



# Wij werken voor Brummen

**PERSPECTIEFNOTA 2016-2019**  
**SAMEN SCHAKELEN NAAR DE TOEKOMST**

# SAMENVATTING

*We hebben veel in Brummen om trots op te zijn! Veel gaat goed in Brummen. Maar er kan en moet ook wat veranderen.*

## **Brummen kantelt en wij kantelen mee**

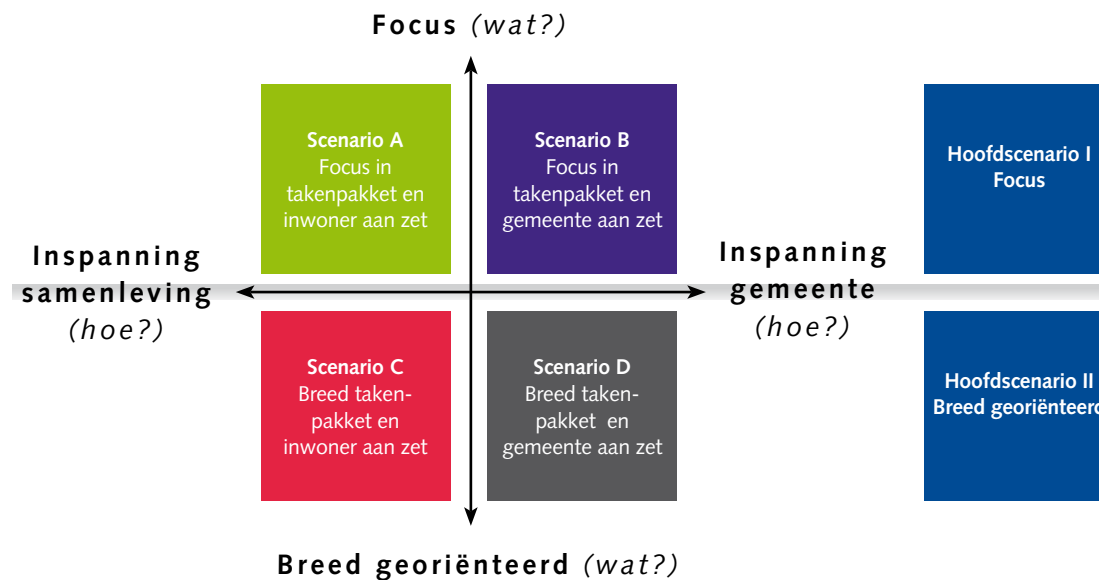
De afgelopen jaren hebben we de Brummense samenleving zien veranderen. Steeds meer mensen willen niet meer alleen eens in de vier jaar stemmen. Ze willen meedenken over onderwerpen die voor hen belangrijk zijn. Er is ook veel kennis, ervaring en daadkracht in Brummen waar we gebruik van kunnen en willen maken. Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties kunnen en willen veel vraagstukken zelf oplossen. We willen dan ook ruimte geven aan een samenleving die meer zelf wil oppakken. En helpen waar dat kan. We blijven als gemeente wel een bijzondere rol spelen. We hebben een aantal wettelijke en uitvoerende taken die blijvend zijn. In die rol zijn we verantwoordelijk voor het algemene belang, zorgen we voor stabiliteit en zijn we een vangnet voor de kwetsbaren.

Eind 2014 hebben wij de ambtelijke organisatie opdracht gegeven om met de samenleving en de gemeentelijke organisatie het gesprek aan te gaan over taken en rollen van de gemeente. We gaven als belangrijke voorwaarde mee dat onze gemeente zich financieel gezond kan ontwikkelen. Op basis hiervan hebben wij bepaald:

- a) wat voor een gemeente wij willen zijn (de grondhouding);
- b) welke taken en rollen daarbij horen (verwerkt in scenario's);
- c) welke mogelijkheden er zijn om te komen tot een gezonde financiële positie (de financiële gevolgen van de scenario's).

## **Grondhouding**

De grondhouding is de basishouding, van waaruit wij voor Brummen werken. Onze grondhouding bepaalt ons gedrag en geldt voor zowel de medewerkers en bestuurders als de raadsleden. Daarmee vormt de grondhouding ook de basis voor de cultuuromslag die we binnen onze gehele gemeentelijke organisatie verder gaan maken. De grondhouding ligt aan de basis van alles wat we doen en zit daarmee altijd in ieder toekomstscenario. Bij alles wat we doen vragen we ons eerst af 'Waarom' we het doen. In het antwoord op die vraag zit de toegevoegde waarde voor de lokale samenleving. Vervolgens gaan we in gesprek over 'Hoe' we een vraagstuk met elkaar aanpakken. Het gezamenlijke resultaat levert het 'Wat' op. Andere belangrijke elementen uit onze grondhouding zijn: we stellen het maatschappelijk rendement voorop, peilen eerst de behoefte voordat we wat doen, we werken integraal, wij zijn dienstbaar aan de samenleving en gaan uit van kansen (Ja, mits...).



### Scenario's

Binnen de grondhouding hebben we vier scenario's ontwikkeld. Die vier variëren in 'Wat' we als gemeente doen (mate van focus) en 'Hoe' we dat doen (inspanning). Een grotere inspanning van de samenleving betekent dat de gemeente Brummen meer kan loslaten, uiteraard wel met inachtneming van de (minimale) wettelijke taken en de grondhouding (afspraken nakomen en voeling houden).

De volgende zeven focusgebieden zijn bepaald (alfabetische volgorde). Deze zijn gebaseerd op het bestuursprogramma en deze focus wordt onderschreven door de uitkomsten uit het inwonerspanel 'Brummen Spreekt': Economie, Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Onderwijs, Openbare ruimte, Plan Eerbeek, Veiligheid, handhaving en toezicht, Zorg. De vier scenario's bestaan feitelijk uit twee hoofdscenario's, namelijk focus of brede oriëntatie. Daarbinnen kunnen we per werkgebied kiezen voor de mate van inspanning voor de samenleving en de gemeente.

### Financiële doorkijk hoofdscenario's

Op dit moment kunnen alleen grove inschattingen worden gemaakt van de financiële effecten van een hoofdscenario. Er zijn te veel variabelen om dat effect nu concreet te kunnen bepalen. In de zeven focusgebieden gaat nu al ongeveer 81% van de totale uitgaven om. Vanuit financieel oogpunt investeren we dus al vooral in de focusgebieden die in het bestuursprogramma staan en die worden onderschreven door de inwoners via het inwonerspanel. Dat betekent dat onze bezuinigingsambitie niet alleen gerealiseerd kan worden door te focussen. Het financiële effect zit vooral in de rolverandering en minder in de wijziging van het takenpakket.

Een belangrijke ontwikkeling is de natuurlijke uitstroom van 28 medewerkers in de komende 7 jaar. Dit biedt kansen om op een geleidelijke en natuurlijke manier toe te werken naar een mogelijk compactere ambtelijke organisatie. Daarnaast zijn er scenario-onafhankelijke veranderingen: veranderingen waarmee bedrijfsvoerings- en dienstverleningswerkzaamheden mogelijk efficiënter en effectiever kunnen worden gemaakt. We ontwikkelen hiervoor businesscases. Een voorzichtige doorrekening levert een indicatieve bandbreedte voor een afname of toename van de begroting per hoofdscenario.

## Uitvoering

Sommige veranderingen kunnen dit jaar nog worden ingevoerd, andere (vooral de cultuurverandering) duren langer: 3-5 jaar. De uitvoering van deze perspectiefnota is complex, omdat zowel de grondhouding als de scenariokeuze raakt aan alles wat wij doen. Daarom willen we de implementatie van deze perspectiefnota onderbrengen in een integraal uitvoeringsprogramma. Zo houden we onszelf scherp op de ingeslagen koers. De organisatieverandering (structuur, bedrijfsvoering en cultuur) moet aan bepaalde voorwaarden voldoen om de uitvoering van de perspectiefnota te laten slagen. De belangrijkste zijn:

- We werken van buiten naar binnen: het primaire proces is buiten en zo moet de organisatie dan ook ingericht worden;
- We werken integraal: de organisatie moet dit ondersteunen en faciliteren;
- We werken vanuit netwerken en vraaggericht: dat vraagt om een flexibele en wendbare organisatie;
- We werken vanuit het proces: we moeten kunnen sturen op dat proces;
- We werken in een veranderende samenleving en dat vraagt om een goede strategie.

Uiteindelijk gaat het om de mensen die het moeten doen. We kunnen nog zoveel investeren in visies, plannen, organisatiestructuren of bedrijfsprocessen: als de medewerkers zich de grondhouding niet eigen kunnen maken en onduidelijk is wat van hen verwacht wordt, dan zullen we nooit kunnen werken voor Brummen zoals we dat graag willen. De leidinggevendenden in de gemeentelijke organisatie zijn een kritische succesfactor binnen de organisatieontwikkeling. De grondwaarden en de grondhouding moeten gedragen worden door de leidinggevendenden. Zij moeten de vaandeldragers en de ambassadeurs zijn van de kanteling en sturing geven aan de uitvoering van de ambities.

## Beslispunten

▷ Beslispunt 1a: Stem in met de grondhouding van de gemeente Brummen.

▷ Beslispunt 1b: Stem in met de methodiek om vanuit de grondhouding met toepassing van de scenariomatrix – mate van focus & inspanning – tot hoofdsenario's te komen.

▷ Beslispunt 1c: Stem in met de verankering van de methodiek in de organisatie voor toekomstige herijking van onze strategische positie.

▷ Beslispunt 1d: Stem in met de adviesnotitie 'Vernieuwing Programmabegroting' van de Auditcommissie.

▷ Beslispunt 1e: Stem in met de ontwikkeling van businesscases die mogelijk bijdragen aan een meer efficiënte en effectieve invulling van bedrijfsvoerings- en dienstverleningswerkzaamheden (o.a. digitalisering, ICT, repro/drukkerij, Wabo/Omgevingswet, invorderingen/belastingen en inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ontwikkeling voorzieningen in het sociale domein (o.a. wijkteam en Stichting Welzijn Brummen): evaluatie en heroverweging van taakstellingen, werkwijze, organisatie en structuur.).

▷ Beslispunt 1f: Stem in met de ontwikkeling van een integraal uitvoeringsprogramma onder leiding van de procesmanager Strategie & Beleid om deze perspectiefnota (bestuursopdracht) uit te voeren en te implementeren, waarbij nauw wordt samengewerkt met de projectleider reorganisatie.

▷ Beslispunt 2: Kies voor hoofdsenario I (focus op Zorg, Openbare ruimte, Onderwijs, Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Veiligheid, handhaving en toezicht, Plan Eerbeek, Economie) of hoofdsenario II (breed georiënteerd), kies binnen het gekozen hoofdsenario voor de nadruk op 'inspanning samenleving' of 'inspanning gemeente' en leg uw keuze vast in een voorstel aan de raad voor zijn vergadering van 18 juni 2015.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>			
1.1	De Brummense samenleving kantelt...	6			
1.2	...en de gemeente kantelt mee	6			
1.3	Bestuursopdracht	7			
1.4	Vertrekpunt: we beginnen niet opnieuw en gaan verder	7			
1.4.1	<i>Grondwaarden</i>	8			
1.4.2	<i>Speerpunten</i>	8			
1.4.3	<i>Financiën</i>	8			
1.5	Leeswijzer	9			
<b>2</b>	<b>Takendiscussie I: ophaal- &amp; analysefase</b>	<b>10</b>			
2.1	Doel	10			
2.2	Aanpak	10			
2.3	Ophaalfase	11			
2.3.1	<i>Samenleving</i>	11			
2.3.2	<i>Ambtelijke organisatie</i>	12			
2.3.3	<i>Gemeenteraad</i>	13			
2.3.4	<i>Buurgemeenten</i>	13			
2.3.5	<i>Totaallijst 'veranderingen'</i>	14			
2.4	Analysefase	14			
2.4.1	<i>Multicriteria-analyse</i>	14			
2.4.2	<i>Toekennen van scores</i>	14			
2.4.3	<i>Van shortlist naar scenario's</i>	14			
<b>3</b>	<b>Takendiscussie II: Grondhouding &amp; scenario's</b>	<b>15</b>			
3.1	Het waarom, hoe en wat	15			
3.1.1	<i>Brummense Gouden Cirkel</i>	15			
3.2	Grondhouding	16			
	▷ Beslispunt 1a	17			
3.3	Scenario's	18			
3.3.1	<i>Scenariomatrix</i>	19			
	▷ Beslispunt 1b	30			
	▷ Beslispunt 1c	30			
3.3.2	<i>Doorkijk naar de gemeentelijke begroting</i>	30			
3.4	Hoofdscenario's	33			
3.4.1	<i>Voorkeur uit inwonersbijeenkomst</i>	33			
	▷ Beslispunt 2	33			
3.5	Samenwerking	34			
3.6	Vernieuwing programmabegroting	34			
	▷ Beslispunt 1d	35			
3.7	Scenario-onafhankelijke veranderingen	35			
3.7.1	<i>Indruk opgehaalde ideeën</i>	35			
3.7.2	<i>Businesscases</i>	36			
	▷ Beslispunt 1e	36			
<b>4</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>37</b>			
4.1	Integraal uitvoeringsprogramma	37			
4.1.1	<i>Businesscases</i>	38			
	▷ Beslispunt 1f	38			
4.2	Organisatieontwikkeling: Brummen Kantelt	38			
4.2.1	<i>Eén noemer: Wij werken voor Brummen</i>	38			
4.2.2	<i>Structuur</i>	39			
4.2.3	<i>Bedrijfsvoering</i>	39			
4.2.4	<i>Cultuur: mentaliteit, houding en gedrag</i>	41			
4.3	Doen!	41			
<b>Bijlagen (digitaal in te zien op <a href="http://www.brummen.nl">www.brummen.nl</a>)</b>					
1.	Financieel vertrekpunt				
2.	Verslag inwonersbijeenkomsten februari 2015				
3.	Verslag inwonersbijeenkomst maart 2015				
4.	Verslag medewerkersbijeenkomst maart 2015				
5.	Rapport 'De waarde van de openbare ruimte en de bijdrage van beheer en onderhoud hieraan', resultaat van een beeldvormingssessie, januari 2015				
6.	Verslag opinierende raadsbijeenkomst, maart 2015				
7.	Resultaten ophaal- en analysefase				
8.	Adviesnotitie 'Vernieuwing programmabegroting' van de Auditcommissie, april 2015				

# 1 INLEIDING

*Deze perspectiefnota voor 2016-2019 geeft heldere keuzemogelijkheden voor de toekomst. Op basis van de visies die er al liggen, hebben we een duidelijke grondhouding bepaald van waaruit wij voor Brummen willen werken. En we geven heldere keuzemogelijkheden voor onze taken en rollen voor de komende jaren. Keuzes die misschien lastig zijn, maar die ook perspectief bieden. Een perspectief op een gezonde en toekomstbestendige organisatie, die werkt vanuit de behoefte van de Brummense samenleving. Zo kunnen we samen schakelen naar de toekomst.*

## 1.1 DE BRUMMENSE SAMENLEVING KANTELT...

We hebben veel in Brummen om trots op te zijn. Bijvoorbeeld onze mooie leefomgeving, een actieve samenleving met veel betrokken inwoners, veel vrijwilligers die sport- en culturele voorzieningen levendig houden, mensen kijken naar elkaar om en we hebben creatieve en actieve ondernemers. De afgelopen jaren hebben we de samenleving zien veranderen. Steeds meer mensen willen niet meer alleen eens in de vier jaar stemmen, ze willen meedenken op terreinen die voor hen belangrijk zijn. Ze hebben zelf ideeën en suggesties voor een nieuwe speelplek in de wijk en weten zelf vaak welke maatregelen er nodig zijn om de wijk of buurt veiliger te maken. Als mensen het ergens niet mee eens zijn, dan laten ze dat niet perse via de bestaande structuren weten, maar zoeken ze via sociale media zelf hun medestanders en melden ze zich georganiseerd op het gemeentehuis. Mensen kijken anders naar gezag en willen meer rechtstreekse invloed. Door internet, sociale media en andere technologische veranderingen is de wereld kleiner geworden. Via onze smartphone hebben we de hele wereld letterlijk in de palm van onze hand. We zoeken gelijkgestemden op om samen iets voor elkaar te krijgen. We organiseren ons makkelijk in losse netwerken en houden steeds minder van geformaliseerde instituties. We leven en werken steeds meer in netwerken en verwachten van de instituties dat zij met ons meebewegen. De samenleving kantelt fundamenteel van centraal en top-down naar decentraal en bottom-up.

## 1.2 ...EN DE GEMEENTE KANTELT MEE

Ook de Brummense samenleving verwacht dat wij als overheid met hen meebewegen. De kantelende samenleving stelt de gemeente Brummen voor de keuze: óf in de netwerksamenleving gaan staan óf het contact met de samenleving verliezen. We moeten ruimte geven aan een samenleving die meer zelf wil oppakken en meer wil samenwerken met de overheid. We blijven als gemeente wel een bijzondere rol spelen in de samenleving. We hebben een aantal wettelijke en uitvoerende taken die blijvend zijn. In die rol zorgen we voor stabiliteit in de samenleving.

Veel goed gaat in Brummen. Bijvoorbeeld de manier waarop de ambtelijke organisatie de decentralisaties van zorgtaken heeft uitgevoerd. We hebben visies en plannen gemaakt hoe we als gemeente willen inspelen op de kantelende samenleving. En nu willen we verder. Nu willen we het gaan doen! Op een deel van onze huidige werkterreinen kunnen en moeten we ruimte geven aan onze inwoners en ondernemers om zelf dingen te realiseren, of om samen met ons beleid uit te stippelen en keuzes te maken in wie wat wanneer doet. Tegelijkertijd moeten we als overheid altijd oog houden voor de inwoners die kwetsbaar zijn en hulp en ondersteuning nodig hebben. We willen meer meebewegen met inwoners en ondernemers en meer werken vanuit wat zij belangrijk vinden. Dat vraagt van ons als gemeente dat we ruimte bieden en ondersteunen als daar behoefte aan is.

## 1.3 BESTUURSOPDRACHT

Eind 2014 heeft het college van B&W de ambtelijke organisatie een bestuursopdracht gegeven. De opdracht was om met de Brummense samenleving een takendiscussie te voeren en vast te stellen welke taken de gemeente wel en niet zou moeten uitvoeren. De opdracht was ook om de gemeentelijke organisatie, op basis van de uitkomsten van de takendiscussie, aan te passen aan de kantelende samenleving. Onder deze opdracht lag de voorwaarde van een financieel gezonde gemeente, een opbouw van de algemene reserve en het creëren van ruimte voor nieuw beleid, door een bezuinigingsambitie van 5% ten opzichte van de begroting van 2014. Deze perspectiefnota 2016-2019 *Wij werken voor Brummen* is het tussenresultaat van die bestuursopdracht.





## 1.4 VERTREKPUNT: WE BEGINNEN NIET OPNIEUW EN GAAN VERDER

De bestuursopdracht van het college van eind 2014 bouwt verder op wat er al is. De takendiscussie en de organisatieontwikkeling hebben als doel om de eerder bepaalde koers door te vertalen naar de taken en rollen van de organisatie. Het is een concrete uitwerking van de toekomstvisie *Innoveren met oude waarden*, de visie *Van Partij naar Partner*, de ingezette organisatieverandering *Wij Werken voor Brummen* en het bestuursprogramma 2015-2018 *Schakelen naar de toekomst*. Deze visies en het bestuursprogramma hebben bij de uitwerking van de bestuursopdracht steeds als een stevige fundering onder ons bouwwerk gelegen.

### 1.4.1 Grondwaarden

In de toekomstvisie *Innoveren met oude waarden* hebben we beschreven wie we zijn, wat onze ambities zijn en wat onze koers naar de toekomst is. We hebben onze identiteit bepaald op basis van een aantal kernwaarden:

- De ligging in de IJsselvallei
- De grote diversiteit aan natuur en landschap

- De Veluwe, het coulisselandschap en de IJssel
- De landgoederen en de monumentale panden
- Het typische dorpse wonen
- De kleinschaligheid, rust, ruimte en veiligheid
- Vriendelijkheid
- Er wordt nog gedag gezegd op straat
- Het rijke verenigingsleven
- Voldoende voorzieningen
- Levendige centra in Brummen en Eerbeek
- De goede bereikbaarheid en de centrale ligging
- De papierindustrie en natuurlijk de ondernemersgeest

Op basis van deze kernwaarden hebben we de volgende uitgangspunten in de toekomstvisie bepaald:

- Keuzes maken op basis van identiteit
- Aantrekkelijk voor jong en oud
- Duurzaamheid als ruggengraat
- De mens voorop, de economie als motor, de omgeving als middel
- Lokaal doen wat lokaal kan
- Levensloopbestendige gemeente
- Samen doen

In de visie *Van Partij naar Partner* hebben we op basis van deze kernwaarden en uitgangspunten bepaald wie we als gemeentelijke organisatie willen zijn. We willen een gemeente zijn die:

- Vraaggericht handelt
- Continu in contact staat met de lokale samenleving
- Proactief netwerken opzet en partijen verbindt
- Problemen signaleert en tijdig actie onderneemt
- Onze kernwaarden met trots uitdraagt
- Een vangnet is en zich inzet voor oplossingen waar rechten onder druk staan



# Schakelen naar de toekomst



Een uitwerking van het coalitieakkoord van PvdA, CDA en Lokaal Belang  
16 september 2014

Deze elementen van onze identiteit zijn de grondwaarden voor de gemeente Brummen. Vanuit deze grondwaarden opereren we en besluiten die we nemen toetsen we aan deze grondwaarden. Vanuit deze grondwaarden hebben we de grondhouding bepaald van waaruit wij voor Brummen willen werken.

## 1.4.2 Speerpunten

In september 2014 heeft het college van B&W het bestuursprogramma 2015 – 2018 Schakelen naar de toekomst aan de raad aangeboden. Dit bestuursprogramma geeft de ambities van dit college voor de komende bestuursperiode weer en kent de volgende speerpunten:

- Goede oplossingen voor Eerbeek en het centrum van Brummen
- Een toekomstbestendige woningvoorraad
- Goed onderwijs en een goede huisvesting van maatschappelijke voorzieningen
- Duurzame en lokale energiewinning
- Planologische verankering met ruimte voor ontwikkeling
- Een toekomstbestendig sociaal vangnet
- Uitwerking decentralisaties Jeugdzorg, WMO en Participatie
- Kansen voor jeugd en jongeren
- Verbeteren leefbaarheid en veiligheid woonwijken
- Een toekomstbestendige sociaal economische structuur
- Een goed vestigingsklimaat voor ondernemers

- Papierdorp Eerbeek op de kaart zetten
- Opzetten netwerk recreatie en toerisme
- Buitengebied, behoud door ontwikkeling met de agrariër voorop
- Bescherming van het cultureel erfgoed en een impuls voor landgoederen
- Goede verkeersontsluiting met oog voor leefbaarheid
- Leefbaar houden door goed beheer en onderhoud
- Klimaatmaatregelen faciliteren
- Een bloeiend verenigingsleven en goede culturele en sportvoorzieningen
- Veiligheid, handhaving en toezicht, communicatie en inwonerp participatie
- Bevolkingszorg: openbare orde en veiligheid
- Handhaving en toezicht blijven nodig
- Communicatie 2.0
- Inwonerp participatie op maat
- Meer samenwerking en dienstverlening dichterbij de inwoners
- Meer sturing en ontwikkeling naar een compacte organisatie
- Financieel gezond

Deze speerpunten zijn het vertrekpunt geweest voor de takendiscussie en organisatieontwikkeling. We hebben ze getoetst bij de samenleving en meegenomen in onze weging van ideeën en suggesties voor veranderingen die we bij de samenleving en in de organisatie hebben opgehaald.

## 1.4.3 Financiën

Het is belangrijk om te weten wat het financiële vertrekpunt voor Brummen is bij het beoordelen van de keuzemogelijkheden in deze perspectiefnota. In de volgende tabel zijn de financiële gegevens verwerkt zoals die bekend zijn vanuit de jaarrekening 2014, vanuit de eerste bestuursrapportage 2015 en vanuit de doorrekening richting 2016 tot en met 2019. Een uitgebreide beschouwing hierover is te vinden in bijlage 1.

In de tabel wordt het financiële vertrekpunt vertaald in de hoogte van de algemene reserve van de gemeente per eind 2014 tot en met 2019. De tabel laat zien dat het Eigen Vermogen van de gemeente Brummen zich herstelt van een zeer magere





## Algemene reserves

Aard van de reserve bedragen x € 1.000	Saldo 31-12-2014	Saldo 31-12-2015	Saldo 31-12-2016	Saldo 31-12-2017	Saldo 31-12-2018	Saldo 31-12-2019
Weerstandsreserve	€ 3.097	€ 3.097	€ 3.097	€ 3.097	€ 3.097	€ 3.097
Algemene vrije reserve	- € 4.215	- € 3.419	- € 3.011	- € 2.383	- € 1.703	- € 880
Nog te bestemmen rekeningsresultaat 2014	€ 1.296	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal algemene reserves</b>	<b>€ 178</b>	<b>- € 322</b>	<b>€ 86</b>	<b>€ 714</b>	<b>€ 1.394</b>	<b>€ 2.217</b>

situatie. Dit herstel is het gevolg van eerdere bezuinigingen. De tabel laat ook zien dat het onderdeel algemene vrije reserve per eind 2019 nog een tekort vertoont. Bovenop dit magere beeld komt de behoefte om geld te besparen op bestaande taken om daarmee ruimte te maken voor nieuwe taken. Daar komt nog bij dat deze tabel uit gaat van een gerealiseerde bezuiniging op de organisatie van bijna 350.000 euro. Maar voor deze bezuiniging moeten we nog concrete plannen maken. Op basis van de keuzes die in deze perspectiefnota gemaakt worden kunnen we die plannen gaan maken.

Alles bij elkaar is het duidelijk dat we rekening moeten houden met de financiële beperkingen van de gemeente Brummen. Deze beperkingen benadrukken het belang van de duurzame taken- en organisatieontwikkeling. Ook vanuit financieel oogpunt is het zaak duidelijke keuzes voor de toekomst te maken.

Er is nog een punt waar we rekening mee moeten houden. Volgend jaar heeft de gemeente Brummen 28 medewerkers van 59 jaar en ouder. De komende jaren bereiken deze medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd. Dit biedt kansen om op een geleidelijke en natuurlijke manier toe te werken naar een mogelijk compactere ambtelijke organisatie. Er zijn ook bedreigingen, want er gaat kennis en ervaring uit de organisatie weg. Of de vrijgekomen formatieplaatsen worden ingevuld, hangt af van de keuzes die op basis van deze perspectiefnota worden gemaakt.

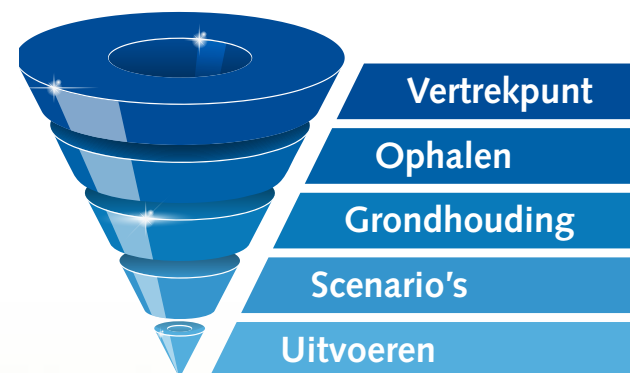
## 1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 hebben we de huidige situatie en de achtergronden bij deze perspectiefnota uiteengezet. Hoofdstuk 2 laat zien hoe we de takendiscussie hebben aangepakt. Hoofdstuk 3 geeft de resultaten van de takendiscussie weer en geeft keuzemogelijkheden. In hoofdstuk 4 volgen de randvoorwaarden om de keuzes uit deze perspectiefnota succesvol te implementeren.

Deze perspectiefnota is als volgt opgebouwd: de grondwaarden en de grondhouding zijn de basis. Bovenop de grondhouding liggen vier scenario's voor ons takenpakket en onze rol. Daarin onderscheiden we uiteindelijk twee hoofdszenario's waaruit gekozen kan worden. De grondhouding is ook bepalend voor de keuze van het organisatie-model, onze bedrijfsvoering en voor de cultuur in de organisatie.

Om deze perspectiefnota leesbaar te houden gebruiken we een aantal bijlagen. De bijlagen bij deze perspectiefnota zijn alleen digitaal beschikbaar op [www.brummen.nl/perspectiefnota](http://www.brummen.nl/perspectiefnota).

Tot slot hebben we in deze perspectiefnota onder elke paragraaf waar het om gaat de beslispunten voor de Brummense gemeenteraad opgenomen.



## 2 TAKENDISCUSSIE I: OPHAAL- & ANALYSEFASE

*De samenleving verandert. Dat vraagt om een kritische blik op onze gemeentelijke taken en hoe we die uitvoeren. Ook onze bezuinigingsambitie van 5% ten opzichte van de begroting van 2014 vraagt om een frisse blik op dat wat we doen en hoe we het doen. Vanaf januari 2015 zijn we daarom gestart met een takendiscussie. Die takendiscussie hebben we gevoerd met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, de gemeenteraad en onze medewerkers. We hebben ook ons licht opgestoken bij gemeenten die ook een takendiscussie hebben gevoerd en die met de samenleving mee in een veranderproces zitten. Daarna hebben we alle opgehaalde informatie zo transparant en objectief mogelijk geanalyseerd en verwerkt in deze perspectiefnota. In dit hoofdstuk geven we het proces van ophalen en verwerken op hoofdlijnen weer. De volledige uitwerking en analyseresultaten zijn te vinden in de bijlagen bij deze perspectiefnota (zie [www.brummen.nl/perspectiefnota](http://www.brummen.nl/perspectiefnota)).*

10

### 2.1 DOEL

De ambitie om te bezuinigen en zo ruimte te creëren voor nieuw beleid heeft een rol gespeeld bij de takendiscussie. Maar die ambitie speelde niet de hoofdrol. Met de takendiscussie wilden we ons vooral bezinnen op de vraag of we de goede dingen doen op de juiste manier. Het is een strategische heroriëntatie geweest op de volle breedte van het werkveld van onze gemeente. Zoals gezegd zijn we daarbij niet opnieuw begonnen. We hebben die heroriëntatie gedaan vanuit de visies die we eerder hebben opgesteld. We hebben die visies concreet willen vertalen naar onze taken en rollen.

Met de takendiscussie wilden wij:

- A) bepalen wat voor een gemeente wij willen zijn;
- B) welke taken en rollen daarbij horen;
- C) en van daaruit te kunnen komen tot een gezonde financiële positie.

### 2.2 AANPAK

De planning was krap. Ondanks het korte tijdsbestek dat we hadden, hebben we vanaf het begin zoveel mogelijk mensen betrokken bij de takendiscussie. Het epicentrum van de organisatie lag bij negen kwartiermakers. Die negen kwartiermakers waren ieder verantwoordelijk voor een onderdeel van de takendiscussie, zoals het onderzoek naar samenwerkingsvormen, naar de programmabegroting/prestatie management en communicatie. De kwartiermakers hebben de takendiscussie geleid, georganiseerd en uitgevoerd. Zij kregen daarbij hulp van verschillende werkgroepen van medewerkers uit de gemeentelijke organisatie.

Ook hebben we in de tijd die we hadden zoveel mogelijk de samenleving en de gemeentelijke organisatie betrokken bij de takendiscussie. Je kunt in onze ogen geen takendiscussie voeren zonder te weten wat de mensen waar je het voor doet van je verwachten en zonder dat je weet wat de mensen die het moeten gaan doen ervan vinden.

Wij hebben de samenleving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties) twee basisvragen gesteld:

1. Voor welke taken zijn wij als gemeente volgens u verantwoordelijk en voor welke niet?
2. Welke rol verwacht u daarbij van ons?

De gemeentelijke organisatie (medewerkers en raadsleden) hebben we de volgende basisvragen gesteld:

1. Voor welke taken zijn wij als gemeente volgens u verantwoordelijk en voor welke niet?
2. Welke rol hebben wij als gemeente bij die taken?
3. Welke kansen en mogelijkheden zijn er om onze gemeente een gezonde basis voor de toekomst te geven?



## 2.3 OPHAALFASE

In de ophaalfase hebben we vanuit onze basisvragen zoveel mogelijk informatie opgehaald bij de samenleving, de gemeentelijke medewerkers en de gemeenteraad. Parallel daaraan hebben wij via inspiratiesessies ervaringen opgehaald bij buurgemeenten die met vergelijkbare takendiscussies bezig zijn of in eenzelfde veranderproces zitten als wij.

### 2.3.1 Samenleving

Half februari zijn we tijdens twee inwonersbijeenkomsten in Brummen en Eerbeek met ongeveer 75 inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in gesprek gegaan over onze taken en rollen. Themakaarten vormden de handleiding voor het gesprek. Per thema hebben we in een groepsgesprek bepaald welke taken de gemeente Brummen moet uitvoeren en hoe. Ook hebben we bepaald waar het wel een tandje minder kan of waar het juist meer moet. De verslagen van beide avonden zijn te vinden in bijlage 2.

Na de analysefase hebben we half april het resultaat opnieuw voorgelegd aan de Brummense samenleving tijdens een bijeenkomst in Brummen. Daar waren 45

mensen aanwezig. De uitkomsten van die bijeenkomst zijn te lezen in paragraaf 3.4.1 en in bijlage 3.

### Inwonerspanel Brummen Spreekt

De uitkomsten van de eerste twee inwonersbijeenkomsten zijn verwerkt in een online enquête die in maart is gehouden onder het online inwonerspanel 'Brummen Spreekt'. Met 'Brummen Spreekt' geven inwoners van de gemeente Brummen via online enquêtes hun mening over allerlei zaken die spelen in de gemeente. De vragenlijst over de gemeentelijke taken en rollen is opgesteld door de kwartiermakers, in samenwerking met de teamleiders en vakinhoudelijke collega's.

In totaal hebben 559 mensen meegedaan aan het onderzoek. Op het moment van de enquête had Brummen Spreekt in totaal 778 deelnemers. Dit geeft een response-rate van 72% en heeft geleid tot een statistisch betrouwbaar onderzoek met een representatieve verdeling over de kernen van de gemeente. De resultaten zijn na te lezen via de website [www.brummenspreekt.nl](http://www.brummenspreekt.nl).



### Resultaten van de ophaalfase in de samenleving zijn:

- A) Denkrichtingen, ideeën en meningen van inwoners en ondernemers voor veranderingen/ rolverschuivingen via de eerste twee inwonersbijeenkomsten en het inwonerspanel;
- B) Een kwantitatieve toetsing van veranderingen/ rolverschuivingen via het inwonerspanel;
- C) Een kwalitatieve toetsing van de uitkomsten van de analysefase tijdens een tweede inwonerbijeenkomst.





### 2.3.2 Ambtelijke organisatie

We zijn begonnen met een aftrapbijeenkomst voor de hele organisatie, waarbij we doel en werkwijze duidelijk hebben gemaakt. We hebben een werkgroep geformeerd van ongeveer twintig medewerkers die de takendiscussie heeft begeleid. Deze twintig medewerkers kwamen uit alle geledingen van de ambtelijke organisatie.

#### Huiswerkopdracht

Na de aftrapbijeenkomst is de organisatie aan de slag gegaan met een 'huiswerkopdracht'. Elk team heeft op basis van een overzicht van de huidige taken (producten) bekeken waar veranderingen en rolverschuivingen mogelijk en nodig zijn en welke gevolgen deze veranderingen hebben. Elk team werkte met hetzelfde formulier, zodat de resultaten onderling vergelijkbaar en koppelbaar waren.

#### Interviews teamleiders n.a.v. 'huiswerkopdracht'

Op basis van de 'huiswerkopdracht' hebben we verdiegingsinterviews gehouden met de teamleiders. De teamleiders lieten zich daarbij op onderwerpen ondersteunen door vakinhoudelijke collega's. Het voornaamste doel van de interviews was om antwoord te krijgen op de 'waaromvraag'. Waarom zijn bepaalde veranderingen en rolverschuivingen voorgesteld en hoe zijn deze tot stand gekomen, wat zijn voor- en tegenargumenten? De werkgroepleden hebben andere teams geïnterviewd, dan het team waarvoor hij of zij zelf werkt. Daarmee heeft kruisbestuiving tussen de teams plaatsgevonden.

#### Medewerkersbijeenkomst en individuele gesprekken

Naast de interviews hebben we ook een medewerkersbijeenkomst georganiseerd, zodat iedereen de gelegenheid had om zijn of haar input te leveren. We hebben bij die bijeenkomst dezelfde themakaarten gebruikt als bij de eerste twee inwonersbijeenkomsten. Opvallend was dat de uitkomst van deze gesprekken sterk leek op die van de inwonersbijeenkomsten. Het verslag van deze bijeenkomst is te vinden in bijlage 4.

Medewerkers hebben in de ophaalfase ook hun input kunnen geven in individuele gesprekken met kwartiermakers, manager of wethouder Koos Paauw.

#### Visie beheer openbare ruimte

Voordat we met de takendiscussie begonnen had de afdeling Beheer al een visie opgesteld op haar rol in de Brummense samenleving (bijlage 5). Die visie is meegenomen als input voor de takendiscussie.

**Resultaat van de ambtelijke ophaalfase:** een lijst met denkrichtingen, ideeën en meningen voor veranderingen / rolverschuivingen.

### 2.3.3 Gemeenteraad

De besluitvorming over deze perspectiefnota ligt bij de raad. We vonden het daarom belangrijk om vooraf ook input op te halen bij de gemeenteraad. Er zijn in maart twee bijeenkomsten geweest:

- 1. Informele sessie Koetshuis:** tijdens een niet-openbare sessie hebben we de gemeenteraad geïnformeerd over het proces van de takendiscussie en zijn de leden van de raad informeel met elkaar in gesprek gegaan over de vraag welke taken en rollen de gemeente heeft in de veranderende samenleving;
- 2. Opiniërende Raadsvergadering:** tijdens deze openbare en formele opiniërende raadsvergadering konden inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties hun mening met de gemeenteraad delen. Er zijn geen besluiten genomen. De raad voerde op basis van een aantal stellingen het gesprek over taken en rollen met elkaar en de samenleving. De stellingen en de uitkomsten van het debat van de gemeenteraad zijn na te lezen in bijlage 6.

#### Resultaten van de ophaalfase met de gemeenteraad zijn:

- A) Inzicht in de opinie van de gemeenteraad op taken en rollen van de gemeente binnen de besproken thema's;
- B) Een raad die geïnformeerd is over en betrokken is bij het proces van de taken-discussie en die daardoor beter in staat is om weloverwogen keuzes te maken.

### 2.3.4 Buurgemeenten

De gemeente Brummen is natuurlijk niet de enige gemeente in Nederland die zoekt naar een nieuwe rol in een veranderende samenleving en een nieuwe balans tussen ambities en middelen. Ook een aantal buurgemeenten is bezig met deze strategische heroriëntatie. We hebben twee inspiratiesessies georganiseerd met de gemeenten Bronckhorst, Doetinchem, Montferland en Oude IJsselstreek. Tijdens deze sessies hebben we veel inspiratie en ideeën opgedaan, maar vooral ook geleerd van de ervaringen van deze vier gemeenten. In de eerste sessie in Brummen hebben we ons gefocust op de takendiscussie: wat was de (lokale) aanleiding, hoe hebben de gemeenten de takendiscussies ingezet (doel, opzet,

werkwijze) en wat waren de grootste uitdagingen/ leerpunten. Tijdens de tweede sessie bij de gemeente Bronckhorst zijn we vooral ingegaan op de consequenties voor de gemeentelijke organisatie en wat goed en minder goed gewerkt heeft tijdens de organisatieontwikkeling binnen deze gemeenten.

#### Resultaten van de ophaalfase bij de buurgemeenten zijn:

- A) Inzicht in de werkwijze rondom de takendiscussies van andere gemeenten;
- B) Inzicht in het besluitvormingsproces rondom de inbreng van verschillende belanghebbenden;
- C) Inzicht in de gevolgen van bepaalde keuzes voor de ambtelijke organisatie;
- D) Aandachtspunten om rekening mee te houden voor de organisatieontwikkeling en bij de uitvoering van de perspectiefnota.

### 2.3.5 Totaallijst 'veranderingen'

In de ophaalfase hebben we in totaal 115 ideeën voor veranderingen verzameld. We hebben die 115 'veranderingen' in een totaallijst gezet. Met die longlist zijn we de analysefase in gegaan.



## 2.4 ANALYSEFASE

We zijn de analysefase gestart met een zorgvuldige, systematische en verifieerbare analyse van alle 115 ideeën. We hebben de resultaten ingedeeld naar onze inhoudelijke werkgebieden en de manier waarop we ons werk zouden willen of kunnen doen. De resultaten van deze analyse zijn opgenomen in bijlage 7.

### 2.4.1 Multicriteria-analyse

De 115 verschillende ideeën voor verandering die we hebben opgehaald hebben allemaal voor- en nadelen, die we zorgvuldig tegen elkaar af wilden wegen. Daarom hebben we gebruik gemaakt van een multicriteria-analyse (MCA). Een MCA is een wetenschappelijke evaluatiemethode die complexe beoordelingsprocessen vereenvoudigt. De MCA stelde ons in staat om de ideeën op basis van een aantal criteria te beoordelen, onderling te vergelijken en te ordenen. Alle ideeën konden we bovendien op dezelfde wijze scoren en daarmee aangeven welke ideeën belangrijker waren dan de andere en waarom. Met behulp van de MCA-methodiek hebben we de omvangrijke longlist gestructureerd tot een overzichtelijk en inzichtelijk resultaat.

We hebben gekozen voor zeven criteria waarop we de ideeën getoetst hebben:

- In lijn met het bestuursprogramma (inclusief onderliggende visies);
- In lijn met de opinie van de gemeenteraad;
- In lijn met de mening van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties;
- Kostenbesparend voor de gemeentelijke begroting;
- Zonder financiële en juridische risico's gemeente;
- Effect voor de lange termijn;
- Maatschappelijk rendement (bereik & impact).

### 2.4.2 Toekennen van scores

We hebben een vijfpuntenschaal gemaakt waarmee we alle ideeën konden toetsen aan de zeven criteria. We hebben per criterium vastgelegd hoe die vijfpuntenschaal is opgebouwd (geoperationaliseerd). Zie bijlage 6. Daarna hebben we alle 115 ideeën uit de longlist gescoord (in totaal bijna 800 beoordelingen), met een beknopte tekstuele toelichting. Die scores geven dus aan in welke mate een idee voldoet aan de zeven criteria op een schaal van 1 tot 5. Zo hebben we de omvangrijke longlist systematisch geordend van ideeën met een hoge MCA-score tot ideeën met een lage MCA-score. We hebben elk idee gecategoriseerd naar werkgebied. We hebben hiervoor de indeling uit de enquête van het inwonerspaneel 'Brummen Spreekt' gebruikt, omdat die voor iedereen herkenbaar en duidelijk is. Zeventien ideeën vertelden iets over ons gedrag, over hoe wij als gemeente zouden moeten werken. Die ideeën hebben we in een aparte categorie gezet.

### 2.4.3 Van shortlist naar scenario's

Op basis van de resultaten uit de MCA hebben we uit de longlist een kortere lijst met goede tot zeer goede ideeën geselecteerd. Deze shortlist hebben we gebruikt om de vraag te beantwoorden waar de gemeente zich op moet richten (het wat) en op welke manier (het hoe) de gemeente dat kan doen, samen met de samenleving.

#### Resultaten van de analysefase zijn:

- A) Inzichten in kansrijke ideeën / veranderingen (de shortlist met goede ideeën);
- B) Input voor de verdere uitwerking van de manier waarop we als gemeente zouden kunnen werken voor Brummen;
- C) Input voor het bepalen hoe we onze taken en rollen als gemeente Brummen kunnen invullen.

Met deze resultaten zijn we de volgende fase van de takendiscussie ingegaan.



## 3 TAKENDISCUSSIE II: GRONDHOUDING & SCENARIO'S

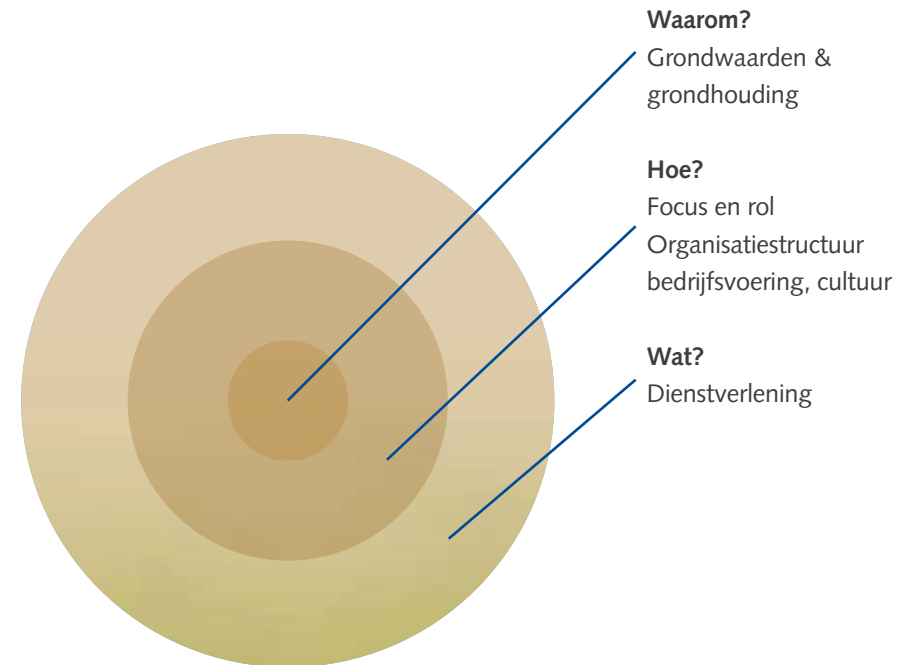
*De resultaten uit de ophaal- & analysefase samen met eerdere visies die er al waren zijn voor ons de basis geweest om te bepalen wat voor een gemeente we willen zijn en hoe we onze taken en rollen kunnen invullen. We hebben een overkoepelende grondhouding bepaald, van waaruit wij voor Brummen willen werken. En we hebben een aantal scenario's geschetst voor onze taken en rollen, zodat we heldere keuzes kunnen maken en de gevolgen van die keuzes goed in beeld hebben. Daarbij hebben we ook gekeken naar een gezonde financiële toekomst. De methodiek die we voor de scenario's hebben ontwikkeld kunnen we de komende jaren blijven gebruiken om onze taken en rollen steeds te herijken.*

### 3.1 HET WAAROM, HOE EN WAT

In hoofdstuk 1 hebben we onze grondwaarden benoemd. Onze grondwaarden vormen onze drijfveren. Zij geven het antwoord op de vraag waarom we iets wel of niet doen. Op basis van die grondwaarden en de resultaten uit de ophaal- en analysefase van de takendiscussie hebben we de grondhouding bepaald (zie paragraaf 3.2).

#### 3.1.1 Brummense Gouden Cirkel

Vanuit het gedachtegoed van de Golden Circle van Simon Sinek hebben we de Brummense Gouden Cirkel ontwikkeld. De grondwaarden en de grondhouding vormen samen de kern van waaruit wij voor Brummen werken ('het waarom'). De focus in ons takenpakket en de rol die we als gemeente oppakken vormen samen met de organisatiestructuur, de bedrijfsvoering en de cultuur in de gemeentelijke organisatie de manier waarop we werken ('het hoe'). Onze dienstverlening, onze activiteiten, vormen het uiteindelijke resultaat ('het wat').



Bij alles wat we doen vragen we ons eerst af waarom we het doen. In het antwoord op die 'waaromvraag' zit de toegevoegde waarde voor de lokale samenleving en zien we onze grondwaarden terug. Vervolgens gaan we in gesprek met inwoners en lokale stakeholders over 'hoe' we een vraagstuk aanpakken. Het gezamenlijke resultaat levert het 'wat' op. De Brummense Gouden Cirkel is opgenomen in de grondhouding, die de basis voor al ons handelen is.



## 3.2 GRONDHOUDING

De grondhouding is de basishouding, van waaruit wij voor Brummen werken. Onze grondhouding bepaalt ons gedrag en geldt voor zowel de medewerkers en bestuurders als de raadsleden. Daarmee vormt de grondhouding ook de basis voor de cultuuromslag die we binnen onze gehele gemeentelijke organisatie verder gaan maken. De grondhouding ligt aan de basis van alles wat we doen en zit daarmee altijd in ieder toekomstscenario. De grondhouding van de gemeente Brummen bestaat uit de volgende elementen:

### Maatschappelijk rendement staat voorop

Wij werken voor en met de samenleving. Wij willen bijdragen aan de kwaliteit van het bestaan van onze (toekomstige) inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Daarom investeren we alleen in activiteiten en oplossingen die structureel maatschappelijk rendement opleveren. Daar passen ook activiteiten en oplossingen bij die als een 'quick win' kunnen worden gezien, voor zover zij passen binnen de realisatie van onze langetermijndoelen. Dat doen we samen met de inwoners, ondernemers en organisaties en op basis van hun behoefte. Wij zien het als onze opdracht om de samenleving te helpen om zichzelf te besturen. In al ons handelen staat een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement altijd voorop.

### Eerst ophalen, dan doen

Als gemeente staan wij midden in de samenleving, niet erboven. Wij bepalen zelden wat er gebeurt in de samenleving of hoe. Als wij al iets bepalen, dan doen wij dat altijd samen met de samenleving. Wij doen vooraf geen aannames, maar vragen inwoners en stakeholders eerst naar hun mening en expertise. Vervolgens gaan we aan de slag en bereiden we de besluitvorming voor. We hanteren een andere volgorde die bepaald wordt door de Brummense Gouden Cirkel. We focussen ons niet op 'wat' we gaan doen. Maar op 'waarom' het doen. In het antwoord op die 'waaromvraag' zit de toegevoegde waarde voor de lokale samenleving. We gaan in gesprek met inwoners en lokale stakeholders over 'hoe' we een vraagstuk aanpakken. Het gezamenlijke resultaat levert het 'wat' op. Dit betekent dat we

loslaten. De uitkomst staat namelijk vooraf niet vast en kan een andere zijn dan we mogelijk vooraf zelf dachten. We werken vanuit de waaromvraag, bepalen met de samenleving hoe we werken en accepteren de uiteindelijke uitkomst.

### Alleen actie bij voldoende behoefte

We werken vanuit de waaromvraag. Daarom gaan we als gemeente alleen aan de slag als er voldoende behoefte is vanuit de samenleving. Voor ieder vraagstuk stellen we deze behoefte vast. Daarbij kijken we altijd of het past binnen onze ambities en middelen.

### Integraal werken

Een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement betekent dat wij als organisatie integraal werken. Een vraag of probleem in de samenleving staat immers nooit op zichzelf. Als we een school bouwen, heeft dat consequenties voor de verkeersstromen in die buurt. Dit vraagt van ons dat we nauw met elkaar samenwerken en onze activiteiten onderling goed afstemmen. Medewerkers van de verschillende werkgebieden gaan daarom op strategisch, tactisch en operationeel niveau zowel functioneel (horizontaal) als hiërarchisch (verticaal) met elkaar samenwerken.

### Ja, mits...

Wij zijn dienstbaar aan de samenleving. Onze grondhouding is dan ook 'Ja, mits...'. Wij denken in kansen en hebben een toegevoegde waarde voor inwoners, bedrijven en instellingen. Ons uitgangspunt is een gelijke behandeling voor iedereen in Brummen en we realiseren ons dat het daarbij niet gaat om het hoe, maar om het waarom. Ieder kind heeft het recht om te sporten, maar niet ieder kind heeft daarbij onze steun nodig. En zelfs als kinderen onze steun nodig hebben is dat niet altijd op dezelfde manier. Onze dienstverlening is maatwerk. We doen per geval wat nodig is, zodat iedereen in Brummen dezelfde kansen heeft. Dat wil overigens niet zeggen dat alles kan. Als lokale overheid is het onze taak het algemene belang af te wegen, ons te houden aan wet- en regelgeving en rekening te houden met financiële grenzen.





### **Slagvaardig, betrouwbaar, open en transparant**

We werken samen met Brummen aan Brummen en zijn daarbij een slagvaardige partner die afspraken nakomt. Ons handelen is altijd open en transparant. We laten altijd zien waarom we iets doen (visie, hoofddoelstelling), hoe we het doen (werkwijze, wie betrokken zijn), wat we doen (concrete activiteiten) en hoeveel geld ermee gemoeid is.

### **Voeling houden en netwerken benutten**

We leven in een netwerksamenleving. Informatie wordt snel gedeeld en verbindingen zijn al even snel gelegd. Ook in Brummen. Wij haken op die netwerken aan. We gebruiken deze netwerken om voeling te houden bij wat er speelt in de samenleving. We kunnen alleen werken voor en met Brummen als we weten wat er speelt. Ook op die terreinen waar we ons als gemeente Brummen niet primair focussen. Zo blijven we in staat om snel te schakelen als door maatschappelijke veranderingen de prioriteiten wijzigen en de focus van werkgebieden verschuift. We houden ook altijd oog voor diegenen in de samenleving die niet van zich laten horen of de woorden niet kunnen vinden.

### **Ruimte geven, maar wel handhaven**

Wij sluiten aan bij de veranderende samenleving waarin inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties meer zelf doen. Daarom geven we ruimte en vertrouwen. Zo stellen we minder regels en gaan we door met deregulering. Regels die er zijn worden gehandhaafd.

### **Eigentijdse strategische communicatie**

Communicatie en verwachtingsmanagement is vanaf de start integraal onderdeel van ieder proces. Onze grondhouding bestaat voor een belangrijk deel uit communicatie. Dat betekent dat communicatie bij elk proces, project of programma vanaf het begin onderdeel is van de strategie, aanpak en uitvoering. Communicatie is niet langer de verslaggever langs de lijn, maar staat middenin de organisatie en de samenleving.

Als gemeente hebben we twee petten op. Wij zijn er voor de lokale samenleving om te helpen waar dat nodig is. We zijn ook uitvoerder van wet- en regelgeving, toezichthouder en handhaver. In beide situaties wegen wij het algemene belang. En onze financiële mogelijkheden zijn niet onbeperkt. Dat betekent dat er vooraf grenzen kunnen zitten aan onze mogelijkheden om aan maatschappelijke behoeften te voldoen. Die grenzen maken wij tijdig en helder duidelijk, om te voorkomen dat we verwachtingen niet waar kunnen maken. We kiezen daarbij het communicatiemiddel dat het beste bij de doelgroep past. Onze stijl en toonzetting is duidelijk en eerlijk. En we communiceren altijd vanuit de belevingswereld van de doelgroep.

### **Eén aanspreekpunt voor wie wat van de gemeente wil**

Iedereen die iets vraagt aan of iets wil van de gemeente, heeft één aanspreekpunt (accountmanagement). Het één-taak-principe laten we los. In onze dienstverlening gaan we naar allround en generalistisch. Daarbij geldt: adviseren en begeleiden in plaats van doorsturen en de weg wijzen en verbinden. Dit betekent niet dat dit allemaal door één en dezelfde persoon moet worden uitgevoerd. Diegene die aanspreekpunt is, is de verdeler en de verbinder in de wirwar van de lokale, regionale en landelijke instanties en heeft en neemt de verantwoordelijkheid voor de communicatie met de inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie totdat het proces is afgerond.

### **De medewerkers van de gemeente hebben een voorbeeldfunctie**

Wij geven als gemeente Brummen het goede voorbeeld. Dat geldt voor alle onderdelen van de grondhouding, maar ook voor het beleid dat wij voeren. Als wij een bepaald beleid voeren, dan zetten we die lijn ook voor onszelf uit. Dat wat wij van de samenleving verwachten, doen wij zelf ook altijd in onze eigen organisatie.

Beslispunt 1a: Stem in met de grondhouding van de gemeente Brummen.



### 3.3 SCENARIO'S

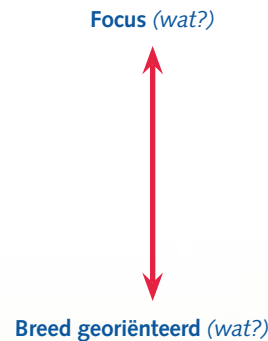
De takendiscussie is een logisch vervolg op dat waar we als gemeente Brummen al langer mee bezig zijn. Het is een verdieping en concrete uitwerking van het bestuursprogramma, inclusief de onderliggende visies. Er moeten keuzes worden gemaakt, zodat duidelijk is wat de taken en rollen van de lokale overheid en de samenleving zijn.

- **Dat moet...** omdat de veranderende samenleving een andere manier van werken van de gemeente vraagt. Of het nu gaat om beleid maken, dienstverlening of bedrijfsvoering: een andere werkwijze is nodig om effectief en efficiënt te kunnen werken en financieel gezond te blijven;
- **Dat kan...** omdat in de samenleving veel kennis, ervaring en daadkracht zit, waarmee inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties veel vraagstukken zelf kunnen en willen oplossen, zonder of met maar heel weinig hulp van de gemeente. Dat is goed, omdat de beste oplossing vaak ontstaat in de samenleving en zelden alleen het product van de gemeente Brummen is.

Een strategische herorientatie op onze taken en rollen was nodig. We hebben voor die strategisch heroriëntatie twee variabelen gebruikt om scenario's te ontwikkelen. Aan de ene kant wat we als gemeente doen (focus) en aan de andere kant hoe we dat invullen (de inspanning). Voor elke variabele hebben we de twee uitersten uitgewerkt en deze vervolgens gecombineerd. Zo zijn vier scenario's ontstaan. De grondhouding ligt als een fundament onder deze vier scenario's en zit dus in elk scenario.

#### Focus (wat?)

Op dit moment hebben we als gemeente Brummen een breed takenpakket en dragen we aan veel verschillende werkgebieden bij. Doordat we breed georiënteerd zijn, zetten we onze middelen ook breed in. We kunnen ook kiezen voor een focus in onze werkgebieden en taken. Meer focus in wat we doen leidt tot een gerichtere inzet van geld en menskracht. We blijven als gemeente natuurlijk wel altijd onze (minimale) wettelijke taken uitvoeren. Die staan nooit ter discussie.



Focussen betekent wel dat we werkgebieden waarop we niet focussen meer loslaten. Vanuit de grondhouding betekent loslaten dat we...:

- ...lopende afspraken nakomen en deze correct afronden;
- ...voeling blijven houden binnen de werkgebieden waarop we ons niet primair focussen. We kunnen immers alleen werken voor en met Brummen als we weten wat er speelt. Zo kunnen we snel schakelen als door maatschappelijke veranderingen de prioriteiten wijzigen en de focus van werkgebieden verschuift.

De volgende zeven focusgebieden zijn bepaald (alfabetische volgorde). Deze zijn gebaseerd op het bestuursprogramma en deze focus wordt onderschreven door de uitkomsten uit het inwonerspanel 'Brummen Spreekt'. Via het inwonerspanel hebben 559 inwoners zich hierover uitgesproken.

- Economie;
- Maatschappelijke voorzieningen en welzijn;
- Onderwijs;
- Openbare ruimte;
- Plan Eerbeek;
- Veiligheid, handhaving en toezicht;
- Zorg.

#### Inspanning (hoe?)

Op dit moment is het beeld van onze inspanning op de diverse taakgebieden diffuus en verdeeld. Binnen het ene werkgebied leveren wij als gemeente de voornaamste inspanning en binnen een andere werkgebied heeft de samenleving het voortouw, met alles daar tussenin.

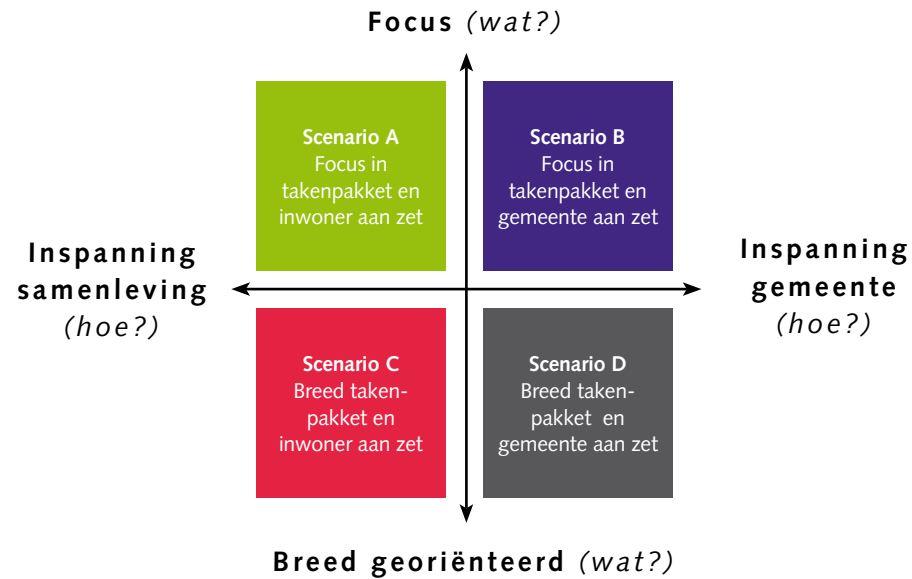
Inspanning samenleving (hoe?) ← → Inspanning gemeente (hoe?)

Als de inspanning bij de samenleving ligt, betekent dat dat wij als gemeente meer los kunnen laten. Loslaten betekent ook hier dat we onze wettelijke taken blijven uitvoeren en via onze grondhouding afspraken nakomen en voeling blijven houden.



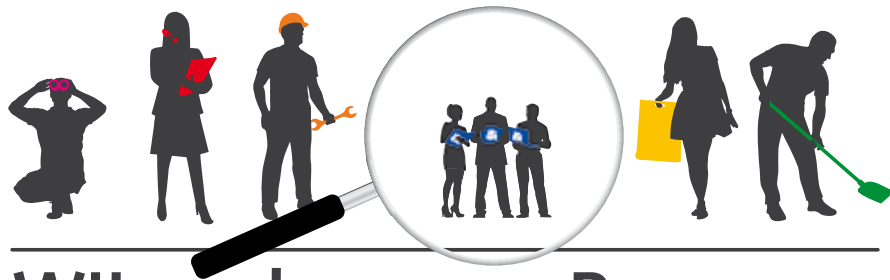
### 3.3.1 Scenariomatrix

We hebben de variabelen 'focus' en 'inspanning' gecombineerd tot twee assen in een matrix. Zo zijn vier scenario's ontstaan.



We beschrijven de scenario's kort, waarbij we een doorkijk geven naar de gevolgen voor onze taken, rol, de ambtelijke organisatie en de gemeentelijke begroting. Ook geven we bij elk scenario een impressie van de effecten voor de werkgebieden. We kunnen geen volledig beeld geven, daar is deze perspectiefnota niet voor bedoeld. Met de impressie willen we alleen een helder beeld van de scenario's schetsen, zodat de besluitvorming goed kan verlopen. Na de besluitvorming zullen we het gekozen scenario verder uitwerken.





# Wij werken voor Brummen

## SCENARIO A: FOCUS IN TAKENPAKKET EN SAMENLEVING AAN ZET

**Focus:** We zetten in op de zeven focusgebieden: Economie, Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Onderwijs, Openbare ruimte, Plan Eerbeek, Veiligheid, handhaving en toezicht, Zorg. Op de andere werkgebieden laten we in lijn met onze grondhouding los. Dat betekent dat we wel voeling houden, maar niet investeren.

**Rol:** Inwoners, ondernemers en organisaties zijn zelf aan zet. Zij komen met initiatieven die volledig uitgewerkt zijn en die voldoende draagvlak hebben in de buurt, de wijk of het dorp. We haken aan bij bestaande netwerken om voeling te houden. We zijn een betrouwbare partner, maar onze inzet is minimaal. Een samenwerking met lokale partners en bovenlokale partners zoals buurgemeenten, regio en provincie zetten we alleen in als deze past in de grondhouding en dit een duidelijke bijdrage levert aan onze eigen lokale ambities. We vullen onze wettelijke rol minimaal in. We zetten ons ook niet meer in voor kwetsbare groepen dan wettelijk is vereist. We zetten stimuleringsbijdragen in voor initiatieven in de focusgebieden die vraaggestuurd zijn en die passen in het bestuursprogramma en de onderliggende visies.

We leggen de eisen waaraan een initiatief moet voldoen vast in een handreiking voor inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het klantencontactcentrum (KCC) richt zich vooral op gemeentelijke diensten en producten en focust zich op eerstelijns contact met verwijfsfunctie. Na een verwijzing mag de inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie rekenen op een vast aanspreekpunt binnen de organisatie voor zijn of haar vragen. Medewerkers in de buitendienst hebben in principe geen sociale of contactfunctie voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Als het gaat om nieuwe ontwikkelingen zijn we geen koploper. Innovatie is iets van de samenleving. Ook het op de kaart zetten van Brummen als aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren is iets van de samenleving.

**Ambtelijke organisatie:** We bouwen de taken uit de werkgebieden die buiten de focus vallen in lijn met onze grondhouding af. De medewerkers die nu deze taken uitvoeren, krijgen nieuwe taken in een focusgebied. In dit scenario zijn minder medewerkers nodig dan in de huidige situatie.

**Gemeentelijke begroting:** oordat we focussen en minder medewerkers nodig hebben, kunnen we op termijn een omvangrijke structurele besparing op de gemeentelijke begroting realiseren. Ook onze bedrijfskosten kunnen in dit scenario omlaag.



### Impressie van de effecten van scenario A (focusgebieden, willekeurige volgorde):

Voor de **Zorg** en de uitwerking van de decentralisatievraagstukken Jeugdzorg, WMO en participatie vullen we onze rol minimaal in. We laten het initiatief primair bij inwoners en de lokale professionele partners. We zijn als gemeente ook opdrachtgever voor professionele partijen in de zorg. Die rol gebruiken we vooral om op afstand en op hoofdlijnen aan te sturen en dit vast te leggen.

Het **Onderwijs** is zelf aan zet. Niet alleen voor het beheer van het schoolgebouw en het onderwijsprogramma, maar ook voor bijvoorbeeld de sociale veiligheid, de verkeersveiligheid en het beheer van het groen en het schoolplein. We zijn aangehaakt bij het netwerk van de schooldirecties en wachten uitgewerkte initiatieven met voldoende draagvlak af.

Voor de lokale **Economie** geldt dat we aangehaakt zijn bij de ondernemersverenigingen, maar we zetten ons minimaal in. We komen alleen in actie als ondernemers komen met uitgewerkte initiatieven. Bij voldoende draagvlak maken we gebruik van wettelijke instrumenten, zoals een Bedrijven Investeringszone (BIZ). Het hangt van de initiatieven uit de samenleving af of we de ambitie om van Eerbeek het 'papierdorp' te maken, ook daadwerkelijk realiseren.

Het huidige onderhoudsniveau in de **Openbare ruimte** handhaven we. Als inwoners zelf het initiatief nemen om beheertaken uit te voeren en zij kunnen aantonen dat er voldoende draagvlak is in de buurt, dan faciliteren wij dat initiatief. We maken alleen nieuwe plannen voor verkeersveiligheid, als er aantoonbaar verkeersveiligheidsproblemen zijn. De buitendienstmedewerkers beperken zich tot hun traditionele taken en hebben geen formele sociale of contactfunctie voor inwoners.

Regels die er zijn worden gehandhaafd. Dat is onze verantwoordelijkheid op het gebied van **Veiligheid, handhaving en toezicht**. We onderzoeken mogelijkheden voor verdere deregulering. De toezichthouders beperken zich tot hun traditionele

taken en hebben geen formele sociale of contactfunctie voor inwoners. We onderzoeken mogelijkheden voor samenwerking met omliggende gemeenten. Als het efficiënter en goedkoper kan, komt een (verdere) samenwerking in beeld. Een eventuele overdracht van taken naar de Omgevingsdienst Veluwe IJssel (OVIJ) overwegen we pas nadat de overdracht van Milieutaken is geëvalueerd. Nieuwe ontwikkelingen die de veiligheid kunnen vergroten, zoals een buurt app, kunnen op een stimuleringsbijdrage rekenen. Maar het initiëren, neerzetten en exploiteren van zulke voorzieningen is een verantwoordelijkheid van inwoners of bedrijven zelf.

We voelen ons alleen verantwoordelijk voor de **Maatschappelijke voorzieningen en welzijn** (onder andere Stichting Welzijn Brummen, Bibliotheek en zwembad) in de centra van Brummen en Eerbeek en we zetten ons daar minimaal op in. Op wijk- en buurtniveau en in de kleine kernen zijn inwoners zelf verantwoordelijk. We subsidiëren de basisactiviteiten van maatschappelijke voorzieningen, inwoners kunnen zelf een plus realiseren als ze dat willen. Op het gebied van programmering, het bestuur en het gebruik (of het delen) van de accommodaties sturen we op samenwerking tussen diverse instanties. Dit leggen we vast in prestatieafspraken.

Het **Plan Eerbeek** staat opnieuw in de steigers. Hierbij nemen we in principe een actieve regierol op ons. In dit scenario vullen we die regierol verder minimaal in en laten we het initiatief voor ontwikkelingen bij de bedrijven, de ontwikkelaars, de woningstichting en de middenstanders.

### Voorbeeld van een impressie van een werkgebied dat *niet* in de focus zit:


Op het gebied van **Recreatie en Toerisme** (geen focus) houden we voeling door de bijeenkomsten van de Stichting Promotie Brummen bij te wonen. We bouwen onze bijdrage aan het fonds voor de Stichting Promotie Brummen over een termijn van een aantal jaren af.





# Wij werken voor Brummen

## SCENARIO B: FOCUS IN TAKENPAKKET EN GEMEENTE AAN ZET

 **Focus:** We zetten in op de zeven focusgebieden: Economie, Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Onderwijs, Openbare ruimte, Plan Eerbeek, Veiligheid, handhaving en toezicht, Zorg. Op de andere werkgebieden laten we in lijn met onze grondhouding los. Dat betekent dat we wel voeling houden, maar niet investeren.

**Rol:** Inwoners, ondernemers en organisaties kunnen voor veel zaken bij ons terecht. Initiatieven hoeven niet volledig uitgewerkt te zijn. De initiatiefnemers kunnen binnen de focusgebieden rekenen op onze begeleiding om tot een uitgewerkt initiatief te komen. Wij zijn aan zet in de focusgebieden. We haken aan bij bestaande netwerken op de manier zoals men van ons vraagt. En we zetten nieuwe netwerken op, mits er aantoonbaar voldoende behoefte is. Als het nodig is pakken we in het begin de regierol. Als iets loopt faciliteren we of nemen we deel als (gelijkwaardige) stakeholder. Een samenwerking met lokale partners en bovenlokale partners zoals buurgemeenten, regio en provincie zetten we in als deze past in de grondhouding en dit een duidelijke bijdrage levert aan de eigen lokale ambities binnen de focusgebieden. Dit doen we ook als we indirecte positieve effecten van die samenwerking verwachten, zoals op het gebied van relatiebeheer, kennisdeling of het verkrijgen van subsidies. We vullen onze wettelijke rol zo maximaal mogelijk in. We zetten ons ook

meer in voor kwetsbare groepen dan wettelijk noodzakelijk is. We zetten stimuleringsbijdragen in of dragen structureel bij aan initiatieven uit de focusgebieden die vraaggestuurd zijn en die passen in het bestuursprogramma en de onderliggende visies. Daarbij is bij voorkeur sprake van cofinanciering door andere stakeholders. Het KCC beantwoordt de vraag van de klant zo volledig en snel mogelijk. Daarbij gaat het naast de gemeentelijke producten en diensten ook over wonen, werken en recreëren. Als het echt niet anders kan, verwijst het KCC door naar een collega of andere instantie. De inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie mag rekenen op een vast aanspreekpunt binnen de organisatie voor zijn of haar vragen. Medewerkers in de Buitendienst hebben formeel ook een sociale of contactfunctie voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. We zijn een duidelijke koploper in de focusgebieden. We innoveren en gaan experimenten aan in samenwerking met inwoners, bedrijven of maatschappelijke organisaties. Ook het op de kaart zetten van Brummen als aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren is iets van ons als gemeente. We ontwikkelen daarvoor samen met lokale partners een marketingstrategie.

**Ambtelijke organisatie:** We bouwen de taken uit de werkgebieden die buiten de focus vallen in lijn met onze grondhouding af. De medewerkers die nu deze taken uitvoeren, krijgen nieuwe taken in een focusgebied. In dit scenario zijn evenveel of minder medewerkers nodig dan in de huidige situatie. In vergelijking met scenario A hebben we meer medewerkers nodig, omdat we een grotere inspanning moeten leveren en we dus meer capaciteit en ondersteuning nodig hebben.

**Gemeentelijke begroting:** Doordat we focussen en evenveel of minder medewerkers nodig hebben, kunnen we waarschijnlijk op termijn een structurele besparing op de gemeentelijke begroting realiseren. Ook de bedrijfskosten kunnen waarschijnlijk omlaag. De besparing is minder groot dan in scenario A, omdat we een grotere inspanning moeten leveren en we daarmee meer capaciteit en ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering nodig hebben.



### Impressie van de effecten van scenario B (focusgebieden, willekeurige volgorde):

Voor de **Zorg** en de uitwerking van de decentralisatievraagstukken Jeugdzorg, WMO en participatie vullen we onze wettelijke rol maximaal in, voeren we een sterke regie en wisselen we van rol als dat wordt gevraagd. Ook zetten we nieuwe netwerken op als daar behoefte aan is. We laten niemand aan zijn lot over.

Het **Onderwijs** mag rekenen op een gemeente die helpt bij het beheer van het schoolgebouw en bij het onderwijsprogramma, vooral als het gaat om het betrekken van lokale kenmerken, zoals papier en landgoederen. Ook reageren we snel op vragen of initiatieven, zowel van de basisscholen zelf als ook vanuit de woonomgeving. Het relatiebeheer tussen school en woonomgeving is ook onze zorg. We onderzoeken signalen over sociale veiligheid en verkeersveiligheid. Waar mogelijk benutten we kansen voor een gezamenlijk (groen)beheer van de schoolterreinen.

Voor de **lokale Economie** geldt dat ondernemers kunnen rekenen op een gemeente die hen proactief adviseert en ondersteunt. We werken samen met de ondernemers en ondernemersverenigingen, ook op het gebied van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij voldoende draagvlak maken we gebruik van wettelijke instrumenten, zoals een BIZ. We regisseren het positioneren van het 'Papierdorp Eerbeek'.

Het huidige onderhoudsniveau in de **Openbare ruimte** handhaven we. Als inwoners een stuk groenbeheer willen oppakken, dan is het onze taak om na te gaan of er voldoende draagvlak is, zodat het niet van één of twee personen afhangt. Het beheer van de openbare ruimte wordt mogelijk per 1 januari 2016

mede gedaan met inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt ook voor het beheer van de milieustraten. We ontwikkelen samen met inwoners plannen voor een betere verkeersveiligheid. De begraafplaatsen zijn onze taak, het beheer leggen we niet in handen van een stichting of vereniging. We stimuleren grondeigenaren om wat met hun braakliggende terreinen te doen. De buitendienstmedewerkers beperken zich niet tot hun traditionele taken, maar hebben ook een formele sociale of contactfunctie voor inwoners. Met het oog op het verlagen van de structurele kosten onderzoeken we innovatiemogelijkheden in het onderhoud van wegen.

Regels die er zijn worden gehandhaafd. Dat is onze verantwoordelijkheid op het gebied van Veiligheid, handhaving en toezicht. We onderzoeken mogelijkheden voor verdere deregulering. We organiseren een inwonersnetwerk voor openbare orde en veiligheid (in aanvulling op Burgernet). En we investeren in de voorlichting over wat inwoners zelf kunnen doen voor hun (sociale) veiligheid. De toezichthouders beperken zich niet tot hun traditionele taken en hebben ook een formele sociale functie of contactfunctie voor inwoners. We onderzoeken mogelijkheden voor samenwerking met omliggende gemeenten. Een eventuele overdracht van taken naar de Omgevingsdienst Veluwe IJssel (OVIJ) overwegen we pas nadat de overdracht van Milieutaken is geëvalueerd. Bij die overweging om samen te werken of taken over te dragen aan de OVIJ speelt ook de sociale of contactfunctie een rol. Nieuwe ontwikkelingen die de veiligheid kunnen vergroten, zoals een buurt app, kunnen rekenen op een stimuleringsbijdrage en onze actieve begeleiding.

De **Maatschappelijke voorzieningen en welzijn** (onder andere Stichting Welzijn Brummen, Bibliotheek en zwembad) kunnen rekenen op onze maximale inzet, maar dan wel op basis van een vraaggestuurde aanpak en programmering. Verder zetten



we ons meer in voor de lokale samenleving dan wettelijk verplicht. Ook voor kwetsbare groepen, zoals de minima en jongeren met overgewicht, mits daar aantoonbaar behoefte aan is. We voelen ons niet alleen verantwoordelijk voor de algemene voorzieningen in Brummen en Eerbeek, maar ook op wijk- en buurtniveau en op het niveau van de kleine kernen (o.a. buurthuizen, buurtkamers en speelvoorzieningen). Voor de jeugd en jongeren zetten we ons maximaal in door de investeren in preventie, het voorkomen van overlast, het stimuleren van sociale deelname en de integratie van jong en oud. Op het gebied van programmering, het bestuur en het gebruik (of het delen) van de accommodaties sturen we op samenwerking tussen diverse instanties. Dit leggen we vast in prestatieafspraken.

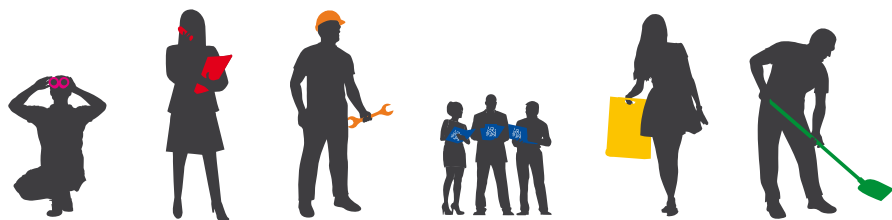
Het **Plan Eerbeek** staat opnieuw in de steigers. Hierbij nemen we in principe een actieve regierol op ons. In dit scenario vullen we die regierol verder maximaal in en nemen we ook zelf meer (financieel) risico om ontwikkelingen te kunnen realiseren.

**Voorbeeld van een impressie van een werkgebied dat *niet* in de focus zit:**

Op het gebied van **Recreatie en Toerisme** (geen focus) houden we voeling door de bijeenkomsten van de Stichting Promotie Brummen bij te wonen. We bouwen onze bijdrage aan het fonds voor de Stichting Promotie Brummen over een termijn van een aantal jaren af.







# Wij werken voor Brummen

## SCENARIO C: BREED TAKENPAKKET EN INWONERS AAN ZET

**Breed takenpakket:** We zetten in op alle werkgebieden.

**Rol:** Inwoners, ondernemers en organisaties zijn zelf aan zet. Zij komen met initiatieven die volledig uitgewerkt zijn en die voldoende draagvlak hebben in de buurt, de wijk of het dorp. We haken aan bij bestaande netwerken om voeling te houden. We zijn een betrouwbare partner, maar onze inzet is minimaal. Een samenwerking met lokale partners en bovenlokale partners zoals buurgemeenten, regio en provincie zetten we alleen in als deze past in de grondhouding en dit een duidelijke bijdrage levert aan onze eigen lokale ambities. We vullen onze wettelijke rol minimaal in. We zetten ons ook niet meer in voor kwetsbare groepen dan wettelijk is vereist. We zetten stimuleringsbijdragen in voor initiatieven die vraaggestuurd zijn en die passen in het bestuursprogramma en de onderliggende visies. We leggen de eisen waaraan een initiatief moet voldoen vast in een handreiking voor inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het klantencontactcentrum (KCC) richt zich vooral op gemeentelijke diensten en producten en focust zich op een eerstelijns contact met verwijfsfunctie. Na een verwijzing mag de inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie rekenen op een vast aanspreekpunt binnen de organisatie voor zijn/ haar vragen.

Medewerkers in de buitendienst hebben in principe geen sociale functie of contactfunctie voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Als het gaat om nieuwe ontwikkelingen zijn we geen koploper. Innovatie is iets van de samenleving. Ook het op de kaart zetten van Brummen als aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren is iets van de samenleving.

**Ambtelijke organisatie:** De gemeente Brummen blijft net als nu breed georiënteerd. Toch zal er een verschuiving van type werkzaamheden zijn, omdat de inspanning vooral bij de samenleving ligt. Medewerkers zullen op een andere manier moeten gaan werken. In dit scenario zijn evenveel of meer medewerkers nodig als in de huidige situatie.

**Gemeentelijke begroting:** Doordat we ons breed oriënteren en evenveel of meer medewerkers nodig hebben, zullen de vaste kosten op onze begroting gelijk blijven of toenemen. Ook de kosten voor de bedrijfsvoering zullen gelijk blijven of toenemen.

### Impressie van de effecten van scenario C:

In dit scenario zijn de effecten voor de focusgebieden gelijk aan scenario A. Hieronder de effecten voor de overige werkgebieden (willekeurige volgorde):

Voor **Natuurbeheer en -ontwikkeling** zetten we in op behoud van het landschap door toezicht op de gemaakte afspraken. We investeren na uitvoering van het landschapscontract niet meer structureel in nieuwe landschapsprojecten. We verkopen bossen en landschapselementen, zolang de bescherming maar is geregeld.

Onze inzet op het gebied van **Wonen** richt zich vooral op een goede samenwerking met de woningstichtingen. De samenwerking met de woningstichtingen is gericht op betaalbare, passende en duurzame huisvesting. Zo maken we de woningvoorraad toekomstbestendig en vangen we de effecten van de ontgroening en vergrijzing op. We zetten de wettelijke instrumenten woonvisie en huisvestingsverordening daarvoor in, als dat nodig is. We nemen alleen deel aan de regionale processen op het gebied van wonen als er besluitvorming wordt voorbereid over de woningbouwprogrammering.

We sturen bij de voorzieningen voor de **Vrije tijd** (verenigingen en culturele stichting) op meer samenwerking op het gebied van programmering, het bestuur en het gebruik (of het delen van) accommodaties. Dit leggen we vast in prestatieafspraken. De uitvoering van die samenwerking is de verantwoordelijkheid van de verenigingen en de culturele stichting zelf. We privatiseren de sportaccommodaties als dit leidt tot een financieel voordeel voor de gemeente. Wanneer we niet privatiseren, besteden we het beheer en onderhoud van de accommodaties uit, maar ook dit doen we alleen als dit leidt tot een financieel voordeel voor de gemeente.

Het realiseren van de ambitie om energieneutraal te zijn in 2030 is vooral afhankelijk van marktpartijen en de samenleving. We wachten dan ook uitgewerkte initiatieven op het gebied van **Duurzame Energie** af. En we haken aan bij bestaande netwerken, zoals die van BrummenEnergie, om voeling te houden. Onze inzet is minimaal. Het initiatief voor de ontwikkeling van een stappenplan naar energieneutraliteit ligt bij het bedrijfsleven en de samenleving.

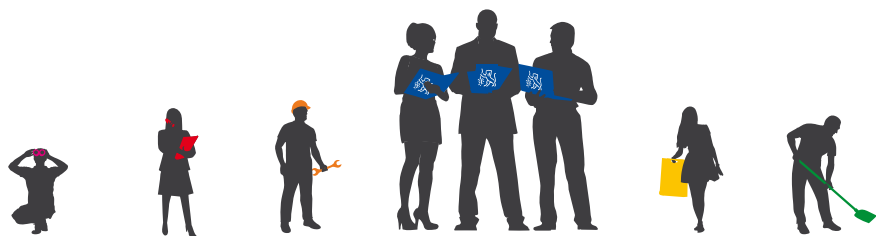
Een verdere professionalisering van de sector **Recreatie en toerisme** is een verantwoordelijkheid van de sector zelf. Zo kan de Stichting Promotie Brummen die in oprichting is en die uit ondernemers bestaat een belangrijke rol spelen bij de promotie en marketing. We wachten af en beoordelen uitgewerkte maatschappelijke initiatieven. We investeren alleen in infrastructurele verbeteringen als daar aantoonbaar behoefte aan is.

Ontwikkelingen in het **Centrum van Brummen** worden bepaald door ondernemers en marktpartijen. We wachten af en beoordelen uitgewerkte maatschappelijke initiatieven.

Voor **Landgoederen en cultureel erfgoed** geldt dat we na de tweede tranche van het landgoederenprogramma de investering in de landgoederen stoppen. We verruimen de planologische mogelijkheden voor monumenten, zodat er nieuwe economische dragers mogelijk zijn. We verstrekken geen monumentensubsidies.

In de **Landbouw** zien we een behoefte aan schaalvergroting bij de agrarische bedrijven, vooral bij de melkveebedrijven. Aan die schaalvergroting zijn in de toekomstvisie Innoveren met oude waarden al voorwaarden gesteld. Tegelijkertijd dient zich nieuwe regelgeving op het gebied van stikstof aan, die beperkend kan werken voor agrarische bedrijven. We blijven hierover in contact met de LTO en we behartigen waar mogelijk de belangen van de sector bij hogere overheden.





# Wij werken voor Brummen

## SCENARIO D: BREED TAKENPAKKET EN GEMEENTE AAN ZET

**Breed takenpakket:** We zetten in op alle werkgebieden.

**Rol:** Inwoners, ondernemers en organisaties kunnen voor veel zaken bij ons terecht. Initiatieven hoeven niet volledig uitgewerkt te zijn. De initiatiefnemers kunnen rekenen op onze begeleiding om tot een uitgewerkt initiatief te komen. Wij zijn aan zet alle werkgebieden. We haken aan bij bestaande netwerken op de manier zoals men van ons vraagt. En we zetten nieuwe netwerken op, mits er aantoonbaar voldoende behoefte is. Als het nodig is pakken we in het begin de regierol. Als iets loopt faciliteren we of nemen we deel als (gelijkwaardige) stakeholder. Een samenwerking met lokale partners en bovenlokale partners zoals buurgemeenten, regio en provincie zetten we in als deze past in de grondhouding en dit een duidelijke bijdrage levert aan de eigen lokale ambities. Dit doen we ook als we indirecte positieve effecten van die samenwerking verwachten, zoals op het gebied van relatiebeheer, kennisdeling of het verkrijgen van subsidies. We vullen onze wettelijke rol zo maximaal mogelijk in. We zetten ons ook meer in voor kwetsbare groepen dan wettelijk noodzakelijk is. We zetten stimuleringsbijdragen in of dragen structureel bij aan initiatieven die vraaggestuurd zijn en die passen in het bestuursprogramma en de onderliggende visies. Daarbij is bij voorkeur sprake van cofinanciering door andere stakeholders. Het KCC beantwoordt de vraag van de klant zo volledig en snel mogelijk. Daarbij gaat het naast de gemeentelijke producten en diensten ook over

wonen, werken en recreëren. Als het echt niet anders kan, verwijst het KCC door naar een collega of andere instantie. De inwoner, ondernemer of maatschappelijke organisatie mag rekenen op een vast aanspreekpunt binnen de organisatie voor zijn of haar vragen. Medewerkers in de Buitendienst hebben formeel ook een sociale of contactfunctie voor inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. We zijn een duidelijke koploper in de focusgebieden. We innoveren en gaan experimenten aan in samenwerking met inwoners, bedrijven of maatschappelijke organisaties. Ook het op de kaart zetten van Brummen als aantrekkelijke gemeente om te wonen, werken en recreëren is iets van ons als gemeente. We ontwikkelen daarvoor samen met lokale partners een marketingstrategie.

**Ambtelijke organisatie:** De gemeente Brummen blijft breed georiënteerd en is aan zet. In dit scenario zijn meer medewerkers nodig dan in de huidige situatie. In vergelijking met scenario C hebben we meer medewerkers nodig, omdat we een grotere inspanning moeten leveren en we dus meer capaciteit en ondersteuning nodig hebben.

**Gemeentelijke begroting:** Doordat we ons breed oriënteren en meer medewerkers nodig hebben, zullen de vaste kosten op onze begroting aanzienlijk toenemen. Ook de kosten voor de bedrijfsvoering zullen toenemen.



## Impressie van de effecten van scenario D:

In dit scenario zijn de effecten voor de focusgebieden gelijk aan scenario B. Hieronder de effecten voor de overige werkgebieden (willekeurige volgorde):

Voor **Natuurbeheer en -ontwikkeling** zetten we in op behoud van het landschap, door toezicht op de gemaakte afspraken. We blijven structureel investeren in nieuwe landschapsprojecten. Initiatieven kunnen uit de samenleving komen, maar kunnen ook door onszelf worden geïnitieerd. Landschapsprojecten die met inzet van vrijwilligers of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden opgezet krijgen voorrang, omdat we met die projecten een maatschappelijke meerwaarde realiseren.

Op het gebied van **Wonen** sturen we maximaal om de woningvoorraad toekomstbestendig te maken. Zo bemoeien wij ons nadrukkelijker met de lokale programmering en locatiekeuzes voor nieuwbouw. En zijn wij mede verantwoordelijk voor meer levensloopbestendige woningen in onze gemeente en voor de mogelijkheden voor jong en oud om bij elkaar in de buurt te kunnen wonen. Ook zijn we mede verantwoordelijk voor voldoende woonvoorzieningen. We werken intensief samen met de woningstichtingen om betaalbare, passende en duurzame huisvesting te kunnen bieden. We zetten daarvoor de wettelijke instrumenten woonvisie en huisvestingsverordening in, als dat nodig is. We nemen proactief deel aan de regionale processen van woningbouw-programmering, ook met het oog op relatiebeheer en kennisdeling.

We sturen bij de voorzieningen voor de **Vrije tijd** (verenigingen en culturele stichting) op meer samenwerking op het gebied van programmering, het bestuur en het gebruik (of het delen van) accommodaties. We leggen dit vast in prestatieafspraken. We begeleiden dit proces proactief. We heroverwegen de

privatisering van de sportaccommodaties, als blijkt dat daarmee de toegankelijkheid en betaalbaarheid van deze voorzieningen voor inwoners in het gedrag komt. Als er niet verder geprivatiseerd wordt, besteden we het beheer en onderhoud van de accommodaties uit, als dit leidt tot een financieel voordeel voor de gemeente.

Het realiseren van de ambitie om energieneutraal te zijn in 2030 is vooral afhankelijk van marktpartijen en de samenleving. We nemen als gemeente de regie om het proces van samenwerken tussen de lokale partners vorm te geven. Daarvoor ontwikkelen we samen met die partijen een stappenplan. Maatschappelijke initiatieven op het gebied van **Duurzame Energie** vormen belangrijke aanjagers in dit proces en worden daarom door ons maximaal begeleid. We haken aan bij bestaande netwerken, zoals BrummenEnergie. Maar we initiëren ook nieuwe netwerken, als daar behoefte aan is.

Een verdere professionalisering van de sector **Recreatie en toerisme** is een verantwoordelijkheid van de sector zelf. Zo kan de Stichting Promotie Brummen die in oprichting is en die uit ondernemers bestaat een belangrijke rol spelen bij de promotie en marketing. Wij doen actief mee en benutten waar mogelijk ook kansen op het gebied van marketing en promotie om Brummen op de kaart te zetten. Maatschappelijke initiatieven kunnen daarbij belangrijke aanjagers zijn. We investeren alleen in infrastructurele verbeteringen als daar aantoonbaar behoefte aan is.

Ontwikkelingen in het **Centrum van Brummen** worden bepaald door ondernemers en marktpartijen. Maar wij nodigen marktpartijen actief uit om te ontwikkelen en te investeren. Daarbij pakken we de regierol om alle ontwikkelingen in het centrumgebied in goede banen te leiden. We investeren ook in een verbetering van de openbare ruimte.

Voor **Landgoederen en cultureel erfgoed** volgt een derde tranche van het landgoederenprogramma als daar behoefte aan is en er goede subsidie-mogelijkheden zijn bij de provincie. We verruimen de planologische mogelijkheden voor monumenten, zodat er nieuwe economische dragers mogelijk zijn. We verstrekken geen monumentensubsidies.

In de **Landbouw** zien we een behoefte aan schaalvergroting bij de agrarische bedrijven, vooral bij de melkveebedrijven. Aan die schaalvergroting zijn in de toekomstvisie Innoveren met oude waarden al voorwaarden gesteld. Tegelijkertijd dient zich nieuwe regelgeving op het gebied van stikstof aan, die beperkend kan werken voor agrarische bedrijven. We zetten een nieuw netwerk voor plattelandsvernieuwing en kleine kernen op. Als dat nodig is regisseren we het proces om tot een evenwichtige ontwikkeling van het buitengebied en de kleine kernen te komen. We behartigen daarbij niet alleen de belangen van de agrarische sector, maar die van alle partners in het landelijke gebied (landbouw, natuurbeherende instanties, landgoedeigenaren, waterschap en inwoners).



## Samenvatting scenario's

In de volgende tabel geven we een samenvatting van de vier scenario's:

Scenario	Focus	Rol	Organisatie	Begroting
A: Focus in takenpakket en inwoner aan zet	Ja	Minder proactief kaderstellend	Minder medewerkers, deels ander werk	Omvangrijke afname
B: Focus in takenpakket en gemeente aan zet	Ja	Meer proactief en ondersteunend	Evenveel of minder medewerkers en deels ander werk	Afname / gelijk
C: Breed takenpakket en inwoners aan zet	Nee	Meer reactief en kaderstellend	Evenveel of meer medewerkers	Gelijk / toename
D: Breed takenpakket en gemeente aan zet	Nee	Meer proactief en ondersteunend	Meer medewerkers	Omvangrijke toename

▷ Beslispunt 1b: Stem in met de methodiek om vanuit de grondhouding met toepassing van de scenariomatrix – mate van focus & inspanning – tot hoofdscenario's te komen.

▷ Beslispunt 1c: Stem in met de verankering van de methodiek in de organisatie voor toekomstige herijking van onze strategische positie.

### 3.3.2 Doorkijk naar de gemeentelijke begroting

We benadrukken het nog maar eens: we hebben de scenario's niet ontwikkeld omdat we willen bezuinigen. We hebben de scenario's ontwikkeld omdat we moeten aansluiten bij een veranderende samenleving. Zo willen we de kwaliteit van onze dienstverlening verhogen. De scenario's zijn een concrete vertaalslag van de eerdere visies die we ontwikkeld hebben naar onze taken en rollen. Uit de gevolgen van de vier scenario's voor de organisatie zien we bij een aantal scenario's op termijn wel kansen om structureel kosten te besparen. Als we kiezen voor één van die scenario's, dan willen we die besparingen waar dat mogelijk is via natuurlijk verloop realiseren. Een compacte organisatie is geen doel op zich, maar kan een gevolg van een scenariokeuze zijn.

We kunnen op dit moment alleen grove inschattingen maken van de financiële effecten van een scenario. Om dit meer precies te kunnen doen, is een keuze nodig voor focus of brede oriëntatie. Als die keuze is gemaakt, dan moeten we per werkgebied vaststellen waar we nu staan om een betere inschatting van de financiële effecten te kunnen maken. Daarvoor maken we per werkgebied businesscases. Voldoen we voor een werkveld bijvoorbeeld al aan de grondhouding, of moeten we opschalen naar deze grondhouding? Staan we voor een bepaald werkgebied op dit moment in scenario C en moeten we op basis van de keuzes verschuiven naar scenario B? En hoe snel kunnen we dan als organisatie schakelen naar deze gewenste toekomstsituatie? Moeten we meer investeren in ons contact met de samenleving of doen we een stap terug? Hoe snel passen de medewerkers van de gemeente Brummen zich aan?

Het financiële effect van een rolverandering (mate van inspanning samenleving en gemeente) is op dit moment lastig te maken. Er zijn te veel variabelen waardoor het gewoonweg te complex is om nu een sluitend financieel overzicht van de effecten van de vier scenario's te geven. We werken dit verder uit als er keuzes zijn gemaakt. Toch kiezen wij ervoor om per scenario een doorkijk te geven, gebaseerd op enkele vaststaande 'knoppen' en aannames. Dit doen we om gevoel te krijgen bij het verschil tussen de scenario's en de potentie van de scenario's. Hierbij zijn we uitgegaan van



redelijke en voorzichtige aannames. Deze aannames zijn bij de verdere uitwerking onze richtlijn of ambitie. In dit stadium zijn er drie 'knoppen' waaraan we kunnen draaien als het gaat om een grove inschatting van de financiële effecten. Deze drie knoppen zijn:

1. Focus of breed georiënteerd;
2. Rol (nadruk inspanning samenleving of gemeente);
3. Bedrijfsvoering.

### Huidige financiële situatie per werkgebied

Voordat we een goede doorkijk van de scenario's kunnen geven, hebben we eerst inzicht nodig in de huidige financiële situatie per werkgebied. Dat hebben we uitgewerkt in de volgende tabel. We hebben daarvoor de cijfers uit de gemeentelijke begroting van 2015 onderverdeeld naar 15 werkgebieden en de posten 'Overig' en 'Bedrijfsvoering'. De tabel is gesorteerd van grote naar kleine uitgaven. In de bedragen zitten zowel de kosten van de ambtelijke uren als de gemeentelijke uitgaven. We hebben de zeven focusgebieden tussen haakjes weergegeven.

Werkgebieden en organisatie	Uitgaven 2015	Inkomsten 2015	Uitgaven - Inkomsten
Zorg <i>[focusgebied]</i>	21.988.331	-18.579.780	3.408.551
Openbare ruimte <i>[focusgebied]</i>	8.875.515	-6.053.846	2.821.669
Onderwijs <i>[focusgebied]</i>	3.349.135	-1.416.415	1.932.720
Overig (o.a. belasting, alg. uitkering)	2.942.710	-18.966.680	-16.023.970
Maatschappelijke voorzieningen en welzijn <i>[focusgebied]</i>	2.603.283	-720.262	1.883.021
Bedrijfsvoering	2.103.566	-15.500	2.088.066
Wonen	2.073.053	-1.713.688	359.365
Veiligheid, handhaving, toezicht <i>[focusgebied]</i>	1.605.994	-14.055	1.591.939
Vrije tijd	597.236	-	597.236
Plan Eerbeek <i>[focusgebied]</i>	478.360	-55.000	423.360
Natuurbeheer e.d.	347.294	-2.478	344.816
Landbouw	320.799	-90.000	230.799
Recreatie en Toerisme	277.295	-158.393	118.902
Economie <i>[focusgebied]</i>	167.325	-15.125	152.200
Landgoederen e.d.	120.896	-100.000	20.896
Centrum Brummen	50.430	-	50.430
Duurzame energie	30.500	-30.500	-
<b>Eindtotaal</b>	<b>47.931.722</b>	<b>-47.931.722</b>	<b>-</b>

Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Veiligheid, handhaving en toezicht, Plan Eerbeek, Economie) samen ongeveer 81,5% (39.067.943 euro) van de totale uitgaven van de gemeente Brummen uitmaken. De uitgaven van de posten 'Overig' en 'Bedrijfsvoering' vormen samen ongeveer 10,5% (5.046.276 euro) van de totale uitgaven. De andere werkgebieden vormen samen ongeveer 8% (3.817.503 euro) van de totale uitgaven. Financieel zetten we dus nu al vooral in op de focusgebieden die de inwoners belangrijk vinden en die in het bestuursprogramma staan.

Dat betekent dat we met alleen de keuze voor een focus op de zeven werkgebieden onze bezuinigingsambitie van 5% niet kunnen realiseren. Een deel van de bezuiniging kunnen we wel realiseren door een andere manier van werken, een andere rolopvatting en de kanteling van de gemeentelijke organisatie. Het financiële effect zit vooral in de rolverandering en minder in de wijziging van het takenpakket.

### Draaiknop 1: Focus of breed georiënteerd

Toch kunnen we met de focus op de zeven focusgebieden waarschijnlijk op termijn wel een besparing realiseren op de andere werkgebieden. Natuurlijk voeren we de focus in lijn met de grondhouding door. Dat betekent dat we wettelijke taken altijd (minimaal) uitvoeren, dat we lopende afspraken nakomen en correct afronden en we houden altijd voeling. Met dat in ons achterhoofd gaan we ervan uit dat we met een focus op zeven werkgebieden op de andere werkgebieden een structurele besparing van (minimaal) 10% kunnen realiseren. Dat is een besparing van ongeveer 381.750 euro (0,1 \* € 3.817.503).

### Draaiknop 2: Rol (inspanning samenleving of gemeente)

Een keuze voor de rol (nadruk inspanning samenleving of gemeente) in combinatie met wel of geen focus heeft effect op de uit-, in- en doorstroom van onze medewerkers. De komende jaren bereiken 28 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd.

**Focus (scenario's A en B):** In de scenario's met focus hebben we net zo veel of minder mensen nodig dan in de huidige situatie.

In scenario A (focus in takenpakket en inwoner aan zet) kunnen we ervoor kiezen om de 28 medewerkers uit te laten stromen en geen nieuwe medewerkers hiervoor



aan te trekken. We moeten dan medewerkers verschuiven of laten doorstromen om de functies goed bezet te houden. Als deze 28 medewerkers uitstromen in scenario A, dan kunnen we onze huidige loonkosten op termijn structureel verlagen met circa 1,7 miljoen euro per jaar. In scenario B (focus in takenpakket en gemeente aan zet) zijn meer medewerkers nodig dan in scenario A. In dit scenario kunnen we ervoor kiezen de helft van het aantal medewerkers op te vangen en 14 nieuwe medewerkers aan te trekken. Zo kunnen we op termijn de loonkosten structureel verlagen met ongeveer 0,85 miljoen euro per jaar.

**Breed georiënteerd (scenario's C en D):** In de scenario's met een brede oriëntatie hebben we net zo veel of meer mensen nodig dan in de huidige situatie.

In scenario C (breed takenpakket en inwoners aan zet) kunnen we ervoor kiezen om te blijven werken met het huidige aantal medewerkers, maar er zijn waarschijnlijk meer medewerkers nodig. Dit betekent dat we de komende jaren de uitstroom van de 28 pensioengerechtigden op moeten vangen en dat we misschien zelfs nog eens 14 nieuwe medewerkers moeten aantrekken. Onze loonkosten blijven dan gelijk of stijgen structureel met ongeveer 0,85 miljoen euro per jaar. In scenario D (breed takenpakket en gemeente aan zet) zijn veel meer medewerkers nodig dan nu het geval is. In dit scenario kunnen we ervoor kiezen om 28 extra medewerkers aan te trekken. Onze loonkosten stijgen dan structureel met ongeveer 1,7 miljoen euro per jaar.

### Draaiknop 3: Bedrijfsvoering

We hebben per scenario een voorzichtige inschatting gemaakt voor de ondersteunende bedrijfsvoeringskosten. Die kosten kennen een ondergrens, omdat veel ondersteunende taken altijd blijven bestaan.

**Focus (scenario's A en B):** In de scenario's met focus kunnen we ervoor kiezen om met minder medewerkers te werken dan we nu doen. Onze bedrijfsvoeringskosten kunnen dan ook omlaag, omdat er minder ondersteuning nodig is.

Als in scenario A 28 medewerkers uitstromen, dan kunnen we onze jaarlijkse bedrijfsvoeringskosten structureel met 10% tot 15% verlagen. Dit is een besparing van 210.357 tot 315.535 euro  $\{(0,1 * \text{€ } 2.103.566) \text{ en } (0,15 * \text{€ } 2.103.566)\}$ . Als in

scenario B 14 medewerkers uitstromen, dan kunnen we onze jaarlijkse bedrijfsvoeringskosten structureel met 5% tot 10% verlagen. Dit is een besparing van 105.178 tot 210.357 euro  $\{(0,05 * \text{€ } 2.103.566) \text{ en } (0,1 * \text{€ } 2.103.566)\}$ .

**Breed georiënteerd (scenario's C en D):** In de scenario's met een brede oriëntatie kunnen we ervoor kiezen om met hetzelfde aantal medewerkers of meer te werken dan we nu doen. Onze bedrijfsvoeringskosten blijven dan gelijk of stijgen, omdat er meer ondersteuning nodig is.

Als in scenario C 14 medewerkers instromen, dan kunnen we onze jaarlijkse bedrijfsvoeringskosten structureel verhogen met 5% tot 10%. Dit is een stijging van 105.178 tot 210.357 euro  $\{(0,05 * \text{€ } 2.103.566) \text{ en } (0,1 * \text{€ } 2.103.566)\}$ . Als in scenario D 28 medewerkers instromen, dan kunnen we onze jaarlijks bedrijfsvoeringskosten structureel verhogen met 10% tot 15%. Dit is een stijging van 210.357 tot 315.535 euro  $\{(0,1 * \text{€ } 2.103.566) \text{ en } (0,15 * \text{€ } 2.103.566)\}$ .

### Samenvatting scenario's

We hebben alles samengevat in een kort overzicht. We zijn daarbij uitgegaan van de huidige financiële situatie en organisatieomvang. In de laatste kolom staat de totale kostenbesparing of -stijging per scenario. Hierbij zijn we uitgegaan van de laagste kostenbesparing of -stijging. We benadrukken nog maar eens dat het grove inschattingen zijn die we als richting of ambitie nemen voor het vervolg.

Scenario	Focus (werkgebieden)	Rol (formatieplaatsen)	Bedrijfsvoering (ondersteuning)	Potentiele financiële effect begroting
A: Focus in takenpakket en inwoner aan zet	Afname: 381.750	Afname (-28 fte): € 1,7 miljoen	Afname: €10.357 tot 315.535	Afname: €2.292.107
B: Focus in takenpakket en gemeente aan zet	Afname: 381.750	Afname (-14 fte): € 0,85 miljoen	Afname: €05.178 tot 210.357	Afname: €1.336.928
C: Breed takenpakket en inwoners aan zet	-	Toename (+ 14 fte): 0,85 miljoen	Afname: €05.178 tot 210.357	Toename: €955.178
D: Breed takenpakket en gemeente aan zet	-	Toename (+ 28 fte): 1,7 miljoen	Toename: 210.357 tot 315.535	Toename: €1.910.357

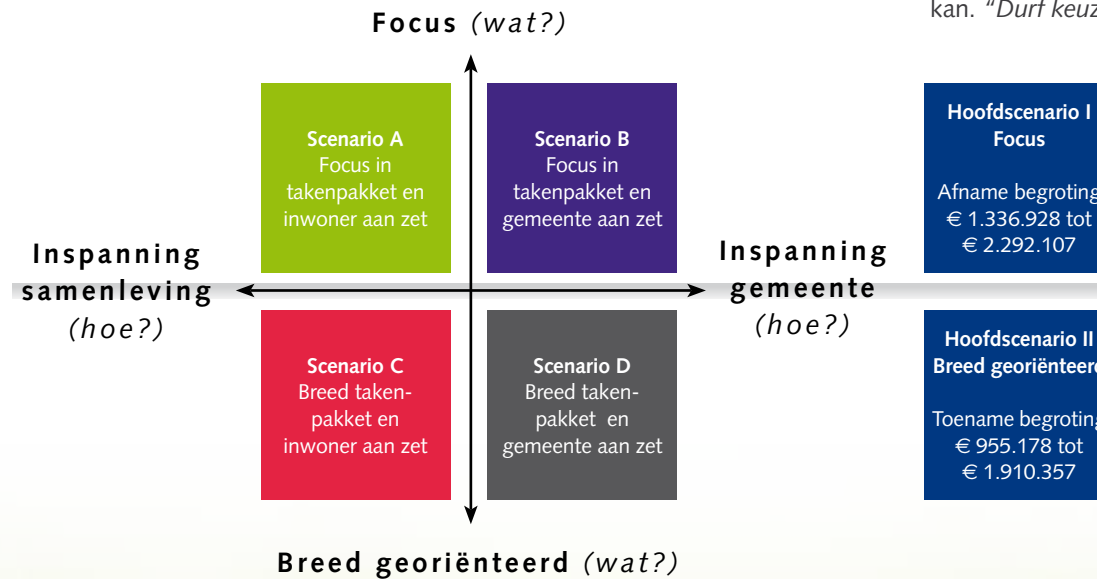




### 3.4 HOOFDSCENARIO'S

Als we nog eens goed kijken naar de structuur van de vier scenario's, dan zien we dat ze eigenlijk uit twee hoofdscenario's bestaan, namelijk focus of brede oriëntatie. Daarbinnen kunnen we per werkgebied kiezen voor de mate van inspanning voor de samenleving en de gemeente.

We hebben de scenario's ontwikkeld op basis van wat we nu weten. Volgend jaar of het jaar erop kunnen de uitgangspunten weer anders liggen. De laatste jaren hebben we gezien dat veranderingen snel kunnen gaan. Dat versterkt het belang van een jaarlijkse evaluatie en een periodieke strategische heroriëntatie. De methodiek van de scenario's is een blijvende methodiek, die we telkens opnieuw kunnen gebruiken om onze strategische keuzes te herijken.



#### 3.4.1 Voorkeur uit inwonersbijeenkomst

We hebben ambtelijk geen voorkeur uitgesproken voor een hoofdscenario. Dat is immers de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad van Brummen. We hebben als ambtelijke organisatie de voor- en nadelen van de keuzemogelijkheden zo goed en evenwichtig mogelijk getracht weer te geven.

Tijdens een inwonersbijeenkomst eind april hebben ongeveer 45 inwoners van de gemeente Brummen wel hun voorkeur voor een hoofdscenario aangegeven. De inwoners zijn eerst in groepen met elkaar in discussie gegaan over de scenario's. De conclusie van een ruime meerderheid is als volgt: "Kies een duidelijke focus in de werkgebieden, bepaal per taak welke rol de gemeente moet pakken en bekijk jaarlijks of de focus moet worden bijgesteld." De meerderheid is van mening dat de gemeente Brummen meer kan bereiken door met focus te werken. "Doordat geld en menskracht meer geconcentreerd worden ingezet levert het uiteindelijk meer op." Bij de taken die niet in de focus zitten, zijn inwoners en ondernemers dan meer zelf aan zet. De gemeente moet wel in de gaten houden of de samenleving dat ook echt kan. "Durf keuzes te maken en duidelijkheid te scheppen." luidt het devies.

▷ Beslispunt 2: Kies voor hoofdscenario 1 (focus op Zorg, Openbare ruimte, Onderwijs, Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, Veiligheid, handhaving en toezicht, Plan Eerbeek, Economie) of hoofdscenario 2 (breed georiënteerd), kies binnen het gekozen hoofdscenario voor de nadruk op 'inspanning samenleving' of 'inspanning gemeente' en leg uw keuze vast in een voorstel aan de raad voor zijn vergadering van 18 juni 2015.



### 3.5 SAMENWERKING

In onze grondhouding hebben we bepaald dat we werken vanuit de waaromvraag. Bij alles wat we doen, vragen we ons af waarom we het doen. Maatschappelijk rendement staat voorop en we bepalen eerst de behoefte voordat we wat gaan doen. Dat betekent dat de keuze om wel of niet met andere partijen (andere gemeenten, marktpartijen of andere partijen in de samenleving) samen te werken iedere keer anders uit kan vallen. Dit is dan ook zo opgenomen in de beschrijvingen van de scenario's. Ook de vorm of mate waarin we samenwerken met een andere partij kan iedere keer anders uitpakken. Het hangt af van de doelstellingen die we met die samenwerking willen bereiken.

#### Meerwaarde

Samenwerking is dus maatwerk. Wij werken niet samen om het samenwerken. Wij werken samen om een doel te bereiken. Samenwerking moet dan ook meerwaarde hebben voor de Brummense samenleving en ons als organisatie. Voordat wij een samenwerking aangaan, toetsen wij daarom objectief op meerwaarde. Die meerwaarde zit in:

- vermindering van kosten;
- vergroting van kwaliteit;
- vermindering van kwetsbaarheid.

#### Invloed

Om ons doel te kunnen bereiken, willen wij invloed hebben op het verloop van de samenwerking, het resultaat en de beeldvorming (communicatie). Dit is voor ons een basisvoorwaarde om te kunnen samenwerken.

#### Succesfactoren

Samenwerken is niet vrijblijvend. Daarom spannen wij ons in om een samenwerking tot een succes te maken. Een samenwerkingspartner mag van ons verwachten:

- Goed verwachttingsmanagement;
- Zichtbaar commitment;



- Goed opdrachtgeverschap:
  - Duidelijke kaders en doelstellingen;
  - Duidelijke vraag;
  - Kennis op orde;
  - Juiste competenties.
- Voortgang in meetbare resultaten;
- Aandacht voor gelijkmatigheid tussen partners en behoud van eigen identiteit;
- Oog voor:
  - (On)gelijkheid van beleid;
  - (On)gelijkheid van processen;
  - (On)gelijkheid van techniek (bijv. ICT).

### 3.6 VERNIEUWING PROGRAMMABEGROTING

Als je kritisch kijkt naar ons takenpakket en hoe we die uitvoeren, dan is het logisch om ook kritisch te kijken naar hoe we onze taken begroten. Dit was ook onderdeel van de bestuursopdracht. Bovendien wil de gemeenteraad graag een beter inzicht in de programmabegroting om haar volksvertegenwoordigende en controlerende rol beter uit te kunnen voeren. De raad heeft een goed inzicht in de begroting nodig om te kunnen bepalen of beleidsdoelstellingen gehaald worden en om te kijken of



bijsturing nodig is. Daarom heeft de Auditcommissie van de Brummense gemeenteraad samen met een ambtelijke werkgroep de afgelopen maanden de programmabegroting onder de loep genomen.

De Auditcommissie en de ambtelijke werkgroep adviseren om de programma-begroting aan te scherpen. Het volledige advies is te vinden in bijlage 8. Samengevat kent het advies de volgende uitgangspunten en adviezen:

#### **Uitgangspunten**

- A) Sturingsinformatie voor de raad staat voorop;
- B) Meer samenhang en onderlinge verbondenheid binnen programma's;
- C) Planning- & control-cyclus blijft gelijk;
- D) Indeling van programma's blijft gelijk;
- E) Een gebundeld en totaalinzicht in ontwikkelingen en niet meer detailgegevens;
- F) Indicatoren of kengetalen opnemen als dat nodig is, maar het is geen doel op zich;
- G) Begroting alleen duurzaam als dat praktisch vertaald wordt naar de ambtelijke organisatie.

#### **Adviezen**

- I. Ontwikkel een stroomschema;
- II. Voorzie elk programma van een 'doelenboom';
- III. Bepaal per subdoel of het gewenst is om een indicator toe te voegen;
- IV. Sluit – nu al – aan bij de verplichtingen van het Besluit begroting en verantwoording gemeenten en provincies (BVG) van commissie Depla;
- V. Vergelijk de Brummense gegevens met die van andere gemeenten;
- VI. Noem bij programma's eventuele knelpunten;
- VII. Doe het vooral samen en begin klein;
- VIII. Kijk voor inspiratie over de schutting.

▷ Beslispunt 1d: Stem in met de adviesnotitie 'Vernieuwing Programmabegroting' van de Auditcommissie.

## **3.7 SCENARIO-ONAFHANKELIJKE VERANDERINGEN**

Tijdens de ophaalfase hebben we een aantal ideeën opgehaald die onze bedrijfsvoerings- en dienstverleningswerkzaamheden misschien efficiënter en effectiever kunnen maken. Deze ideeën verdienen verder onderzoek. Ze staan los van de scenariokeuzes.

### **3.7.1 Indruk opgehaalde ideeën**

We geven kort een indruk van de ideeën die we hebben opgehaald. Als we met deze ideeën aan de slag gaan is het best mogelijk dat er nog meer scenario-onafhankelijke ideeën komen die het onderzoeken waard zijn.

#### **Digitale ondersteuning bedrijfsvoeringstaken**

De medewerkers zijn over het algemeen negatief over de registratie en verwerking van documenten via Corsa. De toegankelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van het systeem laat te wensen over en sluit niet aan bij de competenties van de meeste medewerkers. Dat geldt ook voor het klantencontactcentrum, waar het bestaande systeem (inclusief telefonie) een negatief effect heeft op de dienstverlening van de medewerkers. Deze signalen verdienen een onderzoek naar mogelijkheden voor verbeteringen in de software en naar de vraag of een centrale coördinatie van de documenten zinvol is. De gebruiker moet bij dit onderzoek centraal staan.

#### **Uitbesteding**

Misschien kunnen we efficiënter en effectiever werken als we bepaalde bedrijfsvoeringstaken uitbesteden. Belangrijke voorwaarde daarbij is dat we de regie houden over het product of de dienst. Concreet zijn de interne drukkerij en belastingen/invorderingen genoemd als mogelijke kansen voor uitbesteden. Deze eventuele kansen moeten goed onderzocht worden. Bij de afweging om wel of niet uit te besteden gebruiken we de beslissingscriteria voor samenwerking uit paragraaf 3.5.



### Inbesteding

Als we ergens goed in zijn kunnen we misschien onze kwaliteiten benutten en het werk ook voor andere gemeenten gaan doen. De manier waarop wij onze nieuwe taken in de zorg hebben opgezet zou een voorbeeld kunnen zijn, waarmee we andere gemeenten zouden kunnen ondersteunen. Als we het goed aanpakken zou inbesteding ons geld kunnen opleveren. Ook dit idee verdient nader onderzoek.

### Inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

We hebben meerdere ideeën voor de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in onze eigen gemeentelijke organisatie opgehaald. Daarnaast zal ook de gemeente Brummen garantiebannen moeten gaan leveren die de invoering van een quotumwet moeten voorkomen. Bovendien stelt onze grondhouding dat wij als gemeente zelf het goede voorbeeld geven. Brummense ondernemers stimuleren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en zelf niets doen is dan geen optie. In de beleidsnota Participatiewet 2015-2016 hebben we bovendien al bepaald dat we dat goede voorbeeld willen geven 'niet alleen qua nakomen van de afspraak van het aantal banen, maar ook door werkgevers te laten zien hoe je dit goed moet en vooral goed kan organiseren.'. Op dit moment wordt een businesscase Arbeidsparticipatie & Beheer Openbare Ruimte ontwikkeld. Daarin worden kansen en risico's bestudeerd, wordt inzicht gegeven in de verwachte kosten en baten en wordt een advies opgenomen over de vervolgstappen.

### 3.7.2 Businesscases

We kunnen de scenario-onafhankelijke ideeën onderzoeken door businesscases te ontwikkelen. Een businesscase biedt ons de mogelijkheid om dat onderzoek op systematische wijze te doen en objectief vast te stellen of een idee voldoende waarde toevoegt om hem uit te werken en door te voeren. Een businesscase geeft inzicht in de kosten en opbrengsten van een idee en geeft een inschatting van de haalbaarheid, complexiteit en looptijd van het idee of project. In een businesscase worden zorgvuldig de kosten van de huidige werkwijze tegen de opbrengsten van de alternatieve

werkwijze afgezet. Voor het maken van een businesscase hebben we een methodische benadering en kennis van en inzicht in het onderwerp nodig. Het proces bestaat uit drie hoofdfasen: Analyse (go/no go), Uitwerking (Accorderen) en Implementatie.

We ontwikkelen dit jaar businesscases die mogelijk bijdragen aan een meer efficiënte en effectieve van onze bedrijfsvoering en onze dienstverlening. Daaronder rekenen wij in ieder geval:

- Digitalisering, ICT;
- Invoering Wabo/Omgevingswet;
- Uitbesteden repro/drukkerij;
- Uitbesteden belastingen/invorderingen;
- Inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (o.a. businesscase Openbare ruimte).
- Ontwikkeling voorzieningen in het sociale domein (o.a. wijkteam en Stichting Welzijn Brummen): evaluatie en heroverweging van taakstellingen, werkwijze, organisatie en structuur.

Op basis van de uitkomsten van de businesscases beoordelen we of we werkzaamheden gaan in- of uitbesteden of op dat onderdeel gaan samenwerken met andere gemeenten, marktpartijen of andere partijen in de samenleving. We gebruiken daarbij de beslissingscriteria voor samenwerking uit paragraaf 3.5.

▷ Beslipunt 1e: Stem in met de ontwikkeling van businesscases die mogelijk bijdragen aan een meer efficiënte en effectieve invulling van bedrijfsvoerings- en dienstverleningswerkzaamheden (o.a. digitalisering, ICT, repro/drukkerij, Wabo/Omgevingswet, invorderingen/belastingen en inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ontwikkeling voorzieningen in het sociale domein (o.a. wijkteam en Stichting Welzijn Brummen): evaluatie en heroverweging van taakstellingen, werkwijze, organisatie en structuur).

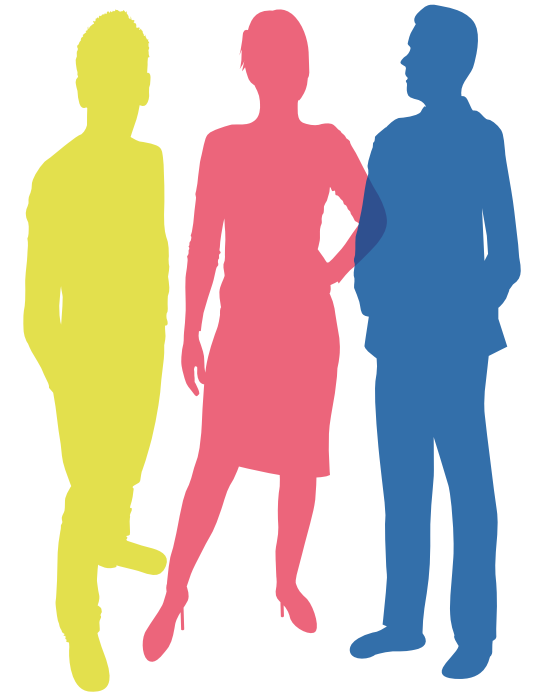


## 4 UITVOERING

*Een paar jaar geleden hebben we onze koers naar de toekomst bepaald. We hebben toen ook al aangegeven dat we samen met Brummen voor Brummen wilden werken. Die visies hebben we nu vertaald naar heldere uitgangspunten voor de dagelijkse praktijk. We werken vanuit de waaromvraag, halen eerst op wat de behoefte in de Brummense samenleving is, voordat we wat gaan doen en we zetten het maatschappelijk rendement altijd voorop. Dat is onze grondhouding. Die grondhouding zullen we ons helemaal eigen moeten maken en we zullen onze organisatie erop aan moeten passen. Dat betekent dat we moeten veranderen. Oude patronen en denkwijzen loslaten en nieuwe omarmen. Dat gaat niet van vandaag op morgen. Sommige veranderingen voeren we dit jaar nog door, andere hebben een langere adem nodig. We gaan uit van een periode van 3 tot 5 jaar, waarbij we er rekening mee moeten houden dat het natuurlijke verloop een periode van 7 jaar beslaat. In dit hoofdstuk geven we de randvoorwaarden voor de veranderingen aan. De komende maanden werken we de veranderingen en de manier waarop we die gaan realiseren verder uit.*

### 4.1 INTEGRAAL UITVOERINGSPROGRAMMA

Als de gemeenteraad gesproken heeft en haar keuzes heeft gemaakt voeren wij de perspectiefnota uit. Die uitvoering is complex, omdat zowel de grondhouding als de scenariokeuze raakt aan alles wat wij doen. Daarom willen we de implementatie van deze perspectiefnota onderbrengen in een integraal uitvoeringsprogramma. Zo houden we onszelf scherp op de ingeslagen koers. Dit uitvoeringsprogramma richt zich op de inhoudelijke (deel)processen en niet op de organisatiestructuur (meer daarover in de volgende paragraaf). Natuurlijk kunnen we het uitvoeringsprogramma en de reorganisatie niet los van elkaar zien. Daarvoor haken ze te veel in elkaar. Het is zaak beide steeds goed op elkaar af te stemmen.



Binnen het integraal uitvoeringsprogramma werken we de perspectiefnota inhoudelijk verder uit binnen de kaders van de gegeven bestuursopdracht. Er is veel te doen. Zoals de vertaling van de grondhouding in de dagelijkse praktijk, de implementatie van het gekozen hoofdsценario, het uitwerken van de businesscases, de vernieuwing van de programmabegroting en het daarop aansluiten van de planning & control-cyclus. Voor dergelijke uitwerkingen zetten we een multidisciplinair team in, onder leiding van de procesmanager Strategie & Beleid. Zo verankeren we het integrale uitvoeringsprogramma in de organisatie. Dit uitvoeringsprogramma duurt drie tot vijf jaar. We werken daarbij vanuit heldere doelstellingen en zetten kleine stappen per keer die we realistisch plannen. We nemen de tijd om steeds even achterom te kijken en te bepalen of we de juiste dingen doen en nog op de juiste koers zitten. Zo nodig stellen we onze werkwijze bij. In de perspectiefnota's van komende jaren geven we telkens aan waar we staan in het proces. Open en transparant handelen zit immers in onze grondhouding.



#### 4.1.1 Businesscases

Omdat de uitvoering van deze perspectiefnota complex is, werken we op basis van de keuzes die de gemeenteraad neemt per werkgebied een businesscase uit. In die businesscases bepalen we waar we nu staan, welke rol we ambiëren en wat we moeten doen om daar te komen. Deze businesscases werken we dit jaar binnen het integrale uitvoeringsprogramma uit. Daarnaast werken we ook dit jaar de scenario-onafhankelijke businesscases uit, zoals genoemd in paragraaf 3.7.2.

▷ Beslippunt 1f: Stem in met de ontwikkeling van een integraal uitvoeringsprogramma onder leiding van de procesmanager Strategie & Beleid om deze perspectiefnota (bestuursopdracht) uit te voeren en te implementeren, waarbij nauw wordt samengewerkt met de projectleider reorganisatie.

#### 4.2 ORGANISATIEONTWIKKELING: BRUMMEN KANTELT

In hoofdstuk 1 hebben we aangegeven dat de samenleving verandert en dat wij als gemeente Brummen mee veranderen. De grondhouding is het fundament van die verandering. De grondhouding bepaald onze organisatiestructuur, de bedrijfsvoering en de cultuur (mentaliteit, houding en gedrag). De scenariokeuze (taken en rollen) heeft hier geen invloed op. De scenariokeuze bepaalt alleen de focus in ons takenpakket en hoeveel medewerkers we nodig hebben (het hoe, de manier waarop we dingen doen). Daaronder ligt het waarom: de grondwaarden en de grondhouding. Het werken van buiten naar binnen, op basis van de behoefte van de samenleving, integraal en vanuit netwerken stelt eisen aan de inrichting en de cultuur van de organisatie. De keuzes die we de komende maanden op dit gebied maken moeten aansluiten op de grondhouding en deze stevig verankeren in de ambtelijke organisatie. Vooral de organisatiestructuur moet als een stevig, maar flexibel netwerk

onder de organisatie liggen. Een structuur die de grondhouding bijna als vanzelf naar boven brengt zou het meest ideaal zijn.

De reorganisatie is geen onderdeel van deze perspectiefnota. Maar juist omdat de aanpassing van de organisatiestructuur wordt bepaald door onze grondhouding, geven wij in de volgende paragrafen wel een aantal randvoorwaarden voor de reorganisatie mee. Wanneer de organisatieontwikkeling niet aansluit op de grondhouding, zal ook het gekozen hoofdsceario niet goed uitgevoerd kunnen worden. De onderlinge afhankelijkheden zijn simpelweg te groot om ze los van elkaar te zien. Het multidisciplinaire team dat deze perspectiefnota uitvoert en de (tijdelijke) projectleider van de reorganisatie werken nauw met elkaar samen. Zij stemmen het uitvoeringsprogramma en de reorganisatie steeds goed op elkaar af. Natuurlijk zullen alle medewerkers van de gemeente Brummen aanhaken op dit proces. Dat vraagt onder andere flexibiliteit, nuchterheid, daadkracht en doorzettingsvermogen. Het management en de medewerkers staan samen aan de lat om onze organisatie te kantelen naar de toekomst.

##### 4.2.1 Eén noemer: Wij werken voor Brummen

Van Partij naar Partner, Wij Werken voor Brummen, Schakelen naar de Toekomst, Innoveren met oude waarden... inwoners, raadsleden, bestuurders en medewerkers van de gemeente Brummen hebben nogal wat termen over zich heen gekregen de afgelopen jaren. Ze kwamen allemaal uit elkaar voort en er zat een duidelijke lijn in. Maar het gevaar is dat we door de bomen het bos niet meer zien. Daarom hebben we nu alles samengebracht onder één noemer: Wij werken voor Brummen. Dit is de noemer voor deze perspectiefnota en de daarmee samenhangende reorganisatie. We gaan samen verder met één heldere visie en één duidelijke werktitel.



### 4.2.2 Structuur

De organisatiestructuur moet de grondhouding faciliteren. Dat betekent dat die structuur onder andere aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- We werken van buiten naar binnen: het primaire proces is buiten. Het contact en de relatie met inwoners, bedrijven en instellingen staat voorop. Alle andere processen zijn secundair en dienstbaar aan dit primaire proces. Zo moet de ondersteunende organisatiestructuur dan ook worden ingericht;
- We werken integraal: elke vraag, case of probleem wordt integraal benaderd. Het organisatiemodel moet het integraal werken en dus het samenwerken tussen verschillende disciplines ondersteunen en stimuleren;
- We werken vanuit netwerken en vraaggericht: dat betekent dat de organisatiestructuur flexibel en wendbaar moet zijn en zich altijd snel moeten kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dat betekent ook dat medewerkers flexibel inzetbaar moeten zijn, wat verankerd is in de organisatiestructuur;
- We werken met maatschappelijk rendement voorop: dat betekent dat het proces belangrijk wordt. We werken niet meer vanuit een (vakinhoudelijk) domein. Maar we werken vanuit het proces, dat begint bij de behoefte van de samenleving (de doelstelling, het waarom). Het proces zelf (hoe we iets aanpakken of gaan doen) geven we vaak samen met die samenleving vorm. Daardoor staat het eindresultaat (het wat) van het proces vaak niet van te voren vast. De organisatiestructuur zal zo ingericht moeten worden dat we kunnen sturen op het proces;
- We werken in een veranderende samenleving en dat vraagt om een goede strategie: we moeten onze koers niet eens in de paar jaar bepalen, maar telkens onze strategie (buiten) toetsen en herijken. Dit vraagt een duidelijke verankering van het strategisch vermogen in de organisatie.

### 4.2.3 Bedrijfsvoering

Het werken vanuit onze grondhouding heeft gevolgen voor belangrijke onderdelen van onze bedrijfsvoering.

### Strategisch vermogen

We werken van buiten naar binnen, integraal en met maatschappelijk rendement. Dat betekent dat we veel meer dan nu werken vanuit strategische doelstellingen en veel meer dan nu periodiek strategische heroverwegingen maken. Dat vraagt om een versterking van ons strategisch vermogen. We hebben meer strategen nodig die ook doeners zijn en meer doeners die ook strategen zijn.

### Planning en control en programmabegroting

De grondhouding bepaalt dat we pas iets doen als we de waaromvraag beantwoord hebben en daarmee het doel van onze actie hebben bepaald. En die doelstellingen zijn vraaggericht, gesteld vanuit de behoefte van inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, college en raad. We gaan dus meer sturen op maatschappelijk rendement. Ook onze integrale werkwijze heeft invloed op de manier waarop we de organisatie aansturen. Tot slot is het belangrijk dat de organisatie, of dat nu de raad is, het management of de individuele medewerker, van dezelfde doelen, cijfers en begrotingen uitgaan. De planning en control-cyclus van de ambtelijke organisatie zal dus veel meer dan nu moeten aansluiten op de sturingsinformatie van de raad. Dit alles vraagt om een ingrijpende aanpassing van onze planning en control-cyclus. Ook die kantelt met ons mee naar een gemeente die werkt voor en met Brummen.

### Programmasturing

We richten de hele planning- & control-cyclus binnen de gemeente Brummen (raad, college en ambtelijke organisatie) in op doelstellingen (de waaromvraag) en het maatschappelijk rendement. Het afgelopen jaar hebben we ervaring opgedaan met programmasturing bij de 3D's (decentralisatie van zorgtaken, de jeugdzorg en arbeidsparticipatie van het Rijk naar de gemeente) en het centrumplan Eerbeek. Dit instrument werkt goed bij grote en complexe projecten. We zullen dit instrument daarom inzetten op het moment dat een vraagstuk daar om vraagt. Het is dan een opschaling van de systematiek en aansturing die we al gebruiken in onze reguliere werkzaamheden en die we dus goed kennen.



### **Strategisch personeelsmanagement**

De komende jaren maken we ons de grondhouding helemaal eigen. Onze personeelsplanning kan daarbij helpen. De komende jaren bereiken 28 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd. Afhankelijk van de scenariokeuze nemen we voor een deel van deze uitstroom nieuwe medewerkers aan. Het is dan belangrijk dat we medewerkers selecteren die de grondhouding van nature in zich hebben. Zo versterken we de grondhouding in onze gemeentelijke organisatie.

Het generatiepact (oudere medewerkers gaan minder werken en maken zo ruimte voor jongere medewerkers) is misschien een kans om al op korte termijn nieuwe medewerkers aan te nemen die we selecteren op basis van de elementen uit onze grondhouding. Goed voorbeeld doet goed volgen en maakt ook meteen concreet en duidelijk wat er van medewerkers verwacht wordt. Of het uitwerken van een generatiepact zinvol is, hangt af van de keuzes die we maken over deze perspectiefnota en de reorganisatie. Op basis van die besluitvorming kunnen we het generatiepact al dan niet uitwerken.

### **Informatiemanagement**

Integraal werken, van binnen naar buiten, vanuit netwerken en flexibel stelt ook eisen aan het informatiemanagement. Professioneel, flexibel, gebruiksvriendelijk, toegankelijk en met de nadruk op informatiedeling: dat zijn de randvoorwaarden voor de informatievoorziening die we nodig hebben om op de nieuwe manier te kunnen werken. Medewerkers moeten informatie makkelijk, snel en veilig met elkaar kunnen delen, zonder hiervoor aparte of ingewikkelde applicaties te hoeven opstarten. Samen vanaf verschillende werkplekken binnen of buitenshuis werken in een document en met elkaar sparren over de beste aanpak: het moet makkelijk en eenvoudig kunnen, binnen een digitale werkomgeving.

De website van de gemeente Brummen is de digitale verbinding tussen de samenleving en de gemeentelijke organisatie. In een netwerksamenleving waarin samenleving en overheid samen werken voor Brummen, past geen statische

'zender- en aanbodgerichte' website als het huidige [www.brummen.nl](http://www.brummen.nl). Er is een website nodig die vraaggericht gevuld wordt met informatie en die interactief is, met ruimte om veilig en (als dat nodig is) afgeschermd samen te kunnen werken, bijvoorbeeld aan een document of bestand.

### **Communicatie**

Onze grondhouding vraagt om een versterking van ons strategisch vermogen. Dat geldt ook voor communicatie. Onze grondhouding doet een groot beroep op communicatieve vaardigheden (eerst ophalen dan doen, ja mits, open en transparant handelen, voeling houden en netwerken benutten). Daarom is communicatie een integraal onderdeel van elk proces, vanaf het begin. Wanneer we de strategie van een proces, project of programma uitzetten dan is de communicatiestrategie daar altijd onderdeel van. De rol van communicatie wordt daarmee strategischer dan ze nu is. De verslaggever langs de lijn verdwijnt en wordt een adviseur binnen de lijn, die ook af en toe een pers- of nieuwsbericht schrijft.

Het Klant Contact Centrum (KCC) en de gemeentelijke website zitten beide in het primaire proces en zijn een belangrijke verbindende schakel tussen de samenleving en de organisatie. De medewerkers van het KCC sturen niet door, maar adviseren en begeleiden. Als een inwoner een zoekterm intoetst op Google vindt hij in de top tien de juiste en actuele gemeentelijke informatie. Dat betekent dat het KCC en de communicatiemedewerkers moeten investeren in de kwaliteit van hun dienstverlening. Maar integraal werken betekent ook dat de organisatie ervoor zorgt dat de informatie die nodig is voor het KCC om te kunnen adviseren en begeleiden en die nodig is om de website juist en actueel te houden, tijdig beschikbaar en begrijpelijk is. Van buiten naar binnen werken betekent dat het KCC en de webredactie altijd tijdig worden aangehaakt bij alles wat de organisatie doet.





#### 4.2.4 Cultuur: mentaliteit, houding en gedrag

Uiteindelijk gaat het om de mensen die het moeten doen. We kunnen nog zoveel investeren in visies, plannen, organisatiestructuren of bedrijfsprocessen: als de medewerkers zich de grondhouding niet eigen kunnen maken en onduidelijk is wat van hen verwacht wordt, dan zullen we nooit kunnen werken voor Brummen zoals we dat graag willen. De leidinggevenden in de gemeentelijke organisatie zijn een kritische succesfactor binnen de organisatieontwikkeling. De grondwaarden en de grondhouding moeten gedragen worden door de leidinggevenden. Zij moeten de vaandeldragers en de ambassadeurs zijn van de kanteling en sturing geven aan de uitvoering van de ambities.

De medewerkers van de gemeente Brummen omarmen de visie op leiderschap die we in een organisatievisie van een paar jaar geleden hebben neergelegd. Dat blijkt uit de evaluatie van de ingezette organisatieverandering van 2013 en het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO). Daaruit blijkt ook dat het huidige leiderschap afwijkt van de visie en dat er duidelijk behoefte is aan verbindend leiderschap dat koersvast en transparant handelt. Dat type leiderschap is wat nu nodig is en past bij onze grondwaarden en grondhouding. Een leiderschap dat vertrouwt op de professionaliteit van de medewerkers en ruimte geeft om de grondhouding naar het eigen takenpakket te vertalen en om met die grondhouding te experimenteren. De leidinggevenden zorgen ervoor dat de professionals in de organisatie hun werk kunnen doen. Als we de organisatieontwikkeling goed vorm willen geven en het gekozen hoofdscenario willen uitvoeren, dan zullen we moeten investeren in een leiderschap dat de grondhouding niet alleen uitdraagt, maar er ook op stuur. Verbindend leiderschap is daarbij een absolute voorwaarde.

De medewerkers hebben in de evaluatie en het MTO ook aangegeven dat het gedachtengoed van Van Partij naar Partner onvoldoende is ingebed in de organisatie. Er zijn volgens hen niet altijd de juiste keuzes gemaakt. We hebben het gedachtengoed van diverse visies nu samengebond tot één heldere visie. Die visie moet het komende jaar concreet vertaald worden naar de werkplek van iedere individuele werknemer. Wat betekent de grondhouding voor mijn werk en mijn takenpakket? Wat heb ik nodig om mij de grondhouding eigen te maken? En kan en wil ik op die manier werken in mijn huidige rol? Of kom ik op een andere plek in de organisatie misschien beter tot mijn recht? Deze afwegingen en gesprekken moeten medewerkers kunnen voeren voor zichzelf en met anderen in de organisatie. Dat kan alleen als medewerkers zich veilig voelen en hun rechtspositie duidelijk is.

#### 4.3 DOEN!

Deze perspectiefnota *Wij Werken voor Brummen* geeft de koers aan voor de komende jaren. Die koers is gelegd op het kompas van de toekomstvisie *Innoveren met oude waarden*, de visie *Van Partij naar Partner* en het bestuursprogramma Schakelen naar de toekomst.

Met de scenariomatrix hebben we een methodiek ontwikkeld die inspeelt op een kantelende samenleving. De scenariomatrix kan ons steeds weer helpen om de juiste focus in ons takenpakket te leggen en onze rol in de samenleving te herijken.

Het is nu tijd voor actie, tijd om te doen! Het is ook tijd voor verandering, voor anders doen. Dat zal met vallen en opstaan gepaard gaan. Maar onze koers is duidelijk. Die koers houden we de komende jaren vast. Ook als het even tegen zit. Dat vergt moed, nuchterheid, doorzettingsvermogen en kracht. Daarvan hebben we voldoende in huis. Samen werken wij voor Brummen!



## COLOFON

**Opdrachtgever:**

College van burgemeester en wethouders

**Uitvoerder:**

Kwartiermakersgroep en ambtelijke organisatie

**Ondersteuning:**

Moventem, partners in Onderzoek & Advies, Zutphen  
Holsappel, Journalistiek en Redactie, Eerbeek

**Opmaak:**

Hilarius, Creatieve Producties, Brummen