de gemeente bij heroriëntatie

We werken in vier fasen naar besluitvorming bij maart-brief en kadernota

- De financieel technische analyse van AEF vindt plaats tijdens de **startfase (1)**. In deze fase doet AEF het voorbereidend werk om tot een selectie van thema's te komen: een 'longlist' met onderwerpen waarop bijsturing mogelijk is.
- Tijdens de retraits met het college zal het **bestuurlijk gesprek (2)** gevoerd worden over de longlist. AEF begeleidt het college tijdens het proces om tot een shortlist te komen: een voorstel van onderwerpen die uitgewerkt dienen te worden door de ambtelijke taskforces. Om de raad al in de beginfase bij het proces te betrekken, zal AEF in gesprek gaan met raadsfracties over hun visie op Woerden en de gemeentefinanciën. De Raad kan n.a.v. het voorstel maart-brief het dialoog met partners in de stad aangaan.
- Na de selectie van thema's op de shortlist door College en Raad, **werken (3)** ambtelijke taskforces de businesscases **uit**. Deze taskforces worden getrokken vanuit de ambtelijke organisatie. AEF begeleidt het proces en voert regie vanuit de projectgroep.
- Op basis van de voorstellen van de taskforces worden voor de kadernota scenario's uitgewerkt die structurele ombuigingen ter hoogte van drie miljoen euro mogelijk maken. **Besluitvorming (4)** van de strategische heroriëntatie haakt aan bij de voorbereiding van het begrotingstraject in de kadernota.



Besluitvorming bij maart-brief: selectie van thema's voor bijsturing

- AEF doet op basis van een **technische analyse** van de taakvelden in de begroting een voorstel voor een **longlist**.
- Er worden **vijf criteria** gehanteerd om te bepalen of een taakveld op de longlist komt:
 - Omvang** er gaat veel geld om binnen het taakveld
 - Ontwikkeling** het saldo op het taakveld is afgelopen jaren verslechterd
 - Benchmark** Woerden geeft veel uit vergeleken met andere gemeenten
 - Expertbeeld** Het taakveld is in interviews genoemd als mogelijk interessant
 - Stuurbaar** het taakveld kent financiële 'knoppen om aan te draaien'
- Naar aanleiding van het advies van AEF doet het college een **voorstel aan de raad** voor een **shortlist** met onderwerpen die in de ambtelijke taskforces worden uitgewerkt. Het college baseert zich op het **coalitieakkoord**, de **huidige stand** van Woerden en **draagvlak** voor bijsturing in de gemeente.





Andersson Elffers Felix

2. Diagnose gemeentefinanciën

*Observaties AEF over gemeentefinanciën en
aanbevelingen voor opzet heroriëntatie*

AEF heeft een diagnose gemaakt van gemeentefinanciën

Brede diagnose van de gemeentefinanciën van Woerden

- Om een constructief gesprek te voeren tijdens de retraite met het college heeft AEF een **diagnose van de financiële positie** van de gemeente opgesteld.
- De diagnose is gebaseerd op financiële documenten (begroting, jaarrekening, etc.), gesprekken met de ambtelijke organisatie en leden van het college en eerdere adviezen van Berenschot en Deloitte.
- AEF concludeert dat **vergaande bijsturing nodig** is om de gemeentefinanciën structureel in balans te houden en een **cultuur van financiële behoedzaamheid noodzakelijk** is.

Op hoofdlijnen leidt de diagnose tot vier constatering:

- 1. Gemeentelijke begroting** is in 2020 niet in evenwicht
- 2. Gemeentelijke balans** vertoont sterk oplopende activa en schulden – tot ver boven de signaalwaarde van 130%
- 3. Kapitaallasten** van investeringen drukken begrotingsruimte weg
- 4. Aanvullende investeringsambities** hebben aanvullend een negatief effect op het begrotingssaldo en de schuldquote.

In 2020 is de gemeentelijke begroting uit evenwicht

De afgelopen jaren was de begroting net in balans, maar in 2020 met financieel niet duurzame maatregelen

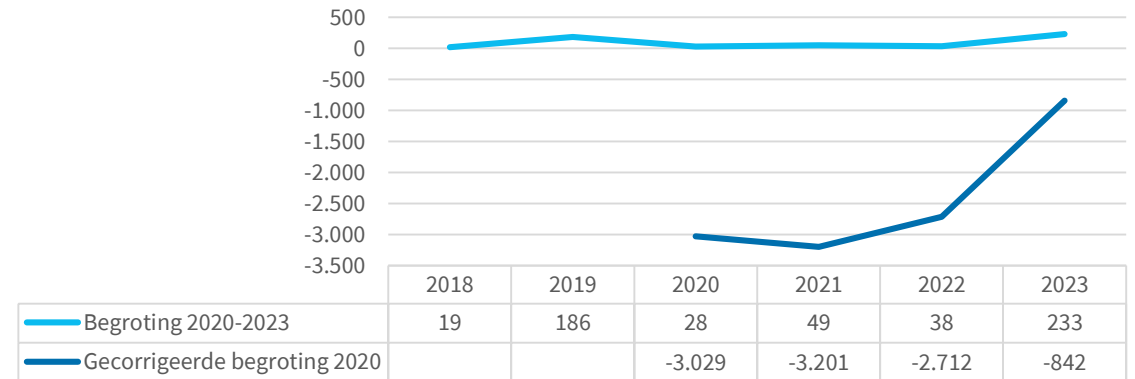
- De grafiek hiernaast laat zien dat de begroting over de afgelopen jaren doorlopend een licht positief saldo vertoont.
- In 2020 is dit echter voor ruim 3 miljoen euro gebeurd met financieel niet duurzame maatregelen: dekking uit de algemene en specifieke reserves, geen storting in reserve investeringen, inzetten onvoorzien, niet vergoeden van prijscompensatie.

Verschiedende trends trekken de begroting uit evenwicht

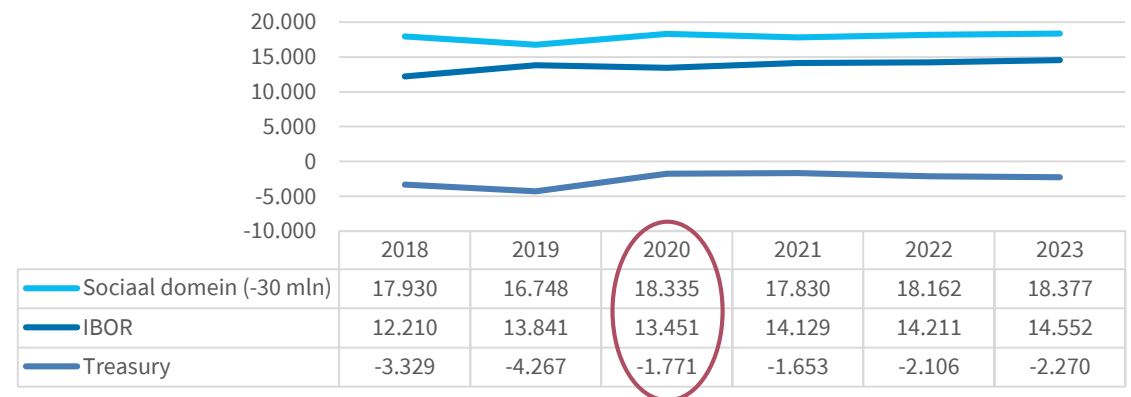
- Er zijn **drie oorzaken** te noemen die ervoor zorgen dat de meerjarenontwikkeling van de begroting 2020-2023 uit balans is:
 - Uitgaven sociaal domein** zijn onvoldoende onder controle en bezuinigingen worden niet gerealiseerd.
 - Kapitaallasten** voor **onderhoudsinvesteringen IBOR** lopen op, doordat elk jaar een nieuwe tranche voor het onderhoud noodzakelijke investeringen wordt geactiveerd (zie verder)
 - Verlaging interne rente** van 3% naar 2% heeft het resultaat van de treasury verlaagd, maar niet geleid tot afnemende kapitaallasten, doordat de investeringen gelijktijdig zijn toegenomen.

De begroting van Woerden lijkt bij eerste oogopslag sluitend te zijn, maar structurele knelpunten zorgen voor (toenemende) tekorten.

Ontwikkeling begroting Woerden (x € 1.000)



Ontwikkeling specifieke domeinen (x € 1.000)



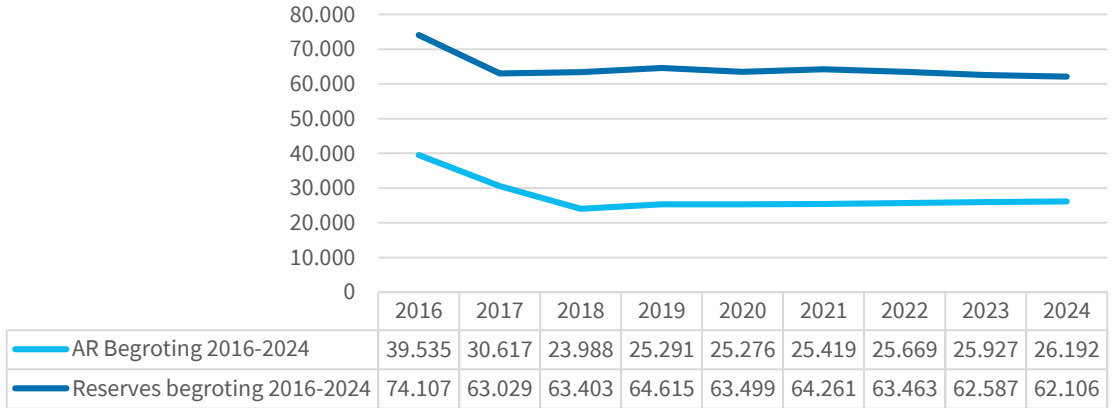
Oplopende activa en schulden drukken op de balans

Gemeentelijke balans vertoont sterk oplopende activa en schulden

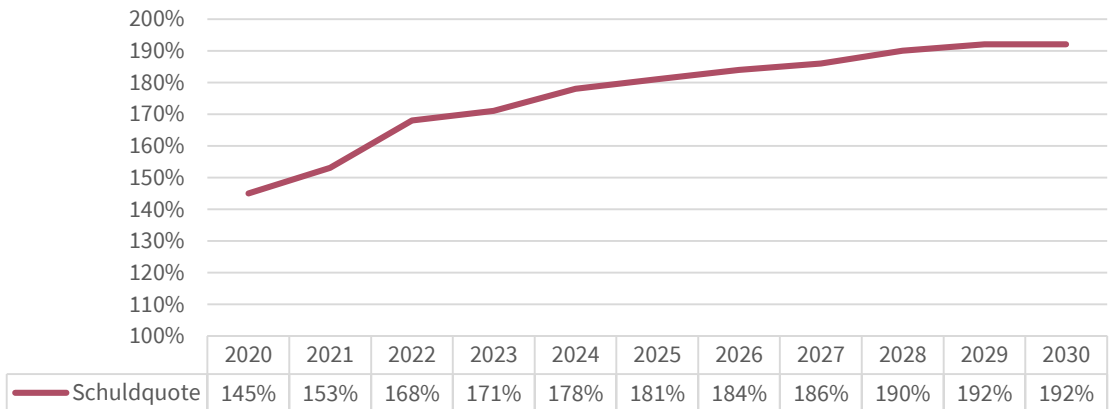
- De algemene reserve en het totaal van **reserves** zijn tot en met 2017 **sterk gedaald**. In recente begrotingen is de algemene reserve vooralsnog stabiel tussen 25 en 26 miljoen euro.
- De afgelopen jaren is de schuldquote gestegen door toenemende activering van investeringen op de balans. De oplopende activa zorgen ervoor dat de **schuldquote** bij ongewijzigd beleid sterk blijft door stijgen naar 171% in 2023 en 192% in 2030. Dit is ver **boven de signaalwaarde** van 130% die de VNG adviseert.

Vanuit financieel oogpunt van AEF is dit een **kritieke ontwikkeling** die de gemeentelijke problematiek in de toekomst doet vergroten.

Ontwikkeling algemene reserves balans (x € 1.000)



Ontwikkeling schuldquote

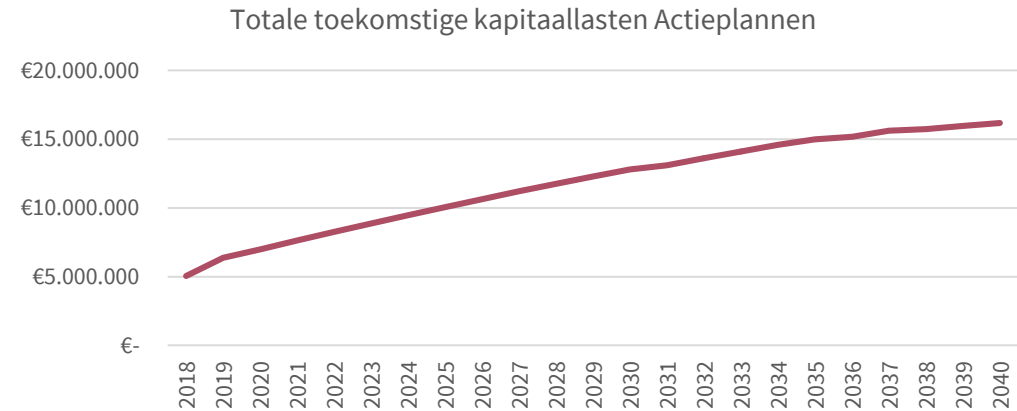


De kapitaallasten lopen bij ongewijzigd beleid sterk op

Kapitaallasten voor renovatie huidig areaal lopen structureel op

- Door een systeemwijziging in de voorschriften van het rijk moet de gemeente sinds 2017 de **investeringen** voor groot onderhoud en vervanging van de **openbare ruimte activeren** op balans: investeringen worden met rente afschreven over decennia (kapitaallasten).
- Daardoor zijn de lasten op de begroting nu minder, maar komt er elk jaar laagje **kapitaallasten** in begroting bij, oplopend tot evenwicht na 2040.
- In begroting is groei van de kapitaallasten tot 2024 gedekt. Na die tijd lopen kapitaallasten **bij ongewijzigd areaal en beleid** tot 2030 met nog eens 2 miljoen euro op en stijgen daarna nog verder door.

AEF adviseert **nu bij te sturen** door extra begrotingsruimte te reserveren of de groei van de kapitaallasten als gevolg van het huidige beleid (kwaliteitsniveau en te onderhouden areaal) te beperken.

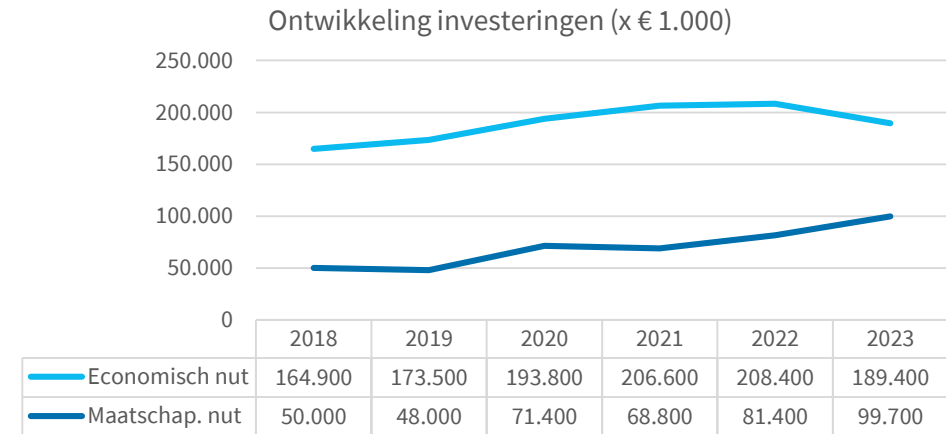


Nieuwe ambities drukken op balans en begroting

Aanvullende investeringsambities vergroten de gemeentelijke problematiek

- De gemeente heeft naast onderhoudsinvesteringen **veel investeringsambities**. Er ontbreekt een toetsingskader hoeveel investeringsruimte beschikbaar is.
- Dergelijke aanvullende investeringen zetten de **begroting en de balans** van Woerden nog **verder onder druk**.
- Bij wijze van indicatie: een investeringsambitie van 125 miljoen verhoogt de **schuldquote** verder met 100%.
- Als daarvan 75 miljoen investeringen voor maatschappelijk nut (zonder opbrengsten die investeringen dekken), zoals in openbare ruimte en infrastructuur leidt tot een **verhoging van de jaarlijkse kapitaallasten** met 3,5 a 4 miljoen.

Nieuwe investeringsambities in combinatie met vastgelegde investeringen vanuit huidig beleid zetten de **gemeentefinanciën onhoudbaar onder druk**. Bijsturing is noodzakelijk.



Aanbevelingen voor gezonde gemeentefinanciën

AEF adviseert om te sturen op basis van een aantal vastgestelde uitgangspunten

- Een **begroting** die **structureel in balans** is. Gezonde financiële keuzes beginnen bij een begroting die geen tekorten vertoont of gedekt is vanuit reserves. Deze bestuurlijke keuze dient hoeksteen te zijn van het coalitiebeleid.
- Een set **bestuurlijke financiële spelregels**. In de afgelopen jaren heeft de gemeente Woerden niet systematisch gestuurd op een evenwichtig financieel beleid. Vooraf vastgestelde kaders zijn nodig om te voorkomen dat op ad hoc-basis de financiële grenzen worden opgerekt.
- Een **schuldquote** (excl. grondexploitatie) die binnen drie jaar is **teruggebracht** naar 150% en in het vervolg verder wordt teruggebracht naar 130%. Het tegengaan van de stijgende schuldquote hangt sterk samen met het investeringsbeleid van de gemeente.
- Een **meerjareninvesteringsplan** met bijbehorend kader voor investeringsruimte. Om te voorkomen dat de gemeente ieder jaar met nieuwe ongedekte investeringsambities komt, is het noodzakelijk om investeringen systematisch te plannen en af te wegen tegen de beschikbare investeringsruimte uit externe baten, reserveringen, eenmalige opbrengsten en positieve begrotingssaldi. Terughoudendheid met nieuwe investeringsambities (met name maatschappelijk nut) is geboden.
- Een gestructureerd traject om te kijken hoe **de balans verkort** kan worden. Nu de gemeentelijke balans de komende jaren verder onder druk staat, is het van belang om te onderzoeken hoe de trend van oplopende schulden kan worden tegengegaan door activa van de balans te halen door verkoop of uitbesteding.

Extra bijsturing op de gemeentebegroting is noodzakelijk

- Om tot gezonde, houdbare gemeentefinanciën te komen, adviseert AEF een **bijgestelde heroriëntatie**. Naast ombuigingen van drie miljoen euro, dienen de IBOR-uitgaven bijgestuurd te worden, zal ruimte vrijgemaakt moeten worden voor college-ambities en moet de schuldquote verlaagd worden. Deze bijsturing is **niet in zijn geheel nodig vanaf de begroting 2021**. Een deel van de bijsturing is pas vanaf 2023 in de nieuwe coalitieperiode noodzakelijk.

3 miljoen euro vanaf 2021	Begroting weer in evenwicht te brengen (incl. herstel storting 1 mln. reserve grote investeringen)
2 miljoen euro vanaf 2021	Schuldquote verlagen (GREX buiten beschouwing, streven < 150%)
2 miljoen euro vanaf 2023	Groei aan uitgaven IBOR opvangen (bijsturing op trend / bezuinigingen)
1 miljoen euro vanaf 2023	Ambities van college realiseren (circa 75 miljoen Euro investeren in maatschappelijk nut)
8 miljoen euro	Target strategisch heroriëntatie

- Dit is een forse hogere bijsturing dan aanvankelijk voorzien. De **noodzaak hiervan kan worden verminderd met bewuste bestuurlijke keuzes**. Als wordt afgezien van nieuwe ambities in de openbare ruimte, hoeft daarvoor geen begrotingsruimte vrij te worden gemaakt. Daarnaast kan de schuldquote effectiever naar beneden worden gebracht door af te zien van nieuwe investeringen in gebouwen en bestaande gebouwen van de balans te halen door verkoop.



Andersson Elffers Felix

Voorstel voor longlist van uit te werken thema's

AEF doet op vijf gronden een voorstel voor longlist thema's

De longlist is een financieel technische selectie van thema's geschikt voor financiële bijsturing bij de strategische heroriëntatie

- De longlist heeft als doel om het college te ondersteunen in het maken van keuzes voor de heroriëntatie, welke leiden tot een shortlist. De longlist **sluit taakvelden uit** die vanuit **financieel oogpunt niet relevant** zijn voor mogelijke ombuigingen. Het voorstel voor de longlist is vanuit een technische analyse gedaan, wat betekent dat **politiek-bestuurlijke wenselijkheid** van ombuigingen **niet** is **meegenomen** in de selectiecriteria.

Een taakveld komt in aanmerking voor de longlist als deze voldoet aan tenminste drie van de vijf criteria

- De criteria worden **beoordeeld op basis van financiële analyses** die AEF heeft uitgevoerd. De slide die hierop volgt voorziet u van een overzicht van de uitkomsten per analyse. Het geheel aan criteria dient als **toetsingskader** om te beoordelen of een taakveld al dan niet geschikt is voor de strategische heroriëntatie. Als een taakveld voldoet aan drie van de vijf criteria wordt deze in beginsel meegenomen. Daaronder dient dan wel minimaal één van de criteria benchmark of expertbeeld te vallen.

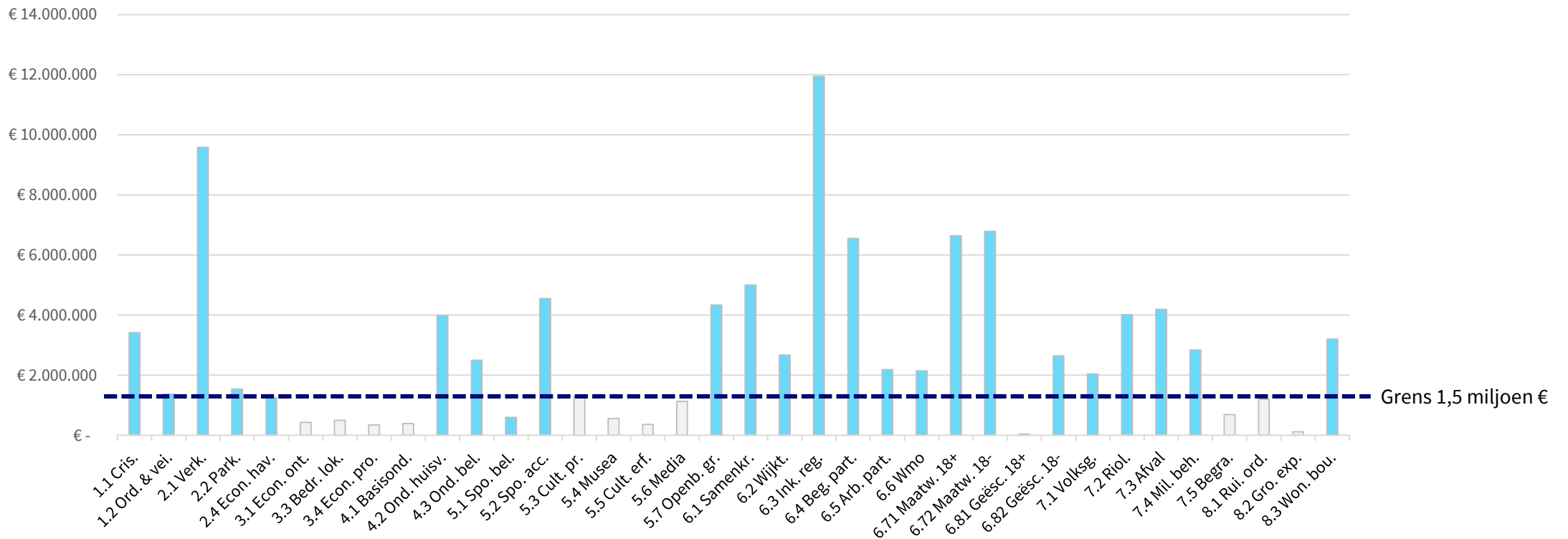
Criterium	Toelichting	Norm
Omvang	Er gaat veel geld om binnen het taakveld.	Uitgaven op taakveld zijn > 1,5 mln €
Ontwikkeling	Het saldo op het taakveld is afgelopen jaren verslechterd	Saldo is sinds 2017 met > 10 % verslechterd
Benchmark	Woerden geeft veel geld uit vergeleken met andere gemeenten	Woerden zit in de top-3 met meeste uitgaven*
Expertbeeld	Het taakveld is in interviews genoemd als mogelijk interessant	Het taakveld is tenminste eenmaal genoemd
Stuurbaar	Het taakveld kent financiële 'knoppen om aan te draaien' **	Taken, volume of efficiency zijn te beïnvloeden

Beoordeling op criterium: omvang

De begroting kent 20 taakvelden met een omvang groter dan € 1,5 miljoen

- De **omvang** van taakvelden hebben we gerelateerd aan de uitgaven die per taakveld zijn opgenomen in de begroting van 2020. De hele gemeentebegroting valt binnen scope van de analyse. Dat wil zeggen dat in principe alle taakvelden worden meegenomen, met uitzondering van taakvelden die alleen financiële

effecten omvatten of behoren tot het ambtelijk apparaat.* Kleine taakvelden (uitgaven lager dan € 1,5 miljoen) voldoen niet aan dit criterium, omdat het effect van mogelijke ombuigingen relatief beperkt is.



Beoordeling op criterium: ontwikkeling

Het saldo van inkomsten en uitgaven is voor 14 taakvelden in de periode van 2017 tot 2020 met meer dan 10% verslechterd

- Om het effect van de **ontwikkeling** van taakvelden op de begroting te beoordelen, heeft AEF gekeken naar het saldo van inkomsten en uitgaven in de begrotingen van 2017 tot 2020. Door het saldo te nemen zijn taakvelden met

toegenomen uitgaven verdisconteerd met eventuele toegenomen inkomsten. Taakvelden waarbij het saldo verbeterd is of minder dan 10% verslechterd is, worden niet meegenomen voor dit criterium.

Taakveld	%	€
1.1: Crisisbeh. & brandweer	+9%	
1.2: Openb. orde en veiligh.	+36%	
2.1: Verkeer en vervoer	-28%	> 0
2.2: Parkeren	+1%	
2.3 & 2.4: Havens	-10%	> 0
3.1: Economische ontw.	+84%	
3.3: Bedrijfsregelingen	+334%	
3.4: Economische promo.	-8%	> 0
4.1: Openbaar onderwijs	-1%	> 0
4.2: Onderwijshuisvesting	-8%	> 0
4.3: Onderwijsbeleid	-4%	> 0

Taakveld	%	€
5.1: Sportbeleid, activering	+33%	
5.2: Sportaccommodaties	+10%	
5.3: Cultuurpresentatie	+1%	
5.4: Musea	+28%	
5.5: Cultureel erfgoed	+49%	
5.6: Media	+31%	
5.7: Openbaar groen	+13%	
6.1: Samenkracht	+49%	< -750k
6.2: Wijkteams	+20%	
6.3: Inkomensregelingen	-22%	> 0
6.4 Begeleide participatie	0	

Taakveld	%	€
6.5 Arbeidsparticipatie	+6%	
6.6: Maatwerkvoorziening	+48%	
6.7: Maatwerkdiensten	+18%	< -750k
6.8: Geëscaleerde zorg	+14%	
7.1: Volksgezondheid	+12%	
7.2: Riolering	+21%	
7.3: Afval	+3%	
7.4: Milieubeheer	+97%	< -750k
7.5: Begraafplaatsen	+180%	
8.1: Ruimtelijke ordening	-40%	> 0
8.2: Grondexploitatie	0	
8.3: Bouwen en wonen	-21%	> 0

Beoordeling op criterium: benchmark andere gemeenten

Op 13 taakvelden zit Woerden in de top-3 hoogste uitgaven van de benchmark*

- AEF heeft onderzocht hoe de uitgaven per taakveld in Woerden zich verhouden tot de uitgaven per taakveld van negen (min of meer) vergelijkbare gemeenten. Voor deze **benchmark** zijn gemeenten geselecteerd op grond van nabijheid, inwoneraantal, slappe bodem en sociale structuur.

Om de uitgaven vergelijkbaar te maken zijn deze als percentage genomen ten opzichte van de uitkering uit het gemeentefonds. Als voorwaarde voor dit criterium is de top-3 hoogste uitgaven gekozen, zodat de taakvelden waar Woerden op kan besparen in vergelijking met andere gemeenten worden meegenomen.

Taakveld	Woerden
1.1: Crisisbeh. & brandweer	6
1.2: Openb. orde en veilig.	5
2.1: Verkeer en vervoer	4
2.2: Parkeren*	1
2.3 & 2.4: Havens	1
2.5: Openbaar vervoer	-
3.1: Economische ontw.	7
3.2: Fysieke bedrijfsinfra*	9
3.3: Bedrijfsregelingen	2
3.4: Economische promo.	5
4.1: Openbaar onderwijs	2
4.2: Onderwijshuisvesting	2

Taakveld	Woerden
4.3: Onderwijsbeleid	6
5.1: Sportbeleid, activering	4
5.2: Sportaccommodaties	4
5.3: Cultuurpresentatie	4
5.4: Musea	3
5.5: Cultureel erfgoed	3
5.6: Media	2
5.7: Openbaar groen	6
6.1: Samenkracht	5
6.2: Wijkteams	3
6.3: Inkomensregelingen*	6
6.4 Begeleide participatie	4

Taakveld	Woerden
6.5 Arbeidsparticipatie	4
6.6: Maatwerkvoorziening	3
6.7: Maatwerkdiensten	6
6.8: Geëscaleerde zorg	3
7.1: Volksgezondheid	7
7.2: Riolering*	8
7.3: Afval*	8
7.4: Milieubeheer	1
7.5: Begraafplaatsen	3
8.1: Ruimtelijke ordening	7
8.2: Grondexploitatie*	6
8.3: Bouwen en wonen	6
0.61 & 0.62: OZB	4

Beoordeling op criterium: expertbeeld

Volgens bestuurders en/of medewerkers van de gemeente zijn er 12 thema's in de begroting waar potentieel ruimte ligt

- In **interviews** met leden van B&W, directieraadleden en financieel medewerkers zijn wij in gesprek gegaan over mogelijke ruimte voor bijsturing in het kader van de strategische heroriëntatie. Het gaat hierbij om inschattingen van mensen op sleutelpositie in de organisatie. Er bestaat zeker niet altijd consensus over deze

thema's. Maar AEF acht het van belang om deze expertoordelen mee te nemen in de selectie voor een longlist met thema's waar bijsturing mogelijk is. Aangezien de interviewuitkomsten niet altijd de taakveldindeling volgen, heeft AEF deze toegewezen aan de meest passende taakvelden.

IBOR: Hoog ambitieniveau in openbare ruimte onder moeilijke condities. Werkt door in kapitaallasten

Sociaal domein: Kosten lopen op (net als elders overigens). Op punten doet gemeente meer dan wettelijk verplicht.

Werk en inkomen: Uitgaven aan FermWerk lijken relatief hoog; mogelijkheid voor andere afspraken.

Cultuur: Omvat veel niet-wettelijke en bovengemiddelde posten en daardoor ruimte voor besparingen.

Media: Omvat een post van ca. 1 miljoen die in oriënterende gesprekken niet duidelijk werd.

Parkeren: Investerings in parkeergarages worden niet terug verdiend door relatief laag tarief.

Onderwijshuisvesting: De afspraak om na 40 jaar gebouwen te vervangen brengt hoge kosten met zich mee.

Duurzaamheid: Woerden zet flink in op duurzaamheid maar ontvangt daarvoor weinig bekostiging.

Economische promotie: Omvat niet-wettelijke uitgaven waarvan het effect moeilijk te meten is.

Zwembaden: Gemeente Woerden heeft twee zwembaden en zou er daarvan één kunnen sluiten.

OZB: Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat de OZB-lasten in Woerden relatief laag zijn

Investerings: Ambitieniveau voor investeringen ligt hoog en drukt zwaar op toekomstige begrotingsruimte

Beoordeling op criterium: stuurbaarheid

De uitgaven van 19 taakvelden in de begroting zijn goed financieel stuurbaar

- Om te bepalen of posten in de begroting daadwerkelijk beïnvloed kunnen worden door gemeentelijk beleid heeft AEF onderzocht in hoeverre taakvelden **stuurbaar** zijn. In de beoordeling van stuurbaarheid hebben wij de volgende wegingsfactoren meegenomen: mogelijkheid om taken af te stoten (wettelijk

verplichte uitgaven), om volume dienstverlening/voorzieningen aan te passen, om kwaliteit te veranderen, om efficiency te verhogen of inkomsten te verhogen.

Taakveld	Stuurbaarheid
1.1: Crisisbeh. & brandweer	+ -
1.2: Openb. orde en veiligh.	+ -
2.1: Verkeer en vervoer	+ -
2.2: Parkeren	+ -
2.3 & 2.4: Havens	+
2.5: Openbaar vervoer	+ -
3.1: Economische ontw.	++
3.2: Fysieke bedrijfsinfra	++
3.3: Bedrijfsregelingen	++
3.4: Economische promo.	++
4.1: Openbaar onderwijs	+ -
4.2: Onderwijshuisvesting	+ -

Taakveld	Stuurbaarheid
4.3: Onderwijsbeleid	+ -
5.1: Sportbeleid, activering	++
5.2: Sportaccommodaties	++
5.3: Cultuurpresentatie	++
5.4: Musea	++
5.5: Cultureel erfgoed	++
5.6: Media	+ -
5.7: Openbaar groen	+ -
6.1: Samenkracht	+
6.2: Wijkteams	+
6.3: Inkomensregelingen	+ -
6.4 Begeleide participatie	+ -

Taakveld	Stuurbaarheid
6.5 Arbeidsparticipatie	+ -
6.6: Maatwerkvoorziening	-
6.7: Maatwerkdiensten	-
6.8: Geëscaleerde zorg	-
7.1: Volksgezondheid	+ -
7.2: Riolering	-
7.3: Afval	-
7.4: Milieubeheer	+
7.5: Begraafplaatsen	+ -
8.1: Ruimtelijke ordening	+ -
8.2: Grondexploitatie	++
8.3: Bouwen en wonen	+ -
0.61 & 0.62: OZB	+ -

Integraal beeld van de analyse naar een longlist

In de tabel hieronder staat voor ieder taakveld weergegeven aan welke criteria al dan niet wordt voldaan

- In totaal komen 23 taakvelden in aanmerking voor de longlist. 8 taakvelden hiervan voldoen aan 2 criteria, met minimaal 1 bespreekgeval. Daarnaast bevat

de longlist 10 taakvelden die voor 3 van de 5 criteria een ‘checkmark’ hebben staan. Tot slot zijn er 5 taakvelden die op basis van onze analyse aan 4 of 5 criteria voldoen.

Criteria	0.61 OZB	1.1: Crisisbeh. & brandweer	1.2: Openb. orde en veiligh.	2.1: Verkeer en vervoer	2.2: Parkeren	2.3 & 2.4: Havens	3.1: Economische ontw.	3.2: Fysieke bedrijfsinfra	3.3: Bedrijfsregelingen	3.4: Economische promo.	4.1: Openbaar onderwijs	4.2: Onderwijsinvesting	4.3: Onderwijsbeleid	5.1: Sportbeleid, activering	5.2: Sportaccommodaties	5.3: Cultuurpresentatie	5.4: Musea	5.5: Cultureel erfgoed	5.6: Media	5.7: Openbaar groen	6.1: Samenkracht	6.2: Wijkteams	6.3: Inkomensregelingen	6.4: Begeleide participatie	6.5: Arbeidsparticipatie	6.6: Maatwerkvoorziening	6.7: Maatwerkdiensten	6.8: Geëscaleerde zorg	7.1: Volksgezondheid	7.2: Riolering	7.3: Afval	7.4: Milieubeheer	7.5: Begraafplaatsen	8.1: Ruimtelijke ordening	8.2: Grondexploitatie	8.3: Bouwen en wonen	
Omvang	✓	✓		✓	✓	~					✓	✓		✓	✓			~	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Ontwikkeling		~	✓				✓	✓						✓	~		✓	✓		✓	✓	✓		~	✓	✓		✓				✓	✓				
Benchmark	~			~	✓	✓		✓		✓	✓			~	~	~	✓	✓	✓		✓	✓	~	~	~	✓		✓				✓	✓				
Interviews	✓			✓	✓		✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	
Stuurbaar	~	~	~	~	~	✓	✓	✓	✓	✓	~	~	~	✓	✓	✓	✓	✓	~	~	✓	✓	~	~	~	~	~	~	~	~	~	✓	~	~	✓	~	
Longlist	✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				

✓ = Voldoet aan norm

~ = Grensgeval

* Woerden activeert uitgaven op taakvelden 3.2, 8.1, 8.2 en 8.3. Daarom komen de uitgaven niet op de jaarrekening, maar op de balans. Voor omvang, ontwikkeling en de benchmark zijn deze taakvelden daarom niet te vergelijken met de andere taakvelden.

AEF adviseert een longlist van 10 gebundelde thema's

De longlist is een selectie van thema's van waaruit het College tot een shortlist dient te komen

- AEF adviseert de gemeente Woerden om de taakvelden op de longlist, onderverdeeld in de onderstaande thema's, nader te onderzoeken.
- AEF is zich bewust van de uitdaging die de bodemgesteldheid voor de openbare ruimte met zich meebrengt in Woerden, maar ziet **IBOR** als een post waar herziening van uitgaven zeker onderzocht moet worden.
- De omvang van de thema's **Sociaal domein** en **Werk en inkomen**, in combinatie met jaarlijks stijgende uitgaven, geven ons een duidelijk signaal dat

financiële sturing verbeterd kan worden.

- **Economie, Sport, Cultuur** en **Duurzaamheid** zijn onderwerpen die de gemeente belangrijk acht en lijken zogezegde 'heilige huisjes'. Vanuit de financieel-technische analyse van AEF kan geconcludeerd worden dat deze thema's desalniettemin op de longlist voor heroriëntatie dienen te staan.
- In de optiek van AEF drukken de investeringen binnen **Onderwijshuisvesting** onnodig zwaar op de balans van de begroting. Verdiepend onderzoek is nodig.
- De heffing op **OZB** en **Parkeren** liggen relatief laag en verhoging van de opbrengsten is een mogelijkheid om tot ombuigingen van € 3 miljoen te komen.

2.1: Verkeer en vervoer
2.3: Havens
5.7: Openbaar groen
7.2: Riolering
7.5: Begraafplaatsen

IBOR

3.1: Economische ontw.
3.3: Bedrijfsregelingen

Economie

5.2: Sportaccommodaties

Sport

5.3: Cultuurpresentatie
5.4: Musea
5.5: Cultureel erfgoed
5.6: Media

Cultuur

6.2: Wijkteams
6.6: Maatwerkvoorziening
6.7: Maatwerkdiensten
6.8: Geëscaleerde zorg
7.1: Volksgezondheid

Sociaal domein

6.4 Begeleide participatie
6.5: Arbeidsparticipatie

Werk en inkomen

2.2 Parkeren

Parkeren

7.4: Milieubeheer

Duurzaamheid

4.2: Onderwijshuisvesting

Onderwijshuisvesting

0.61: OZB

OZB



Andersson Elffers Felix

4. Vervolg van heroriëntatie

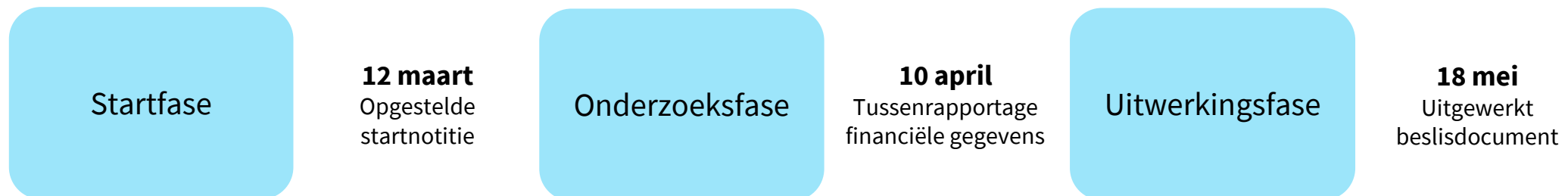
Ambtelijke taskforces werken voorstellen uit

De thema's die het College voorstelt voor de shortlist worden uitgewerkt door de ambtelijke taskforces

- Formeel gezien is besluitvorming in de raad ten aanzien van de shortlist op 16 april. Gezien de strakke planning naar de kadernota, is het niet verstandig om daar op te wachten. De taskforces krijgen daarom **opdracht** op basis van besluitvorming in het college over haar voorstel aan de raad **op 18 februari**. Als Raad tot andere keuzes komt zal opdrachtgeving aan taskforces worden aangepast.
- De doorlooptijd van uitwerking in de taskforces is drie maanden en valt in **drie fases** uiteen (zie figuur hieronder). Na iedere fase wordt gerapporteerd aan de projectgroep strategische heroriëntatie.

De inhoudelijke opdracht vraagt de taskforces om drie financiële varianten uit te werken

- Per variant wordt uitgewerkt: de consequenties voor financiën, de inhoudelijke maatregelen die daarbij horen en de consequenties voor dienstverlening van gemeente in stad en omgeving. De varianten zijn als volgt
 - Voortzetting **huidig** budget en beleid
 - Voortzetting huidig budget en beleid met **-5%** neerwaartse bijsturing
 - Voortzetting huidig budget en beleid met **-10/15%** neerwaartse bijsturing



Aandachtspunten bij de voorgestelde longlist

Het integraal beheer openbare ruimte moet zowel op de korte als op de lange termijn bijgestuurd worden

- Zowel de mogelijkheden om de uitgaven binnen het huidige budget voor de komende jaren te beperken, als de kostenontwikkeling op de lange termijn.
- De **ontwikkeling van de kapitaallasten** als gevolg van geplande investeringen in groot onderhoud en vervanging van het huidige areaal op lange termijn.
- Behoud van de huidige **systematische meerjarenonderhoudsplanning**
- Het **kwaliteitsniveau** van onderhoud en **reductie van areaal** zijn logische zoekrichtingen.

Het effect van investeringen in de economie van Woerden zijn lastig meetbaar

- **Heroverweging** van **economische beleid** in relatie tot (maatschappelijke) effecten. De te verwachten opbrengst in termen van aantrekken van bedrijven en het creëren van werkgelegenheid is een onderzoeksrichting.

Beheer van sportaccommodaties brengt relatief hoge kosten met zich mee voor een gemeente met de grootte van Woerden

- De uitgaven aan **sport(accommodaties)** zijn relatief hoog t.o.v. andere gemeenten. Mogelijkheden beperking aantal accommodaties (zwembaden etc.)
- Overwegen uitgaven aan overige sportaccommodaties en mogelijkheid middels **eigen bijdragen** inkomsten te verhogen

Woerden heeft relatief hoog niveau van culturele voorzieningen

- **Vermindering van cultuuruitgaven** kan door beperking en bundeling van voorzieningen, inzet van meer vrijwilligers, of verhogen van eigen bijdragen.

Betere sturing en herziening van de inzet op beleid kan het sociaal domein ten goede komen

- Voor het **sociaal domein** raadt AEF aan om strakker te **sturen** op klantstromen en financiën en een **prognose** te maken van de meerjareneffecten van een nieuwe sturingsfilosofie.
- Daarnaast is het van belang om gericht te onderzoeken welke **bijsturingsmogelijkheden** bestaan voor Samenkracht, WMO-voorzieningen en geëscaleerde zorg.
- De omvang van het **beleidsteam** in verhouding tot de output bezien.

Analyse van de inzet op participatie in verhouding tot resultaat biedt inzicht in de onderdelen waar onnodige overschrijdingen zitten

- Structureel **overschot BUIG** vooraf op realistische niveau begroten
- Relatief hoge uitgaven voor participatie (met name begeleide) in relatie tot maatschappelijke opbrengsten en uitstroom uit BUIG
- De kosten van uitvoering van **werk en inkomen extern belegd bij FermWerk**, in kaart brengen. Verbeteren aansturing FermWerk. Daarbij verkennen of synergie met onderzoek naar FermWerk vanuit Bodegraven mogelijk is.

Aandachtspunten bij de voorgestelde longlist

Investerings in parkeergelegenheden worden in Woerden niet terugverdiend door middel van parkeertarieven

- Mogelijkheden voor **verhoging van parkeertarieven** in verhouding tot tarieven in vergelijkbare gemeenten
- Kostendekkendheid van bestaand parkeren in relatie tot de **exploitatie- en kapitaallasten** – met inbegrip van afgeboekte investeringen.
- De noodzaak **mogelijkheid tot tariefsverhoging** voor **parkeren** om kostendekkende realisatie van nieuwe parkeergarages mogelijk te maken.

Ambities op de energietransitie vragen in het kader van financiële behoedzaamheid om beleidsherziening

- **Duurzaamheid** staat hoog op de agenda in het gemeentelijk beleid van Woerden. Woerden is een koploper op dit gebied.
- Naar verwachting komt er rijksbijdrage voor proceskosten (cf. Klimaatakkoord). Mogelijkheden om inzet op de energietransitie te **reduceren** of te **temporiseren** en op termijn te dekken uit rijksbijdragen.
- Hierbij is het de moeite waard om te onderzoeken wat het effect is van een **vermindering** in de **bijdrage regionale omgevingsdienst**.

Bestuursakkoord met scholen brengt oplopende kapitaallasten met zich mee

- Financiële ombuigingen ten opzichte van bestuursakkoord, bij verlenging afspraken na vijf jaar.
- De mogelijkheid tot **levensduurverlenging** na 40 jaar en het niet opnemen van een **trendmatige groei** van 1%.

Verhoging van het OZB-tarief is in het verleden niet periodiek doorgevoerd

- Vanuit het expertbeeld is duidelijk geworden dat **verhogen van de OZB** een realistisch onderdeel van de heroriëntatie is.
- In kaart brengen **wettelijke ruimte** voor tariefverhoging en een prognose voor **gefaseerde** verhoging van het OZB-tarief.
- Daarbij onderzoeken in hoeverre verhoging OZB-tarief gekoppeld kan worden aan het **kwaliteitsniveau van voorzieningen**.
- Mogelijkheden **andere gemeentelijke tarieven en leges** te verhogen naar kostendekkend niveau – inclusief toe te rekenen apparaatskosten en overhead.

Het advies van AEF en de bijbehorende longlist vormen de kaders waarbinnen het College tot een voorstel voor een shortlist aan de Raad kan komen.





Andersson Elffers Felix

Bijlagen

Bijlage 1: Samenvatting benchmark

Methode

Gemeenten

We vergelijken Woerden met negen (min of meer) vergelijkbare gemeenten. De criteria bij de selectie van de gemeenten zijn*:

1. Liggen dichtbij Woerden
2. Hebben ook te maken met slappe veengrond
3. Zijn vergelijkbaar in inwoneraantal
4. Zijn vergelijkbaar in sociale structuur

De ligging op ondergrond heeft voorrang boven inwoners en sociale structuur omdat we daarvoor in de berekening kunnen corrigeren.

Zo ontstaat de volgende selectie van referentiegemeenten, zie ook hier rechts op de kaart:

- Alpen aan den Rijn
- Bodegraven-Reeuwijk
- Gouda
- Gorinchem
- Nieuwkoop
- Ronde Venen
- Waddinxveen
- Wijdemeeren
- Zoetermeer

Bron

De benchmark kan worden uitgevoerd met openbaar toegankelijke data van het CBS (de zogeheten IV3 data) en de Rijksoverheid (de rekenmodellen voor de septembercirculaire).



Kaart van Zuid-Holland, Utrecht en zuidelijk Noord-Holland

Bijlage 1: Samenvatting benchmark

Methode

Scope

De **hele gemeentebegroting** is binnen scope van de benchmark. Dat wil zeggen dat in principe alle programmatische taakvelden worden meegenomen, met uitzondering van taakvelden die alleen financiële effecten omvatten.*

Meetpunt

We kiezen voor één meetpunt om alle gemeenten te vergelijken: de **begroting voor 2020**. Het voordeel is dat er alle gemeenten op één cijfer te vergelijken zijn. We kiezen voor de begroting 2020 omdat dit het meest recente cijfer is waarover (openbare) gegevens beschikbaar zijn. Wel doen we op de achtergrond een controleslag om na te gaan of de cijfers van andere jaren (de begrotingen van 2019 en 2018) afwijken.

Parameter

In principe vergelijken we de gemeenten op (begrootte) **uitgaven**. Zo wordt duidelijk waar Woerden relatief veel of weinig uitgeeft. Bovendien zijn cijfers over uitgaven het meest betrouwbaar te vergelijken.

Op taakvelden met specifieke inkomsten (bijvoorbeeld riolering of grondexploitatie) rapporteren we daar apart over.

Referentiepunt

Om gemeenten van verschillende omvang en structuur met elkaar te kunnen vergelijken, zetten we de uitgaven af tegen **de (totale) inkomsten uit het gemeentefonds** die de gemeente in 2020 krijgt. Dat is een geschikt referentiepunt omdat het gemeentefonds rekening houdt met allerlei structuurkenmerken, zoals inwoneraantal, welvaart, oppervlakte, etc.

Apparaatskosten

De gemeenten verschillen sterk in de manier waarop ze omgaan met kosten voor het bestuur en de overhead rond het ambtelijk apparaat. De IV3 data kent daarvoor aparte taakvelden (*0.1 bestuur* en *0.4 overhead*). Daarom worden **bestuur en overhead naar rato toegerekend** aan de uitgaven op 'inhoudelijke' taakvelden.

Cijfers

Op elk taakveld geven we drie kerncijfers:

- Het **gemiddelde** dat de tien gemeenten uitgeven
- De **mediaan** van de gemeenten (minder gevoelig voor uitschieters)
- De **positie** van Woerden in de 'ranglijst' van uitgaven**

* De taakvelden in 'categorie 0' (bijvoorbeeld *0.5 treasury*) blijven buiten beschouwing omdat het geen programmatische velden zijn. Een uitzondering is *0.61 OZB*: vanwege het belang van dat taakveld vergelijken we ook OZB, maar afwijkend berekend.

** Daarbij is #1 bovenaan de ranglijst, dus de meeste uitgaven van alle gemeenten en #10 de minste uitgaven van alle gemeenten

Bijlage 1: Samenvatting benchmark

Samenvatting

De onderstaande tabel geeft aan welke plek Woerden inneemt binnen de tien referentiegemeenten (1= meeste uitgaven t.o.v. gemeentefondsinkomsten, 10 = minste uitgaven t.o.v. gemeentefondsinkomsten).*

Taakveld	Woerden
1.1: Crisisbeh. & brandweer	6
1.2: Openb. orde en veilig.	5
2.1: Verkeer en vervoer	4
2.2: Parkeren*	1
2.3 & 2.4: Havens	1
2.5: Openbaar vervoer	-
3.1: Economische ontw.	7
3.2: Fysieke bedrijfsinfra*	9
3.3: Bedrijfsregelingen	2
3.4: Economische promo.	5
4.1: Openbaar onderwijs	2
4.2: Onderwijshuisvesting	2

Taakveld	Woerden
4.3: Onderwijsbeleid	6
5.1: Sportbeleid, activering	4
5.2: Sportaccommodaties	4
5.3: Cultuurpresentatie	4
5.4: Musea	3
5.5: Cultureel erfgoed	3
5.6: Media	2
5.7: Openbaar groen	6
6.1: Samenkracht	5
6.2: Wijkteams	3
6.3: Inkomensregelingen*	6
6.4 Begeleide participatie	4

Taakveld	Woerden
6.5 Arbeidsparticipatie	4
6.6: Maatwerkvoorziening	3
6.7: Maatwerkdiensten	6
6.8: Geëscaleerde zorg	3
7.1: Volksgezondheid	7
7.2: Riolerings*	8
7.3: Afval*	8
7.4: Milieubeheer	1
7.5: Begraafplaatsen	3
8.1: Ruimtelijke ordening	7
8.2: Grondexploitatie*	6
8.3: Bouwen en wonen	6
0.61 & 0.62: OZB	4

Bijlage 1: Samenvatting benchmark

Afwijking van gemiddelde

Taakveld	Afwijking van gemiddelde
1.1: Crisisbeh. & brandweer	> € 154.503
1.2: Openb. orde en veilig.	> € 7.023
2.1: Verkeer en vervoer	> € 1.474.801
2.2: Parkeren*	> € 1.411.595
2.3 & 2.4: Havens	> € 821.675
2.5: Openbaar vervoer**	< € 126.412
3.1: Economische ontw.	< € 35.114
3.2: Fysieke bedrijfsinfra*	> € 11.981.002
3.3: Bedrijfsregelingen	> € 98.320
3.4: Economische promo.	< € 119.389
4.1: Openbaar onderwijs	> € 273.892
4.2: Onderwijshuisvesting	> € 1.341.367

Taakveld	Afwijking van gemiddelde
4.3: Onderwijsbeleid	< € 821.675
5.1: Sportbeleid, activering	< € 316.029
5.2: Sportaccommodaties	> € 1.081.521
5.3: Cultuurpresentatie	> € 351.143
5.4: Musea	> € 210.686
5.5: Cultureel erfgoed	> € 84.274
5.6: Media	> € 217.709
5.7 Openbaar groen	< € 238.777
6.1: Samenkracht	< € 372.212
6.2: Wijkteams	> € 365.189
6.3: Inkomensregelingen*	< € 161.526
6.4 Begeleide participatie	> € 1.615.258

Taakveld	Afwijking van gemiddelde
6.5 Arbeidsparticipatie	> € 294.960
6.6: Maatwerkvoorziening	> € 1.144.726
6.7: Maatwerkdiensten	> € 358.166
6.8: Geëscaleerde zorg	> € 849.766
7.1: Volksgezondheid	< € 358.166
7.2: Riolering*	> € 702.286
7.3: Afval*	> € 337.097
7.4: Milieubeheer	> € 1.004.269
7.5: Begraafplaatsen	> € 266.869
8.1: Ruimtelijke ordening	< € 786.561
8.2: Grondexploitatie*	< € 407.326
8.3: Bouwen en wonen	> € 21.069
0.61 & 0.62: OZB	> € 428.439**

Bijlage 1: Samenvatting benchmark

Conclusies

Aanleiding

Deze benchmark heeft voor alle delen van de gemeentelijke begroting laten zien hoe de uitgaven van Woerden zich verhouden tot die van negen vergelijkbare gemeenten.

De uitkomsten zijn wisselend. Op sommige velden geeft de gemeente (ten opzichte van de uitkomsten uit het gemeentefonds) meer uit dan de andere gemeenten en op sommige punten minder. Over de hele linie zijn deze uitgaven redelijk in balans.*

Toepassing

Op enkele specifieke posten heeft Woerden hoge uitgaven.

- 2.2 Parkeren
- 2.3 & 2.4 Havens
- 3.3 Bedrijvenloket
- 4.1 Openbaar onderwijs
- 4.2 Onderwijshuisvesting
- 5.6 Media
- 7.1 Milieubeheer

De gemeente kan overwegen om bij heroriëntatie zich (mede) op deze taakvelden te richten bij onderzoek naar mogelijke ombuigingen.

Discussie

Vergelijkingen zijn nooit perfect en dat geldt ook voor deze benchmark. Deze benchmark vergelijkt gemeenten van verschillende omvang en sociale structuur. Dat doet de benchmark door de uitgaven op elk taakveld af te zetten tegen de inkomsten uit het gemeentefonds.

Dat referentiepunt is toepasselijk (het is een gewogen cijfer van allerlei structuurkenmerken).** Het is echter ook grofmazig: één correctiefactor voor alle taakvelden. Soms zijn er op specifieke taakvelden specifieke omstandigheden. We kunnen bijvoorbeeld in deze benchmark niet cijfermatig corrigeren voor het feit dat sommige gemeenten geen havens of vaarwegen hebben en andere weg. Dat merken we wel in de tekst op.

De uitkomsten van de benchmark zijn daarom het best te zien als *indicatie* van hoge of lage kosten, niet als absoluut oordeel. Achter de kosten op elk taakveld gaan specifieke omstandigheden schuil.

* Dat is geen vanzelfsprekendheid: de percentages van de taakvelden hoeven niet op te tellen tot 100%; ten eerste omdat gemeenten een tekort of overschot kunnen hebben en ten tweede omdat er ook andere inkomsten zijn.

** Overigens is de gemeentefondsverdeelsleutel aan revisie toe, maar dat cijfer is nog niet beschikbaar.

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

Methode

Scope

De **hele gemeentebegroting** valt binnen scope van de analyse. Dat wil zeggen dat in principe alle taakvelden worden meegenomen, met uitzondering van taakvelden die alleen financiële effecten omvatten of behoren tot het ambtelijk apparaat.*

Meetpunt

We kiezen voor meerdere meetpunten om ontwikkelingen over tijd in kaart te brengen: de **begrotingen 2017 t/m 2020**. Op deze manier krijgt de gemeente een beeld van de posten in de begroting die structureel stijgen of dalen. Daarnaast worden de **jaarrekening 2017 en 2018** (t.o.v. de begroting) als meetpunt gebruikt om te onderzoeken of taakvelden accuraat begroot worden.

Parameter

We vergelijken de begrotingen en jaarrekeningen op het **saldo van inkomsten en uitgaven**. Dit geeft een duidelijk beeld van de taakvelden waar grote stijgingen of dalingen plaats hebben gevonden en maakt vergelijking van taakvelden over tijd eenvoudiger.

De jaarrekeningen worden gebruikt om een **vergelijking** tussen **begroting en realisatie** per taakveld te maken. Er wordt **niet** gekeken naar de ontwikkeling van de jaarrekening over tijd.

Verschillenanalyse

De verschillenanalyse geeft jaar op jaar inzicht in de oorzaak van veranderingen in de begroting. We hebben dit per taakveld in beeld gebracht om direct te kunnen zien hoe ontwikkelingen per taakveld te verklaren zijn. Dit geeft nog niet het volledige verhaal achter de cijfers, maar geeft wel richting aan nader onderzoek.

Cijfers

Op elk taakveld geven we drie kerncijfers:

- Het **saldo** van baten en lasten (begroting en jaarrekening)
- De **percentuele ontwikkeling van** de begroting 2017 naar 2020**
- Het **verschil** (%) tussen jaarrekening en begroting (2017 en 2018)**

Bron

Voor de taakveldanalyse dienen de programmabegrotingen van Woerden van de afgelopen vier jaar als input, net als de jaarrekening van de gemeente in 2017 en 2018.

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

Grootte van taakveld, ontwikkeling in begroting en afwijking jaarrekening – begroting

Grootte taakveld (uitgaven in 2020)

	> 1.500 k
	1.000 - 1.500 k
	< 1.000 k

Ontwikkeling begroting (van 2017 t/m 2020)

	< -750 k
	0 - -750 k
	> 0

Afwijking jaarrekening (gemiddelde van 2017 en 2018)

	< -250 k
	-250 - 250 k
	> 250 k

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

Scoreoverzicht taakvelden

Programma	Taakveld	Grootte	Ontwikkeling begroting	Afwijking jaarrekening
1	1.1 Crisisbeheersing en brandweer			
1	1.2 Openbare orde en veiligheid			
2, 4	2.1 Verkeer en vervoer			
2	2.2 Parkeren			
2	2.4 Economische havens en waterwegen			
4	3.1 Economische ontwikkeling			
4	3.3 Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			
2, 4, 7	3.4 Economische promotie			
5	4.1 Openbaar basisonderwijs			
5	4.2 Onderwijshuisvesting			
4, 5	4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken			
5	5.1 Sportbeleid en activering			

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

Scoreoverzicht taakvelden

Programma	Taakveld	Grootte	Ontwikkeling begroting	Afwijking jaarrekening
4, 5	5.2 Sportaccommodaties			
4	5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..			
1,4	5.4 Musea			
6	5.5 Cultureel erfgoed			
2, 4	5.6 Media			
2	5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..			*
2, 3, 4	6.1 Samenkracht en burgerparticipatie			
3	6.2 Wijkteams			
3	6.3 Inkomensregelingen			
3	6.4 Begeleide participatie			
3	6.5 Arbeidsparticipatie			*
3	6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)			

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

Scoreoverzicht taakvelden

Programma	Taakveld	Grootte	Ontwikkeling begroting	Afwijking jaarrekening
3	6.71 Maatwerkdienstverlening 18+			
3	6.72 Maatwerkdienstverlening 18-			
3	6.81 Geëscaleerde zorg 18+			**
3	6.82 Geëscaleerde zorg 18-			
3	7.1 Volksgezondheid			
2	7.2 Riolering			
2	7.3 Afval			
4	7.4 Milieubeheer			**
2	7.5 Begraafplaatsen en crematoria			
6	8.1 Ruimtelijke ordening			
6	8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen)			
6	8.3 Wonen en bouwen			

Bijlage 2: Samenvatting taakveldanalyse

De verschillenanalyse laat zien wat de oorzaak is van grote ontwikkelingen in de begroting

+ is positief voor begrotingssaldo en negatief voor budget taakveld; - andersom

Verschillenanalyse

2017 – 2018	Bravo-projecten gedekt ten laste van FIW (BN)	+ € 5.000.000
2017 – 2018	Kapitaallasten verkeer en vervoer	- € 539.936
2017 – 2018	Diverse budgetreserveringen in 2017 eenmalig	+ € 1.561.057
2017 – 2018	Bedrijfsvoering	- € 833.160
2017 – 2018	Eénmalig budget 2017 asielinstroom vanuit uitkering Gemeentefonds	+ € 491.756
2017 – 2018	Hogere begroting Ferm Werk	- € 1.300.000
2017 – 2018	Extra budget maatwerkvoorzieningen	- € 500.000
2017 – 2018	Eenmalig budget duurzaamheidsprojecten 2018	- € 702.000
2017 – 2018	Herontwikkeling Middelland 2017	+ € 534.560
2017 – 2018	Gevolgen verkoop pand De Sluisgroep	+ € 2.847.020

Bijlage 3: Overzicht juridische mogelijkheden bijsturing

Taakveld	Wettelijke taak	Mate van financiële stuurbaarheid	Financiële knoppen				
			Afstoten taak	Aanpassen volume	Aanpassen kwaliteit	Verhogen efficiency	Verhogen inkomsten
1.1 Crisisbeheersing en brandweer	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
1.2 Openbare orde en veiligheid	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
2.1 Verkeer en vervoer	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
2.2 Parkeren	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2.3 Recreatieve havens	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2.4 Economische havens en waterwegen	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
2.5 Openbaar vervoer	Nee		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
3.1 Economische ontwikkeling	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3.2 Fysieke bedrijfsinfrastructuur	Nee		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
3.3 Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
3.4 Economische promotie	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.1 Openbaar basisonderwijs	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
4.2 Onderwijshuisvesting	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
5.1 Sportbeleid en activering	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
5.2 Sportaccommodaties	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5.4 Musea	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5.5 Cultureel erfgoed	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
5.6 Media	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Bijlage 3: Overzicht juridische mogelijkheden bijsturing

Taakveld	Wettelijke taak	Mate van financiële stuurbaarheid	Financiële knoppen				
			Afstoten taak	Aanpassen volume	Aanpassen kwaliteit	Verhogen efficiency	Verhogen inkomsten
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
6.1 Samenkracht en burgerparticipatie	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
6.2 Wijkteams	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
6.3 Inkomensregelingen	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Nee
6.4 Begeleide participatie	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	?
6.5 Arbeidsparticipatie	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Ja
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
6.81 Geëscaleerde zorg 18+	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
6.82 Geëscaleerde zorg 18-	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
7.1 Volksgezondheid	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	?
7.2 Riolering	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
7.3 Afval	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
7.4 Milieubeheer	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	?
7.5 Begraafplaatsen en crematoria	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	Misschien
8.1 Ruimtelijke ordening	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	?
8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijvente..	Nee		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
8.3 Wonen en bouwen	Ja		Nee	Ja	Ja	Ja	?