

Gooise Meren in Balans

Ambtelijke Verdieping

Ferdi van den Berg
Marly te Selle
Dieuwertje Smit

27 mei 2016

1. De ambtelijke verdieping

1.1 De onderzoeksoopdracht

Berenschot heeft in opdracht van de gemeente Gooise Meren een onderzoeksoopdracht uitgevoerd in het kader van het project “Gooise Meren in Balans”. De uitkomst van het onderzoek moet leiden tot een lijst van mogelijke ombuigingen tot een bedrag van circa € 4,5 - 6,5 mln. om de begroting vanaf 2017 sluitend te maken.

De nieuwe gemeente heeft een concept-programmabegroting 2016 opgesteld die gebaseerd is op “bestaand beleid” van de drie individuele gemeenten met een totaalbedrag van ruim 120 miljoen. In het coalitieakkoord 2016-2018 “Verbonden in verscheidenheid” is besloten € 3 miljoen te bezuinigen. Daarnaast is afgesproken ook op de bedrijfsvoering € 1,5 miljoen te winnen. Om ook ruimte te creëren voor nieuwe ambities tot een bedrag van € 2 miljoen betekent dit dat er voorstellen moeten worden voorbereid tot een bedrag van € 6,5 miljoen. Op een begroting van 120 miljoen komt dit neer op zo'n 5% van de begroting.

Het onderzoek bestond uit de volgende fasen:

1. Oriëntatiefase (kennismaking)
2. Inventarisatiefase (benchmark primair proces en overhead, benchmark tarieven en leges, documentstudie)
3. Ambtelijke verdieping
4. Inwonerspanel ‘Gooise Meren Spreekt’ (Moventem)

De oriëntatiefase en inventarisatie waren bij de start van de ambtelijke dialoog (zo goed als) afgerond en geeft een beeld waar de gemeente Gooise Meren op dit moment staat ten opzichte van vergelijkbare gemeenten. (zie rapportage Benchmark)

Deze notitie geeft een overzicht op hoofdlijnen van de resultaten van de Ambtelijke Verdieping. Tijdens deze verdieping zijn we met een werkgroep per sector aan de slag gegaan. De werkgroepen bestonden uit het afdelingshoofd en een aantal medewerkers van de sector.

Ambtelijke dialoog. Met de afdelingshoofden en medewerkers zijn in de eerste bijeenkomst knelpunten met betrekking tot formatie of kwaliteit, werklastbepalende factoren, mogelijkheden van uitbesteding of samenwerking en over zoekrichtingen voor besparingen geïnventariseerd en besproken. Voorwaarde was dat het minimale kwaliteitsniveau van de uitvoering van de (wettelijke) taken gewaarborgd is. Het is dus ook mogelijk dat uit deze gesprekken is gebleken dat voor bepaalde taken juist een investering nodig is om de kwaliteit op orde te brengen of te houden. Deze dialoog heeft geresulteerd in een lijst van zoekrichtingen voor besparingen.

Besparingsmogelijkheden. De afdelingshoofden en medewerkers (de inhoudelijk deskundigen) hebben vervolgens de zoekrichtingen uitgewerkt in een uniform besparingsformat (zie bijlage 1). Deze formats geven inzicht hoeveel en op welke wijze bespaard kan worden en wat eventuele risico's zijn. De uitgewerkte besparingsvoorstellen zijn samen met de begeleidingsgroep en

Moventem afgestemd. De uitgewerkte formats bieden gezamenlijk voldoende mogelijkheden om de bezuinigingen te realiseren.

Gezamenlijk met de uitkomsten van de oriëntatiefase en de inventarisatiefase (Benchmark) resulteert de ambtelijke dialoog in inzicht in mogelijke zoekrichtingen voor de gemeente Gooise Meren. Deze zoekrichtingen vormen de input voor het burgerpanel en geven de burgers en de politiek de mogelijkheid om keuzes te maken om de gewenste bezuinigingen te realiseren.

De volgende sectoren zijn betrokken geweest bij de Ambtelijke Dialoog.

- Dienstverlening
- Vergunning Toezicht Handhaving
- Facilitair en ICT
- Ruimte Ontwikkeling Beleid en Samenlevingszaken (ROB/SLZ)
- Beheer Openbare Ruimte en Gebouwen
- Uitvoeringsdienst
- Financiën en Belastingen
- Bestuurs- en Management Ondersteuning

De gevonden zoekrichtingen van deze sectoren gezamenlijk zijn te vinden in de volgende paragraaf. In de bijlage zijn de gedetailleerde uitwerkingen te vinden.

1.2 Resultaten besparingsmogelijkheden

In onderstaande tabel staan de besparingsmogelijkheden genoemd met het te verwachten minimale en maximale bedrag in 2019.

Daarnaast is er weergegeven wat voor type ombuiging het betreft. In de bijlagen is het uitgebreide overzicht te vinden.

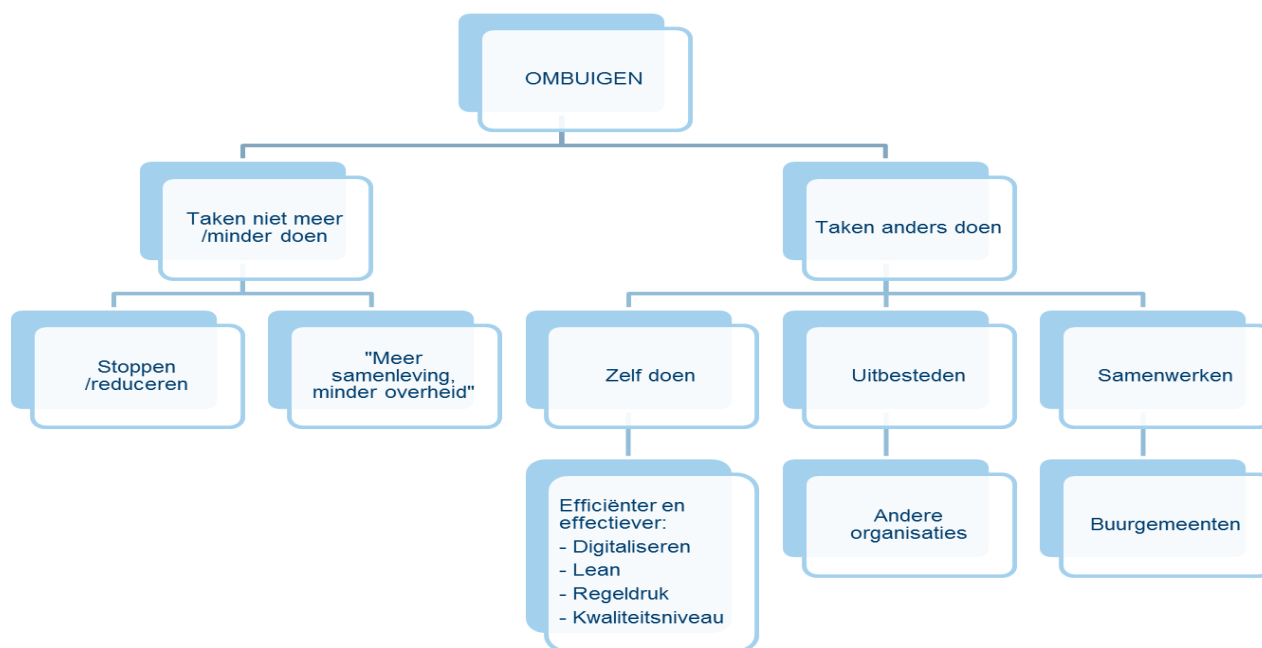
Het totale bedrag dat aan ombuigingen gerealiseerd kan worden in 2019 ligt tussen € 3.505.900 en € 14.514.523. De groen gearceerde rijen betreffen ombuigingen die gerelateerd zijn aan de bedrijfsvoering.

Num- mer	Wat wordt onderzocht?	Type ombuiging	MIN 2019	MAX 2019		Num- mer	Wat wordt onderzocht?	Type ombuiging	MIN 2019	MAX 2019
1	Tarief verhoging huwelijken	Inkomsten	€ 11.900	€ 11.900		72	Verkoopmogelijkheden en materiaal gebruik wegen	Inkomsten	€ 10.000	€ 25.000
2	Grafrechten	Inkomsten	€ 25.000	€ 50.000		77	Zwembaden	Schrappen	€ 40.000	€ 80.000
4	Thuisbezorgen paspoorten	Schrappen	€ 9.000	€ 9.000		78	heroverwegen Sportvoorzieningen (binnen en buiten).	Schrappen	€ 300.000	€ 690.423
12	Budget verkiezingen	Reductie	€ 10.000	€ 25.000		79	Heroverwegen Brede scholen	schrappen	€ 50.000	€ 100.000
17	Sluiten dienstbureau's	Schrappen	€ 50.000	€ 100.000		80	Doorberekenen activiteiten naar projecten	Inkomsten	€ 20.000	€ 45.000
18	APV afschaffen	Schrappen	€ 25.000	€ 52.000		82	Spant!	Schrappen	€ 25.000	€ 50.000
19	Afkappen Welstand	Schrappen	€ 50.000	€ 95.000		83	Bibliotheek	Schrappen	€ 250.000	€ 1.479.000
21	Leges APV verhogen	Inkomsten	€ 10.000	€ 20.000		84	herzien subsidies	Reductie	€ 10.000	€ 25.000
22	Leges Bouwen	Inkomsten	€ 50.000	€ 150.000		85	subsidiëren Ondernemingsfondsen	Schrappen	€ -	€ -
23	Toezicht (boa's)	Schrappen	€ 50.000	€ 220.000		87	Verhogen toeristenbelasting	Inkomsten	€ 10.000	€ 20.000
25	Toezicht bouwen	Schrappen	€ 50.000	€ 245.000		99	Personeel- en salarisadministratie	Samenwerking	€ 25.000	€ 55.000
28	Verminderen regelgeving	Reductie	€ 10.000	€ 20.000		108	Openbare orde en veiligheid	Samenwerking	€ 25.000	€ 100.000
33	Strakkere Indicatie WMO (zowel duur als indicatie)	Reductie	€ 50.000	€ 150.000		111	B&W	Reductie	€ -	€ 100.000
41	Parkeertarieven	Inkomsten	PM	PM		115	Minimaregeling	Schrappen	€ 100.000	€ 400.000
43	Duurzaamheid	Schrappen	€ 25.000	€ 54.000		116	Armoedebeleid	Schrappen	€ 100.000	€ 322.000

Berenschot

Num-mer	Wat wordt onderzocht?	Type ombuiging	MIN 2019	MAX 2019		Num-mer	Wat wordt onderzocht?	Type ombuiging	MIN 2019	MAX 2019
48	Sluiten van stadskantoor (werken vanuit 1 gezamenlijke locatie)	Schrappen	€ 200.000	€ 400.000		117	pc regeling	Schrappen	€ 5.000	€ 14.500
50	MFA's: inzetten op zelfbeheer van de locaties	Schrappen	€ -	€ -		119	jeugd- en cultuurfonds	Schrappen	€ 15.000	€ 35.700
51	Openingstijden van de locaties (stadskantoor, MFA).	Reductie	€ 20.000	€ 40.000		120	doebudget	Schrappen	€ 50.000	€ 339.000
52	Hardware oplossingen	Samenwerking	€ 50.000	€ 100.000		126	Doorberekenen heffingen	Inkomsten	€ 10.000	€ 22.000
54	Catering	Schrappen	€ 20.000	€ 53.000		129	Belastingsamenwerking	Samenwerking	€ 50.000	€ 100.000
55	Schoonmaak	Reductie	€ 5.000	€ 15.000		134	Vermakelijkheden retributies heffen	Inkomsten	€ 20.000	€ 60.000
58	Inkoopvoordelen door gezamenlijk (in de regio) organiseren	Samenwerking	€ 300.000	€ 1.200.000		139	Herzien leningen	Reductie	€ 15.000	€ 30.000
59	Streekarchief	Schrappen	€ 25.000	€ 65.000		141	Bezuinigen op Uitvoeringsdiensten	Reductie	€ 110.000	€ 330.000
60	Invullen leegstand stadskantoor	Samenwerking	€ 10.000	€ 32.000		142	Onbenutte belastingscapaciteit.	Inkomsten	€ 1.000.000	€ 1.500.000
61	Onderhouds niveau openbare ruimte (wegen, groen en straatreiniging).	Reductie	€ 25.000	€ 50.000		150	Afschrijvingstermijnen	Werkwijze	€ 100.000	€ 500.000
63	Afstoten gemeentewerf	Schrappen	€ -	€ 4.750.000		154	Reduceren speeltuinen (voorzieningen)	Reductie	€ 10.000	€ 25.000
65	Samenwerking gemeenten	Samenwerking	€ 25.000	€ 50.000		155	Energie	Reductie	€ 25.000	€ 50.000
66	Sponsoring	Inkomsten	€ 5.000	€ 10.000		157	Leges handhaving kinderopvang	Inkomsten	€ 10.000	€ 25.000
67	Verkoop snippergroen	Inkomsten	€ 10.000	€ 25.000						

1.3 Uitvoeringsalternatieven voor de zoekrichtingen



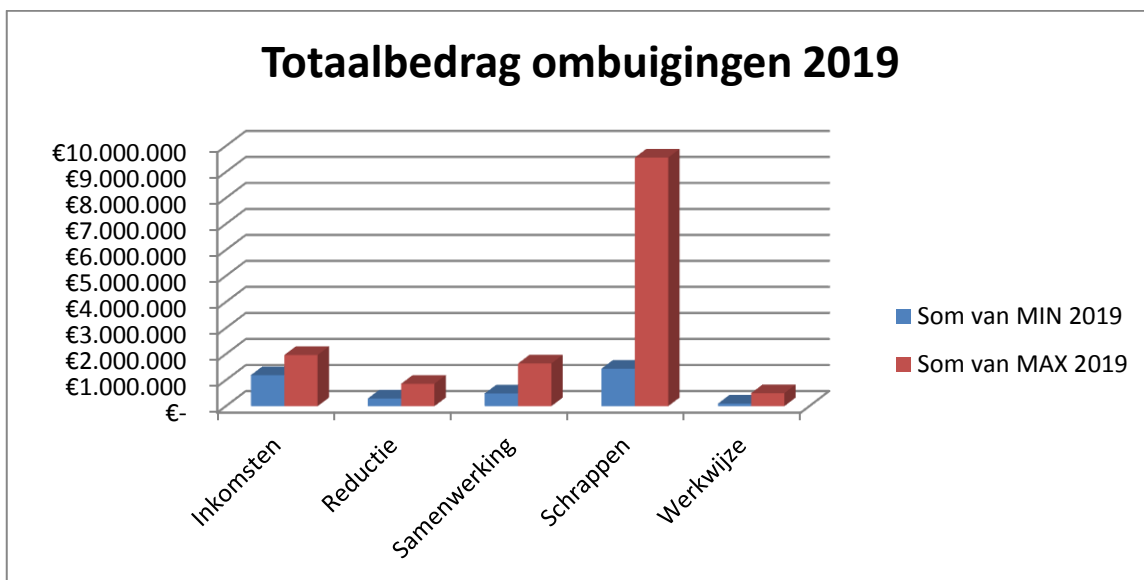
In de tabel met zoekrichtingen is aangegeven wat voor type ombuiging het betreft (kolom 3). In de bovenstaande figuur is weergegeven hoe de zoekrichtingen (die kosten gerelateerd zijn) vormgegeven kunnen worden. Daarnaast zijn tevens ombuigingen aangegeven die inkomsten gerelateerd zijn (b.v. verhogen OZB-tarief).

Voorbeeld:

Als het zwembad voor een ombuiging in aanmerking komt, kan gekozen worden voor sluiting of andere exploitatie. Bij andere exploitatie kan vervolgens weer gekozen worden voor samenwerking (b.v. “vrienden van het zwembad / vrijwilligers”), uitbesteding of anders in de zin van kortere openingstijden, minder toezicht etc.

Deze alternatieven voor de uitwerking van een ombuigingsmogelijkheid geven later weer inhoud aan de mogelijke bezuinigingsscenario's.

Wanneer er een indeling gemaakt wordt naar het type ombuiging komen we tot een volgende uitkomst:



Het grootste deel van de mogelijke ombuigingen kan worden gerealiseerd door het schrappen van voorzieningen.

1.4 Conclusies bevindingen

In de besparingsmogelijkheden van Gooise Meren zien wij het brede scala aan besparingsmogelijkheden terug. Afhankelijk van de mening van de burgers, wat voor gemeente de gemeente Gooise Meren wilt zijn en hoe de gemeente haar taken wilt uitvoeren, kan ingezet worden op diverse scenario's voor besparingen.

Deze besparingsmogelijkheden zijn opgenomen in het burgerpanelonderzoek van Moventem. Daarnaast zijn er nog besparingsmogelijkheden in de bedrijfsvoering (apart aangegeven, groen gearceerd). Deze zijn niet aan het burgerpanelonderzoek voorgelegd.

Gemeenten hebben de afgelopen jaren op ingrijpende en indrukwekkende manieren de bezuinigingen doorgevoerd. Ze hebben heldere en stevige beslissingen durven nemen. Snijden in de organisatie, snijden in de taken en faciliteiten, snijden in de voorzieningen voor de burgers en bedrijven en het verhogen van leges en tarieven.

Wat zijn de ontwikkelingen en gepleegde interventies in de afgelopen jaren?

1. Inkomsten gerelateerde ombuigingen (verhogen tarieven en leges)

De afgelopen jaren heeft het gros van de Nederlandse gemeenten de OZB tarieven sterk verhoogd ter compensatie van de dalende WOZ-waarden. De inkomsten voor de gemeente werden hiermee gewaarborgd. Zelfs de door het Rijk opgelegde maximumnorm is ieder jaar overschreden.

2. Bezuinigingen door efficiency (slimmer werken en lean)

Daarnaast hebben veel gemeenten trajecten ingezet om efficiënter en slimmer te werken. Veel gemeenten hebben Lean-projecten ter hand genomen en de digitalisering van de dienstverlening opgevoerd. Deze bezuinigingen gaan altijd gepaard met óf banenverlies, of een stijging van de kosten voor de gebruiker.

3. Minder ambtenaren en inhuur

Politici en burgers roepen al snel: de bedrijfsvoering is te duur: het moet met minder ambtenaren. Onze benchmark laat de afgelopen jaren zien dat er flink gereduceerd is in de formatie van de ambtelijke organisaties.

4. Minder kwaliteit

Na de voorgaande ingrepen werd op veel terreinen de kaasschaaf gehanteerd: een lager onderhoudsniveau voor wegen en groen, een korting op subsidies, minder locaties en kortere openingstijden, etc.

5. Kerntakendiscussie

Een aantal gemeenten is verder gaan. Dat betreft veelal de gemeenten waar door de financiële positie verdere bezuinigingen noodzakelijk waren. De discussie ging nu over welke taken wel en welke taken niet worden uitgevoerd door de gemeente. Dit leidde vaak tot het sluiten van de bibliotheek, het zwembad, de muziekschool, het stopzetten van subsidies en het afstoten van onroerend goed.

6. Samenwerking

Door de decentralisatie van overheidstaken, om schaalvoordelen te realiseren en om verder te bezuinigen zijn veel gemeenten gaan samenwerken met de gedachte dat dit efficiency voordelen oplevert. Vaak worden deze overschat, zowel in omvang als in tijd. We komen deze samenwerkingen in allerlei vormen tegen (GR, SSC, fusies, herindeling, etc.)

7. Participatie

Naast samenwerking wordt de besparing ook gezocht door het verhogen van de participatie in de gemeente. Burgers en bedrijven worden ingeschakeld bij de uitvoering van taken of worden gevraagd een hogere bijdrage te leveren voor de uitvoering van die taken (onderhoud speeltuintjes, onderhoud sportvelden, exploitatie zwembad, mantelzorg, etc.)

8. Subsidiebeleid

Het subsidiebeleid van een gemeente komt op meerdere onderdelen terug in het brede scala aan bezuinigingsmaatregelen. Het stopzetten of reduceren van subsidies kan tot gevolg hebben dat de kwaliteit van de voorziening afneemt, bijvoorbeeld kortere openingstijden van de voorzieningen. Ook kan het betekenen dat sommige voorzieningen niet meer worden aangeboden. De plaatselijk amateurgezelschappen zijn daarnaast ook organisaties die veelal afhankelijk zijn van de subsidie van de gemeente. Bij het stopzetten/reduceren van deze subsidies gaan de bijdragen van inwoners aan deze gezelschappen naar alle waarschijnlijkheid omhoog.

Afhankelijk van de wensen van de burgers en de gemeente, kan de gemeente Gooise Meren bovenstaande interventies toepassen om de noodzakelijke bezuinigingen te realiseren.

Bijlage 1

Format ombuigingen

Berenschot

Format ombuigingen

NR.	Zoekrichting	Sector

Omvang x €1.000	
Programma / product	
Begrotingspost	
Soort ombuigingsmaatregel <i>(inkomsten, efficiency, reductie, schrappen, kwaliteit, werkwijze, etc.)</i>	
Trekker	
Werkgroepleden	

Opsomming en korte beschrijving acties, interventies en varianten

Argumentatie / motivatie

Berenschot

Relatie met benchmark / vergelijkingen (b.v. apparaatskosten, begroting, tarieven en leges, gemeenten)

--

Risico's (draagvlak, realiseerbaar, tijd)

--

Ombuigingen

omschrijving	2017	2018	2019	2020
Extra inkomsten				
Uitgaven				

Benodigde middelen / kosten om ombuiging te realiseren

omschrijving	2017	2018	2019	2020

Overige

--

Dient deze ombuiging te worden voorgelegd aan de inwoners van de gemeente Gooise Meren? Zo ja, welke opties dienen dan voorgelegd te worden?

--