Kadernota 2021

Inleiding

In deze kadernota kijken we vooruit naar 2021. De centrale vraag in deze kadernota is *'Wat houdt ons bezig in 2021?'* Daarbij kunnen we niet voorbij gaan aan het heden. Welke sporen laat het coronavirus na in de samenleving? Hoe ontwikkelt onze financiële situatie zich? Aan de hand van deze kadernota gaan we met elkaar in gesprek over de belangrijkste trends en ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor onze gemeente. Met een besluit over deze nota geeft uw raad de inhoudelijke en financiële kaders aan. Binnen deze kaders doen wij u een voorstel over de keuzes bij de programmabegroting 2021.

Daarmee heeft deze kadernota een ander karakter dan u van ons gewend bent. Voorspelbaarheid en grip beginnen met heldere verwachtingen. Hebben we met elkaar hetzelfde beeld wat we kunnen verwachten? Een financiële keuze volgt daarbij op een bestuurlijke prioriteit en zicht op autonome ontwikkelingen in de samenleving. De financiële keuze volgt bij de begroting. Daarmee verkleinen we meteen het risico dat we op tal van financiële keuzes terug moeten komen omdat bijvoorbeeld de meicirculaire een groter voor- of nadeel laat zien dan we hadden ingecalculeerd. In februari deden we eerste verbetervoorstellen voor de planning & controlcyclus en deelden die met het auditcomité. Deze gingen vooral over de bestuursrapportage en de kadernota. De lijn die hierbij is neergezet rondom de kadernota werken we hieronder uit. Hierin nemen we de suggesties vanuit het auditcomité mee.

In onze aanpak om tot een sluitende begroting te komen volgen we de strategie die we in het coalitieakkoord bepaalden. Deze sluit aan bij het systeem van richten, inrichten en verrichten:

Richten:	In de kadernota vragen we richtinggevende uitspraken van de raad als kader waarbinnen we de programmabegroting 2021 wordt opstellen. We bepalen onze ambities in termen van opdrachten ter uitwerking voor de begroting.
Inrichten:	In de programmabegroting 2021 komen we tot de inrichting en leggen we concrete financiële keuzes voor aan de raad. We maken de keuze welk beleid kan worden geschrapt en werken de opdrachten verder uit. We vangen de behoefte aan middelen op binnen de bestaande begroting. Vervolgens kijken we naar de mogelijkheden binnen de bestaande organisatie. Het verhogen van de OZB is het laatste instrument.
Verrichten:	Nadat de programmabegroting 2021 is vastgesteld gaan we over tot de uitwerking, implementatie en borging van de gemaakte keuzes.

Leeswijzer

Deze kadernota is opgebouwd in vijf hoofdstukken:

1. Inleiding;
2. Bestuur en ondersteuning;
3. Fysieke omgeving;
4. Sociale omgeving;
5. Financieel meerjarenperspectief.

De inleiding bevat onder meer de context en kaders waarbinnen deze kadernota is opgesteld. Dit is aangevuld met de financiële spelregels en uitgangspunten. De hoofdstukken waarin de drie domeinen aan de orde komen kennen een gelijke opbouw. In de eerste plaats geven we denkrichtingen mee die gericht zijn op 'ombuigen en vernieuwen'. Naar het oordeel van het college zijn deze denkrichtingen noodzakelijk voor ons om te komen tot een solide en toekomstgerichte gemeente. Binnen deze denkrichtingen zijn ook investeringen aan de orde, in zowel tijd als middelen. Het betreffen allen investeringen die zich op termijn gaan terugverdienen of tot een direct ombuigingsresultaat leiden. Daarnaast geven we denkrichtingen mee als beleidswijzigingen. Dit zijn keuzes die voorliggen.

Context waarbinnen deze kadernota is opgesteld

Wat voor gemeente willen we zijn?

Het is een roerige tijd voor gemeenten. De financiële druk stijgt. Onzekerheden rondom de uitkomst van de herverdeling van het gemeentefonds, de impact van de coronacrisis, de ontwikkelingen in het sociaal domein en de inbedding van de omgevingswet geven extra uitdagingen, maar ook zorgen. In de bijlage is een eerste risico-inventarisatie opgenomen gericht op de impact van de coronacrisis. In deze kadernota anticiperen wij niet op een mogelijke uitkomst over de herverdeling van het gemeentefonds. Dit is een zeer onzeker pad. De verwachting is dat bij de decembercirculaire 2020 duidelijkheid komt over de herverdeling met ingang van 1 januari 2022. We volgen de circulaires op de voet en informeren uw raad actief als er nieuwe ontwikkelingen zijn. Voor nu zetten wij in op een lobby richting Den Haag, waarbij we binnen regio HvB[1] onze inzet hierop zoveel mogelijk bundelen. We houden er rekening mee dat binnen een maand na vaststelling van de programmabegroting 2021, aanleiding ontstaat tot het heroverwegen van keuzes. Dit door de informatie op basis van de decembercirculaire.

In de raadsinformatiebrief van mei 2020 informeerden wij u over de stand van zaken financiën. Hoewel we daarin geen bedragen noemden, spreekt daar de verwachting uit dat de financiële druk op de gemeente onverminderd groot blijft. Dit is het tweede jaar op rij dat er rode cijfers staan in het eerste voorlopige meerjarenperspectief. Moet er dan nu wederom en nog meer bezuinigd worden is dan de vraag. Niet alleen bij ons, maar bij steeds meer gemeenten om ons heen leidt dit tot een andere constatering. Hoe rood de cijfers ook zijn, er is niet sprake van een financieel probleem maar van een bestuurlijk en organisatorische uitdaging. Vanuit een reflectie op onszelf en de uitspraak wat voor gemeente we willen zijn, kunnen we keuzes maken die ons helpen groeien naar een robuuste en solide financiële huishouding. We kiezen bewust om de komende jaren een gemeente te zijn die zich richt op instandhouding, waarbij we de nadruk leggen bij het op orde brengen van onze basis. Daar waar investeringen nodig zijn kiezen we voor sober en doelmatig.

Budgettaire context

De financiële basis moet deze bestuursperiode echt op orde. Het is belangrijk om voldoende ‘vet op de botten’ te hebben om op middellange termijn de ontwikkelingen die op ons af komen, het hoofd te bieden. Denk daarbij aan economische ontwikkelingen, evaluatie en herverdeling van het gemeentefonds, duurzaamheidsvraagstukken en de omgevingswet. De tekorten in het sociaal domein van de afgelopen jaren zijn voor ons belangrijke leerpunten, in die zin dat in een relatief kort tijdsbestek een groot deel van het vermogen kan verdampen. En dat vanuit een perspectief dat de afgelopen jaren sprake is geweest van economische groei en voorspoed.

Bij de programmabegroting 2020 – 2023 maakten we keuzes over ombuigingen. Bij de eerste bestuursrapportage 2020 maken we een inschatting van de haalbaarheid van een aantal van de keuzes. Er is in de programmabegroting gekozen voor trapsgewijze stijgingen van onder meer de OZB en de toeristenbelasting. Daarnaast zijn keuzes gemaakt voor het temporiseren en versoberen van tal van activiteiten en projecten. Dit leidde tot een financieel meerjarenperspectief met een sluitende begroting. Bij de vaststelling van het nieuwe coalitieakkoord in januari 2020 maakten we enkele aanvullende keuzes. De koers voor wat betreft de verbetering van de financiële positie moet verder worden aangescherpt.

Bij de voorbereidingen voor deze kadernota stelden we een eerste richtinggevend financieel meerjarenperspectief samen. In de raadsinformatiebrief bij het gemeentefonds (verwacht in juni 2020) duiden we nader het financieel perspectief, dat leidend is voor het opstellen van de programmabegroting 2021. Dit is een eerste berekening waarbij nog geen inschattingen zijn gemaakt van de mogelijke financiële effecten van de coronacrisis, landelijke ontwikkelingen of eigen ambities.

[1] Hart van Brabant.

	2021	2022	2023	2024
Saldo programmabegroting 2020 (besluit raad november 2019)	**40**	**-320**	**45**	**286**
- Structurele effecten jaarrekening	-452	-507	-507	-507
- Reeds genomen besluiten (tot en met 20 mei 2020)	-223	-191	-133	-133
- Financiële uitgangspunten	499	683	912	1.156
- Autonome ontwikkelingen	-890	-1.144	-1.546	-2.062
Voorlopig financieel meerjarenperspectief	**-1.026**	**-1.479**	**-1.229**	**-1.260**

We hebben nog onvoldoende zicht op wat de effecten van de coronacrisis (zullen) zijn in de maatschappij en vervolgens voor de gemeentelijke financiële huishouding. We houden wel rekening met een economische recessie, die – zoals uit de landelijke berichtgeving blijkt – mogelijk zwaarder kan vallen dan de vorige economische crisis. Met deze onzekerheden zijn de maatregelen en de ingezette koers bij de programmabegroting 2020 onvoldoende en zijn nadere aanscherpingen nodig. Deze aanscherpingen richten zich primair op het op orde krijgen van de financiële basis. Want los van de geschetste onzekere factoren voor onze financiële toekomst is hier urgentie geboden.

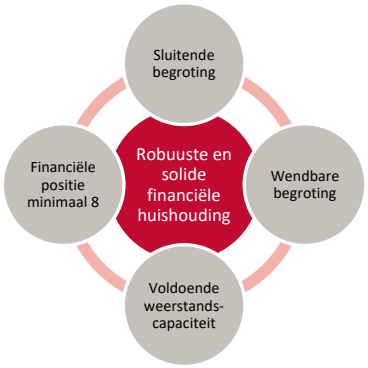
Kaders voor begroting 2021

Bij de voorbereiding en afwegingen rondom de programmabegroting 2021 – 2024 nemen wij een aantal inhoudelijke en financiële kaders in acht.

Inhoudelijke kaders

- *Zichtbaar en betaalbaar*
  We willen onze gemeente door de huidige financiële situatie loodsen zonder de bestaande sociale structuur af te breken.
- *Samen vooruit*
  De gemeente kan het al lang niet meer alleen. Ook onze inwoners en organisaties moeten hun bijdrage leveren om onze gemeente toekomstbestendig te maken.
- *Afmaken waar we aan begonnen zijn*
  In fysieke projecten, de organisatie of in het sociaal domein, met een kritische blik op kosten en risico's. Terughoudendheid bij nieuwe, financieel nog niet voorziene initiatieven.
- *Verbetering publieke dienstverlening*
  In onze dienstverlening staan onze inwoners en ondernemers centraal. We realiseren een modern, klantgericht dienstverleningsconcept. Denken in mogelijkheden en inspelen op vragen zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Dit dienstverleningsconcept rollen we uit in stappen die zowel financieel als organisatorisch realistisch zijn.
- *Vet op de botten*
  Kritisch over bovenwettelijke activiteiten, mogelijkheden op besparingen in de bedrijfsvoering en/of vermindering en temporisering van (nog niet gerealiseerde) bestuurlijke ambities.

Financiële kaders en uitgangspunten



Het op orde brengen en structureel robuust maken van de gemeentefinanciën is één van de grote uitdagingen voor deze bestuursperiode. Het herstel van de financiële balans in onze gemeente vergt een gedegen aanpak. We richten ons vooral op de zorg dat we de rekeningen kunnen blijven betalen.

Uit onderzoek[2] blijkt dat onze financiële positie gewaardeerd kan worden met een 8 (op een score van 0 tot 10). Van de 120 gemeenten met maximaal 25.000 inwoners staan we op plaats 90. De berekening is gebaseerd op de financiële kengetallen in de programmabegroting 2020. In het coalitieakkoord spraken we af dat er een verbeterplan komt voor de financiële beheersing. Dit

[2] BDO-benchmark Nederlandse gemeenten 2020, april 2020.

verbeterplan is op dit moment in ontwikkeling. De basis voor dit verbeterplan ligt in de hier gedefinieerde financiële kaders en uitgangspunten.

Onze kernpunten worden gevormd door de volgende vier ambities:
- Een meerjarig realistisch sluitende begroting waarbij we de structurele lasten minimaal dekken door structurele baten. Dit wil zeggen dat het eerste of het laatste jaar een positief structureel saldo heeft.
- Onze financiële positie moet gewaardeerd blijven met minimaal een 8. Dit betekent dat we blijven streven naar een goede schuldenpositie en een minimale afhankelijkheid van de resultaten in onze grondexploitaties. We leggen onze focus bij het verbeteren van de solvabiliteit naar minimaal 20% en een structurele exploitatieruimte van minimaal 0. We volgen hierin nadrukkelijk de financiële ambities in het coalitieakkoord.
- We houden vast aan de afspraken over de ratio weerstandsvermogen. Deze is minimaal 1,0.
- We komen met elkaar tot een wendbare begroting. Dit betekent dat we bij begroting en bestuursrapportages integrale afwegingen maken over herijking van beleidsambities, ombuigingen en vernieuwingen. Wendbaarheid is het nieuwe adagium van gemeentelijk handelen; wendbaar beleid als antwoord op de huidige dynamieken in de samenleving vraagt om een wendbare organisatie en een wendbare begroting.

(Financiële) spelregels en beheersmaatregelen

Op basis van het coalitieakkoord en de vorig jaar ingezette koers stellen we voor de volgende (financiële) spelregels te hanteren:
- Incidentele lasten dekken we af met incidentele baten; structurele lasten met structurele baten.
- Alle (structurele en incidentele) voordelen aan zowel de lasten- als de batenkant voegen we toe aan de algemene middelen. Het gaat om voordelen die het gevolg zijn van bestaand beleid. Voordelen als gevolg van concrete (bij)sturing zetten we in voor de integrale afweging.
- De algemene uitkering zetten we maximaal in als algemeen dekkingsmiddel.
- Lasten indexeren we op totaalniveau, individuele budgetten verhogen we niet.
- Alleen incidentele budgetten hevelen we over.
- Nieuw beleid stellen we enkel op door vervanging van oud beleid waarbij het geld van het oude beleid vrijvalt voor uitvoering van het nieuwe beleid. Bij voorstellen voor nieuw beleid nemen we zowel de initiële kosten (ontwikkeling en implementatie) als hieruit volgende structurele exploitatielasten mee.
- Aanvullend beleid stellen we pas op bij daadwerkelijke realisering van de ombuigingsmaatregelen.
- We zien vooruit op (niet voorziene) financiële implicaties door tijdig en concreet bij te sturen door het treffen van (beleidsinhoudelijke) maatregelen. Tegenvallers binnen het budget dan wel het programma lost het college op. Als laatste escalatieladder vindt bijsturing plaats op concernniveau bij de integrale afweging, zijnde begroting en bestuursrapportages. Dit kan betrekking hebben op het heroverwegen van ambities of budgetverschuivingen tussen de programma's.
- Verwerving derde geldstromen als onderdeel van de financiële strategie. Middelen van derde geldstromen zetten we, voor zover mogelijk, eerst in voor projecten en activiteiten die al in de begroting zijn voorzien. De vrijvallende middelen voegen we toe aan de algemene middelen. Alleen wanneer dit niet mogelijk is, zetten we middelen derde geldstromen in ter bekostiging van nieuwe ambities.
- We werken met concrete maatregelen, geen taakstellingen.
- We verbeteren de aanpak risicomanagement en beheersinstrumentarium. We zetten maximaal in op sturing van het risicoprofiel.
- We stellen reserves en voorzieningen in, dan wel houden deze in stand, als nut en noodzaak hiertoe wordt bekrachtigd. We waarderen de reserves en voorzieningen op basis van een sluitende onderbouwing. Bij de programmabegroting voegen we een voorstel toe als resultaat van de doorlichting van reserves en voorzieningen en de eventuele financiële consequenties waarbij gedacht kan worden aan vrijvallende incidentele middelen, het wijzigen van een mutatie in de reserve of voorziening en het effect op bijvoorbeeld de hoogte van de afvalstoffen- en rioolheffing.

- Investeringskredieten sluiten we na twee jaar af als blijkt dat de projecten niet zijn gestart of vertraagd. We beoordelen jaarlijks bij de integrale afweging over vervangingsinvesteringen en eventuele nieuwe investeringsprojecten in de begroting.
- We berekenen de tarieven voor heffingen en leges vanuit het uitgangspunt kostendekkendheid. Met name bij reiniging zien we een aantal kostprijsverhogende ontwikkelingen zoals een verhoging van de afvalverbrandingsbelasting. In 2021 worden in het kader van de Omgevingswet de leges omgevingsvergunning tegen het licht gehouden. Naar verwachting zullen de huidige opbrengsten halveren. Daarnaast oriënteren we ons op nieuwe mogelijkheden voor het invoeren van heffingen zoals parkeerheffing, forensenbelasting en tarieven voor de aanvragen in het sociaal domein. Daarbij moeten we ook het resultaat meenemen van gelijksoortige gemeenten die de voorbije jaren deze heffingen hebben ingevoerd. Invoering van nieuwe heffingen wordt enkel voorgesteld als dit tot meeropbrengsten voor de gemeente leidt, na aftrek van de benodigde kosten.

Strakke sturing, het voeren van een streng begrotingsbeleid en toepassing van de door u vastgestelde spelregels zijn randvoorwaardelijk om binnen de voorgestelde financiële kaders te blijven. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie, ons college en uw raad.

Financiële uitgangspunten

Bij het opstellen van de programmabegroting 2021 hanteren wij de volgende uitgangspunten:

1. De berekening Algemene Uitkering ramen we op basis meicirculaire 2020 en tegen lopende prijzen.
2. Voor de meerjarenbegroting gaan we uit van een indexering op baten en lasten. Ten opzichte van de begroting 2020 passen we een indexering toe, die gelijk is aan de ontwikkeling CPI[3] meicirculaire 2020, met de volgende uitzonderingen:
   a. We volgen de contracten waarbinnen we specifieke afspraken maakten over indexering
   b. We handhaven de ontwikkeling OZB in begroting 2020 (jaarlijks + 2,5% opbrengst).
   c. We handhaven de ontwikkeling toeristenbelasting in begroting 2020 (jaarlijks + 2,5% opbrengst).
   d. We handhaven de berekeningsmethodiek vermakelijkhedenretributie. Dit betekent dat we de ingeschatte kosten voor 2021 omslaan naar de betalende bezoekers in 2019 (jaar t-2).
   e. De reclamebelasting volgt de opgave SOL[4].
   f. De hondenbelasting volgt de lijn van de OZB en de toeristenbelasting (jaarlijks + 2,5% opbrengst).
   g. Voor bijdragen aan gemeenschappelijke regelingen sluiten we aan bij de afspraken die we hierover met de regiogemeenten maakten.
   h. We hanteren voor opbrengsten afvalstoffenheffing, rioolheffing en leges een kostendekkend tarief.
3. Voor loon- en salarisontwikkelingen sluiten we aan bij de meest actuele inzichten per 1 juli 2020. Er is geen ophoging loonsom door periodieken. We rekenen vacatures mee in de loonsom (trede vijf functieschaal). We passen de algemene indexeringsgrondslag toe.
4. Het integraal rentepercentage stellen we voorlopig vast op 1,5% en voor grondexploitaties op 2,5%. We rekenen de rente niet toe aan reserves. Een voorstel tot wijziging financiële verordening hiervoor bieden we uw raad tijdig tevoren aan.
5. Het bedrag voor onvoorziene uitgaven begroting 2021 en volgende jaren is € 25.000 per jaar.
6. Op investeringen groter dan € 5.000 schrijven we lineair af, tenzij door de raad hierover anders is besloten.

De uitgangspunten zoals verwoord onder punt 2.b. en 2.c. zijn een bevestiging van de besluitvorming bij de programmabegroting 2020 en leiden niet tot nieuwe meeropbrengsten voor de gemeente.

Het college behoudt de ruimte om gemotiveerd af te wijken van genoemde uitgangspunten als de doorrekeningen, in aanloop naar de begrotingsbehandeling, hier aanleiding toe geven.

[3] Consumentenprijsindex.
[4] Stichting Ondernemend Loon op Zand.

Bestuur en ondersteuning

Ombuigen en vernieuwen

Bestuurlijke vernieuwing

We werken met elkaar aan een solide en robuuste gemeente. Dit uit zich in financiële zin, maar zeker ook in bestuurlijke en organisatorische zin. Zoals we ook in de inleiding aangeven kiezen we er op dit moment voor een gemeente te zijn die zich richt op instandhouding met bijzondere aandacht voor het op orde brengen van onze basis. Daar waar investeringen nodig zijn kiezen we voor sober en doelmatig. Vanuit de keuze voor instandhouding ontstaat ruimte om met elkaar in de komende jaren te spreken over onze toekomst als gemeente. Zoals aangekondigd in het coalitieakkoord starten we daarom in 2020 met een onderzoek naar mogelijkheden voor de bestuurlijke toekomst van Loon op Zand. De resultaten hiervan verwachten we medio 2021. We zoeken daarbij ook naar nieuwe vormen van inwonerparticipatie. Denk daarbij aan processen van beleidsvorming samen met inwoners. Dit leidt tot meer open planprocessen en open besluitvorming. Maar daarnaast ook naar vormen waarbij inwoners of partijen de uitvoering van publieke taken gaan verzorgen. *'Van buiten naar binnen werken'* zien wij als essentie van onze nieuwe rol. Dit komt ook terug in het Coalitieakkoord 2019-2022 en in onze Toekomstvisie 2030. Dit kan op veel verschillende manieren waarbij we vertrouwen op de creativiteit en innovativiteit in onze gemeenschap. Binnen de economische branche staat zelfredzaamheid voorop en gaan we voor stimulering van nieuwe initiatieven. We trekken als gemeenschap en gemeente samen op in nieuwe, vrijere vormen. Hierbij zijn ten minste vier dingen van belang:

- Een open samenwerking tussen inwoners en gemeente.
- De ingebrachte initiatieven uit te bouwen om zo onze gezamenlijke ambities te realiseren.
- Samenwerken aan vernieuwende vormen van participatie tussen inwoners en gemeente.
- Open blijven staan voor nieuwe en frisse ideeën.

Ontwikkeling van de organisatie

We hebben met elkaar uitgesproken dat wij en onze inwoners een solide organisatie nodig hebben. De organisatie moet in staat zijn om op een efficiënte manier op vragen van onze inwoners in te spelen. We zien risico's in onze kwaliteit van dienstverlening, onze betrouwbaarheid als partner en het kunnen waarmaken van onze ambitie. Dit wordt verklaard door onder meer de hoogte van het ziekteverzuim, de afhankelijkheid van inzet van externen, het verouderde ICT-landschap en onze veranderende rol in de samenleving. We zien optimalisatiekansen binnen onze eigen organisatie, mogelijkheden voor het verminderen van eventuele kwetsbaarheden in de kwaliteit van dienstverlening, doorvoeren van verdere digitalisering en putten kracht uit de samenwerking met onze partners. Het uitgangspunt van de borging van de transformatie in onze organisatie is slimmer, eenvoudiger en beter, en met een expliciete afweging van kosten en baten.

De kern van onze ontwikkelopgave is het opbouwen van een solide en tegelijkertijd wendbare organisatie. Een solide kernorganisatie die zorgt voor de dagelijkse dienstverlening aan onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties en voor de uitvoering van onze vaste, wettelijke taken. Een flexibele organisatie die werkt aan bestuurlijke opgaven, maatschappelijke projecten en die inspeelt op nieuwe ontwikkelingen. Een multidisciplinaire aanpak in wisselende teams, sturing op het niveau van effecten en doelen en flexibele inzet van onze medewerkers, zijn daarbij cruciaal. Bij het werken aan deze doelen gaan we uit van de principes van opgavegericht werken. Dit betekent onder andere dat we per doel starten met een integraal team van medewerkers die kennis, vaardigheden en ervaring bundelen om tot een succesvol resultaat te komen. In 2021 en daarna bouwen we verder via twee nieuwe doelen:

- Eigenaarschap (zelfsturing) medewerkers is verstevigd en verankerd.
- Onze ondersteunende systemen en organisatie infrastructuur dragen optimaal bij aan een solide en wendbare organisatie.

De concrete uitdagingen waar we in 2021 op inzetten:

- Slimmer organiseren en vereenvoudigen van onze werkprocessen, en waar mogelijk digitaliseren

- Toekomstgericht personeelsbeleid: Investeren in onze medewerkers om de snelle (maatschappelijke en technische) ontwikkelingen te kunnen volgen en de noodzakelijke kwaliteit op niveau te houden. Denk hierbij aan het verbeterplan burgerzaken, doorontwikkelen van de facilitaire organisatie, het verbeteren van de financiële functie, de doorontwikkeling van de planning & controlcyclus en de invoering en borging van opgavegericht werken.
- We oriënteren ons op de mogelijkheden om activiteiten anders te organiseren als dit leidt tot het verminderen van kwetsbaarheid van de organisatie en een verhoging van de kostenefficiency.
- Loslaten, ruimte geven en inspelen op initiatieven vanuit de samenleving.
- Vernieuwing van ICT-systemen zoals zaaksysteem, BRP[5]-systeem en investeren in ondersteunende software voor bijvoorbeeld de Omgevingswet en de wet Inburgering.
- We oriënteren ons op de strategische waarde en beperking van Equalit als samenwerkingspartner.
- We bieden adequate werkplekoplossingen voor onze medewerkers.
- We bepalen onze ambitie afhankelijk van de beschikbare financiële ruimte en formatie. Er is focus op de resultaten waar wij zelf verantwoordelijk voor zijn.

Beleidswijzigingen

Dienstverleningsconcept en communicatievisie

Naast de passende lokale uitvoering van (landelijke) taken is het verzorgen van optimale dienstverlening een opgave voor onze gemeente. In onze dienstverlening staan onze partners centraal. Er is veel samenhang met communicatie en met onze organisatie als geheel. We bouwen als overheid namelijk samen aan een relatie met al onze partners. We kijken hoe we beter aansluiten bij wat buiten speelt, we kijken naar elkaar om en we maken verbinding. Het is van belang dat onze communicatie aansluit bij een verbonden bestuursstijl. Ons uiteindelijke doel is om als organisatie *'kanaalonafhankelijk'* met één geluid naar buiten treden. Vanuit onze eerdere bestuurlijke wens stelden we in 2019, in samenhang een *'startnotitie Dienstverlening'*, en een *'Strategische communicatievisie'* op. Hoewel deze notities niet werden vastgesteld benadrukken wij het belang om dit alsnog te doen en vervolgens met elkaar stapsgewijs uit te rollen. Dit is in de eerste plaats de doorontwikkeling naar een KCC[6], de door ontwikkeling van de website, het verbeteren van het klantinformatieproces en telefonische bereikbaarheid, en naar passende communicatiemogelijkheden. In de jaren daarna zullen nog enkele investeringen nodig zijn in formatie en ICT ondersteunende systemen om vervolgens tot structurele borging van het gerealiseerde kwaliteitsniveau.

Vitale verkiezingen Loon op Zand

De komende zeven jaar zijn er ieder jaar één of meer verkiezingen. Na evaluatie van de vorige verkiezingen stelden we het plan 'Vitale verkiezingen Loon op Zand' op. Hierin staan we onder andere stil bij de organisatie van verkiezingen en het tellen van de stemmen. Deze nieuwe aanpak sluit meer aan op de maatschappelijke standaard. Dit alles met als doel efficiënt verkiezingen te kunnen organiseren met een onweerlegbaar vastgestelde uitslag. Dit plan houdt nauw verband met het 'verbeterplan Burgerzaken', waarmee we in een groeipad van drie jaar toewerken naar het voldoen aan wettelijke minimumeisen voor publieksdienstverlening, waaronder de organisatie van verkiezingen valt.

Leerstoel ondermijning

Onze aanpak in het veiligheidsdomein kenmerkt zich door het bieden van snelle en duurzame hulp aan hen die kwetsbaar en beïnvloedbaar zijn voor criminele invloeden. We onderhouden korte lijnen en professionele relaties intern, met onze inwoners en onze ketenpartners. We werken vanuit onderling vertrouwen. Daarnaast gaat in 2021 belangrijke aandacht uit naar de aanpak van ondermijning. Dit beslaat alle vormen van criminaliteit waarbij het gezag wordt aangetast of waarbij er sprake is van verwevenheid tussen de onderwereld en bovenwereld. We handelen hierbij primair vanuit een heldere gemeentelijke regierol met positie in het district en in de regio. We nemen in 2021 deel aan de leerstoel ondermijning.

[5] BasisRegistratie Personen.
[6] Klant Contact Centrum.

Fysieke omgeving

Het uitgangspunt is een veilige, schone en functionele leefruimte waarin de fysieke structuur de maatschappelijke structuur ondersteunt. De voorzieningen in de leefomgeving moeten schoon, heel en veilig zijn. Hierbij is tevens aandacht voor de samenhang met ruimtelijke ontwikkelingen, veiligheid, toerisme, gezondheid en duurzaamheid.

Ombuigen en vernieuwen

Omgevingswet

De Omgevingswet is voor de gemeente een operatie die mogelijk nog omvangrijker en ingrijpender is dan de decentralisatieopgave in het sociaal domein. 26 wetten worden samengevoegd. Kernbegrippen zijn dialoog en interactie met de omgeving. Het vergunningenstelsel bouwt af, toezicht en handhaving krijgen een nieuwe dimensie. De Omgevingswet gaat over ruimte geven aan initiatieven van inwoners en ondernemers. De gemeente denkt mee vanuit de beschikbare mogelijkheden, bijvoorbeeld bij het vinden van passende bestemmingen voor vrijkomende agrarische bedrijfsgebouwen.

De invoering van de Omgevingswet is uitgesteld. Het is nog niet bekend wanneer de wet wel in werking treedt. De verwachting is een uitstel van een half jaar tot één jaar. We zetten de voorbereidingen onverminderd door. Bij de inwerkingtreding van de Omgevingswet zijn we juridisch en qua bedrijfsvoering klaar om vergunningen te verlenen volgens de nieuwe systematiek. We sturen erop aan om in respectievelijk 2023 en 2028 onze omgevingsvisie en Omgevingsplan volgens de nieuwe Omgevingswet gereed te hebben. De totale transitie van de Omgevingswet strekt zich uit tot 2029 en heeft een aanzienlijke impact op onze organisatie en op de omgeving.

De inbedding van de Omgevingswet binnen onze organisatie vereist een totale herijking van de processen en procedures, respectievelijk inzet van mensen, middelen en systemen binnen het ruimtelijk domein (inclusief vergunningverlening, toezicht en handhaving). We zien optimalisatie-kansen binnen onze eigen organisatie, mogelijkheden voor het verminderen van eventuele kwetsbaarheden in de kwaliteit van dienstverlening respectievelijk digitalisering van de dienstverlening en putten kracht uit de samenwerking met onze partners. We moeten daarbij ook keuzes maken over (financiële) investeringen in nieuwe systemen. Het uitgangspunt voor de borging van de Omgevingswet is slimmer, eenvoudiger en beter, en met een expliciete afweging van kosten en baten.

Kwaliteit van de openbare ruimte

Onze openbare ruimte is een visitekaartje voor zowel inwoners als bezoekers. We hebben en houden onze basis op orde. Dat geldt niet alleen voor hetgeen we buiten zien en ervaren. Dat geldt ook voor de wijze waarop we de openbare ruimte inrichten en beheren. We richten ons in de komende jaren primair op de instandhouding van de openbare ruimte. Dat betekent dat we niet gaan investeren in nieuwe infrastructuur. Daar waar investeringen nodig zijn – vanuit het oogpunt instandhouding – kiezen we voor sober maar doelmatig en met een bewust afweging van kosten en baten. De voorbereiding van een aantal nieuwe projecten was reeds opgestart. Per project beoordelen we op basis van een kosten-batenanalyse of deze kan worden afgebroken of moet worden doorgezet. Indien afbreken van het project leidt tot kapitaalvernietiging, zetten we de ontwikkeling toch door. Dat betekent dat de projecten snelfietsroute en herinrichting kernwinkelgebied worden voortgezet. Zoals opgenomen in het coalitieakkoord zijn we met De Moer in gesprek over het verfraaien van de randen van het dorp, die bij het agrarisch karakter van het dorp passen. Uit de eerste verkenningen blijkt dat de noodzaak tot de voorgestelde aanpassing beperkt is. Dit betekent dat we de verfraaiing van de randen van De Moer niet verder oppakken. De aanleg van het fietspad tussen de Duinlaan en Natuurpoort De Roestelberg voeren we ook niet uit.

We gaan met uw raad in gesprek over de acceptabele beeldkwaliteit voor de verschillende deelgebieden centrum, wijken, buitengebied en industrieterreinen in combinatie met een efficiënte inzet van onze middelen. Afhankelijk van de uitkomst van dit gesprek bepalen we de vervolgstappen. We baseren ons op onze beheerdata die gekoppeld zijn met landelijke netwerken en de jaarlijkse ontwikkeling van ons areaal. Voor goed bermenbeheer stellen we in 2021 een bodemkaart op. We

onderzoeken voor de gladheidsbestrijding of het omschakelen naar een andere strooimethode (van droog- naar natzout) leidt tot hogere effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast breiden we de mogelijkheden van adoptiegroen uit.

Meerjarenplan grondexploitaties

In het meerjarenplan grondexploitaties (MPG) ramen en monitoren we de ontwikkelingen binnen de lopende grondexploitaties. Binnen het MPG is aan elke grondexploitatie een risicoprofiel verbonden. Bij de actualisatie van het MPG, begin 2021, komen wij tot een herijking van de risicoprofielen binnen de lopende grondexploitaties.

Beleidswijzigingen

Wonen

We blijven bouwen in alle drie onze kernen. We baseren onze plannen op realistische haalbaarheidsonderzoeken met budgetneutraliteit en een laag risicoprofiel als minimale randvoorwaarden. We zijn in afwachting van de resultaten van de haalbaarheidsstudies van woningbouw in De Moer (voor de korte termijn) en Loon op Zand (voor de middellange termijn) halverwege 2020.

Vervoer

We stimuleren onze inwoners om zoveel mogelijk zelfstandig te reizen met eigen middelen, het openbaar vervoer of bijvoorbeeld Automaatje. In 2021 start het proces van de aanbesteding voor de concessieverlening door de provincie vanaf 2023. Door maximaal in te zetten op de beschikbaarheid en verbetering van openbaar vervoervoorzieningen in onze kernen zorgen we er voor dat er voldoende passende alternatieven zijn voor collectieve vervoersvoorzieningen en deels ook leerlingenvervoer. Daarmee kunnen we – vanaf 2023 – andere keuzes maken in de beheersing van collectief- en leerlingenvervoer en vooral komen tot een verlichting van de druk op het collectief vervoer.

Recreatie en toerisme

In 2020 is de recreatie- en toerismesector hard geraakt door de coronacrisis. Het is lastig in te schatten wat het effect is op langere termijn. Toerisme blijft de belangrijkste economische sector in onze gemeente. We vertrouwen op de creativiteit en innovatiekracht van ondernemers om zelfstandig door te gaan. Als gemeente denken we maximaal mee in kansen en mogelijkheden binnen de toegestane bandbreedte van geldende wet- en regelgeving.

We nemen deel in het Van Gogh Nationaal Park. Voor de komende drie jaar (tot en met 2023) wordt hiervoor een partnerbijdrage gevraagd. We financieren deze bijdrage uit bestaande middelen. Het oorspronkelijk uitgangspunt voor de financiering van het Regionaal Bureau Toerisme (RBT) is dat zij vanaf 1 januari 2023 volledig financieel zelfvoorzienend kan zijn. Mede als gevolg van de coronacrisis is dit waarschijnlijk geen realistische gedachte. We gaan met het RBT in gesprek om de subsidie vanaf 2023 af te bouwen.

Duurzaamheid

We zetten de noodzakelijke stappen zodat we in 2050 energieneutraal, groen, klimaatbestendig, schoon en circulaire zijn. Uw raad besloot om de vier wettelijke duurzaamheidstaken in 2020 op te pakken. Dit zijn het opstellen van een zonnevisie, het opstellen van het lokaal warmteplan, de intensivering van controles op energieprestaties van bedrijven en het stimuleren van gewenst afvalgedrag. Het nieuwe afval beleidsplan (vanaf 2022) zal zich blijven richten op het terugbrengen van de hoeveelheid restafval. We zetten vooral in op de goede borging van de reeds getroffen maatregelen en ontwikkelen daarvoor gerichte acties naar gerichte doelgroepen.

Werken aan een duurzame samenleving doen we samen. We hebben hierbij veelal de rol van stimulator en facilitator van allerlei initiatieven op duurzaamheidsgebied. We werken met onze partners samen om zo te voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Om onze ambities waar te maken en te stimuleren en faciliteren is mankracht benodigd. Daarnaast kan een gezamenlijk duurzaamheidsloket ons helpen om te komen tot die duurzame samenleving.

Sociale omgeving

De gemeente Loon op Zand is een kleine gemeente met een rijk verenigingsleven. Tegelijkertijd merken we dat het solidariteitsgevoel een impuls kan krijgen zodat we nog meer naar elkaar omkijken. Zo wordt Loon op Zand een gemeente waar waar kinderen veilig kunnen opgroeien, en waar voldoende ruimte en aandacht is voor ouderen en hulpbehoevenden.

Ombuigen en vernieuwen

Grip op het sociaal domein

In onze gemeente stijgt het aantal ouderen door de vergrijzing de komende jaren fors. Dit zorgt voor een toenemende behoefte aan voorzieningen vanuit de Wmo. Op basis van de bevolkingsgroei en het percentage Wmo-gebruik gaan we uit van een groei van minimaal 10%. We zien dat de vragen, die bij onze toegang binnenkomen, steeds complexer worden. Er is daardoor vaak inzet van specialistisch (duur) maatwerk nodig. De invoering van het abonnementstarief heeft (nog steeds) een aanzuigende werking op het aantal aanvragen bij de Wmo. Dit zien we vooral bij Hulp bij het Huishouden (+33% in 2019). Daarnaast neemt het verzilveringspercentage van dit product toe naar zo'n 95%. Bij begeleiding is dat 80 tot 85%. We zien een toenemende groei in het gebruik van jeugdhulp. Door deze ontwikkeling, in combinatie met de indexering op jeugdhulp stijgen de regionale zorgkosten met 4,5% ten opzichte van wat we al verwacht hadden. Dit is bovenop de stijging van 6%, die we al voor 2020 zien. Op zowel beleids- als uitvoeringsniveau moeten we met de bestaande middelen creatiever omgaan om de kosten beheersbaar te houden en desondanks toch een passend voorzieningenniveau voor onze inwoners te kunnen blijven garanderen. Beheersmaatregelen kunnen gevonden worden binnen drie onderdelen. Deze kunnen opeenvolgend starten, te beginnen bij beleidskeuzes. Eenmaal opgestart blijven met name optimalisatie van de eigen bedrijfsvoering en strategisch contractmanagement een continue activiteit.

<u>Beleidskeuzes: investeren in het voorliggend veld</u>
We zetten in op het minimaliseren van instroom in maatwerkvoorzieningen. Het aantal jeugdhulpverwijzingen ligt onze gemeente ver boven het landelijk gemiddelde. De groei in de maatschappelijke ondersteuning hangt samen met de bevolkingsopbouw van de gemeente. We doen een beroep op de zelfredzaamheid van inwoners en hun netwerk, en op de solidariteit van de samenleving. Door vroegsignalering en preventief handelen kan inzet van professionele hulp voorkomen worden. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een investering in schuldhulpverlening. Deze investeringen verdienen zich terug, omdat inwoners eerder geholpen worden als de problemen nog niet zo groot zijn en de hulp nog relatief eenvoudig is. In de gewijzigde Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, die per 1 januari 2021 ingaat, worden gemeenten verplicht tot het inzetten van vroegsignalering.

De uitdaging tot grip in het sociaal domein is niet nieuw. De afgelopen jaren zijn reeds diverse beheersmaatregelen getroffen. We monitoren deze beheersmaatregelen en maken op basis van de resultaten een afweging over continuering of beëindiging. De bepalende criteria zijn kostenbesparing, kwaliteitsverbetering zorg en verbetering samenwerking. Eind 2020 beoordelen we op deze wijze de pilots praktijkondersteuner huisartsen voor jeugd-GGZ en de screener voor inhoudelijke beoordeling aanvragen EED[7]. We blijven investeren in het versterken van de samenwerking met het onderwijs en het medisch domein. De samenwerking met de scholen (LEA[8]) is gericht op het vergroten van het zelfoplossend vermogen in het onderwijs en het voorkomen van een beroep op jeugdhulp.

[7] Ernstige Enkelvoudige Dyslexie
[8] Lokale Educatie Agenda.

Belangrijkste speerpunten in het medisch domein zijn gerichtere doorverwijzingen en samenwerkingsafspraken verwijzingen. Dit alles om de kwaliteit te verbeteren en kosten te beheersen.

Het in stand houden van een kwalitatief en passend voorzieningenniveau voor onze kwetsbare inwoners brengt hoge kosten met zich mee. Vanuit het appèl op zelfredzaamheid en solidariteit zoeken we naar mogelijkheden. We onderzoeken de mogelijkheden om hulp bij het huishouden, recreatieve dagbesteding, en opvoedondersteuning en gedragsgerichte trainingen aan te bieden als algemene voorziening. Inwoners kunnen hier beschikkingsvrij, eventueel met een eigen bijdrage gebruik van maken. Bijvoorbeeld door opvoedondersteuning en gedragsgerichte training kunnen onderliggende problemen effectiever worden aangepakt en dit voorkomt inzet van ADHD[9]-jeugdhulp. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om kosten in rekening te brengen voor de aanvraag van een aantal voorzieningen, in lijn met de invalidenparkeerplaats of –kaart. We beoordelen welke bovenwettelijke activiteiten we kunnen beëindigen en overdragen aan een professionele welzijnsorganisatie. Denk daarbij in ieder geval aan de uitvoering van mantelzorgbeleid en vrijwilligerswerk. Het streven is om te komen tot een sober en doelmatig voorzieningenpakket.

Met de kracht van de samenleving en voorliggende voorzieningen proberen we de inzet van (duurdere) individuele voorzieningen te voorkomen. Met een gerichte versterking van voorliggende voorzieningen willen we dat veel vragen van inwoners dichtbij kunnen worden opgelost. We verbinden hiervoor het maatschappelijk middenveld, zoals de verenigingen, met onze professionele partners. We gaan de kaders uit onze huidige subsidieverordening strikter toepassen. We blijven ons bruisende verenigingsleven koesteren. We spelen in op de bijdragen die verenigingen, denk bijvoorbeeld aan sport en bewegen, kunnen leveren aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. In dat kader komen we ook tot een heroverweging hoe we tot een ander ondersteuningsinstrumentarium naar verenigingen kunnen komen, bijvoorbeeld met hulp bij ontwikkeling van bestuurskracht. Dit kan – in samenspraak met de verenigingen – leiden tot een gewijzigde benadering in het subsidiebeleid. Het voorliggend veld omvat een groot aantal (deels professionele) partijen, waarmee we als gemeente niet in alle gevallen een financiële relatie hebben. De partijen faciliteren met elkaar een algemeen aanbod, dat voor onze inwoners laagdrempelig en toegankelijk is, of dat zou moeten zijn. Het optimaliseren van het voorliggend veld, waarin de wijkteams een belangrijke rol spelen, vraagt nieuw opdrachtgeverschap van de gemeente. Daarmee starten we in 2020. Dat leidt in 2021 naar verwachting tot een nieuwe vorm van contractering en positionering van welzijnspartners als ‘Farent’ en ‘ContourdeTwern’, de bibliotheken, de GGD en lokale verenigingen.

We stimuleren de doorontwikkeling van de bibliotheken naar een meer programmerende bibliotheek. De bibliotheek draagt bij aan onze inzet op laaggeletterdheid. Nieuwe verbindingen met het onderwijs en de kinderopvang dragen daar eveneens aan bij.

<u>Strategisch contractmanagement</u>
Strategisch contractmanagement gaat uit van de totale keten. We starten met een bewuste keuze over wat we nodig hebben. We trekken samen op met onze regiopartners. We maken concrete afspraken over de resultaten met onze zorgaanbieders. We blijven met onze zorgaanbieders in gesprek over de resultaten en benodigde beheersmaatregelen. We kunnen met elkaar vaststellen of we de beoogde resultaten ook bereiken. Bij een nieuwe aanbesteding zetten we in op minder aanbieders. Daardoor ontstaat een overzichtelijk aanbiedersveld, waardoor ook partnerschap binnen de opgave kan groeien. We stellen voor budgetplafonds te hanteren om de doorlopende kostenstijging maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en jeugdhulp enigszins te beteugelen en verwijzers tot scherpere afwegingen te dringen. De aanbesteding voor zowel Wmo-voorzieningen als jeugd gaat in 2020 nog van start voor nieuwe contracten vanaf 2022. Daarnaast investeren we in het inrichten van lokaal contractmanagement in het sociaal domein. Dit betekent dat we steeds scherper het gesprek voeren met de zorgaanbieder over de noodzakelijke ondersteuning om in de hulpvraag te voorzien. Dit sluit aan bij de regionale afspraken dat we zelf lokaal oplossen wat ook lokaal kan.

<u>Optimalisatie eigen bedrijfsvoering</u>
We transformeren het sociaal domein. Met die transformatie richten we Wmo en jeugdhulp zo in dat de kosten beheersbaar blijven en we zo hulp beschikbaar houden voor hen die deze ondersteuning

[9] Attention Deficit Hyperactivity Disorder.

het hardst nodig hebben. De inbedding van deze transformatiegedachte binnen onze organisatie vereist een optimalisatie van de processen en procedures, respectievelijk inzet van mensen, middelen en systemen binnen het sociaal domein (inclusief voorliggende voorzieningen). Met de doorontwikkeling van de Monitor Sociaal Domein krijgen we steeds meer inzicht in het gebruik en de kostenontwikkelingen. Mede op basis van deze inzichten kunnen we steeds realistischer begroten en kunnen we weloverwogen beheersmaatregelen treffen. Ook bij de inzet van voorzieningen maken we een bewuste afweging op basis van kosten en baten. We onderzoeken de mogelijkheid om samen met andere gemeenten te komen tot zowel één gemeenschappelijk beleidsteam sociaal domein, als tot een gezamenlijke toegangsorganisatie voor aanvragen maatschappelijke ondersteuning en jeugdhulp. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een verbinding met Baanbrekers. Dit reduceert de kwetsbaarheid, verhoogt de kwaliteit en draagt bij aan kostenefficiëntie. Vanuit de gedachte van een integrale ketenbenadering optimaliseren we onze samenwerking met Baanbrekers. Daarnaast werken we toe naar een bijgestelde gemeenschappelijke regeling Baanbrekers. Deze stelt uw raad naar verwachting in de tweede helft 2020 vast. De (financiële) gevolgen hiervan worden in 2021 duidelijk. Daarnaast zetten we nadrukkelijker in op fraudepreventie bij (bijzondere) bijstandsverstrekkingen.

Onze accommodaties

In onze accommodaties staan de wensen van gebruikers centraal. We verbinden de gewenste functies en de hiervoor beschikbare ruimtes. Tegelijk zien we dat de afgelopen jaren de werkelijke kosten van de panden, door diverse oorzaken, structureel hoger zijn dan de begrote bedragen. We bepalen met elkaar – en in overleg met de exploitanten – wat het gewenste onderhouds- en serviceniveau is, met de bijbehorende kosten. We blijven inzetten op de instandhouding van onze accommodaties. Dat betekent dat we niet gaan investeren in nieuwe voorzieningen. Daar waar investeringen nodig zijn – vanuit het oogpunt instandhouding – kiezen we voor sober maar doelmatig en met een bewuste afweging van kosten en baten. Met dit oogmerk benaderen we ook de renovatie respectievelijk reconstructie van de ‘Wetering’ in Loon op Zand. De nieuwe Wetering wordt het centrum voor sport en ontmoeting in de kern Loon op Zand. Aanvullende functies vinden we alleen acceptabel als deze een inhoudelijk en financieel voordeel opleveren voor de sport- en ontmoetingsfunctie. We bekijken de kosten van de nieuwe Wetering integraal, dus inclusief lasten voor onderhoud en exploitatie.

Binnen het accommodatiebeleid is onderwijshuisvesting een bijzonder onderwerp. Onderwijshuisvesting volgt de strategie van het accommodatiebeleid, namelijk gericht op instandhouding en vanuit het oogpunt sober en doelmatig. De gemeente heeft de wettelijke verantwoordelijkheid in de zorg voor voldoende en passende onderwijshuisvesting. De zorg voor duurzaamheidsaanpassingen en frisse scholen maakt deel uit van de wettelijke taak. Stichting MOED[10] doet onderzoek naar de wijze waarop een gezond binnenklimaat gerealiseerd kan worden in combinatie met het verduurzamen van de gebouwen. In het onderzoek van *‘Scholen voor Morgen’* is gekeken naar bouwkundige en installatiekundige aanpassingen en renovatie van onze basisscholen. Hieruit is een programma ontstaan met een voorstel per school. In een aantal gevallen is nieuwbouw aan de orde, zoals ‘De Berk’. Als hier financieel voordeel uit blijkt, maken we gebruik van alternatieve financieringsvormen. Binnen het genoemde programma vindt ook de afweging plaats of de school open moet blijven vanwege de leerlingenaantallen. De besluitvorming over ’De Start’ is door de driejaarstermijn opheffingsnorm in 2021. Met de start van het vijfjaren reddingsplan voor deze school is een jaarlijkse bijdrage van de gemeente toegezegd op basis van het aantal leerlingen. Met het afnemend aantal leerlingen nam de bijdrage van de gemeente de afgelopen jaren toe (op dit moment ± € 50.000). In april 2021 wordt een besluit voorgelegd over de instandhouding van De Start in de Moer.

[10] Midden-Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij voor Energie en Duurzaamheid.

Beleidswijzigingen

Wet Inburgering

De nieuwe Wet op de Inburgering betekent een aantal inrichtingsvraagstukken voor onze gemeente door de nieuwe wettelijke taken op het gebied van inburgering. De voorbereiding start in 2020 en loopt door tot de (uitgestelde) invoeringsdatum 1 juli 2021. We kiezen hierbij voor een sober maar doelmatige uitvoering van onze wettelijke taak.

Wet gemeentelijke schuldhulpverlening

De gewijzigde Wet gemeentelijke schuldhulpverlening treedt op 1 januari 2021 in werking. Doel van deze wetswijziging is om door een brede gegevensuitwisseling de doelgroep (mensen met problematische schulden) beter en eerder te bereiken. Signaalpartners als woningcorporaties, water- en energieleveranciers en zorgverzekeraars melden inwoners met betalingsachterstanden bij de gemeente. Dit leidt tot een grotere toeloop van inwoners die een vorm van schuldhulpverlening moeten ontvangen. Tevens staat in de gewijzigde wet dat er binnen gemeenten een brede toegang tot schuldhulp moet zijn, ook voor zelfstandigen. In 2020 werken we een aantal inrichtingsvraagstukken voor onze gemeente uit. We kiezen voor een sober maar doelmatige uitvoering van onze wettelijke taak.

Zorg en veiligheid

Onze wijkteams worden steeds vaker geconfronteerd met psychisch kwetsbare inwoners of psychiatrische problematiek. Zij zijn hiervoor nog onvoldoende toegerust en kunnen daardoor vaak niet adequaat inspelen op deze problematiek. Het ontbreekt ons aan expertise op het gebied van psychische problematiek waardoor we escalatie in onvoldoende mate kunnen voorkomen. Daarnaast kan een inzet van partners in de acute fase onvoldoende opgevolgd worden. Onze boa's zetten zich steeds vaker in, in het zoveel mogelijk voorkomen van onveilige situaties. We willen met de inzet van een 'wijk GGD-er' zorgen voor specialistische kennis en expertise over psychische problematiek, vroegsignalering en preventie, zorgvuldige triage[11] en een passende aanpak in de zorg- en veiligheidsketen.

De groep inwoners met dementie wordt steeds groter. Er is meer informatie, kennis, begrip en aanbod nodig bij inwoners, ondernemers en (zorg)professionals.

Beschermd wonen wordt een taak voor alle gemeenten, niet alleen voor de centrumgemeenten. Vanaf 2022 worden we lokaal verantwoordelijk voor nieuwe aanvragen, en krijgen daar ook middelen voor. Dit moeten we in 2021 voorbereiden. Onderdeel van deze nieuwe afspraken is onder andere de voorziening Beschermd Wonen voor mensen met een (licht) verstandelijke beperking waar we lokaal al verantwoordelijk voor zijn. Voor deze groep maakten we werkafspraken met centrumgemeente Tilburg. Hiervoor ontvangt deze gemeente in 2020 en 2021 € 60.000 per jaar. In 2021 maken we een inschatting van de structurele financiële effecten vanaf 2022.

[11] Doel van triage is om prioriteiten te stellen en te bepalen welke patiënten het eerste medische hulp nodig hebben en welke patiënten korte of lange tijd kunnen wachten op hulp.

Financieel meerjarenperspectief

	2021	2022	2023	2024
Saldo programmabegroting 2020 (besluit raad november 2019)	**40**	**-320**	**45**	**286**
Structurele effecten jaarrekening				
- Bijstelling legesopbrengsten[12]	-110	-110	-110	-110
- Areaaluitbreiding beheerplannen	-95	-150	-150	-150
- Bijstelling exploitatie gemeentelijke gebouwen	-100	-100	-100	-100
- Bijstelling budget bibliotheken	-49	-49	-49	-49
- Indexering contracten Wmo 2019	-38	-38	-38	-38
- Beschermd wonen (licht verstandelijke beperking)	-60	-60	-60	-60
Totaal structurele effecten jaarrekening	**-452**	**-507**	**-507**	**-507**
Reeds genomen besluiten (tot en met 20 mei 2020)				
- Groengeleiding	-8	-8	-8	-8
- Sportvelden Klokkenlaan	-5	-5	-5	-5
- Verbeterplan burgerzaken (voorstel raad 2 juli 2020)	-210	-178	-120	-120
Totaal reeds genomen besluiten	**-223**	**-191**	**-133**	**-133**
Financiële uitgangspunten				
- Indexering algemene uitkering (lopende prijzen)[13]	448	912	1.412	1.927
- Indexering budgetten (prijs BBP)[14]	-360	-734	-1.130	-1.532
- Indexering salariskosten[15]	143	237	362	493
- Geen rentetoevoeging algemene reserve	268	268	268	268
Totaal financiële uitgangspunten	**499**	**683**	**912**	**1.156**
Autonome ontwikkelingen				
- Indexering en autonome ontwikkelingen jeugd[16]	-507	-766	-1.037	-1.319
- Indexering en autonome ontwikkelingen Wmo HbH[17]	-235	-194	-267	-417
- Indexering en autonome ontwikkelingen regiovervoer	-88	-124	-182	-266
- Autonome groei gebruik Wmo	-60	-60	-60	-60
Totaal autonome ontwikkelingen	**-890**	**-1.144**	**-1.546**	**-2.062**
Eerste indicatie financieel meerjarenperspectief	**-1.026**	**-1.479**	**-1.229**	**-1.260**

Het hier geschetste financieel meerjarenperspectief is richtinggevend. In de raadsinformatiebrief bij het gemeentefonds (verwacht juni 2020) duiden we nader het financieel perspectief dat leidend is voor

[12] Betreft zowel de lagere opbrengsten leges halfopen verharding als teruglopende legesopbrengsten voor reisdocumenten.
[13] Inschatting is gebaseerd op septembercirculaire 2019. Het effect van de meicirculaire 2020 wordt meegenomen in de raadsinformatiebrief gemeentefonds meicirculaire.
[14] Bij de meicirculaire 2020 zullen de te hanteren indexeringspercentages definitief kunnen worden bepaald. Dit geldt ook voor de indexering salariskosten.
[15] Zie ook voetnoot 13. Betreft het verschil tussen de eerdere aanname van jaarlijkse stijging 3%. Deze lijn wordt aangehouden zolang er nog geen duidelijkheid is over de cao-ontwikkelingen.
[16] We zien een toenemende groei in het gebruik van jeugdhulp. Door deze ontwikkeling, in combinatie met de indexering op de jeugdhulp, stijgen de zorgkosten in 2021 met 4,5% ten opzichte van wat we al hadden verwacht. Dit is bovenop de stijging van 6%, die we nu al voor 2020 zien. Deze percentage hebben betrekking op de regionaal ingekochte jeugdhulp. Bovenop deze prognose hebben we een inschatting gemaakt van de toekomstige ontwikkeling. Vooralsnog gaan we uit van een jaarlijkse stijging waarbij we de ontwikkellijn van de afgelopen jaren wel enigszins zien afvlakken door de reeds getroffen maatregelen.
[17] In onze gemeente stijgt door de vergrijzing het aantal ouderen de komende tijd fors. Deze ouderen blijven langer zelfstandig wonen. In een toenemend aantal gevallen maken we dat mogelijk door de inzet van een vorm van maatschappelijke ondersteuning: Hulp bij het huishouden (HbH), begeleiding, hulpmiddelen, aanpassingen en vervoer. Op basis van de bevolkingsgroei en het percentage Wmo-gebruik gaan we uit van een groei van minimaal 10% in de komende jaren. We zien dat de vragen, die bij onze toegang binnenkomen, steeds complexer worden. Er is daardoor vaak inzet van specialistisch (duur) maatwerk nodig. De invoering van het abonnementstarief heeft (nog steeds) een aanzuigende werking op het aantal aanvragen bij de Wmo. Dit zien we vooral bij HbH over de periode tot 2019 (+33%). Daarbovenop neemt het verzilveringspercentage van dit product toe naar ± 95%. Bij begeleiding is dat ± 80 à 85%.

het opstellen van de programmabegroting 2021. Ten aanzien van de financiële uitgangspunten is een opmerking op zijn plaats. In de programmabegroting 2021 zijn de positieve effecten van de gemaakte keuzes (opbrengst toeristenbelasting en OZB) reeds meegenomen. Dat betekent dat deze voor het voorliggende financieel perspectief geen nieuw effect kennen.

In deze eerste indicatie is nog geen vertaling verwerkt van de coronacrisis. Wel hebben we een risico-inventarisatie opgemaakt die is opgenomen in de bijlage bij deze kadernota. Zoals aangegeven is in de eerste indicatie ook geen inschatting opgenomen van het effect van de herverdeling van het gemeentefonds. Hoewel in deze kadernota nog geen financiële keuzes worden voorgelegd, is al wel een aantal ruimtevragers geïnventariseerd. De keuze of deze ruimtevragers worden opgenomen, wordt u bij de begroting 2021 aangeboden. Voor het inzicht willen wij u deze informatie niet onthouden.

	2021	2022	2023	2024
- Nieuw beleid schuldhulpverlening	-139	-122	-122	-122
- De Wetering (structurele bijdragen)		70	-232	-234
- Duurzaamheid en energieloket	-50	-50	-50	-50
- Subsidie ‘Het Witte Kasteel’	-30	-30	-30	-30
- Vitale verkiezingen	-38			
- Ambitie scenario 3 bibliotheek	-49	-49	-49	-49
- Ontwikkeling van de organisatie	-750	-750	-750	-750
Totaal reeds geïnventariseerde ruimtevragers	**-1.056**	**-931**	**-1.233**	**-1.235**

De kadernota bevat primair de potentiële ruimtebiedende richtingen. Deze kwantificeren is op dit moment nog voorbarig. In het proces tot voorbereiding op de begroting gaan we over tot de inrichting van de ruimtebiedende richtingen. We definiëren de concrete maatregelen met hun mogelijke financiële impact, het moment waarop we deze kunnen realiseren en de rol van de raad waar het gaat om te maken beleidskeuzes.

Vervolgproces

Met het vaststellen van de kadernota wordt de fase van richten afgerond en kunnen we starten met de inrichting. We doen dit aan de hand van de opdrachten zoals u het college verstrekt bij het vaststellen van de kadernota 2021. In deze periode werken we deze opdrachten verder uit in concrete aanpakken en maatregelen. Een belangrijk onderdeel van die uitwerking betreft het bepalen van een impactanalyse, financiële duiding, realiteitswaarde en uitvoerbaarheid. Daarnaast geven we het tempo aan waarmee de maatregelen kunnen worden geïmplementeerd en tot resultaten leiden. Tot slot brengen we in beeld waar beleidskeuzes aan de raad voorgelegd moeten worden die het potentieel rendement van de voorgestelde maatregelen beïnvloeden.

In onze aanpak om tot een sluitende begroting te komen volgen we de strategie die we in het coalitieakkoord bepaalden:

1. We bepalen onze ambities en maken de keuze welk beleid kan worden geschrapt.
   Voor een belangrijk deel is deze fase de essentie van de kadernota. In de kadernota bepaalt u, als raad, de speerpunten voor 2020. Op basis van deze speerpunten komen we tot een voorstel waar nieuw beleid nodig is, dan wel waar bestaand beleid kan worden geschrapt. We volgen daarin de financiële kaders en spelregels zoals we deze in deze kadernota voorstellen. De keuzes die worden voorgesteld onder de noemer “ombuigen en vernieuwen” zijn gericht om te komen tot een toekomstbestendige gemeente. Deze hebben tevens de opdracht in zich om tot een structurele financiële ombuiging te komen. Dat wil zeggen dat deze keuzes er voor moeten zorgen dat de begroting minimaal in het laatste jaar van het financieel meerjarenperspectief een structureel sluitende begroting laat zien. Realisme is op zijn plaats. In een aantal van de keuzes zijn eerst investeringen nodig, voordat de potentiële financiële ombuiging mogelijk is.
2. We vangen de behoefte aan middelen op binnen de bestaande begroting.
   Als na een grondige analyse van de situatie blijkt dat meer middelen nodig zijn om noodzakelijke maatschappelijke effecten tot stand te brengen, kijken we eerst of we dat binnen de bestaande begroting kunnen opvangen. Verzoeken tot budgetaanpassingen nemen we enkel op als nut en noodzaak is vastgesteld. De financiële spelregels zijn hierop van toepassing.
3. Vervolgens kijken we naar de mogelijkheden binnen de bestaande organisatie.
   De ontwikkeling van de organisatie is tevens één van de potentieel ruimtebiedende denkrichtingen in de kadernota. Daarom verwachten wij dat het financieel effect van deze derde fase beperkt is.
4. Het verhogen van de OZB is het laatste instrument.

We bereiden de programmabegroting 2021 voor. Het streven is dat wij half september het voorstel voor de programmabegroting aan u kunnen voorleggen voor behandeling in uw raad in november. In de maanden tot aan half september bereiden we de te maken keuzes voor. We stellen voor het auditcomité maandelijks in een informeel informatiemoment mee te nemen in de voorbereiding. Aangezien dit voor een belangrijk deel ook een vakantieperiode is, verspreiden we na een dergelijke bijeenkomst een kort nieuwsbericht in de vorm van een raadsinformatiebrief. Daarnaast bieden we aan om in september tijdens een informatiebijeenkomst, u mee te nemen in de keuzes zoals het college deze aan u voorstelt. We bereiden deze bijeenkomst voor met het auditcomité.

Risico-inventarisatie corona

Naar verwachting geeft de meicirculaire eerste inzichten wat deze reële compensatie inhoudt. In ieder geval is al wel uitgesproken dat het accres wordt bevroren voor de rest van de kabinetsperiode. Dit betekent dat het trap op trap af systeem tijdelijk wordt losgelaten.

In onderstaande inventarisatie geven we een eerste inschatting van de risico's die we op ons pad vinden. In de berap 2020-1 is hetzelfde beeld opgenomen. We maken in de inventarisatie een onderscheid tussen korte termijn, effecten anderhalve meter samenleving en middellange termijn. Het beeld zoals hieronder wordt geschetst is nog kwalitatief van aard. Bij berap 2020-2 en programmabegroting 2021 maken we een financiële inschatting van de effecten.

Risico	Omvang	Cat.	Toelichting
TOZO		KT	100% compensatie vanuit het Rijk. Mogelijk liquiditeitsprobleem door hoogte bevoorschotting.
Doorbetaling zorgaanbieders		KT	Gemeente betaalt 100% door. Meerkosten worden vergoed door het Rijk. Nog geen duidelijkheid over compensatiemogelijkheden voor uitgestelde zorg achteraf.
Wegvallen ouderbijdrage VVE/ Peuterspeelzalen, leerlingenvervoer		KT	De gemeente zal deels (in lijn met doorbetaling zorgaanbieders) door moeten betalen. Het is nog onduidelijk in hoeverre dit compenseert en de mate waarin. Er wordt nu uitgegaan dat de ouderbijdrage wordt kwijtgescholden en de gemeente het leerlingenvervoer tot het niveau van 80% moet doorbetalen.
(Jeugd) GGD		KT	Activiteiten jeugdGGD liggen nu veelal stil en moeten worden ingehaald waarschijnlijk met externe inhuur. Medewerkers jeugd GGD nu veelal ingezet binnen gezondheidszorg voor extra capaciteit crisisopvang. Daarbij komt extra inzet GGD ivm Corona. Onduidelijk is in hoeverre het Rijk deze activiteiten gaat compenseren.
Veilig Thuis/ Huiselijk geweld		MT	Druk was al groot en neemt steeds verder toe, mede door huidige corona maatregelen. Wordt ook meegenomen in de onderzoeken in het kader van herverdeling jeugdzorgbudgetten.
Toename bijstand		MT	We zien nu al een toename van het aantal uitkeringsaanvragen. In het pakket van compensatiemaatregelen door het Rijk wordt overwogen voor een tussentijdse bijstelling van het BUIG-budget.
Bijzondere bijstand		MT	Stijging van het aantal aanvragen bijzondere bijstand bijvoorbeeld voor digitale leermiddelen. We monitoren dit via Stichting Leergeld. Mogelijk ook nieuwe effecten als gevolg van inrichten 1,5 meter samenleving.
Schuldhulpverlening		MT	Huidige trajecten komen in de knel wanneer inkomen verder wegvalt. Daarnaast een toename van het aantal aanvragen. Nu veelal nog uitstel van betaling en coulanceregelingen, maar die gaan vooralsnog wel uit van nakoming van de verplichtingen. Druk op schuldhulpverlening gaat naar verwachting vanaf 1 juli 2020 toenemen.
Mensen blijven langer in de uitkeringssituatie		MT	Reïntegratietrajecten en andere inzet op arbeidsparticipatie zijn vertraagd of duren langer. Daarnaast een grotere groep die hiervoor in aanmerking kan komen. Vanuit inschatting kosten-baten analyse en rendement terughoudend met inzet van reïntegratietrajecten.
Inhaaleffecten op Wmo en Jeugd		MT	Ondersteuning aan inwoners met een Wmo- of jeugdvoorziening wordt in 2020 anders ingevuld. Tijdens de maatregelen stopten we de hulp of boden we deze in zeer beperkte mate aan. We

			denken dat de reeds gestarte hulp langer doorloopt en verlenging wordt aangevraagd. Langer doorlopen (in geval van een arrangement) heeft geen financiële consequenties. Een eventuele verlenging met een nieuw arrangement heeft wel consequenties. Indien intensievere inzet nodig is, heeft dat uiteraard wel financiële gevolgen. We volgen de (aanvullende) criteria voor compensatie zoals die door het Rijk worden opgesteld. Gemeenten kunnen onder specifieke voorwaarden gelden vanuit het Rijk terug ontvangen. Afhankelijk van de duur van de maatregelen werkt dit risico door tot in 2021.
Onderwijshuisvesting 1,5 m-proof		1,5	Het is nog onduidelijk welke investeringen nodig zijn om te voldoen aan de nieuwe eisen die gesteld worden aan onderwijshuisvesting als gevolg van het 1,5-m proof maken van het onderwijs.
(Lidquiditeits)steun aan maatschappelijke instellingen en verenigingen		KT	We hanteren het uitgangspunt dat we maatschappelijke instellingen en verenigingen niet laten omvallen. Daar is wel de randvoorwaarde aan gekoppeld dat zij zelf maximale inspanning hebben geleverd en de problemen aantoonbaar gerelateerd zijn aan de coronacrisis. Hiertoe zijn bijvoorbeeld al afspraken gemaakt met exploitanten van de gemeentelijke voorzieningen.
SW-bedrijven: continuïteit in doorbetalen vanwege omzetverlies		KT	Er is reeds een regeling voor de compensatie bij omzet verlies. SW-bedrijven verwachten echter ook meerkosten in verband met corona-richtlijnen zoals de 1,5 meter afstand bewaren. Hier zijn nog geen afspraken over en onduidelijk is in welke mate deze neerkomen bij de gemeente.
Extra inzet ivm handhaven regels en effecten 1,5 m samenleving.		KT 1,5 MT	De creativiteit binnen de bestaande capaciteit bereikt zijn grenzen. Er zijn andere prioriteiten gesteld in reguliere handhavingsprioriteiten, maar ook voorgenomen activiteiten en projecten binnen de gemeentelijke domeinen. De impact van de coronacrisis is volledig afhankelijk van de duur van de beperkende maatregelen. Hoe langer de maatregelen duren, hoe zwaarder de recessie is. De druk op onze dienstverlening neemt toe. We kunnen niet altijd voldoen aan de verwachtingen van inwoners, ondernemers en recreanten. We zien dat de genoemde ontwikkelingen leiden tot polarisatie en een (algemene) afname van de verdraagzaamheid. Inwoners en ondernemers melden sneller hetgeen méér inzet vraagt van buurtbemiddeling, toezichthouders, boa's en veiligheidspartners. Dit leidt tot frictie en vraagt tegelijk om helderheid.
Apparaatskosten en uitvoeringskosten gemeente		KT 1,5	Wordt meegenomen in de aanpak om te komen tot passende werkomgeving, zoals in termen van thuiswerkfaciliteiten als fysieke werkomgeving in het gemeentehuis. Daarnaast het 1,5-proof maken van de publieksruimten en spreekkamers.
Afvalinzameling		KT	Particulieren storten meer afval en bedrijven minder. We zien dit terug bij zowel de milieustraat als tijdens de reguliere rondes. Wanneer gescheiden ingezamelde afvalstromen niet meer kunnen worden afgezet voor recycling, dan moeten deze worden verbrand of worden opgeslagen. Hier zijn extra kosten aan verbonden in een afvaleconomie die al sterk onder druk staat.
Uitstel van betaling lokale belastingen		KT MT	Aan ondernemers is uitstel van betaling verleend voor de lokale lasten. Bij particulieren gaan we coulant om met verzoeken tot uitstel van betaling. Vanaf 1 augustus kunnen we een inschatting maken waar dit leidt tot kwijtschelding en waar alsnog wordt betaald. We gaan terughoudend om met kwijtschelding.
Dividenden en winsten		MT	Dividenden die begroot waren vallen nu weg. Denk bijvoorbeeld aan de BNG.

Toeristenbelasting		MT	In de periode maart tot en met mei moeten beschouwd worden als maanden zonder opbrengst toeristenbelasting. We zijn en blijven in gesprek met de toeristische sector over de impact van de crisis.
Vermakelijkhedenretributie		MT	Kosten lopen door en worden omgeslagen over lagere bezoekersaantallen.
Evenementen		KT MT	Een groot aantal evenementen kan dit jaar geen doorgang vinden. Subsidies moeten worden terugbetaald en er worden minder kosten gemaakt voor maatregelen in de openbare ruimte.
Vertraging in projecten en beleid		MT	Door het stellen van andere prioriteiten is een aantal projecten en beleidsontwikkelingen vertraagd. Denk bijvoorbeeld aan de toeristische visie. In de voorbereidingen van de begroting 2021 en de tweede berap wordt een nadere inschatting gemaakt van de impact.
Ombuigingen		MT	Een aantal ombuigingen uit de programmabegroting 2020 zal als gevolg van de ontwikkelingen mogelijk niet of in mindere mate gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast kan sprake zijn van vertraging in de realisatie. In de voorbereidingen van de begroting 2021 en de tweede berap wordt een nadere inschatting gemaakt van de impact.

Legenda:

Omvang: Een inschatting van de omvang van de financiële impact van het risico voor de gemeente. Groen staat voor een laag risico, oranje voor een neutraal risico en rood voor een hoog risico.

Cat.: Betreft een risico wat betrekking heeft op de korte termijn (crisissituatie), het inrichten van de 1,5 meter samenleving of heeft het een middellangetermijn effect.