



Doorkijkjes naar de toekomst - financieel handelingsperspectief

Gemeente Loon op Zand

13 mei 2019

drs. L.A.R.J. van Kaam
H. Uffen MSc.
Mw. S. Roest MSc.

Op zoek naar evenwicht in inkomsten en uitgaven – een financieel handelingsperspectief

Noodzaak voor een handelingsperspectief

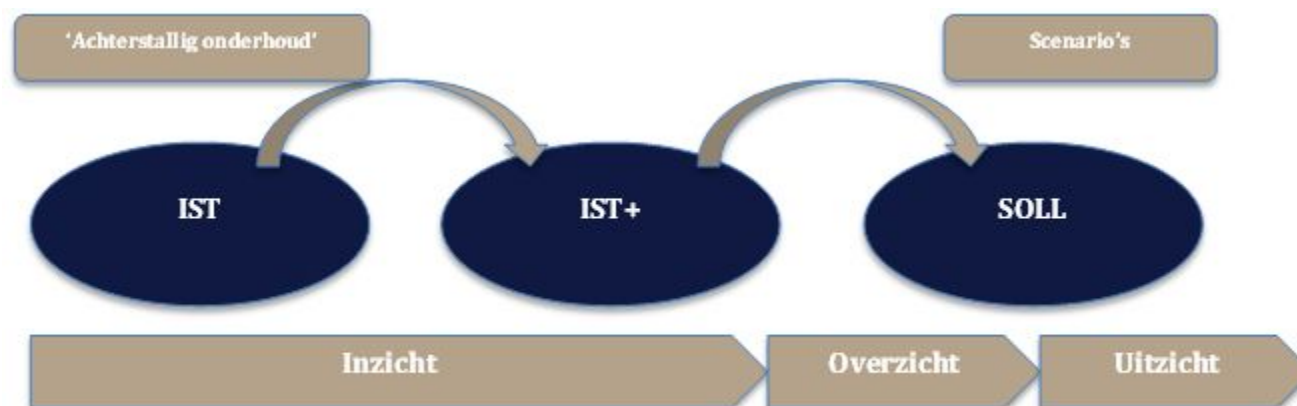
Ondanks de positieve begrotingssaldi in het meerjarenperspectief, is een herbezinning op de taakuitvoering door de gemeente Loon op Zand wenselijk. Naast de hogere uitgaven dan begroot in het sociaal domein en de start van nieuwe beheerplannen in het ruimtelijk domein met een ongewis financieel resultaat, zijn er ook nog kosten te verwachten bij de herijking van de bedrijfsvoering. Om in de toekomst niet onverwachts noodgedwongen besluiten te moeten nemen om de begroting in evenwicht te houden, is de wens van het college van B&W om zicht te krijgen op mogelijke interventies in de financiële uitgaven op de langere termijn.

Doorkijkjes – Inzicht, Overzicht en Uitzicht

Om invulling aan deze wens te geven, is er behoefte aan zogenoemde 'doorkijkjes' op de drie genoemde domeinen (Sociaal Domein, Ruimtelijke Domein en Bedrijfsvoering):

1. Waar staat de gemeente Loon op Zand nu en hoe ontwikkelen de baten en lasten zich in meerjarig perspectief en welke (financiële) risico's loopt de gemeente (= IST)?
2. In hoeverre is er sprake van 'achterstallig onderhoud'? Moet de gemeente eerst een 'been bijtrekken' alvorens toe te kunnen werken naar de gewenste situatie? Zo ja, wat is de consequentie in termen van baten en lasten (= IST+)?
3. Wat is de gewenste situatie van de gemeente Loon op Zand op basis van beleidsuitgangspunten, ambities, het collegeakkoord, etc. doorvertaald in baten en lasten (= SOLL)?
4. Op welke geïdentificeerde parameters (= *cost drivers*) kan de gemeente sturen om toe te werken naar de gewenste situatie?
5. Wat is effect van de scenario's op de middellange en lange termijn en hoe realistisch zijn de scenario's qua haalbaarheid?

Onderstaand figuur geeft grafisch weer hoe de 'doorkijkjes' er uit zien.



Figuur 1: Schematische weergave van de 'doorkijkjes'

Om het college van B&W van de gemeente Loon op Zand inzicht te geven in de ontwikkeling van de baten en lasten binnen (1) het Sociaal Domein, (2) het Ruimtelijk Domein en (3) de Bedrijfsvoering is gebruik gemaakt van bovenstaand model. Op basis van de beschikbare data (begroting, coalitieakkoord, beheerplannen en financiën) voor de boekjaren 2017 - 2023 is een analyse gemaakt op de IST, de IST+ en de SOLL-situatie. Hierbij is de IST-situatie gelijk aan waar de gemeente Loon op Zand momenteel staat en hoe de baten en lasten zich in meerjarig perspectief ontwikkelen. Daar waar er sprake is van achterstallig onderhoud is dit meegenomen in de IST+-situatie. Tot slot representeert de SOLL-situatie, op basis van beleidsuitgangspunten en ambities, de gewenste situatie van de gemeente Loon op Zand.

De IST-situatie en IST+-situatie voor de drie domeinen (Sociaal Domein, Fysieke Domein en Bedrijfsvoering) wordt in eerste instantie op basis van de beschikbare data en documenten in kaart gebracht. Voor het Sociaal Domein betekent dit een analyse op de zorgadministratie voor de boekjaren 2016, 2017 en 2018. We kiezen hierbij bewust drie jaren op trends te kunnen identificeren en incidentele aspecten er eventueel uit kunnen filteren. De analyse op de zorgadministratie (aangevuld met de inhoudelijke beleidsplannen) vormt de onderbouwing op de situaties IST en IST+. Vanuit de analyse identificeren we de parameters ('cost drivers') die de bouwstenen vormen voor de scenario's. Deze parameters zijn de 'knoppen om aan te draaien' voor het college van B&W ten aanzien van de scenario's en maatregelen om te treffen. Deze aspecten zijn verder uitgewerkt met het college en de ambtelijke top om de scenario's te duiden in termen van consequenties en realisme.

In de begroting van de gemeente Loon op Zand zien we dat het meerjarig perspectief op veel posten taakstellend is ingestoken. Dat wil zeggen dat de budgetten in meerjarig perspectief geen ontwikkeling laten zien. Daarmee geeft de begroting in onze optiek niet het juiste beeld van komende ontwikkelingen en daarmee gepaarde kosten binnen de gemeente Loon op Zand. Het maken van de 'doorkijkjes' is een eerste stap om dit te verbeteren en de consequenties van beleidskeuzes en ontwikkelingen ook in meerjarig perspectief financieel door te vertalen en daarmee de begroting als sturingsinstrument te versterken. Middels de 'doorkijkjes' ontstaat ook een beeld van de opgave waar de gemeente Loon op Zand voor staat - zie de perspectieven bij IST+.

'Doorkijkjes' per domein

Sociaal domein

IST

De IST-situatie qua baten en lasten aangaande het Sociaal Domein is in onderstaand overzicht weergegeven.

Baten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
6.1 SAMENKR EN BURGERPARTICIP	€ -252.633,31	€ -300.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00
6.2 WIJKTEAMS	€ -	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00
6.3 INKOMENSREGELINGEN	€ -3.705.245,90	€ -3.667.084,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00
6.4 BEGELEIDE PARTICIPATIE	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.5 ARBEIDSPARTICIPATIE	€ -60.250,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.6 MAATWERKVZ (WMO)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.71 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18+	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.72 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18-	€ -58.341,53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.81 GEËSCALEERDE ZORG 18+	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.82 GEËSCALEERDE ZORG 18-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ -4.076.470,74	€ -4.018.584,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00
Lasten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
6.1 SAMENKR EN BURGERPARTICIP	€ 2.039.331,59	€ 2.982.966,00	€ 3.247.068,00	€ 3.262.837,00	€ 3.360.319,00	€ 3.466.769,00	€ 3.498.980,00
6.2 WIJKTEAMS	€ 331.974,17	€ 449.317,00	€ 480.985,00	€ 480.985,00	€ 480.985,00	€ 480.985,00	€ 480.985,00
6.3 INKOMENSREGELINGEN	€ 5.716.492,14	€ 5.869.900,00	€ 5.980.293,00	€ 6.002.293,00	€ 5.979.293,00	€ 6.050.293,00	€ 6.050.293,00
6.4 BEGELEIDE PARTICIPATIE	€ 3.076.070,96	€ 2.699.452,00	€ 2.811.561,00	€ 2.621.625,00	€ 2.540.423,00	€ 2.443.794,00	€ 2.300.850,00
6.5 ARBEIDSPARTICIPATIE	€ 307.481,29	€ 414.720,00	€ 292.319,00	€ 305.535,00	€ 308.763,00	€ 320.635,00	€ 332.507,00
6.6 MAATWERKVZ (WMO)	€ 1.556.314,79	€ 1.448.000,00	€ 1.485.000,00	€ 1.405.000,00	€ 1.405.000,00	€ 1.405.000,00	€ 1.405.000,00
6.71 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18+	€ 1.331.030,53	€ 1.449.339,00	€ 1.653.011,00	€ 1.567.011,00	€ 1.567.011,00	€ 1.567.011,00	€ 1.567.011,00
6.72 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18-	€ 2.647.064,27	€ 4.699.131,00	€ 3.870.145,00	€ 3.800.145,00	€ 3.800.145,00	€ 3.800.145,00	€ 3.800.145,00
6.81 GEËSCALEERDE ZORG 18+	€ 24.577,00	€ 30.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00
6.82 GEËSCALEERDE ZORG 18-	€ 731.000,00	€ 497.553,00	€ 497.754,00	€ 497.754,00	€ 497.754,00	€ 497.754,00	€ 497.754,00
Totaal	€ 17.761.336,74	€ 20.541.103,00	€ 20.336.861,00	€ 19.961.910,00	€ 19.958.418,00	€ 20.051.111,00	€ 19.952.250,00

Figuur 2: Schematische weergave van de baten en lasten (IST-situatie) Sociaal Domein van de gemeente Loon op Zand.

In het overzicht zijn de baten en lasten weergegeven die direct op het desbetreffende taakveld zijn geboekt. De lasten zijn gecorrigeerd op personele lasten (aanwezig op kostenplaatsen van de afdelingen binnen het domein bedrijfsvoering) en kapitaallasten (niet beïnvloedbaar). De grootste lasten aangaande het Sociaal Domein zitten op de volgende taakvelden:

- 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie - hieronder vallen onder andere het vrijwilligerswerk, ouderenbeleid, maatschappelijk werk, huishoudelijke verzorging (HbH1), sociaal cultureel werk en de innovatiebudgetten;
- 6.3 Inkomensregelingen - dit betreffen onder andere de BUIG-gelden (gebundelde Rijksuitkering voor het bekostigen van uitkeringen) , sociaal economische beleidsontwikkeling, minimabeleid;
- 6.4 Begeleide participatie - dit betreft de sociale werkvoorziening
- 6.6 Maatwerkvoorzieningen (Wmo) - hieronder vallen onder andere materiële voorzieningen, zorg in natura (ZIN) en immaterieel Wmo;
- 6.71 Maatwerk Dienstverlening 18+ - dit betreffen onder andere Persoonsgebonden Budgetten (PGB's) 18+, materiële en immateriële vervoersvoorzieningen, schuldhulpverlening etc.
- 6.72 Maatwerk Dienstverlening 18- - hieronder vallen zorg in natura Jeugdhulp, PGB's 18- Jeugd, Jeugdzorgplus, etc.

IST+

In de IST+-situatie is de begroting aangescherpt en reëel ingestoken. Dat wil zeggen dat naar ontwikkelingen, onderliggende cost drivers (middels een analyse op de zorgadministratie van de gemeente Loon op Zand), aanwezig beleidsdocumenten van het Sociaal Domein is gekeken en een verdieping is gemaakt door middel van gesprekken met het college van B&W en het management van de gemeente Loon op Zand. Hierbij is vooral gekeken naar wat de gemeente Loon op Zand moet doen om een 'been bij te trekken' om het aanwezig achterstallig onderhoud weg te werken. Dit leidt tot een opgave

Relevante exogene ontwikkelingen op dit domein zijn:

- Eigen bijdrage algemene voorzieningen Wmo
- Tekorten en sturing op de jeugdzorg
- Tariefstijgingen Hulp bij het Huishouden
- Reële tarieven Gecertificeerde Instellingen
- Onderzoek herpositionering Baanbrekers
- Inburgering nieuwkomers
- Vergrijzing
- Werk en bijstand – ontwikkeling en effect
- Aansluiting op de zorgadministratie in de regio (Centric i.p.v. Wmo-Ned)

De genoemde aspecten (ontwikkelingen, cost drivers en 'achterstallig onderhoud') zijn doorvertaald in aannames en deze zijn doorvertaald in de begroting (IST). Dat leidt op taakveldniveau tot het volgende beeld:

Baten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
6.1 SAMENKR EN BURGERPARTICIP	€ -252.633,31	€ -300.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00	€ -195.000,00
6.2 WIJKTEAMS	€ -	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00	€ -51.500,00
6.3 INKOMENSREGELINGEN	€ -3.705.245,90	€ -3.667.084,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00	€ -3.818.226,00
6.4 BEGELEIDE PARTICIPATIE	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.5 ARBEIDSPARTICIPATIE	€ -60.250,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.6 MAATWERKVZ (WMO)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.71 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18+	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.72 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18-	€ -58.341,53	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.81 GEËSCALEERDE ZORG 18+	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6.82 GEËSCALEERDE ZORG 18-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ -4.076.470,74	€ -4.018.584,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00	€ -4.064.726,00
Lasten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
6.1 SAMENKR EN BURGERPARTICIP	€ 2.039.331,59	€ 2.922.212,00	€ 3.644.220,00	€ 3.711.113,50	€ 3.739.419,55	€ 3.753.404,13	€ 3.768.787,16
6.2 WIJKTEAMS	€ 331.974,17	€ 449.317,00	€ 480.985,00	€ 499.697,80	€ 520.281,88	€ 542.924,37	€ 567.831,10
6.3 INKOMENSREGELINGEN	€ 5.716.492,14	€ 5.869.900,00	€ 5.920.293,00	€ 5.942.293,00	€ 5.919.293,00	€ 5.990.293,00	€ 5.990.293,00
6.4 BEGELEIDE PARTICIPATIE	€ 3.076.070,96	€ 2.699.452,00	€ 2.811.561,00	€ 2.621.625,00	€ 2.540.423,00	€ 2.443.794,00	€ 2.300.850,00
6.5 ARBEIDSPARTICIPATIE	€ 307.481,29	€ 414.720,00	€ 372.319,00	€ 385.535,00	€ 388.763,00	€ 400.635,00	€ 332.507,00
6.6 MAATWERKVZ (WMO)	€ 1.556.314,79	€ 1.448.000,00	€ 1.390.000,00	€ 1.310.000,00	€ 1.310.000,00	€ 1.310.000,00	€ 1.310.000,00
6.71 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18+	€ 1.331.030,53	€ 1.449.339,00	€ 1.660.224,20	€ 1.517.011,00	€ 1.517.011,00	€ 1.517.011,00	€ 1.517.011,00
6.72 MAATWERKDIENTSTVERLENING 18-	€ 2.647.064,27	€ 4.699.131,00	€ 5.014.425,10	€ 4.956.239,29	€ 4.903.872,06	€ 4.694.078,25	€ 4.651.660,80
6.81 GEËSCALEERDE ZORG 18+	€ 24.577,00	€ 30.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00	€ 18.725,00
6.82 GEËSCALEERDE ZORG 18-	€ 731.000,00	€ 497.553,00	€ 538.271,70	€ 538.271,70	€ 538.271,70	€ 538.271,70	€ 538.271,70
Totaal	€ 17.761.336,74	€ 20.480.349,00	€ 21.851.024,00	€ 21.500.511,29	€ 21.396.060,19	€ 21.209.136,45	€ 20.995.936,76

Figuur 3: Schematische weergave van de baten en lasten (IST+-situatie) Sociaal domein van de gemeente Loon op Zand.

Per taakveld zijn de volgende mutaties doorgevoerd aan de hand van de volgende aannames + onderbouwing:

Baten

- 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie.
 - Eigen bijdrage algemene voorzieningen Wmo. Op dit product is een daling van de inkomsten voorzien vanwege de ontwikkelingen op dit onderwerp. Vanaf 2019 wordt niet mee naar het inkomen gekeken, maar betaalt iedereen € 17,50 per 4 weken. Hierdoor zullen de inkomsten voor de gemeente gaan dalen (-/- € 105.000 structureel vanaf 2019).

Lasten

- 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie
 - Vrijwilligerswerk. De gemeente Loon op Zand is voornemens te investeren in het voorliggend veld en daarmee in de preventie op het Sociaal Domein. Dit ter voorkoming dat een zwaarder beroep wordt gedaan op de zwaardere en duurdere zorg, waardoor het tekort op bijvoorbeeld de jeugdzorg verder toeneemt. Het investeren in het vrijwilligerswerk, als onderdeel van het voorliggend veld, maakt ook onderdeel uit van het coalitieakkoord van de gemeente Loon op Zand¹. De gemeente is bezig met opstellen van een uitvoeringsplan voor verdere versterking van het vrijwilligerswerk. In IST+-situatie is een structureel bedrag opgenomen € 50.000 vanaf 2020.
 - Mantelzorg. Net als bij het product vrijwilligerswerk, behoort het product mantelzorg tot het voorliggend veld. Ook hier wil de gemeente investeren in de preventieve werking van dit product, om de kosten van de duurdere specialistische zorg te kunnen drukken. In de IST+-situatie wordt daarom elk jaar 10% meer aan kosten geraamd voor dit product vanaf 2020. Op deze wijze wordt weer toe gewerkt naar eenzelfde budget als in de begroting 2019.
 - Jeugd- en jongerenwerk. Dit onderwerp is als speerpunt opgenomen in het coalitieakkoord en maakt net als de twee eerder genoemde producten onderdeel van het voorliggend veld. Voor de boekjaren 2019 en 2020 stijgt daarom het budget met 50% en vanaf 2021 structureel met 20%.
 - Hulp bij het huishouden (HbH1). Sinds 2018 is de cao voor het Hulp bij het Huishouden veranderd. Dit heeft geleid tot hogere personeelslasten bij de aanbieders en daarmee tot hogere tarieven. In 2019 wordt een nieuwe verhoging in de cao verwacht, dit leidt tot hogere personele kosten. In de IST+-situatie wordt uitgegaan van een structurele verhoging van de lasten met € 450.000 vanaf 2019.
- 6.2 Wijkteams
 - Wijkgericht werken. Wijkgericht werken vormt een belangrijke spil in het voorliggend veld en daarmee de preventieve zorg binnen de gemeente Loon op Zand. Net als bij de producten Vrijwilligerswerk, Mantelzorg en Jeugd- en jongerenwerk dient hierop geïnvesteerd te worden om de kwaliteit te verbeteren en de positie op de toegang te verstevigen. In de IST+-situatie wordt daarom uitgegaan van een stijging van de lasten van 10% per jaar vanaf 2020. Het doel hiervan is ook om de kosten van duurdere specialistische zorg te drukken.
- 6.3 Inkomensregelingen
 - Wet Werk en Bijstand. De ontwikkeling van het aantal bijstandsgerechtigden laat de laatste jaren binnen de gemeente een stabiele lijn zien: 2014: 2,7%; 2015: 2,6%; 2016: 2,8%; 2017: 2,6% en 2018; 2,5%. Wij verwachten dat deze lijn gelijk blijft. Dit bedrag blijft in de IST+-situatie dan ook gelijk aan de IST-situatie.
 - Minimabeleid. Op dit product is sprake van onderbesteding en kan daarom met € 60.000 structureel naar beneden worden bijgesteld.

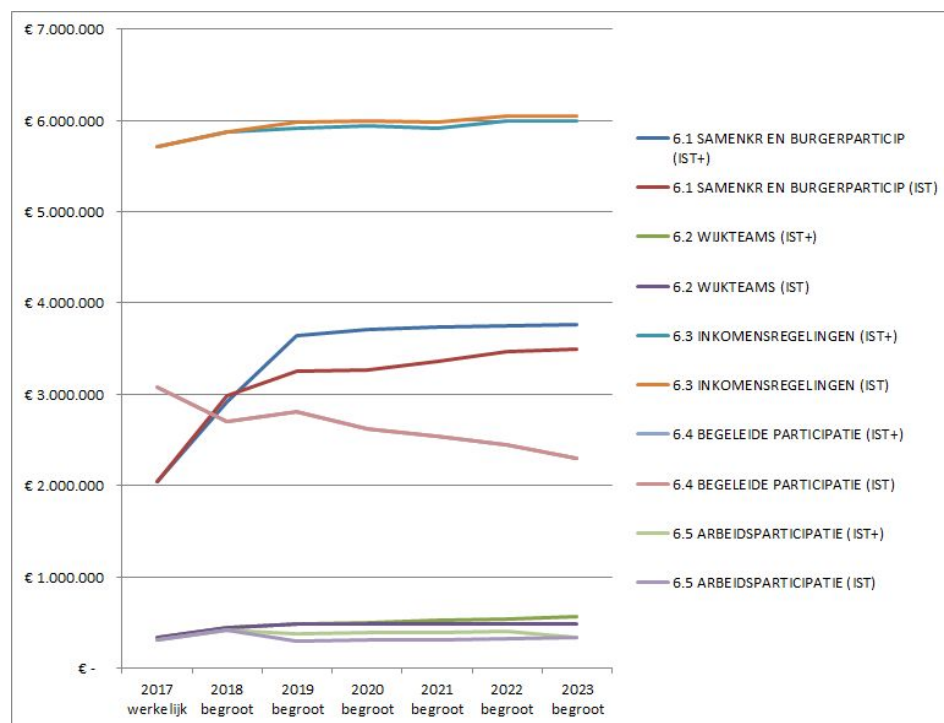
¹ Gemeente Loon op Zand, 2018, *Samen bouwen aan een duurzame toekomst - coalitieakkoord 2018-2022 van Gemeentebelangen, CDA en Voor Loon!*, p. 1-20.

- 6.5 Arbeidsparticipatie
 - Inburgeringscursus. Het HOB-traject maakt onderdeel uit van dit product. De kosten van dit traject waren niet opgenomen in de IST-situatie. De kosten bedragen € 80.000 per jaar voor een periode van 4 jaar (2019-2022). Wanneer het HOB-traject een structureel karakter krijgt, dient naar een nieuwe bekostiging gezocht te worden.
- 6.6 Maatwerkvoorzieningen (Wmo)
 - Materieel rolstoelvoorzieningen. Op dit product is sprake van onderuitputting. Bedrag is daarop aangepast en geënt op € 260.000 structureel.
 - ZIN 18+ immaterieel Wmo. De werkelijke kosten over 2018 waren € 250.000 lager dan begroot. De verwachting is dat de kosten zullen stijgen met het oog op de toekomst. Dit wordt veroorzaakt door hogere tarieven en stijging van de vraag en daarmee de aantallen door de verandering in de eigen bijdrage Wmo. Omdat er nu nog sprake is van een onderbesteding, is het budget gelijk gehouden. De kanttekening is dat de kosten wel gaan stijgen en dat de gemeente de werkelijke kosten goed moet monitoren en tijdig de budgetten hierop dient aan te passen.
 - Materiële en immateriële vervoersvoorziening. In 2019 is sprake van incidentele meerkosten van 10%, daarna is sprake van een afname van de lasten. Deze daling is reeds doorgevoerd middels een begrotingswijziging.
 - PGB WRV - de realisatie bedroeg in 2018 € 38.000. De begroting gaat uit van een kostenpost van € 90.000. Op basis van de onderbesteding is het budget structureel verlaagd naar € 40.000 vanaf 2019.
 - PGB 18+ Wmo begeleiding - de gemeente zet in op zorg in natura en daardoor laten de pgb's een daling zien. De budgetten op dit product zijn verlaagd met € 80.000 vanaf 2019 en komen dan op € 370.000 per jaar.
- 6.72 Maatwerkdienstverlening 18-
 - PGB 18- jeugd - Er is hier sprake van een afnemende vraag. Om deze reden zijn de kosten verhoogd met structureel 10% per jaar.
 - Jeugdzorgplus - Over het gehele taakveld jeugd is sprake van een tekort van € 1,2 mln. voor 2018. Dit tekort is ook geraamd voor de boekjaren 2019, 2020 en 2021. Vanaf 2022 wordt een daling 5% geraamd door de investeringen in het voorliggend veld en het effect dat daar wordt gesorteerd om een beweging van de dure specialistische zorg naar het voorliggend veld te realiseren, alsmede een verlaagde doorverwijzing naar de duurdere zorg. Dit betekent dat de gemeente actief moet gaan sturen op de gemaakte afspraken met de zorgaanbieders, middels een goed ingericht contractmanagement.
- 6.82 Geëscaleerde zorg 18-
 - Jeugdzorg Gecertificeerde Instellingen. Binnen dit product speelt de discussie omtrent de reële tarieven. Deze discussie heeft een kostprijsverhogend effect voor de gemeente. Op basis van de ontwikkelingen in andere regio's, gaan wij uit van een stijging van 10% van de lasten vanaf 2019.

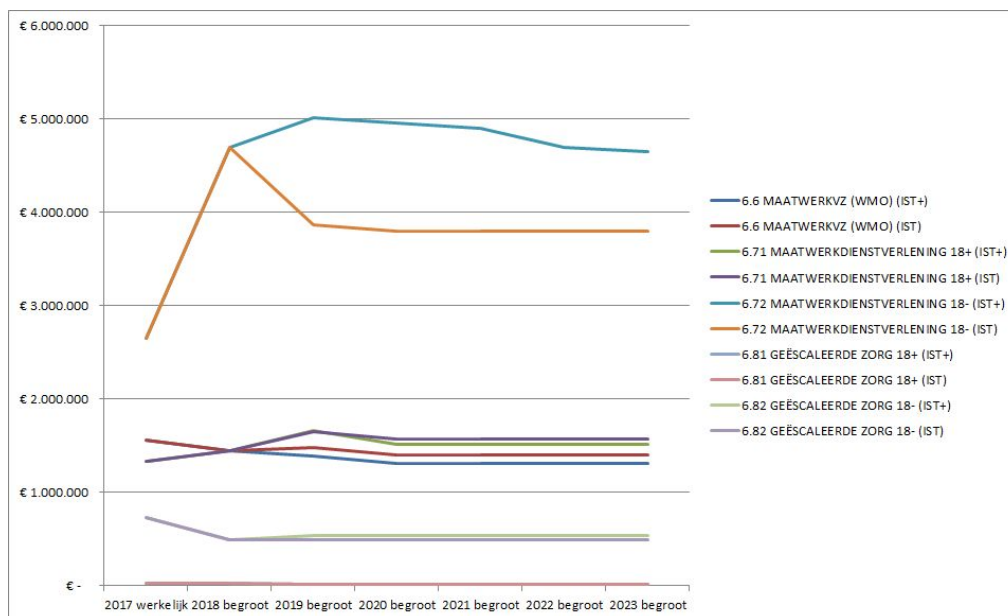
Confrontatie - opgave Sociaal Domein

In de confrontatie zetten wij de IST-situatie en de IST+-situatie tegen elkaar af. Het resultaat (verschil) hiervan is de opgave voor de gemeente Loon op Zand op het Sociaal Domein. Deze opgave is geënt op het wegwerken van 'achterstallig onderhoud' en het inspelen op lopende ontwikkelingen.

Onderstaande figuren geven het verschil weer per taakveld binnen het Sociaal Domein tussen de IST-situatie (zie ook figuur 2) en de IST +-situatie (zie ook figuur 3).



Figuur 4: Confrontatie lasten IST en IST+ voor de taakvelden 6.1 tot en met 6.5.



Figuur 5: Confrontatie lasten IST en IST+ voor de taakvelden 6.6 tot en met 6.82.

De confrontatie tussen de IST en IST+ leidt tot de volgende opgave in meerjarig perspectief voor de gemeente Loon op Zand op het Sociaal Domein. Hierbij geldt een MINUS als een nadeel.

Opgave	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Sociaal Domein Totaal	€ -	€ 60.754	€ -1.514.163	€ -1.538.601	€ -1.437.642	€ -1.158.025	€ -1.043.687

Figuur 6: Opgave op lasten Sociaal Domein Loon op Zand door confrontatie IST en IST+ voor periode 2019-2023.

SOLL

Het uitgangspunt van de gemeente Loon op Zand in de zorg- en ondersteuning binnen het Sociaal Domein is "iedereen doet mee". Dit houdt in, het bieden van zekerheid van zorg en ondersteuning aan de inwoners van de gemeente Loon op Zand. Voor de inzet van zorg en voorzieningen ten behoeve van de Jeugdzorg en Wmo geldt een open einde-regeling. Indien noodzakelijk om te komen tot maatwerk geeft de Raad de vrijheid om middelen ontschot (tussen de beleidsterreinen Wmo, jeugd en participatie) in te zetten. Tegelijkertijd vraagt de politiek om een oplossing om de stijgende

zorgkosten te beheersen. Dit vraagt om een andere manier van werken, een andere benadering van casuïstiek en een andere samenwerking tussen inwoner en gemeente.

Het college van B&W en de directie van de gemeente Loon op Zand willen meer invloed op de budgetten in het Sociaal Domein. De vraag daarbij is welke invloed de gemeente kan uitoefenen binnen het huidige wettelijke kader en de regionale afspraken om het kostenniveau van het Sociaal Domein te beheersen? Hiertoe wordt op korte termijn een plan van aanpak opgesteld waarin praktische activiteiten worden benoemd die op korte termijn moeten leiden tot meer grip op de kosten in het Sociaal Domein. In voorbereiding op deze notitie en als onderbouwing bij de ramingen (zie IST+-situatie) zijn de *cost drivers* binnen het Sociaal Domein voor de gemeente Loon op Zand in beeld gebracht en opgenomen in een BI-tool, dat door de organisatie kan worden gebruikt om sturing te versterken.

Voor de beheersbaarheid van de kosten op korte termijn zijn interventies op de zes onderdelen van het Sociaal Domein, vanuit het gezichtspunt van de gemeente betreffende Werk & Inkomen, Jeugdhulp en Wmo, noodzakelijk. Deze zes onderdelen van het Sociaal Domein vanuit het gezichtspunt van de gemeente zijn:

1. Vastgesteld beleidskader algemene voorzieningen inclusief verordeningen en beleidsregels.
2. Vastgesteld beleidskader maatwerk Participatie (Werk & Inkomen) Wmo, Jeugd inclusief verordeningen en beleidsregels.
3. Vastgestelde contracten en subsidieafspraken (inclusief aandeel en duiding van de populatie dat zorg en ondersteuning behoeft ex-post en ex-ante in kaart gebracht).
4. Organisatie en bemensing van de Toegang c.q. frontoffice.
5. Administratieve en financiële verwerking c.q. backoffice.
6. Control: monitoring budget en inhoud.

Onderstaand figuur maakt deze zes onderdelen schematisch inzichtelijk.



Figuur 7: Zes onderdelen Sociaal Domein voor het beïnvloeden en sturen op de financiële resultaten

Van deze zes onderdelen van het Sociaal Domein wordt hieronder aangegeven welke activiteiten kunnen worden ondernomen om de financiële resultaten te beïnvloeden. Drie van de zes onderdelen, te weten 1) beleidskader algemene voorzieningen, 2) beleidskader maatwerk en een groot gedeelte van de 3) inkoopafspraken liggen voor 2019 vast. Daar kan op de korte termijn niet al te veel invloed op worden uitgeoefend. Voor de middellange termijn liggen daar wel kansen voor een gerichtere sturing op de financiële resultaten.

Het binnenkort op te stellen plan van aanpak start met het nog beter inzicht krijgen op dat deel van de inwoners dat nu maar ook op korte termijn zorg en ondersteuning behoeft. Hierbij gaat het om een beeld van de verleende en huidige verleende zorg (ex-post) en een beeld van de verwachting van de te verlenen zorg (ex-ante). Dit is noodzakelijk om onder andere ook richting de Rijksoverheid een beroep te doen op aanvullende gelden, wanneer mocht blijkt dat in de gemeente Loon op Zand het gedeelte van de inwoners dat zorg en ondersteuning behoeft groter is dan gemiddeld in Nederland. Onderdeel hiervan is ook een herijking van het minimabeleid met het oog op de preventie van de vraag naar zorg en ondersteuning. Hier ligt een directe relatie met de lopende evaluatie van de inzet vanuit Baanbrekers. Inzicht moet worden verkregen in de inwoners die bedient worden door Baanbrekers. Op welke wijze is de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen en welke mogelijkheden liggen er bij de voorliggende voorzieningen en daarmee de doorstroom en uitstroom te vergroten?

Om de zorg en ondersteuning betaalbaar te houden wordt in de komende jaren ingezet op het versterken van het voorliggende veld. Op dit moment vinden toewijzingen van Maatwerk plaats omdat er geen mogelijkheden zijn in het voorliggende veld. Om dat voorliggende veld op korte termijn te versterken wordt ingezet op nadere afspraken met Contour/de Twern, Farent en de GGD.

Verder wordt in het komende jaar ingezet op aanpassingen in verordeningen, beleidsregels en besluiten. Dit geldt voor het brede Sociale Domein als geheel, maar in eerst plaats voor Wmo en Leerlingenvervoer. Gezocht wordt naar een (nog) betere afstemming van het beleid met de praktijk. Waar mogelijk wordt hierbij samengewerkt in de regio en worden er convenanten gesloten met scholen en huisartsen. Door de vergrijzing en het abonnementstarief komen de budgetten Wmo verder onder druk te staan. Deze interventies zullen op korte termijn geld kosten en moeten op de middellange termijn zich uitbetalen in een verlaging van de kosten bij de specialistische zorg (kosten gaan voor de baten uit). Dit verwachting is dat dit wordt gerealiseerd door een lagere doorstroom van het voorliggend veld naar de specialistische zorg, omdat in het voorliggend veld meer preventieve zorgverlening plaatsvindt. Daarnaast dient er een beweging van de specialistische zorg naar het voorliggend veld gerealiseerd te worden. Om dit te realiseren dient een actieve sturing van de gemeente plaats te vinden met de stakeholders in het veld (voorliggend en specialistische zorg) middels het maken van concrete afspraken en actieve sturing (door contractmanagement) daarop.

Vanuit een eigen analyse vanuit de zorgadministratie op basis (eerste aanzet nu aanwezig in BI-tool) van de beschikte maatwerkoplossingen worden de hoeveelheden maatwerkoplossingen op een rij gezet en geordend naar produkt en leverancier. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt waar de grootste benutting van de zorg en ondersteuning is en welke zorgaanbieder de meeste producten levert. Door de toegang kunnen deze inzichten worden gebruikt om overzicht te houden op de afgegeven maatwerkoplossingen.

Extra aandacht krijgt de regionale samenwerking op de Jeugdzorg via Hart voor Brabant. Met de inkoopsystematiek gericht op arrangementen heeft de gemeente Loon op Zand te weinig grip op de uitgaven (resultaatgerichte inkoop). Het is nu niet altijd duidelijk of het het juiste arrangement is toegewezen aan de jeugdige, die zorg en ondersteuning nodig heeft. Vanuit de gemeente Loon op Zand wordt vanuit de eerder genoemde eigen analyse op de uitgaven opgesteld en wordt deze vergeleken met de inhoudelijke dossiers om zo de match tussen hulpvraag en toewijzing te evalueren. Ten aanzien van de resultaatgerichte inkoop is recentelijk door KPMG onderzocht dat deze systematiek van inkoop zorgt voor een kostenverhogend effect².

Belangrijk onderdeel is de afstemming tussen Toegang en de zorgadministratie. Vanuit de zorgadministratie ontstaat een dagelijks inzicht in de budgetuitnutting van de maatwerkoplossingen. Zo snel als mogelijk wordt realtime inzicht gegeven in budgetuitnutting aan de Toegang en de beleidsmedewerkers. Minimaal maandelijks worden overzichten gegenereerd van de beschikte maatwerkoplossingen gecorrigeerd met de gedeclareerde bedragen. Deze overzichten worden besproken met de Toegang en beleidsmedewerkers. De verdiepende vragen op basis van de zorgadministratie vanuit worden opgepakt door het afdelingshoofd Servicepunt en voorzien van antwoorden en inzichten. De opgeleverde overzichten worden gebruikt in de besprekingen met het Hart van Brabant c.q. zorgaanbieders.

² <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/inkoopssystematiek-stuwt-kosten-jeugdhulp-op.9616695.lynkx>

Ruimtelijk domein

IST

De huidige situatie (IST) voor het Ruimtelijk domein is in onderstaande figuur weergegeven.

Baten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
2.1 Verkeer en vervoer	€ -193.511,95	€ -184.545,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00
2.5 OPENBAAR VERVOER	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
5.7 OPENBAAR GROEN EN OPENLUCHT RECREATIE	€ -68.480,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00
7.2 RIOLERING	€ -2.672.814,27	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00
8.1 ruimtelijke ordening	€ -545.002,98	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen)	€ -412.417,66	€ -156.731,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00
8.3 wonen en bouwen	€ -601.672,51	€ -516.567,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00
Totaal	€ -4.493.899,37	€ -3.534.805,00	€ -3.506.975,00	€ -3.506.975,00	€ -3.506.975,00	€ -3.506.975,00	€ -3.506.975,00
Lasten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
2.1 Verkeer en vervoer	€ 1.476.421,27	€ 1.944.097,00	€ 2.380.436,00	€ 2.268.267,00	€ 2.266.917,00	€ 2.261.967,00	€ 2.260.617,00
2.5 OPENBAAR VERVOER	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
5.7 OPENBAAR GROEN EN OPENLUCHT RECREATIE	€ 1.452.541,72	€ 1.455.055,00	€ 1.511.578,00	€ 1.362.278,00	€ 1.362.278,00	€ 1.362.278,00	€ 1.362.278,00
7.2 RIOLERING	€ 628.163,12	€ 1.021.398,00	€ 1.131.534,00	€ 1.128.569,00	€ 1.128.129,00	€ 1.127.889,00	€ 1.127.889,00
8.1 ruimtelijke ordening	€ 354.011,25	€ 98.600,00	€ 133.600,00	€ 133.600,00	€ 133.600,00	€ 133.600,00	€ 133.600,00
8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen)	€ 1.003.282,03	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
8.3 wonen en bouwen	€ 47.751,61	€ 92.900,00	€ 99.900,00	€ 74.900,00	€ 74.900,00	€ 74.900,00	€ 74.900,00
Totaal	€ 4.962.921,00	€ 4.613.600,00	€ 5.258.598,00	€ 4.969.164,00	€ 4.967.374,00	€ 4.962.184,00	€ 4.960.834,00

Figuur 8: Schematische weergave van de baten en lasten (IST-situatie) Ruimtelijk Domein van de gemeente Loon op Zand.

In het overzicht zijn de baten en lasten weergegeven die direct op het desbetreffende taakveld zijn geboekt. De lasten zijn gecorrigeerd op personele lasten (aanwezig op kostenplaatsen van de afdelingen binnen het domein bedrijfsvoering) en kapitaallasten (niet beïnvloedbaar). De grootste lasten aangaande het Ruimtelijk Domein zitten op de volgende taakvelden:

- 2.1 Verkeer en vervoer - hieronder vallen onder andere de lasten voor het onderhoud van wegen, openbare verlichting, straatreiniging, gladheidbestrijding, verkeersborden, bewegwijzering en verkeersregelinstallaties.
- 5.7 Openbaar groen en openlucht recreatie - dit betreffen onder andere de lasten voor het onderhoud van het groen in de gemeente, natuurbehoud en -ontwikkeling, accommodatiebeleid en speel- en zitvoorzieningen.
- 7.2 Riolerings - dit zijn alle lasten die te maken hebben met riolerings en het waterbeheer. Hiertegenover staan de baten vanuit de rioolheffing.

IST+

In de IST+-situatie is de begroting aangescherpt en reëel ingestoken. Dat wil zeggen dat naar ontwikkelingen, onderliggende cost drivers (middels een analyse op aanwezig beheerplannen van het onderhoud van kapitaalgoederen (groen & spelen, wegen en civiele kunstwerken), aanwezig beleidsdocumenten van het Ruimtelijk Domein is gekeken en een verdieping is gemaakt door middel van gesprekken met het college van B&W en het management van de gemeente Loon op Zand. Hierbij is vooral gekeken naar wat de gemeente Loon op Zand moet doen om een 'been bij te trekken' om het aanwezig achterstallig onderhoud weg te werken. Dit leidt tot een opgave.

Relevante exogene ontwikkelingen op dit domein zijn:

- Ontwikkelingen om het gebied van duurzaamheid
- Woonhuisvesting – jongeren, ouderen, arbeidsmigranten
- De Omgevingswet en de vertaling naar de afdelingsplannen
- ICT-ontwikkelingen met betrekking tot de aansluiting op landelijke voorzieningen
- Invloed van Kaatsheuvel als toeristische trekpleister op de infrastructurele voorzieningen
- Arbeidsmigratie; *mid stay opvang* en de handhaving
- Toename kleinere huishoudens
- Regionale wensen op het gebied van veilige fiets- en voetpaden

De genoemde aspecten (ontwikkelingen, cost drivers en 'achterstallig onderhoud') zijn doorvertaald in aannames en deze zijn doorvertaald in de begroting (IST). Dat leidt op taakveldniveau tot het volgende beeld:

Baten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
2.1 Verkeer en vervoer	€ -193.511,95	€ -184.545,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00	€ -176.495,00
2.5	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
5.7 OPENBAAR GROEN EN OPENLUCHT RECREATIE	€ -68.480,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00	€ -17.000,00
7.2 RIOLERING	€ -2.672.814,27	€ -2.659.962,00	€ -2.659.962,00	€ -2.614.408,00	€ -2.627.224,00	€ -2.722.456,00	€ -2.821.075,00
8.1 ruimtelijke ordening	€ -545.002,98	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen)	€ -412.417,66	€ -156.731,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00	€ -142.646,00
8.3 wonen en bouwen	€ -601.672,51	€ -516.567,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00	€ -510.872,00	€ -418.472,00	€ -418.472,00
Totaal	€ -4.493.899,37	€ -3.534.805,00	€ -3.506.975,00	€ -3.461.421,00	€ -3.474.237,00	€ -3.477.069,00	€ -3.575.688,00
Lasten ruimtelijk domein gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van meerjarenplan							
2.1 Verkeer en vervoer	€ 1.476.421,27	€ 1.944.097,00	€ 2.380.436,00	€ 2.273.526,00	€ 1.357.233,00	€ 2.517.095,00	€ 2.808.834,00
2.5 OPENBAAR VERVOER	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
5.7 OPENBAAR GROEN EN OPENLUCHT RECREATIE	€ 1.452.541,72	€ 1.523.331,00	€ 1.582.432,00	€ 1.587.045,00	€ 1.610.819,00	€ 1.643.743,00	€ 1.676.038,00
7.2 RIOLERING	€ 772.292,12	€ 1.170.768,00	€ 1.280.904,00	€ 1.385.968,00	€ 1.354.568,00	€ 1.354.568,00	€ 1.354.568,00
8.1 ruimtelijke ordening	€ 354.011,25	€ 98.600,00	€ 133.600,00	€ 133.600,00	€ 141.200,00	€ 149.560,00	€ 158.756,00
8.2 Grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen)	€ 1.003.282,03	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
8.3 wonen en bouwen	€ 47.751,61	€ 92.900,00	€ 99.900,00	€ 74.900,00	€ 176.935,22	€ 176.935,22	€ 176.935,22
Totaal	€ 5.107.050,00	€ 4.831.246,00	€ 5.478.822,00	€ 5.456.589,00	€ 4.642.305,22	€ 5.843.451,22	€ 6.176.681,22

Figuur 9: Schematische weergave van de baten en lasten (IST+-situatie) Ruimtelijk domein van de gemeente Loon op Zand.

Per taakveld zijn de volgende mutaties doorgevoerd aan de hand van de volgende aannames + onderbouwing:

Baten

- 7.2 Riolering
 - Voor het doorvoeren van de IST+-situatie is aansluiting gezocht met het actuele Water- en Rioleringsplan van de gemeente Loon op Zand³. De gemaakte aannames en berekende bedragen zijn doorvertaald. Dit betekent dat de rioolheffing de komende 2 jaar qua baten licht daalt en vanaf 2022 een stijging laat zien. Deze stijging bedraagt 3,1% per jaar en stijgt tot en met 2046. Deze stijging is noodzakelijk om de nieuwe kapitaallasten vanwege rioolvervanging te kunnen bekostigen.
- 8.3 Wonen
 - Diverse vergunning en daarbij horende leges. Met de invoering van de Omgevingswet zullen de inkomsten uit de leges afnemen, omdat sommige vergunningen vervallen of legesvrij worden. De aanname is dat de gemeente Loon op Zand de Omgevingswet geleidelijk

³ Gemeente Loon op Zand, 2016, *Water- en Rioleringsplan 2017-2020*, 6 december 2016, Arcadis, p. 1-107.

invoert, hierbij gaan wij uit van een verlies aan legesinkomsten van 28% (inschatting op basis ervaringen elders bij eenzelfde scenario) vanaf 2022.

Lasten

- 2.1 Verkeer en vervoer
 - Onderhoud wegen en kunstwerken. April 2019 zijn de beheerplannen voor het onderhoud van de kapitaalgoederen Wegen en Kunstwerken in concept gereed gekomen. Deze beheerplannen geven inzicht in de huidige situatie aangaande het onderhoud, het gewenste niveau, het achterstallig onderhoud, alsmede de financiële consequenties om uitvoering te geven aan dit plan. In het Integraal Beleidsplan Openbare Ruimte⁴ heeft de gemeente Loon op Zand de gewenste onderhoudsniveau vastgesteld waarop het beheer van verhardingen plaats dient te vinden:
 - Centrum - B+
 - Woonbuurten - C+
 - Bedrijvenparken - C+
 - Hoofdwegen - B
 - Buitengebied - C

Het volgende overzicht wat de huidige stand is aangaande het wegbeheer op basis van inspecties

Kwaliteit	Planjaar	Asfalt	Elementen
A+	Geen schade	35,2%	42,6%
A	> 5 jaar	26,7%	36,6%
B	3 - 5 jaar	13,5%	11,3%
C	1 -2 jaar	13,3%	0,9%
D	1 jaar	11,3%	8,6%

Figuur 10: Overzicht huidige stand van zaken wegbeheer

⁴ Gemeente Loon op Zand, 2014, "Samen buiten-gewoon tevreden" - Integraal beleidsplan openbare ruimte 2014-2023 Gemeente Loon op Zand, 27 februari 2014, p. 1-53.

Conform het beheerplan Wegen zijn de volgende vervangingsinvesteringen en levensduurverlengende investeringen nodig om het onderhoud en beheer van de wegen weer op orde te brengen:

2020 - € 2.916.200
2021 - € 2.477.800
2022 - € 1.615.200
2023 - € 2.776.338
2024 - € 2.577.938
2025 - € 2.851.138

Deze investeringen leiden tot kapitaallasten die hun beslag krijgen in de exploitatie. In de exploitatielasten zitten ook de kosten voor dagelijks en klein onderhoud, voorbereiding en toezicht, bermbeheer, advies, onderzoek, inspecties etc. De benodigde exploitatielasten bedragen:

2020 - € 1.091.980
2021 - € 1.333.670
2022 - € 1.273.924
2023 - € 1.575.824
2024 - € 1.716.137
2025 - € 1.844.240

Deze bedragen zijn voor het onderdeel wegen in de IST+-situatie verwerkt. Hierbij de opmerkingen dat de uitbreiding van het areaal en daarmee gepaarde extra exploitatielasten nog niet zijn meegenomen, omdat het inzicht daarop nog ontbreekt.

Aangaande civiele kunstwerken is sprake van de volgende vervangingsinvesteringen (bruggen en duikers):

2020 - € 32.900
2021 - € 19.900
2022 - € 19.900
2023 - € 19.900
2024 - € 19.900
2025 - € 34.900

Deze investeringen leiden tot kapitaallasten die hun beslag krijgen in de exploitatie. In de exploitatielasten zitten ook de kosten voor dagelijks en klein onderhoud, voorbereiding en toezicht, advies, onderzoek, inspecties etc. De benodigde exploitatielasten bedragen:

2020 - € 144.395
2021 - € 87.762

2022 - € 112.320

2023 - € 103.509

2024 - € 112.054

2025 - € 94.140

Deze bedragen zijn voor het onderdeel wegen in de IST+-situatie verwerkt. Hierbij de opmerkingen dat de uitbreiding van het areaal en daarmee gepaarde extra exploitatielasten nog niet zijn meegenomen, omdat het inzicht daarop nog ontbreekt.

- Openbare Verlichting. Dit product kent nog geen beheerplan. Dit wordt gedurende het boekjaar 2019 opgesteld. Verwacht wordt dat de komende 5 jaar hier minimaal € 300.000 per jaar aan investeringen nodig zijn om een verduurzaamheidslag te maken, structurele vervangingsinvesteringen te doen en een inhaalslag te maken met het vervangen van alle gasontladingslampen die binnenkort niet meer leverbaar zijn. Daarnaast is een structurele ophoging van het budget onderzoekskosten met € 100.000 per jaar nodig om nieuwe verplichte grondonderzoeken te kunnen doen bij het verplaatsen van lichtmasten.
- Verkeersinstallaties, verkeersborden en bewegwijzering. Deze producten kennen nog geen beheerplan, hierdoor is ten aanzien van deze kapitaalgoederen nog niet inzichtelijk is wat het benodigde budget is voor de komende jaren ten aanzien van het beheer en onderhoud.
- 5.7 Openbaar Groen en openluchtrecreatie
 - Onderhoud groen. Net als voor de kapitaalgoederen wegen en civiele kunstwerken, is voor het onderhoud van groen een beheerplan opgesteld in april 2019. In het beheerplan groen is de huidige situatie in kaart gebracht, alsmede de gewenste situatie (op basis van de vastgestelde onderhoudsniveau), op basis hiervan is berekend wat de noodzakelijk investeringen zijn alsmede de structurele financiële effecten op de exploitatie. Ten aanzien van het groen zijn de volgende vervangingsinvesteringen noodzakelijk:
 - 2020 - € 273.355
 - 2021 - € 273.355
 - 2022 - € 273.355
 - 2023 - € 273.355
 - 2024 - € 273.355
 - 2025 - € 273.355

Deze investeringen leiden tot kapitaallasten die hun beslag krijgen in de exploitatie. In de exploitatielasten zitten ook de kosten voor dagelijks en klein onderhoud, voorbereiding en toezicht, advies, onderzoek, inspecties etc. De benodigde exploitatielasten bedragen:

2020 - € 1.130.400

2021 - € 1.152.268

2022 - € 1.173.726

2023 - € 1.194.774

2024 - € 1.215.412

2025 - € 1.156.140

Deze bedragen zijn voor het onderdeel wege in de IST+-situatie verwerkt. Hierbij de opmerkingen dat de uitbreiding van het areaal en daarmee gepaarde extra exploitatielasten nog niet zijn meegenomen, omdat het inzicht daarop nog ontbreekt.

- o Speel- en zitvoorzieningen. Het beheerplan voor deze kapitaalgoederen, maakt onderdeel van het beheerplan Groen & Spelen. Ten aanzien van het speelvoorzieningen zijn de volgende vervangingsinvesteringen noodzakelijk:

2020 - € 0
2021 - € 120.000
2022 - € 120.000
2023 - € 120.000
2024 - € 120.000
2025 - € 120.000

Deze investeringen leiden tot kapitaallasten die hun beslag krijgen in de exploitatie. In de exploitatielasten zitten ook de kosten voor dagelijks en klein onderhoud, voorbereiding en toezicht, advies, onderzoek, inspecties etc. De benodigde exploitatielasten bedragen:

2020 - € 37.800
2021 - € 37.800
2022 - € 47.400
2023 - € 56.820
2024 - € 66.060
2025 - € 75.120

Deze bedragen zijn voor het onderdeel wege in de IST+-situatie verwerkt. Hierbij de opmerkingen dat de uitbreiding van het areaal en daarmee gepaarde extra exploitatielasten nog niet zijn meegenomen, omdat het inzicht daarop nog ontbreekt.

Ten aanzien van het straatmeubilair zijn de volgende vervangingsinvesteringen noodzakelijk:

2020 - € 19.715
2021 - € 19.715
2022 - € 19.715
2023 - € 19.715
2024 - € 19.715
2025 - € 19.715

Deze investeringen leiden tot kapitaallasten die hun beslag krijgen in de exploitatie. In de exploitatielasten zitten ook de kosten voor dagelijks en klein onderhoud, voorbereiding en toezicht, advies, onderzoek, inspecties etc. De benodigde exploitatielasten bedragen:

2020 - € 33.786

2021 - € 35.692
2022 - € 37.558
2023 - € 39.385
2024 - € 41.172
2025 - € 42.920

Deze bedragen zijn voor het onderdeel wegen in de IST+-situatie verwerkt. Hierbij de opmerkingen dat de uitbreiding van het areaal en daarmee gepaarde extra exploitatielasten nog niet zijn meegenomen, omdat het inzicht daarop nog ontbreekt. Hierbij de opmerking dat de oorspronkelijk begroting van de gemeente Loon op Zand geen budget kende voor de bekostiging van deze lasten. Met andere woorden, deze lasten waren nog niet geraamd.

Ten aanzien van de lasten met betrekking tot bovenstaande beheerplannen zijn de volgende elementen niet meegenomen:

- Jaarlijkse structurele indexatie van de budgetten. Hierover zal ook een bestuurlijk besluit moeten vallen.
 - Areaaluitbreidingen zoals Molenwijck en Kaatsheuvel Oost
 - De huidige stand van de egaliseringsreserve wegen. Deze zal worden toegevoegd na checken van de stand van de zaken op 16 april 2019 door financiën.
 - De verwerking van de kapitaallasten van de Infra projecten vanuit 2019. Vanuit afdeling financiën zal gekeken worden welke kapitaallasten en afschrijvingstermijnen voor de verschillende onderdelen zijn toegepast. Indien noodzakelijk zal een correctie worden toegepast.
- 7.2 Riolering
 - Voor het doorvoeren van de IST+-situatie is aansluiting gezocht met het actuele Water- en Rioleringsplan van de gemeente Loon op Zand⁵. De gemaakte aannames en berekende bedragen zijn doorvertaald. Dit betekent dat de rioolheffing de komende 2 jaar qua baten licht daalt en vanaf 2022 een stijging laat zien. Deze stijging bedraagt 3,1% per jaar en stijgt tot en met 2046. Deze stijging is noodzakelijk om de nieuwe kapitaallasten vanwege rioolvervangings te kunnen bekostigen.
 - 8.1 Ruimtelijke Ordening
 - Bestemmingsplannen. De gemeente Loon op Zand is voornemens om de Omgevingswet geleidelijk in te voeren. Ten aanzien van de bestemmingsplannen betekent dit dat deze geleidelijk volgens de filosofie van de Omgevingswet opgesteld en ingericht gaan worden.
 - Hierbij wordt uitgegaan van een stijging van 10% van de lasten per jaar vanaf 2021.
 - 8.3 Wonen en bouwen
 - Omgevingswet. De Omgevingswet raakt verschillende onderdelen van de gemeentelijke taakuitvoering. Voor het maken van de 'Doorkijkjes' kijken we vooral naar de consequenties die optreden ten aanzien van implementeren van de Omgevingswet. Denk daarbij

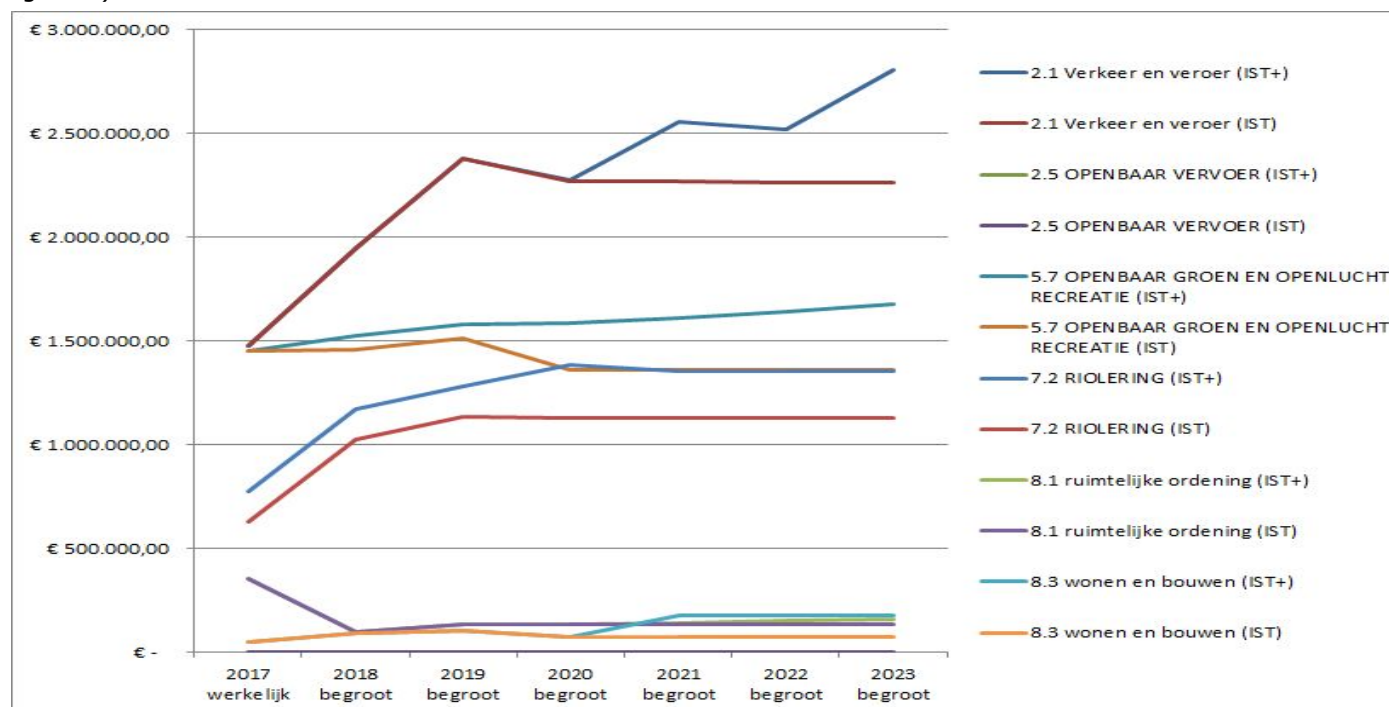
⁵ Gemeente Loon op Zand, 2016, *Water- en Rioleringsplan 2017-2020*, 6 december 2016, Arcadis, p. 1-107.

aan de onderwerpen wet en regelgeving, anders werken en digitale dienstverlening. We gaan er vanuit dat de gemeente Loon op Zand de Omgevingswet geleidelijk invoert en daarbij de gehele looptijd benut (= 9 jaar). Uitgaande van deze aannames, het inwonersaantal van Loon op Zand en de ervaringen met maken van een impactanalyse Omgevingswet bij andere gemeenten, gaan wij uit van een structurele last (alleen implementatie Omgevingswet) van circa € 127.000 per jaar voor de gemeente Loon op Zand.

Confrontatie - opgave Ruimtelijk Domein

In de confrontatie zetten wij de IST-situatie en de IST+-situatie tegen elkaar af. Het resultaat (verschil) hiervan is de opgave voor de gemeente Loon op Zand op het Ruimtelijk Domein. Deze opgave is geënt op het wegwerken van 'achterstallig onderhoud' en het inspelen op lopende ontwikkelingen.

Onderstaande figuren geven het verschil weer per taakveld binnen het Sociaal Domein tussen de IST-situatie (zie ook figuur 8) en de IST +-situatie (zie figuur 9).



Figuur 11: Schematische weergave confrontatie van de lasten (IST en IST+-situatie) Ruimtelijk domein van de gemeente Loon op Zand.

De confrontatie tussen de IST en IST+ leidt tot de volgende opgave in meerjarig perspectief voor de gemeente Loon op Zand op het Ruimtelijk Domein. Hierbij geldt een MINUS als een nadeel.

Opgave	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Ruimtelijk Domein Totaal	€ -	€ -217.646	€ -220.224	€ -487.425	€ -874.931	€ -881.267	€ -1.215.847

Figuur 12: Opgave op lasten Ruimtelijk Domein Loon op Zand door confrontatie IST en IST+ voor periode 2019-2023.

SOLL

De SOLL-situatie schetst de voor de gemeente Loon op zand gewenste situatie met inachtneming van onder andere de huidige begroting, het coalitieakkoord, de beheerplannen en de ambities en wensen van de gemeente welke zijn doorvertaalt naar baten en lasten. Onder ambities verstaan wij en kunnen samengevat worden onder de passage: "Een schoon, heel en veilige openbare ruimte in de gemeente Loon op Zand".

- Achterstallig onderhoud op beheerplannen Groen, Wegen en Kunstwerken
- Uitvoering van de beheerplannen
- Opstellen en uitvoeren van de duurzaamheidsvisie
- Omgevingsvisie en invoeren Omgevingswet
- Woonopgave
- Transformatie Erfgoed
- Veilige fiets en voetpaden
- Groenstructuurplan en uitvoering

Vanuit de de bijgestelde beheerplannen komt naar voren dat een forse inzet is vereist om de huidige gewenste stand van zaken van de openbare ruimte vast te houden. Vanuit de visie dat Loon op Zand een gemeente is waar het plezierig Wonen en Werken is met een duidelijke toeristisch accent neemt de openbare ruimte een prominente plek in. Om in elk geval de huidige openbare ruimte op orde te houden zijn reconstructies en dus vervangingsinvesteringen noodzakelijk. Daarbij moet bij de ruimtelijke ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de gemeente Loon op Zand heldere afspraken worden gemaakt over de kwaliteit van de over te nemen openbare ruimte van de initiatiefnemers. De gemeente moet weten wat de beheerskosten zijn van de nieuw aan te leggen buitenruimte, om in de toekomst niet voor verrassingen te komen staan.

Voor de richting in de ruimtelijke ontwikkeling en de investeringen vindt op dit moment een visievormend traject plaats. Eén van de uitkomsten moet zijn waar de beperkte financiële middelen worden geïnvesteerd. Vanuit de stelling dat het in Loon op Zand plezierig Wonen en Werken is en er een focus ligt op de toeristische sector is gezien de financiële ruimte het voor de hand liggend dat vooral op deze onderdelen wordt ingezet. Eventuele ruimtelijke

ontwikkelingen moeten zoveel mogelijk aan de marktpartijen worden overgelaten met de dringende eis dat de aangelegde openbare ruimte in samenspraak met de ambtelijke organisatie wordt aangelegd en met voldoende beheergeld wordt overgenomen (versterken verbinding tussen Ruimtelijke Ontwikkeling en Ruimtelijke Beheer binnen de organisatie van de gemeente Loon op Zand). Op elke onderdeel van het Ruimtelijke Domein (Beleid, Beheer en Administratie) dient een verbeteringslag gemaakt te worden.

De grote ontwikkelingen die op de gemeente afkomen in het ruimtelijke domein zijn de Omgevingswet, Energietransitie, Duurzaamheid en de Klimaatadaptatie. Deze vier thema's c.q. vragen in elk geval voldoende beleidskracht bij de betreffende afdelingen en voldoende investeringsvermogen om de beleids- en uitvoeringsvraagstukken handen en voeten te geven. Punt van aandacht hierbij is de hoeveelheid van principieaanvragen. Binnen de organisatie wordt de procedure rondom deze aanvragen herzien vanuit het dienstverleningsconcept.

Aanvullend op de beheerplannen en de beleidsontwikkelingen spelen de reguliere woonopgave van rond de 80 woningen per jaar en het arbeidsmigratievraagstuk. Naast de zoektocht naar de locaties voor de nieuwe woningen speelt vooral de zoektocht locaties rondom de "midstay" faciliteiten voor de arbeidsmigranten een rol. Punt van aandacht daarbij is de handhaving rondom de huidige "midstay" locaties.

Aanwezige risico's op dit domein zijn:

- Gebrek aan integraliteit beheerplannen - risico op dubbele kosten + capaciteit tekort (uitdaging: continuïteit en kwaliteit).
Kans: (afdeling) beheer intensiever meenemen in ontwikkelingen
- Kwaliteitsniveau in beheerplannen wordt niet altijd nageleefd. Ruimte voor stedenbouwkundige om op hoger niveau op te leveren
- Begroting o.b.v. instandhouding/ onderhoud en vervanging, budget voor uitbreiding niet meegenomen
- Doorbelasten meerkosten bij GREX is risicovol Daadwerkelijke kosten achteraf inzichtelijk, onzeker of contractpartijen betalen
- Bestemmingsreserves opnemen voor onderhoud, beheer en vervanging. Wordt nu onttrokken uit algemene reserves of kredietaanvraag bij de Raad

Bedrijfsvoering

IST

De IST-situatie qua baten en lasten aangaande het domein Bedrijfsvoering is in onderstaand overzicht weergegeven.

Baten bedrijfsvoering gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van rekening bestanden 20162017 en 2018 en meerjarenplan							
0.1 BESTUUR	€ -	€ -	€ -50.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
0.10 MUTATIES RESERVES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.11 RESULT VD RK BAT & LAST	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.2 BURGERZAKEN	€ -383.146,39	€ -127.169,59	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00
0.3 BEH OV GEBOUWEN EN GRONDEN	€ -2.786,32	€ -285.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.4 OVERHEAD	€ -76.173,69	€ -4.231,50	€ -855.439,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00
0.5 TREASURY	€ -950.942,94	€ -715.285,98	€ -1.088.567,00	€ -1.103.489,00	€ -1.102.627,00	€ -1.101.737,00	€ -1.101.737,00
0.61 OZB WONINGEN	€ -3.315.192,03	€ -3.324.661,11	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00
0.62 OZB- NIET WONINGEN	€ -1.416.207,71	€ -1.846.991,17	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00
0.64 BELASTINGEN OVERIG	€ -234.919,66	€ -263.064,58	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00
0.7 ALG UITK EN OV UITK GEMFONDS	€ -28.234.182,32	€ -29.277.307,99	€ -30.581.901,00	€ -30.890.219,00	€ -31.190.955,00	€ -31.359.149,00	€ -31.540.044,00
0.8 OVERIGE BATEN EN LASTEN	€ -611.450,64	€ -1.048.076,00	€ -690.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00
Totaal	€ -35.225.001,70	€ -36.891.787,92	€ -40.169.285,00	€ -39.974.682,00	€ -40.274.556,00	€ -40.441.860,00	€ -40.622.755,00
Lasten bedrijfsvoering gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van rekening bestanden 20162017 en 2018 en meerjarenplan							
0.1 BESTUUR	€ 539.695,35	€ 820.480,67	€ 1.100.192,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00
0.10 MUTATIES RESERVES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.11 RESULT VD RK BAT & LAST	€ -	€ -24.625,00	€ 70.633,00	€ 692.220,00	€ 793.621,00	€ 1.110.617,00	€ 1.202.484,00
0.2 BURGERZAKEN	€ 238.030,53	€ 545.114,00	€ 577.505,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00
0.3 BEH OV GEBOUWEN EN GRONDEN	€ 1.515.513,04	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.4 OVERHEAD	€ 13.488.330,45	€ 11.451.248,80	€ 11.016.592,00	€ 10.714.400,00	€ 10.712.108,00	€ 10.703.435,00	€ 10.702.859,00
0.5 TREASURY	€ 2.356.625,36	€ 2.143.418,00	€ 1.904.127,00	€ 1.829.550,00	€ 1.755.739,00	€ 1.543.555,00	€ 1.543.555,00
0.61 OZB WONINGEN	€ 24.301,49	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00
0.62 OZB- NIET WONINGEN	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.64 BELASTINGEN OVERIG	€ 86.822,87	€ 250.782,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00
0.7 ALG UITK EN OV UITK GEMFONDS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.8 OVERIGE BATEN EN LASTEN	€ 15.065,00	€ 12.854,42	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00
Totaal	€ 9.348.213,64	€ 4.101.603,89	€ 14.620.873,00	€ 15.368.281,00	€ 15.393.579,00	€ 15.489.718,00	€ 15.581.009,00

Figuur 13: Schematische weergave van de baten en lasten (IST-situatie) Bedrijfsvoering van de gemeente Loon op Zand.

In het overzicht zijn de baten en lasten weergegeven die direct op het desbetreffende taakveld zijn geboekt. De lasten zijn gecorrigeerd op personele lasten (aanwezig op kostenplaatsen van de afdelingen binnen het domein bedrijfsvoering) en kapitaallasten (niet beïnvloedbaar). De grootste baten aangaande het domein Bedrijfsvoering zitten op de volgende taakvelden:

- 0.2 Burgerzaken - opbrengsten aangaande alle leges en retributies met betrekking tot burgerzaken
- 0.4 Overhead - opbrengsten aangaande huurinkomsten

- 0.5 Treasury - ontvangen en toegerekende rente
- 0.61 OZB-woningen - OZB-inkomsten vanuit de belastingen OZB-woning
- 0.62 OZB-woningen - OZB-inkomsten vanuit de belastingen OZB-niet woningen
- 0.64 Belastingen overig - belastingen inkomsten vanuit andere belastingen, zoals hondenbelasting, reclamebelastingen etc.
- 0.7 Algemene uitkering en overige uitkeringen Gemeentefonds
- 0.8 Overige baten en lasten - compensabele BTW

De grootste lasten aangaande het domein Bedrijfsvoering zitten op de volgende taakvelden:

- 0.1 Bestuur - Personele lasten van het bestuur
- 0.2 Burgerzaken - Materiële lasten aangaande dienstverlening burgerzaken
- 0.4 Overhead - Personele lasten van de ambtelijke organisatie en lasten met betrekking tot vastgoed
- 0.5 Treasury - Financieringsmiddelen

IST+

In de IST+-situatie is de begroting aangescherpt en reëel ingestoken. Dat wil zeggen dat naar ontwikkelingen, onderliggende cost drivers (middels een analyse op aanwezig afdelingsplannen van de ambtelijke organisatie van de gemeente Loon op Zand, aanwezig beleidsdocumenten omtrent Organisatieontwikkeling, Informatiebeleidsplan, Duurzaamheidsvisie etc. is gekeken en een verdieping is gemaakt door middel van gesprekken met het college van B&W en het management van de gemeente Loon op Zand. Hierbij is vooral gekeken naar wat de gemeente Loon op Zand moet doen om een 'been bij te trekken' om het aanwezig achterstallig onderhoud weg te werken. Dit leidt tot een opgave.

Relevante ontwikkelingen op dit domein zijn:

- Veranderopgaven van de gemeente – Sociaal Domein, Energietransitie, Omgevingswet, positie arbeidsmarkt (WNRA), datagedreven werken & datagestuurde beleidsontwikkeling, informatiebeveiliging, integraliteit, participatiemaatschappij, etc.
- Kernopgaven 'Roaring twenties' – Organisatievisie, dienstverleningsconcept, communicatiestrategie, informatiebeleidsplan, ICT (Zaakgericht werken), werkwijzen, Strategisch HRM-beleid (werving, opleidingen, borging van kennis en behouden van medewerkers, aantrekkelijke werkgever)
- Ontzorgen van het primaire proces
- Ambtelijke organisatie toerusten op nieuwe werkwijze – 'rust, ruimte en mogelijkheden tot ontwikkeling'.

De genoemde aspecten (ontwikkelingen, cost drivers en 'achterstallig onderhoud') zijn doorvertaald in aannames en deze zijn doorvertaald in de begroting (IST). Dat leidt op taakveldniveau tot het volgende beeld:

Baten bedrijfsvoering gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van rekening bestanden 20162017 en 2018 en meerjarenplan							
0.1 BESTUUR	€ -	€ -	€ -50.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
0.10 MUTATIES RESERVES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.11 RESULT VD RK BAT & LAST	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.2 BURGERZAKEN	€ -383.146,39	€ -127.169,59	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00	€ -532.575,00
0.3 BEH OV GEBOUWEN EN GRONDEN	€ -2.786,32	€ -285.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.4 OVERHEAD	€ -76.173,69	€ -4.231,50	€ -855.439,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00	€ -1.393.864,00
0.5 TREASURY	€ -950.942,94	€ -715.285,98	€ -1.088.567,00	€ -1.103.489,00	€ -1.102.627,00	€ -1.101.737,00	€ -1.101.737,00
0.61 OZB WONINGEN	€ -3.315.192,03	€ -3.324.661,11	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00	€ -3.287.798,00	€ -3.320.675,98	€ -3.320.675,98
0.62 OZB- NIET WONINGEN	€ -1.416.207,71	€ -1.846.991,17	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00	€ -1.800.902,00
0.64 BELASTINGEN OVERIG	€ -234.919,66	€ -263.064,58	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00	€ -250.000,00
0.7 ALG UITK EN OV UITK GEMFONDS	€ -28.234.182,32	€ -29.277.307,99	€ -30.581.901,00	€ -30.890.219,00	€ -31.190.955,00	€ -31.359.149,00	€ -31.540.044,00
0.8 OVERIGE BATEN EN LASTEN	€ -611.450,64	€ -1.048.076,00	€ -690.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00	€ -715.835,00
Totaal	€ -35.225.001,70	€ -36.891.787,92	€ -40.169.285,00	€ -39.974.682,00	€ -40.274.556,00	€ -40.474.737,98	€ -40.655.632,98
Lasten bedrijfsvoering gemeente Loon op Zand (809)	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Op basis van rekening bestanden 20162017 en 2018 en meerjarenplan							
0.1 BESTUUR	€ 539.695,35	€ 820.480,67	€ 1.100.192,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00	€ 1.057.484,00
0.10 MUTATIES RESERVES	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.11 RESULT VD RK BAT & LAST	€ -	€ -24.625,00	€ 70.633,00	€ 692.220,00	€ 793.621,00	€ 1.110.617,00	€ 1.202.484,00
0.2 BURGERZAKEN	€ 238.030,53	€ 545.114,00	€ 577.505,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00	€ 661.186,00
0.3 BEH OV GEBOUWEN EN GRONDEN	€ 1.515.513,04	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.4 OVERHEAD	€ 13.488.330,45	€ 11.451.248,80	€ 11.353.592,00	€ 12.280.156,95	€ 12.626.927,05	€ 13.088.404,25	€ 13.210.473,07
0.5 TREASURY	€ 2.356.625,36	€ 2.143.418,00	€ 1.904.127,00	€ 1.829.550,00	€ 1.755.739,00	€ 1.543.555,00	€ 1.543.555,00
0.61 OZB WONINGEN	€ 24.301,49	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00	€ 46.530,00
0.62 OZB- NIET WONINGEN	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.64 BELASTINGEN OVERIG	€ 86.822,87	€ 250.782,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00	€ 256.911,00
0.7 ALG UITK EN OV UITK GEMFONDS	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.8 OVERIGE BATEN EN LASTEN	€ 15.065,00	€ 12.854,42	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00	€ 110.000,00
Totaal	€ 9.348.213,64	€ 4.101.603,89	€ 14.620.873,00	€ 16.934.037,95	€ 17.308.398,05	€ 17.874.687,25	€ 18.088.623,07

Figuur 14: Schematische weergave van de baten en lasten (IST+-situatie) Bedrijfsvoering van de gemeente Loon op Zand.

Per taakveld zijn de volgende mutaties doorgevoerd aan de hand van de volgende aannames + onderbouwing:

Baten

- 0.61 OZB Woningen
 - De gemeente Loon op Zand kent een woonopgave van ongeveer 150 woningen. Dit betekent een stijging van 1% op de huidige woningvoorraad (10.209). Vanaf 2022 stijgen de inkomsten daarom met 1%.
 -

Lasten

- 0.4 Overhead
 - Personele lasten en aanpalende kosten van de afdelingen. Globaal is de doelstelling van de organisatie, vitaliteit voor de uitvoering van de basistaken, de optimale uitvoering van de ambities en de mogelijkheid om de toekomstige ambities uit te voeren. In de begroting 2019 werd reeds geconstateerd, dat de organisatie slechts ruimte heeft voor de sobere uitvoering van de wettelijke- / basistaken, de uitvoering van de reeds (voor 2019) ingezette beleidsinitiatieven en een beperkt aantal initiatieven uit het coalitieprogramma 2014-2018. In het algemeen kan worden gesteld, dat de organisatie onvoldoende in staat is de overige ambities vorm te geven en te ondersteunen. Dit betreft onder andere enkele veranderopgaven, het opstellen en implementeren van nieuw beleid en het optimaliseren van de bedrijfsvoering Geconcludeerd kan worden, dat er bij de begroting 2019 een onbalans is ontstaan tussen de gevraagde middelen (voor personeel en bedrijfsvoering) en de beschikbaar gestelde middelen. De organisatie en formatie staan onder druk, de uitstroom neemt toe. Versterking van de organisatie is noodzakelijk.

Voorgesteld is om de volgende maatregelen op korte termijn te treffen om een impuls aan de organisatie te geven:

- Ontwerp voor een vitale afdeling INFRA - (netto) € 101.000 structureel per 2020;
- Uitvoering communicatievisie - totaal € 71.000 (€ 30.000 per 2019 (Basis op orde); € 41.000 per 2020 (De taal van de inwoner);
- Uitvoering startnotitie dienstverlening - initieel € 80.000 voor 2019;
- Een noodzakelijke impuls voor de huisvesting (Extra werkplekken in 'Het Klavier') - incidenteel € 80.000 voor 2019;
- Het op niveau brengen van het opleidingsbudget - incidenteel € 50.000 in 2019 en structureel € 30.000 vanaf 2020;
- Investeren in de automatisering (Basis op orde) - structureel € 132.000;
- Extra inzet CISO informatiebeveiliging - structureel € 25.000;
- Investeren in digitaal werken - structureel € 100.000;
- Uitvoeringsbudget voor informatiebeleidsplan - structureel € 100.000;
- Aanpakken van het ziekteverzuim - structureel € 180.000;
- Aanpassen inschaling (functiewaardering) - structureel € 10.000;
- Juridische externe expertise - structureel € 10.000;
- Afscheidsrecepties - structureel € 15.000;
- 0,6 fte voor juridische zaken - structureel € 47.000;
- 0,7 fte voor communicatie - structureel € 55.000;
- 0,5 fte voor jeugd - structureel € 34.000;
- Kwaliteitsslag financiën - incidenteel € 75.000;
- Ondersteuning P&O ten behoeve van doorontwikkeling (inclusief strategisch HRM-beleid) - incidenteel € 50.000
- Realisatie sociaal intranet - incidenteel € 20.000;
- Nieuwe website - incidenteel € 25.000;

- Uitbreiding van de afdeling SP ten behoeve van mantelzorgwaardering - incidenteel € 16.500.

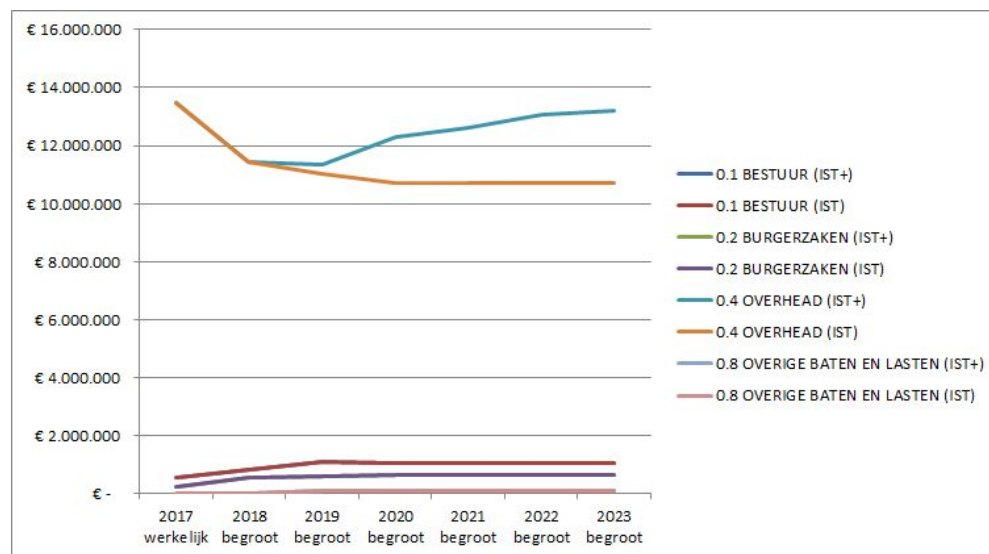
Daarnaast is het noodzakelijk om toe te groeien naar een robuuste organisatie, die ook kan inspelen op toekomstige ontwikkelingen. Daarom wordt uitgegaan van een getrapte groei van +15% in 2022 (ten opzichte van de 2020) van de formatie. Deze aanname is doorgevoerd op alle afdelingsbudgetten en sluit aan bij de ambitie van het coalitie om de ambtelijke organisatie meer toe te rusten op de opgave - meer ruimte en rust. Eenzelfde constatering kan gedaan worden voor de automatisering van de gemeente Loon op Zand. Er wordt nu voorgesteld om structureel € 132.000 te investeren. Om bij te blijven is het noodzakelijk om de kosten 5% per jaar te laten stijgen.

Deze bedragen zijn voor het onderdeel overhead in de IST+-situatie verwerkt.

Confrontatie - opgave domein Bedrijfsvoering

In de confrontatie zetten wij de IST-situatie en de IST+-situatie tegen elkaar af. Het resultaat (verschil) hiervan is de opgave voor de gemeente Loon op Zand op het domein Bedrijfsvoering. Deze opgave is geënt op het wegwerken van 'achterstallig onderhoud' en het inspelen op lopende ontwikkelingen.

Onderstaande grafieken geven per taakveld binnen het domein Bedrijfsvoering weer wat het verschil is tussen de IST (zie figuur 13) en de IST+ situatie (zie figuur 14).



Figuur 15: Schematische weergave confrontatie van de lasten (IST en IST+-situatie) domein Bedrijfsvoering van de gemeente Loon op Zand.

De confrontatie tussen de IST en IST+ leidt tot de volgende opgave in meerjarig perspectief voor de gemeente Loon op Zand op het domein Bedrijfsvoering. Hierbij geldt een MINUS als een nadeel.

Opgave	2017 werkelijk	2018 begroot	2019 begroot	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot
Bedrijfsvoering Totaal	€ -	€ -	€ -337.000	€ -1.565.757	€ -1.914.819	€ -2.384.969	€ -2.507.614

Figuur 16: Opgave op lasten domein Bedrijfsvoering Loon op Zand door confrontatie IST en IST+ voor periode 2019-2023.

SOLL

De opgave om op de organisatie robuuster te maken en rust en ruimte te geven om te groeien is van een dusdanige aard dat eventuele nieuwe ontwikkelingen in de wachtstand komen, mits dat geen strijdigheid oplevert met de wetgeving. Het stapsgewijs opplussen van de organisatie met in totaal 15% in 2022 geeft de organisatie de rust en ruimte om toe te groeien tot de gewenste robuustheid. Deze robuustheid is noodzakelijk om in te kunnen spelen op komende ontwikkelingen (zie bijvoorbeeld de genoemde Omgevingswet, Energietransitie en Duurzaamheid en de Klimaatadaptatie) en vragen vanuit de omgeving. De organisatie is kwetsbaar en (door omvang) beperkt in zijn mogelijkheden waar het gaat om:

- doorgroei perspectief en specialisatie (beleid en interactie wordt hier vormgegeven op schaalniveau 8, 9 en 10, in grotere gemeenten ook in 11 en 12; een en ander tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt);
- onderscheid tussen vakspecialisten en beleidsadviseurs;
- onderlinge vervanging: een zieke, afwezige of vertrekkende medewerker treft de afdeling hard omdat die ene medewerker vaak de enige medewerker is met die specifieke kennis en kunde;
- flexibiliteit: er wordt door medewerkers veel waarde gehecht aan zekerheid en vastigheid, mobiliteit verschilt per afdeling (bij Servicepunt bijvoorbeeld hoog geweest), geldt ook voor externe inhuur.

Het takenpakket van de gemeente is in de afgelopen jaren toegenomen terwijl de formatie gelijk is gebleven. Dit heeft door de organisatie heen tot een toename van de werkbelasting voor medewerkers geleid. Een verdieping op het onderdeel Bedrijfsvoering (en dan met name op de kwalitatieve aspecten van personeel) heeft plaatsgevonden middels het onderzoek 'kwalitatieve scan van de organisatiekracht van de gemeente Loon op Zand'. Inspanningen om de belastbaarheid van medewerkers te vergroten (door het vergroten van de handelingsvaardigheid, vakkennis, weerbaarheid, etc.) hebben nog beperkt effect gehad. Doordat de werkbelasting is gestegen en de belastbaarheid daarmee geen gelijke tred heeft gehouden, is de ervaren werkdruk bij medewerkers toegenomen.

De gemeente kent veel vragen vanuit buitenaf (ontwikkeling van de Efteling, nieuwe hotels en campings etc.). Er vindt een stapeling van vragen plaats, waarbij de organisatie op dit moment onvoldoende toegerust is om aan deze vragen te kunnen voldoen. Daarnaast staat de ondersteuning van het primaire proces door de bedrijfsvoeringsfunctie onder druk. Door de veranderende omgeving verlangt het primaire proces proactief, snelle en adequate ondersteuning. Het leveren van deze ondersteuning gebeurt nu onvoldoende (niet optimaal en reactief). Hierbij speelt dat het IT-landschap niet mee ontwikkeld met de lopende ontwikkelingen behoeften. Er is geen zaakstelsel en contractmanagement is (nog) niet ontwikkeld. De gemeente heeft door middel van het informatiebeleidsplan een duidelijke richting gekozen om toe te werken naar meer ondersteuning door de inzet van informatietechnologie.

Risico bij deze groei is wel dat de organisatie in staat moet zijn om de juiste en gewenste mensen te werven en aan zich te binden. Daarnaast maakt het ontwikkelen van kennis, expertise en competenties van de functionarissen ook onderdeel van dit proces. Basaal onderdeel van het geven van rust en ruimte aan de organisatie is het doorvoeren van het genoemde informatiebeleidsplan. Veel werkdruk kan door goed lopende werkprocessen in een efficiënt applicatielandschap worden weggenomen.