

Quickscan Realisatie bezuinigingen 2011

Rapport

Rekenkamer Nieuwkoop

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding voor de quickscan	1
1.2	Doel van het onderzoek	1
1.3	Vraagstelling	1
1.4	Aanpak	2
1.5	Onderzoeksmethode	2
1.6	Bevindingenrapportage	2
1.7	Bestuurlijke reactie	2
HOOFDSTUK 2	BEVINDINGEN	3
2.1	Van kaasschaaf tot strategisch bezuinigen	3
2.2	Gemeenten bezuinigen ook in de komende jaren	5
2.3	Kansen en belemmeringen	6
2.4	Bezuinigingsproces in Nieuwkoop	7
2.5	Overzicht van bezuinigingen	10
2.6	Belemmerende en succesvolle factoren en omstandigheden	13
HOOFDSTUK 3	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	16
3.1	Conclusies	16
3.2	Aanbevelingen	19
BIJLAGE 1	SPECIFICATIE REALISTISCHER BEGROTEN (SPOOR 1)	20
BIJLAGE 2	SPECIFICATIE TAKENDISCUSSIE (SPOOR 3)	21
BIJLAGE 3	STAND VAN ZAKEN MEDIO 2013	22

Hoofdstuk 1

Inleiding

In het Onderzoeksprogramma 2013 is opgenomen dat dit jaar een quickscan zal worden uitgevoerd naar de realisatie van de bezuinigingen waartoe in 2011 is besloten.

In het programma is ook opgenomen wat het doel is van de quickscan, de vraagstelling, het referentiekader, de aanpak, de onderzoeksmethode, de tijdsplanning en het onderzoeksproces.

Vooraf heeft hierover met de klankbordgroep uit de gemeenteraad afstemming plaatsgevonden. Tevens heeft de directeur van de Rekenkamer ter voorbereiding van de onderzoeksopzet een intakegesprek gevoerd met de controller.

Het Onderzoeksprogramma 2013 is in november 2012 ter kennis gebracht van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders.

De onderzoeksopzet is in maart 2013 toegezonden.

1.1 Aanleiding voor de quickscan

De financiële huishouding van de gemeente wordt nu en in de komende jaren voornamelijk gedomineerd door bezuinigingen. De eerste effecten van de bezuinigingen waren zichtbaar in de begroting 2010-2014. Na een richtinggevende discussie met de gemeenteraad in november 2010, heeft het college van burgemeester en wethouders concrete bezuinigingsvoorstellen uitgewerkt. De resultaten daarvan waren opgenomen in de Programmabegroting 2011 en in de Perspectiefnota+ 2012-2015, die behandeld en vastgesteld is door de gemeenteraad op 23 juni 2011.

De bezuinigingen waartoe toen besloten is, zijn vervolgens verwerkt in de meerjarenbegroting 2012-2015. De gemeenteraad heeft de begroting op 10 november 2011 vastgesteld.

1.2 Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek in de vorm van een quickscan is het beantwoorden van de vraag of en in hoeverre uitvoering is gegeven aan de bezuinigingsmaatregelen en wat daarvan de (te verwachten) resultaten zijn.

1.3 Vraagstelling

De volgende vragen zijn bij het onderzoek leidend:

1. Welke bezuinigingsbesluiten zijn genomen?
2. Zijn deze bezuinigingen (peildatum: 1 juli 2013) gerealiseerd?
3. Welke factoren hebben een rol gespeeld? Wat zijn belemmerende en wat zijn succesvolle factoren en omstandigheden?
4. Waar zijn mogelijk verbeteringen voor de toekomst te realiseren?

1.4 Aanpak

Aan de hand van documenten is het voorbereidings- en besluitvormingsproces gereconstrueerd. Dit heeft geleid tot het samenstellen van een lijst van voorgenomen bezuinigingen. Daarover zijn op meerdere momenten besluiten genomen. Met de controller en twee afdelings- c.q. teammanagers is de actuele stand van zaken geïventariseerd. Er is tenslotte gesproken met de burgemeester als voorzitter van de indertijd ingestelde taskforce en met de portefeuillehouder leefbaarheid, duurzaamheid en sport uit het college van burgemeester en wethouders. Tussentijds heeft een rapportage plaatsgevonden aan de klankbordgroep uit de gemeenteraad op 27 juni 2013.

1.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd met gebruikmaking van de volgende methoden:

Deskresearch

Via de controller zijn documenten ontvangen en bestudeerd.

Interviews

Er is naast de controller gesproken met een afdelings- en met een teammanager. Met de burgemeester als voorzitter van de taskforce en met de portefeuillehouder leefbaarheid, duurzaamheid en sport is een gesprek gevoerd.

1.6 Bevindingenrapportage

Op 8 juli 2013 is aan de controller de Nota van Bevindingen verstrekt met het verzoek om een controle op juistheid van de feiten. De gemaakte opmerkingen zijn daarna verwerkt.

1.7 Bestuurlijke reactie

Het rapport is vervolgens aangeboden aan het college van burgemeester en wethouders voor een bestuurlijke reactie.

Na ontvangst zal deze als bijlage bij dit rapport worden gevoegd.

Hoofdstuk 2

Bevindingen

Dit hoofdstuk bevat de rapportage van feitelijke bevindingen welke bezuinigingen waren voorgenomen, welke wijzigingen daarop zijn aangebracht en tot welke uiteindelijk door de gemeenteraad is besloten. Inzichtelijk wordt gemaakt hoe medio 2013 de stand van zaken is: welke bezuinigingen zijn gerealiseerd en met welke is de gemeente nog bezig? Tenslotte wordt beschreven welke factoren de voortgang van het proces hebben beïnvloed. Bij nieuwe bezuinigingen kan rekening gehouden worden met de opgedane ervaringen.

Eerst volgt in dit hoofdstuk informatie over in het algemeen voorkomende bezuinigingsmethodes, kansen en belemmeringen.

2.1 Van kaasschaaf tot strategisch bezuinigen

Voor de overheid en in het bijzonder gemeenten is het doorvoeren van bezuinigingen niet nieuw. Een economische wetmatigheid is dat de conjunctuur opgaande en neergaande bewegingen kent. Bezuinigingen die het Rijk doorvoert, hebben ook hun weerslag op de algemene uitkering uit het gemeentefonds, dat nog steeds de belangrijkste inkomstenbron van de gemeenten is.

Gemeenten hebben dus veel ervaring met het doorvoeren van bezuinigingen, waarbij diverse methoden worden gebruikt. De meer traditionele methoden, zoals de kaasschaafmethode raken in onbruik, nieuwe methodieken vinden hun ingang. Hieronder volgt een overzicht van de meest gebruikte methoden.

Kaasschaafmethode

Bij deze methode worden alle budgetten met eenzelfde percentage gekort, vanuit het beginsel dat er een evenredige verdeling plaatsvindt over alle sectoren en beleidsvelden. Hoe de opgelegde bezuiniging in de vorm van een te realiseren taakstelling wordt gerealiseerd, is aan het bewuste bedrijfs onderdeel om te bepalen. Dat kan door minder activiteiten uit te voeren of door efficiënter te werken. Nadeel van deze methode is dat geen inhoudelijke keuzes worden gemaakt. Er is geen relatie met de visie en strategie van de gemeente. Het Rijk is gewend bij de decentralisatie van taken een algehele korting door te voeren op het te decentraliseren budget. De gedachte daarbij is dat de gemeente in staat is de taak efficiënter uit te voeren.

Vacature- of investeringsstop

Een methode die financieel direct effect heeft, is het niet vervullen van vacatures die openvallen, het niet verlengen van tijdelijke contracten en het beëindigen van inhuur van externen.

Nadeel van deze methode is dat het effect van de bezuiniging volstrekt willekeurig is, aangezien meestal niet bekend is welke vacatures zich waar zullen voordoen. Een vacature kan zich voordoen op een terrein waar werkzaamheden niet kunnen worden

geschrapt of uitgesteld. Voor die gevallen is het meestal mogelijk dat de gemeentesecretaris en/of het college van burgemeester en wethouders ontheffing verlenen van de maatregel. Om de flexibiliteit te bevorderen zijn sinds 1 januari 2013 (volgens de landelijk geldende CAO) alle ambtenaren in algemene dienst aangesteld, waardoor het gemakkelijker is over te stappen naar een andere functie binnen de gemeente. Grotere gemeenten stellen een pool of flexibele schil in om snel in vacatures te kunnen voorzien.

Min of meer hetzelfde nadeel geldt voor een investeringsstop. Investeringsstoppen in apparatuur kunnen worden uitgesteld, wat ten nadele kan zijn van het streven zo efficiënt mogelijk te werken. Uitstel van investeringen in de openbare ruimte kan betekenen dat op termijn de onderhoudskosten zullen stijgen.

Luxeposten schrappen

In tijden van financiële ruimte worden werkwijzen ingevoerd en uitgaven gedaan die niet strikt noodzakelijk zijn. Deze kunnen betrekking hebben op de secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden (extra toeslagen en tegemoetkomingen, extra vrije dagen, kerstpakket, bedrijfsuitje) of op studiereizen, (buitenlandse) werkbezoeken, bedrijfsauto's en dergelijke.

Op deze posten kan gemakkelijk bezuinigd worden zonder dat dit afbreuk doet aan de dienstverlening of productie. Voordeel van het schrappen of versoberen van deze posten is dat de noodzaak duidelijk is dat er bezuinigd moet worden door de (indirecte) kosten te verlagen. Nadeel kan zijn dat het een negatieve weerslag heeft op de arbeidsmotivatie doordat medewerkers het gevoel krijgen niet meer gewaardeerd te worden.

Verbeteren interne bedrijfsvoering

Met de groei van gemeenten, door toename van het aantal inwoners of vanwege samenvoeging van gemeenten, neemt met de toegenomen professionalisering de aandacht voor een goede bedrijfsvoering toe. In de afgelopen jaren zijn diverse *organisatiemodellen* beproefd en nieuwe werkwijzen en technieken ingevoerd. Zo bereiken gemeenten financiële voordelen door het *inkoop- en aanbestedingsbeleid* te centraliseren en te professionaliseren, al dan niet in samenwerking met andere gemeenten. Ook worden *werkprocessen* geanalyseerd en verbeterd (lean gemaakt) door overbodige stappen te schrappen en de kans op fouten zoveel mogelijk te elimineren. De dienstverlening krijgt een oplossingsgerichte impuls door *mediationvaardigheden* in te voeren om zo kostbare en langslpende conflicten te voorkomen. Eerder heeft de Rekenkamer onderzoek gedaan naar kasstromen en de mogelijkheden *rentelasten* te verminderen¹.

Het is belangrijk bij deze en andere maatregelen de creativiteit van de medewerkers te benutten door hen te laten meedenken over de mogelijkheden om kosten te besparen.

Nadeel van deze maatregelen is dat de kosten vaak voor de baat uitgaan doordat medewerkers getraind en werkprocessen opnieuw ontwikkeld en beschreven moeten worden.

¹ quickscan Treasury, november 2012.

Samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering

Binnen gemeenten wordt vaak onderscheid gemaakt tussen beleidsrijke, beleidsarme en ondersteunende taken. Tot de ondersteunende taken behoren die werkzaamheden die nodig zijn om de gemeente te kunnen laten functioneren, samengevat als de PIOFAH-taken². In toenemende mate werken gemeenten samen bij de uitvoering van deze taken, vanuit de gedachte daarmee niet alleen efficiency en kostenreductie te kunnen realiseren, maar ook verbetering van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid. Dergelijke samenwerkingsmodellen zijn bekend onder de termen Centrumgemeentemodel, Shared Service Center en SETA (Samen En Toch Apart).

Hoewel goede voorbeelden van samenwerking bekend zijn, moeten vooraf goede afspraken worden gemaakt tussen de samenwerkende gemeenten ten aanzien van de kostenverdeling, de bestuurlijke aansturing en de democratische legitimering³.

Strategisch bezuinigen

Eén van de meest fundamentele methoden om te bezuinigen is uit te gaan van de visie van de gemeente op de verhouding overheid – samenleving en wie welke verantwoordelijkheid het best kan dragen. De verzorgingsstaat heeft er vaak toe geleid dat waar voorheen het particulier initiatief bloeide, de overheid de verzorging van die taken allengs heeft overgenomen en deze via subsidies in handen van professionals heeft gelegd. Adviesbureaus van de regering, zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid⁴, de Raad voor het Openbaar Bestuur⁵ en recent de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling⁶ pleiten voor een terugtrekkende overheid en het geven van ruimte aan maatschappelijke initiatieven om publieke voorzieningen naar eigen aard en inzicht te organiseren.

Dit vraagt een intensieve voorbereiding en overleg met inwoners en hun organisaties en een nieuwe invulling van de overheidstaak in de netwerksamenleving⁷. Wanneer de gemeente zich richt op de typische overheidstaken, bestaat er ook minder noodzaak om te zoeken naar inkomstenverhogingen als belasting- en tarievenstijging. Integendeel, zo mogelijk kan de algemene belastingdruk worden verlaagd.

2.2 Gemeenten bezuinigen ook in de komende jaren

Tegenvallende inkomsten uit grondexploitatie, vermindering van de inkomsten vanuit het Rijk, extra taken in verband met de drie grote decentralisaties met bijbehorende efficiencykortingen, zijn redenen dat gemeenten ook in de komende jaren moeten bezuinigen voor een gezond financieel evenwicht.

Uit recent onderzoek van BMC blijkt dat één op de drie gemeenten verwacht in deze kabinetsperiode vijf tot tien procent extra te moeten bezuinigen. Steeds meer gemeenten willen dat bereiken door het hoofdaccent van de bezuinigingen te verleggen naar kerntakendiscussies en strategische heroverwegingen (grafiek 1).

² Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie, Huisvesting.

³ De Rekenkamer heeft hierover onder andere geadviseerd bij de quickscan Afdoeningstermijnen.

⁴ Vertrouwen in burgers, mei 2012.

⁵ Loslaten in vertrouwen, december 2012.

⁶ Terugtrekken is vooruitzien, juli 2013.

⁷ Meer informatie is te vinden in de uitgave Van bezuinigen tot strategische heroriëntatie, van de VNG in samenwerking met BMC, juni 2010.

Een strategische heroriëntatie gaat een slag verder dan de kerntakendiscussie.

Gemeenten kijken dan welke rol zij als overheid in de samenleving willen innemen. Daarbij wordt verwezen naar het concept van de 'doe-democratie', dat wordt gebruikt voor vernieuwing van de relatie tussen gemeenten en burgers. Dit concept

ontwikkelt zich naar aanleiding van recente adviezen van de

WRR, ROB en ROM⁸.

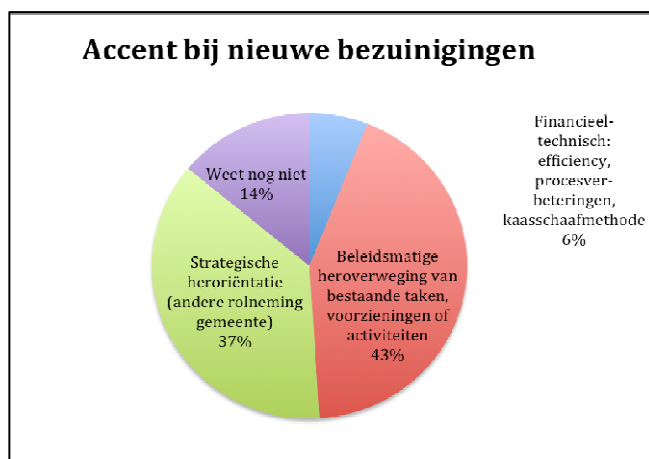
Deze adviezen hebben gemeenschappelijk dat zij constateren dat er sprake is van een veranderingsproces in de samenleving. Van een verzorgingsstaat groeien we naar een maatschappij met meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burger. De nieuwe situatie vraagt dan ook om een andere overheid, met een andere rolopvatting. Een overheid die vooral randvoorwaarden schept, waarbij de samenleving zelf vorm geeft aan de invulling van gedeelde belangen. De rol van de overheid kan daarbij variëren van loslaten, faciliteren, stimuleren, regisseren tot reguleren: de vijf treden van de overheidsparticipatietrap.

Het is voor veel gemeenten nog experimenteren hoe op een goede manier invulling te geven aan de andere rol en hoe inwoners, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven hierbij te betrekken.

2.3 Kansen en belemmeringen

Een bezuinigingsoperatie biedt kansen om bijvoorbeeld de bedrijfsvoering en de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren en kan aanleiding zijn voor een fundamentele heroriëntatie op de rol van de gemeente en de mogelijkheden die een vitale samenleving heeft.

Daarnaast is er een aantal belemmeringen die te maken hebben met de beïnvloedbaarheid van specifieke kostensoorten. Zo liggen vele inkomsten en uitgaven voor de komende jaren al vast (bezit van maatschappelijk vastgoed, zoals sport- en andere accommodaties, verworven gronden voor woningbouw, geplande investeringen in wegonderhoud), of hebben geen invloed op de gemeentelijke exploitatie (investeringen in het rioolstelsel worden gedekt uit de opbrengst van het rioolrecht) of kunnen pas na een overgangperiode worden gerealiseerd (subsidies).

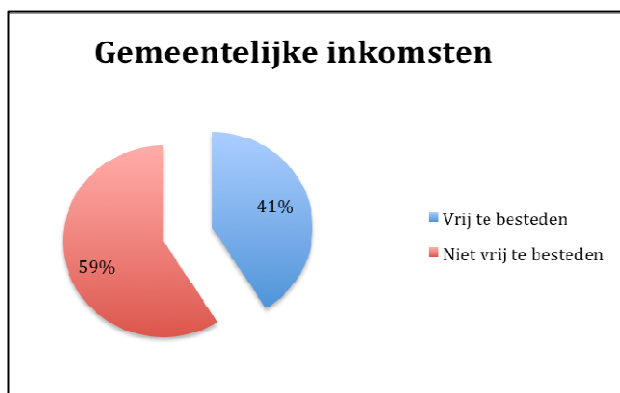


Grafiek 1: Accent gemeenten bij nieuwe bezuinigingen

⁸ Dit zijn de adviezen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 'Vertrouwen in Burgers', van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) 'Loslaten in Vertrouwen' en van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) 'Terugtrekken is vooruitzien, maatschappelijke veerkracht in het publiek domein'.

Daarnaast is een aantal uitgaven sterk afhankelijk van de economische omstandigheden (aantal werkloosheidsuitkeringen en vergoedingen krachtens de Wmo).

Uit eerder onderzoek⁹ onder de 25 grootste gemeenten van ons land is gebleken dat 41% van de inkomsten vrij te besteden is. Hiervan is slechts 33% beïnvloedbaar op korte termijn (grafiek 2).



Grafiek 2: Besteedbaarheid gemeentelijke inkomsten

Het doorvoeren van bezuinigingen vraagt dus om een meerjarige aanpak om de daarvoor nodige veranderingen te bewerkstellingen.

2.4 Bezuinigingsproces in Nieuwkoop

Bij de behandeling van de Programmabegroting 2010 op **12 november 2009** constateert de gemeenteraad dat er structureel vacatures zijn die via externe inhuur worden ingevuld. Dit is aanleiding om een motie aan te nemen om hierover nader door het college van burgemeester en wethouders te worden geïnformeerd met het oog op het streven naar een structureel sluitende begroting.

Naar aanleiding van deze motie en vanwege de aangekondigde kortingen op de algemene uitkering uit het gemeentefonds (van circa 10% tot 20%, wat voor de gemeente Nieuwkoop een korting betekent van € 2.000.000,- tot € 4.000.000,-), naast de kortingen op doeluitkeringen, besluit het college van burgemeester en wethouders op **9 december 2009** tijdig te willen starten met de voorbereidingen voor de te verwachten bezuinigingsoperatie vanaf 2012. Er wordt een taskforce bezuinigingen ingesteld, bestaande uit de burgemeester (voorzitter), de wethouder financiën, de gemeentesecretaris en de controller. De taskforce heeft de opdracht het proces te organiseren en met voorstellen te komen voor de gemeenteraad met tussenkomst van het college van burgemeester en wethouders. Het openstellen van vacatures en het inhuren van externen wordt vanaf dat moment afhankelijk van een collegebesluit.

Het nieuwe college van burgemeester en wethouders dat na de gemeenteraadsverkiezingen in 2010 aantreedt, herbevestigt op **8 juni 2010** de doelstelling en de ingestelde taskforce. Tevens heeft de taskforce inmiddels besloten een meersporenaanpak te volgen:

- spoor 1: ruimte zoeken door *realistischer te begroten* (zonder dat dit effect heeft op de taken, de organisatie of de samenleving).

⁹ Bezuinigen binnen gemeenten, HoP.

- spoor 2: ruimte zoeken in de formatie door *efficiënter te werken* (waarbij dezelfde taken worden uitgevoerd).
- spoor 3: voorbereiden van de *takendiscussie* waarbij de begroting wordt gescand op beïnvloedbaarheid van taken en de organisatie wordt gevraagd om met bezuinigingsvoorstellen te komen. Ook zullen instellingen en verbonden partijen worden beoordeeld op hun bijdrage aan de financiële taakstelling.
- spoor 4: vaststellen van de hoogte van het *te bezuinigen bedrag*.
- spoor 5: *voorbereiding van de besluitvorming* door de gemeenteraad. Aanvankelijk was het de bedoeling dit proces te starten op 18 februari 2010. Op verzoek van raadsleden is dit moment verschoven tot na de verkiezingen en nadat de nieuwe gemeenteraad geïnstalleerd zou zijn.

Tijdens een informerende raadsbijeenkomst op **16 september 2010** wordt de gemeenteraad geïnformeerd. Het is het eerste moment dat het college van burgemeester en wethouders spreekt met de gemeenteraad over het bezuinigingsproces. Spoor 1 is dan afgerond, wat direct in 2011 al een structurele besparing oplevert (tabel 1). De specificatie is opgenomen als bijlage 1.

Realistischer begroten (spoor 1)	2011	2012	2013	2014
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--	713	879	919	924

Tabel 1: Opbrengst Realistischer begroten (spoor 1)

Op **19 oktober 2010** besluit het college van burgemeester en wethouders op basis van nieuwe inzichten tot enkele aanpassingen van het proces, te weten:

- het aanbieden aan de gemeenteraad van de bezuinigingsvoorstellen door deze te verwerken in een Perspectiefnota+ 2012-2015;
- de inspraakprocedure te volgen volgens de Inspraakverordening.

Tevens zijn drie werkgroepen ingesteld, te weten:

- bestuur en dienstverlening
- ruimte en beheer
- zorg en welzijn

Op **4 november 2010** vindt een richtinggevende bijeenkomst van de gemeenteraad plaats.

Voor de discussie zijn de volgende thema's voorbereid:

- Nieuwkoop op nieuwe maat (tering naar de nering).
- Minder gemeente, meer burgers (zelf doen, partnership).
- Centraal wat kan, decentraal wat moet (welke faciliteiten in welke kernen).

Bij de uitwerking liggen de volgende modaliteiten voor:

- taken niet meer uitvoeren (minder uitgaven);
- taken in mindere mate uitvoeren (minder uitgaven);
- taken anders uitvoeren met minder kosten, maar gelijk resultaat;
- de eigen bijdrage van gebruikers van voorzieningen en dergelijke aanpassen (meer inkomsten);
- nieuwe inkomsten genereren uit bestaande of nieuwe activiteiten (bijvoorbeeld door benutten niet operationele vormen van belastingheffing).

Doelstelling is een meerjarig sluitende begroting, uitgaande van een bezuinigingstaakstelling van € 3 miljoen. Door prioriteiten te stellen acht de taskforce het mogelijk te variëren door middel van scenario's.

Tevens wordt met de gemeenteraad gesproken over het raadplegen van stakeholders in twee bijeenkomsten (eind november en medio december), met eventueel een derde bijeenkomst medio januari 2011.

Het concept van de Perspectiefnota+ 2012-2015 wordt besproken in de gemeenteraad op **24 februari 2011** en vervolgens vrijgegeven voor inspraak. Deze loopt van 3 maart tot en met 13 april 2011. Met subsidieontvangers wordt een gesprek gehouden op 29 maart en 4 april 2011. De gelegenheid bestaat een schriftelijke inspraakreactie in te sturen en de zienswijze toe te lichten tijdens een openbare hoorzitting op 7 juni 2011. In totaal komen 92 reacties binnen, waarvan 51 over sluiting van De Schakel.

Het college van burgemeester en wethouders presenteert de uitgewerkte bezuinigingsvoorstellen bij de Perspectiefnota+ 2012-2015 in een afzonderlijk bijlagenboek. Dat bestaat uit het totaaloverzicht aan voorstellen, ook die niet zijn overgenomen in de perspectiefnota. Elk voorstel valt onder een thema en is uitgewerkt volgens één van de methodieken.

Elke maatregel is beschreven volgens een vast format:

- Omschrijving van de bezuinigingsmaatregel.
- Wie gaan hier op welke manier iets van merken?
- Wat gaat de gemeente ervan merken?
- Wat legitimeert de maatregel?

De relatie met het beleid is aangegeven.

Tenslotte is elke maatregel van een score voorzien tussen 0 en 5 op de volgende criteria:

- de impact in de samenleving;
- onomkeerbaarheid van de maatregel;
- relatie met het collegeprogramma;
- haalbaarheid van de maatregel;
- bekendheid met de effecten;
- relatie met de overige maatregelen.

Als laatste volgt de financiële vertaling van de maatregel.

Na een bestuurscrisis wordt op **23 juni 2011** door de gemeenteraad een nieuw college van burgemeester en wethouders benoemd en bij die gelegenheid neemt de raad een amendement aan om het nieuwe collegeprogramma te vertalen in de perspectiefnota, met in aanmerking van:

- inzetten op vermindering regeldruk;
- niet bezuinigen op De Schakel;
- minder bezuinigen op Tafeltje Dekje;
- sporthallen en sportaccommodaties doelmatiger exploiteren;
- minder bezuinigen op de aula begraafplaats;
- af te zien van het invoeren van niet-ingezetenenbelasting;

- herberekening van de afschrijvingsmethodiek.

De gemeenteraad stelt op **10 november 2011** de programmabegroting 2012 – 2015 vast en schrapt nog de daarin opgenomen bezuiniging op de huisvesting van de consultatiebureaus.

2.5 Overzicht van bezuinigingen

De uiteindelijke voorstellen van de taskforce die door het college van burgemeester en wethouders zijn overgenomen en die in fasen zijn voorgelegd aan de gemeenteraad bevatten de volgende bezuinigingen (tabel 2).

In aansluiting op de eerder gekozen sporenbenadering is hieronder uit overwegingen van leesbaarheid het betreffende spoor genoemd. In de latere discussie en besluitvorming is de sporenbenadering los gelaten.

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Realistischer begroten (spoor 1)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--	713	879	919	924	924
Efficiënter werken (spoor 2)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--	411	463	463	453	453
Takendiscussie (spoor 3)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--		666	1.051	1.458	1.836
Totaal (bedrag x € 1.000,--)	1.124	2.008	2.433	2.835	3.213

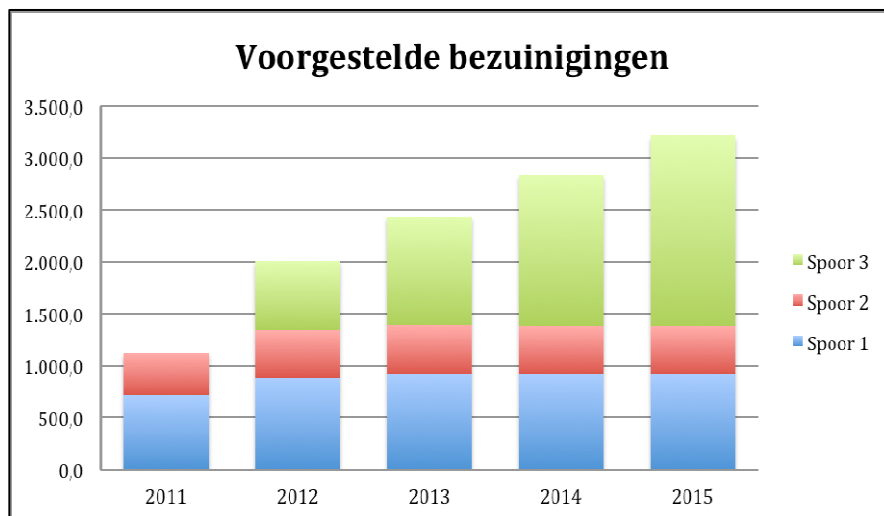
Tabel 2: Bezuinigingsvoorstellen per spoor en totaal

De specificatie van de bezuinigingen door *realistischer te begroten* is opgenomen als bijlage 1. Dit is door het college van burgemeester en wethouders direct verwerkt in de perspectiefnota 2011–2014.

Het financiële effect van de maatregelen om *efficiënter te werken* is verwerkt in de begroting 2011.

De voorstellen die worden gerekend tot de *takendiscussie* zijn opgenomen in de perspectiefnota+ 2012–2015. Het overzicht daarvan vindt u in bijlage 2.

Het totaaloverzicht is weergegeven in de volgende grafiek (grafiek 3).



*Grafiek 3:
Voorgestelde
bezuinigingen
aan de
gemeenteraad*

Op deze voorstellen zijn door de gemeenteraad bij het aantreden van het nieuwe college in juni 2011 wijzigingen aangebracht (zie hiervoor), evenals bij de vaststelling van de Programmabegroting 2012 – 2015 in november 2011 (geen bezuiniging op de huisvesting van consultatiebureaus). Daarnaast is een door het Rijk aangekondigde bezuiniging (vermindering van het aantal raadsleden ingaande 2014) door het parlement afgewezen. Dit heeft het volgende effect op de resterende bezuinigingsvoorstellen die worden gerekend tot de takendiscussie (spoor 3) (tabel 3).

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Bezuinigingsvoorstellen takendiscussie (spoor 3)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--		666	1.051	1.458	1.836
Specificatie mutaties (bedrag x € 1.000,--)					
<i>Verminderen regeldruk</i>		- 5	3	7	12
<i>Niet bezuinigen De Schakel</i>			- 15	- 15	- 15
<i>Minder bezuinigen Tafeltje Dekje</i>		- 10	- 10	- 10	- 10
<i>Doelmatiger exploitatie hallen en zwembaden</i>				50	100
<i>Minder bezuinigen aula begraafplaats</i>				- 4	- 4
<i>Afzien invoeren niet- ingezetenenbelasting</i>		- 25	- 50	- 50	- 50
<i>Herberekening afschrijvingsmethodiek</i>		50	25	- 25	- 25
<i>Geen bezuiniging huisvesting consultatiebureaus</i>		- 35	- 78	- 78	- 78
<i>Geen vermindering politieke ambtsdragers</i>				- 51	- 165
Totaal mutaties (bedrag x € 1.000,--)		- 25	- 125	- 176	- 235
Saldo (bedrag x € 1.000,--)		641	926	1.282	1.601

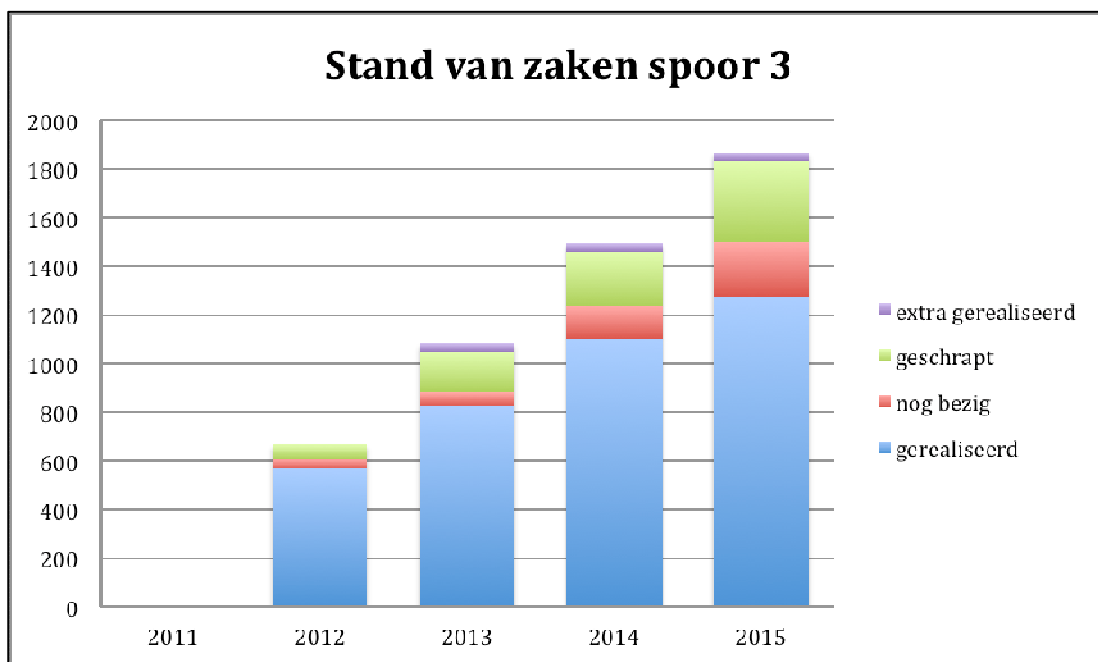
Tabel 3: Saldo te bezuinigen takendiscussie (spoor 3) na mutaties

Het college is voortvarend aan de slag gegaan met het realiseren van de vastgestelde bezuinigen. Medio 2013 is de stand van zaken als volgt (tabel 4):

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo bezuinigingsbedrag x € 1.000,--		641	926	1.282	1.601
Gerealiseerd		564	823	1.099	1.277
Nog bezig		41	61	141	226
Extra gerealiseerd			32	32	32

Tabel 4: Stand van zaken realisatie bezuinigingentakendiscussie (spoor 3), medio 2013

Dit is grafisch weergegeven in de volgende grafiek (grafiek 4).



Grafiek 4: Stand van zaken bezuinigingen takendiscussie (spoor 3), medio 2013

De extra bezuiniging kon worden gerealiseerd door het consultatiebureau een andere en minder dure huisvesting aan te bieden.

Als bijlage 3 is het overzicht opgenomen van de stand van zaken medio 2013 van de bezuinigingen takendiscussie (spoor 3), zoals opgenomen in de Perspectiefnota+ 2012-2015 van begin 2011.

2.6 Belemmerende en succesvolle factoren en omstandigheden

Wij onderscheiden hier de volgende aspecten: het proces, de aard van de gemaakte keuzen, de wijze van besluitvorming en monitoring.

Proces

In december 2009 is besloten het proces te sturen vanuit het bestuur en de ambtelijke top (*top down*), om slagvaardig te kunnen werken. In de afgelopen jaren was al op diverse aspecten bezuinigd en de doelmatigheid verbeterd. Nu zou het aankomen op het maken van keuzes ten aanzien van in mindere mate (kwantitatief en/of kwalitatief) uitvoeren van taken. Daarbij werd onderkend dat de top down benadering betekent dat het commitment van de gehele organisatie niet zeker is. Daardoor zouden wellicht creatieve oplossingen niet naar voren komen, maar werd de organisatie ook niet belast, gegeven de hoge werkdruk.

Door een *taskforce* in te stellen onder leiding van de burgemeester, was duidelijk dat het treffen van bezuinigingen urgent en noodzakelijk was. Vanuit deze taskforce is regie gevoerd op het proces en leiding gegeven aan de voorbereiding van de voorstellen en de besluitvorming.

Voordat het college van burgemeester en wethouders de voorstellen had uitgewerkt, is een richtinggevende overlegvergadering gehouden met de gemeenteraad. In werkgroepen zijn de bezuinigingsmogelijkheden besproken. De voorstellen die de taskforce vervolgens heeft uitgewerkt zijn via het college van burgemeester en wethouders vervolgens voorgelegd aan de gemeenteraad met het voorstel deze vrij te geven voor inspraak. De inhoud van de voorstellen kon rekenen op *bestuurlijk draagvlak* bij de gemeenteraad.

Voorafgaand aan de formele inspraakprocedure is door de verantwoordelijk portefeuillehouder uit het college van burgemeester en wethouders en de betreffende ambtelijke manager op *twee bijeenkomsten* gesproken met gesubsidieerde verenigingen en instellingen. Hoewel dit ambtelijke uren heeft gekost, ontstond begrip en over het algemeen acceptatie met de bezuinigingsvoorstellen.

Gekozen is voor een formele vorm van *participatie*, te weten de verplichte inspraakprocedure volgens de Inspraakverordening. Dit heeft ook te maken met het gegroeide inzicht in de afgelopen jaren, dat participatie onderdeel moet zijn van het procesontwerp. Nadeel van de formele inspraakprocedure is dat dit met name belangengroepen activeert en er geen gelegenheid is voor anderen om te komen met nieuwe suggesties.

Aard van de gemaakte keuzen

De meeste bezuinigingen konden op vrij eenvoudige wijze worden gerealiseerd, aangezien een belangrijke afweging was te kiezen voor die bezuinigingen die bij voorkeur geen impact op de samenleving hebben en die niet onomkeerbaar zijn. Voor de bezuinigingen op het groenonderhoud en op de openbare ruimte geldt dat de gemeente voordelig heeft kunnen aanbesteden bij een welwillende markt. Daarnaast zijn de effecten op het groenonderhoud niet direct merkbaar, maar meer op termijn.

Het merendeel van de direct gerealiseerde bezuinigingen op welzijnsterrein raken in mindere mate verenigingen en instellingen in hun bestaansrecht.

Het college van burgemeester en wethouders is nog bezig met die bezuinigingen die een grotere impact hebben of waarbij meerdere partijen zijn betrokken. Deze behoeven vaak ook pas in 2014 en 2015 gerealiseerd te zijn.

Wijze van besluitvorming

Het proces is gestart vanuit de reële verwachting dat het Rijk zou korten op de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Aangezien de hoogte van de korting lange tijd onzeker was, kon de hoogte van de bezuinigingstaakstelling niet goed worden bepaald. De taskforce heeft zich gebaseerd op een onderbouwde aanneme en daarbij een marge aangehouden.

Tijdens het proces van voorbereiding en besluitvorming, dat in zijn geheel bijna twee jaar beslaat, zijn mutaties aangebracht. De gemeenteraad heeft hierbij tegemoet willen komen aan bezwaren uit de samenleving. Een integrale afweging aan de hand van de criteria die aan de bezuinigingen ten grondslag liggen, heeft niet plaats gevonden. Bovendien was geen rol meer weggelegd voor het college van burgemeester en wethouders om in opdracht van de gemeenteraad na te gaan welk belang precies gediend is met handhaving van de uitgaaf en of er alternatieven zijn in de vorm van zelfwerkzaamheid.

Monitoring

Via de rapportages volgens de planning & controlcyclus is gerapporteerd over de realisatie van de bezuinigingen via de verschillende programma's. Een integraal overzicht is niet gemaakt en er vindt door het college van burgemeester en wethouders en/of de directie en het MT geen integrale monitoring plaats van de vorderingen.

Hoofdstuk 3

Conclusies en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk beschrijven wij de conclusies en aanbevelingen, op grond van de beschikbaar gestelde documenten en de uit de interviews ontvangen informatie.

3.1 Conclusies

De voor dit onderzoek gestelde deelvragen beantwoorden wij als volgt:

1. Welke bezuinigingsbesluiten zijn genomen?

Na een grondige voorbereiding van de besluitvorming en nadat de gelegenheid tot inspraak was gegeven, heeft de gemeenteraad op 10 november 2011 bij de vaststelling van de begroting 2012 en de meerjarenbegroting 2012–2015 de te realiseren bezuinigingen vastgesteld.

Daaraan voorafgaand waren de effecten van realistischer begroten (spoor 1) en efficiënter werken (spoor 2) al in de begroting 2011 verwerkt. Bijlage 1 bevat het overzicht van het effect realistischer begroten (spoor 1).

Het overzicht van de door het college van burgemeester en wethouders in het voorjaar van 2011 aan de gemeenteraad voorgelegde bezuinigingen als uitkomst van de takendiscussie (spoor 3) is opgenomen als bijlage 2. Hierop zijn door de gemeenteraad en ten gevolge van rijksbeleid mutaties aangebracht, wat betekende dat het te bezuinigen bedrag naar beneden is bijgesteld.

Het totaaloverzicht van de bezuinigingen waartoe uiteindelijk is besloten, is als volgt (tabel 5):

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Realistischer begroten (spoor 1)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--	713	879	919	924	924
Efficiënter werken (spoor 2)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--	411	463	463	453	453
Takendiscussie (spoor 3)					
Bezuinigingsbedrag x € 1.000,--		641	926	1.282	1.601
Totaal (bedrag x € 1.000,--)	1.124	1.983	2.308	2.659	2.978

Tabel 5: Bezuinigingsoverzicht, november 2011

2. Zijn deze bezuinigingen (peildatum: 1 juli 2013) gerealiseerd?

De bezuinigingen ten gevolge van realistischer begroten (spoor 1) en van efficiënter werken (spoor 2) zijn alle gerealiseerd en verwerkt in de begroting 2011 en meerjarenbegroting.

De bezuinigingen die behoren tot de takendiscussie (spoor 3) zijn voor een belangrijk deel gerealiseerd (tabel 6).

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Takendiscussie (spoor 3)					
Saldo bezuinigingsbedrag x € 1.000,--		641	926	1.282	1.601
Gerealiseerd + extra gerealiseerd		564	855	1.131	1.309
Totaal gerealiseerd (in %)		88%	92%	88%	82%

Tabel 6: Gerealiseerde bezuinigingen, medio 2013

Bijlage 3 bevat het overzicht van nog te realiseren bezuinigingen. De verklaring is dat de gemeente bij de meeste van deze voorgenomen bezuinigingen afhankelijk is van de medewerking van externe partijen om deze ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.

3. Welke factoren hebben een rol gespeeld? Wat zijn belemmerende en wat zijn succesvolle factoren en omstandigheden?

Na een eerste signaal vanuit de gemeenteraad (invulling vacatures via externe inhuur) heeft het college van burgemeester en wethouders actief geanticipeerd op de te verwachten bezuinigingen. Dit is gebeurd door een taskforce in te stellen en door een meersporenbeleid te voeren. Hiermee werd de urgentie om te bezuinigen duidelijk gemaakt en konden voortvarend stappen gezet worden. Ook inhoudelijk is gewerkt volgens meer sporen als we kijken naar de in de praktijk vaak toegepaste methoden: er is niet gewerkt volgens de kaasschaafmethode, wel is een vacaturestop ingevoerd, wat stimuleerde tot efficiënt werken en verbetering van de bedrijfsvoering. Luxeposten waren al eerder aangepakt. Door begrotingstechnische maatregelen (realistischer begroten) is lucht uit de begroting gehaald. Door te werken met criteria en scenario's is een begin gemaakt met een andere oriëntatie op de verhouding gemeente – samenleving. Mede vanwege de topdown-benadering, waarbij is afgezien van het gebruikmaken van de creativiteit van medewerkers, is niet nadrukkelijk ingezet op vernieuwing van de bedrijfsvoering, zoals intensivering van de samenwerking met andere gemeenten.

Het bezuinigingsproces heeft een looptijd gehad van november 2009 tot en met november 2011, een periode van afgerond twee jaar. Voor zover hierbij sprake kan zijn van vertraging, hebben de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 een rol gespeeld, aangezien de wens was de nieuwe gemeenteraad definitieve besluiten te laten nemen. Ook de onbekendheid over de omvang van de bezuinigingen van het Rijk op het gemeentefonds betekende dat met een behoorlijke marge rekening gehouden moest worden.

Veel van de voorgenomen bezuinigingen konden worden gerealiseerd. Bij de voorbereiding van de voorstellen is aan de hand van criteria bepaald welke bezuinigingen de minste impact op de samenleving hebben en waar de gemeente autonoom is om budgetten, zoals voor onderhoud openbaar groen, naar beneden bij te stellen, zonder dat dit onomkeerbare versoberingen of onherstelbare

verslechteringen aan de openbare ruimte zou veroorzaken. Over het algemeen zijn het dan ook geen ingrijpende bezuinigingen met een groot effect op de samenleving. De bezwaren die naar voren kwamen in de inspraak, concentreerden zich dan ook op slechts enkele grote onderwerpen (zoals de sluiting van De Schakel). Verenigingen, maatschappelijke organisaties en instellingen die direct zouden worden getroffen door een bezuiniging op de subsidie, zijn tijdens bijeenkomsten geïnformeerd en de gemeente heeft meegedacht over mogelijke oplossingen. Dit kostte weliswaar ambtelijke en bestuurlijke tijd, maar die investering is beloond doordat er begrip ontstond voor de noodzaak van de bezuiniging.

Verder heeft de gemeente financieel kunnen profiteren door aan te besteden in een gewillige markt.

Waar bezuinigingen nog niet zijn gerealiseerd, betreffen dit vaak die onderwerpen waarbij de gemeente afhankelijk is van de medewerking van derden. Zij werden veelal pas betrokken bij het onderwerp nadat de besluiten al waren genomen. Ook heeft de noodzaak om te bezuinigen soms het vernieuwingsproces versneld waaraan al langere tijd behoefte is, zoals ten aanzien van de bibliotheekvoorziening.

Niet duidelijk is hoe in de afgelopen periode gestuurd is op het realiseren van de bezuinigingen, omdat een integrale monitoring niet gebeurt.

4. Waar zijn mogelijke verbeteringen voor de toekomst te realiseren?

Allereerst is het belangrijk te leren van het verleden en de positieve ervaringen die zijn opgedaan, te behouden, zoals:

- vroegtijdig voorbereidingen treffen vanuit een gevoelde urgentie van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders, het management en de medewerkers;
- systematisch werken volgens een methode die meerdere jaren kan worden gevolgd, omdat het realiseren van ingrijpende bezuinigingen veel tijd vraagt;
- de voorbereiding van de besluitvorming zodanig structureren dat voorstellen worden voorbereid in samenspraak met het bestuur die kunnen rekenen op bestuurlijk draagvlak;
- gelijktijdig toepassen van meerdere bezuinigingsmethodieken;
- in een zo vroeg mogelijk stadium informeren van gesubsidieerde verenigingen, maatschappelijke organisaties en instellingen en meedenken over oplossingen.

Verbeteringen zijn in de toekomst op die punten mogelijk, die nu wat onderbelicht zijn gebleven, waarbij te denken valt aan:

- het betrekken van medewerkers en het benutten van hun kennis van de praktijk en hun creativiteit bij het vinden van nieuwe oplossingen (innovatie) voor de verbetering van de bedrijfsvoering;
- een goede rolverdeling tussen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders, waarbij de gemeenteraad kaders meegeeft aan het college om daarbinnen het best mogelijke resultaat te behalen in goed overleg met door bezuinigingen getroffen partijen;

- de voortgang en bereikte resultaten van de bezuinigingen te monitoren en daarover periodiek (als onderdeel van de planning & controlcyclus) de gemeenteraad te informeren;
- met de wetenschap dat in de komende tijd verdere bezuinigingen onontkoombaar zijn, vooral inzetten op een strategische heroriëntatie van de rol van de gemeentelijke overheid in de samenleving. Dat kan alleen wanneer de samenleving in al zijn veelvormigheid daarbij van meet af aan betrokken wordt. Er kan wellicht op beleidsterreinen, zoals de komende decentralisaties, al geëxperimenteerd worden door vormen van overheidsparticipatie, zoals geadviseerd door de ROB, toe te passen.

3.2 Aanbevelingen

De Rekenkamer adviseert de gemeenteraad kennis te nemen van de resultaten van dit onderzoek en het college van burgemeester en wethouders uit te nodigen:

1. met de resultaten van deze quickscan rekening te houden bij het voorbereiden van nieuwe bezuinigingsvoorstellen;
2. een monitoring op te zetten over de voortgang en de realisatie van deze en nieuwe bezuinigingen en de gemeenteraad daarover periodiek (als onderdeel van de planning & controlcyclus) te informeren;
3. te komen met een startnotitie voor een strategische heroriëntatie van de rol van de gemeente Nieuwkoop in de lokale samenleving.

Bijlage 1

Specificatie Realistischer begroten (spoor 1)

	2011	2012	2013	2014
<i>Scherper begroten</i>				
Verlaging budget programma dienstverlening	0-	9	61	61
Verlaging budget verkiezingen	3	1	3	54
Verlaging budget voor themabijeenkomsten en onderzoeken raad	17	17	17	17
Bijstelling diverse gemeenschappelijke regelingen	53	32	32	32
Lagere kosten veiligheid voor Taxivervoer Horeca	13	13	13	13
Verlaging deskundigheidsbevordering bestuur verenigingen tot € 20.000,-	51	51	51	51
Verlaging budget voor monumenten	34	34	34	34
Verlaging budget Tafeltje dekje, taakstellend budget van € 30.000,-	12	12	12	12
Budget structuurplannen incidenteel opnemen	16-	51	51	51
DVO belastingen Alphen aan den Rijn	17	17	17	17
Vorming voorziening voormalig wethouders	274	245	228	183
Formatiereductie	67	139	145	145
Verlaging inhuurbudget	1	67	67	67
Diverse contracten	47	46	45	44
Verlaging voorziening dubieuze debiteuren	51	51	51	51
Hogere huur gemeentehuis Nieuwkoop ivm doorberekenig kosten	23	24	24	24
Overige besparingen	67	69	69	69
Scherper begroten	713	879	919	924

-/- betekent een negatieve ontwikkeling voor het saldo

Bijlage 2 Specificatie Takendiscussie (spoor 3)

VOORSTELLEN PERSPECTIEFNOTA 2012, Spoor 3, opgesteld mei 2011						
Jaar		2011	2012	2013	2014	2015
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 1: Ruimtelijke ontwikkeling					
Nr.	Budgetten					
1.02	Stopzetten subsidies milieu; milieueducatie, boomplantdag en waterdag en bezoekerscentrum natuurmonumenten		24,2	24,2	24,2	24,2
1.03	Budget bestemmingsplannen na inhaalslag aanpassen aan 'regulier' tempo				60	85
1.04	Formatie handhaving verlagen, dat leidt tot meer handhaven op adhoc basis		39,7	39,7	39,7	39,7
1.05	Verkoop gemeentelijk onroerend goed					
	Subtotaal		63,9	63,9	123,9	148,9
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
Nr.	Programma 3: Ruimtelijk beheer					
3.01	Straatnaamborden, bewegwijzering en verkeersborden later vervangen en anders aanbesteden		13	13	13	13
3.02	Verkeerslichtinstallatie overbodig door herinrichting Aardamseweg				2,5	2,5
3.03	Kostendekkend maken parkeren vrachtwagenparkeerterrein Nieuwkoop			11	11	11
3.04	Verlagen eenheidsprijzen in het beheerplan wegen door aanbestedingsvoordelen			100	200	200
3.05	Wijzigen bermbeheer (van maaien en afvoeren naar klepelen)		8	8	8	8
3.06	Verlagen veegfrequentie		6	6	6	6
3.07	Efficiencyvoordeel afvalinzameling			27	27	27
3.08	Kostenvoordeel vacuümriolering in Noorden		70	70	70	70
3.09	Door meevallende grondwaterproblematiek stelpost in Gemeentelijk Riolerings Plan schrappen			50	50	50
3.10	Kostendekkend maken tarieven vaarvergunningen		14	14	14	14
3.11	Verlagen eenheidsprijzen in het beheerplan waterpartijen (aanbestedingsvoordelen op baggeren)		12	12	12	12
3.12	Openbaar groen op representatieve plekken laten sponsoren		2	2	2	2
3.13	Afstoten aula begraafplaats Ter Aar door beperkt gebruik				7,5	7,5
3.14	Milieudienst 5% taakstelling		10	20	30	40
3.15	Inkrimpen budget voor gereedschappen en hulpmiddelen		17,8	17,8	17,8	17,8
	Subtotaal		152,8	350,8	470,8	480,8
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 4: Sociale participatie					
4.01	Harmonisatie subsidies jeugd (verlaging subsidie Open Huis)		21,7	21,7	21,7	21,7
4.02	Sluiten accommodatie Open Huis vanwege beperkt gebruik		8,5	8,5	8,5	8,5
4.03	Sluiten accommodatie De Schakel vanwege beperkt gebruik			38,4	38,4	38,4
4.04	Centraliseren consultatiebureaus en daarmee de dienstverlening verbeteren		35,4	78,6	78,6	78,6
4.05	Verlagen bijdrage GGZ		1,9	1,9	1,9	1,9
4.06	Kostendekkendheid Gehandicapten Parkeerkaarten verhogen		11,8	11,8	11,8	11,8
4.07	Verlagen bijdrage RDOG met 5%		15,3	27,1	37	42,9
4.08	Verlagen subsidies aan vrijwilligersorganisaties (clubs en verenigingen)		25	43	43	43

4.09	Verlagen subsidie aan Tafeltje Dekje door harmonisatie, geen subsidies op maaltijden en geen ambtelijke inzet meer		15	15	15	15
	Subtotaal		134,6	246	255,9	261,8
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 5: Sport en ontspanning					
5.01	Verlagen subsidie aan Aarweide met 10%				10	10
5.02	Verhogen tarieven van zwembad De Wel		10	20	30	40
	Subtotaal		10	20	40	50
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 6: Onderwijs en cultuur					
6.01	Verlagen bijdrage aan Lokaal Educatieve Agenda (LEA) door de kosten voor herdenken, kunst & cultuur en milieueducatie niet langer te dragen			21,9	21,9	21,9
6.02	Taakstellende bezuiniging op de bibliotheek				50	50
	Subtotaal			21,9	71,9	71,9
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 8: Openbare orde en Veiligheid					
8.01	Verhogen van legestarieven voor APV-producten (Algemene Algemene Plaatselijke Verordening), voor zowel commerciële evenementenvergunningen als ideële activiteiten		10	20	30	40
8.02	Regionale brandweer 5% taakstelling					75
	Subtotaal		10	20	30	115
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 9: Klant Contact Centrum					
9.01	Vrijvallende kapitaallasten vanwege het doorschuiven en vervallen investeringen in KCC			9	30,3	29,6
9.02	Verhogen tarief uittreksel uit het GBA (Gemeentelijke Basis Administratie)		4,8	4,8	4,8	4,8
	Subtotaal		4,8	13,8	35,1	34,4
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Programma 10: Bestuur					
10.01	Lagere communicatiekosten vanwege de eigen publicatie gemeentenieuws		23,8	23,8	23,8	23,8
10.02	Extra taakstelling Holland Rijnland 5%					13,5
10.03	Geen partners meer mee op het raadsuitje		2,5	2,5	2,5	2,5
10.04	Volgen van de bezuiniging van het Rijk ten aanzien van minder politieke ambtsdragers				51	165
10.05	Minder betaalde fractieassistenten		2	2	2	2
10.06	Aantal stembureaus verminderen				7,4	3,7
	Subtotaal		28,3	28,3	86,7	210,5
	<i>Omschrijving bezuiniging</i>					
	Algemene dekkingsmiddelen					
11.01	Invoeren toeristenbelasting		25	50	50	50
11.02	Vermindering papier aan raadsleden		3	3	4	4
11.03	Verlaging formatie overhead en ondersteuning op de ondersteunende afdelingen		33,8	33,8	90,6	208,8
11.04	Van lineair naar annuïtair afschrijven		200	200	200	200
	Subtotaal		261,8	286,8	344,6	462,8

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Totale bezuinigingen spoor 3		666,2	1051,5	1458,9	1836,1

Bijlage 3 Stand van zaken medio 2013

Maatregel nr	UITGANGSPUNTEN PERSPECTIEFNOTA 2012, opgesteld mei 2011: status gerealiseerd (* €1.000)	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
	Gemeentebrede maatregelen					
	PN 2011: Realistischer begroten	713	879	919	924	924
	PN 2011: Efficiënter werken	411	463	463	453	453
	Programma 1: Ruimtelijke Ontwikkeling					
1.03	Budget bestemmingsplannen na inhaalslag aanpassen aan 'regulier' tempo				60	85
1.04	Formatie handhaving verlagen, dat leidt tot meer handhaven op adhoc basis		39,7	39,7	39,7	39,7
	Programma 3: Ruimtelijk Beheer					
3.01	Straatnaamborden, bewegwijzering en verkeersborden later vervangen en anders aanbesteden		13	13	13	13
3.03	Kostendekkend maken parkeren vrachtwagenparkeerterrein Nieuwkoop			11	11	11
3.04	Verlagen eenheidsprijzen in het beheerplan wegen door aanbestedingsvoordelen			100	200	200
3.05	Wijzigen bermbeheer (van maaien en afvoeren naar klepelen)		8	8	8	8
3.06	Verlagen veegfrequentie		6	6	6	6
3.07	Efficiencyvoordeel afvalinzameling (*)			27	27	27
3.08	Kostenvoordeel vacuümriolering in Noorden (*)		70	70	70	70
3.09	Door meevallende grondwaterproblematiek kan stelpost in Gemeentelijk Riolerings Plan worden geschrappt (*)			50	50	50
3.10	Kostendekkend maken tarieven vaarvergunningen		14	14	14	14
3.11	Verlagen eenheidsprijzen in het beheerplan waterpartijen (aangebestedingsvoordelen op baggeren)		12	12	12	12
3.14	Milieudienst 5% taakstelling		10	20	30	40
3.15	Inkrimpen budget voor gereedschappen en hulpmiddelen		17,8	17,8	17,8	17,8
	Programma 4: Sociale Participatie					
4.01	Harmonisatie subsidies jeugd (verlaging subsidie Open Huis)		21,7	21,7	21,7	21,7
4.02	Sluiten accommodatie Open Huis vanwege beperkt gebruik		8,5	8,5	8,5	8,5
4.05	Verlagen bijdrage GGZ		1,9	1,9	1,9	1,9
4.06	Kostendekkendheid Gehandicapten Parkeerkaarten verhogen		11,8	11,8	11,8	11,8
4.07	Verlagen bijdrage RDOG met 5%		15,3	27,1	37	42,9
4.08	Verlagen subsidies aan vrijwilligersorganisaties (clubs en verenigingen)		25	43	43	43
	Programma 5: Sport en Ontspanning					
5.02	Verhogen tarieven van zwembad De Wel		10	20	30	40
	Programma 6: Onderwijs en Cultuur					
6.01	Verlagen bijdrage aan Lokaal Educatieve Agenda (LEA) door de kosten voor herdenken, kunst & cultuur en milieueducatie niet langer te dragen			21,9	21,9	21,9
	Programma 9: Klant Contact Centrum					
9.01	Vrijvallende kapitaallasten vanwege het doorschuiven en vervallen investeringen in het Klant Contact Centrum			9	30,3	29,6
9.02	Verhogen tarief uittreksel uit het GBA (Gemeentelijke Basis Administratie)		4,8	4,8	4,8	4,8
	Programma 10: Bestuur					
10.01	Lagere communicatiekosten vanwege de eigen publicatie gemeente nieuws		23,8	23,8	23,8	23,8
10.02	Extra taakstelling Holland Rijnland 5%					13,5
10.03	Geen partners meer mee op het raadsuitje		2,5	2,5	2,5	2,5
10.05	Minder betaalde fractieassistenten		2	2	2	2
10.06	Aantal stembureaus verminderen				7,4	3,7

Programma 11: Algemene Dekkingsmiddelen						
11.02	Vermindering papier aan raadsleden		3	3	4	4
11.03	Verlaging formatie overhead en ondersteuning op de ondersteunende afdelingen		33,8	33,8	90,6	208,8
11.04	Van lineair naar annuïtair afschrijven		200	200	200	200
	Eindtotaal	1.124	1896,6	2205,3	2476,7	2654,9

(*) Deze besparingen hebben geen invloed op de exploitatiebegroting, aangezien de uitgaven worden gedekt door de tarieven.

Maatregel nr	UITGANGSPUNTEN PERSPECTIEFNOTA 2012, opgesteld mei 2011 status nog bezig (* €1.000)	B2012	B2013	B2014	B2015
Programma 1: Ruimtelijke Ontwikkeling					
1.02	Stopzetten subsidies milieu; milieueducatie, boomplantdag en waterdag en bezoekerscentrum natuurmonumenten	24,2	24,2	24,2	24,2
1.05	Verkoop gemeentelijk onroerend goed*				
Programma 3: Ruimtelijk Beheer					
3.02	Verkeerslichtinstallatie overbodig door herinrichting Aardamseweg			2,5	2,5
3.12	Openbaar groen op representatieve plekken laten sponsoren	2	2	2	2
3.13	Afstoten aula begraafplaats Ter Aar door beperkt gebruik			7,5	7,5
Programma 4: Sociale Participatie					
4.09	Verlagen subsidie aan Tafeltje Dekje door harmonisatie, geen subsidies op maaltijden en geen ambtelijke inzet meer	15	15	15	15
Programma 5: Sport en Ontspanning					
5.01	Verlagen subsidie aan Aarweide met 10%			10	10
Programma 6: Onderwijs en Cultuur					
6.02	Taakstellende bezuiniging op de bibliotheek			50	50
Programma 8: Openbare orde en Veiligheid					
8.01	Verhogen van legestarieven voor APV-producten (Algemene Plaatselijke Verordening), voor zowel commerciële evenementenvergunningen (zwaartepunt) als ideële activiteiten	10	20	30	40
8.02	Regionale brandweer 5% taakstelling				75
	Eindtotaal	51,2	61,2	141,2	226,2

Maatregel nr	UITGANGSPUNTEN PERSPECTIEFNOTA 2012, opgesteld mei 2011 status geschrapt (* €1.000)	B2012	B2013	B2014	B2015
Programma 4: Sociale Participatie					
4.03	Sluiten accommodatie De Schakel vanwege beperkt gebruik		38,4	38,4	38,4
4.04	Centraliseren consultatiebureaus en daarmee de dienstverlening verbeteren	35,4	78,6	78,6	78,6
Programma 10: Bestuur					
10.04	Volgen van de bezuiniging van het Rijk ten aanzien van minder politieke ambtsdragers			51	165
Programma 11: Algemene Dekkingsmiddelen					
11.01	Invoeren toeristenbelasting	25	50	50	50
	Eindtotaal	60,4	167	218	332