

Eindrapport Zero Based Budgeting

Mook en Middelaar

BMC
maart 2021
drs. M.W. Werkhoven
T.E. Kinkel MSc
W.J. Pijffers MA

Inhoud

Hoofdstuk 1 ZBB in relatie tot Mook en Middelaar	3
1.1 Gemeente is bijzonder en gewoon	3
1.2 Zero based onderzoek als maatpak, met impact	3
1.3 Minimumvariant is irreëel en feit	4
1.4 Categorisering helpt bestuurlijke besluitvorming	5
1.5 Gevolgde proces	6
Hoofdstuk 2 ZBB in Mook en Middelaar	7
2.1 Financiële benchmark	7
2.2 Het speelveld	8
2.3 Observaties	9
2.4 Toelichting op formats in eindoverzicht	10
Hoofdstuk 3 Handvatten voor toegang tot informatie	12
3.1 Driestappenplan voor kennisneming van de informatie	12
3.2 Een schema en een stappenplan voor meningsvorming	12
3.3 Stappenplan voor taak afweging	14
Bijlage 1 Rode draden notities werkgroepen	14
1. Rode draden ZBB Bestuur, veiligheid en milieu	14
2. Rode draden ZBB Jeugd	20
3. Rode draden ZBB WMO	25
4. Rode draden ZBB Economie en participatie	28
5. Rode draden ZBB Vervoer, Openbaar Groen en Wonen	35
6. Rode draden ZBB Welzijn	41

Hoofdstuk 1 ___ZBB in relatie tot Mook en Middelaar

1.1 Gemeente is bijzonder en gewoon

De gemeente Mook en Middelaar is bijzonder. Een kleine gemeente, gelegen op de grens van Gelderland en Limburg, onder de rook van Nijmegen. De gemeente participeert in veel, circa 33, bestuurlijke en ambtelijke samenwerkingsverbanden, over de provinciegrenzen heen. Als gevolg van de kleine formatie heeft de gemeente werkzaamheden op afstand georganiseerd. Inherent aan een kleine formatie is ook dat er dubbelfuncties zijn, dat wil zeggen dat medewerkers met twee of meer uiteenlopende taken/verantwoordelijkheden zijn belast. Organisatiekenmerken daarvan zijn dat:

- kwetsbaarheid bestaat omdat kennis en ervaring bij individuele medewerkers is gebundeld
- risico's bestaan doordat kwaliteit afhankelijk is van solisten
- diep specialisme moeilijker te vergaren is voor medewerkers op meerdere vakgebieden.

De gemeente Mook en Middelaar is gewoon in de zin dat de gemeente zoals vele gemeenten in Nederland moet bezuinigen. De oorzaken hiervan liggen zoals ook bij vele gemeenten voornamelijk in de oplopende zorgkosten aangaande het Sociaal Domein en dan met name de kosten van de Jeugdzorg. Uw inzet is om voor het jaar 2022 in aanvulling op eerder genomen bezuinigingsmaatregelen, structureel een bedrag aan potentiële bezuinigingsmogelijkheden te vinden.

1.2 Zero based onderzoek als maatpak, met impact

Zero based onderzoek komt uit het bedrijfsleven. Uitgangspunt is het bepalen van minimum capaciteit en budget, die nodig én efficiënt zijn, om gewenste doelen te kunnen realiseren.

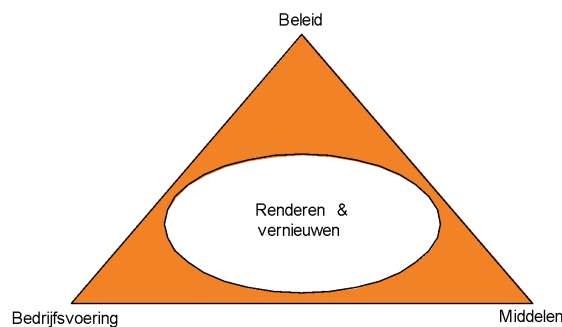
Mook en Middelaar heeft gekozen voor een op de gemeente toegesneden zero based aanpak. Dit betreft

- doorlichten van alle budgetten (op fcl-niveau), met als doelen het bepalen van:
 - primair: het bestaansrecht van het product (o.m. wettelijke basis, te realiseren maatschappelijk effect, gewekt vertrouwen bij en verwachtingen van burgers);
 - het uitvoeringsniveau (de hoogte van de uitgaven) in relatie tot een minimum;
 - secundair de uitvoeringspraktijk (zelf doen, uitbesteden of samenwerken).
- de analyse vond plaats op basis van benchmark-data en externe expertise;
 - de benchmark-data selecteerden we op basis van het aantal inwoners, maar ook op basis van andere relevante variabelen zoals

sociale structuur, centrumfunctie, oppervlakte, aantal ouderen en jongeren.

- interne kennis en ervaring zijn benut – dit gebeurde door een wisselwerking van kennis en expertise binnen de werkgroepen van de interne organisatie en het projectteam van BMC. De interne organisatie is zoveel als mogelijk bij het zero based onderzoek betrokken en in staat om over een aantal jaren dezelfde exercitie uit te voeren.

Bij zero based onderzoek wordt gezocht naar een nieuwe balans tussen beleid (taken), bedrijfsvoering (taakuitvoering) en middelen (financiën). De bestuurlijke vraag tijdens de behandeling van de komende onderzoeksresultaten is: welk nieuw evenwicht tussen deze drie elementen wil de gemeente Mook en Middelaar?



Figuur 1 Zoeken naar een nieuwe balans tussen beleid, bedrijfsvoering en middelen

Minder beschikbaarheid en dus inzet van middelen leidt vrijwel altijd tot minder beleid en/of minder bedrijfsvoering; het evenwicht tussen de drie verandert noodgedwongen op basis van uw bestuurlijke besluiten.

Voor het verzamelen van de voorstellen was het vertrekpunt zero based, dat wil zeggen redenerend vanuit hetgeen wettelijk minimaal nodig is: een basisvoorzieningsniveau.

1.3 Minimumvariant is irreëel en feit

Voor alle taken en fcl's is op basis van een benchmark-verzameling van 9 gemeenten een minimum bepaald. Essentieel is dat steeds gezocht is naar gemeenten die goed vergelijkbaar zijn met als criteria de belangrijkste kostenbepalende factoren: inwoneraantal, sociale structuur, centrumfunctie, oppervlakte (wegen, water), aantal ouderen (grijze druk) en aantal jongeren (groene druk).

Voor iedere output / taak is een minimum bepaald. Het minimum is echt minimum:

- Het kon niet voor minder;
- het beleid en het uitvoeringsniveau zijn kaal, sober en ontdaan van alle franje.

Het leven in een dergelijke zero base gemeente is verre van ideaal, omdat iedere compensatie voor lage gemeentelijke uitgaven ontbreekt. De zero base gemeente verschilt dermate van andere gemeenten in Nederland dat onacceptabele verschillen ontstaan. In zoverre is de minimum begroting irreëel. Op niveau van iedere aparte taak is de realiteit groot (reëel). Er zijn immers goed vergelijkbare gemeenten die het voor dat geld doen.

1.4 Categorisering helpt bestuurlijke besluitvorming

Vertrekpunt bij de zero based benadering is uitvoering van hetgeen wettelijk verplicht is op een basisvoorzieningenniveau.

Binnen de ambtelijke werkgroepen is gewerkt in werksessies en scrums. Doel van de eerste bijeenkomsten was om de taken in te delen naar een viertal categorieën. Iedere categorie heeft een eigen ZBB-consequentie:

- Categorie 1: Prestaties/taken die wettelijk verplicht zijn
 - Zero based consequentie: output handhaven, maar op minimum uitvoeringsniveau
- Categorie 2: Prestaties/taken voortvloeiend uit visie
 - Zero based consequentie: output handhaven op minimum uitvoeringsniveau
- Categorie 3: Overige zwaarwegende reden voor continuering
 - Zero based consequentie: output handhaven op minimum uitvoeringsniveau
- Categorie 4: 'Niet zero base'
 - Zero based consequentie: schrappen, want prestatie /taak past niet in zero based begroting.

De categorisering heeft als doel om de besluitvorming door uw gemeenteraad te ondersteunen. Iedere categorie vraagt om een andere bestuurlijke (af-)weging. Evident is bijvoorbeeld dat wettelijke taken niet geschrapt/gestaakt kunnen worden, maar taken uit de andere drie categorieën wel.

Afweging over:	consequenties van een minimaal uitvoeringsniveau	voldoende hechtheid van relatie tussen taak en Visie	voldoende gewicht voor continuering	consequenties van schrappen taak
Categorie 1	Ja			
Categorie 2	Ja	Ja		
Categorie 3	Ja			
Categorie 4	Ja		Ja	Ja

Figuur 2 Afwegingskader voor vier categorieën

In het bij dit eindrapport gevoegde eindoverzicht treft u voor ieder van de 160 in kaart gebrachte taken een ingevuld format aan (voorbeelden van een taak is 6001010 Raad en commissies en 6210020 Wegen, pleinen en fietspaden) waarin onder meer wordt aangegeven in welke categorie deze is ingedeeld. U vindt deze

categorie rechtsboven in elk format. Op basis van bovenstaand afwegingskader kan dan per taak de bestuurlijke overwegingen worden bepaald.

Bijvoorbeeld in het geval van een categorie 3 taak (zwaarwegende reden voor continuering) kan binnen de besluitvorming worden geconstateerd dat de reden voor continuering van de taak te mager is. Dit heeft dit tot gevolg dat de categorie-indeling verschuift van 3 naar 4. U kunt dan volgens bovenstaand afwegingskader kijken naar de consequenties van stoppen van de taak. Is dat maatschappelijk aanvaardbaar en zo ja is dat op dit moment mogelijk? Hiervoor geven we u in hoofdstuk 3 een afwegingskader mee.

1.5 Gevolgde proces

Voor het bepalen van het bedrag aan keuzes volgens de minimumvariant vormde de begroting 2021 het vertrekpunt (inclusief eerste begrotingswijziging, voor zover deze specifiek aan producten te koppelen was).

Het ZBB proces is binnen de afgesproken planning uitgevoerd. De start vond september 2020 plaats en het eindrapport is 1 april ter beschikking gesteld aan de ambtelijke organisatie.

Stappen 1 en 2

Stap 1 en 2 betroffen de voorbereiding van de aanpak en de eerste analyse. U heeft dit gemerkt door de presentatie in uw raad over de betekenis van zero based, de aanpak en de fasering daarvan. Tijdens de presentatie is de afspraak bevestigd dat de voorbereiding en het maken van de voorstellen geheel een ambtelijke aangelegenheid zouden zijn, dus zonder politieke betrokkenheid. Aan dit laatste is invulling gegeven.

Stap 3 Zero base budgeting (zbb)

De nadruk lag op het organiseren van een proces met de interne organisatie. Aan zes werkgroepen is gevraagd met een open blik te kijken naar het minimumpakket, de maatschappelijke, organisatorische en de uitvoeringsconsequenties daarvan. Tevens is gezocht naar een alternatief voor de soms 'harde' ZBB-voorstellen.

De werkgroepen hebben alle een eindrapportage opgeleverd, in de vorm van een rode draden notitie, en een ingevuld werkbestand. Deze hebben we als bijlagen onderdeel gemaakt van deze eindrapportage.

Stap 4 Presentatie eindrapport aan de raad en het college

Uw raad heeft besloten om de resultaten tegelijkertijd met het college te ontvangen. Tevens heeft uw raad besloten om nog geen raadpleging van uw burgers te organiseren. De eindproducten zijn:

- deze eindnotitie;
- een eindoverzicht, met voor iedere taak een uitgewerkte format.

Hoofdstuk 2___ZBB in Mook en Middelaar

In hoofdstuk 1 is toegelicht wat ZBB is en hoe de methodiek in Mook en Middelaar is uitgevoerd. In dit hoofdstuk presenteren we de onderzoeksresultaten. Achtereenvolgens presenteren we u de uitkomsten van een financiële benchmark, per werkgroep een presentatie van de belangrijkste resultaten en sluiten we af met een toelichting op de rijke informatie in de bijlage eindoverzicht.

2.1 Financiële benchmark

	Mook en Middelaar		Selectiegroep				Soortgenoten			Groottegroep		
	Begroting x€1000	Inwoner x€1	Begroting x€1000	Inwoner x€1	Inwoner x€1	x€1000	Inwoner x€1	Inwoner x€1	x€1000	Inwoner x€1	Inwoner x€1	x€1000
Totaal Bestuur en ondersteuning	8.202	1.051	12.652	1.299	-248	-1.936	1.262	-211	-1.647	1.236	-185	-1444
Totaal Veiligheid	-632	-68	-1.089	-112	44	343	-100	32	250	-108	40	312
Totaal Verkeer, vervoer en waterstaat	-672	-86	-1.481	-152	66	515	-165	79	617	-166	80	624
Totaal Economie	-94	-12	-10	-1	-11	-86	-1	-11	-86	28	-40	-312
Totaal Onderwijs	-403	-52	-654	-68	16	125	-84	32	250	-64	12	94
Totaal Sport, cultuur en recreatie	-750	-96	-1.522	-199	103	804	-184	88	687	-211	115	898
Totaal Sociaal domein	-5.140	-658	-6.906	-709	91	398	-605	-93	-414	-620	-38	-297
Totaal Volksgezondheid en milieu	147	19	-340	-35	54	422	-52	71	554	-49	68	531
Totaal Ruimtelijke ordening en	-761	-97	-249	-26	-71	-554	-71	-26	-203	-46	-51	-398

Figuur 3 Financiële benchmark

In bovenstaande figuur wordt Mook en Middelaar vergeleken met drie benchmarks:

1. de selectiegroep betreft een groep gemeenten die vergelijkbaar zijn op veel criteria
2. de soortgenoten betreft een groep gemeenten die vergelijkbaar zijn op drie belangrijke criteria (aantal inwoners, sociale functie en centrumfunctie) en
3. de groottegroep betreft een groep gemeente met vergelijkbaar aantal inwoners.

De selectiegroep (1) is vergelijkbaar op de meeste criteria en biedt daarmee de meest relevante benchmark. De vergelijking is op basis van:

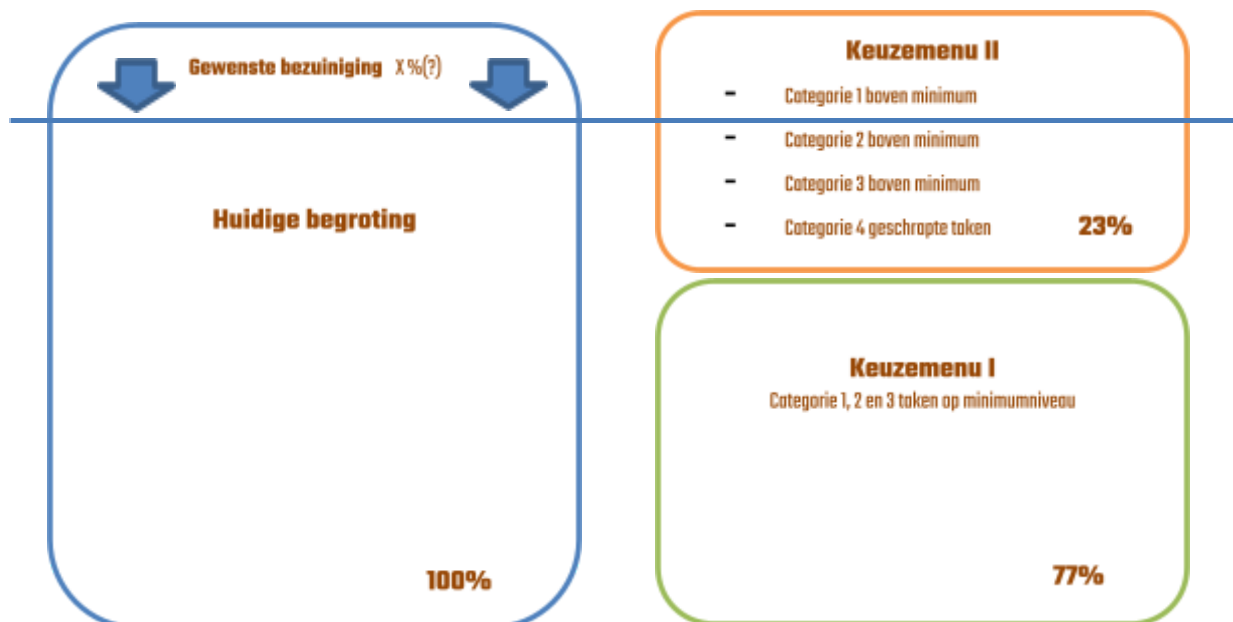
- de begroting 2020
- op hoofd functieniveau
- bedrag per inwoner. Mook en Middelaar had op de peildatum 7.806 inwoners.

De figuur geeft op soortgenoten de analyse dat op hoofd functie Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting de gemeente Mook en Middelaar duurder is. Voor hoofd functie Bestuur en ondersteuning lijkt dat ook zo, maar daar is een

inhoudelijke reden voor: Mook en Middelaar ontvangt minder gelden uit het Gemeentefonds. De verantwoorde bedragen betreffen baten en geen lasten, zoals bij de overige hoofdfuncties. Op vier hoofdfuncties is Mook en Middelaar goedkoper en op drie neutraal. Dit onderschrijft de analyse hiervoor dat Mook en Middelaar het relatief goedkoop doet.

2.2 Het speelveld

In onderstaande figuur is een relatie gelegd tussen de begroting, de ZBB-begroting en de categorisering per taak. Daarmee wordt een overzicht gegeven van het zero base speelveld.



Figuur 4 Keuzemenu: resultaten van de zero base aanpak

Binnen de huidige begroting van ongeveer € 17,2 miljoen (blauwe deel links) wordt gezocht naar een bezuiniging horizontale (blauwe lijn).

Op basis van het onderzoek is de zero base begroting in tweeën gedeeld:

- keuzemenu I (groene deel rechtsonder): de ZBB-minimum begroting, bepaald op ca. 77% van de huidige begroting. Dit menu biedt een minimum takenpakket, tegen minimale kosten.
- keuzemenu II (oranje deel rechtsboven): het niet ZBB-deel van uw huidige begroting.

Feitelijk bestaat de besluitvorming uit het kiezen van opties uit keuzemenu II tot het gewenste bezuinigingspercentage is bereikt.

2.3 Observaties

Mook en Middelaar kent relatief weinig besparingspotentieel

De percentages uit de vorige paragraaf geven aan dat op vele beleidsterreinen (taken) op of tegen het ZBB-minimum zit. De onderzoekers constateerden dat op taakniveau regelmatig geen benchmark-gemeente gevonden kon worden die de taak goedkoper uitvoerde. Dat was een verrassing omdat dit zich binnen eerdere ZBB-onderzoeken nog niet had voorgedaan. Een andere indicatie van lage budgetten is het lage percentage besparingspotentieel; = Keuzemenu II van 23%. BMC kent uit andere onderzoeken een gemiddelde van 30-35%: dat betekent dat gemiddeld 30-35% van de begroting van onderzochte gemeenten boven het ZBB-minimum ligt. In de gemeente Mook en Middelaar is dat circa 23%. Dat betekent dat de gemeente werkt met relatief lage budgetten. Bijvoorbeeld bij de werkgroep Wegen, Openbaar groen en Wonen is het besparingspotentieel maximaal 8,4% waarbij veel vervangingsinvesteringen niet zijn meegenomen.

Een belangrijk deel van de 23% betreft bovendien grotendeels wettelijke taken (participatie, jeugd). Op wettelijke taken kan minder worden bespaard.

Mook en Middelaar maakt ook kwaliteitsslag

Neveneffect van een ZBB-onderzoek is dat er een kwaliteitsslag wordt gemaakt op informatie- en financieel vlak. Dat geldt ook voor Mook en Middelaar. Voorbeelden daarvan zijn de verduidelijking die plaatsvindt op doelstellingen en activiteiten van beleid, de categorisering van taken en het opschonen van budgetten wat tijdens het onderzoek heeft plaatsgevonden.

De samenwerking met medewerkers en het management was goed en effectief

Het zoeken naar bezuinigingsopties is niet een populaire bezigheid van management en medewerkers. Desondanks is in alle zes de werkgroepen loyaal, betrokken en zorgvuldig meegewerkt aan het vinden van besparingspotentieel. De sfeer was goed en er is over het algemeen binnen de planning gewerkt. Het ZBB-minimum werd door de gesprekspartners niet altijd als realistisch ervaren. Vooral als het wettelijke taken met specifieke uitkeringen betrof. Dat heeft serieuze medewerking niet verhinderd. Er is, ondanks verschillen van opvatting, hard en met inzet gewerkt om het rapport binnen de gestelde termijn compleet te kunnen opleveren.

2.4 Toelichting op formats in eindoverzicht

Voor elke taak zijn de maatregelen en de overige informatie in een format opgenomen. Deze zijn gebundeld in het Eindoverzicht.

In totaal zijn 160 taken uitgebreid beschreven, waarbij het jeugd domein meerdere formats in een iets andere opbouw kent. Dit is vanwege het karakter van deze taak (open einde regeling) en de samenhang tussen de opgenomen maatregelen meerdere taken in dit domein.

Formats met salarislasten

De salarislasten komen per taak op afzonderlijke formats terug in het Eindoverzicht. Hierbij dient echter aandacht te zijn voor de samenhang van deze kosten met de taken die uitgevoerd worden. Alleen bezuinigen op de salarislasten is dus niet realistisch, indien niet ook op de daarmee samenhangende taak wordt bezuinigd.

Inhoud formats

In elk format vindt u per taak de zero based informatie:

- doelstelling, cq. maatschappelijke toegevoegde waarde van taak
- activiteiten die worden verricht om doelstelling te realiseren
- categorie-indeling
- begrotingsbudget
- ZBB-minimum in geld
- ZBB-minimum in activiteiten
- besparingsmaatregelen
- de maatschappelijke consequenties van de maatregelen
- de organisatorische consequenties van de maatregelen
- de te ondernemen acties om de besparing te realiseren
- alternatieve besparingsmogelijkheid; vaak een maatregel met lichtere of geen consequenties.

Hoofdstuk 3 Handvatten voor toegang tot informatie

In dit hoofdstuk wordt u een handvat gegeven voor het verkrijgen van toegang tot de omvangrijke informatie en een handvat om u een mening te vormen over iedere taak.

3.1 Driestappenplan voor kennisneming van de informatie

De input betreft:

- 160 formats met per taak dezelfde informatie, gegroepeerd naar werkgroep
- van ieder van de 6 werkgroepen een rode draden notitie, met daarin:
 - overzicht van behandelde werkvelden;
 - overzicht van ZBB-besparingspotentieel
 - beschrijving van perspectief bij dat potentieel (leeswijzer)
 - overzicht quick wins
 - overzicht grootste besparingsmogelijkheden.

Ons voorstel is dat u het volgende stappenplan volgt:

1. Neem kennis van een rode draden notitie van een werkgroep
2. Selecteer taken waarvoor u verdiepende informatie nodig heeft
3. Raadpleeg voor de geselecteerde taken de formats van de betreffende werkgroep.

3.2 Een schema en een stappenplan voor meningsvorming

Per taak kunt het eerder gepresenteerde schema hanteren:

Afweging over:	consequenties van een minimum uitvoeringsniveau	voldoende hechtheid van relatie tussen taak en Visie	voldoende gewicht voor continuering	consequenties van schrappen taak
Categorie 1	Ja			
Categorie 2	Ja	Ja		
Categorie 3	Ja		Ja	
Categorie 4				Ja

Figuur 5 Afwegingskader voor vier categorieën

Voor een categorie 1 taak Prestaties/taken die wettelijk verplicht zijn (rechtsboven in format):

Zijn de consequenties van een minimum uitvoeringsniveau voor u/fractie/gemeenteraad acceptabel?

De consequenties zijn beschreven in de formats onder het groene kopje 'Gevolgen van het minimum'

Zo nee, dan kunt u zien of het geboden alternatief voor u/fractie/gemeenteraad acceptabel is

Zo ja, dan kunt u een bezuiniging inboeken

Het alternatief is beschreven in de formats onder het paarse kopje 'Beste alternatief'.

Voor categorie 2 en 3 taken zijn er in het schema steunvragen, alvorens dezelfde kernvraag als hierboven te beantwoorden.

Categorie 2 Prestaties/taken voortvloeiend uit visie:

Is de taak voldoende zwaar verbonden aan de visie van de gemeente?

Zo nee dan wordt het een categorie 4 taak (zie hieronder verder).

Zo ja, beantwoord dan de kernvraag hierboven bij categorie 1.

Categorie 3 Overige zwaarwegende reden voor continuering:

Is er, ondanks dat de taak niet wettelijk is en niet zwaar verbonden is aan uw gemeentelijke visie, voldoende reden voor continuering van de taak?

Zo nee, dan wordt het een categorie 4 taak (zie hieronder verder).

Zo ja, beantwoord dan de kernvraag hierboven bij categorie 1.

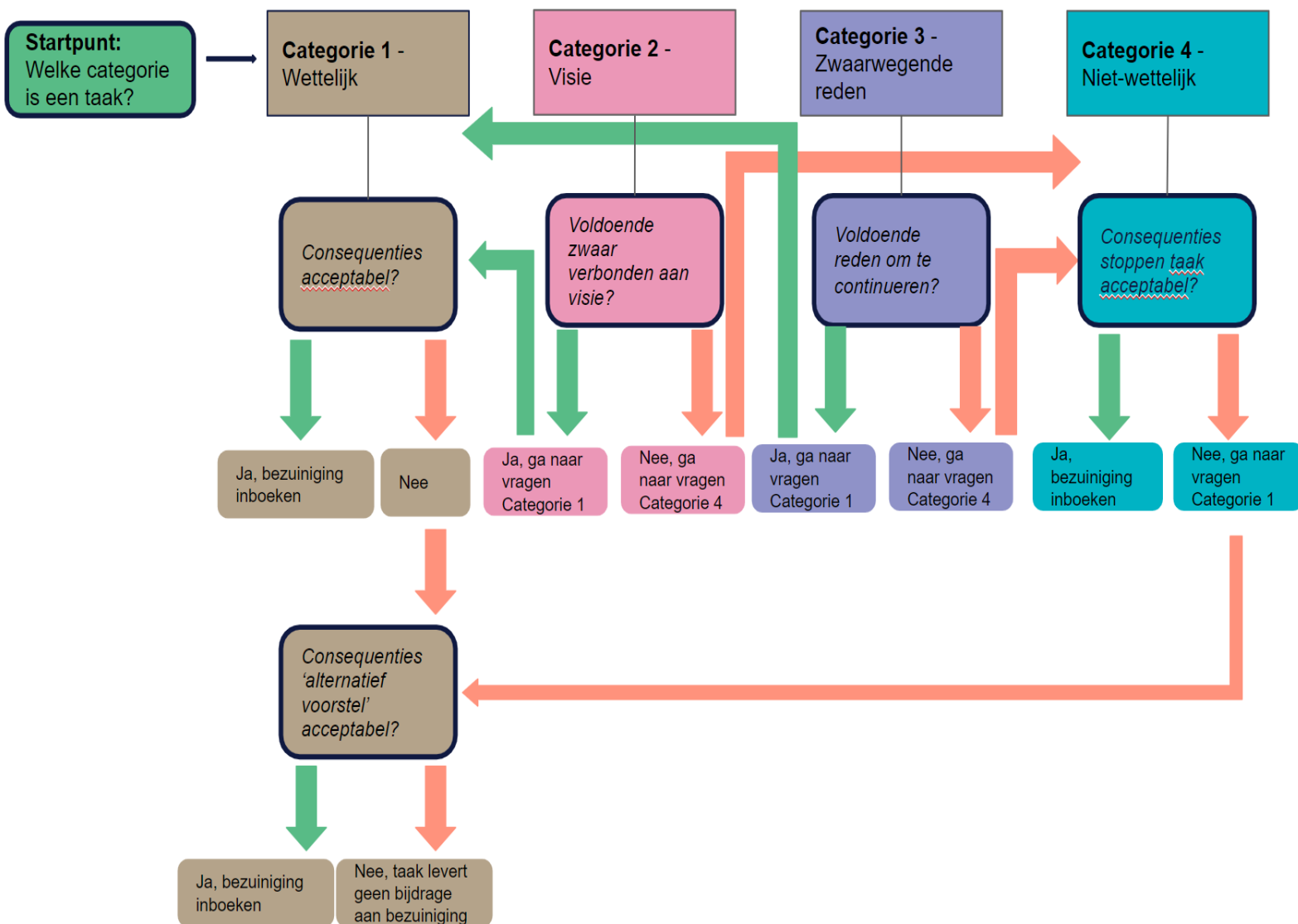
Categorie 4 'Niet zero base':

Zijn de consequenties van het stoppen van de taak voor u/fractie/gemeenteraad acceptabel?

Zo nee, beantwoord dan de kernvraag hierboven bij categorie 1.

3.3 Stappenplan voor taak afweging

In onderstaande afbeelding hebben we hetgeen in paragraaf 3.1 geschetst wordt grafisch vormgegeven. Belangrijk om hierbij te benoemen is dat dit stappenplan niet voorziet in een integrale afweging tussen taken.



Figuur 6 Stappenplan taak afweging

Bijlage 1_Rode draden notities werkgroepen

In deze bijlage zijn de rode draden notities van de zes werkgroepen weergegeven. Per werkgroep wordt ingegaan op het proces, de onderwerpen uit de werkgroep, het minimumniveau, quick wins en potentiële besparingen.

1. Rode draden ZBB Bestuur, veiligheid en milieu

Proces

In de werkgroep Bestuur, veiligheid en milieu komen in het ZBB-traject veel uiteenlopende vakgebieden en expertises bij elkaar. Tijdens het ZBB-traject is een aantal aandachtspunten naar voren gekomen. Zo is uit de analyse van BMC duidelijk geworden dat Mook en Middelaar relatief veel overheadkosten had (taakvelden 04) en op specifieke taakvelden relatief lage kosten. Uit de analyse, een benchmark en gesprekken met leden van de werkgroep en de financieel adviseurs bleek dat de doorbelasting van personele kosten niet actueel en volledig was, waardoor een scheef beeld ontstond: "duur" op overhead, "goedkoper" op de overige taakvelden. Met het opnieuw in kaart brengen van de personele doorbelasting, is dit door de organisatie verbeterd en rechtgezet. De bedragen zijn aangepast en verwerkt in het werkbestand waarmee de werkgroep aan de slag is gegaan. Ook werd duidelijk dat niet alle begrotingsbedragen herkend werden, doordat in de cijfers de begrotingswijziging die volgde uit de begrotingsraad niet verwerkt was. Door de organisatie is daarop een selectie gemaakt van te verwerken maatregelen in het ZBB-bestand, waarbij het criterium was dat duidelijk moest zijn hoe en waarop de besparing gerealiseerd zou worden ('harde bezuinigingen'). Ook dit is verwerkt in het werkbestand.

Werkgroep Bestuur, veiligheid en milieu: waar hebben we het over?

Om duiding te geven aan de onderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn, lichten we hieronder de hoofdonderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn nader toe:

- Bestuur: Raad, college en griffie. Maar ook: belastingen, leges en heffingen; burgerzaken.
- Veiligheid: Veiligheidsregio, handhaving en toezicht.
- Milieu: verlenen milieu- en omgevingsvergunningen; bodemtaken; duurzaamheid; afval en milieustraat.
- En ook: schoolbibliotheken, begraven, en overhead (waaronder management, financiën, hr, communicatie, ict, juridische zaken, gebouwen).

Begroting en minimumniveau

Voor het ZBB-traject is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2021. Ook zijn de harde bezuinigingen uit de eerste begrotingswijzigingen doorgevoerd. Alle fcl's hebben we opgesplitst naar vier categorieën:

1. Wettelijke taken
2. Taken gelinkt aan de visie/coalitieprogramma
3. Zwaarwegende reden continuering
4. Niet-wettelijke taak

In onderstaande tabel zijn voor de werkgroep bestuur, veiligheid en milieu de totale lasten voor 2021 weergegeven, het totale minimumniveau en de mogelijke besparing indien we afkomen tot het minimum. Vervolgens zijn de lasten en het minimum opgesplitst naar de vier categorieën.

	Huidige Lasten	Minimum	Mogelijke besparing
Wettelijke taken	€ 2.896.100	€ 2.302.744	€ 593.356
Visie coalitieprogramma	€ 0	€ 0	€ 0
Zwaarwegende reden	€ 4.221.804	€ 3.071.795	€ 1.150.009
Niet wettelijk	€ 84.331	€ 72.582	€ 11.749
Totaal werkgroep Bestuur, veiligheid en milieu	€ 7.202.235	€ 5.447.121	€ 1.755.114

Quick wins

Activiteit	Lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Basisregistratie personen / burgerlijke stand	€ 8.500	€ 3.210	Strakker begroten en het aanbieden van gratis huwelijken voor burgers uit andere gemeenten wordt niet meer aangeboden.	Minder aantrekkelijk voor burgers uit andere gemeenten
Overhead Communicatie	€ 36.000	€ 12.000	Minimaliseren aantal pagina's Ter Sprake (max. 3 pagina's t/m juli en 2 t/m december).	Inwoners zijn voor communicatie vanuit de gemeente meer aangewezen op internet. Dat kan gezien de grotere groep ouderen betekenen dat die niet meer (volledig) worden bereikt.
Salarislasten Openbare orde en veiligheid	€149.000	€ 2.258	Afstoten vacature 0,33 fte OOV (en hierop begrote baten).	Geen directe gevolgen aangezien deze capaciteit op dit moment niet wordt ingezet. Tegenover de vacatureruimte (à € 21.258) staan begrote baten van €

				19.000. Verschil is mogelijke besparing.
Begraafplaatsen en crematoria	€ 9.000	€ 8.000	Verlaging van de financiële bijdrage aan de kerkbesturen voor onderhoud van de begraafplaats.	Kerkbesturen blijven primair verantwoordelijk voor onderhoud begraafplaats.
Overhead Personeel: Algemeen	€ 266.400	€ 9.500	Representatiekosten verlagen € 4.500,- Kosten werving en selectie en loopbaanbegeleiding verlagen € 5.000,-	De organisatorische gevolgen zullen beperkt zijn.
Milieubeheer	€ 13.300	€ 7.500	Geen subsidie meer aan Energiecafé en Animo. Het budget t.b.v. Adviesraad Natuur en Milieu verlagen van €2000 naar € 500 (betreft kosten zoals zaalhuur e.d.)	Geen ondersteuning lokale milieugroep (milieueducatie), participatie van inwoners aan het energievraagstuk wordt mogelijk verminderd. Vragen van inwoners komen mogelijk meer bij de gemeente terecht (in plaats van van bij energiecafé).
Overhead Huisvesting en Facilitaire zaken	€ 249.700	€ 6.000	Bezuinigen op vakliteratuur en samenvoegen archief, beveiliging, schoonmaakartikelen, water en waterschapsheffing.	Alleen incidentele verzoeken om vakliteratuur worden gehonoreerd, na toetsing door MT.
Overhead Personeel: afdeling Bedrijfsvoering	€1.256.800	€ 16.000	De bodefunctie (nu 2 fte) met 0,3 fte verlagen. In de loop der tijden heeft de bodefunctie een andere inhoud en wijze van invulling gekregen.	Geen
Handhaving algemeen	€ 32.600	€ 7.000	De budgetten actualiseren op basis van het meerjarige uitgavenpatroon.	Geen directe effecten
Totaal Quick Wins		€ 90.468		

Potentiële besparingen - top 5

Activiteit	Huidige lasten	Mogelijk besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
------------	----------------	--------------------	-----------------------	--------------------

Salarislasten Tv 0.1 Bestuur	€ 108.500	€ 30.000	Minder bestuurskundige, secretariële en financiële ondersteuning. Daarmee wordt (in totaal) ca. 0,5 fte bespaard. Dat is € 30.000.	Bestuurders worden niet meer (volledig) geïnformeerd waardoor misschien informatie niet (tijdig) bij bestuurders terecht kan komen en niet altijd de juiste acties worden ondernomen. Ook is de verwachting dat de taken niet zullen verdwijnen maar verschuiven binnen de organisatie, hetgeen de besparing grotendeels teniet doet.
Griffie	€ 139.600	€ 48.600	Minder formatie griffie; wettelijk is de griffiersfunctie verplicht; er geldt geen wettelijke minimale formatie voor de griffier. Uitgaande van de huidige formatie van de griffier bedraagt de salarislast voor 0,89 fte € 91.000.	Risico op minder kwaliteit van bestuurlijke besluitvorming met als gevolg risico op imagoschade; risico op minder informatievoorziening naar inwoners; door minder deelname aan interne en externe overlegsituaties; risico op minder afstemming (in samenwerking).
Overhead - automatisering (ICT)	€ 746.264	€ 10.000 inclusief hogere kapitaallasten	Beëindiging Econocom (leasecontract) en checkpoint, dat levert een besparing op van € 34.500. Netto besparing, inclusief hogere kapitaallasten (€ 10.000).	Geen directe gevolgen. Omdat de leaseconstructie wel financiële armslag bood zal er nu sneller naar de raad gegaan moeten worden voor investeringen
Overhead Personeel: Algemeen	€ 266.400	€ 13.500	Afschaffen van de kerstpakketten/viering € 6.000,- Bijdrage PV stopzetten € 4.000,- Vergoeding stagiaires stopzetten € 3.500,-	De organisatorische gevolgen zullen merkbaar zijn, doordat de gemeente een minder aantrekkelijke werkgever is geworden.
College van B&W	€ 362.200	€ 77.000	Geen derde wethouder, ca. € 60.000 Afschaffing studiekosten, subsidie studieplan,	Wethouders hebben minder aandacht/tijd voor burgers. Minder contacten met burgers. Bestuurlijk drukker. Geen

			<p>abonnementen: € 4.500. Beperking vergoeding bestuurs-commissieleden: ca. € 3.000 Beperking verzekeringspremies: € 2.000,- Deels versoberen en deels afschaffen representatie momenten: € 7.500,-</p>	<p>ruimte voor opleidingen en vergoeding abonnementen. Door op representatie te bezuinigen: diverse verenigingen/stichtingen ontvangen minder subsidie/gemeentelijke aandacht en dienen deels zelf zorg te dragen voor financiering activiteiten. Minder inzet ambtelijk apparaat voor representatie.</p>
College van B&W ¹	€ 362.200	€ 25.000	<p><i>Terugbrengen fte wethouders met 0,3 fte (naar 3 keer 0,65 fte i.p.v. 0,75 fte). Beperken abonnementen en afschaffen budget opleidingen, afschaffen/versoberen van diverse feestelijkheden (nieuwjaarsreceptie, herdenkingen, ontvangst 4-daagselopers, carnaval).</i></p>	<p><i>Wethouders hebben minder tijd, ook voor burgers/verenigingen. Ambtelijke taken op het gebied van representatie (voorbereiding en uitvoering evenementen) zullen verminderen.</i></p>
Salarislasten Burgerzaken	€ 278.200	€ 19.500	<p>Beperken openingstijden van de balie / receptie/ telefonie. Balie/receptie naar 6 dagdelen per week (zijn nu 9 dagdelen). Er wordt alleen op afspraak gewerkt. Telefonische bereikbaarheid terugbrengen naar 10.00-12.00 uur en 14.00- 16.00 uur. Stoppen avondopenstelling.</p>	<p>Dit betekent dat er ook niemand aan de receptiebalie zit en dat medewerkers hun eigen bezoek moeten in- en uitlaten. Dit brengt extra (verborgen) kosten met zich mee, tot € 15.000. Gemeente wordt moeilijker bereikbaar voor burgers en bezoekers.</p>
Raad	€ 215.700	€ 16.300- €20.300	<p>Geen 13e maand; geen rekenkameronderzoek; geen onderzoek; verminderen raadsbudgetten voor ondersteuning en advisering; raadsuitje van € 6000 naar € 4000.</p>	<p>Risico t.a.v. continuïteit bestuur, minder aantrekkelijk om raadslid te zijn. Vermindering van de controlerende functie van de raad door wegvallen onderzoeken. Mogelijk effect op kwaliteit</p>

¹ Dit voorstel vormt een minder ingrijpend alternatief voor het voorstel dat hierboven staat.

			Dit levert in even jaren € 20.300 op en in oneven jaren € 16.300.	besluitvorming/voorbereiding door minder ondersteuning.
--	--	--	---	--

2. Rode draden ZBB Jeugd

Jeugdhulp heeft een plek in het ZBB traject, maar wijkt af van de reguliere gang in een ZBB traject doordat de gemeente niet (in haar eentje) direct sturend kan zijn op de kosten. Om toch een gedegen advies te geven op de financiële beheersbaarheid van de kosten voor jeugdhulp is gekeken naar ervaringen van andere gemeenten, mede op basis van landelijk onderzoek. In deze memo geven we de landelijke ontwikkelingen weer, om vervolgens in te gaan op de besparingsmogelijkheden voor Mook en Middelaar.

Landelijk beeld Jeugdhulp

De grote, landelijke, tekorten in de jeugdhulp hebben geleid tot een onafhankelijk onderzoek dat op verzoek van het Rijk en VNG is uitgevoerd². De uitkomsten van dit onderzoek staven de praktijkervaringen dat vooral in de bedrijfsvoering en de sturing op de uitgaven winst is te halen. Wel komt duidelijk uit het onderzoek naar voren dat gemeenten toch te weinig geld ontvangen om op de huidige wijze de jeugdhulp te kunnen uitvoeren.

Stijgende kosten jeugdzorg

Gemeenten hebben in 2019 1,6 tot 1,8 miljard euro meer uitgegeven aan jeugdzorg dan ze daarvoor van het rijk kregen. De kosten zijn vooral vanaf 2017 flink gestegen, zo blijkt uit het onderzoek 'Stelsel in groei'. Belangrijke oorzaak is niet eens zo zeer de stijging van het aantal jongeren met jeugdzorg als wel de achterblijvende uitstroom en hogere kosten per jongere in zorg per jaar voor individuele voorzieningen.

Preventie is (meestal) niet kostenbeperkend binnen jeugdwet, wel zinvol

Onderdeel van de beleidstheorie van de Jeugdwet is dat een brede inzet op preventie en vroegsignalering leidt tot kostenbesparing binnen de Jeugdwet. Een belangrijke conclusie in het onderzoek is dat deze aanname niet terecht is. Daarmee is niet gezegd dat preventie en vroegsignalering niet zinvol zouden zijn. Voor kinderen, jongeren en gezinnen is het immers positief als problemen voorkomen worden. Het is ook mogelijk dat deze investeringen leiden tot kostenbesparingen in andere wettelijke kaders. Op basis van het onderzoek is echter duidelijk dat de kosten binnen het jeugddomein, op enkele uitzonderingen na, door beter en steviger in te zetten op preventie en vroegsignalering eerder hoger dan lager worden.

Welke jeugdhulp wil een gemeente bieden?

² Stelsel in groei, Ministerie van VWS, BZK, Financiën en JenV, en de VNG, 15 dec 2020

In het rapport wordt ook een oproep gedaan aan gemeenten om zelf de discussie aan te gaan over het gewenste voorzieningenniveau, zeker nu uit het onderzoek naar voren is gekomen dat inzet op preventie en vroegsignalering niet tot een kostenverlaging op de lange termijn gaat leiden. 'Dat betekent dat in de lokale politiek een ander type afweging gemaakt moet worden: hoeveel geld heeft de gemeente over voor het welzijn en de mogelijkheden tot ontwikkeling van kinderen in relatie tot andere domeinen? Waar voelt de gemeente zich verantwoordelijk voor, en wat moeten gezinnen zelf oplossen?'

Mogelijkheden voor besparingen vanuit landelijk onderzoek

Gemeenten hebben een aantal mogelijkheden om doelmatigheidswinst te behalen: er

kan 190 – 240 miljoen euro bespaard worden met vijf onderzochte maatregelen (ter referentie: de totale uitgaven waren € 5,6 miljard in 2019, ca. 4% mogelijke besparing op basis van landelijk budget).

In het onderzoek zijn verschillende maatregelen onderzocht waarmee gemeenten doelmatiger kunnen werken, en daarmee de kosten van de uitvoering van de Jeugdwet kunnen verminderen. Van deze maatregelen hadden er vijf een positief effect:

1. Invoering van een POH-jeugd bij huisartsen (62 – 88 miljoen euro);
2. Tijdige doorstroming naar de Wlz als kinderen daarvoor in aanmerking komen (59 tot 85 miljoen euro);
3. Het verplaatsen van jeugdhulp in groepsverband naar kinderopvang en bso (49 tot 78 miljoen euro);
4. Hulpverlening in lokale teams, waarbij hoogopgeleide medewerkers in de toegang een randvoorwaarde zijn (- 4 tot 8 miljoen euro);
5. Een duidelijker afbakening tussen jeugdhulp en onderwijs (0,7 tot 2 miljoen euro).

Mook en Middelaar

Voor Mook en Middelaar is de potentiële besparing vooral te halen in de eerste maatregel, naast het optimaliseren van de bedrijfsvoering en sturing (doelmatigheid). We lichten dit hieronder nader toe.

Maatregelen niet van toepassing voor Mook en Middelaar

- **Maatregel 2, doorstroming naar Wlz.** Hier wordt door de gemeente Mook en Middelaar al op gestuurd. Van een extra inzet hierop is daarom geen positief effect te verwachten.
- **Maatregel 4, hulpverlening in lokale teams.** De omvang van de gemeente Mook en Middelaar zorgt ervoor dat deze maatregel niet kansrijk is: de investering in (hoogopgeleide) medewerkers past niet bij de aantallen jeugdigen waarvoor de hulp in het lokale team uitgevoerd

zou kunnen worden. Oftewel: er zijn te weinig kinderen waarop deze maatregel in Mook en Middelaar van toepassing zou kunnen zijn, waardoor het financiële effect hiervan negatief zou zijn.

- **Maatregel 5, afbakening jeugdhulp en onderwijs.** Op landelijk niveau loopt het te verwachten effect van deze maatregelen op tot 0,03% van de totale uitgaven. Dit maakt de te verwachte besparing voor Mook en Middelaar zeer gering. Temeer omdat door de omvang van de gemeente de impact van minder overleggen met het onderwijs als gevolg van duidelijkere afbakening beperkt is. De in het onderzoek beoogde besparing is alleen gebaseerd op een beperking van uitvoeringskosten van overleggen door toegenomen helderheid over de afbakening.
- **Maatregel 3, verplaatsen van jeugdhulp in groepsverband naar kinderopvang en bso.** Deze maatregel heeft een effect op de kosten van MKD/KDC. Hiervoor zijn in Mook en Middelaar in de afgelopen jaren geen kosten gemaakt, waardoor hierop geen besparing mogelijk is. Daarnaast zou ook de omvang van de gemeente Mook en Middelaar dit lastiger te realiseren maken (voor het vormen van een groep op lokaal niveau, is ook een groep met min of meer vergelijkbare 'vraag' nodig).

Maatregel wel van toepassing voor Mook en Middelaar

- **Maatregel 1, POH-jeugd bij huisartsen.** Deze maatregel is meegenomen in de serie maatregelen die behoort bij punt twee van onderstaande opsomming van ZBB-maatregelen (sturing verwijzers en aanbieders).

Aanvullend op maatregelen landelijk onderzoek: versterken sturing en bedrijfsvoering

In het ZBB-traject zijn (op hoofdlijnen) de volgende maatregelen in kaart gebracht om de doelmatigheid te verbeteren.

1. **Algemene voorzieningen**, via de sociale kaart de (aanwezige) algemene voorzieningen meer onder de aandacht brengen.
2. **Sturing verwijzers en aanbieders**, het intensiveren van contacten met de diverse verwijzers, het toetsen van indicaties van wettelijke verwijzers en het intensiveren van contacten met onderwijs en kinderopvang (dit laatste met oog op maatregel 3 uit het landelijke rapport).
3. **Organisatie sociaal team**, met als belangrijkste punt aanwezigheid van een jeugdconsulent in de huisartsenpraktijk.

Randvoorwaardelijk voor realisatie van bovenstaande besparingen:

- **P&C en beleid**, met nadruk op het versterken van de controlfunctie (o.a. door data-analyse), een aantal regionaal op te pakken verbeteringen en aandacht voor strakke uitvoering van het beleid (en sturing daarop).

Hieronder geven we per groep van maatregelen zowel de benodigde investering (hogere kosten) als een bandbreedte van de te realiseren besparing weer. Deze inschatting is gebaseerd op een analyse op productniveau van de producten en uitgaven van de afgelopen jaren van de gemeente Mook en Middelaar. Op basis van de maatregelen is op productniveau een inschatting (op basis van bureauexpertise BMC) gemaakt van de het besparingspotentieel. Vervolgens schetsen we hier enkele kanttekeningen bij.

Cluster van maatregelen	Extra kosten	Bandbreedte besparing
Algemene voorzieningen	€ 5.000	€ 0 - € 0
Sturing verwijzers en aanbieders	€ 16.750	€ 0 - € 69.000
Organisatie sociaal team	€ 20.100 - € 33.500	€ 0 - € 67.000
P&C en beleid	€ 17.500 - € 42.500	€ 0 inzicht en sturingsmogelijkheden; randvoorwaardelijk
Totaal	€ 59.000 - € 79.000	€ 0 - € 136.000
Netto besparing		€ -79.000 - € 77.000

Kanttekeningen bij besparingspotentieel Jeugd

Een belangrijke kanttekening is dat het realiseren van een besparing via de hierboven geschetste clusters van maatregelen niet gegarandeerd zal leiden tot lagere uitgaven op totaalniveau. Hiervoor maken we onderscheid tussen het te behalen specifieke doelmatigheidsvoordeel en de algemene kostenstijgende ontwikkelingen, die zich los van de doelmatigheidsacties voordoen.

- *Kostenstijgende ontwikkelingen*
De kostenstijgende ontwikkelingen, zoals ook in bovenstaand landelijk kader geschetst, zijn niet door de gemeente Mook en Middelaar te beïnvloeden. De belangrijkste kostenstijgende factoren zijn de achterblijvende uitstroom en hogere kosten per jongere in zorg per jaar voor individuele voorzieningen.
- *Doelmatigheidsvoordeel*
Een doelmatigheidsvoordeel komt voort uit het effectiever en efficiënter uitvoeren. Door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met aanbieders en eerder tot afschaling van zorg te komen en de indicaties van huisartsen te

toetsen³, kan via sturing en strakke bedrijfsvoering een besparing gerealiseerd worden.

Een doelmatigheidsvoordeel als gevolg van gekomen maatregelen, kan echter op totaalniveau teniet gedaan worden door kostenstijgende ontwikkelingen: naast de hierboven genoemde ontwikkelingen kan, gezien de kleine omvang van de gemeente Mook en Middelaar, een verhuizing/vestiging van een gezin met bepaalde (bestaande) problematiek sterk van invloed zijn op het budget.

De voorgestelde maatregelen hebben de potentie om besparingen op te leveren, maar het is moeilijk om deze in te schatten. Dat komt omdat het jeugd domein een open karakter heeft: de gemeente is verplicht om hulp te verlenen (indien nodig). Daarbij is de gemeente afhankelijk van de 'vraag' die uit de samenleving ontstaat: deze kan fluctueren, door omstandigheden die niet binnen de invloedssfeer van de gemeente liggen. Door de omvang van de gemeente Mook en Middelaar, kunnen (ook) kleine veranderingen in de vraag een vrij grote impact (procentueel gezien) op de uitgaven hebben. Vanwege deze complexiteit is gekozen een bandbreedte weer te geven.

Voordelen naast besparingen

Niet alle voordelen van deze maatregelen laten zich in geld uitdrukken. Naast de potentie van besparingen, leveren deze maatregelen (zeker) meer grip en sturing op. Met een verbetering van grip en sturing op de kosten binnen het jeugd domein, is de gemeente in de toekomst beter in staat om kosten aan te zien komen en hier (indien mogelijk) op te anticiperen.

³ Dit zijn voorbeelden van maatregelen die binnen de maatregelen clusters voor Mook en Middelaar genoemd worden.

3. Rode draden ZBB WMO

Proces

De werkgroep Wmo heeft sneller gewerkt dan de planning was. Dit was mogelijk door de latere start (conform planning) en het feit dat de werkgroep dezelfde samenstelling had als de werkgroep Jeugd. Hierdoor waren werkinstructies beperkt nodig en lag de focus direct op de inhoud.

Werkgroep WMO: waar hebben we het over?

Om duiding te geven aan de onderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn, lichten we hieronder de hoofdonderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn nader toe:

- Wmo maatwerkvoorzieningen (woningaanpassingen, rolstoelen, vervoer)
- Wmo maatwerkdienstverlening (waaronder huishoudelijke hulp, dagbesteding (ouderen en volwassenen), vervoer, PGB's en eigen bijdragen)
- Salarislasten Jeugd en Wmo, deze zijn vanwege de samenhang en de verwevenheid als één post bekeken.

Begroting en minimumniveau

Voor het ZBB-traject is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2021. Ook zijn de harde bezuinigingen uit de eerste begrotingswijzigingen doorgevoerd. Alle fcl's hebben we opgesplitst naar vier categorieën:

1. Wettelijke taken
2. Taken gelinkt aan de visie/coalitieprogramma
3. Zwaarwegende reden continuering
4. Niet-wettelijke taak

In onderstaande tabel zijn voor de werkgroep wmo de totale lasten voor 2021 weergegeven, het totale minimumniveau en de mogelijke besparing indien we afkomen tot het minimum. Vervolgens zijn de lasten en het minimum opgesplitst naar de vier categorieën, plus de salarislasten. In de werkgroep Wmo gaat het vooral om wettelijke taken, daarom zijn niet alle categorieën hier van toepassing. Zoals te zien is aan het verschil tussen het minimum en de huidige lasten, is het besparingspotentieel hier beperkt.

	Huidige Lasten	Minimum	Mogelijke besparing
Wettelijke taken	€ 1.303.580	€ 1.195.517	€ 108.063

Zwaarwegende reden	€ 23.050	€ 21.629	€ 1.421
Salarislasten - WMO & Jeugd	€ 398.600	€ 275.262	€ 123.338
Totaal werkgroep WMO	€ 1.725.230	€ 1.492.408	€ 232.822

Quick wins

Activiteit	Lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Geëscaleerde zorg 18+; Ontmoetingsactiviteiten voor mensen met een psychische kwetsbaarheid	€ 13.510	€ 8.000	Geen inloop GGZ, wel activiteiten	Niet of nauwelijks maatschappelijk effect, van inlopmogelijkheid wordt maar door een enkeling gebruik gemaakt.

Potentiële besparingen - top 5

Activiteit	Huidige lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Wmo maatwerkvoorziening woningaanpassing	€ 58.000	€ 0 - € 30.000	Primaat verhuizen bij woningaanpassingen boven de € 9.000 (met verhuisvergoeding van € 2.000). Maatregel biedt met name potentiële besparing bij dure aanpassingen in de toekomst, dit is vooral ter voorkoming van hogere kosten en biedt mogelijk ook een (beperkte) besparing.	Er moet wel een passende woning binnen de gemeente beschikbaar zijn, anders kan deze constructie niet worden toegepast. Het kost extra tijd/inzet om dit uit te zoeken en te onderbouwen. Risico op bezwaar, wat extra ambtelijke inzet vraagt.
Wmo voorziening huishoudelijke hulp	€ 514.860	ca. € 55.000	Schoonmaakbedrijf voert HH uit (vanaf nieuwe aanbesteding 2024)	Onrust bij cliënten, mogelijk meer behoefte aan (facilitering) sociale contacten. Daarnaast aanpassen verordening en onderzoeken marktpotentie.
Wmo voorziening huishoudelijke hulp	€ 514.860	ca. € 10.000	Praten over inkomen bij aanvraag HH	Meer eigen verantwoordelijkheid, mogelijk onbegrip en ophef.

				Sociaal Team moet goed getraind worden voor voeren gesprekken.
Ambtelijke inzet Wmo en jeugd - <i>mogelijkheid 1</i>	€ 398.600	€ 30.000 (minus nadeel efficiency)	Geen coördinatie ST meer, zelfsturend team van maken	Medewerkers Sociaal Team zijn meer tijd kwijt om taken te verdelen en afstemming te organiseren en input te leveren vanuit de praktijk bij het opstellen van beleid. Hierdoor kunnen zij minder aanvragen behandelen. Efficiency wordt dus verminderd. Ook mist dan de functie van de coördinator als een senior, die toetst en intervisie biedt.
Ambtelijke inzet Wmo en jeugd - <i>mogelijkheid 2</i>	€ 398.600	€ 0 - € 100.000	Uitbesteden Wmo en Jeugd - samenwerking met een andere gemeente (andere gemeente neemt taken over)	Grotere afstand tussen sociaal team en inwoners kan leiden tot minder maatwerk. Ook is extra inspanning nodig om de relatie met lokale (zorg)partners te onderhouden. Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over beleid, uitvoering, personeel en kosten. De gemeente komt meer op afstand te staan (minder sturingsmogelijkheden). De bandbreedte van de besparing geeft aan dat het realiseren van een besparing onzeker is. Het is ook mogelijk dat de (totale Sociaal Domein) kosten juist hoger zijn (mede door grotere afstand/minder maatwerk).

4. Rode draden ZBB Economie en participatie

Proces

De werkgroep economie en participatie heeft sneller dan de planning gewerkt. De deelname aan en betrokkenheid van de werkgroep was groot, waardoor de instructies beperkt konden blijven.

Werkgroep economie en participatie: waar hebben we het over?

Om duiding te geven aan de onderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn, lichten we hieronder de hoofdonderwerpen nader toe:

- Economie: economische ontwikkeling, beheer gemeentelijke eigendommen, contacten met ondernemers
- Toerisme: beheer toeristische voorzieningen, subsidies, regionale promotie, actieprogramma vrijetijdseconomie, regiovisie BGMM, forensenbelasting, toeristenbelasting
- Uitkeringen: Uitkeringen participatiewet (UPW), Bijstandsbesluit zelfstandigen (BBZ)
- Armoedebeleid: Bijzondere bijstand, kwijtschelding belastingen, minimabeleid, overige (algemene) kosten inkomensregelingen
- Participatie: begeleide participatie en sociale werkvoorziening, arbeidsparticipatie

Begroting en minimumniveau

Voor het ZBB-traject is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2021. Ook zijn de harde bezuinigingen uit de eerste begrotingswijzigingen doorgevoerd. Alle fcl's hebben we opgesplitst naar vier categorieën:

1. Wettelijke taken
2. Taken gelinkt aan de visie/coalitieprogramma
3. Zwaarwegende reden continuering
4. Niet-wettelijke taak

Nadere duiding onderstaande tabel

In onderstaande tabel zijn de totale lasten voor 2021 weergegeven, het minimumniveau en de mogelijke besparing indien zou worden afgeroomd tot het minimum. Vooral het verschil tussen de lasten en het minimum bij de wettelijke taken valt op. Nader onderzoek leert dat het besparingspotentieel van € 1.006.711 voornamelijk wordt bepaald door de volgende posten:

- Uitkeringen participatiewet (UPW) circa € 525.000
- Begeleide participatie en sociale werkvoorziening circa € 265.000
- Bijstandsbesluit zelfstandigen (BBZ) circa € 30.000
- Bijzondere Bijstand circa € 30.000
- Salarislasten inkomensregeling, circa € 65.000

- Arbeidsparticipatie, circa € 65.000
Het betreft daarmee grotendeels wettelijke taken met open einde regeling. Dat maakt bezuinigen tot het minimum niet realistisch.

	Huidige Lasten	Minimum	Mogelijke besparing
Wettelijke taken	€ 2.681.242	€ 1.674.531	€ 1.006.711 ⁴
Visie coalitieprogramma	€ 102.300	€ 6000	€ 96.300
Zwaarwegende reden	€ 139.800	€ 90.328	€ 49.472
Niet wettelijk	€ 115.520	€ 0	€ 115.520
Totaal werkgroep Economie en participatie	€ 3.038.862	€ 1.770.859	€ 1.268.003

Quick wins baten

De consequenties van dit type besparingen of inkomstenverhoging zijn nihil of relatief gering.

Activiteit	Baten	Mogelijk e baten	Toelichting baten	Effecten baten
Toeristenbelasting	€ 78.500	€ 30.000	De hoogte van de toeristenbelasting de komende jaren te laten stijgen van € 1,07 naar € 1,25 per persoon, per overnachting. Op basis van het huidige aanbod verblijfsaccommodaties en hetzelfde aantal overnachtingen, zou alleen de stijging van het tarief pppn neerkomen op een inkomstenverhoging van ruim € 30.000 in 2025 tov 2021. Indien er geen verhoging doorgevoerd wordt, blijven de inkomsten (afhankelijk van	Ondernemers zijn niet blij met een verhoging van de toeristenbelasting en zullen daar mogelijk uiting aan geven. Echter, met deze verhoging blijft de belasting onder het landelijk gemiddelde en kan de de ondernemer de verhoging 1 op 1 doorbelasten aan zijn/haar gast. Dit kan samenhangen met de bestuurlijke afweging m.b.t. het behoud van de economische promotie (FCL 630400). Een verhoging van de toeristenbelasting kan beter

⁴ Het betreffen grotendeels wettelijke taken met open einde regelingen. Zo zijn de PW / IOAW / IOAZ open einde regelingen waardoor afromen tot het minimum niet realiseerbaar is.

			corona en de mogelijkheden voor reizen) gelijk. Extra inkomsten zijn uiteraard wenselijk om de economische uitvoeringsagenda's in het kader van toerisme te kunnen realiseren.	worden uitgelegd wanneer ook geïnvesteerd blijft worden in toerisme en recreatie.
Forensenbelasting	€ 29.000	€ 2.900	Elke procent tariefverhoging levert (slechts) € 290 op. Een tariefverhoging van 10% dus € 2.900. Tarief wordt nu al jaarlijks geïndexeerd.	De gemeente heeft dan meer middelen om te besteden. De forensen betalen (meer) mee aan de voorzieningen in onze gemeente.

Quick wins

Activiteit	Lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
In stand houden pand Groesbeekseweg 12 Mook	€ 18.000	€ 13.000 (inclusief verlies inkomsten huur ad € 5.000)	Besparing wordt alleen gerealiseerd als besloten wordt tot sloop, met inachtneming van eenmalige kosten voor afboeken restant boekwaarde.	Pand moet in 2021 gesloopt worden om lasten vanaf 2022 te kunnen schrappen.
Economische ontwikkeling, algemeen beleid	€ 7.500	€ 7.500	Er worden minder bijeenkomsten georganiseerd voor ondernemers.	Er zullen minder bijeenkomsten voor ondernemers georganiseerd kunnen worden. Dit zal leiden tot mogelijke onrust bij ondernemers Deze besparing hangt wel samen met het in stand houden van het budget Economische promotie (FCL 630400). Met het behoud van dit budget kunnen er nog wel (minder) activiteiten uitgevoerd worden.

Potentiële besparingen - top 6

Activiteit	Lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Armoedebeleid bijzondere bijstand	€ 85.000	€ 15.000	De bedragen van de de individuele inkomensvoetstuk en de bijdrage meedoenregeling (reductieregeling) kunnen met 50% worden verlaagd. Hiervoor zijn al eerder voorstellen gedaan aan de raad bij begroting 2021, maar de raad heeft dat met een amendement teruggedraaid.	Inwoners missen een deel van de inkomensondersteuning en kunnen in financiële problemen komen waardoor (problematische) schulden kunnen ontstaan. De kans dat inwoners niet (meer) deelnemen aan sport of culturele activiteiten neemt toe.
Armoedebeleid: Minimabeleid	€ 124.800	€ 45.000	Subsidies binnen minimabeleid (SSHB, Leergeld, JFS/JFC) halveren. Bijdrage CZM met 50% verlagen.	Dit zou in strijd zijn met het huidige coalitieakkoord (collegeprogramma) en afwijken van het Rijksbeleid. Kan in geval van 'contra legem' leiden tot aanwijzing van het Rijk en slechte pers. Mensen krijgen minder aan (inkomens-) ondersteuning en sluiten mogelijk geen (goede) aanvullende ZKV. Kunnen daardoor (sneller) in financiële problemen komen. Kans op zorgmijding neemt toe. Kinderen groeien in meer armoede op met ongewenste gevolgen voor hun ontwikkeling.

<p>Uitkeringen participatiewet (UPW)</p>	<p>€ 1.516.745</p>	<p>€ 10.000 (aannee inclusief structurele extra personele lasten van €35.000)</p>	<p>Intensivering van de poortwachterfunctie door extra inzet sociale recherche, en/of werkconsulent bij de intake.</p>	<p>We voeren nu al intensieve controles uit, zowel voorafgaand aan de uitkering als gedurende de uitkering. De kans op een besparing is ongewis en zal beperkt blijven. We moeten dan een aanname doen. Als het ons lukt om twee uitkeringsjaren te besparen, dan zou de besparing ongeveer € 45.000 per jaar zijn. Daarnaast heeft dit gevolgen voor de hoogte van de specifieke uitkering van het Rijk omdat dit grotendeels is gebaseerd op historische ontwikkeling. Het voordeel in het lopende jaar leidt tot een lagere uitkering in het volgende jaar. De kans op besparing is al ongewis, maar zo snijden ook nog in eigen vlees.</p>
<p>Begeleide participatie en sociale werkvoorziening</p>	<p>€ 630.289</p>	<p>€ 150.000</p>	<p>We bieden geen werk meer aan ¼ deel van de WSW populatie. en ¼ deel van de huidige cliënten bieden we geen arbeidsmatige dagbesteding meer (ADB). We treden uit de GR-en IWGM en de MGR RvN.</p>	<p>Dit zou in strijd zijn met het huidige coalitieakkoord, collegeprogramma en rijksbeleid. Mensen missen kansen op arbeid of deelname aan ADB en ervaren minder zingeving aan hun bestaan; hun leven wordt ontregeld en zij komen in financiële, psychische en sociale problemen. De druk op hun omgeving (mantelzorgers) neemt toe. Er ontstaan wachtlijsten en er is een grote kans op bezwaar- en beroepschriften. Cliënten komen op de loonlijst bij de gemeente of in de uitkering bij de gemeente met alle (uitvoerings) kosten van dien. De uittreding uit GR-en geeft forse financiële consequenties vanwege frictiekosten. Op termijn is er wel</p>

				minder ambtelijke / bestuurlijke belasting.
Arbeidsparticipatie	€ 115.908	€ 40.000	We treden uit de MGR RvN en kopen zelf trajecten in op basis van no cure less pay. Daardoor kunnen we waarschijnlijk 15 trajecten per jaar inkopen.	Dit is in strijd met de geest van de wet, gemeentelijk en regionaal vastgesteld beleid. De uitstroom naar werk vanuit de uitkering daalt. We zouden uit de MGR Rijk van Nijmegen moeten stappen, met bijkomende frictiekosten van dien. Verder moeten we dan zelf een partij zoeken die voor ons trajecten kan verzorgen en daarvoor een inkoop- en aanbestedingsprocedure doorlopen. De personele kosten nemen toe omdat we taken weer zelf uit moeten voeren.
Invoeren parkeerbelasting Plasmolen	-	N.t.b.	Het plein in Plasmolen is eigendom van de gemeente. Het plein wordt gebruikt als openbaar parkeerterrein. Er kan voor gekozen worden hier betaald parkeren in te voeren.	<p>Er zal een onderzoek uitgevoerd moeten worden om te berekenen wat een reëel tarief is. Daarin wordt ook meegenomen hoeveel parkeerbewegingen er per jaar zijn en welk bedrag dit kan opleveren.</p> <p>Het is mogelijk dat langparkeerders hierdoor kiezen voor andere parkeerplaatsen (bijvoorbeeld van Leisurelands) waardoor de parkeerdruk op het plein afneemt.</p> <p>Er zal moeten worden gekeken naar de gehele parkeervoorziening in Plasmolen om te voorkomen dat auto's in de straten om het plein heen alsnog gratis gaan parkeren.</p> <p>Ondernemers rondom het plein zullen waarschijnlijk bezwaar</p>

				<p>hebben tegen de parkeerbelasting. Dit kan maatschappelijke onrust veroorzaken. Het is daarom van belang de ondernemers mee te nemen in het proces.</p> <p>Tot slot hangt dit samen met investeringen in Plasmolen. Deze zullen doorgang moeten vinden om draagvlak te krijgen en houden voor het betaald parkeren.</p>
--	--	--	--	---

5. Rode draden ZBB Vervoer, Openbaar Groen en Wonen

Proces

De werkgroep Vervoer, Openbaar groen en Wonen heeft iets buiten de planning gewerkt. De reden hiervoor was de ZBB-doorrekening van belangrijke beheerskosten naar minder kwaliteitsniveau dan begroot. Deze doorrekening is verlaat opgeleverd waardoor iets is uitgelopen.

Werkgroep Vervoer, Openbaar groen en Wonen: waar hebben we het over?

Om duiding te geven aan de onderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn, lichten we hieronder de hoofdonderwerpen nader toe:

- wegen, pleinen, fietspaden, openbare verlichting en kunstwerken
- waterwegen
- openbaar vervoer
- landschapsbeheer en natuurbescherming, openbaar groen, natuur en recreatie
- speeltuinen en -plaatsen, evenementen en recreatieve voorzieningen
- riolering
- stads- en dorpsvernieuwing
- woningexploitatie
- bouw-, woning- en welstandstoezicht en omgevingsvergunningen

Begroting en minimumniveau

Voor het ZBB-traject is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2021. Ook zijn de harde bezuinigingen uit de eerste begrotingswijzigingen doorgevoerd. Binnen ZBB zijn de verschillende taken gecategoriseerd. Deze is hieronder opgenomen waarbij tevens een reflectie is opgenomen naar de openbare ruimte:

1. Wettelijke taken – voor een groot deel van de openbare ruimte is vanuit het ministerie van BZK opgenomen dat voldaan moet worden aan het instandhouden van de kapitaalgoederen. Concreet toetst het provinciaal toezicht op het op orde houden van de onderhoudsgelden en de vervangingsgelden. Als wettelijke taak kan instandhouding op het minimumniveau worden gesteld.
2. Taken gelinkt aan de visie/coalitieprogramma
3. Zwaarwegende reden continuering
4. Niet wettelijke taken en taken zonder zwaarwegende redenen (2. en 3.) voor continuering

In onderstaande tabel zijn voor de werkgroep de totale lasten voor 2021 weergegeven, het totale minimumniveau en de mogelijke besparing indien we

afromen tot het minimum. Vervolgens zijn de lasten en het minimum opgesplitst naar de vier categorieën.

	Huidige Lasten	Minimum	Mogelijke besparing
Wettelijke taken	€ 1.238.300	€ 1.108.600	€129.700
Visie / coalitieprogramma	€ 476.320	€ 476.320	€ 0
Zwaarwegende reden continuering	€379.700	€354.100	€25.600
Niet wettelijk	€ 282.300	€238.000	€ 44.300
Totaal werkgroep Vervoer, Openbaar groen en Wonen	€ 2.376.620	€ 2.177.020	€ 199.600

Toelichting tabel

Zoals te zien is aan het verschil tussen het minimum en de huidige lasten, is het besparingspotentieel zeer beperkt (8,4%). BMC kent uit vergelijkbare onderzoeken een gemiddelde van circa 30-35%. Verder is opvallend dat veel budgetten binnen deze werkgroep hét minimum zijn ten opzichte vergelijkbare gemeenten. Dat laatste betekent dat er geen benchmark-gemeente lagere kosten heeft dan Mook en Middelaar.

Het besparingspotentieel van € 199.600 wordt vooral bepaald door één post: salarislasten Ruimtelijke Ordening. Daar is een verschil (=besparingspotentieel) tussen budget en ZBB-minimum van circa € 125.000. De deelnemers uit de werkgroep tekenden hierbij aan dat de opgenomen 5,05 fte niet alle werkzaamheden uitvoeren op het gebied van Ruimtelijke Ordening. Zo drukken ook andere werkzaamheden op dit product. Dit zou duiden op een incorrecte verdeling van de salarislasten naar producten. Alle relevante salarislasten waarnaar een herverdeling zou kunnen plaatsvinden bevinden zich op het ZBB-minimumniveau; ic. het hierboven uitgelegde fenomeen dat alle benchmark-gemeenten meer uitgeven dan Mook en Middelaar. Dat leidt tot de conclusie dat als de verdeling wel correct had plaatsgevonden het niet in de lijn der verwachting ligt dat betreffende salarislasten dermate verhoogd zouden worden dat Mook en Middelaar niet meer de gemeente met de laagste salarislasten zou zijn. Op salarislasten zijn daarom geen besparingen gevonden binnen de werkgroep.

Doorrekening beheerposten op minimumniveau

De informatie hieronder is onderdeel van de notitie Reflectie openbare ruimte zero based budgeting (29-1-2021), van M. van Duuren van bureau Orië. Het minimumniveau is in CROW termen gedefinieerd als het C-niveau, dat wil zeggen dat alle belangrijke beheerposten ten opzichte van het C-niveau zijn doorgerekend. De belangrijkste bevindingen zijn hieronder weergegeven.

Wegen Met het huidige budget worden de wegen (verhardingen) in stand gehouden. Waarbij opgemerkt wordt dat hierbij geen rekening gehouden wordt gehouden met de vervangingsbehoefte van de verhardingen; de zogenaamde rehabilitatiekosten om verhardingen te herstellen na het einde van de levensduur. De jaarlijkse vervangingsbehoefte bedraagt € 565.000,-. De feitelijke investering in de vervanging heeft de afgelopen 10 jaar op een fractie van dit budget gelezen.

Ten aanzien van het kwaliteitsniveau wordt er gestuurd op hogere kwaliteitsniveau B. Een recente doorrekening van de openbare ruimte gaf aan dat het huidige budget voor het onderhoud aan de wegen, lager is dan het benodigde budget bij kwaliteitsniveau C. Dit duidt op een doelmatige uitvoering. Voor klein en groot onderhoud is op het C-niveau een tekort van € 40.000,-. Het verlagen van het budget gaat gepaard met de afbreuk aan de functionaliteit van de wegen en met kapitaalvernietiging. Ook moet rekening gehouden worden met de uitbreiding van het areaal, zoals de recent in gebruik genomen snelfietsroute Maaswaalpad. Een project waarover in het verleden afspraken zijn gemaakt en besluiten zijn genomen.

Riolering De dekking voor het riool staat los van de algemene middelen en is geborgd vanuit de rioleringsheffing. De gemeentelijke zorgtaken zijn vastgesteld in het Gemeentelijke Rioleringsplan (GRP). Deze wordt in 2022 vernieuwd, wat er voor pleit om terughoudend te zijn met mutaties. In het plan worden zaken genoemd als de instandhouding en de vervanging van betreffende voorzieningen (o.a. riolering) en daarbij de gemeentelijke doelstellingen en ambities. Dit alles met een onderbouwing van de benodigde capaciteit, kosten en de financiering van dit alles (het zogenaamde 'Kostendekkingsplan'). Op basis van het 'Kostendekkingsplan' wordt de jaarlijkse gemeentelijke rioolheffing vastgesteld. Dit betekent dat hier gevonden voordelen ten gunste van de betalers komen en geen besparing in de begroting opleveren.

Een recente doorrekening laat zien dat voor klein en groot onderhoud € 68.000,- bespaard kan worden, echter op dit moment wordt sterk ingezet op de preventie. De € 68.000 zijn het gevolg van het gevoerde beleid met focus op preventie. De inzet op preventie zorgt ervoor dat de vervangingsbehoefte verder uitgesteld kan worden.

Water Voor klein en groot onderhoud is € 3.750,- extra nodig. Met name het afroven van bermen vraagt meer aandacht. De jaarlijkse vervangingsbehoefte is beperkt.

Kunstwerken De instandhouding van de kunstwerken (bruggen) is gewaarborgd in het gemeentelijke Onderhoudsplan bruggen. De objecten worden geregeld geïnspecteerd en er vindt dagelijks en planmatig onderhoud plaats. Groot onderhoud en vervanging is niet geborgd in de huidige budgetten. Aandachtspunt bij dit onderwerp is ook de passantenhaven in Mook. Voor dit kunstwerk is er op dit moment geen onderhoudsplan, dus ook geen financiële voorziening voor het onderhoud (ad hoc en planmatig) en vervanging. Gelet de leeftijd van de haven is dit meer dan wenselijk.

Groen Dit betreft de instandhouding van het openbaar groen. Er is qua kwaliteit met een differentiatie tussen de (woon-)kernen en het buitengebied. De recente doorrekening van de openbare ruimte geeft voor dit werkveld een aantal 'plussen' en 'minnen'. Een lager kwaliteitsniveau voor de gehele gemeente (C-niveau) biedt geen besparing. De huidige werkwijze en budget is het minimum. Waarbij opgemerkt wordt dat er geen budget is voor renovatie van het groen. Dus geen vervanging bij einde levensduur (rehabilitatie). Hieronder vindt u een uitsplitsing naar de diverse onderdelen binnen het product groen.

Groen – bomen

Voor klein en groot onderhoud komen we op C-niveau € 34.000,- te kort. De jaarlijkse vervangingsbehoefte is € 66.000,-, hierin wordt niet voorzien.

Groen – beplantingen

Voor klein en groot onderhoud hebben we op een C-niveau € 77.000,- over. Dit is het gevolg van het inzetten van INTOS/Buitenwerk. De voordelen daarvan, onder meer het inzetten van doelgroep-banen en participatiebanen, vragen om een intensieve begeleiding met extra kosten die niet begroot zijn op dit product. De jaarlijkse vervangingsbehoefte is € 25.000,-. Dit bedrag is niet beschikbaar.

Groen – grasvegetatie

Voor klein en groot onderhoud werkt de buitendienst op dit moment aanzienlijk efficiënter dan de marktprijzen (circa € 50.000,- goedkoper). De jaarlijkse vervangingsbehoefte is € 2.500,-, waarin niet wordt voorzien.

Groen – overig

Voor klein en groot onderhoud houden we op een C-niveau € 4.000,- over. De jaarlijkse vervangingsbehoefte is € 6.000,-, hierin wordt niet voorzien.

Terreinmeubilair Voor klein en groot onderhoud zou ten opzichte van het C-niveau € 3.000,- bespaard kunnen worden. De jaarlijkse vervangingsbehoefte is € 16.000,-, het is niet bekend of hierin is voorzien.

Nb. naast het verlagen van het kwaliteitsniveau, waarover het hierboven gaat is er nog een bezuinigingsoptie: minder openbare ruimte in beheer houden en een deel afstoten.

Potentiële besparingen

Op basis van het ZBB-traject komen we tot de volgende potentiële besparingen, rekening houdend met bovenstaande analyse:

Activiteit	Huidige lasten	Mogelijk besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Uitlaatvelden en overige hondenaan-gelegen-heden	€ 9000	€ 4000	Minder uitlaatvelden en/of lagere frequenties onderhoud.	Creëren van onbegrip bij bewoners. Mogelijk meer overlast door hondenpoep.
Evenementen en overige recreatieve voorzienin-gen	€ 3000	€ 3000	Huidige voorziening: -Representatie tijdens de vierdaagse: plaatsen tent, bierbuffet bestuurlijk ontvangst -Huur toiletwagens (Plasmolen en Mook) -Voorzieningen rondom vuurwerk (Middelaar) -Onvoorzien kosten vierdaagse.	Mocht het minimum (wat we reeds doen) stoppen dan verbreken we een convenant en hebben we als enige gemeente in het Rijk van Nijmegen geen voorzieningen tijdens de 4-daagse. Dit zal onrust veroorzaken en zal er ook voor zorgen dat de gemeente niet goed op de kaart staat. Daarnaast zal het niet hebben van voorzieningen zorgen voor wild-toiletteren wat extra (opruim-)kosten met zich mee brengt.
Structuur- en bestemmingsplannen	€ 44.100	€ 9.000	De ondersteuning van stichting IKL (Instandhouding Kleine Landschapselementen)	IKL: Het stopzetten van de bijdrage aan het IKL zal beperkte

		€ 5.500	wordt geschrapt. Het budget voor advieskosten wordt verder teruggebracht.	gevolgen hebben. Budget advieskosten: Het overgebleven budget zal beschikbaar blijven voor inwinnen van adviezen en aanpassen van beleid als gevolg van wet - en regelgeving. De gemeente zal in de toekomst nog zorgvuldiger moeten gaan kijken naar de nut- en noodzaak van het inwinnen van advies.
--	--	---------	--	---

Conclusie

Uit het onderzoek komt naar voren dat Mook en Middelaar, voor wat betreft beheer, ten opzichte van de beschikbare budgetten goede prestaties levert. Doorerekend naar het ZBB-niveau (c) blijkt dat veel budgetten (te) laag zijn begroot én/of dat vervangingsinvesteringen niet zijn begroot. Ook constateren we dat te realiseren kleine besparingen vaak grote consequenties kunnen hebben, denk aan minder preventieve en meer repressieve inzet en het niet meer gelijktijdig dienen van maatschappelijke en sociale doelen op het gebied van arbeidsparticipatie. Zo vraagt het wijzigen van normen en/of de werkwijze bij groen om een 'ombouw' van het groen, met financiële consequenties die nu niet zijn meegenomen. Bij rioleringen is aangegeven dat in 2022 het GRP wordt vernieuwd.

6. Rode draden ZBB Welzijn

Proces

De werkgroep Welzijn heeft conform planning gewerkt. Meerdere werkgroepleden participeren ook in andere werkgroepen waardoor de werkinstructies beperkt waren.

Werkgroep Welzijn, sport, cultuur en recreatie: waar hebben we het over?

Om duiding te geven aan de onderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn, lichten we hieronder de hoofdonderwerpen die in deze werkgroep behandeld zijn nader toe:

- Welzijn: Algemeen maatschappelijk werk (AMW), Kinder(dag)opvang, jeugdwerk, vluchtelingen en statushouders, volksgezondheid;
- Burgerparticipatie: inwonersparticipatie; wijk- en dorpsraden, vrijwilligersondersteuning en mantelzorg, ouderenzorg;
- Onderwijs: Onderwijshuisvesting, volwasseneneducatie;
- Sport: sportcomplexen, sportbeleid en activering;
- Cultuur: Kunst en cultuur, musea, Sociaal cultureel werk;
- Cultureel erfgoed, archeologie.

Begroting en minimumniveau

Voor het ZBB-traject is uitgegaan van de vastgestelde begroting 2021. Ook zijn de harde bezuinigingen uit de eerste begrotingswijzigingen doorgevoerd. Alle fcl's hebben we opgesplitst naar vier categorieën:

1. Wettelijke taken
2. Taken gelinkt aan de visie/coalitieprogramma
3. Zwaarwegende reden continuering
4. Niet-wettelijke taak

In onderstaande tabel zijn voor de werkgroep Welzijn zijn de totale lasten voor 2021 weergegeven, het totale minimumniveau en de mogelijke besparing indien we afkomen tot het minimum. Vervolgens zijn de lasten en het minimum opgesplitst naar de vier categorieën. Zoals te zien is aan het verschil tussen het minimum en de huidige lasten, is het besparingspotentieel voor de wettelijke taken zeer beperkt. Dit is ook voor de taken gerelateerd aan de visie/ het collegeakkoord het geval, hoewel hier ook de keuze gemaakt kan worden om deze uitgaven terug te brengen naar nul. Omdat de activiteiten onderdeel uitmaken van het collegeakkoord, wordt daar in de ZBB-methodiek niet vanuit gegaan.

	Huidige Lasten	Minimum	Mogelijke besparing
Wettelijke taken	€ 738.181	€ 712.988	€ 25.193
Visie / coalitieprogramma	€ 471.328	€392.094	€ 79.234
Niet wettelijk	€ 88.650	€ 0	€ 88.650
Totaal werkgroep Welzijn, sport, cultuur en recreatie	€ 1.298.159	€ 1.105.082	€ 193.077

Quick wins

Activiteit	Lasten	Mogelijke besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Subsidiëren Via Romana - Subsidiëren stichting Kruisen en Kapellen	€ 600	€ 600	Geen subsidie meer voor Via Romana en Kruisen en Kapellen.	Geen deelname meer aan Via Romana, dit heeft theoretisch een kleine impact op toeristische aantrekkelijkheid van gemeente.
Sociaal cultureel werk (SCW)	€ 12.150	€ 2.050	In dit budget laten vervallen van de evenementensubsidie (wordt al elders begroot en is nu dubbel).	Geen effect.
Algemeen maatschappelijk werk (AMW)	€ 88.000	€ 23.000	Reeds gerealiseerd voordeel op subsidieafspraken.	Geen effect.
Kosten samenkracht en burgerparticipatie	€ 26.510	€ 5.000	Kwaliteitsonderzoek Hulp bij het Huishouden laten vervallen	Minder informatie/sturing bij contract gesprekken met aanbieders hulp bij het huishouden.
Vrijwilligersondersteuning en mantelzorg	€ 23.550	€ 450	Vacaturebank opzeggen	Geen, vacaturebank werd weinig gebruikt. Deze is al opgeheven.

Vrijwilligersondersteuning en mantelzorg	€ 23.550	€ 2.000	Vonkjes aframen naar € 3.000	Geen: gebruik in 2018: € 1.500, gebruik in 2019: € 2.850 en gebruik in 2020: € 1.800
Ouderenzorg	€ 60.980	€ 5.000	Werkbudget Werkgroep Seniorvriendelijke Gemeente afschaffen	Geen, werkgroep heeft reeds besloten te stoppen met haar werkzaamheden

Potentiële besparingen - top 5

Activiteit	Huidige lasten	Mogelijk besparing	Toelichting besparing	Effecten besparing
Kosten samenkracht en burgerparticipatie	€ 26.510	€ 6.000 - € 7.000	(1) Klanttevredenheidsonderzoek Inkomen laten vervallen (€ 2.000-€ 3.000) (2) Ondersteuning Adviesraad Sociaal Domein versoberen (zelf notuleren of geen vergoeding meer voor deelname of minder werkbudget) (€ 5.000)	(1) Geen zicht op beleving cliënten, uitvoering kan hier niet op aangepast worden. (2) Samenwerking met Adviesraad kan verslechteren, verordening moet aangepast worden.
Algemene voorzieningen participatie	€ 43.988	€ 12.000	De gereserveerde subsidie (wordt nog niet gebruikt) voor Mook komt te vervallen. (€ 12.000)	Geen inloop in Mook, waardoor in deze kern de behoefte aan professionele dagbesteding niet wordt getemperd. In Mook minder mogelijkheden voor ontmoeting (dan in andere kernen).
Kunst en cultuur, incl. salarislasten	€ 75.900	€ 75.900	Stoppen met alle activiteiten op het gebied van Kunst en Cultuur (inclusief de salarislasten die hierbij horen)	Geen (door de gemeente ondersteunde) activiteiten meer op het gebied van Kunst en Cultuur. Participatie in regionale samenwerking zal stoppen. Effect op de organisatie van schrappen taken (vermindering fte).
<i>Kunst en cultuur, incl. salarislasten⁵</i>	€ 75.900	€ 40.000	<i>Stoppen met alle activiteiten op het gebied van Kunst en Cultuur voor volwassenen (inclusief salarislasten).</i>	<i>Geen gemeentelijke ondersteuning meer voor activiteiten voor volwassenen op het gebied van kunst en cultuur. Beperkt effect op de organisatie (schrappen taken).</i>
Sportbeleid en -activering	€ 15.000	€ 15.000	Stoppen met alle activiteiten op het gebied van sport	Diverse beweegactiviteiten voor o.a. kinderen, mensen met een

⁵Dit voorstel is een (minder ingrijpend) alternatief voor het voorstel dat erboven staat.

			(waaronder MOVE en sport akkoord, zowel incidentele baten als incidentele lasten vervallen)(inclusief de salarislasteren die hierbij horen)	beperking en ouderen worden niet meer uitgevoerd. Een gedeelte hiervan is pas net gestart. Effect op de organisatie van schrappen taken (vermindering fte). Ook baten vanuit het rijk (specifiek) komen te vervallen.
<i>Sportbeleid en -activering⁶</i>	<i>€ 15.000</i>	<i>€ 15.000</i>	<i>Stoppen met beleid sport, maar nog wel uitvoering van MOVE en sport akkoord</i>	<i>Alleen huidige sportactiviteiten continueren. Eventuele nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen of vragen worden niet meer vertaald in passend beleid. Beperkt effect op de organisatie (schrappen taken).</i>

⁶ Dit voorstel is een (minder ingrijpend) alternatief voor voor het voorstel dat erboven staat.