

Naar Nieuw Evenwicht

Bezuinigingsmaatregelen

2012 – 2014

Gemeente Haaksbergen

Inhoud

| | |
|---|----|
| Samenvatting | 3 |
| Inleiding en werkwijze | 4 |
| Leeswijzer | 7 |
| 1 Externe dwarsverbanden | 8 |
| 1.1 Inleiding | 8 |
| 1.2 Bezuinigingen..... | 9 |
| 2 Sociale sector..... | 10 |
| 2.1 Inleiding | 10 |
| 2.2 Bezuinigingen..... | 11 |
| 3 Fysieke sector | 15 |
| 3.1 Inleiding | 15 |
| 3.2 Bezuinigingen..... | 15 |
| 4 Interne dwarsverbanden..... | 19 |
| 4.1 Inleiding | 19 |
| 4.2 Bezuiniging | 19 |
| 5 Totaal van de bezuinigingsmaatregelen | 21 |
| Bijlage Indeling in beleidsvelden | 22 |
| Bijlage Maatregelentabel | 23 |

Samenvatting

Door uw raad is aan ons gevraagd een standpunt in te nemen met betrekking tot de te nemen maatregelen om voor de periode tot en met 2014 te kunnen komen tot een sluitend meerjarenperspectief. Dit op basis van een aantal scenario's.

In deze notitie hebben wij dat standpunt neergelegd. Bij het bepalen van dat standpunt was het visiedocument 'Naar nieuw evenwicht' en het collegeprogramma 'Een realistische blik, collegeprogramma 2010 – 2014' leidend. En met die realistische blik hebben we naar de toekomst gekeken.

Op het moment van schrijven van deze notitie, onderscheiden wij drie mogelijke scenario's waarbinnen verschillende bezuinigingstaakstellingen aan de gemeente worden opgelegd:

| | Bezuiniging door het rijk | Structureel begrotingstekort voor Gemeente Haaksbergen | Te realiseren in jaar |
|-------------------|--------------------------------------|---|------------------------------|
| Scenario 1 | 35 miljard | 6,7 miljoen | 2012 |
| Scenario 2 | 18 miljard | 4,6 miljoen | 2014 |
| Scenario 3 | 10 miljard | 4,1 miljoen | 2014 |

De maatregelen binnen de scenario's zijn er op gericht om de structurele begrotingstekorten minimaal terug te brengen naar 0 euro en daarmee het sluitende meerjarenperspectief te realiseren.

De centrale thema's daarbij zijn:

- Vorm geven aan de gemeente als de regisseur die stimuleert en faciliteert
- 'nieuw noaberschap', meer eigen verantwoordelijkheid leggen bij burgers, bedrijven en instellingen,
- Het stimuleren van de inzet van vrijwilligers,
- Herijken van subsidies en toewerken naar beleidsgestuurde contractfinanciering,
- het toepassen van het profijtbeginsel
- samenwerken.

Het resultaat van de bezuinigingsmaatregelen is als volgt:

| Maatregelen uit | Totaal aan bezuinigingen voor Gemeente Haaksbergen | Te realiseren in jaar |
|------------------------|---|------------------------------|
| Scenario 1 | € 6.659.000 | 2012 |
| Scenario 2 | € 4.570.000 | 2014 |
| Scenario 3 | € 4.089.000 | 2014 |

De maatregelen in de scenario's verschillen in financiële omvang, niet in (beleid)richting, ze zijn gebaseerd op hetzelfde collegeprogramma.

Wij zien scenario 2 als meest reëel scenario dat aansluit bij de ontwikkelingen op dit moment.

Burgemeester en Wethouders

Inleiding en werkwijze

Bij de behandeling van de Begroting 2010 is door uw raad een motie aangenomen om scenario's te ontwikkelen waarbij de consequenties in beeld worden gebracht van mogelijke kortingen op de algemene uitkering uit het gemeentefonds. De notitie 'de eerste aanzet tot bezuinigingstaakstelling 2012 en volgende jaren' is daartoe opgesteld, gevolgd door een Plan van Aanpak.

In dat Plan van Aanpak zijn een viertal lijnen benoemd die als richting voor bezuinigingsvoorstellen zijn aangeduid (korting op subsidies aan instellingen, versobering van beleidsontwikkelingen en -uitvoering, inkrimping van personeelomvang en tenslotte het verhogen leges en belastingen). Tevens zijn, om de organisatie zo breed en diep mogelijk te betrekken bij de bezuinigingsoperatie, een negental werkgroepen in het leven geroepen met als opdracht concrete bezuinigingsvoorstellen te doen.

De volgende werkgroepen zijn gevormd:

1. Werkgroep korting subsidies
2. Werkgroep versobering maatschappelijke ondersteuning
3. Werkgroep versobering openbare ruimte
4. Werkgroep inkrimping personeel
5. Werkgroep leges en belastingen
6. Werkgroep zero-based-budgeting
7. Werkgroep ondersteuning/overhead
8. Werkgroep samenwerking/regievoerende gemeente
9. Werkgroep bundeling gebouwen en accommodaties

De werkgroep zero-based-budgeting is opgenomen in het Plan van Aanpak, maar voortschrijdend inzicht heeft geleerd dat het verstandig is om de werkzaamheden van de werkgroep pas van start te laten gaan ná de besluitvorming over dit bezuinigingsproces en dan ook de professionalisering omtrent de Planning en Control-cyclus mee te nemen.

De rapportages van de werkgroep 'samenwerking/regievoerende gemeenten' en van de werkgroep 'inkrimping personeel' zijn tussenproducten. Afhankelijk van verdere besluitvorming zullen deze werkgroepen een verfijningslag maken in hun rapportages.

De overige werkgroepen hebben inmiddels bezuinigingsvoorstellen gedaan.

Collegeprogramma en scenario's

Door ons is een standpunt bepaald met betrekking tot de te nemen maatregelen (verder uit te werken in, onder andere, de kadernota) om voor de periode tot en met 2014 te kunnen komen tot een sluitend meerjarenperspectief. Bij het bepalen van dat standpunt is het collegeprogramma leidend geweest.

De centrale thema's daarbij zijn:

- Vorm geven aan de gemeente als de regisseur die stimuleert en faciliteert
- 'nieuw noaberschap', meer eigen verantwoordelijkheid leggen bij burgers, bedrijven en instellingen,
- Het stimuleren van de inzet van vrijwilligers,
- Herijken van subsidies en toewerken naar beleidsgestuurde contractfinanciering,
- het toepassen van het profijtbeginsel
- samenwerken.

We onderkennen dat ook de interne organisatie onderwerp van bezuinigen moet zijn. We ontkomen niet aan het snijden in eigen vlees. Zaken moeten daarom anders en efficiënter georganiseerd worden in een slimme en compacte organisatie.

Samenwerken kan daar bij ondersteunen. De samenwerking met allerlei mogelijke partners zal onderzocht worden, evenals een meer gerichte samenwerking met Netwerkstad Twente en de beleidsmatige samenwerking met buurgemeenten zoals Hof van Twente en Berkelland.

Al voor de zomervakantie 2010 hebben de fractievoorzitters aangegeven de bezuinigingsdiscussie in de raad te willen voeren aan de hand van een aantal scenario's.

Uitgaande van het collegeprogramma als kader, zijn de volgende drie scenario's onderscheiden. De scenario's verschillen in de omvang van bezuinigen, het betreffen financiële scenario's. De scenario's verschillen niet in beleidsrichting, het collegeprogramma heeft voor ons de richting bepaald.

- **Scenario 1 ('35 miljard')**: uitgangpunt is de financiële foto zoals die in uw raad van 7 juli is besproken. Dit scenario gaat uit van een korting van de rijksuitgaven van 35 miljard euro en gaat ervan uit dat de korting met ingang van **2012** volledig wordt doorgevoerd. Voor Gemeente Haaksbergen resulteert dit in een structureel tekort op de begroting, oplopend tot 6,7 miljoen euro in 2014;
- **Scenario 2 ('18 miljard')**: dit scenario gaat uit van de meest recente informatie omtrent de kabinetsformatie. Het regeer- en gedoogakkoord van het kabinet Rutte-Verhagen spreekt over bezuinigingsmaatregelen ter grootte van 18 miljard euro die gefaseerd worden doorgevoerd. Voor Gemeente Haaksbergen resulteert dit in een structureel tekort van 4,6 miljoen euro in 2014;
- **Scenario 3 ('10 miljard')**: in dit scenario wordt uitgegaan van het begrotingstekort van het rijk in 2011 (een daling van 5 miljard) en de voorgestelde bezuinigingen (3,2 miljard) voor 2011 nog van het kabinet Balkenende. De voorgenomen bezuinigingsmaatregelen ter grootte van 18 miljard zou daardoor bijgesteld kunnen worden naar 10 miljard. In dit scenario gaan wij uit van een structureel begrotingstekort van 4,1 miljoen euro in 2014.

De maatregelen binnen de scenario's zijn er op gericht om de structurele begrotingstekorten minimaal terug te brengen naar 0 euro. Op dit moment is het allerminst zeker wat de omvang van de bezuinigingen voor de gemeenten precies gaat betekenen. Verschillende geluiden komen tot ons. Waaronder het geluid dat 'het mee zou kunnen vallen' en de vraag of het "35-miljard"-scenario nog realistisch is. Maar we zien ook de efficiëntiekortingen op taken die naar gemeenten overgaan (zoals jeugdzorg, Wmo) en specifieke doeluitkeringen die onderwerp van bezuiniging zullen zijn.

Totdat er exacte duidelijkheid is over de omvang van dezen, willen wij vasthouden aan de drie geschetste scenario's. Naar verwachting zal in december een bestuursovereenkomst gesloten worden tussen de VNG en het Rijk. Dan zal ook helder zijn wat de exacte effecten van de kabinetsplannen voor het gemeentefonds zijn en kan een en ander meegenomen worden in de Kadernota.

In de begroting 2011 zijn al verschillende maatregelen opgenomen die *structureel* doorwerken in de volgende jaren. Het gaat hierbij om de volgende maatregelen:

| Overzicht <i>structurele</i> effecten dekkingsvoorstellen college, begroting 2011 | Bedrag |
|--|------------------|
| Basis taakstelling financiële foto | |
| Taakstelling begroting 2010 | € 495.000 |
| Nieuw beleid/intensivering 2011 | € 410.000 |
| Bijstelling uit autonome ontwikkelingen | |
| Nadeel salarissen | -€ 8.000 |
| Vervallen structureel effect veiligheidsregio | <u>€ 95.000</u> |
| | totaal € 992.000 |

De *structurele* effecten van de dekkingsvoorstellen voor de begroting 2011 (in totaal ruim 1,4 miljoen) bevatten ook het 'effect van de efficiëntiekorting' (€ 275.000) en van de 'quick wins' (€ 142.000). Omdat die voorstellen onderdeel zijn van de maatregelen uit deze notitie, worden ze in het staatje niet meegenomen om dubbeltelling te voorkomen. Het effect van de overige structurele dekkingsvoorstellen is dat er voor de jaren 2012 – 2014 een bezuiniging is gerealiseerd van € 992.000 per jaar (zie Bijlage Maatregelentabel nr 4).

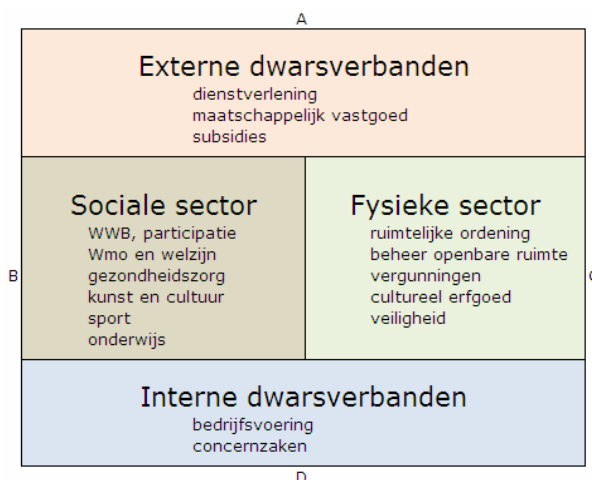
Nieuw beleid

In de meerjaren begroting is ook ruimte opgenomen voor nieuw beleid. We zijn ons er van bewust dat bij stringente bezuinigingsmaatregelen, die vele maatschappelijke instellingen maar ook onze ambtelijke organisatie zal raken, het niet passend is om veel middelen te reserveren voor nieuw beleid. Daarentegen is er enige financiële ruimte noodzakelijk in de komende jaren om bijvoorbeeld ongewenste effecten, die na implementatie blijken, van de bezuinigingen te elimineren. Wij hebben dan ook gemeend om voor 2011 geen bedrag op te nemen voor nieuw beleid. Deze korting werkt structureel door voor de jaren 2012 – 2014. Daarnaast wordt van de jaarschijf 2012 € 300.000 gekort voor scenario 1 (rijksbezuinigingen ter grootte van 35 miljard) en € 200.000 voor de andere twee scenario's (rijksbezuinigingen ter grootte van respectievelijk 18 en 10 miljard) (zie Bijlage Maatregelentabel nr 5). Ook deze maatregel werkt structureel door voor de jaren 2013 -2014. De ruimte die hierna overblijft voor nieuw beleid/herstel van ongewenste effecten is naar onze mening minimaal noodzakelijk. De invulling hiervan vindt plaats in de Kadernota 2011 en de Begroting 2012.

De voorstellen en de clustering

De lijst met voorstellen die door de ambtelijke organisatie, de werkgroepen, is opgesteld, is door ons in een drietal sessies besproken met het collegeprogramma als uitgangspunt. Dat betekent dat bepaald is of de bezuinigingsvoorstellen passend zijn binnen ons beleid (zie o.a. de genoemde thema's op pagina 4). Dat heeft geleid tot het wel of niet overnemen van een voorstel, danwel het aanpassen ervan. Vervolgens zijn de voorstellen toegepast op de hierboven genoemde scenario's.

Bij het bespreken van de voorstellen en bij de indeling van deze notitie is gebruik gemaakt van een indeling van o.a. de VNG. In bijgaand schema vindt u die indeling, in de bijlage op pagina 22 wordt de indeling toegelicht.



De indeling is gebruikt om de vele voorstellen die gedaan zijn, in groepen te kunnen indelen en af te kunnen zetten tegen het beleid zoals dat in het collegeprogramma is opgenomen.

Zo zijn bijvoorbeeld 'nieuw noaberschap', betere dienstverlening en het inzetten van Beleidsgestuurde Contractfinanciering voorbeelden uit het collegeprogramma die in het beleidsveld 'Externe dwarsverbanden' geplaatst kunnen worden. Voorbeelden uit het collegeprogramma die binnen het beleidsveld Sociale Sector vallen, zijn 'eigen verantwoordelijkheid van burgers', zelfredzaamheid en het compensatiebeginsel. Het beleidsveld Fysieke Sector omvat zaken als revitalisering bedrijventerreinen, intensivering van de samenwerking met ondernemers en koepelorganisaties terwijl 'de gemeente als regisseur' en 'klein ambtelijk apparaat' voorbeelden zijn voor het beleidsveld 'Interne dwarsverbanden'.

De voorstellen van de ambtelijke werkgroepen zijn in het overleg met het management tegen deze achtergrond door ons beoordeeld.

De maatregelen, zoals beschreven in deze nota, zijn voor uw raad de input voor een informele bijeenkomst van raadsleden in november 2010, gevolgd door een opiniërende raadsvergadering en uiteindelijk een besluitvormende raadsvergadering in februari 2011.

Wij hebben als basis voor alle scenario's ons collegeprogramma genomen. Daarin staan de beleidsrichtingen van het college, zo willen wij vorm geven aan de gemeente Haaksbergen. De variatie zit dan ook niet in de inhoudelijke aspecten van de scenario's, maar wel in de mate waarin bezuinigd wordt. Afhankelijk van de ontwikkelingen zal gekozen kunnen worden voor het juiste scenario.

Wij hebben geen maatschappelijke effectrapportage opgesteld over de voorgestelde scenario's. Wel kunnen wij stellen dat in het meest zware scenario (dat uitgaat van rijksbezuinigingen met een omvang van 35 miljard) iedereen, zowel burgers als ondernemers en ook de gemeentelijke organisatie zelf, zwaar getroffen zullen worden. In het middenscenario (rijksbezuinigingen ter grootte van 18 miljard) vallen de merkbare effecten voor burgers mee. Er zal gekort worden op subsidies, maar het zijn met name een efficiëntiekorting en het profijtbeginsel die opgelegd worden. En ook in het lichtste scenario (rijksbezuinigingen van circa 10 miljard) valt de impact voor de burgers en ondernemingen mee.

De taakstelling voor de organisatie blijft in elk scenario gelijk.

Leeswijzer

In een viertal hoofdstukken volgens de gehanteerde indeling in beleidsvelden, worden de maatregelen toegelicht. Steeds wordt een inleiding gegeven op de bezuinigingen en wordt per (geclusterde) maatregel de financiële consequenties genoemd in een tabel. De bedragen in de tabellen zijn in detail terug te vinden in de totale maatregeltabel vanaf pagina 23.

Bijlagen tenslotte sluiten deze nota af.

1 Externe dwarsverbanden

Onder 'Externe dwarsverbanden' zijn de maatregelen gegroepeerd die een gemeentebreed effect hebben (er 'dwars door heen gaan' of afdelingsoverstijgend zijn) maar tevens een externe focus hebben.

1.1 Inleiding

De dienstverlening is waar de gemeentelijke organisatie aan herkend wordt. Daar willen we niet inleveren. ICT is een belangrijk middel om de dienstverlening verder mee uit te bouwen. Dat vraagt investeringen om minstens aan de wettelijke minimumeisen te voldoen. Er zal samengewerkt moeten worden met andere partijen om dat mogelijk te maken. Het Klantcontactcentrum (KCC), hét portaal waar de burger in contact treedt met 'de overheid', zal daarom enkel in samenwerking met andere gemeenten gerealiseerd worden. In de komende 10 jaren zullen we, geleidelijk aan, steeds meer inhoud geven aan de digitale dienstverlening van de gemeente. Via alle communicatiekanalen.

Maar niet enkel 'digitale dienstverlening' zal aan de orde zijn. Ook op andere manieren zullen gemeente en burgers, ondernemers en instellingen elkaar treffen en samenwerken. Het Kulturhus is zo'n plaats waarin voor de gehele bevolking van Haaksbergen op een laagdrempelige manier de functies informatie, advies en ondersteuning samenkomen. De combinatie van voorzieningen maakt het delen van kosten mogelijk, terwijl de dienstverlening kan toenemen. De eigen verantwoordelijkheid van partijen, 'nieuw noaberschap', zien we daarbij als een belangrijke verantwoordelijkheid en voor de gemeente zien we steeds meer de rol van regisseur weggelegd.

Alle voorzieningen onder één dak in een kulturhusconcept is een optie om tot synergievoordelen te komen en tevens tot kostenreductie.

Daarnaast is een efficiënter en effectiever gebruik van het gemeentehuis ook een optie die onderzocht zal worden (denk aan het huisvesten van de politie (inclusief frontoffice), een onafhankelijk loket voor geldzaken (geldwinkel, wellicht ook te koppelen aan preventieve diensten zoals budgetbeheer om schuldenproblematiek te voorkomen, bankloket). Door de vraag van de burger goed te analyseren kan het aanbod van gemeentelijke diensten en diensten door derden beter op elkaar worden afgestemd en waar nodig gebundeld.

Betere dienstverlening

Het visiedocument 'Visie op dienstverlening' zal geactualiseerd worden (mede op basis van besluitvorming over de voorgenomen structuurwijziging van de organisatie), maar ook vanwege nieuwe inzichten doorontwikkeling van het KCC in relatie tot nieuwe financiële kaders.

Subsidieverlening als sturingsinstrument

Het subsidieverleningproces kan en moet worden gerationaliseerd. Aanpassing van de Algemene Subsidieverordening (ASV) is hiervoor een eerste stap.

Beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF) is een middel voor de gemeente om de regie te kunnen voeren, beter te kunnen sturen op te bereiken effecten en om zo nodig bezuinigingen onderbouwd te kunnen uitvoeren. In december 2009 is aan de instellingen die gemeentelijke subsidies ontvangen, reeds gemeld dat de bezuinigingen door de gemeente ook hen zou kunnen raken in de vorm van kortingen op of zelfs beëindiging van subsidies. En zoals wij dat van onszelf verlangen, zo verlangen wij ook van de instellingen dat er slim en efficiënter gewerkt wordt. BCF als middel willen we invoeren voor alle organisaties die budgetsubsidie ontvangen.

Gebruikmaken van het BCF-instrumentarium vereist een kwalitatieve en kwantitatieve slag van de ambtelijke organisatie: alle stappen in het cyclische proces van BCF vereisen op alle fronten meer tijd, energie en een inhoudelijke impuls (beleidscyclus, planning & control, competenties). Hier gaan de kosten voor de baat uit. Eerst investeren in mensen en middelen (monitoring) en daarna zichtbaar oogsten in effectiviteit (maatschappelijk meetbaar effect).

1.2 Bezuinigingen

We willen naast bezuinigen ook investeren. In deze economisch moeilijke tijden lukt dat niet altijd met harde munt, maar door slim, efficiënt en creatief te werken, kunnen nieuwe wegen gevonden worden om toch te blijven ontwikkelen.

Uitgangspunt blijft een sluitend meerjarenperspectief, waarbij de inzet is dat de stijging van de Onroerende zaakbelasting (OZB) zich jaarlijks beperkt tot het landelijk inflatiecijfer.

Het profijtbeginsel, waarbij burgers en bedrijven bijdragen aan de kosten van voorzieningen waar zij gebruik van maken, wordt toegepast waar dat zinvol is. Waar een wettelijk maximum geldt, zal dat maximum gehanteerd worden.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|----------|
| Algemene dekkingsmiddelen (honden- en woonforensenbelasting) (Bijlage Maatregelentabel nr 1) | Scenario 1: | € 26.000 |
| | Scenario 2: | € 26.000 |
| | Scenario 3: | € 26.000 |
| Bestuur en dienstverlening (Burgerzaken: verhoging leges paspoorten; Gemeenteraad: verlaging van de extra subsidie voor RTV Sternet) (Bijlage Maatregelentabel nr 2, 3) | Scenario 1: | € 14.000 |
| | Scenario 2: | € 14.000 |
| | Scenario 3: | € 14.000 |

2 Sociale sector

2.1 Inleiding

Het huidige voorzieningenniveau is de afgelopen decennia met veel zorg opgebouwd. De gemeente heeft hierin een steeds belangrijkere rol gekregen. Ook als er minder geld te besteden is, zal de gemeente deze rol zodanig blijven invullen dat belangrijke sociale en maatschappelijke voorzieningen overeind blijven. Het maatschappelijk middenveld wordt gevormd door organisaties in onze samenleving die verschillende groepen, meningen en belangen vertegenwoordigen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan kerken, bonden, milieubewegingen, sociale organisaties, productschappen, werkgeversverenigingen of belangengroepen. De verhouding tussen de verantwoordelijkheid van de gemeente en die van burgers en maatschappelijk middenveld zal gaan veranderen. Die is in zekere zin zelfs al veranderd door de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Zo is het van belang dat professionals in het maatschappelijk middenveld meer dan tot nu toe vrijwilligerswerk ondersteunen, waarbij "noaberschap" een belangrijk aandachtsveld is. Het is mogelijk om besparingen te realiseren met behoud van de gewenste maatschappelijke effecten. De dienstverlening aan onze burgers blijft hoog in het vaandel staan.

In dit beleidsveld is al enige tijd herziening van beleid gaande, zodat we enigszins voorbereid zijn op de komende periode, waarin bezuinigingen centraal staan. Dat heeft ook als voordeel, dat voor een aantal herzieningen van beleid al een interactie plaatsvindt met instellingen en vrijwilligers in Haaksbergen. Niettemin gaat het totaal om een forse bezuiniging op het sociale beleidsveld.

Met het pakket aan bezuinigingsmaatregelen wordt getracht zoveel mogelijk de opgebouwde voorzieningen te ontzien. Dat is echter alleen mogelijk als verschillende organisaties bereid zijn om tot een verregaande samenwerking te komen, zowel programmatisch als qua huisvesting.

Vrijwilligers spelen een grote rol in Haaksbergen bij sociale en culturele activiteiten. Feitelijk hebben enkele organisaties geen bestaansrecht zonder de belangrijke inbreng van vrijwilligers. Dit wordt ook erg gewaardeerd en vormt aanleiding om deze voorzieningen zoals het theater de Kappen en de Commissie Kunstaankopen geen bezuinigingstaakstelling op te leggen. Tevens willen we voorkomen, dat de bezuinigingen de zwakke groepen in de lokale samenleving teveel raakt. We denken daarbij o.a. aan de jeugd. Opleiding en werk blijven daarvoor belangrijke peilers. De uitvoering van de Wet Werk en Bijstand zal zich de komende periode met name richten op scholing, werk en re-integratie.

Er moet ruimte blijven in het Wmo-beleid om mensen op latere leeftijd in hun eigen woonomgeving te laten blijven. Om de kosten van de Wmo (individuele voorzieningen) voor de toekomst in de hand te houden zullen de inwoners nog meer moeten uitgaan van de eigen verantwoordelijkheid. De zogenaamde kanteling van de Wmo zal dan ook moeten zorgen voor een verschuiving van claimgericht naar vraaggericht werken.

De bezuinigen en besparingen willen we voor een groot deel realiseren via 5 heroverwegingsprojecten. In deze aanpak willen we er naar streven om belangrijke voorzieningen voor de burgers overeind te houden door meer zaken te combineren en door efficiëntere oplossingen te kiezen. Dit vraagt op verschillende terreinen een herziening van het bestaande beleid. Alleen met stevige interventies en een actieve sturende rol van de gemeente is dit te realiseren.

De volgende projecten moeten een belangrijke invulling geven aan de totale bezuinigingstaakstelling van de sociale sector:

- Synergievoordelen Kulturhus
- Herstructurering van het welzijnswerk
- Herziening van het subsidiebeleid
- Heroriëntatie op toekomst Zwembad De Wilder
- Kanteling Wmo

2.2 Bezuinigingen

Synergievoordelen Kulturhus

Het Kulturhus-model kan rekenen op een groot draagvlak bij de culturele instellingen en hun vrijwilligers. Het idee achter het Kulturhus-model is dat een combinatie van allerlei maatschappelijke voorzieningen wordt samengebracht. De deelnemende instellingen delen één gebouw en werken daarin ook samen. De kracht van Kulturhusen schuilt in het combineren van voorzieningen die samen dan ook de kosten kunnen dragen. De uitdaging is één innovatief totaalconcept voor maatschappelijke dienstverlening te ontwikkelen, waarin voor de gehele bevolking van Haaksbergen op een laagdrempelige manier de functies informatie, advies en ondersteuning samenkomen. Belangrijke partners hierbij zijn welzijnswerk 't Iemenschoer, de gemeentelijke Wmo-dienstverlening, de bibliotheek, de muziekschool, Theater De Kappen, de beoogde woonservicezones, de informele zorg, het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) en de vrijwilligerscentrale. Het huidige kulturhus 't Iemenschoer voldoet niet aan deze uitgangspunten en is daarom aan herziening toe. In 2011 wordt verder gewerkt aan realisatie van herhuisvesting van de muziekschool in OBS Dorp.

We denken dat dit voor alle partijen voordelen oplevert:

- Optimaal gebruik van gemeentelijke accommodaties
- Minder subsidieverlening
- Betere samenwerking
- Betere programmering van activiteiten
- Verbeterde dienstverlening

Naast het onder één dak plaatsen van theater, bibliotheek en de muziekschool willen we komen tot de ontwikkeling van een dienstverleningsconcept. Inzet is om hierbij vrijwilligers- én professionele inzet gezamenlijk te betrekken in ontwikkeling en uitvoering. Deze ontwikkeling zal zeker forse besparingen kunnen opleveren qua exploitatielasten en huisvesting.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|---|---------------|-----------|
| Cultuur en ontspanning, Kulturhus (muziekonderwijs, monumenten, bibliotheek) (Bijlage Maatregelentabel nr 6, 7, 8) | Scenario 1: | € 857.000 |
| | Scenario 2: | € 286.000 |
| | Scenario 3: | € 165.000 |

Onderwijs

Maatschappelijk vastgoed en onderwijshuisvesting

Het uitgangspunt van de gemeentelijke visie op maatschappelijk vastgoed is dat minimaal een kostprijsdekkende huurprijs wordt gevraagd. In het zogeheten doelgroepenbeleid staat welke organisaties wij actief huisvesting willen bieden. Dit doelgroepenbeleid wordt eind 2010 ter besluitvorming aangeboden aan de gemeenteraad. Uitgangspunt hierbij is een goede sociale infrastructuur. Om dit te kunnen realiseren heeft de gemeente een huisvestingstaak. Een van de doelgroepen is het onderwijs. Hiervoor is een zogeheten Integraal Huisvestingsplan Onderwijs

(IHP) opgesteld. Dit IHP kan vanuit de onderwijswetgeving aangeven met welke kaders het maatschappelijk vastgoed rekening moet houden. De gemeente is weliswaar verantwoordelijk voor het bekostigen van de huisvesting van onderwijs en andere maatschappelijke voorzieningen, maar het is niet noodzakelijk dat we ook al het bijbehorende vastgoed in ons bezit hebben. De nieuwe school in de Hassinkbrink kan als voorbeeld dienen voor het ontwikkelen van beleid op het gebied van multifunctioneel bouwen. We gaan gemeentelijke (onderwijs)gebouwen waar mogelijk nog meer multifunctioneel inzetten. De bouw van de school in de Hassinkbrink was zonder meer nodig. Toch is door die bouw een overschot aan klaslokalen in Haaksbergen ontstaan. Het is niet efficiënt die klaslokalen leeg te laten staan. Door slim vrijspelen van die klaslokalen willen we die locaties herontwikkelen. Dit leidt er toe dat er in onze gemeente een school wordt gesloten.

Onderwijs- en jeugdbeleid

Met het vaststellen van de Lokale Educatieve Agenda (LEA) hebben wij op een nieuwe manier inhoud gegeven aan het lokale onderwijs- en jeugdbeleid. Hiermee willen wij samen met schoolbesturen en maatschappelijke organisaties en instellingen invulling geven aan de diverse beleidsterreinen. De gemeente moet vooral voorwaarden scheppen, de partijen bij elkaar brengen, stimuleren en waar nodig en mogelijk faciliteren.

Voor Onderwijs wordt de volgende bezuinigingstaakstelling meegegeven:

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|---|---------------|-----------|
| Onderwijs (onderwijs, onderwijsondersteuning (schoolzwemmen ¹) en peuterspeelzaalwerk) (Bijlage Maatregelentabel nr 19, 20, 21) | Scenario 1: | € 162.000 |
| | Scenario 2: | € 57.000 |
| | Scenario 3: | € 34.000 |

(herstructurering) Welzijnswerk

Het welzijnswerk is aan herziening toe. Dit speelt zowel op het landelijk niveau als in Haaksbergen. Er is een beweging gaande om dichterbij de mensen te staan en om meer op basis van gemeenschappelijkheid en vertrouwen te komen tot oplossingen richting bewoners in de wijken. Ook zal verder onderzocht moeten worden wat de rol van het welzijnswerk kan zijn richting zorg en onderwijs. Dit college kiest voor de jeugd en jongeren en voor wijkgerichte werken. Op deze onderdelen zal dan ook niet worden bezuinigd.

Voor (Herstructurering) Welzijnswerk wordt de volgende bezuinigingstaakstelling meegegeven:

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|------------|
| Maatschappelijke ondersteuning (SMD, ouderenzorg, welzijnswerk) (Bijlage Maatregelentabel nr 13, 14, 15) | Scenario 1: | €1.031.000 |
| | Scenario 2: | € 385.000 |
| | Scenario 3: | € 217.000 |

Herziening van het subsidiebeleid

Het gemeentelijk subsidiebeleid moet worden herzien en moet meer aansluiten bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen die meer vragen van de eigen verantwoordelijkheid van burgers en verenigingen. Dit moet leiden tot vereenvoudiging en dus tot minder administratieve rompslomp. Beleidsgestuurde contractfinanciering (BCF) is een middel voor de gemeente om beter regie te voeren, beter te kunnen sturen op te bereiken effecten en waar nodig bezuinigen

¹ Met het afschaffen van het schoolzwemmen, dient een andere vorm van bewegingsonderwijs te worden aangeboden. In de maatregelen is dit meegenomen door niet het volledig bedrag (€ 24.000) als bezuiniging op te nemen, maar € 10.000 als bezuiniging in te boeken.

onderbouwd te kunnen uitvoeren. Bij BCF geeft de gemeente subsidie aan een organisatie en spreekt af welke prestatie daar tegenover staat. Deze werkwijze wordt momenteel al toegepast bij de bibliotheek. Tijdens deze collegeperiode willen wij BCF invoeren voor alle organisaties die budgetsubsidie ontvangen. Los van BCF kijken we naar de mogelijkheid van het verstrekken van doelgroep- of subjectsubsidies. In het verleden verstrekte de gemeente veelal objectsubsidies aan instellingen. Wij streven naar een omslag van objectsubsidie naar subjectsubsidie. We willen, waar mogelijk, niet meer de instelling (object) subsidiëren, maar degene (subject) die gebruikmaakt van de diensten van die instelling.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|----------|
| Cultuur en ontspanning (sportaccommodaties (geen boekingen) en verlaging norm subsidies) (Bijlage Maatregelentabel nr 11, 12) | Scenario 1: | € 61.000 |
| | Scenario 2: | € 61.000 |
| | Scenario 3: | € 61.000 |

Heroriëntatie op toekomst Zwembad De Wilder

In de huidige constructie met zwembad De Wilder houdt de gemeente een groot financieel risico. Immers, eventuele tekorten komen in feite altijd bij de gemeente terecht. Daarnaast zou de gemeente, volgens het bestuur van het zwembad, de komende jaren forse investeringen moeten plegen. Daarom kijken we naar andere organisatievormen, die meer kostendekkend zijn en minder financiële risico's geven. Aanbieding op de particuliere markt is daarbij een serieuze optie. Uiteraard onder voorwaarde van handhaving van de huidige dienstverlening aan de burgers. Een second opinion is uitgevoerd op de exploitatie van het zwembad. Aan de hand daarvan zal een bestuursopdracht worden verstrekt om te onderzoeken wat de consequenties zouden kunnen zijn van afstoten van het zwembad. Onderstaand bevat dan ook voorlopige bedragen.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|---|---------------|-----------|
| Cultuur en ontspanning, Zwembad de Wilder (Bijlage Maatregelentabel nr 10) | Scenario 1: | € 190.000 |
| | Scenario 2: | € 190.000 |
| | Scenario 3: | € 79.000 |

Scholtenhagen

Het gebied Scholtenhagen is zeer waardevol voor Haaksbergen en haar omgeving. De exploitatiebijdrage van de gemeente is echter op een te hoog niveau. Door een meer zakelijke exploitatie van het gehele gebied kan stichting Groot Scholtenhagen meer inkomsten genereren en kan de bijdrage van de gemeente verminderen.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|-----------|
| Cultuur en ontspanning, Verminderen exploitatiesubsidie (Bijlage Maatregelentabel nr 9) | Scenario 1: | € 307.000 |
| | Scenario 2: | € 100.000 |
| | Scenario 3: | € 100.000 |

Kanteling Wmo

De 'kanteling' is ingezet door de VNG met als doel het stimuleren van een nieuwe manier van werken die mensen met een beperking betere kansen biedt om volwaardig mee te doen aan de samenleving. Dit betekent zowel voor gemeenten als voor burgers een 'kanteling' in denken:

- Gemeenten zullen meer tijd moeten nemen in het eerste gesprek met de klant. Het gesprek wordt meer vraagverhelderend, minder beoordelend;
- Burgers moeten afstappen van het zogenaamde "claimdenken" en alle mogelijkheden verkennen om hun probleem op te lossen;
- Eigen kracht van betrokkenen en hun omgeving staat hierbij nadrukkelijk centraal;

- Meer collectief dan individueel gebruik

Uiteindelijk zal de druk op de individuele voorzieningen van de Wmo dienen af te nemen. In verschillende gemeenten zijn hier goede ervaringen mee opgedaan met aanzienlijke besparingen.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag |
|--|-----------------------------------|
| Wmo, Kanteling Wmo (Bijlage Maatregelentabel nr 22) | Scenario 1: € 50.000 ² |
| | Scenario 2: € 150.000 |
| | Scenario 3: € 150.000 |
| Wmo (Invoeren inkomensgrens voor collectief vervoer (regiotaxi), Samenvoegen Wmo-raad met Cliëntenraad WWB /WIJ, BTW constructie, Beperking collectief Wmo/vervoer naar zorgboerderijen en Afschaffen geluksbudget (Bijlage Maatregelentabel nr 23, 24, 25, 26, 27) | Scenario 1: € 97.000 |
| | Scenario 2: € 97.000 |
| | Scenario 3: € 97.000 |

WWB en WIJ

Daarvoor willen wij vanaf 1 januari 2011, vooralsnog via een pilot, volledig meedraaien in het dienstverleningsconcept van het Werkplein Enschede. Met het Werkplein-Enschede zullen concrete prestatieafspraken worden gemaakt over de uitstroom van Haaksbergse WWB-klienten. Concreet houdt de samenwerking met het Werkplein-Enschede in dat de re-integratiefunctie van de Haaksbergse WWB-klienten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt (korter dan een jaar) en alle jongeren tot 27 jaar, volledig wordt gedaan op het Werkplein. WWB-ers met een langere afstand tot de arbeidsmarkt (meer dan een jaar) en die meer "zorg" nodig hebben, blijven door de gemeente bemiddeld worden waarbij actieve participatie het motto blijft.

We verwachten de taakstelling te bereiken door het versoberen van de maatregelen en het vermoedelijk verminderend beroep op de WWB.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag |
|---|-----------------------|
| WWB en WIJ (Verlagen toeslagen jongeren (WIJ), Versobering bijzondere bijstand, Versobering kwijtscheldingsbeleid gemeentelijke belastingen (Bijlage Maatregelentabel nr 16, 17, 18) | Scenario 1: € 125.000 |
| | Scenario 2: € 125.000 |
| | Scenario 3: € 125.000 |

² De kanteling van de Wmo levert voor alle scenario's een bezuiniging van € 50.000, € 100.000 en € 150.000 in respectievelijk 2012, 2013 en 2014. In scenario 1 wordt de bezuiniging per 2012 genoemd.

3 Fysieke sector

3.1 Inleiding

Ook in deze tijd van bezuinigen moeten wij zorgen voor een goede inrichting van de ruimte en voor een gedegen infrastructuur. Steeds meer willen wij daarbij de rol van regisseur op ons nemen om ondernemers en maatschappelijke organisaties de mogelijkheid te bieden om uitvoering te geven aan de gewenste ruimtelijke ontwikkeling van Haaksbergen.

Het geven van eigen verantwoordelijkheid aan burgers, ondernemers en maatschappelijke instellingen is een mogelijkheid om samen de doelen te bereiken. We willen meer mogelijkheden bieden om in bestemmingsplannen en in revitaliseringprojecten in te kunnen spelen op veranderende wensen. En samen kijken naar de mogelijkheden om regels te schrappen of te vereenvoudigen hoort daar zeker bij. Samenwerking, ook regionaal, als vorm moet leiden tot het meer efficiënt en mogelijk goedkoper organiseren van taken.

We kiezen ervoor om ons 'visitekaartje', de kwaliteit van de wegen en de openbare ruimte, minimaal op het niveau van 2010 te houden. Maar we willen ook kijken of kostenbesparingen mogelijk zijn, bijvoorbeeld door andere vormen van onderhoud en beheer.

Wat ook op peil blijft, zijn de bereikbaarheid en beschikbaarheid van politie en brandweer in Haaksbergen. We willen dat inwoners zich veilig blijven voelen in de gemeente Haaksbergen. Ook hier kan regionalisering/samenwerking zorgen dat er niet sprake zal zijn van kostenstijging.

3.2 Bezuinigingen

Op peil houden van voorzieningen, ontwikkeling in gang houden, sterker uit de crisis komen

Voor de ontwikkeling van het centrumplan, de kop van de Parallelweg, het Frankenhuis terrein, de voorbereiding van het realiseren van het bedrijventerrein het Stepelerveld en de ringweg N18 met aansluitende verbindingswegen blijven we ons inzetten. De rol van regisseur maken we daarbij sterker.

Vereenvoudiging van regelgeving en faciliteren van het ondernemersklimaat is een speerpunt. Voor enkele ontwikkelingen zullen we meer soberheid moeten accepteren of meer de tijd nemen, inspeland op de actualiteit.

Ook nieuwe functies in het buitengebied maken we mogelijk, zolang deze niet de agrarische bedrijvigheid belemmeren. Deze ontwikkelingen zijn niet opgenomen in de bezuinigingsmaatregelen maar zijn wel deel van bredere strategie om sterker uit de crisis te voorschijn te komen.

De kwaliteit van de openbare ruimte willen we zo goed als mogelijk op orde houden. Niet alleen omdat het visitekaartje van de gemeente Haaksbergen is waar we trots op zijn, maar ook omdat bij het achterblijven van voldoende beheer de herstelkosten ons later als een boemerang kunnen raken.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|---|---------------|-----------|
| Openbare Ruimte (plantsoenen, inzet bijstandgerechtigden) (Bijlage Maatregelentabel nr 41) | Scenario 1: | € 100.000 |
| | Scenario 2: | € 50.000 |
| | Scenario 3: | € 50.000 |

Effectiviteit en efficiëntie door regionale samenwerking

De samenwerking die we op regionaal niveau hebben, heeft Haaksbergen voordelen opgeleverd. Verdere regionalisering blijft onze inzet. Daarbij blijven we kritisch op de kosten en ondernemen stappen die te beheersen en ten minste op het huidige peil te houden. Dat laatste geldt in het bijzonder voor de samenwerking op het gebied van integrale veiligheid met de regio Twente. Hogere kosten bij toename van veiligheidseisen gaan wij niet zelf bekostigen, maar moeten gecompenseerd worden met extra middelen van het rijk. Waar kosten verder terug gebracht kunnen worden, doen we dat, zoals bij de regionale inspanningen voor recreatie en toerisme.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|-----------|
| Economische ontwikkeling (bezuinigingstaakstelling Regio Twente, € 2/inwoner; VVV) (Bijlage Maatregelentabel nr 36, 37, 38) | Scenario 1: | € 114.000 |
| | Scenario 2: | € 64.000 |
| | Scenario 3: | € 53.000 |

De samenwerking met de regio Twente geldt ook voor andere terreinen. We zetten in op een effectieve uitvoering, zodat schaalvoordelen en kostenbesparing behaald worden. Mocht een marktpartij meer voordeel opleveren, dan kiezen we daar voor.

De voordelen kunnen ook bestaan uit kwaliteitverbetering en continuïteitwaarborgen. Ook op andere terreinen zien we deze voordelen, zoals door bijvoorbeeld op beleidsterreinen samen te werken met de gemeenten Hof van Twente en Berkelland.

In het kader van de uitvoering van WABO per 1 oktober 2010, zullen we samenwerking tot stand brengen in een Regionale Uitvoeringsdienst. Op welke schaal en met wie wordt ingegeven door de te bereiken mate van effectiviteit en efficiëntie. Een aantal maatregelen vertalen zich terug in vermindering van de kosten van bedrijfsvoering. Concreet wordt ook gekeken naar het Gemeentelijk Belastingkantoor Twente (GBT).

Soberheid en eigen verantwoordelijkheid

Op een aantal fronten kan het een tandje minder, zonder daarbij de kwaliteit van de leefomgeving of veiligheid aan te tasten. Daar waar een combinatie met eigen verantwoordelijke van inwoners mogelijk is, ligt een oplossing voor de hand. Dit geldt bijvoorbeeld voor de versobering van de inrichting en het beheer van speelvoorzieningen, vervanging straatverlichting, verkeersremmende maatregelen, beheer verkeerslichten, straatmeubilair en de bestrijding van roeken. Het gemeentelijk groen leent zich voor adoptie door bedrijven en instellingen, het 'snipper'groen voor beheer door of verkoop aan particulieren. Goede afspraken over beheer en kwaliteit zijn een voorwaarde. Een ander terrein is de bijdrage van de gemeente in de zorg voor monumenten in bezit van particulieren.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|--|---------------|-----------------------|
| Bereikbaarheid, wegen en verlichting (Straatmeubilair, straatreiniging, verlichting, verkeerslichten en -borden en betaald parkeren) (Bijlage Maatregelentabel nr 28, 29, 30, 31, 32, 33) | Scenario 1: | € 83.000 ³ |
| | Scenario 2: | € 109.000 |
| | Scenario 3: | € 109.000 |
| Openbare ruimte (waterbeheer, plantsoenen, speelvoorzieningen en dierenoverlast) (Bijlage Maatregelentabel nr 39, 40, 42, 43, 44) | Scenario 1: | € 192.000 |
| | Scenario 2: | € 162.000 |
| | Scenario 3: | € 162.000 |

Profijtbeginself

De ingezette lijn om kosten en baten in balans te brengen, zullen we voortzetten. Daar waar burger, bedrijfsleven, organisaties of verenigingen inspanningen vragen van de gemeente en geen taken zijn van algemeen nut, zullen leges kostendekkend moeten zijn. Uiteraard zullen deze diensten efficiënt uitgevoerd moeten worden en in de pas lopen met tarieven van andere gemeenten of de markt. Die balans willen we versterken bij de vergunningverleningen APV, beheer van wegen en waterpartijen, bestemmingsplanherzieningen op verzoek van particulieren en grafrechten.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag | |
|---|---------------|-----------|
| Veiligheid (vergunningen APV, verhogen leges) (Bijlage Maatregelentabel nr 48) | Scenario 1: | € 85.000 |
| | Scenario 2: | € 57.000 |
| | Scenario 3: | € 28.000 |
| Bereikbaarheid en openbare ruimte (Bijlage Maatregelentabel nr 34, 35) | Scenario 1: | € 100.000 |
| | Scenario 2: | € 50.000 |
| | Scenario 3: | € 33.000 |
| Ruimtelijke ontwikkeling en wonen, ruimtelijke ordening, verhogen leges, normsubsidie VAC (Bijlage Maatregelentabel nr 45, 46) | Scenario 1: | € 76.000 |
| | Scenario 2: | € 73.000 |
| | Scenario 3: | € 73.000 |

Gebouwen en accommodaties

Het uitgangspunt van de gemeentelijke visie op maatschappelijk vastgoed is dat minimaal een kostprijsdekkende huurprijs wordt gevraagd. In het zogeheten doelgroepenbeleid staat welke organisaties wij actief huisvesting willen bieden. Dit doelgroepenbeleid wordt eind 2010 ter besluitvorming aangeboden aan de gemeenteraad. Uitgangspunt hierbij is een goede sociale infrastructuur. Om dit te kunnen realiseren heeft de gemeente een huisvestingstaak. Een van de doelgroepen is het onderwijs. Hiervoor is een zogeheten Integraal Huisvestingsplan Onderwijs (IHP) opgesteld. Dit IHP kan vanuit de onderwijswetgeving aangeven met welke kaders het maatschappelijk vastgoed rekening moet houden. De gemeente is weliswaar verantwoordelijk voor het bekostigen van de huisvesting van onderwijs en andere maatschappelijke voorzieningen, maar het is niet noodzakelijk dat we ook al het bijbehorende vastgoed in ons bezit hebben. De nieuwe school in de Hassinkbrink kan als voorbeeld dienen voor het ontwikkelen van beleid op het gebied van multifunctioneel bouwen. We gaan gemeentelijke (onderwijs)gebouwen waar mogelijk nog meer multifunctioneel inzetten. De bouw van de school in de Hassinkbrink was zonder meer nodig. Toch is door die bouw een overschot aan klaslokalen in Haaksbergen ontstaan. Het is niet efficiënt die klaslokalen leeg te laten staan. Door slim vrijspelen van die klaslokalen willen we die locaties herontwikkelen. Dit leidt er toe dat er in onze gemeente een school wordt gesloten.

³ De post Betaald Parkeren levert voor alle scenario's een bezuiniging van € 13.000, € 26.000 en € 39.000 in respectievelijk 2012, 2013 en 2014. In scenario 1 wordt de bezuiniging per 2012 genoemd.

| Bezuinigingstaakstelling 2014 | Bedrag |
|--|-----------------------|
| Ruimtelijke ontwikkeling en wonen, gebouwen en accommodaties (Bijlage Maatregelentabel nr 47) | Scenario 1: € 346.000 |
| | Scenario 2: € 346.000 |
| | Scenario 3: € 346.000 |

4 Interne dwarsverbanden

De maatregelen binnen 'Interne dwarsverbanden' hebben een gemeentebreed effect, maar in tegenstelling tot de 'externe dwarsverbanden' richten deze zich op de interne organisatie.

4.1 Inleiding

We streven naar een compacte en effectief ambtelijk apparaat. We willen al in 2011 en in 2012 in totaal 5% besparen op personele kosten. Dat kan ook als we zaken anders gaan organiseren, bijvoorbeeld op basis van samenwerking (intergemeentelijke samenwerking en/of publiek-private samenwerking)

Samenwerken in verschillende samenwerkingsverbanden leidt er toe dat we zaken efficiënter en mogelijk goedkoper kunnen organiseren. Zo willen we, in deze collegeperiode, intensiever samenwerken met andere gemeenten. Daarbij passen begrippen als continuïteit en kwaliteit van dienstverlening en een minder kwetsbare positie om taken naar behoren uit te voeren. Met beleidstaken en ondersteunende diensten kan verschillend worden omgegaan.

We streven naar gerichte samenwerking met Netwerkstad Twente. Te denken valt daarbij aan een Shared Service Center (een soort gemeenschappelijk 'bedrijf' dat diensten uitvoert), maar ook aan een gezamenlijke personeelsadministratie of inkoopafdeling. Deelname aan het Gemeenschappelijk Belastingkantoor Twente sluit aan op ons coalitieakkoord. We kijken ook naar beleidsmatige samenwerking met buurgemeenten, zoals Hof van Twente en Berkelland, bijvoorbeeld op het gebied van plattelandsontwikkeling. In bepaalde gevallen zal het rijk zelfs regionale samenwerking eisen. Dat we die samenwerking met de regio zoeken om klantvriendelijker, effectiever en efficiënter te worden, staat buiten kijf. Op welke schaal en met wie blijft maatwerk. Bij samenwerking streven we te allen tijde naar een win-winsituatie

Als er taken wegvallen, kunnen we ook met minder personeel toe. Van medewerkers verwachten we meer flexibiliteit en een bredere inzetbaarheid om eventuele 'gaten in de ambtelijke organisatie' op te kunnen vangen.

De structuur van de organisatie zal in de loop van 2011 en 2012 aangepast worden om klaar te zijn voor de nieuwe rol van 'gemeente als regisseur' en voor een daarmee samenhangend kernachtige en kwalitatief hoogwaardige ambtelijke organisatie. Dit vereist een andere manier van denken en werken voor medewerkers waarop geanticipeerd zal worden.

4.2 Bezuiniging

Samenwerking en regievoeren zijn mogelijkheden om de taakstelling te realiseren.

We hebben de gemeentesecretaris/directeur binnen de scenario's "18 miljard" en "10 miljard" een taakstelling 'inkrimping personeel' van € 525.000 opgelegd en een extra taakstelling van € 450.000 opgelegd. Dit betekent een bezuiniging van € 975.000 op de eigen organisatie. De formatie zal worden teruggebracht met naar schatting tussen de 18 en 25 fte. Natuurlijk verloop zal extra worden gestimuleerd door een impuls te geven aan de mogelijkheden ter bevordering van externe mobiliteit. Gedwongen ontslagen zullen zoveel mogelijk worden voorkomen.

En tenslotte schatten wij in dat binnen Scenario 1 (het "35-miljard"-scenario) er door de zeer ingrijpende bezuinigingen, zoveel taken zullen wegvallen voor de gemeente Haaksbergen dat er noodzakelijkerwijs verder bezuinigd moet worden op personeel. Gedwongen ontslagen zullen dan

vermoedelijk wel aan de orde zijn. Dit is enkel relevant in het geval dat scenario 1 toegepast wordt.

| Bezuinigingstaakstelling 2012 | Bedrag |
|---|-------------------------|
| Bedrijfsvoering, inkrimping personeel, extra taakstelling (Bijlage Maatregelentabel nr 49) | Scenario 1: € 1.350.000 |
| | Scenario 2: € 975.000 |
| | Scenario 3: € 975.000 |

Het functioneren en werken als een samenhangend kernachtige en kwalitatief hoogwaardige ambtelijke organisatie vraagt veel van de medewerkers. Aan inzet, maar ook aan vaardigheden en kennis. Er zal geïnvesteerd moeten worden in de medewerkers om te voldoen aan de eisen die gesteld worden aan een regievoerende gemeente:

Transitiebudget ter verbetering kwaliteit van de organisatie cq transitiekosten (voor de scenario's 2 en 3)

Hieronder is een berekening gegeven van het cumulatief meerjarig budget dat bedoeld is om de structurele bezuinigingen op de ambtelijke organisatie mogelijk te maken. De bestedingen (activiteiten) worden over de jaren 2012 – 2014 uitgevoerd.

- ontwikkeling medewerkers: 100 * € 3.000 € 300.000
(opleidingsbudget = structureel 100.000)
 - managementdevelopment: 15 * € 10.000 € 150.000
 - regelingen ter stimulering van externe mobiliteit : 10 * € 20.000 € 200.000
 - regelingen ter bevordering beëindiging dienstverband: 8 * € 65.000 € 520.000
 - faciliteren vervangingskosten: 2 fte per jaar € 330.000
- € 1.500.000

Per jaar betekent dat € 500.000 "incidenteel" met een structurele doorloop van € 100.000 voor ophoging van het budget voor opleiding/loopbaan/mobiliteit/managementontwikkeling.

Deze incidentele kosten zijn investeringen om de taakstelling rondom de inkrimping eigen personeel te realiseren. De bedragen, taakstelling versus inkrimping, zien er over de jaren als volgt uit:

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inkrimping personeel en extra taakstelling | € 390.000 | € 975.000 | € 975.000 | € 975.000 | € 975.000 |
| Transitiebudget ter verbetering kwaliteit van de organisatie c.q. transitiekosten (voor de scenario's 2 en 3) | € 500.000 | € 500.000 | € 500.000 | € 100.000 | € 100.000 |

De genoemde bedragen hebben betrekking op de scenario's 2 en 3 (een rijksbezuiniging van 18 miljard of van 10 miljard). Het spreekt voor zich dat wanneer scenario 1 het geldende scenario zal zijn (rijksbezuiniging van 35 miljard), de kosten aanzienlijk zullen toenemen. Dit als gevolg van gedwongen ontslagen. De kosten voor de ontwikkeling van medewerkers en management en mobiliteitsregelingen blijven ook dan onverkort gelden.

5 Totaal van de bezuinigingsmaatregelen

Met de in dit document genoemde maatregelen, worden de volgende bezuinigingen gerealiseerd:

| Maatregelen uit | Bezuiniging door het rijk | totaal aan bezuinigingen voor Gemeente Haaksbergen | te realiseren in jaar |
|-------------------|------------------------------|---|-----------------------|
| Scenario 1 | 35 miljard | € 6.659.000 | 2012 |
| Scenario 2 | 18 miljard | € 4.570.000 | 2014 |
| Scenario 3 | 10 miljard | € 4.089.000 | 2014 |

De verdeling over de deelprogramma's en beleidsvelden is als volgt:

| Bedragen * € 1.000 | Scenario | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | 1 (in 2012) | 2 (in 2014) | 3 (in 2014) |
| A - Externe Dwarsverbanden | 1.332 | 1.232 | 1.232 |
| Algemene dekkingsmiddelen | 326 | 226 | 226 |
| Bestuur en dienstverlening | 14 | 14 | 14 |
| Overzicht structurele effecten dekkingsvoorstellen college, begroting 2011 | 992 | 992 | 992 |
| B - Sociale Sector | 2.880 | 1.451 | 1.028 |
| Cultuur en ontspanning | 1.415 | 637 | 404 |
| Maatschappelijke ondersteuning | 1.031 | 384 | 217 |
| Minima | 125 | 125 | 125 |
| Onderwijs | 162 | 57 | 35 |
| Wmo | 147 | 247 | 247 |
| C - Fysieke Sector | 1.097 | 912 | 854 |
| Bereikbaarheid | 83 | 109 | 109 |
| Bereikbaarheid en openbare ruimte | 100 | 50 | 33 |
| Economische ontwikkeling | 114 | 64 | 53 |
| Integrale veiligheid | | | |
| Openbare ruimte | 292 | 212 | 212 |
| Ruimtelijke Ontwikkeling | 4 | 1 | 1 |
| Ruimtelijke ontwikkeling en wonen | 418 | 418 | 418 |
| Veiligheid | 85 | 57 | 28 |
| D - Interne Dwarsverbanden | 1.350 | 975 | 975 |
| Bedrijfsvoering | 1.350 | 975 | 975 |
| Eindtotaal | 6.659 | 4.570 | 4.089 |

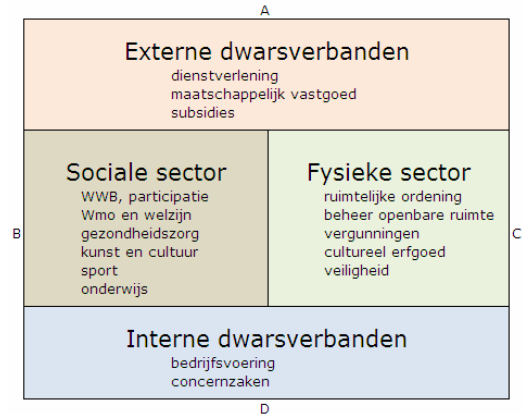
Bijlage Indeling in beleidsvelden

De totaalijst met maatregelen zoals die opgesteld is op basis van het werk van de werkgroepen, is gerubriceerd volgens een indeling van o.a. de VNG. In bijgaand plaatje is de indeling schematisch weergegeven.

Onder 'Externe dwarsverbanden' zijn de maatregelen gegroepeerd die een gemeentebreed effect hebben (er 'dwars door heen gaan' of afdelingsoverstijgend zijn) maar tevens een externe focus hebben.

De subsidies die typisch zijn voor het Sociale domein zijn in categorie B opgenomen.

De maatregelen binnen 'Interne dwarsverbanden' hebben eveneens een gemeentebreed effect, maar richten zich op de interne organisatie. De overige groepen ('Sociale sector' en 'Fysieke sector') behoeven geen toelichting.



Om de aansluiting met de (deel-)programma's te kunnen maken, wordt onderstaande tabel gegeven.

Deel-programma

| Deel-programma | Externe dwarsverbanden | Sociale sector | Fysieke sector | Interne dwarsverbanden |
|--|------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| Algemene dekkingsmiddelen | | | | |
| Bedrijfsvoering | | | | |
| Bereikbaarheid | | | | |
| Bereikbaarheid en openbare ruimte | | | | |
| Bestuur en dienstverlening | | | | |
| Cultuur en ontspanning | | | | |
| Economische ontwikkeling | | | | |
| Integrale veiligheid | | | | |
| Maatschappelijke ondersteuning | | | | |
| Minima | | | | |
| Onderwijs | | | | |
| Openbare ruimte | | | | |
| Overzicht structurele effecten dekkingsvoorstellen college, begroting 2011 | | | | |
| Ruimtelijke Ontwikkeling | | | | |
| Ruimtelijke ontwikkeling en wonen | | | | |
| Veiligheid | | | | |
| WMO | | | | |

Bijlage Maatregelentabel

| Deelprogramma | Omschrijving maatregel | Scenario 1 | | | Scenario 2 | | | Scenario 3 | | | Link met collegeprogramma |
|--|--|------------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 1. Algemene dekkingsmiddelen | Verhoging hondenbelasting en woonforensenbelasting | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | 26.000 | Profijtbeginsel |
| 2. Bestuur en dienstverlening | Verhogen van leges paspoort en ID-kaart tot wettelijk maximum | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | Profijtbeginsel |
| 3. Bestuur en dienstverlening | Extra subsidie RTV Sternet vervalt | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 4. Structurele effecten begroting 2011 | Overzicht structurele effecten dekkingsvoorstellen college, begroting 2011 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | 992.000 | |
| 5. Algemene dekkingsmiddelen | Bezuiniging op budget 'nieuw beleid' | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | |
| 6. Cultuur en ontspanning | Vermindering subsidie voor muziekonderwijs voor volwassenen | 298.000 | 298.000 | 298.000 | 30.000 | 60.000 | 89.000 | 15.000 | 30.000 | 45.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 7. Cultuur en ontspanning | Afschaffen van subsidie voor monumenten | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 8. Cultuur en ontspanning | Vermindering subsidie bibliotheek | 517.000 | 517.000 | 517.000 | 52.000 | 103.000 | 155.000 | 26.000 | 52.000 | 78.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 9. Cultuur en ontspanning | Vermindering subsidie Scholtenhagen | 307.000 | 307.000 | 307.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | Herijking subsidies (BCF) |

| Deelprogramma | Omschrijving maatregel | Scenario 1 | | | Scenario 2 | | | Scenario 3 | | | Link met collegeprogramma |
|------------------------------------|---|------------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|--------|---------|---------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 10. Cultuur en ontspanning | Vermindering subsidie zwembad De Wilder | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 26.000 | 53.000 | 79.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 11. Cultuur en ontspanning | Financieel administratief (geen boekingen op budget sportaccommodaties) | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | Financieel administratief |
| 12. Cultuur en ontspanning | Verlaging normsubsidies | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | 56.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 13. Maatschappelijke ondersteuning | Verlaging bijdrage aan SMD | 335.000 | 335.000 | 335.000 | 34.000 | 67.000 | 101.000 | 17.000 | 34.000 | 50.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 14. Maatschappelijke ondersteuning | Verlaging bijdrage in de ouderenzorg | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 15. Maatschappelijke ondersteuning | Verlaging bijdrage welzijnswerk | 646.000 | 646.000 | 646.000 | 78.000 | 156.000 | 234.000 | 39.000 | 78.000 | 117.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 16. Minima | Verlaging van toeslagen jongeren (WIJ) | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | Nieuw Noaberschap |
| 17. Minima | Versoering bijzondere bijstand | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | Nieuw Noaberschap |
| 18. Minima | Versoering kwijtscheldingsbeleid gemeentelijke belastingen | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | Nieuw Noaberschap |
| 19. Onderwijs | Afschaffen bijdrage aan levensbeschouwelijk onderwijs | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 20. Onderwijs | Verlagen bijdrage aan onderwijsondersteuning | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 21. Onderwijs | Verlagen bijdrage peuteropvang | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 15.000 | 30.000 | 45.000 | 7.000 | 15.000 | 22.000 | Herijking subsidies (BCF) |

| Deelprogramma | Omschrijving maatregel | Scenario 1 | | | Scenario 2 | | | Scenario 3 | | | Link met collegeprogramma |
|--------------------|---|------------|---------|---------|------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 22. Wmo | Kanteling van de Wmo | 50.000 | 100.000 | 150.000 | 50.000 | 100.000 | 150.000 | 50.000 | 100.000 | 150.000 | Nieuw Noaberschap |
| 23. Wmo | Invoeren inkomensgrens voor collectief vervoer (regiotaxi) | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | Nieuw Noaberschap |
| 24. Wmo | Samenvoegen Wmo-raad met Cliëntenraad WWB /WIJ | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | Nieuw Noaberschap |
| 25. Wmo | BTW verrekenen op de Wmo vervoersvoorzieningen | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | Financieel administratief |
| 26. Wmo | Beperking collectief Wmo/vervoer naar zorgboerderijen | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | Nieuw Noaberschap |
| 27. Wmo | Afschaffen geluksbudget | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 28. Bereikbaarheid | Vervanging straatmeubilair temporiseren | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | Herijking uitgaven |
| 29. Bereikbaarheid | Toerekening van straatreiniging aan GRP | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | Profijtbeginssel |
| 30. Bereikbaarheid | Verlichting | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | Herijking uitgaven |
| 31. Bereikbaarheid | Afstoten van de laatste verkeerslichten in beheer bij de gemeente | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | Herijking uitgaven |
| 32. Bereikbaarheid | Verwijderen van overbodige borden, bordvrij maken | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | Herijking uitgaven |
| 33. Bereikbaarheid | Verhoging parkeertarief | 13.000 | 26.000 | 39.000 | 13.000 | 26.000 | 39.000 | 13.000 | 26.000 | 39.000 | Profijtbeginssel |

| Deelprogramma | Omschrijving maatregel | Scenario 1 | | | Scenario 2 | | | Scenario 3 | | | Link met collegeprogramma |
|---------------------------------------|---|------------|---------|---------|------------|--------|--------|------------|--------|--------|-----------------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 34. Bereikbaarheid en openbare ruimte | Verhoging grafrechten | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 18.000 | 35.000 | 50.000 | 11.000 | 22.000 | 33.000 | Profijtbeginsel |
| 35. Bereikbaarheid en Openbare ruimte | Financieel administratief (geen boekingen op budget parkeren) | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | 499 | Financieel administratief |
| 36. Economische ontwikkeling | Financieel administratief (geen boekingen op budget promotie) | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | Financieel administratief |
| 37. Economische ontwikkeling | Financiële taakstelling Regio Twente | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | 42.000 | Herijking uitgaven |
| 38. Economische ontwikkeling | Verlaging bijdrage VVV | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 7.000 | 14.000 | 22.000 | 4.000 | 7.000 | 11.000 | Herijking subsidies (BCF) |
| 39. Openbare ruimte | Adviezen/diensten derden toerekenen aan GRP -> verhoging rioolrechten | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | Profijtbeginsel |
| 40. Openbare ruimte | Stortingsrechten toerekenen aan GRP -> verhoging rioolrechten | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | 39.000 | Profijtbeginsel |
| 41. Openbare ruimte | Inzet bijstandsgerechtigden bij schoffelen continueren/uitbreiden | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | Nieuw Noaberschap |
| 42. Openbare ruimte | Alle groen naar burger/bedrijven-groenadoptie rotondes | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | Herijking uitgaven/taakuitvoering |

| Deelprogramma | Omschrijving maatregel | Scenario 1 | | | Scenario 2 | | | Scenario 3 | | | Link met collegeprogramma |
|---------------------------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 43. Openbare ruimte | Verminderen aantal en complexiteit speeltoestellen | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 15.000 | 30.000 | 50.000 | 15.000 | 30.000 | 50.000 | Herijking uitgaven/taakuitvoering |
| 44. Openbare ruimte | Overlast roeken wordt niet meer bestreden | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | Herijking uitgaven/taakuitvoering |
| 45. Ruimtelijke ontwikkeling en wonen | Verhogen inkomsten uit leges projecten | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | 72.000 | Profijtbeginssel |
| 46. Ruimtelijke Ontwikkeling | Normsubsidie afschaffen aan VAC (Volkshuisvesting Advies Commissie) | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 350 | 700 | 1.000 | 175 | 350 | 525 | Herijking subsidies (BCF) |
| 47. Ruimtelijke ontwikkeling en wonen | Gebouwen en accommodaties | 346.000 | 346.000 | 346.000 | 115.000 | 230.000 | 346.000 | 115.000 | 230.000 | 346.000 | Profijtbeginssel |
| 48. Veiligheid | Verhogen leges vergunningen | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 57.000 | 57.000 | 57.000 | 28.000 | 28.000 | 28.000 | Profijtbeginssel |
| 49. Bedrijfsvoering | Efficiency korting eigen personeel en extra taakstelling | 1.350.000 | 1.350.000 | 1.350.000 | 390.000 | 975.000 | 975.000 | 390.000 | 975.000 | 975.000 | Anders werken |
| | Totaal A - Externe Dwarsverbanden | 1.332.000 | 1.332.000 | 1.332.000 | 1.232.000 | 1.232.000 | 1.232.000 | 1.232.000 | 1.232.000 | 1.232.000 | |
| | Totaal B – Sociale Sector | 2.880.000 | 2.930.000 | 2.980.000 | 936.000 | 1.193.000 | 1.451.000 | 667.000 | 849.000 | 1.028.000 | |
| | Totaal C – Fysieke Sector | 1.096.749 | 1.109.749 | 1.122.749 | 572.099 | 739.449 | 911.749 | 532.924 | 690.099 | 854.274 | |
| | Totaal D – Interne Dwarsverbanden | 1.350.000 | 1.350.000 | 1.350.000 | 390.000 | 975.000 | 975.000 | 390.000 | 975.000 | 975.000 | |
| | | 6.658.749 | 6.721.749 | 6.784.749 | 3.130.099 | 4.139.449 | 4.569.749 | 2.821.924 | 3.746.099 | 4.089.274 | |

