

Medemblik op weg naar een evenwichtig sluitende meerjarenbegroting

Bevindingen en resultaten

Gemeente Medemblik
18 februari 2025

25-115/MP/PH/JW/1050050

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel 1: Financiële situatie gemeente Medemblik	6
Deel 2: Belangrijkste bevindingen benchmark	12
Deel 3: Bouwstenen en bijbehorende begrotingsruimte	18
Deel 4: Handvatten voor het vervolg	27
Bijlage A: Rapportage benchmark (separaat toegevoegd)	31
Bijlage B: Beleidsvrijheid per taakveld	32

Inleiding

Gemeente Medemblik
T.a.v. de heer [redacted]
Postbus 45
1687 ZG WOGNUM

Utrecht, 18 februari 2025

Betreft: rapport ombuigingen

Geachte heer [redacted]

Hierbij ontvangt u onze rapportage inzake de door ons verrichte werkzaamheden met betrekking tot de ombuigingen binnen de gemeente Medemblik.

Wij hopen u hiermee van dienst te zijn en indien er vragen zijn, vernemen wij dit graag van u.

Hoogachtend,



[redacted]

Inleiding

Aanleiding, vraagstelling en aanpak

Aanleiding

Net als veel andere gemeenten kent ook de gemeente Medemblik vanaf 2026 en verder grote uitdagingen om de gemeentelijke taken goed uit te blijven voeren en daarbij financieel gezond te blijven. Hoewel het voor 2025 gelukt is om een structureel sluitende begroting te presenteren, is er voor 2026 en verder sprake van (aanzienlijke) structurele tekorten. Oplopend van circa € 5,5 mln in 2026 tot € 7,9 mln in 2028.

Om op deze uitdaging een antwoord te vinden, werkt de gemeente Medemblik aan de bestuursopdracht ‘meerjarenbegroting 2026-2029 in balans’. Met deze bestuursopdracht heeft het college opdracht gegeven aan de organisatie om mogelijke ombuigingsmaatregelen te verkennen ter voorbereiding op het proces voor de totstandkoming van de kadernota 2026/begroting 2026. Onderdeel van de bestuursopdracht is het (laten) uitvoeren van een financiële benchmark met vergelijkbare gemeenten en richting voor ombuigingen te geven op basis van bouwstenen.

Uw vraagstelling aan BDO

De gemeente Medemblik heeft BDO gevraagd te adviseren en te ondersteunen bij de bovengenoemde twee onderdelen. BDO heeft daartoe in samenwerking met de ambtelijke organisatie een financiële benchmark uitgevoerd en richtingen voor ombuigingen in kaart gebracht. Door de omvang van de beïnvloedbaarheid van de begroting per gemeente in kaart te brengen.

Op basis hiervan zijn de mogelijke ruimte en kaders voor ombuigingen in kaart gebracht binnen de zogenoemde ‘bouwstenen”. In deze bouwstenen is de ruimte voor potentiële ombuigingen gecategoriseerd in lijn met de programmabegroting. Deze bouwstenen dienen als basis voor het latere totstandkomen van de toekomstscenario’s met concrete ombuigmaatregelen. De toekomstscenario’s worden opgesteld door de gemeente Medemblik zelf.

Onze aanpak

Om tot de kaders voor ombuigingen en de daaruit voortvloeiende bouwstenen te komen, is de volgende aanpak gevolgd. Het onderzoek is gestart met een benchmarkanalyse. We hebben de bevindingen uit de benchmarkanalyse besproken en gevalideerd met de ambtelijke organisatie. Parallel daaraan is de begroting van Medemblik geanalyseerd om de omvang van wettelijke en niet-wettelijke taakvelden te bepalen. Dit is gebaseerd op de uitgangspunten vanuit de Raad voor het Openbaar Bestuur. Op basis hiervan hebben wij de totale beleidsvrijheid en keuzeruimte van Medemblik per bouwsteen bepaald.

Aanvullend op deze feitelijke analyses zijn verdiepende gesprekken gevoerd om de feiten in te kleuren door meningen en beelden op te halen omtrent mogelijkheden voor ombuigingen. Er is gesproken met de:

- Gemeentesecretaris
- Strategisch managers (ruimte, externe dienstverlening en sociaal domein)
- Business controllers
- Financieel adviseurs
- Teamleider financiën

Vervolgens hebben wij de omvang en kaders voor ombuigingen geformuleerd. Basis hiervoor zijn de benchmarkanalyse, de wettelijke verplichtingen in de taakuitvoering, de gevoerde gesprekken en best practices op basis van onze ervaring met soortgelijke trajecten in den lande. Per bouwsteen hebben wij een verwachting van de omvang van de keuzeruimte opgenomen op basis van de beschikbare mate van beleidsvrijheid. De uitkomsten hebben wij tegen het licht van de benchmark en onze bevindingen bij andere gemeenten gehouden. De genoemde bedragen zijn indicatief en dienen als beschikbaar potentieel. Om tot daadwerkelijke ombuigmaatregelen te komen vraagt verdere verdieping.

Inleiding

Leeswijzer

Leeswijzer

Deze adviesrapportage bestaat uit vier delen. In deel 1 schetsen we eerst het financieel meerjarig perspectief van de gemeente Medemblik. Dit dient als feitelijk startpunt voor het komen tot een sluitende meerjarenbegroting. Vervolgens gaan we in op de keuzeruimte in de begroting van Medemblik op hoofdlijnen om een beeld te schetsen van het beschikbare ‘ombuigingspotentieel’. Ten slotte delen we in dit deel onze bevindingen over de (financiële) sturing en beheersing binnen Medemblik om daarmee ook het verbeterpotentieel in dit kader gegeven de financiële opgave te duiden.

In deel 2 gaan we in op de belangrijkste bevindingen uit de benchmarkrapportage die we in het kader van dit traject hebben uitgevoerd. De volledige benchmarkrapportage is als separate bijlage meegezonden. Deel 3 gaat in op de ‘bouwstenen’: de mogelijke ruimte voor ombuigingen per programma waarbinnen de gemeente keuzes kan maken om het tekort te dekken.

In deel 4 geven we de gemeente handvatten mee om de opgedane inzichten uit deze rapportage door te vertalen tot scenario’s met concrete maatregelen in het vervolgproces. Het betreft handvatten vanuit zowel financieel als proces oogpunt. Met als doel een evenwichtig vervolgproces in te richten, te komen tot concrete en realistische scenario’s. Ook om de besluitvorming én de maatregelen vervolgens ook succes te implementeren en daarmee duurzaam te begroten.



Financiële situatie gemeente Medemblik

DEEL 1

1a. Het feitelijk financieel perspectief van Medemblik beknopt geschetst

De financiële opgave geduid

De financiële opgave van de gemeente Medemblik
Het overzicht hiernaast geeft inzicht in het financieel meerjarig perspectief van de gemeente voor de jaarschijven 2025-2028, uitgaande van ongewijzigd beleid voor 2026 en verder. Basis voor dit beeld is de programmabegroting 2025-2028. Hierin is zover mogelijk door de gemeente rekening gehouden met autonome ontwikkelingen én met nieuw beleid in de periode 2025-2028.

Zoals het overzicht laat zien is er sprake van forse tekorten in de komende jaren. Zowel voor wat betreft het saldo van baten en lasten en het resultaat (na mutatie reserves).

Voor de financieel toezichthouder is het structurele en reële resultaat met name van belang. Hierin worden incidentele baten en lasten niet meegenomen. Zoals het overzicht hiernaast laat zien, wordt hier voor 2025 aan voldaan door de gemeente Medemblik. Vanaf 2026 versombert het financieel perspectief aanzienlijk. (Structurele) maatregelen zijn nodig om voor 2026 en verder tot een structureel en reëel begrotingsevenwicht te komen.

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo van baten en lasten	-6.774	-5.093	-6.244	-10.446	-10.446
Resultaat (na mutatie reserves)	-992	-5.457	-6.484	-7.109	-7.109

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Begrotingsresultaat	-992	-5.457	-6.484	-7.109	-7.109
- Incidentele lasten	16.098	11.195	5.060	4.672	4.672
- Incidentele baten	14.771	11.223	5.023	5.430	5.430
Structureel saldo	**335**	**-5.485**	**-6.447**	**-7.867**	**-7.867**

1a. Het feitelijk financieel perspectief van Medemblik beknopt geschetst

Niet ingrijpen op tekorten leidt tot opeten van reserves en waarschijnlijk tot preventief toezicht

Weerstandsvermogen op korte termijn onder druk bij ongewijzigd beleid

In de huidige situatie is er voor 2026 en verder sprake van dat er meer begrote uitgaven dan inkomsten zijn. Dit is logischerwijs onwenselijk en op termijn onhoudbaar.

Tekorten houden in dat er een beroep moet worden gedaan op de reserves. Dit heeft een negatief effect op de stand van de reserves en daarmee ook het weerstandsvermogen (de verhouding tussen de vrij besteedbare reserves en de omvang van de risico's). Zonder maatregelen worden de reserves van Medemblik opgemaakt om het negatieve resultaat op te vangen. De gemeenteraad van Medemblik heeft bepaald dat de ratio van het weerstandsvermogen tussen de 1,4 en 2,0 moet liggen. Bij ongewijzigd beleid zou in 2029 het beschikbare weerstandsvermogen ruim onder de vastgestelde norm liggen. Bovendien is er in Medemblik sprake van tekorten in het structureel saldo. Hiervoor dienen voor de langere termijn maatregelen getroffen te worden.

Provinciaal financieel toezicht

Preventief toezicht houdt in dat de financiële besluiten van de gemeente eerst door de provincie worden beoordeeld. Dit preventief toezicht wordt ingesteld wanneer de begroting niet structureel en reëel in evenwicht is en de meerjarenraming niet aannemelijk maakt dat er een herstel van het evenwicht komt. Hierbij zijn criteria opgesteld om te beoordelen in hoeverre sprake is van een sluitende begroting. De toezichthouder beoordeelt in dit kader taakstellingen, bezuinigingen en ombuigen op hardheid en haalbaarheid. Deze ramingen dienen dan ook reëel te zijn onderbouwd.

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Resultaat	-992	-5.457	-6.484	-7.109	-7.109
Ontwikkeling weerstandscapaciteit (algemene reserve)	33.071	27.614	21.427	15.434	9.039

Ontwikkeling ratio weerstandsvermogen bij ongewijzigd beleid (vanaf 1 jan 2025)



1b. De keuzeruimte in de begroting van Medemblik

90% van de begroting bestaat uit taakvelden met een wettelijk karakter

Wettelijk en niet-wettelijke taken

Een gemeente heeft zowel wettelijke als niet-wettelijke taken. De wettelijke taken zijn degene die door het Rijk zijn opgelegd en waaraan de gemeente moet voldoen. Deze taken betreffen bijvoorbeeld het bijhouden van burgerlijke stand, het verstrekken van vergunningen en het waarborgen van openbare orde en veiligheid.

Aan de andere kant heeft een gemeente ook de vrijheid om niet-wettelijke taken op zich te nemen. Dit zijn taken die niet verplicht zijn door het Rijk, maar die de gemeente of de regio vrijwillig kiest om aan te pakken om de leefbaarheid en het welzijn van haar inwoners te verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn: het organiseren van lokale evenementen, het ondersteunen van sportverenigingen en het bevorderen van culturele activiteiten. Bij Medemblik zien we dat 90% van de begroting is bestemd voor taakvelden met een wettelijk karakter. Hier is dus minder ruimte voor ombuigingen.

Beleidsvrijheid

Ondanks de wettelijke verplichtingen is er vaak ook ruimte voor beleidsvrijheid. Dit betekent dat de gemeente zelf kan bepalen hoe zij bepaalde taken uitvoert en met welke intensiteit. Deze vrijheid stelt de gemeente in staat haar eigen prioriteiten en lokale behoeften in aanmerking te nemen bij de uitvoering van deze taken. De Raad voor Openbaar bestuur onderkent twee varianten van beleidsvrijheid, namelijk formele en maatschappelijke beleidsvrijheid.

- **Formele beleidsvrijheid: f**ormele beleidsvrijheid is de mate waarin een gemeente vrij is zelf haar beleidsdoelen en de uitvoering van haar taken vast te stellen op basis van wet- en regelgeving. De beleidsvrijheid wordt bepaald door de mate waarin de gemeente aanvullende regels kan stellen, gehouden is aan uitvoeringsregels, regels over besluitvorming en/of vrij is te kiezen in de samenwerking. Het vaststellen van de mate van beleidsvrijheid kan worden afgeleid uit wat in wet- en regelgeving is bepaald over met name de taak en de beleidsdoelen.
- **Maatschappelijke beleidsvrijheid: d**e maatschappelijk geaccepteerde verschillen tussen het aanbod van voorzieningen in de verschillende taakvelden van gemeenten slaan slechts gedeeltelijk neer in wet- en regelgeving. De eigen beleidskeuzes worden voor een belangrijk deel ingevuld door maatschappelijke opvattingen over in hoeverre uitkomsten van beleid mogen verschillen. Zo is er in theorie veel beleidsvrijheid in het sociaal domein, maar maatschappelijk worden verschillen daar veel minder geaccepteerd dan in andere domeinen (bron: Raad voor het Openbaar Bestuur).

Omvang wettelijke taakvelden begroting 2025



Let op: deze berekening is gebaseerd op de berekening van de netto lasten per taakveld, hierin zijn de inkomsten en uitgaven per taakveld met elkaar verrekend. De totale bruto lasten zijn € 165 miljoen

1b. De keuzeruimte in de begroting van Medemblik

76% van de begroting bestaat uit taakvelden met geen tot weinig beleidsvrijheid

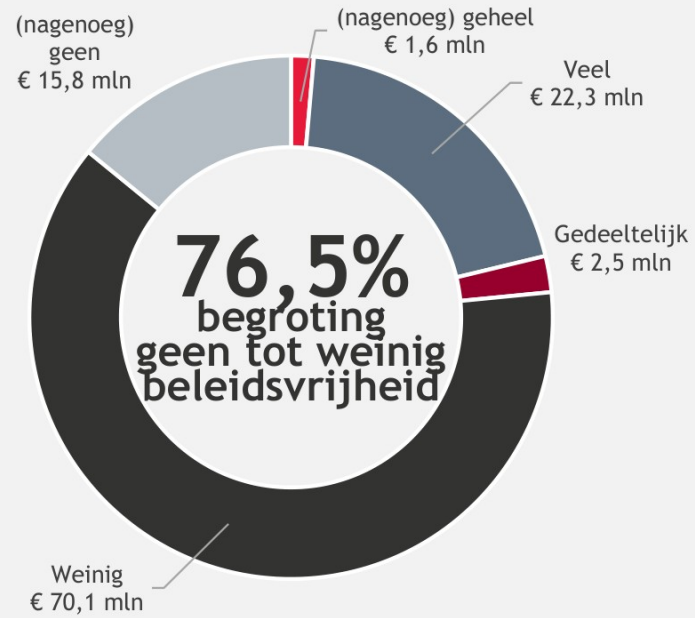
Mate van beleidsvrijheid per taakveld

In dit onderzoek richten we ons op de formele beleidsvrijheid. De ROB heeft de gemeentelijke taakuitvoering aan de hand van vier verschillende termen gescoord: vrij, wenselijk, dwingend tot verplicht. Hierdoor ontstaat er een indicatie van de mate van formele beleidsvrijheid. Dit leidt tot een glijdende schaal van geheel gebonden zijn bij het stellen en uitvoeren van beleidsdoelen tot nagenoeg geheel vrij zijn. In de notitie ‘Beleidsvrijheid geduid’ van de Raad voor Openbaar Bestuur is de beleidsvrijheid per taakveld geduid. Dit hanteren wij als normenkader. Op basis van dit normenkader hebben wij de begroting van Medemblik ingedeeld middels een vijfpuntsschaal van beleidsvrijheid. Variërend van (nagenoeg) geen tot (nagenoeg) gehele beleidsvrijheid. Hoe groter de mate van beleidsvrijheid, hoe groter de potentiële ruimte is voor ombuigingen. Wij hebben op taakveldniveau de begroting 2025 van de gemeente Medemblik ingedeeld op basis van deze vijfpuntsschaal. Hieruit blijkt dat indicatief 23,5% van de begroting gedeeltelijk of volledig beleidsvrij is.

Tegelijkertijd houdt een beperkte mate van beleidsvrijheid niet in dat er geen enkele ruimte is om ombuigingen te realiseren. Ook in taakvelden met een beperkte beleidsvrijheid, zoals in het sociaal domein, kan sprake zijn van een hoger ambitieniveau dan wettelijk vereist.

In bijlage B is per taakveld een overzicht opgenomen van de beleidsvrijheid die er binnen de begroting van de gemeente Medemblik voor elk taakveld bestaat. Hierbij is weergegeven welke taakvelden meer beleidsvrijheid bieden en welke taakvelden meer gebonden zijn aan wettelijke regels.

Begroting 2025 per beleidsvrijheid categorie



Let op: deze berekening is gebaseerd op de berekening van de netto lasten per taakveld, hierin zijn de inkomsten en uitgaven per taakveld met elkaar verrekend. De totale bruto lasten zijn € 165 miljoen

1c. Financiële sturing en beheersing vragen aandacht

Gegeven de financiële opgave is het noodzakelijk realistischer te begroten én om de sturing op uitgaven te versterken

Realistischer begroten en huidige planningsoptimisme in Medemblik zijn een aandachtspunt

Wij constateren dat er in Medemblik de afgelopen jaren sprake is geweest van fors positieve rekeningresultaten na initiële conservatieve primitieve begrotingen. Dit ligt voor een deel buiten de invloedssfeer van de gemeente. Zo hebben de ontvangsten van middelen vanuit het Rijk via de decembercirculaire altijd invloed, omdat dit geld logischerwijs niet meer in het betreffende jaar kan worden ingezet.

Tegelijkertijd zien wij ook dat over de breedte van de hele begroting, maar met name in het sociaal domein (Jeugd en Participatie) en op de post personeel en inhuur meerdere jaren sprake is van forse onderschrijdingen in de realisatie. Dit laatste werkt vervolgens ook weer door bij andere programma's. De capaciteitskrapte leidt namelijk tot uitstel van uit te voeren werkzaamheden. Waarmee deze budgetten vaak doorgeschoven worden naar een volgend kalenderjaar. Er lijkt dan ook sprake te zijn van een zeker planningsoptimisme in de begrotingen van de afgelopen jaren.

Er is dus ruimte aanwezig voor de gemeente om realistischer/scherper te begroten. Enerzijds door uitgaven lager te ramen op basis van deze historische analyses en daarmee wellicht tot op zekere hoogte wat 'risicovoller' te begroten. Anderzijds door realistischer te zijn in de planning van uit te voeren werkzaamheden in het betreffende jaar en de hiermee samenhangende budgetten gegeven de beschikbare personele capaciteit.

De gemeente is bezig om in control te komen: grip op financiën

Op basis van de gevoerde gesprekken – en feitelijk bevestigd door de cijfers – constateren wij dat het uitdaging is voor de gemeente om te sturen op uitgaven. Dit geldt in het bijzonder voor de personele begroting. Er is (concernbreed) weinig grip op het personeelsbudget, hoe dit wordt ingezet. Ook is de sturing op (beperking van) externe inhuur de afgelopen jaren beperkt geweest. Dit uit zich dan ook in een hoge mate van externe inhuur (24,2% versus 19,2% in benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering).

Deze beperkte grip op uitgaven wordt erkend door de gemeente en er wordt reeds ingezet op het versterken hiervan door middel van het programma 'Grip op financiën'. Het versterken van de financiële sturing en beheersbaarheid is in onze optiek essentieel om de komende jaren van financiële krapte zo scherp als mogelijk 'aan de wind te zeilen'.



Belangrijkste bevindingen benchmark

DEEL 2

2. Bevindingen benchmark

Duiding waarde en beperkingen benchmark en selectie referentiegemeenten

Benchmark waardevol voor vergelijking, maar biedt vooral eerste inzichten

In het kader van ons onderzoek is een benchmark uitgevoerd om inzicht te krijgen in hoe de inkomsten en uitgaven van de gemeente Medemblik zich verhouden tot andere, soortgelijke gemeenten. In dit deel presenteren wij onze hoofdbevindingen. De volledige bevindingen van de rapportage zijn te vinden in de separaat meegezonden bijlage A.

De benchmark biedt waardevolle inzichten in de potentiële ruimte voor het realiseren van ombuigingen. Deze bieden daarmee richting voor verder verdiepend onderzoek. Tegelijkertijd is het van belang om op te merken dat hogere (of lagere) uitgaven niet per definitie ‘fout’ zijn. Verschillende redenen kunnen verklaren waarom uitgaven afwijken van het gemiddelde. Denk bijvoorbeeld aan politiek-bestuurlijke keuzes of de (maatschappelijke) context van de gemeente. Deze achterliggende oorzaken zijn in de benchmark niet onderzocht.

Voor de benchmark is gebruik gemaakt van openbare data vanuit het CBS en dit heeft geresulteerd in een vergelijkende analyse met het gemeentefonds en soortgelijke gemeenten op taakveld en kostensoortniveau.

Referentiegemeenten

In overleg met de gemeente Medemblik zijn vijf referentiegemeenten afgestemd. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van de indicatoren vanuit het gemeentefonds. De gemeenten zijn vergelijkbaar op basis van inwonersklasse en structuur over de clusters heen. De referentiegemeenten die zijn gebruikt zijn:

- Schagen
- De Fryske Marren
- Noordwijk
- Horst aan de Maas
- Moerdijk

Referentiegemeenten sociaal domein en OZB

Daarnaast zijn de Westfriese gemeenten gebruikt voor een analyse waarbij de regionale context van groter belang is. Voor het maatschappelijk domein is een aanvullende analyse uitgevoerd, omdat er in regionaal verband veel wordt samengewerkt met andere gemeenten. De gemeente Medemblik heeft bovendien veelal te maken heeft met dezelfde partners als de regiogemeenten.

Voor de OZB is er een vergelijking gemaakt met de Westfriese gemeenten om de ‘concurrentiepositie’ van de gemeente Medemblik te kunnen bepalen ten opzichte van de buurgemeenten.

De Westfriese gemeenten zijn:

- Enkhuizen
- Hoorn
- Opmeer
- Drechterland
- Stede Broec
- Koggenland
- Hollands Kroon

Zie **bijlage B** voor de indeling van de taakvelden binnen de clusters en de programma’s van Medemblik.

2. Bevindingen benchmark

De bevindingen benchmark in het licht van de beleidsvrijheid geven een helder beeld waar ombuigingen mogelijk zijn

Naast dat Medemblik op bepaalde thema's meer of minder beleidsvrijheid heeft, is het ook interessant om een vergelijking te maken met andere vergelijkbare gemeenten. De benchmark biedt een objectieve maatstaf om de eigen uitgaven en prestaties te vergelijken met die van vergelijkbare gemeenten, terwijl de beleidsvrijheid bepaalt in hoeverre aanpassingen mogelijk zijn binnen het bestaande financiële kader. Door deze twee invalshoeken te combineren, ontstaat een helder beeld van de ruimte voor optimalisatie en de keuzes die de gemeente kan maken. Met de gekleurde bollen is aangegeven wat de mate van beleidsvrijheid is per taakveld, gebaseerd op de notitie van de Raad voor het Openbaar Bestuur. In vergelijking met de referentiegemeenten valt het volgende op:

- Op totaalniveau heeft Medemblik circa € 44 per inwoner aan baten minder dan de referentiegroep. Hier staan ook € 40 per inwoner lagere lasten tegenover.
- Aan de inkomstenkant valt op dat Medemblik minder geld ontvangt uit het gemeentefonds. Ook de baten uit de OZB zijn gemiddeld lager. Hier staan hogere 'overige eigen middelen' tegenover. Medemblik is vrij om hier zelf invulling aan te geven.
- Aan de uitgavenkant is sprake van fors lagere lasten voor 'bestuur en ondersteuning'. Ook de uitgaven voor 'sport, cultuur en recreatie' zijn aanzienlijk lager dan gemiddeld. Op deze clusters is veel beleidsvrijheid om zelf keuzes te kunnen maken.
- Er is sprake van fors hogere uitgaven in het brede sociaal domein: Jeugd en sociale basisvoorzieningen. Binnen deze clusters is relatief weinig beleidsvrijheid, maar wel ruimte voor een andere uitvoeringspraktijk en transformatie. Ook de uitgaven voor infrastructuur, ruimte en milieu liggen aanzienlijk hoger dan bij de referentiegroep. Hier is beleidsvrijheid in o.a. het onderhoudsniveau.

Benchmark primitieve Begroting 2024 | € per inwoner

	Inkomsten	Uw gemeente	(%)		Benchmark	(%) BM
	Mutaties reserves	-28	1.3%	▲	-15	0.7%
●	Onroerende zaakbelasting (OZB)	-314	14.7%	▼	-331	15.1%
●	Overige eigen middelen	58	-2.7%	▼	23	-1.0%
	Uitkering gemeentefonds	-1,859	86.7%	▲	-1,873	85.3%
		-2,143	**100.0%**		**-2,197**	**100.0%**
	Uitgaven					
●	Bestuur en ondersteuning	489	22.8%	▼	625	28.6%
●	Individuele voorzieningen Jeugd	378	17.7%	▲	257	11.8%
●	Individuele voorzieningen Wmo	247	11.6%	▲	246	11.3%
●	Infrastructuur, ruimte en milieu	245	11.4%	▲	187	8.6%
●	Onderwijs	71	3.3%	▼	98	4.5%
●	Orde en veiligheid	104	4.8%	▼	135	6.2%
●	Participatie	114	5.3%	▼	184	8.4%
●	Sociale basisvoorzieningen	268	12.5%	▲	176	8.1%
●	Sport, cultuur en recreatie	226	10.6%	▼	274	12.5%
		2,141	**100.0%**		**2,182**	**100.0%**

De gemeente Medemblik vergeleken met de gemeenten Schagen, de Fryske Marren, Noordwijk, Horst aan de Maas en Moerdijk.

Beleidsvrijheid per cluster op basis van notitie Raad voor het Openbaar Bestuur

(nagenoeg) geheel | Veel | Gedeeltelijk | Weinig | (nagenoeg) geen

2. Bevindingen benchmark

Hogere opbrengsten OZB ten opzichte van Westfriese gemeenten wordt gecompenseerd door lagere overige belastingen

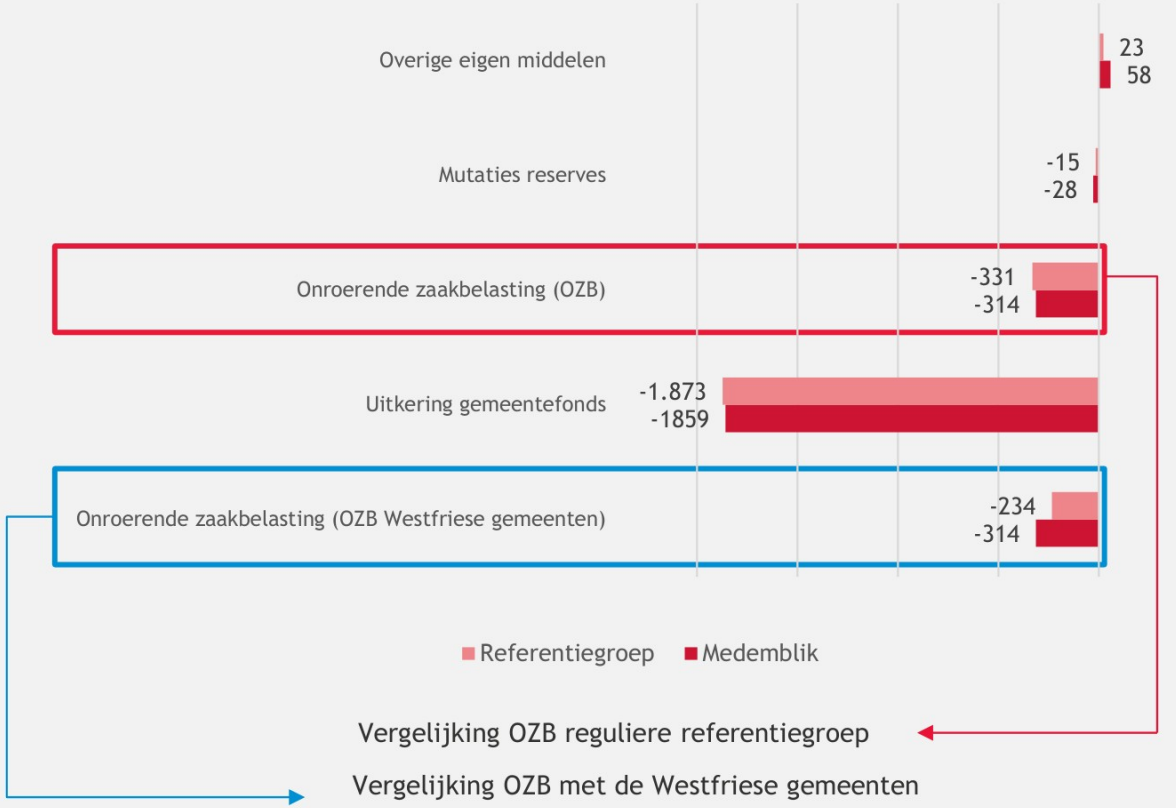
- **Overige eigen middelen** | De gemeente Medemblik en de referentiegroep begroten negatieve inkomsten op het cluster Overige eigen middelen. Medemblik begroot echter circa 152% meer lasten op het cluster dan de referentiegroep. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de hogere kosten voor beheer overige gebouwen en gronden. Medemblik begroot lasten op het taakveld 0.64 Belastingen overig ten opzichte van de referentiegroep die baten begroot. Onder dit taakveld verstaan we de hondenbelasting, precariobelasting, reclamebelasting, heffing en invordering, bezwaar en beroep. Op de grondexploitatie (niet-bedrijventerreinen) en de treasury begroot Medemblik minder inkomsten dan de referentiegroep.

- **Mutaties reserves** | Medemblik begroot in 2024 87% (€ 13 per inwoner) meer onttrekkingen aan de reserves dan de referentiegroep.

- **OZB** | Medemblik begroot ongeveer 5% (€ 17 per inwoner) minder inkomsten aan OZB dan de standaard referentiegroep. Dit is in de hiernaast staande grafiek weergegeven door het rood omgeven kader. In de benchmark is het cluster OZB vergeleken aan de hand van de Westfriese gemeenten die aanvullend als referentiegroep zijn gebruikt. Deze gemeenten zijn meer vergelijkbaar op basis van vastgoedprijzen, inwonersprofielen en arbeidsmarkt-dynamiek. Medemblik begroot in 2024 34% (€ 80 per inwoner) meer OZB-inkomsten ten opzichte van de Westfriese gemeenten. In grafiek hiernaast is dit weergegeven door het blauw omgeven kader. Dit wordt veroorzaakt doordat de tarieven voor OZB in Medemblik hoger liggen dan gemiddeld in de Westfriese gemeenten. Daarnaast ligt de waarde van onroerend goed hoger in Medemblik waardoor er meer OZB inkomsten worden gegeneerd.

- **Uitkering gemeentefonds** | Medemblik ontvangt € 14 per inwoner minder van de Uitkering gemeentefonds dan de referentiegroep. Hier liggen verschillende oorzaken aan ten grondslag in de bepaling van de uitkering gemeentefonds door het Rijk.

Benchmark primitieve Begroting 2024 | € per inwoner



2. Bevindingen benchmark

Medemblik begroot meer op clusters met veel beleidsvrijheid, lagere begroting voor clusters met minder beleidsvrijheid

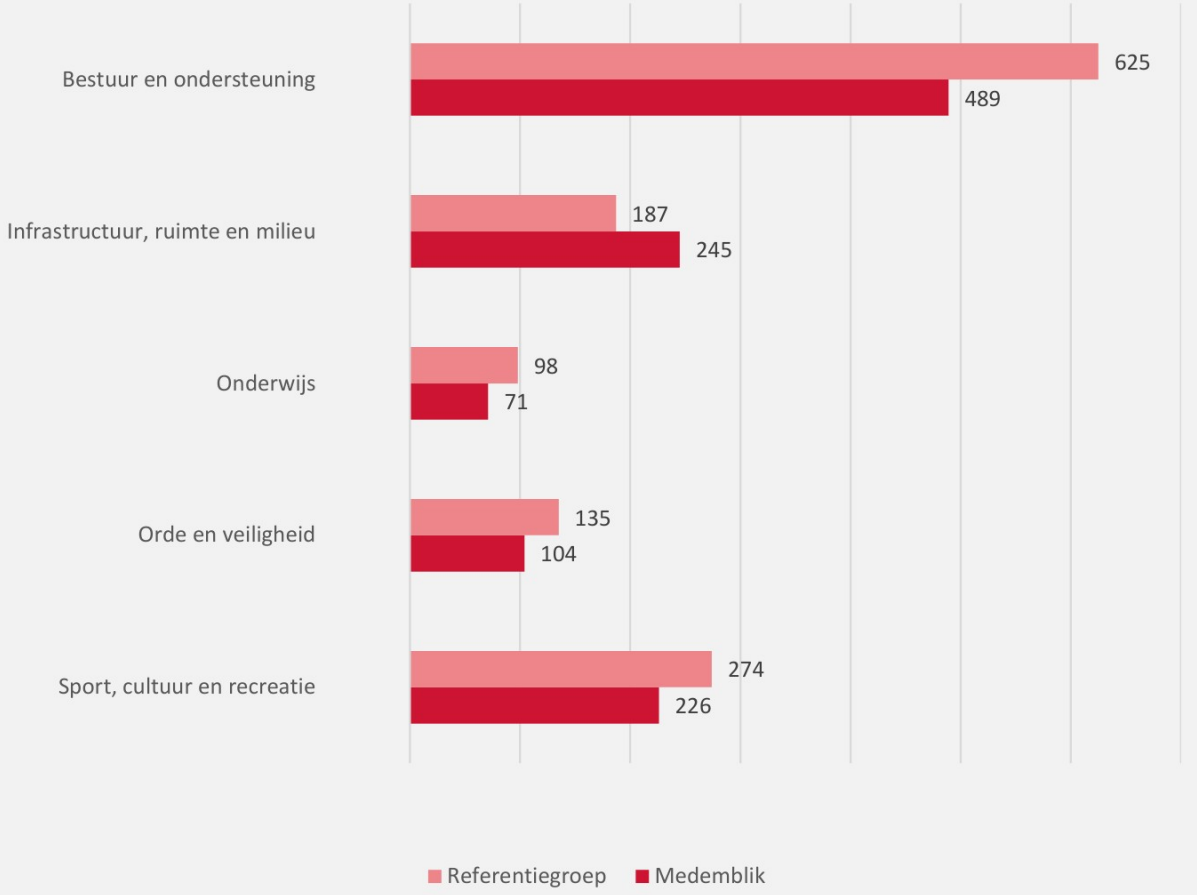
- **Bestuur en Ondersteuning** | Medemblik geeft in 2024 € 25 per inwoner meer uit aan burgerzaken dan de referentiegroep, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de hogere personele lasten. Daarnaast heeft Medemblik 27% (€ 151 per inwoner) minder kosten voor Overhead, dit verschil zit voornamelijk in de personele lasten. Bij de andere clusters zien wij juist dat de gemeente Medemblik meer personele lasten realiseert. Ondanks dat wij in deze opdracht geen onderzoek hebben gedaan naar de precieze oorzaak van de verschillen, lijkt dit (gedeeltelijk) verklaard te worden door de boeking systematiek. Medemblik rekent meer overheadkosten door aan de afdelingen.

- **Infrastructuur, ruimte en milieu** | Medemblik ontvangt 7% hogere inkomsten vanuit het gemeentefonds voor infrastructuur, ruimte en milieu, maar realiseert 31% meer netto lasten. De verschillen zitten voornamelijk in de volgende aspecten:
  - Parkeerbelasting en toeristenbelasting
  - Economische havens en waterwegen
  - Ruimtelijke ordening
  - Milieubeheer
  - Personele lasten op dit cluster (zie ook bestuur & ondersteuning)

- **Sport, cultuur en recreatie** | Medemblik begroot in 2024 € 48 minder uitgaven per inwoner dan de referentiegroep. Echter begroot Medemblik structureel meer op het taakveld Musea ten aanzien van de referentiegroep.

- **Personeel** | Zowel in de begroting 2024 als in de realisatie 2022 geeft Medemblik meer uit aan de totale personeelskosten per inwoner. Zo liggen zij in de begroting 2024 4% hoger en bij de realisatie in 2022 3% hoger dan de referentiegemeenten. Daarnaast begroot Medemblik 26% meer ingeleend personeel dan de referentiegemeenten. In de realisatie van 2022 liggen de lasten per inwoner voor ingeleend personeel 77% hoger dan de referentiegemeenten.

Benchmark primitieve Begroting 2024 | € per inwoner



2. Bevindingen benchmark

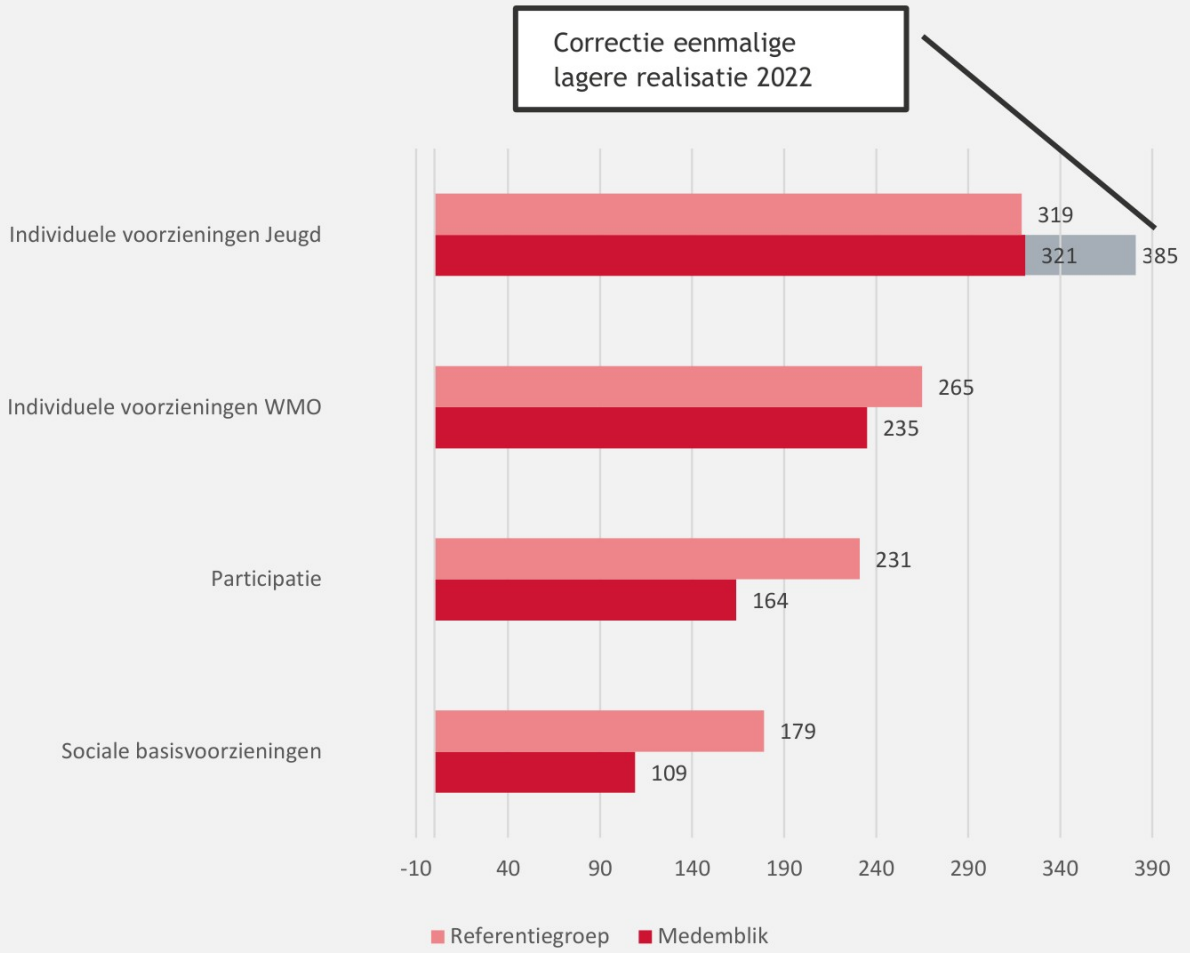
Sociaal domein in regio perspectief: Medemblik geeft meer uit aan jeugd, andere clusters minder dan de regio

Gezien de regionale afhankelijkheid binnen het sociaal domein, is de benchmark op het sociaal domein uitgewerkt op basis van de Westfriese gemeenten (Zie pagina 12).
Uit onze analyse blijkt het begrote bedrag in 2024 per inwoner 6% lager is dan bij de Westfriese gemeenten. Deze afwijking is in lijn met de afwijking van de sociale structuur van Medemblik. Echter, de realisatie blijkt 16% lager te zijn dan bij de Westfriese gemeenten. Dit betekent dat de werkelijke uitgaven van Medemblik ten opzichte van de referentiegroep fors lager zijn dan je op basis van de afwijking van het gemeentefonds zou verwachten.

Onderstaande analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de realisatie 2022. Dit omdat de begroting en realisatie op het sociaal domein grote verschillen laten zien, mede door de ambitieuze raming van de begroting.

- **Jeugd** | De gerealiseerde uitgaven voor Jeugd van Medemblik en de referentiegroep in 2022 zijn vergelijkbaar. We zien echter dat dit een eenmalige dip is op de uitgaven voor jeugd. In de grafiek hiernaast is deze dip genormaliseerd op € 385 per inwoner. Uit de eigen cijfers van Medemblik zien we dat de realisatie van 2023 en 2024 weer stijgt boven het niveau van de realisatie 2021. Daarom is 2021 als uitgangspunt genomen, hierin zien we dat Medemblik € 3,5 mln (€ 78 per inwoner) meer uitgeeft dan de referentiegroep.
- **WMO** | Medemblik realiseert 11% (€ 30 per inwoner) minder uitgaven dan de referentiegroep. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door het taakveld Geëscaleerde zorg 18+ waarop Medemblik aanzienlijk minder uitgeeft in de realisatie dan de referentiegroep.
- **Participatie** | Medemblik realiseert 29% (€ 67 per inwoner) minder uitgaven dan de referentiegroep. Medemblik begroot in 2024 minder uitgaven dan de referentiegroep op alle taakvelden binnen het cluster.
- **Sociale basisvoorzieningen** |Medemblik realiseert in 2022 39% (€ 70 per inwoner) minder uitgaven dan de referentiegroep op alle taakvelden binnen dit cluster, zijnde: Samenkracht en burgerparticipatie, Wijkteams en Volksgezondheid (Zie bijlage B).

Benchmark realisatie 2022 | € per inwoner | Westfriese Gemeenten



Bouwstenen en bijbehorende begrotingsruimte

DEEL 3



3a. Samenvattend overzicht bouwstenen

Denkrichtingen maatregelen zijn in kaart gebracht onderverdeeld in vijf bouwstenen

In dit hoofdstuk geven wij denkrichtingen voor het om te buigen bedrag gebaseerd op de beleidsvrijheid, benchmarkanalyse, feitelijke historische analyse, de best practice, gesprekken met de ambtelijke organisatie en onze eigen professionele inschattingen. Wij hebben bij het in kaart brengen van de maatregelen een brede inventarisatie uitgevoerd en daarin geen rekening gehouden met eventuele politieke, bestuurlijke of ambtelijke gevoeligheden.

De maatregelen in dit hoofdstuk geven een beeld van de mogelijkheden die er zijn om het begrotingstekort om te buigen. Deze maatregelen hebben wij onderverdeeld in vijf ‘bouwstenen’:

1. Financieel-technische maatregelen
2. Inkomsten verhogen
3. Dienstverlening en organisatie
4. Samen leven en ondersteuning
5. Ruimte

De eerste bouwsteen is grotendeels tot stand gekomen op basis van de historische analyse en zoomt daarmee met name in waar, op basis van deze analyse, ‘lucht’ in de begroting lijkt te zitten. Ook benoemen we hier mogelijkheden die vooral begrotingstechnisch van aard zijn. Dit zijn daarmee de ‘minst pijnlijke’ maatregelen die genomen kunnen worden om een deel van het tekort te dichten. Deze denkrichtingen zijn programma-overstijgend en dus opgenomen als een separate bouwsteen.

Gezien de omvang van huidige tekort ontkomt Medemblik er niet aan om naast financieel-technische maatregelen ook keuzes te maken die maatschappelijke impact hebben. Logischerwijs kan ervoor gekozen worden om aan de inkomsten- én aan de uitgavenkant maatregelen te nemen. Aan de inkomstenkant gaat dat met name over een verhoging van de OZB en andere gemeentelijke heffingen. Aan de uitgavenkant onderscheiden we drie ‘bouwstenen’, waarmee accenten kunnen worden gelegd op de beleidsinhoudelijke programma’s: Dienstverlening en Organisatie, Samenleving en Ondersteuning en Ruimte.



3a. Samenvattend overzicht bouwstenen

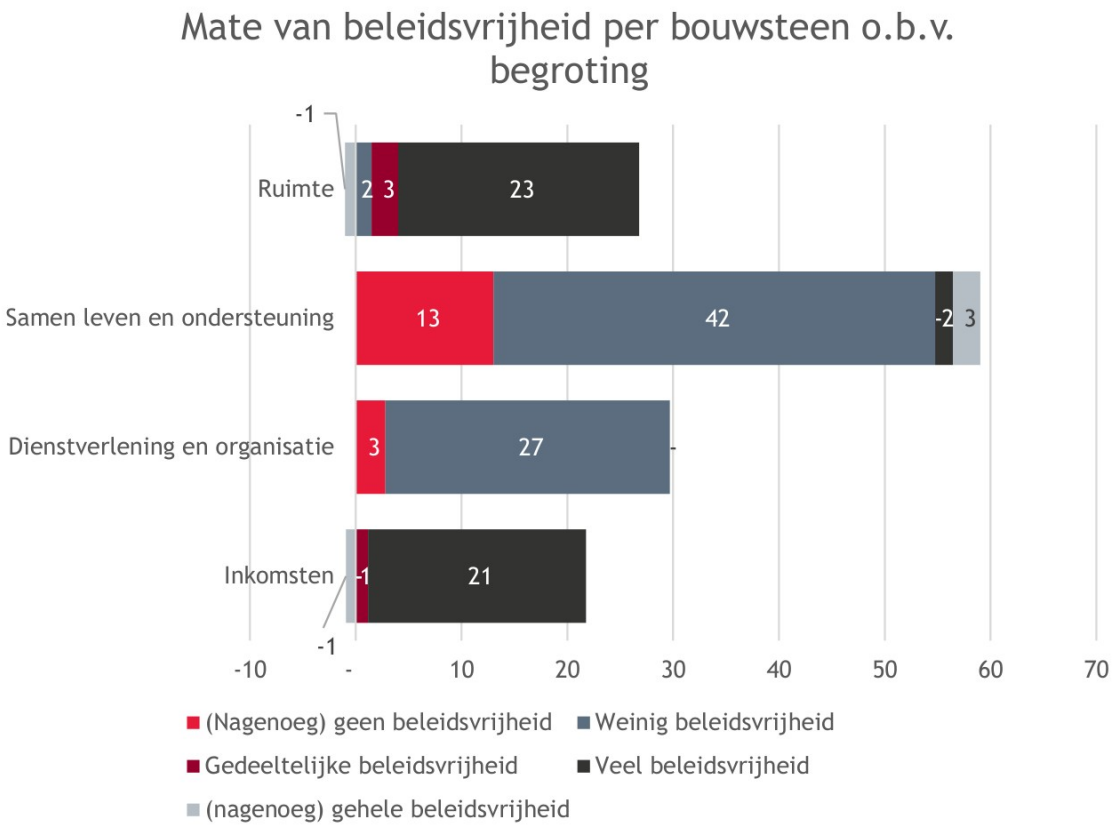
Meeste beleidsvrijheid in bouwstenen inkomsten en ruimte. Ook in bouwblokken met minder beleidsvrijheid is ruimte voor keuzes om zaken efficiënter of anders in te richten

In deel 1 van deze rapportage is de beleidsvrijheid binnen de begroting van de gemeente Medemblik toegelicht. Dit hoofdstuk zoomt verder in op de mogelijkheden voor ombuigingen per bouwsteen (met uitzondering van Bouwsteen 1). Hieronder volgen de belangrijkste conclusies:

- **Inkomsten:** Binnen deze bouwsteen is veel beleidsvrijheid aanwezig. De gemeente kan ervoor kiezen om inkomsten, zoals belastingen en heffingen, zowel te verhogen als te verlagen.
- **Dienstverlening en Organisatie:** Hier is weinig beleidsvrijheid. Wel zijn er mogelijkheden om taken efficiënter uit te voeren of extra taken toe te voegen binnen de bestaande kaders.
- **Samen leven en Ondersteunen:** Van de totale € 60 miljoen binnen deze bouwsteen valt circa € 5 miljoen onder veel of volledige beleidsvrijheid. Voor de resterende € 55 miljoen is de beleidsvrijheid beperkt of niet aanwezig, omdat dit grotendeels bestaat uit wettelijke taken. Ook hierbij geldt dat hier wel mogelijkheden zijn om zaken efficiënter of anders in te richten.
- **Ruimte:** Binnen deze bouwsteen is er voor € 23 miljoen sprake van veel beleidsvrijheid. De gemeente heeft hier ruimte om te bepalen welke activiteiten worden uitgevoerd en hoe deze worden ingericht.

Deze analyse biedt inzicht in de mate van beleidsvrijheid per bouwsteen, in de volgende paragrafen zal worden ingegaan voor mogelijkheden voor ombuigingen.

In bijlage B is een detailoverzicht opgenomen van de taakvelden die onder de bouwblokken vallen en de categorisering van de beleidsvrijheid. Het opgenomen overzicht is exclusief de inkomsten vanuit het gemeentefonds.



3b. Type maatregelen – combineren voor de optimale mix

Combineer de volgende vier strategieën aan maatregelen om te komen tot een wendbare en duurzaam sluitende begroting



Proactief: investeren in flexibiliteit en sturingskracht

Deze strategie daagt het adagium uit dat 80% van de begroting vast zit. Door vaste patronen te doorbreken komen nieuwe perspectieven op tafel waarmee de begroting kan worden opgeschud.

- Keuzes maken: herprioriteren, kortcyclisch beleid, nieuw voor oud, bijstellen beleid op inhoudelijke gronden
- Begrotings- en kostendiscipline en realistisch ramen
- Programmering en budgetoverheveling rationaliseren
- Optimaliseren en ontschotten budgetten en financieringsstromen
- Optimaliseren weerstandsvermogen en (inzet) vrij besteedbare reserves
- Kerntakenbudgettering, begroten vanuit resultaten



Korte termijn: kosten snijden, tarieven verhogen

Deze strategie gaat uit van het creëren van ruimte in de begroting door te snijden in kosten en door tarieven te verhogen. Deze aanpak vraagt relatief weinig politieke keuzes en is vooral geschikt om op korte termijn bezuinigingen door te voeren. Het lange termijn effect is vaak beperkt, omdat door het ontbreken van echte keuzes het beleid in stand blijft en uiteindelijk de kosten weer terug komen. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Laaghangend fruit plukken
- Vacature- en inhuurstop
- Tarieven verhogen
- Bezuinigen, kaasschaven
- Kwaliteitsreductie met bezuinigingsdoel



Altijd: efficiency verbeteren

Deze strategie refereert aan het voortdurende vraagstuk hoe de gemeente de dienstverlening doelmatiger kan organiseren. Doelmatiger processen zijn goedkoper en op die manier kan ruimte worden vrijgespeeld in de begroting. In onze visie start doelmatigheid altijd met de vraag of de betreffende processen en het bijbehorende beleid(nog) effectief zijn. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Optimaliseren processen
- Automatiseren en robotiseren



Lange termijn: transformeren business modellen

Deze strategie kijkt, in tegenstelling tot de andere strategieën, niet naar de bestaande werkwijze, maar naar de mogelijkheden om fundamenteel te vernieuwen. Dat kan leiden tot nieuwe business modellen en een heel nieuwe kostenbasis. Dit vraagt om een overheid die fundamenteel nadenkt over de rol van de eigen organisatie ten opzichte van inwoners, wijk, stad en regio. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Opgavegericht in plaats van inputgericht
- Ketensamenwerking/ontschotting
- Hervormen sociaal domein
- Shared Services

+ Niet snijden, maar kiezen, ruimte maken, groei begroting beheersen	+ Snel resultaat, concreet, vraagt relatief weinig echte keuzes	+ Cultuur van continu verbeteren maakt wendbaarder	+ Businessmodellen vernieuwen, out of the box, huidige belemmeringen loslaten
– Vraagt andere mindset	– Geeft weinig energie. schade op langere termijn?	– Resultaten haalbaar maar niet zeker, kosten voor de baten uit	– Resultaten onzeker, kosten voor de baten uit, risico van wensdenken

3c. Bouwsteen 1: Financieeltechnische maatregelen

Beknopt geduid

De eerste bouwsteen bestaat uit ‘financieel-technische’ maatregelen. Deze algemene maatregelen zijn gebaseerd op de resultaten uit de benchmark, de historische analyse en mogelijkheden die we zien bij andere gemeenten. In het hiernaast staande overzicht is een overzicht opgenomen van mogelijk financieel-technische maatregelen die de gemeente Medemblik zou kunnen toepassen. Deze maatregelen zijn niet specifiek te koppelen aan één van de Bouwstenen en raken de samenleving niet direct. Daarom zijn deze maatregelen opgenomen als separate bouwsteen.

Om een deel van het begrotingstekort op te lossen, hebben gemeenten verschillende maatregelen tot hun beschikking. Zo kan Medemblik bijvoorbeeld overwegen om de uitgangspunten van de indexering aan te passen. Uit de feitelijke analyses en verdiepende gesprekken met de gemeente blijkt ook dat er op verschillende posten ruim wordt begroot als gevolg van beperkte grip en te optimistische ramingen. Dit geldt met name voor het personeelsbudget, waar al vele jaren op wordt onderbesteed.

Ook zijn er (bedrijfsvoerings-)budgetten geïdentificeerd die verlaagd kunnen worden omdat er sprake is van structurele onderbesteding. Bovendien zien we dat veel gemeenten hoge ambities hebben, maar door interne én externe factoren lukt het niet altijd in de beoogde jaarschijf de begrote budgetten in te zetten. Het realistischer ramen en plannen van de inzet van de gemeente levert hiermee structurele ruimte én een reëlere begroting op over alle jaarschijven. Dit betekent natuurlijk niet dat de projecten niet meer worden uitgevoerd; ze worden enkel later in de tijd uitgevoerd. Hierbij is het wel belangrijk dat deze aanpassingen gericht zijn, dat de partners goed worden geïnformeerd en betrokken zijn bij de herijking van planningen. Nader onderzoek moet uitwijzen hoeveel deze ruimte bij Medemblik bedraagt.

Mogelijke denkrichtingen

Proactief

- Sturing personeelsbudget
- Verbeteren sturing inhuur personeel
- Herijken beheerkalender
- Realistischer ramen afschrijvingen
- Ramen ruimte onder plafond btw compensatiefonds
- Lucht uit de begroting halen – realistischer ramen

Korte termijn

- Indexatie tarieven conform systematiek gemeentefonds

Altijd

- Geen

Lange termijn

- Geen

3d. Bouwsteen 2: Inkomsten verhogen

De bouwsteen beknopt geduid

Deze bouwsteen bevat de mogelijke inkomstenverhogende maatregelen. Er is gekeken naar de mogelijkheid om tarieven te maximaliseren in vergelijking tot de andere gemeenten in de regio. In het hiernaast staande overzicht is een aantal inkomsten verhogende maatregelen opgenomen die de gemeente Medemblik zou kunnen toepassen.

Op basis van de kaders van het ROB is er veel beleidsvrijheid in deze bouwsteen. Dit betekent dat Medemblik zelf keuze kan maken in de hoogte van haar inkomsten. Keuzes kunnen worden gemaakt in de volgende belastingen, namelijk: OZB, toeristenbelasting, hondenbelasting, parkeerbelasting, forensenbelasting en precariobelasting.

Over het algemeen is er het meeste te behalen in het verhogen van de OZB. Medemblik verhoogde de OZB reeds met 30% in 2023 en zit daarmee relatief hoog in vergelijking met de regio. Echter, enkele omliggende gemeenten hanteren hogere tarieven. Medemblik kan overwegen haar tarieven gelijk te trekken met de hoogste tarieven in de regio of boven deze grens te gaan. Het is belangrijk om op te merken dat dit een momentopname is en dat we verwachten dat meer gemeenten zullen kijken naar het verhogen van de OZB voor extra inkomsten.

In de bijgevoegde tabel zijn de mogelijke denkrichtingen voor ombuigingen opgenomen.

Mogelijke denkrichtingen

Proactief

- Geen

Korte termijn

- Verhogen OZB
- Invoering hondenbelasting
- Invoering parkeerbelasting
- Verhogen toeristenbelasting
- Verhogen forensen belasting
- Invoeren precariobelasting

Altijd

- Geen

Lange termijn

- Geen

3e. Bouwsteen 3: Dienstverlening en organisatie

De bouwsteen beknopt geduid

In deze bouwsteen ligt de nadruk op het programma ‘Dienstverlening en organisatie’. Uitvoering van deze maatregelen heeft potentieel impact op de maatschappij (inwoners, ondernemers en instellingen), gemeentebestuur en organisatie. In het hiernaast staande overzicht is een aantal maatregelen opgenomen die de gemeente Medemblik zou kunnen toepassen. Op basis van de beleidsvrijheid binnen het programma ‘Dienstverlening en organisatie’ zien we relatief weinig beleidsvrijheid in deze bouwsteen. Echter is het wel mogelijk om strakker te sturen op de uitvoering van taken en sommige taken te digitaliseren.

Het uitvoeren van deze maatregelen kan consequenties hebben voor het dienstverleningsniveau van de organisatie richting de inwoners van Medemblik. Ook zijn er verschillende maatregelen genoemd die impact hebben op hoe het gemeentebestuur in de praktijk wordt ondersteund en kan functioneren. Daarnaast benoemen we ook maatregelen met impact op het aantrekkelijk werkgeverschap van de gemeente. Verder zien wij aan de hand van gesprekken binnen de organisatie besparingsmogelijkheden in het versoberen van de kosten van het gemeentehuis.

Mogelijke denkrichtingen

Proactief

- Sluiten gemeentehuis tijdens avondopenstelling/vrijdagen

Korte termijn

- Verlagen kosten ondersteuning gemeenteraad/griffie
- Verminderen bijdrage bestuurlijke samenwerkingen
- Verminderen aantal wethouders
- Verlagen van opleidingsbudgetten
- Versobering tertiaire arbeidsvoorwaarden
- Versoberen kosten gemeentehuis (schoonmaak, decoratie, vernieuwing)
- Taakstelling GR’en

Altijd

- Investeren in IT om slimmer en meer digitaal te werken
- Grip op aanbestedingen

Lange termijn

- Optimalisatie burgerzaken

3f. Bouwsteen 4: Samen leven en ondersteuning

De bouwsteen beknopt geduid

Deze bouwsteen richt zich op het programma ‘Samenleving en ondersteuning’. Het programma richt zich op het vitaal, veilig en leefbaar maken en houden van de kernen, in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners. De uitgaven in het sociaal domein vallen dan ook onder dit programma. In het hiernaast staande overzicht is een aantal maatregelen opgenomen die de gemeente Medemblik zou kunnen toepassen.

De taakuitvoering in het maatschappelijk domein wordt beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, de oorlog in Oekraïne en de ontwikkelingen op het gebied van jeugd. Tevens hebben de inspanningen en uitgaven effect op de leefomgeving en inwoners van de gemeente.

Het doorvoeren van ombuigingsmaatregelen in het maatschappelijk domein, waaronder het sociaal domein is een complexe aangelegenheid door de sterke afhankelijkheid van externe partners in de taakuitvoering en kan, afhankelijk van de maatregel, direct of indirect invloed hebben op inwoners en de leefomgeving. De impact van keuzes in deze bouwsteen is dan ook mogelijk groot. Tegelijkertijd heeft dit programma de grootste omvang in de begroting. Daarnaast is er ruimte voor keuzes. Binnen deze bouwsteen zitten namelijk zowel wettelijke en niet-wettelijke taken. In de niet-wettelijke taken, zoals cultuur, musea en media, is veel ruimte voor eventuele ombuigingen.

Binnen dit programma is er ruimte om de controle over de taakuitvoering en kosten te vergroten en om realistischer te ramen. In het sociaal domein kan voor zowel de taakstelling jeugd als WMO bijvoorbeeld worden bespaard door de toegang en regie te versterken. Ook kan het voorveld versterkt worden en ketensamenwerkingen worden geoptimaliseerd. Dit vereist echter een verdere verdieping of uitwerking om te onderzoeken welke mogelijkheden er binnen Medemblik zijn en wat hiervan de opbrengst is.

Mogelijke denkrichtingen



Proactief

- Bibliotheken verminderen
- Burgerparticipatie stopzetten
- Verminderen aantal buurthuizen
- Verhogen leeftijdsgrens peuterspeelzaal
- Beperken minimabeleid



Korte termijn

- Verlagen vergoeding sportbedrijf
- Verhogen tarieven sportlocaties
- Verminderen subsidies/budgetten cultuur
- Invoeren van de inkomens-afhankelijke bijdrage per 1-1-2027
- Taakstelling GR’en waaronder GGD



Altijd

- Meer regie op zorg voeren (Jeugd/WMO)
- Versterken toegang (Jeugd/WMO)



Lange termijn

- Leerlingen vervoer
- Transformeren jeugd - versterken samenwerkingen, versterken voorliggend veld, verbeteren tariefafspraken etc.

3g. Bouwsteen 5: Ruimte

De bouwsteen beknopt geduid

Medemblik zet in op leefbare kernen binnen de gemeente. Het programma Ruimte omvat de taakuitvoering in het fysieke domein. De gemeente is een groeigemeente en draagt bij aan het realiseren van woningbouw en bijbehorende maatschappelijke voorzieningen in alle kernen. Daarnaast staat de gemeente natuurlijk ook aan de lat voor het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed en de openbare ruimte. Ook het stimuleren van de lokale (en regionale) economie is onderdeel van het programma Ruimte.

In hiernaast staande overzicht zijn enkele maatregelen welke Medemblik zou kunnen toepassen binnen het programma Ruimte. Op basis van de beleidsvrijheid zien wij dat in circa € 23 miljoen van de begroting voor deze bouwsteen veel beleidsvrijheid zit. Dit deel biedt keuzeruimte om zaken anders uit te voeren of keuzes te maken in beleid en ambitie.

De maatregelen uit deze bouwsteen richten zich voornamelijk op besparingen in het fysieke domein, in openbare orde en veiligheid en de lokale economie. De bouwsteen omvat daarmee maatregelen voor onder andere het verlagen van het onderhoudsniveau in het bomenplan, het versoberen van de kwaliteit van de openbare ruimte, het versoberen van inzet op openbare orde en veiligheid en het versoberen van het beleid op economische zaken. Ook binnen deze post is het noodzakelijk verschillende maatregelen verder te verdiepen om hier gericht bedragen aan te koppelen.

Mogelijke denkrichtingen

Proactief

- Verminderen inzet BOA’s
- Stoppen/verlagen bijdragen voor economische ontwikkeling en economische promotie
- Verlagen budgetten duurzaamheid
- Herzien kostendekkendheid leges

Korte termijn

- Verhogen huren gronden
- Verlagen budgetten milieubeheer
- Verlagen subsidies voor openbaar groen en recreatie
- Verlagen onderhoudsniveau
- Taakstelling GR’en

Altijd

- Invoeren dimprotocol/energiezuinige straatverlichting

Lange termijn

- Verminderen aantal gemeentewerven

Handvatten voor het vervolg

DEEL 4

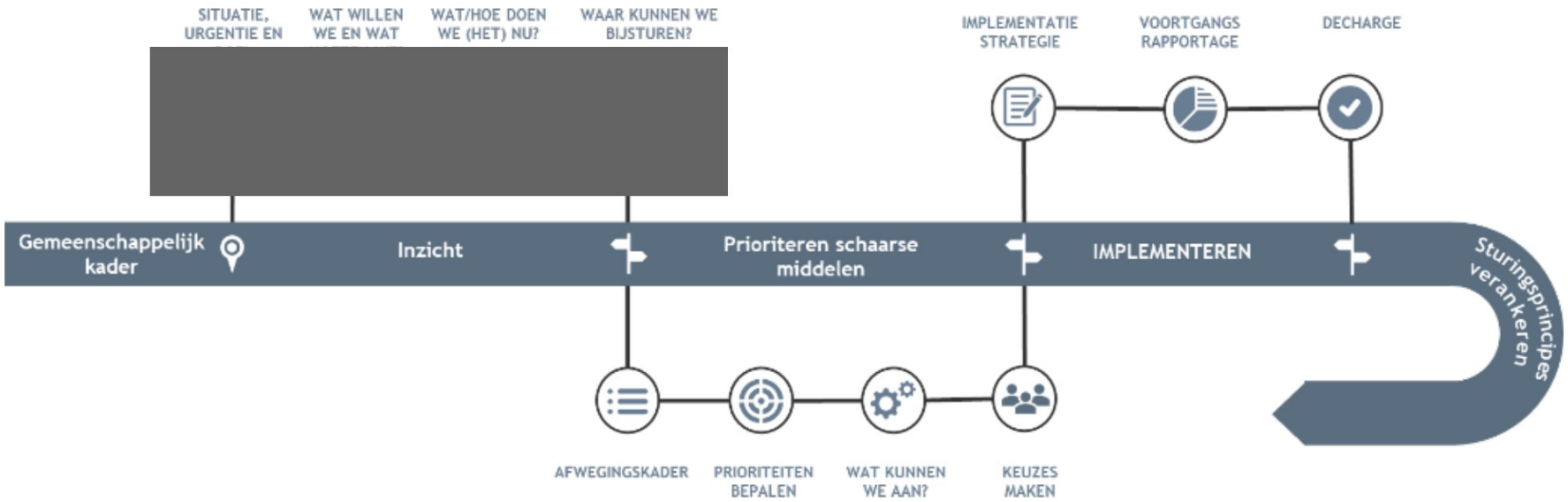
4. Handvatten voor het vervolg

Adviezen met betrekking tot het te doorlopen proces

In dit rapport is per programma inzichtelijk gemaakt in hoeverre ombuigingen en met welke omvang mogelijk zijn. Een belangrijke eerste stap. Het te volgen proces om te komen van eerste inzichten tot concrete maatregelen en vervolgens scenario's is hieronder schematisch weergegeven. Wij adviseren als volgende stap in onderstaand proces de mogelijke ombuigmaatregelen te inventariseren. Hiervoor is een scherp inzicht in de mogelijke 'draaiknoppen' essentieel:

- De inhoud van de maatregel
- De financiële impact
- De maatschappelijke impact
- Wanneer deze maatregel kan worden geëffectueerd

Een andere belangrijke stap is het formuleren van een (bestuurlijk) afwegingskader. Dit afwegingskader kan in samenspraak met de raad worden geformuleerd. Aan de hand van de elementen in het afwegingskader (bijvoorbeeld dat belastingen niet verhoogd worden of tot bepaalde doelgroepen moeten worden ontzien) kan er tot scenariovorming worden overgegaan. Verschillende combinaties van maatregelen kunnen binnen deze scenario's worden verkend. Hierbij worden verschillende accenten gelegd op basis van de elementen uit het afwegingskader.



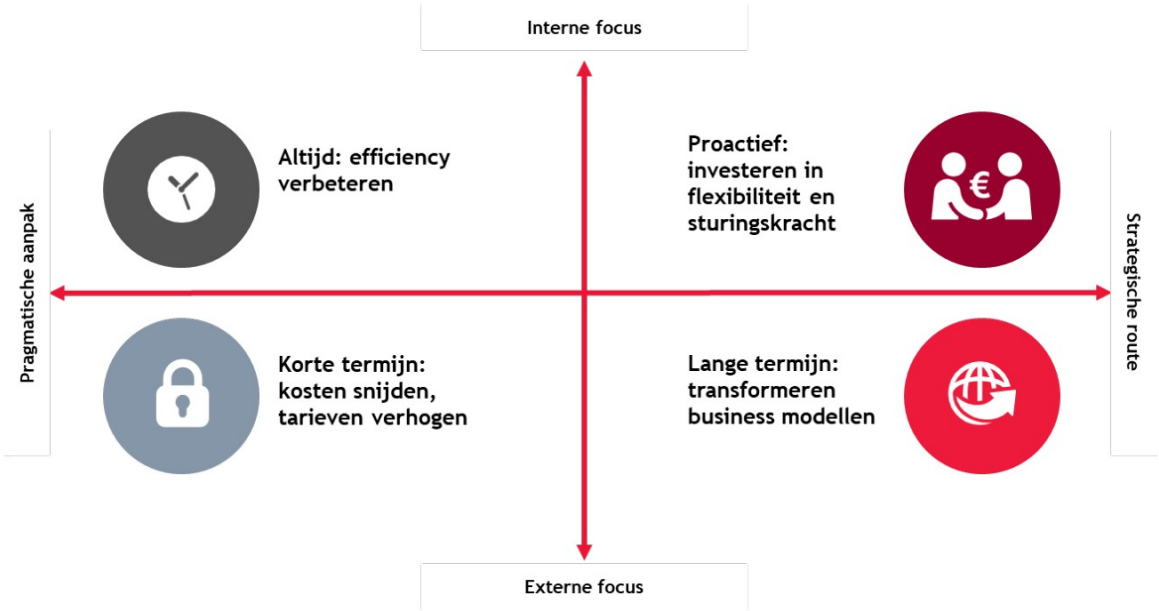
4. Handvatten voor het vervolg

Hoe te komen tot een goede mix aan maatregelen

Wij adviseren om tot een goede mix van maatregelen vanuit verschillende invalshoeken te komen: lange termijn versus korte termijn en strategisch versus pragmatisch.

Strategische route versus pragmatische aanpak
Om te komen tot een duurzaam resultaat, adviseren wij de gemeente in te zetten op betere sturing en prioritering, met focus op borging en de langere termijn. Wij constateerden namelijk reeds eerder dat hier winst in is te behalen in Medemblik. Tegelijkertijd kent elke gemeente laaghangend fruit én is er sprake van een politiek-bestuurlijke realiteit die om pragmatische keuzes vraagt. Wij adviseren om in het vaststellen van een pakket aan maatregelen te komen tot een pakket dat in balans is. Uiteindelijk dient hierbij natuurlijk het zo goed mogelijk blijven realiseren van de opgaven en ambities van Medemblik centraal te staan.

Interne versus externe focus
Sommige ombuigingsmaatregelen, zoals bijvoorbeeld het verlagen van bepaalde bedrijfsvoeringsbudgetten, hebben een sterke interne focus. Medemblik gaat hier zelf over en is beperkt afhankelijk van derden. Een maatregel als het inzetten op een taakstelling voor een samenwerkingsverband is een voorbeeld van een maatregel met een sterke externe focus. Daarbij is Medemblik afhankelijk van andere partijen voor het resultaat. Ook hierin is een bepaalde balans nodig, maar het is daarbij wel belangrijk te realiseren dat de grootste kans op succes de maatregelen betreft die intern gericht zijn.



Bijlagen

Bijlage A: Benchmarkrapportage

De volledige benchmarkrapportage is separaat toegevoegd aan deze adviesrapportage.

Bijlage B: Keuzeruimte begroting

Bouwsteen	Cluster	Taakveld	Omschrijving	Wettelijk?	Beleidsvrijheid	Score ROB	Netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Inkomsten	Reserves	0.10	Mutaties reserves	Ja	Veel beleidsvrijheid	8-9	(5.782)
Inkomsten	OZB	0.61	OZB woningen	Ja	Veel beleidsvrijheid	8-9	(9.049)
Inkomsten	OZB	0.62	OZB niet-woningen	Ja	Veel beleidsvrijheid	8-9	(5.761)
Inkomsten	OEM	0.5	Treasury	Ja	Gedeeltelijke beleidsvrijheid	4-6	(1.165)
Inkomsten	OEM	0.64	Belastingen overig	Ja	(Nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	8-10	923
Inkomsten	GF	0.7	Alg. uitkering en ov. gem.fond	N.v.t.	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	0-2	(92.654)
						Totaal bouwsteen inkomsten	(113.487)

Bouwsteen	Cluster	Taakveld	Omschrijving	Wettelijk?	Beleidsvrijheid	Score ROB	Netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Dienstverlening en organisatie	B&O	0.1	Bestuur	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	1-2	2.813
Dienstverlening en organisatie	B&O	0.2	Burgerzaken	Ja	Weinig beleidsvrijheid	2-4	2.065
Dienstverlening en organisatie	B&O	0.4	Overhead	Ja	Weinig beleidsvrijheid	2-4	24.803
						Totaal bouwsteen dienstverlening en organisatie	29.681

Bijlage B: Keuzeruimte begroting

Bouwsteen	Cluster	Taakveld	Omschrijving	Wettelijk?	Beleidsvrijheid	Score ROB	Netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Samen leven en ondersteuning	SBV	6.1	Samenkracht&burgerparticipatie	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	4.470
Samen leven en ondersteuning	SBV	6.2	Toegang en eerstelijnsvoorz.	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	5.838
Samen leven en ondersteuning	SBV	7.1	Volksgezondheid	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-5	2.233
Samen leven en ondersteuning	WMO	6.6	Maatwerkvoorziening (WMO)	Ja	Weinig beleidsvrijheid	4-4	3.359
Samen leven en ondersteuning	WMO	6.71A	Hulp bij het huishouden (WMO)	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	(197)
Samen leven en ondersteuning	WMO	6.71B	Begeleiding (WMO)	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	66
Samen leven en ondersteuning	WMO	6.71C	Dagbesteding (WMO)	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	6
Samen leven en ondersteuning	WMO	6.71D	Ov. maatwerkarrangementen (WMO	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	9.132
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.72	Maatwerkdienstverlening 18-	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	73
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.72A	Jeugdzorg begeleiding	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	7.940
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.72B	Jeugdzorg behandeling	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	4.862
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.72C	Jeugdhulp	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	611
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.72D	Jeugdhlp zonder verblijf overig	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	3.227
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.73A	Pleegzorg	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	660
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.73B	Gezinsgericht	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	130
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.73C	Jeugdhulp met verblijf overig	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	837
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.74A	Jeugd beh. GGZ zonder verblijf	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	123
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.74B	Jeugdhulp crisis/LTA/GGZ-verbl	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	158
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.74C	Gesloten plaatsing	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	818
Samen leven en ondersteuning	Jeugd	6.82A	Jeugdbescherming	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	30
					Subtotaal bouwsteen samen leven en ondersteuning (SBV, WMO en Jeugd)		44.375

Bijlage B: Keuzeruimte begroting

Bouwsteen	Cluster	Taakveld	Omschrijving	Wettelijk?	Beleidsvrijheid	Score ROB	Netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
					Subtotaal Sociale basisvoorzieningen, Wmo en Jeugd		44.375
Samen leven en ondersteuning	Participatie	6.3	Inkomensregelingen	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	1-3	3.616
Samen leven en ondersteuning	Participatie	6.4	WSW en beschut werk	Ja	(Nagenoeg) geen beleidsvrijheid	2-3	2.185
Samen leven en ondersteuning	Participatie	6.5	Arbeidsparticipatie	Ja	Weinig beleidsvrijheid	2-4	875
Samen leven en ondersteuning	Onderwijs	4.2	Onderwijshuisvesting	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	2.124
Samen leven en ondersteuning	Onderwijs	4.3	Onderwijsbeleid&leerlingzaken	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	1.597
Samen leven en ondersteuning	SC&R	5.2	Sportaccommodaties	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-9	2.273
Samen leven en ondersteuning	SC&R	5.3	Cultuurpresentatie/particip.	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-9	306
Samen leven en ondersteuning	SC&R	5.4	Musea	Nee	Veel beleidsvrijheid	8-9	635
Samen leven en ondersteuning	SC&R	5.5	Cultureel erfgoed	Ja	Veel beleidsvrijheid	7-10	148
Samen leven en ondersteuning	SC&R	5.6	Media	Ja	Veel beleidsvrijheid	8-9	904
					Totaal bouwsteen Samen leven en ondersteunen		59.038

Bijlage B: Keuzeruimte begroting

Bouwsteen	Cluster	Taakveld	Omschrijving	Wettelijk?	Beleidsvrijheid	Score ROB	Netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Ruimte	O&V	1.1	Crisisbeheersing en brandweer	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-4	3.594
Ruimte	O&V	1.2	Openbare orde en veiligheid	Ja	Weinig beleidsvrijheid	3-5	1.674
Ruimte	SC&R	5.7	Openbaar groen & recreatie	Nee	Veel beleidsvrijheid	7-10	6.278
Ruimte	IR&M	2.1	Verkeer en vervoer	Ja	Veel beleidsvrijheid	7-9	8.246
Ruimte	IR&M	2.2	Parkeren	Ja	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	8-10	4
Ruimte	IR&M	2.4	Econom. havens en waterwegen	Ja	Veel beleidsvrijheid	7-9	784
Ruimte	IR&M	3.1	Economische ontwikkeling	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-10	612
Ruimte	IR&M	3.2	Fysieke bedrijfsinfrastructuur	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-10	-
Ruimte	IR&M	3.3	Bedrijvenloket en -regelingen	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-10	(14)
Ruimte	IR&M	3.4	Economische promotie	Nee	(nagenoeg) gehele beleidsvrijheid	9-10	(1.616)
Ruimte	IR&M	7.2	Riolering	Ja	Weinig beleidsvrijheid	4-5	(1.952)
Ruimte	IR&M	7.3	Afval	Ja	Weinig beleidsvrijheid	4-5	(1.804)
Ruimte	IR&M	7.4	Milieubeheer	Ja	Gedeeltelijke beleidsvrijheid	5-5	2.508
Ruimte	IR&M	7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Ja	Veel beleidsvrijheid	6-8	53
Ruimte	IR&M	8.1	Ruimtelijke ordening	Ja	Veel beleidsvrijheid	6-8	3.078
Ruimte	IR&M	8.3	Wonen en bouwen	Ja	Veel beleidsvrijheid	7-9	2.155
Ruimte	OEM	0.3	Beheer ov. gebouwen en gronden	Nee	Veel beleidsvrijheid	8-9	2.870
Ruimte	OEM	8.2	Grondexpl. (niet-bedrijventer)	Ja	Veel beleidsvrijheid	7-9	(709)
						Totaal bouwsteen Ruimte	25.761

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountancy, Tax & Legal B.V. of een van haar adviseurs. BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

www.bdo.nl