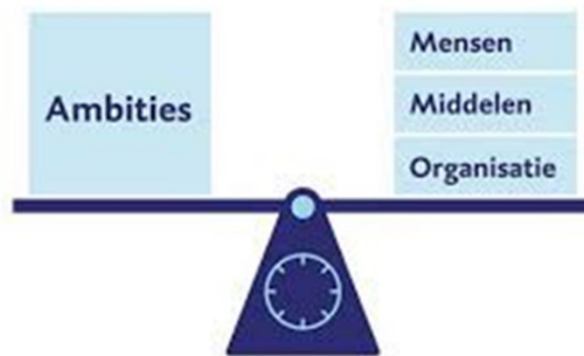


Ambtelijke inventarisatie – Mogelijke ombuigingsvoorstellen



Strategische heroriëntatie – Bezuinigingsoperatie

Februari 2025

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De vastgestelde programmabegroting 2025-2028 van de gemeente is meerjarig niet structureel sluitend. Daarom zijn we een strategische heroriëntatie gestart. In dit traject hebben we maatregelen geïnventariseerd en verdiept om te komen tot een structureel sluitende programmabegroting 2026-2029. In deze notitie presenteren we deze maatregelen, alsmede een aantal technische inzichten. In de losse opinienota presenteren we een meer inhoudelijk koers, waarlangs straks door het bestuur keuzes gemaakt kunnen worden. Deze koers naar de toekomst heeft als doel om toe te werken naar een duurzaam financieel gezonde gemeente, waarin er op de lange termijn evenwicht is tussen inkomsten en uitgaven. Om te komen tot dit evenwicht, dient een structureel tekort worden opgelost van € 5,5 miljoen. Dit is de minimale bezuinigingstaakstelling richting de kadernota 2026 en programmabegroting 2026-2029.

Financiële positie

In de programmabegroting 2025-2028 presenteerden we voor het jaar 2025 een tekort van circa € 0,4 miljoen. De jaren 2026 en 2027 zijn beide voordelig. Het laatste jaar, en dit jaar laat in principe het structurele tekort zien, sluit met een nadelig saldo van circa € 5,5 miljoen. De saldi in de jaren 2025 tot en met 2027 zijn beperkt doordat we bij de begroting 2025 er voor hebben gekozen om in deze jaren jaarlijks € 4 miljoen vrij te laten vallen uit de reserve vluchtelingen ter dekking van het negatieve exploitatiesaldo. Zonder inzet van deze reserves zouden alle jaren 2025 tot en met 2027 fors nadelig zijn. Daarnaast is bij de programmabegroting het structurele tekort al flink teruggedrongen door het verhogen van de OZB met 10% boven op de inflatiecorrectie.

+ is nadeel: hogere uitgaven/lagere inkomsten
- is voordeel: lagere uitgaven/hogere inkomsten
bedragen x € 1.000

Omschrijving	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo	-1.741	358	-679	-534	5.411
programmabegroting					

Op basis van de huidige stand van zaken, moeten we gaan bezuinigen. We zien een tekort van ruim € 5 miljoen. Daarnaast constateren we dat ons risicoprofiel sterk is gestegen in 2025. Waarom is ons risicoprofiel sterk gestegen? Daarvoor zijn de volgende redenen aan te dragen:

- De meerjarenbegroting is niet sluitend.
- We zien stijgende zorgkosten, vooral in de jeugdzorg. De kosten stijgen en op basis van prognoses kunnen we op dit moment niet aangeven of deze kosten wel of niet verder blijven stijgen. Hierin zit dus groot risico.
- Met de toekomstige realisatie van grote projecten, zoals Warenhuis, Lievekamp/ Muzelinck en Golfbad stijgen de exploitatiekosten en krijgen we ook te maken met bijkomende kosten die nog niet zijn begroot.
- We hebben grote ambities op het gebied van mobiliteit. Binnen de beschikbare financiële middelen maken we keuzes in het uitvoeringsplan.
- We hebben grote ambities met onze spooragenda. We sparen voor de langere termijn, terwijl de financiële middelen op de korte termijn beperkt zijn.
- Ook kunnen we geen grote winsten uit het grondbedrijf meer verwachten.
- We krijgen onvoldoende rijksmiddelen om ambities op het gebied van klimaat en energie te kunnen realiseren.

Het is van belang om deze context aangaande het risicoprofiel in het achterhoofd te houden ten aanzien van de opgave van € 5,5 miljoen. Voor het traject 'strategische heroriëntatie' stellen we de opgave nu vast op dit bedrag.

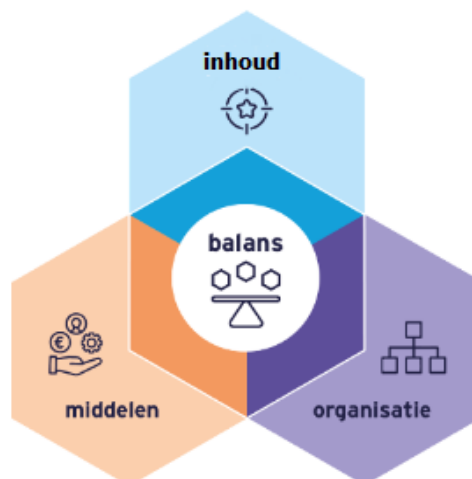
De genoemde risico's en de ontwikkelingen die spelen vanuit de Rijksoverheid hebben richting de begroting nog invloed op de hoogte van dit bedrag. Daarnaast is nog onzeker wat de mondiale ontwikkelingen (verhoudingen Amerika / Rusland / Europa, importheffingen Amerika, etc.) gaan betekenen voor bijv. grondstofprijzen, rente en inflatie. Dit betekent dat de opgave nog kan veranderen. Bij de Kadernota 2026 geven we een actueel beeld van de financiële positie. Bij de programmabegroting 2026-2029 weten we het definitief te bezuinigen bedrag.

1.2 Aanpak 'Strategische Heroriëntatie'

Balans tussen Ambities / Middelen / Organisatie

Het traject van de strategische heroriëntatie is niet alleen gericht op een sluitende meerjarenraming in de kadernota 2026-2029. We werken toe naar een blijvend duurzaam financieel gezonde gemeente, waarin we voor de langere termijn een evenwicht willen realiseren tussen de inkomsten en uitgaven van de gemeente Oss. En dus ook evenwicht in ambities (effecten en doelen), middelen (financiën) en organisatie (taakuitvoering / uitvoeringskracht). Dit betekent dat gezocht moeten worden naar een nieuwe balans tussen deze elementen. Met als einddoel de realisering van de organisatiedoelen binnen een sluitende begroting.

Op dit moment is deze balans binnen de begroting van de gemeente niet aanwezig. De gemeente is in 2015 vanuit de Rijksoverheid verantwoordelijk geworden voor veel nieuw beleid binnen het sociaal domein. Deze transitie is uitgevoerd zonder voldoende financiële compensatie vanuit het Rijk voor de uitvoering van die taken. Daarnaast speelt het zogenaamde ravijnjaar 2026, waarbij er minder inkomsten worden ontvangen vanuit de Algemene uitkering. Het gevolg is een niet-structureel sluitende begroting (Middelen). Daarnaast is binnen onderdelen van de organisatie het vinden van goed gekwalificeerd personeel in de huidige arbeidsmarkt een opgave, waarbij er ook uitdagingen aanwezig zijn ten aanzien van de vergrijzing van de organisatie. Met andere woorden: de middelen en organisatie zijn qua omvang onvoldoende om de huidige beleidskeuzes en daarmee gepaarde taken nu en op termijn uit te voeren.

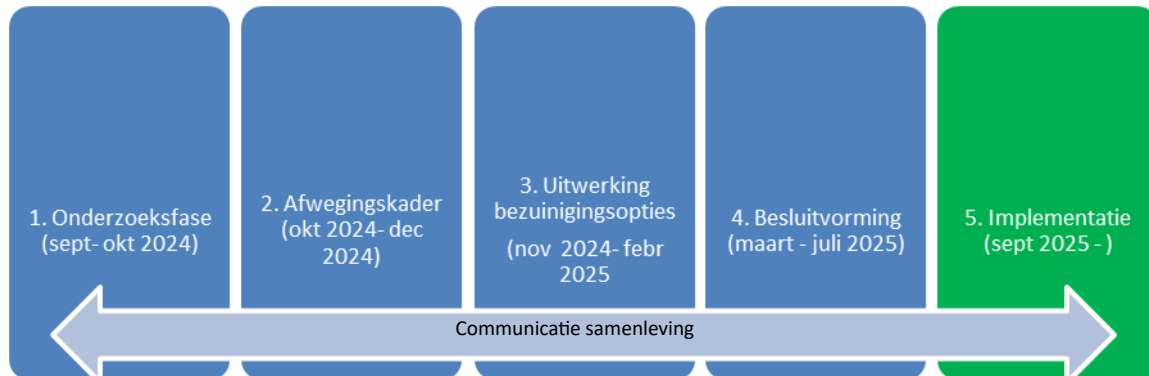


Het zoeken en herstellen van deze balans begint door te redeneren vanuit de maatschappelijke effecten die de gemeente wil bereiken en daaraan de activiteiten (taken), uitvoering (organisatie) en middelen (financiën) te koppelen. Hierdoor wordt inzicht gegeven in de samenhang tussen deze elementen. Door vervolgens in kaart te brengen waar keuzemogelijkheden zitten en wat de impact (maatschappelijk, organisatorisch en financieel) daarvan is, schetsen we een keuzepalet aan mogelijkheden. Deze bestuurlijke keuzemogelijkheden kunnen (grote) maatschappelijke effecten

hebben. Afhankelijk van de gemaakte keuzes kunnen inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties consequenties ervaren.

Proces van de Strategische heroriëntatie

Het proces van de Strategische Heroriëntatie is als volgt weergegeven.



Het proces van de strategische heroriëntatie en de financiële taakstelling (zie paragraaf 1.1) is door de gemeenteraad vastgesteld bij de behandeling van de programmabegroting 2025-2028.

Het proces is vervolgens gestart met een objectivering van onze begroting. BMC heeft voor ons een, relatief snelle, benchmark uitgevoerd waarin de gemeente Oss vergeleken is met diverse vergelijkbare gemeenten. De inkomsten en uitgaven zijn vergeleken met de één na goedkoopste gemeenten en ook met het gemiddelde van andere gemeenten. Op deze manier is het besparingspotentieel in beeld gebracht. Deze benchmark is als middel gebruikt door de organisatie om ombuigingsvoorstellen in beeld te brengen. De benchmark heeft geholpen om scherpte aan te brengen in de discussie en ter inspiratie. De resultaten op taakveldniveau van de benchmark zijn in de bijlage bij deze notitie opgenomen.

Met een toegesneden aanpak voor onze gemeente zijn samen met BMC de volgende stappen gezet:

1. Doorlichten van alle budgetten per product (opbouw product, mate van beleidsvrijheid en de mate van beïnvloedbaarheid);
2. Ambtelijk zijn per product ombuigingsvoorstellen in beeld gebracht. De belangrijkste spelregel: voor de voorstellen waren er geen taboes of (politieke) inperkingen ('heilige huisjes' vooraf);
3. In de werkgroepen is hierop gestuurd door slechts twee exclusiecriteria te hanteren: een maatregel wordt alleen niet opgevoerd als:
 - a. De maatregel niet uitvoerbaar is of bijvoorbeeld door wettelijke beperkingen een te grote onzekerheid kent, waardoor de bezuiniging naar alle waarschijnlijkheid niet volledig geëffectueerd kan worden;
 - b. De maatregel netto niets oplevert. Dit kan bijvoorbeeld door dat een zogenaamd 'waterbedeffect' optreedt. Dat wil zeggen dat de maatregel wel geld oplevert, maar onherroepelijk tot meerkosten leidt op een ander beleidsterrein, die de grootte van de bezuiniging overstijgt. Een ander voorbeeld is wanneer de maatregel een dusdanig grote investering of desinvestering vraagt, dat die de opbrengst van de bezuiniging overstijgt. In dit geval spreken we van kapitaalvernietiging.
4. De benchmark vanuit BMC vormde de start van het gesprek en is niet leidend geweest bij de ombuigingsvoorstellen, maar heeft gediend als middel om tot de ombuigingsvoorstellen te komen;
5. Interne en externe kennis en ervaring is benut, waarbij er een goede wisselwerking is geweest tussen kennis en expertise binnen de werkgroepen in de organisatie en adviseurs

vanuit BMC. Concreet betekent dit dat BMC ook voorbeelden van andere gemeenten heeft gedeeld ter inspiratie en aanvulling.

We onderscheiden twee soorten maatregelen:

1. Maatregelen waarvan het financiële effect nu al concreet (met een bepaalde bandbreedte) te maken is. Het financiële effect betreft een verlaging van kosten of een verhoging van de baten van de gemeente. Ten aanzien van deze maatregelen zijn concrete bedragen opgevoerd. In sommige gevallen zijn deze bedragen hard onderbouwd, in andere gevallen zijn er onderbouwde aannames gemaakt om tot bedragen te komen. Deze aannames zijn in de voorstellen expliciet gemaakt en dienen als richtlijn.
2. Maatregelen die een koers en/of insteek schetsen waarvan het financiële effect op dit moment nog onvoldoende goed ingeschat kan worden, door bijvoorbeeld de complexiteit van impact van de maatregel of dat zaken nog nader onderzocht moeten worden. Dus maatregelen hebben een PM-post ten aanzien van het te bezuinigen bedrag. Deze maatregelen kunnen later geconcretiseerd worden, bijvoorbeeld wanneer bestuurlijk de keuze op deze maatregelen valt.

1.3 Disclaimer

Het overzicht van de maatregelen betreft een ambtelijk inventarisatie, zonder politieke keuzes, richting of wenselijkheid. Het gaat om de beïnvloedbare ruimte van de begroting. Met andere woorden, aan welke knoppen kan door het bestuur gedraaid worden en wat betekent dat dan in maatschappelijk zin, organisatorische zin en financiële zin voor de gemeente Oss.

De maatregelen kunnen niet zonder meer bij elkaar opgeteld worden. Er is namelijk overlap mogelijk tussen bepaalde maatregelen en sommige maatregelen sluiten elkaar uit of werken tegen elkaar in. Dit is zo goed mogelijk weergegeven in de uitwerking. Dit leggen we uit door middel van een voorbeeld: Een van de ombuigingsvoorstellen is om de hondenbelasting af te schaffen en de gemiste opbrengst van deze maatregelen vervolgens te compenseren via een verhoging van de OZB-belasting. Door middel van deze maatregelen realiseren we een besparing op de uitvoeringskosten (perceptiekosten) van de hondenbelasting bij de BSOB. Een ander ombuigingsvoorstel in het totaal is de verhoging van de hondenbelasting met 5%. Deze twee maatregelen kunnen dus niet tegelijkertijd worden gekozen, zijn immers contrair met elkaar.

1.4 Technische leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 behandelde de aanleiding, aanpak en proces en de context van het traject 'Strategische Heroriëntatie'. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) duiden we de financiële opgave van onze gemeente nader en gaan in op het proces hierna (richting besluitvorming). In hoofdstuk 3 gaan we in op de opbrengsten van het traject 'Strategische Heroriëntatie' en reiken we een aantal technische brillen aan om deze opbrengst te duiden en in perspectief te plaatsen.

2. De financiële opgave en vervolgproces

2.1 Financiële opgave nader geduid

De programmabegroting 2025-2028 bevat een structureel tekort vanaf 2028 van +/- € 5,5 miljoen. De financiële positie gaat wijzigen op een aantal momenten. Bij de programmabegroting 2026-2029 weten we het definitieve meerjarenperspectief. Dit kan hoger of lager zijn dan deze +/- € 5,5 miljoen. We stellen voor om voor de strategische heroriëntatie een maatregelenpakket te presenteren van minimaal € 5,5 miljoen. Dit is het bedrag vanuit de taakstelling en opdracht uit de begroting. Om te voorkomen dat we met te voordelige bedragen gaan rekenen, bijvoorbeeld door een voordeel uit de decembercirculaire, hebben we dit bedrag 'vastgepind'. Richting de programmabegroting 2026-2029 kan het saldo namelijk hoger worden weer. Het risico is anders dat we te weinig maatregelen voorstellen.

In de voorgestelde besluitvorming voor de strategische heroriëntatie geven we de volgende categorieën weer aangaande de ombuigingsvoorstellen als classificatie en daarmee als technische 'bril' om naar het geheel van voorstellen te kijken:

- Categorie 1. Bezuinigingsvoorstellen: welke maatregelen we door willen voeren. Dit telt op tot een bedrag van € 5,5 miljoen.
- Categorie 2 Reservelijst: welke maatregelen we door willen voeren wanneer dit nodig is door een verslechterde financiële positie.
- Categorie 3. Niet: welke maatregelen we niet door willen voeren.

We zien op dit moment de volgende financiële ontwikkelingen:

- Circulaires: We hebben de decembercirculaire 2024 doorgerekend. Hier komt een structureel voordeel uit van afgerond + € 1 miljoen. In mei 2025 en september 2025 ontvangen we de volgende circulaire. De effecten van de decembercirculaire 2024 nemen we mee bij besluitvorming over de meicirculaire 2025 (kadernota). Dit is het reguliere proces rondom de decembercirculaire. Deze mutaties zijn dus niet verwerkt in de financiële taakstelling. De € 1 miljoen aan voordeel van de decembercirculaire is niet meegenomen in de taakstelling van € 5,5 miljoen. Dit doen we niet omdat vanuit de mei/septembercirculaire ook nog voor of nadelen kunnen komen.
- Kostenontwikkeling sociaal domein: Binnen de Wmo dagbesteding en de begeleiding en jeugdzorg zien we kostenontwikkelingen. Voor Jeugdzorg geldt dat er de commissie van Ark aan heeft gegeven dat de financiële problemen bij gemeenten nijpend zijn. Het kabinet heeft aangegeven de uitkomsten van het onderzoek serieus te nemen. Een mogelijke (al dan niet gedeeltelijke) compensatie voor de stijgende jeugdzorg kosten zou forse positieve impact kunnen hebben op onze financiële positie. Of en hoeveel compensatie er volgt is hoogst onzeker en of dit in verhouding staat tot de stijgende structurele kosten. We verwachten dat de meicirculaire duidelijkheid hierover geeft. Vooralsnog gaan we er voorzichtigheidshalve van uit dat we geen compensatie krijgen.
- Bestaande taakstellingen: In de begroting staan al een aantal taakstellingen opgenomen. Het gaat onder andere om een taakstelling op het beheerplan Groen en bij de afdeling Ruimtelijke ontwikkeling. Bezuinigingsvoorstellen op deze beleidsterreinen zouden kunnen dienen ter voorkoming van meerkosten. Deze zouden dan niet meetellen in de algemene bezuinigingstaakstelling.
- Overige autonome ontwikkelingen: In de eerste financiële tussenrapportage en programmabegroting nemen we autonome ontwikkelingen (voorheen 30-ontwikkelingen) mee. Dit kunnen voordelige of nadelige ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op de financiële positie.

2.2 Vervolgproces nader toegelicht

We presenteren op dit moment een opinienota, deze notitie en de ombuigingsvoorstellen. De gemeenteraad kan tijdens de opiniecommissie van 17 april 2025 haar input geven op de ingediende stukken.

Hierna gaan we 2 documenten maken:

1. Strategische heroriëntatie -> voorstel welke bezuinigingen we door willen voeren -> 20 mei gereed voor verzending naar raad
 2. Kadernota-> inclusief effecten meicirculaire, 13 juni gereed voor verzending naar raad
- Beiden documenten worden tegelijkertijd besproken in de gemeenteraad op 26 juni en 3 juli.

1. Document strategische heroriëntatie

In dit document geven we invulling aan de opdracht om te komen tot een strategische heroriëntatie. We presenteren maatregelen met een minimaal bedrag van € 5,5 miljoen (vanuit de taakstelling van de programmabegroting 2025-2028) en een begeleidend schrijven met een visie op de maatregelen. Deze visie geeft richting voor de strategische koers van de gemeente en daarmee borgen we dat we naar de toekomst koersvast zijn.

We willen duidelijk aangeven welke bezuinigingsvoorstellen we voornemens zijn om door te voeren en welke op de reservelijst staan. Waarbij de eerste categorie in ieder geval op zou moeten tellen tot de huidige taakstelling van € 5,5 miljoen.

Dit document Strategische heroriëntatie kunnen we in week 21 presenteren. Dat is 6 weken voorafgaand aan de raadsvergadering. Hiermee heeft de gemeenteraad voldoende tijd voor voorbereiding. Om vervolgens op 3 juli keuzes te maken om te komen tot een structureel sluitende begroting op basis van het traject 'strategische heroriëntatie'.

2. Document Kadernota 2026-2029

We stellen ook een reguliere Kadernota op. Hierin geven we onder andere aan wat we willen bereiken en actualiseren we de financiële positie (inclusief financiële tussenrapportage en meicirculaire).

In de kadernota beantwoorden we de vragen per programma:

- Wat willen we bereiken?
- Wat speerpunten voor de resterende bestuursperiode?
- Wat zijn zaken die we nog willen realiseren?
- Financiële ontwikkelingen voor dit programma (relatie met bezuinigingsvoorstellen) en overige ontwikkelingen.

Dit document wordt 13 juni openbaar, dat is 3 weken voorafgaand aan de raadsvergadering.

De uitkomsten van de raadsvergadering worden meegenomen bij het opstellen van de programmabegroting (vaststelling november 2025) waar definitieve keuzes worden voorgelegd.

Keuzes die in de kadernota 2026 gemaakt worden zullen doorwerking kunnen hebben in het te bezuinigen bedrag.

3. Samenvattend beeld ombuigingsmogelijkheden

3.1 Matrix duidelijk van de ombuigingsopties

Elk ombuigingsvoorstel is voorzien van een classificatie:

- Maatschappelijke/organisatorische impact (hoog, midden en laag).
- Benodigde inspanning (hoog, midden en laag).

Zie paragraaf 3.3 voor nadere duiding.

Om de keuzemogelijkheden te categoriseren is een matrix ontwikkeld op basis van deze classificaties. De matrix geeft inzicht in de omvang van de keuzemogelijkheden langs deze classificatie en duidt daarbij de keuzemogelijkheden die een lage maatschappelijke impact hebben en eenvoudig zijn te realiseren tot keuzemogelijkheden die een hoge maatschappelijke impact hebben en relatief moeilijk zijn om te realiseren.

INSPANNING	IMPACT				Eindtotaal
	x 1.000	Laag	Midden	Hoog	
Laag		2.602	1.661	2.955	7.218
Midden		398	1.023	3.256	4.677
Hoog		29	610	2.901	3.540
Eindtotaal		3.029	3.294	9.112	15.435

Ten aanzien van de matrix trekken we de volgende conclusies:

- De **groene** maatregelen leveren een bedrag van € 3 miljoen op;
- De **oranje** maatregelen leveren een bedrag van € 6,3 miljoen op;
- De **rode** maatregelen leveren een bedrag van € 6,1 miljoen op.

In totaal dus ombuigingsmogelijkheden die in kaart zijn gebracht voor een bedrag van ruim € 15 miljoen. Dit in ogenschouw nemende ligt er een voldoende pakket aan ombuigingsmaatregelen om aan de gestelde opgave van +/- € 5,5 miljoen te kunnen voldoen.

Daarnaast hebben we nog een categorie opgenomen van € 1,607 miljoen aan maatregelen onder de categorie 'voorkomen van meerkosten'. Dit betreffen maatregelen die ervoor zorgen dat de effectiviteit en efficiency van de organisatie wordt vergroot en waarmee hogere kosten in de nabije toekomst worden voorkomen. Wanneer er voor gekozen wordt om die maatregelen niet door te voeren, zal dit zeer waarschijnlijk een nadeel hebben op de financiële positie.

INSPANNING	IMPACT				Eindtotaal
	x 1.000	Laag	Midden	Hoog	
Voorkomen van meerkosten		293	259	1.055	1.607

3.2 Totaaloverzicht per programma

Hierna hebben we de totaalbedragen van de ingediende bezuinigingsvoorstellen per programma weergegeven.

Bedragen x € 1.000

Programma	2025	2026	2027	2028
Programma 01. Welzijn en zorg	-176	344	1.058	1.648
Programma 02. Werk, inkomen en onderwijs	59	1.711	3.262	3.321
Programma 03. Ontmoeten, sport en cultuur	-656	793	955	3.397
Programma 04. Klimaat, energie en openbare ruimte	0	1.046	1.246	1.394
Programma 05. Economie	0	69	69	69
Programma 06. Centrum	0	13	124	124
Programma 07. Verstedelijking, wonen en mobiliteit	0	1.054	1.054	1.096
Programma 08. Veilige omgeving	0	127	127	127
Programma 09. Besturen in verandering van tijden	-150	1.086	1.969	2.456
Programma 10. Financieel Beleid	0	2.757	3.060	3.410
Eindtotaal	-923	8.999	12.924	17.042

In totaal zijn dus ombuigingsmogelijkheden uitgewerkt voor een totaalbedrag van € 17 miljoen.

3.3 Toelichting op formats

De ombuigingsvoorstellen zijn ambtelijk uitgewerkt op basis van een standaard format.

Per concernproduct zijn de volgende financiële gegevens in beeld gebracht:

- Lasten en baten op basis van de begroting, jaarschijf 2028;
- Mate van beleidsvrijheid;
- Onderverdeling van de lasten in kapitaallasten, personele kosten, materieel budget, subsidies/ bijdrage aan gemeenschappelijke regelingen en stortingen in reserves. Dit geeft een beeld van de mate van beïnvloedbaarheid;
- Minimale kosten en maximale opbrengst.

De ombuigingsvoorstellen zijn vervolgens per concernproduct uitgewerkt waarbij het volgende in beeld is gebracht:

- Ombuigingsvoorstel;
- Korte toelichting ombuigingsvoorstel;
- Maatschappelijk effect/ organisatie-effect van het voorstel;
- Benodigde inspanning;
- Categorie: inkomsten of uitgaven;
- Incidenteel/ structureel;
- Toelichting financieel effect;
- Uitvoeringsinformatie;
- Risico's;
- Alternatieven.

Onderstaand een nadere duiding van de omschrijving van de impact op de maatschappij en de organisatie.

Maatschappelijke gevolgen

De maatschappelijke gevolgen beschrijven de impact van ombuigingen op inwoners, bedrijven en organisaties in de gemeente, zoals verminderde toegang tot voorzieningen, diensten of ondersteuning.

- **Laag**
 - Het schrappen van budgetten of activiteiten heeft minimale gevolgen voor een kleine en niet-kwetsbare doelgroep.
 - Er zijn alternatieve oplossingen beschikbaar die de impact grotendeels opvangen.
 - De publieke reactie blijft naar verwachting beperkt, met weinig weerstand of klachten.
- **Midden**
 - Het schrappen van budgetten of activiteiten heeft merkbare gevolgen voor een specifieke doelgroep, zoals verminderde toegang tot niet-essentiële diensten.
 - Alternatieven zijn beperkt beschikbaar, wat enige problemen veroorzaakt voor gebruikers.
 - Er is weerstand of kritiek te verwachten, maar deze blijft naar verwachting binnen beheersbare proporties.
- **Hoog**
 - Het schrappen van budgetten of activiteiten heeft ernstige gevolgen voor brede of kwetsbare doelgroepen, zoals verlies van toegang tot essentiële diensten of basisvoorzieningen.
 - Er zijn geen haalbare alternatieven beschikbaar, wat leidt tot structurele problemen zoals sociale uitsluiting, financiële problemen of andere maatschappelijke uitdagingen.
 - Er is sprake van aanzienlijke weerstand, met mogelijk politieke, juridische of reputatieschade voor de gemeente.

Organisatorische gevolgen

De organisatorische gevolgen beschrijven de impact op de interne werking van de gemeentelijke organisatie, inclusief aspecten van goed werkgeverschap, zoals personeel, werkdruk, en ontwikkelingsmogelijkheden.

- **Laag**
 - Het schrappen van budgetten of activiteiten heeft een minimale impact op het functioneren van de organisatie.
 - De werkdruk voor medewerkers blijft gelijk of wordt slechts beperkt beïnvloed.
 - Aandacht voor goed werkgeverschap, zoals opleidingsmogelijkheden, werkplezier en loopbaankansen, blijft intact.
 - Het schrappen leidt niet tot significante gevolgen voor het moreel of de betrokkenheid van medewerkers.
- **Midden**
 - Het schrappen van budgetten of activiteiten vereist aanpassingen in werkprocessen, zoals het herverdelen van taken of beperken van secundaire arbeidsvoorwaarden.
 - Werkdruk kan tijdelijk toenemen of er ontstaat enige onzekerheid onder medewerkers over hun ontwikkelingskansen of toekomstperspectief.
 - Er is een merkbare impact op goed werkgeverschap, bijvoorbeeld door een beperking van opleidingsbudgetten of minder flexibiliteit voor medewerkers.
 - De organisatie kan deze gevolgen met enige inspanning opvangen, zoals door interne communicatie of alternatieve maatregelen.

- **Hoog**

- Het schrappen van budgetten of activiteiten leidt tot ingrijpende gevolgen voor medewerkers, zoals verlies van banen, structureel hogere werkdruk, of aanzienlijke vermindering van secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Goed werkgeverschap komt ernstig onder druk te staan, bijvoorbeeld door het volledig schrappen van opleidingsbudgetten, beperkte doorgroeimogelijkheden, of afname van werkplezier.
- De organisatie loopt risico's op demotivatatie, vertrek van personeel, of juridische conflicten met medewerkers.

Benodigde inspanning

De benodigde inspanning beschrijft de inspanning in activiteiten en de bijbehorende mate van complexiteit om uitvoering te geven aan de ombuigingsvoorstellen en daarmee de effort om ombuigingsvoorstellen te kapitaliseren

- **Laag**

- Er is sprake van relatief beperkte aantal activiteiten, die relatief eenvoudig van aard zijn om de ombuigingsmaatregelen te effectueren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan administratieve handelingen, opzeggen van contracten met toeleveranciers etc.

- **Midden**

- Er is sprake van relatief substantieel aantal activiteiten ten opzichte van de categorie 'laag'. Tevens is de aard van deze activiteiten complexer van aard, maar ligt steeds grotendeels binnen de beïnvloedsfeer van de gemeente om deze te effectueren.

- **Hoog**

- Er is sprake van relatief groot aantal en complexe activiteiten om de ombuigingsmaatregelen te effectueren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het uitvoeren van onderzoeken die noodzakelijk zijn om de ombuigingsmaatregelen meer te duiden en vervolgens te effectueren. Daarbij geldt op onderdelen dat de gemeente afhankelijk is van andere stakeholders om de maatregelen te effectueren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afstemmen/communiceren met inwoners, maatschappelijke instellingen, andere stakeholders om draagvlak te creëren voor de maatregel, etc.

Bijlage Uitkomsten benchmark en analyse begroting

B.1 Minimumvariant als vertrekpunt voor het gesprek

Voor alle budgetten is op basis van een benchmarkverzameling van acht goed vergelijkbare gemeenten een minimum bepaald. We hebben daarbij onze begroting vergeleken met de volgende gemeenten: Dijk en Waard, Helmond, Hilversum, Alkmaar, Deventer, Ede, Venlo en Zwolle. Deze zijn redelijk vergelijkbaar met onze gemeente op basis van de volgende criteria: inwoneraantal, sociale structuur, centrumfunctie, Voortgezet Onderwijs (VO)/ Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO), bodemfactor en aantal kernen.

Er is een vergelijking gemaakt per product op basis van de één na goedkoopste gemeente. Dit is gedaan om extremen eruit te zuiveren. Dit minimum kan gezien worden als het maximale theoretische bezuinigingspotentieel per taakveld¹. Het minimum geldt als een 'soort spiegel' voor de gemeente Oss om kritisch te kijken naar de eigen taakuitvoering. Dit minimum is écht een minimum:

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

Het leven in een dergelijke gemeente is verre van ideaal, omdat iedere compensatie voor lage gemeentelijke uitgaven ontbreekt.

Voor de werkgroepen is dit het vertrekpunt geweest voor het gesprek over mogelijke ombuigingen. Er zijn immers (benchmark-)gemeenten die het voor dat geld of minder doen.

Naast het minimum hebben we ook het gemiddelde uit de benchmark in kaart gebracht, zie B.2

¹ <https://findo.nl/content/taakvelden-gemeenten>

B.2 Vergelijking met het minimum en het gemiddelde

Resultaat ten opzichte van 1^e na goedkoopste gemeente:

Taakveld		Domein	Gemeente Oss		1e na goedkoopste	
NR	Taakveld naam		Lasten per inwoner	Baten per inwoner	Lasten per inwoner	Baten per inwoner
0.1	Bestuur	BV	33	-	44	41
0.10	Mutaties reserves	BV	465	356	46	467
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	BV	0	-	-	-
0.2	Burgerzaken	BV	28	16	28	26
0.4	Overhead	BV	379	-	333	-
0.5	Treasury	BV	29	15	2	45
0.61	OZB woningen	BV	-	150	-	179
0.62	OZB niet-woningen	BV	-	106	-	231
0.64	Belastingen overig	BV	26	10	1	13
0.7	Algemene uitkering en overige uitkeringen gemeentefonds	BV	-	2.554	-	3.015
0.8	Overige baten en lasten	BV	65	22	9	13
0.9	Vennootschapsbelasting (VpB)	BV	-	-	-	-
1.1	Crisisbeheersing en brandweer	BV	78	-	65	3
1.2	Openbare orde en veiligheid	BV	45	1	44	6
0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	R&E	-	-	0	88
0.63	Parkeerbelasting	R&E	0	20	-	67
2.1	Verkeer en vervoer	R&E	177	7	164	13
2.2	Parkeren	R&E	22	5	9	27
2.3	Recreatieve havens	R&E	-	-	-	-
2.4	Economische havens en waterwegen	R&E	14	4	1	6
2.5	Openbaar vervoer	R&E	-	-	-	1
3.1	Economische ontwikkeling	R&E	26	1	16	1
3.2	Fysieke bedrijfsinfrastructuur	R&E	53	58	1	103
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	R&E	3	2	1	7
3.4	Economische promotie	R&E	6	3	6	18
5.5	Cultureel erfgoed	R&E	1	-	1	1
5.7	Openbaar groen en (openlucht) recreatie	R&E	107	1	75	18
7.2	Riolering	R&E	76	93	62	104
7.3	Afval	R&E	171	193	101	162
7.4	Milieubeheer	R&E	67	22	33	24
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	R&E	3	2	3	10
8.1	Ruimtelijke Ordening	R&E	61	20	15	15
8.2	Grondexploitatie (niet-bedrijven terreinen)	R&E	101	113	37	563
8.3	Wonen en bouwen	R&E	46	32	51	50
4.1	Openbaar basisonderwijs	Sociaal	-	-	-	-
4.2	Onderwijshuis vesting	Sociaal	89	5	46	10
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	Sociaal	71	38	49	67
5.1	Sportbeleid en activering	Sociaal	16	7	12	7
5.2	Sportaccommodaties	Sociaal	108	22	29	30
5.3	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	Sociaal	80	0	45	9
5.4	Musea	Sociaal	16	1	16	4
5.6	Media	Sociaal	38	1	30	5
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	Sociaal	228	156	102	156
6.2	Toegang en eerste lijns voorzieningen	Sociaal	26	-	35	7
6.3	Inkomensregelingen	Sociaal	466	337	311	446
6.4	WSW en beschut werk	Sociaal	182	-	75	1
6.5	Arbeidsparticipatie	Sociaal	52	-	52	15
6.6	Maatwerkvoorzieningen (Wmo)	Sociaal	94	3	42	2
6.71	Wmo	Sociaal	229	8	192	10
6.72	Jeugdhulp	Sociaal	108	-	108	0
6.73	Jeugdhulp met verblijf	Sociaal	48	-	37	-
6.74	Jeugdhulp GGZ	Sociaal	144	-	42	-
6.81	Geïscaleerde zorg Wmo	Sociaal	295	1	197	12
6.82	Geïscaleerde zorg Jeugd	Sociaal	31	-	21	0
7.1	Volksgezondheid	Sociaal	112	11	26	8

* Rood groter dan € 50 per inwoner qua uitgaven en € 25 qua inkomsten

* Groen: gemeente Oss is de laagste

Resultaat ten opzichte van gemiddelde andere gemeenten:

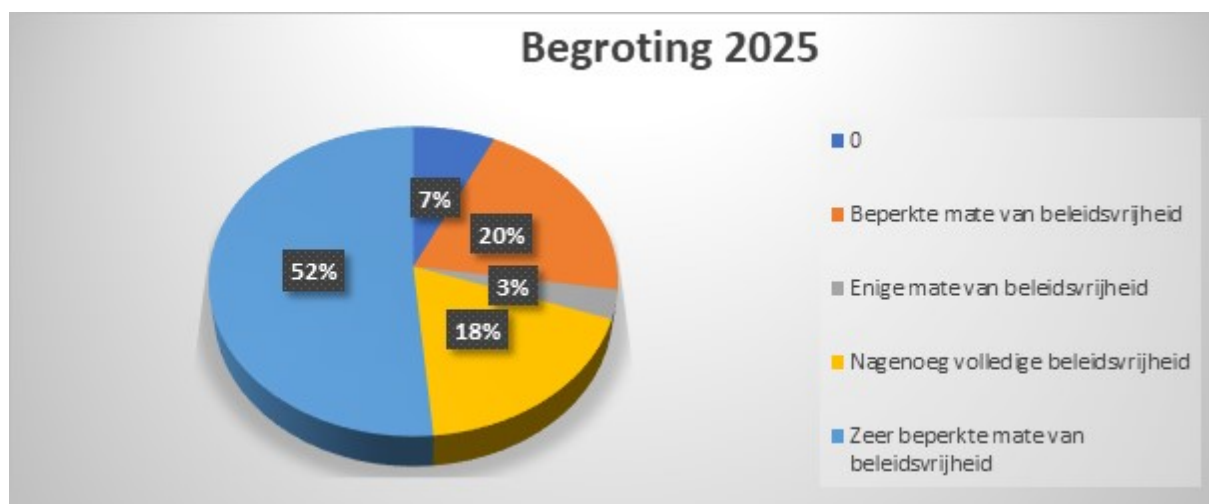
Taakveld		Domein	Gemeente Oss		Gemiddeld	
NR	Taakveld naam		Lasten per inwoner	Baten per inwoner	Lasten per inwoner	Baten per inwoner
0.1	Bestuur	BV	33	-	82	27
0.10	Mutaties reserves	BV	465	356	225	246
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	BV	0	-	4	-
0.2	Burgerzaken	BV	28	16	46	22
0.4	Overhead	BV	379	-	390	-
0.5	Treasury	BV	29	15	19	36
0.61	OZB woningen	BV	-	150	10	156
0.62	OZB niet-woningen	BV	-	106	4	146
0.64	Belastingen overig	BV	26	10	6	7
0.7	Algemene uitkering en overige uitkeringen gemeentefonds	BV	-	2.554	3	2.540
0.8	Overige baten en lasten	BV	65	22	61	2
0.9	Vennootschapsbelasting (VpB)	BV	-	-	0	-
1.1	Crisisbeheersing en brandweer	BV	78	-	84	1
1.2	Openbare orde en veiligheid	BV	45	1	55	5
0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	R&E	-	-	40	47
0.63	Parkeerbelasting	R&E	0	20	1	37
2.1	Verkeer en vervoer	R&E	177	7	200	13
2.2	Parkeren	R&E	22	5	34	14
2.3	Recreatieve havens	R&E	-	-	0	0
2.4	Economische havens en waterwegen	R&E	14	4	5	2
2.5	Openbaar vervoer	R&E	-	-	2	0
3.1	Economische ontwikkeling	R&E	26	1	32	1
3.2	Fysieke bedrijfsinfrastructuur	R&E	53	58	52	48
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	R&E	3	2	8	4
3.4	Economische promotie	R&E	6	3	16	10
5.5	Cultureel erfgoed	R&E	1	-	11	3
5.7	Openbaar groen en (openlucht) recreatie	R&E	107	1	106	8
7.2	Riolering	R&E	76	93	80	102
7.3	Afval	R&E	171	193	114	141
7.4	Milieubeheer	R&E	67	22	47	11
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	R&E	3	2	8	6
8.1	Ruimtelijke Ordening	R&E	61	20	36	5
8.2	Grondexploitatie (niet-bedrijven terreinen)	R&E	101	113	312	308
8.3	Wonen en bouwen	R&E	46	32	80	42
4.1	Openbaar basisonderwijs	Sociaal	-	-	0	-
4.2	Onderwijshuisvesting	Sociaal	89	5	79	4
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	Sociaal	71	38	81	42
5.1	Sportbeleid en activering	Sociaal	16	7	30	5
5.2	Sportaccommodaties	Sociaal	108	22	64	22
5.3	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	Sociaal	80	0	77	5
5.4	Musea	Sociaal	16	1	28	2
5.6	Media	Sociaal	38	1	35	2
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	Sociaal	228	156	224	74
6.2	Toegang en eerstelijnsvoorzieningen	Sociaal	26	-	90	3
6.3	Inkomensregelingen	Sociaal	466	337	512	362
6.4	WSW en beschut werk	Sociaal	182	-	119	0
6.5	Arbeidsparticipatie	Sociaal	52	-	70	5
6.6	Maatwerkvoorzieningen (Wmo)	Sociaal	94	3	50	1
6.71	Wmo	Sociaal	229	8	211	8
6.72	Jeugdhulp	Sociaal	108	-	159	1
6.73	Jeugdhulp met verblijf	Sociaal	48	-	77	-
6.74	Jeugdhulp GGZ	Sociaal	144	-	94	-
6.81	Geëscaleerde zorg Wmo	Sociaal	295	1	297	11
6.82	Geëscaleerde zorg Jeugd	Sociaal	31	-	30	4
7.1	Volksgezondheid	Sociaal	112	11	44	3

Gearceerd zijn die posten waarbij de lasten hoger zijn dan gemiddeld – de opbrengsten lager dan gemiddeld.

B.3 Mate van beleidsvrijheid

Naast de vergelijking met het minimum is ook de mate van beleidsvrijheid van de begroting 2025 van de gemeente Oss in beeld gebracht. Beleidsvrijheid betekent zoveel als de mate waarin gemeenten ruimte hebben/ervaren om eigen keuzes te maken. In veel gevallen zou hier ook beleidsvrijheid en/of autonomie gelezen kunnen worden. Het is daarbij van belang autonomie en beleidsvrijheid te onderscheiden. Autonomie en beleidsvrijheid liggen in elkaars verlengde maar hebben een andere oorsprong. Bij autonomie gaat het om het recht op eigen initiatief. Het recht om zelf beleidsdoelen te formuleren en uit te voeren. Bij beleidsvrijheid gaat het om de vrijheid om binnen de bestaande wettelijke opdracht eigen beleidskeuzes en afwegingen te maken. Bij medebewind gaat het dus vooral om de mate van beleidsvrijheid. Bij autonomie is dat een gegeven. Het onderscheid tussen autonome en medebewindstaken is steeds vloeiender geworden.

De mate van beleidsvrijheid van onze begroting is uitgewerkt op basis van onderzoek vanuit Raad van Openbaar bestuur (ROB). Zij hebben de classificatie bepaald en wij hebben deze doorgerekend voor onze begroting. Hieruit ontstaat het volgende beeld:



Conclusie:

- Op basis van ROB kent 52% van onze begroting een zeer beperkte mate van beleidsvrijheid. Het overgrote deel daarvan ligt in het sociaal domein aangezien daar regelingen zoals jeugdzorg, WMO en inkomensregelingen een stevig wettelijk kader kennen.
- Op basis van ROB kent 18% een nagenoeg volledige beleidsvrijheid. Dit gaat dan vooral om producten, zoals kunst en cultuur, sport, musea, openbare ruimte, economie, recreatie en toerisme, volkshuisvesting en woningbouw etc.
- '0' in bovenstaand schema heeft betrekking op de mutaties reserves.

Binnen alle categorieën zijn keuzes te maken, echter de indeling geeft wel aan in hoeverre er sprake is van een wettelijk kader wat de mate van beleidsvrijheid beperkt.