

# BIJLAGEN PERSPECTIEFNOTA 2016-2019

## SAMEN SCHAKELEN NAAR DE TOEKOMST



**Wij werken voor Brummen**

## Bijlage 1:

### Het financiële vertrekpunt

Een gezonde en toekomstbestendige basis voor onze gemeente betekent ook een goede financiële positie van de gemeente Brummen. Om de keuzes die worden voorgelegd goed te kunnen duiden, wordt in deze bijlage het financiële perspectief gegeven van de gemeente Brummen vanuit de huidige situatie.

### Jaarrekening 2014 & bestuursrapportage 2015

Het jaar 2014 is afgesloten met een positief resultaat van ca. € 1.296.000. Op basis van het bestaande beleid wordt dit saldo toegevoegd aan de algemene vrije reserve (AVR), waardoor deze reserve minder negatief is geworden en de totale algemene reserves een klein positief saldo vertoont. Voor een deel is het positieve resultaat het gevolg van incidentele effecten en productie die naar 2015 worden doorgeschoven. Waar sprake is van structurele effecten zijn deze meegenomen in de eerste bestuursrapportage (Burap) 2015 en het herziene meerjarige perspectief 2016-2019. In de volgende tabel wordt de reservepositie getoond per 31-12-2014 inclusief het bestemde positieve resultaat 2014 dat aan de algemene vrije reserve is toegevoegd. Mede vanwege doorgeschoven activiteiten vanuit 2014 vertoont het jaarresultaat 2015 een negatief beeld van circa € 500.000. Dit betekent een negatieve ontwikkeling van de voorgaande tabel.

<b>Reserves</b> <i>Bedragen x € 1.000</i>	<b>Saldo</b> <b>31-12-14</b>
<b>Algemene reserves</b>	
Weerstandsreserve	€ 3.097
Algemene vrije reserve	-€ 2.919
<i>Totaal algemene reserves</i>	<b>€ 178</b>
<b>Bestemmingsreserves</b>	<b>€ 4.878</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 5.056</b>

### Bijgewerkte uitkomsten 2016 t/m 2019

In oktober 2014 is de programmabegroting 2015 door de gemeenteraad vastgesteld, inclusief een meerjarig perspectief t/m het jaar 2018. Sinds de vaststelling van deze begroting zijn er allerlei ontwikkelingen geweest in het bestaande beleid die het meerjarig perspectief beïnvloeden, zoals de uitkomst van de jaarrekening 2014 en de eerste Burap 2015. Op basis hiervan is het volgende geactualiseerde meerjarige beeld opgesteld:

Het jaarlijkse effect van de doorrekening is beduidend minder dan 1% van de totale begroting. De bijstelling is het gevolg van een groot aantal ontwikkelingen dat zich heeft voorgedaan in de periode augustus 2014 (afsluiting begroting 2015) en april 2015.

<b>Nr.</b>	<b>Bedragen x € 1.000</b>	<b>2016</b>	<b>V/N</b>	<b>2017</b>	<b>V/N</b>	<b>2018</b>	<b>V/N</b>	<b>2019</b>	<b>V/N</b>
	Uitkomst vastgestelde programmabegroting 2015-2018	-506	V	-440	V	-502	V	0	N
	Effect doorrekening bestaande begroting 2015 op basis van meest recente gegevens en inzichten	98	N	-188	V	-179	V	-823	V
	<b>Nieuw meerjarig perspectief</b>	<b>-408</b>	<b>V</b>	<b>-628</b>	<b>V</b>	<b>-681</b>	<b>V</b>	<b>-823</b>	<b>V</b>

Een aantal kenmerkende onderwerpen:

- a) Voor de bekostiging van de ontwikkelingen in de kern Eerbeek is in 2016 een budget opgenomen van € 165.500 en in 2017 € 15.000;
- b) De taakstelling op Delta van € 50.000 is gezien de huidige afspraken binnen de GR niet haalbaar. Voor de begroting betekent dit een structureel nadeel van € 50.000 vanaf 2015 (1<sup>e</sup> Burap 2015);
- c) Als gevolg van het toegenomen aantal bijstandsgerechtigden is rekening gehouden met een hogere bijdrage van de gemeente van € 83.000 vanaf 2016;
- d) Voor het project 'hogere waarden' woningen Eerbeek-Zuid is voor 2016 rekening gehouden met een budget van afgerond € 66.000. Dit project was oorspronkelijk voorzien voor 2014;
- e) In het licht van de dalende rentestand is de toevoeging aan de risicovoorziening bouwgrondexploitatie met 0,5% verlaagd tot 3,5%. Voor 2016 betekent dit een voordeel van € 121.000, oplopend tot € 163.000 vanaf 2019;
- f) Vanwege onvoldoende marktwerking kon een eerder ingecalculeerde besparing bij het onderhoud van de groenvoorzieningen niet worden gerealiseerd. Dit is een structureel nadeel vanaf 2015 à € 20.000 (1<sup>e</sup> Burap 2015);
- g) De lagere huuropbrengsten rond de kinderopvang betekenen een structureel nadeel voor de begroting van afgerond € 41.000;
- h) Indien nodig worden budgetten jaarlijks geïndexeerd voor inflatie. Voor de periode t/m 2019 is gerekend met een correctie van 0,6% per jaar. In de begroting 2015 werd nog uitgegaan van een correctie van 1,7%. Hier staat een nadelig effect tegenover, omdat ook de belastingtarieven met een lager inflatiepercentage zijn gecorrigeerd;
- i) Herberekening van de algemene uitkering uit het Gemeentefonds op basis van de meest recente gegevens en circulaires (december 2014).

## Een aantal (laatste) ontwikkelingen

In de vorige paragraaf zijn de op dit moment bekende ontwikkelingen opgesomd, vanaf de jaarstukken 2014 t/m de raming voor het jaar 2019. De gemeente opereert echter in een dynamische, voortdurend veranderende omgeving. De volgende ontwikkelingen zijn nog niet in het cijferwerk meegenomen:

- a) De laatste informatie vanuit het Rijk, via de Meicirculaire 2015, over het gemeentefonds;
- b) Risico's van oplopende kosten bij de Veiligheidsregio NOG., mede naar aanleiding van het feit dat Brummen bij de herijking van het cluster Openbare Orde en Veiligheid bij de voordeelgemeenten lijkt te behoren;
- c) De financiële gevolgen van de laatste afspraken over Elzenbos;
- d) De toekomst van het werkvoorzieningsschap Delta Zutphen;
- e) De komende jaren worden door het Rijk een aantal kortingen doorgevoerd op de 3D-budgetten. Daarnaast loopt nog een traject van objectivering. Op dit moment wordt ervan uitgegaan dat de effecten hiervan binnen de beschikbare uitgavenbudgetten kunnen worden opgevangen;
- f) In de financiële doorkijk is geen rekening gehouden met belastingverhogingen, anders dan de inflatiecorrectie. Hierin is eventueel nog een substantiële kans te benutten. Het betreft de mogelijkheid om precariorechten te heffen. Als hiervoor wordt gekozen, dan resulteert dit structureel in (minimaal) circa € 400.000 per jaar. De te verwachten prijsverhoging richting voor de inwoners zou opgevangen kunnen worden door bijvoorbeeld jaarlijks af te zien van de inflatiecorrectie op de OZB. Of deze mogelijkheid blijft bestaan is mede afhankelijk van de besluitvorming rond het raadsvoorstel over de vaststelling van een "algemene verordening ondergrondse infrastructuur".

## Ontwikkeling lokale lasten

### Onroerende-zaak belastingen

Op basis van het bestaande beleid van jaarlijkse correctie voor inflatie is de opbrengst voor de OZB voor de jaren 2016 t/m 2019 verhoogd met een jaarlijkse percentage van 0,6%. Dat is beduidend lager dan voorgaande jaren. Oorzaak hiervan is de sterk gedaalde inflatie in afgelopen periode. De opbrengst OZB stijgt hierdoor met rond de € 21.000 per jaar.

### Afvalstoffenheffing

Bij deze heffing is 100% kostendekking uitgangspunt. Op basis van de huidige inzichten betekent dit voor de jaren 2016 t/m 2018 een jaarlijkse daling van de tarieven met 5% en voor 2019 met 3%. Bij de berekening is nog geen rekening gehouden met de eventuele effecten van het uitvoeringsplan 'Van afval naar grondstof' dat inmiddels in procedure is gebracht.

## Rioolrechten

Ook bij de rioolrechten is 100% kostendekking het uitgangspunt. De huidige kostenontwikkeling in de komende jaren geeft aan dat de volgende tariefsverhoging moeten worden doorgevoerd om het uitgangspunt te blijven handhaven. Onder andere met inzet van de beschikbare 'voorziening rioolrechten'. Verhoging:

- 2016: 3%
- 2017: 6,5%
- 2018: 2%
- 2019: 1%

Op dit moment wordt gewerkt aan een nieuw gemeentelijk rioleringsplan (GRP). De effecten daarvan zijn nog niet beschikbaar en daarom ook niet verwerkt in bovengenoemde ontwikkeling van de tarieven.

## Samenvatting financiële positie

In de volgende tabel een overzicht van hoe de algemene reserves zich gaan ontwikkelen op basis van de nu bekende inzichten.

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
<b>Algemene reserves</b>						
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>

## Taakstelling en financieel belang takendiscussie

Uit tabel 1 kan worden afgelezen dat de positieve begrotingsresultaten in de komende jaren bijdragen aan de reserveontwikkeling zoals deze in tabel 3 is opgenomen. Twee belangrijke kanttekeningen moeten daarbij worden gemaakt:

- 1) Het is onwenselijk om het vormgeven van nieuw beleid pas vanaf 2020 op te pakken;
- 2) Het gepresenteerde vooruitzicht t/m 2019 is mede gebaseerd op een nog in te vullen taakstelling op de organisatie in brede zin van structureel € 344.000.

Mede hierom is het van groot belang dat de kerntakendiscussie wordt gevoerd en een structurele extra impuls geeft aan het herstel van het eigen vermogen en het creëren van ruimte voor nieuw beleid. Verder is in het bestuursprogramma en de programmabegroting 2015 is afgesproken dat 5% van de begrotingsomvang 2014 wordt vrijgemaakt om sneller een positieve reservepositie te creëren en om ruimte te maken voor nieuw beleid. Met de kerntakendiscussie zijn richtingen in kaart gebracht voor een structurele nieuwe balans tussen ambities, middelen en de organisatie. Er moet een echte omslag worden gemaakt naar het principe 'geld volgt beleid'. Deze Perspectiefnota biedt de mogelijkheid om deze discussie aan te gaan en keuzes te maken. Op de mogelijkheden voor het structureel invullen van de taakstelling op de organisatie, wordt in dit document nader ingegaan, inclusief het beeld van komende natuurlijke momenten vanwege het vertrek van meerdere medewerkers in de komende jaren.

## Bijlage 2:

### Verslag inwonersbijeenkomsten

Datum bijeenkomsten: 16 februari in Eerbeek, 17 februari in Brummen

Aanwezig: ca. 75 deelnemers

#### Doel van de bijeenkomsten:

- Bepalen welke taken van de gemeente inwoners belangrijk vinden;
- Bepalen wie volgens de deelnemers waar verantwoordelijk voor is (gemeente, inwoners, maatschappelijke organisaties, samenwerking met andere gemeenten etc.);
- Bepalen welke rol (reguleren, regisseren, stimuleren, faciliteren of loslaten) de gemeente heeft volgens de deelnemers.

#### Methode:

Wethouder Koos Paauw opende de bijeenkomsten met een korte uiteenzetting van het traject: de bijeenkomsten zijn onderdeel van de takendiscussie die de gemeente met zowel inwoners als medewerkers en de raad voert. In mei biedt het college een kadernota aan de raad aan, waarin de taken en rollen voor de gemeente beschreven staan, inclusief formatie, budget en organisatievorm.

Na de opening gingen de deelnemers in kleine groepen uiteen om onder leiding van een gespreksleider per thema de taken en rollen van de gemeente te bespreken. De uitkomsten van die discussies werden daarna onder leiding van Wim Wensink door de gespreksleiders plenair teruggekoppeld.

## Uitkomsten groeps gesprekken per thema

### **Economie, papier en de centra van Brummen en Eerbeek**

Overall: maak als gemeente je kaders duidelijk, maak duidelijke keuzes, prioriteer en ga aan de slag. Investeer in de contacten met ondernemers. De communicatie kan beter: wees duidelijk, ook als iets niet gebeurt.

#### Economie / vestigingsklimaat:

Maak duidelijk wat je strategie richting ondernemers en het vestigingsklimaat is. Zorg voor werkgelegenheid en neem daar een actieve rol in. Maak duidelijke keuzes, geef de randvoorwaarden aan en geef ondernemers de ruimte, dan kunnen zij binnen die kaders zelf aan de slag.

Gebruik het wettelijk instrument van het ondernemersfonds en geef ondernemers daarmee meer vet op de botten.

Sluit als gemeente aan bij overleggen van ondernemers om te weten wat er speelt en om aan te geven wat wel of niet mogelijk is. Investeer in contact: ga bij ondernemers langs en drink een kop koffie.

Help mee om verbindingen tot stand te brengen. Bevorder de samenwerking door de groep ondernemers te ondersteunen die verandering wil.

De ondernemers hebben zelf ook de verantwoordelijkheid om dingen samen op te pakken.

Neem sneller besluiten, geef duidelijk aan wat de rol van de gemeente is en pak die rol dan ook direct op en handel ernaar. Niet te lang nadenken, sneller handelen.

### Centrumplan Eerbeek:

Pak de regie. De gemeente is verantwoordelijk voor het centrum. Wil niet te veel tegelijk: knip het project in stukken, breng een duidelijke prioritering aan en begin met dat wat je het belangrijkste vindt. Kijk ook naar wat je nu wel kunt doen.

De communicatie kan beter: communiceer duidelijk als gemeente, ook als iets niet doorgaat. Veel mensen weten nu niet waarom er niets gebeurt in Eerbeek. De toegankelijkheid van informatie is onvoldoende. Maak in Gemeente Thuis gebruik van prikkelende koppen die uitdagen tot lezen. Gebruik ook diverse communicatiemiddelen: zowel de krant als moderne communicatiemiddelen, zoals e-mail.

### Centrumplan Brummen:

Investeer in de openbare ruimte (parkeren, trottoirs).

#### Rol:

Regulerende en regisserende voor wat betreft centra, de openbare ruimte en kaders/wettelijke taken.

Faciliterende, richting stimuleren, voor ondernemers (faciliteren in ander vorm: gedeelde verantwoordelijkheid, samenwerken, samen beleid vormen, meer contact met ondernemers, enthousiasme, creatieve en inventieve wijze binnen regelgeving).

### **Recreatie en toerisme, landgoederen en cultureel erfgoed**

De gemeente heeft een voorwaardenscheppende rol. Zij is de permanente factor in de samenleving (ook als ondernemingen wegvallen). De gemeente heeft de regie, de ondernemers volgen. Er zijn de afgelopen jaren al veel werkgroepen geweest om het toerisme in de gemeente uit te breiden. Desondanks gebeurt er niets. Bijeenkomsten als deze wekken verwachtingen op, maar ook verplichtingen voor de gemeente.

Pak bij de opbouw van de recreatiestichting of bij een initiatief de regie, zeker in het begin. Stuur dan een oliemannetje het veld in om het initiatief verder te brengen. Wel cocreatie, maar onder duidelijke regie van de gemeente.

Net als bij de landgoederenvisie moet de gemeente samen met recreatieondernemers een overkoepelende visie ontwikkelen (op het hoe) met een actieplan. Financiering door gemeente en provincie en een netwerk voor recreatie en toerisme opstarten.

Initiatieven vanuit de sector of samenleving moeten ondersteund worden. De gemeente moet hierin proactiever optreden. Kom in actie of schep duidelijkheid. Dat betekent niet per definitie meer ambtelijke inzet, maar vooral ook een andere ambtelijke inzet. Het vraagt om andere competenties en een andere besteding van het beschikbare budget.

Investerings van de gemeente moeten maatschappelijk een zo breed mogelijke opbrengst hebben. Investeer in voorzieningen die het toerisme ten goede komen. Investeer niet alleen in landgoederen, maar ook in monumenten. Dat moet mogelijk zijn als het rendeert voor de recreatieve sector. Pak daar de regie op, want het gaat om het aangezicht van de gemeente.

Opbrengsten uit de toeristenbelasting moeten meer ten goede komen aan de recreatiesector.

#### Rol:

Regisserend bij opbouw recreatienetwerk en bij aanvang van een initiatief. Faciliterend en stimulerend als het eenmaal draait. Samenwerken.

### **Wonen en zorg**

#### Wonen:

Reguleer meer zodat ouderen daadwerkelijk langer zelfstandig kunnen wonen. Zorg voor meer levensloopbestendige woningen: woningen waar je met een paar eenvoudige aanpassingen langer zelfstandig kunt wonen.

De subsidies voor voorzieningen voor woningaanpassingen moeten inkomensafhankelijk zijn, zodat ze ook beschikbaar zijn voor mensen die weinig of geen geld hebben. Bepaal als gemeente welke woningen worden aangepast. Ontwikkel criteria voor de levensloopbestendige aanpassingen aan woningen.

Peil wel waar behoefte aan is, want de inwoners weten wat nodig is.

Zorg dat er betaalbare (huur)woningen blijven voor mensen met een smalle beurs.

Bouw meer woningen specifiek voor ouderen. Zorg dat verschillende doelgroepen (oud en jong) bij elkaar wonen, zodat ze elkaar kunnen helpen.

Er zijn te weinig woningen die geschikt zijn voor doorstroming.

#### Zorg:

De aanpak van de gemeente (eerst kijken naar het informele netwerk in de eigen omgeving om problemen op te lossen en als het niet anders kan zorg op maat leveren) is goed. Het informele netwerk in de eigen omgeving hoeft niet alleen te bestaan uit familie, vrienden of burens, maar kan ook een vorm van modern naberschap zijn: nieuwe woonvormen, waarbij bewoners elkaar ondersteunen. De gemeente denkt positief mee.

Mantelzorg: er is een gebrek aan vrijwilligers.

Er is zorg over de voorzieningen voor dementerende ouderen. Deze groep wordt groter. Er zijn dagopvangvoorzieningen, maar geen woonvorm met zorg of gesloten inrichtingen. Mensen moeten in hun eigen dorp kunnen blijven wonen. Er is zorg over de verschillen in de zorgverlening per gemeente. De zorg mag niet afhankelijk zijn van waar je woont.

#### Rol:

Regulerend voor bouw woningen en aanpassen woningen.

Loslaten / faciliteren of regisseren, afhankelijk van wat nodig is in de zorg.

### **Onderwijs, jeugd en jongeren**

#### Onderwijs:

Anticipeer op verkeerssituaties bij scholen, ook bij de nieuwbouw, voorkom hardrijden. Faciliteer eventueel klaar-overs.

Sociale veiligheid rondom scholen en in de wijk: inwoners willen graag groenonderhoud en beheer openbare ruimte zelf doen, denk aan afval opruimen dat scholieren achterlaten, maar ze willen wel goed gefaciliteerd worden. Bijvoorbeeld voor het afvoeren van (snoei)afval, prikstokken etc. Ook willen bewoners graag een vast aanspreekpunt bij de gemeente die ze kunnen bellen. Zet jongeren ook zelf aan het werk via jongerenwerker en maak reclame voor de Nationale Schoonmaakdag.

Faciliteer het vrijwilligerswerk. Bijvoorbeeld de buurtbus naar Apeldoorn voor de scholieren uit Eerbeek.

Faciliteer en stimuleer scholen en ouders om meer lokale kenmerken in het onderwijs op te nemen. Faciliteer en stimuleer dat scholen de kinderen meer mee naar buiten nemen om kennis op te doen van hun dorp en de omgeving.

#### Jeugd en jongeren:

Faciliteer voorzieningen voor de jeugd, zoals speelvoorzieningen en Cruyffcourt, maar maak wel goede beheersafspraken.

De Broeksweg is de aansluiting op het Kanaal naar Apeldoorn in de fietsroute van scholieren. Die weg is niet verlicht, daar fietsen de leerlingen in het donker.

#### Rol:

Faciliterend.

## **Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, cultuur, sport en verenigingsleven**

Leefbaarheid is vooral een taak voor de inwoners, dat moet de gemeente absoluut niet regisseren. Inwoners hebben wel behoefte aan een aanspreekpunt bij de gemeente.

Werk vraaggericht in plaats van aanbodgericht. Kijk naar wat de vraag is vanuit de samenleving, faciliteer initiatieven en pas bestaande regelgeving (bestemmingsplannen bijvoorbeeld) hierop aan.

Voorbeeld: buurtbewoners in de Mendelsohnstraat hebben zelf een ontmoetingsplek in de buurt geregeld.

Faciliteer accommodaties op plekken waar mensen samen komen.

We hebben een bloeiend verenigingsleven en die is essentieel in onze gemeente. Het beleid om verenigingen en accommodaties te verzelfstandigen is goed. Beloon wel verenigingen die veel zelf doen, bijvoorbeeld met een gezellige avond.

Cultuur en sport moeten laagdrempelig zijn en zijn een soort basiswaarden. Faciliteer dat niet alleen, maar stimuleer dat ook. Er mag niet verder bezuinigd worden op sport en cultuur.

Stimuleer ook de samenwerking tussen verenigingen. Leg verbindingen tussen organisaties om vraagstukken samen op te lossen.

### Rol:

Faciliterend voor maatschappelijke voorzieningen en welzijn en stimulerend voor cultuur en sport.

## **Buitengebied, landbouw en natuurbeheer**

Het beleid van de gemeente rust op twee pijlers:

- Vernieuwing (verbreding) van het boerenbedrijf als krachtig centraal punt: ruimte geven aan de boer;
- Landschapscontract: subsidie van gemeente en provincie voor investeringen in het landschap (voor iedereen beschikbaar).

Focus gemeentelijk beleid is goed, maar geef bij het landschapscontract geen geld uit aan nieuwe dingen, maar focus op houden wat je hebt. De gemeente heeft hier een regulerende rol en moet die vasthouden. (In het verleden gesubsidieerde landschapselementen verdwijnen nu weer door boeren die uitbreiden). Handhaaf daar ook op.

Werk vanuit een duidelijke visie en stel duidelijke kaders en wees helder over wat mag en kan. (Bijvoorbeeld de maximale omvang van een stal.) De gemeente is benaderbaar genoeg, maar wees meer kaderstellend.

Als de kaders helder zijn, dan heeft de gemeente een faciliterende rol. De verbreding van het agrarisch bedrijf is nieuw voor boer, daar heeft de gemeente een stimulerende rol.

Denk mee met de (agrarische) ondernemers. Hoor wat partijen willen en faciliteer dat dan.

Groenbeheer: daar liggen kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente heeft hier een positief regisserende rol.

Er liggen kansen voor agrariërs in het landschapsbeheer. Er zijn veel initiatieven op dit gebied (bijvoorbeeld zorgboerderij), maar die stranden op beperkingen in het gemeentelijk beleid, zoals bestemmingsplannen. Reageer alerter en daadkrachtiger en met minder last voor de initiatiefnemer. Ook is er vaak technische kennis nodig bij een initiatief. Ondersteun met die technische kennis die nodig is, zodat het initiatief zich kan ontwikkelen.



Schoonhouden bermen en openbare wegen in het buitengebied is een taak van de gemeente.

#### Rol:

Regulerende rol bij stellen van kaders en behoud van het landschap.

Positief regulerende rol bij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het groenbeheer.

Actief faciliterende rol bij initiatieven.

Faciliterende rol naar agrariërs en stimulerende rol bij verbreding agrarisch bedrijf.

#### **Openbare ruimte**

De gemeente kan op dit terrein wat meer loslaten.

Groenbeheer: gemeente levert een basisniveau zoals nu gebeurt, de plus erop is voor de inwoners zelf. In de gebieden met economische activiteit (winkels, supermarkten) mag ook wat van de ondernemers verwacht worden.

Stimuleer dat meerdere personen rondom de initiatiefnemer het groenbeheer in straat of wijk oppakken.

Stimuleer ook dat wijkraden en woningbouwverenigingen erbij betrokken zijn.

Bereikbaarheid: maak zichtbaar wat de gemeente doet richting de provincie. Vergroot de lobby voor een totaaloplossing. Kijk naar het grotere totaalplaatje en focus niet op één weg of ontsluiting.

Er is veel zwerfvuil. Plaats meer afvalbakken. Verbeter de afvalbrenpunten voor plastics of zamel het anders in.

De openbare ruimte verrommeld, ook door braakliggende terreinen van particulieren. Stimuleer de eigenaren om wat met die terreinen te doen.

Regel meer parkeergelegenheden voor fietsen.

Verkoop openbare groenstroken aan aangrenzende woningeigenaren.

De riolering is een taak van de gemeente.

De begraafplaatsen zijn ook een taak van de gemeente. Een vereniging zou het over kunnen nemen, mits dat kostendekkend gebeurt.

Communicatie: de gemeente doet veel goed, maar mag zichzelf wel wat meer profileren. Vertel in heldere taal wat de gemeente doet.

#### Rol:

Loslaten.

Stimuleren bij initiatief inwoners voor plus op basisgroenonderhoud en verbinding met wijkraden en woningbouwverenigingen.

Stimulerende rol richting eigenaren braakliggende terreinen.

Regisserende of regulerende rol bij parkeergelegenheden, afvalinzameling, riolering en begraafplaatsen, bij de laatste loslaten als ze overgenomen worden door een vereniging.

## **Veiligheid, handhaving en toezicht**

### Veiligheid:

Veiligheid is een kerntaak van de gemeente.

Sociale veiligheid pakken inwoners zelf op, maar geef als gemeente heldere kaders waarbinnen inwoners zelf kunnen opereren. (Voorbeeld: cameratoezicht Wilheminapark). Geef duidelijk aan wat wel en niet kan.

Zorg voor meer blauw op straat en een zichtbare wijkagent die in goed contact staan met relevante instanties, zoals de woningbouwvereniging en de wijkraden.

Investeer in preventie, bijvoorbeeld via een app.

Verbind verschillende partijen op het gebied van veiligheid met elkaar, ook op het terrein van preventie.

Geef in je communicatie en voorlichting aan wat mensen zelf kunnen doen op het gebied van veiligheid, zoals waar je op moet letten als je op vakantie gaat.

Verkeersveiligheid: als je een brede weg tot 30 km-zone verklaard, pas de weg dan ook aan, zodat hij niet meer oogt als een racebaan.

### Handhaving en toezicht:

Schaf welstand af. Toets alleen op veiligheidseisen.

Als er regels zijn, handhaaf die dan ook.

Handhaaf zo goed mogelijk, verhoog de pakkans.

### Rol:

Regulerende rol voor zowel veiligheid als handhaving.

Regisserende rol bij verbinden partijen op het gebied van veiligheid.

## **Duurzame energie**

We zijn als gemeente niet geschikt om koploper te zijn, maar kunnen beter volgen wat de markt doet.

Begin met verminderen! Straal dat uit als gemeente en zorg dat het bewustzijn bij inwoners, bedrijven en grootverbruikers groter wordt.

Laat de marktwerking leidend zijn. Maar hang als gemeente niet achterover: werk vanuit eigen initiatief en visie om samen de ambitie van energieneutraal in 2030 te halen. Haal deskundigheid in huis die kennis hebben van de stand van de techniek en de diverse vormen van duurzame energie.

Faciliteer en stimuleer kleinschalige initiatieven.

Maak initiatieven mogelijk door niet-financiële belemmeringen, zoals bijvoorbeeld bestemmingsplannen en regelgeving, weg te nemen. Zorg dat er vanuit de samenleving draagvlak is voor het initiatief of type verduurzaming. We willen wel zonne-energie, maar geen windmolens.

Stimuleer en moedig duurzaamheid aan.

Stimuleer met subsidies, maar niet op alles: er moet ook motivatie in inwoners zelf zitten. Maar als je subsidieert, blijf dat dan ook doen. (Niet eerst subsidie op zonnepanelen geven en het dan weer afschaffen.)

Verbind en bemiddel bij grootschalige projecten. De gemeente kan niet financieel bijdragen, maar breng partijen bij elkaar en zorg dat de benodigde vergunningen soepel verlopen.

Neem duurzaamheid integraal op in je eigen handelen. Neem het mee als je met de openbare ruimte bezig bent. Lever nieuwe gebouwen die je bouwt duurzaam af. Lever geen schoolgebouwen op zonder zonnepanelen.

Investeer in informatieverstrekking en communicatie: laat weten wat je doet. Geef dat nieuwe inwoners mee en geef bij verbouwingen aan wat mensen eventueel kunnen doen om tijdens de verbouwing te verduurzamen.

Onderzoek de mogelijkheid om strengere eisen op te nemen bij het verlenen van vergunningen, bijvoorbeeld dat alleen het energie 0-bouwen nog is toegestaan binnen in onze gemeente.

De woningen die we nog kunnen bouwen in onze gemeente moeten energieneutraal gebouwd worden.

#### Rol:

Loslaten: marktwerking is leidend.

Faciliterende en stimulerende bij initiatieven, projecten, bewustwording en informatie en communicatie.

Onderzoek de mogelijkheid van een regulerende rol: verduurzaming bouwvergunningen.

## **Vervolg**

De input van deze bijeenkomsten, de input uit de interne gesprekken met medewerkers, de resultaten van het inwonerpanel Brummen Spreekt en de uitkomsten van de gesprekken met de raad vormen samen de input voor de uitwerking van de takendiscussie. In april zijn er vervolgbijeenkomsten voor inwoners, medewerkers en raad, waarin de uitkomsten van de takendiscussie worden voorgelegd. In mei biedt het college uiteindelijk een kadernota aan de raad aan, waarin de taken en rollen voor de gemeente beschreven staan, inclusief kaders voor formatie, budget en organisatievorm.

## **Bijlage 3:**

### **Verlag inwonersbijeekomsten**

PM. Volgt op korte termijn.

## Bijlage 4:

### Verslag medewerkersbijeenkomst

Datum bijeenkomst: 3 maart 2015

Aanwezig: ca. 25 deelnemers

#### Doel van de bijeenkomsten:

- Bepalen welke taken van de gemeente medewerkers belangrijk vinden;
- Bepalen wie volgens de deelnemers waar verantwoordelijk voor is (gemeente, inwoners, maatschappelijke organisaties, samenwerking met andere gemeenten etc.);
- Bepalen welke rol (reguleren, regisseren, stimuleren, faciliteren of loslaten) de gemeente heeft volgens de deelnemers.

#### Methode:

Marcel Klos opende de bijeenkomsten met een korte uiteenzetting van het traject: de bijeenkomst is onderdeel van de takendiscussie die de gemeente met zowel inwoners als medewerkers en de raad voert. In mei biedt het college een kadernota aan de raad aan, waarin de taken en rollen voor de gemeente beschreven staan, inclusief kaders voor formatie, budget en organisatievorm. Na de opening gingen de deelnemers in kleine groepen uiteen om per thema de taken en rollen van de gemeente te bespreken. De uitkomsten van die discussies werden daarna plenair teruggekoppeld.

## Uitkomsten groeps gesprekken per thema interne bijeenkomst

### **Algemeen**

Regisseren betekent niet dat je als gemeente alles zelf bepaalt. Als gemeente ga je eerst het gesprek aan met de inwoners in het gebied waar het om gaat. Daarna pas ga je plannen maken en eventueel de regie in de uitvoering nemen. Belangrijk is daarbij wel de verwachtingen van inwoners goed te managen en goed aan te geven waar men wel invloed op heeft en waar niet, bijvoorbeeld omdat er veel vast ligt door regelgeving.

### **Economie, papier en de centra van Brummen en Eerbeek**

Overall: durf te investeren om ergens een start mee te maken. Citymarketing kost geld, maar levert maatschappelijk ook meerwaarde op.

#### Economie / vestigingsklimaat:

De ambtelijke inzet op Economie is met één bedrijfscontactfunctionaris in deeltijd erg weinig. Vooral als je wilt weten wat er speelt en verbindingen wilt leggen in de samenleving.

Als een groepje ondernemers iets wil (ook al zijn dat bijvoorbeeld niet alle winkeliers) dan moet je met hen aan de slag gaan. De rest volgt dan meestal vanzelf.

Lobby voor lagere huren voor winkelpanden.

#### Centrumplan Eerbeek:

Stimuleren en faciliteren leveren tot nu toe onvoldoende resultaat op. De gemeente moet meer de regie nemen.

### Centrumplan Brummen:

Hier geldt hetzelfde: een actievere rol is hier gewenst. Het gaat ook om leefbaarheid.

### Papierdorp Eerbeek:

Als je dit wilt, dan zul je in het begin de regierol moeten oppakken. Als het loopt kun je een terugtrekkende rol aannemen.

Het is citymarketing, dus naast inzet, moet je ook financieel investeren. Dat kan een deelneming in een initiatief zijn, maar het zou ook een lening kunnen zijn.

### Rol:

Regierol voor centra, regierol bij opzet papierdorp Eerbeek, later meer faciliterende rol. Meer ambtelijke inzet op Economie.

## **Recreatie en toerisme, landgoederen en cultureel erfgoed**

### Recreatie en toerisme:

Hebben we de juiste focus als het gaat om de Stichting die opgericht wordt? Verdwijnt Landal nu niet in de massa?

Het gaat ook om recreatie: gaat de Stichting zich ook richten op de lokale recreant?

De Stichting regisseert en stimuleert, de gemeente faciliteert.

### Landgoederen en cultureel erfgoed:

De gemeente subsidieert nu niet het behoud van gemeentelijke monumenten. Wat betekent dat op de langere termijn? Het aanzicht van je gemeente gaat veranderen. Stel monumenten meer gelijk met aan de landgoederen.

### Rol:

Faciliterende bij recreatie en toerisme.

Regisserende bij landgoederen en monumenten

## **Wonen en zorg**

### Wonen:

Onze gemeente vergrijst. Ga net iets buiten de regels werken, toon meer lef.

Voorbeeld: de mantelzorgwoningen. Mensen vragen niet zomaar om mantelzorgwoning, waarom dan reguleren en beperken tot 5 jaar? Waarom niet langer, als we toch vergrijzen? Werk als gemeente niet- financiële barrières weg: faciliteren.

De gemeente stelt regels om kwetsbare mensen te beschermen. Maar hoe groot is die groep eigenlijk? Waarom regels stellen voor iets dat nauwelijks voorkomt? Als je loslaat regelen mensen onderling meer zelf. Er is maar een klein percentage waarbij het mis gaat. Steek de energie in het oplossen van die gevallen waar het mis gaat.

Bij de prestatieafspraken met de WBV kunnen we elkaar op onderdelen meer stimuleren en faciliteren op het gebied van kennis, kunde en doelstellingen in de vergrijzende en ontgroenende samenleving.

Stel het doel bovenaan.

### Zorg:

Is uitbesteding arbeidsparticipatie aan Apeldoorn de juiste keuze geweest? De lijnen moeten kort zijn. De contacten met Brummense ondernemers zijn belangrijk.

Bij sommige dingen moeten we ons afvragen: is Brummen daar te klein voor of gaat het juist werken omdat Brummen klein is?

De gemeente moet een proactieve, stimulerende en faciliterende rol vervullen. Het stimuleren van arbeidsparticipatie voorkomt isolement/sociale uitsluiting.

#### Rol:

Loslaten en faciliteren bij wonen

Faciliteren en stimuleren bij arbeidsparticipatie

### **Onderwijs, jeugd en jongeren**

#### Onderwijs:

Niet besproken.

#### Jeugd en jongeren:

Deelnemers onderschrijven het doel uit het bestuursprogramma dat Brummen een aantrekkelijke gemeente voor jongeren moet zijn.

Uitgewerkt op terrein van speelplekken:

Uitgangspunt is dat de gemeente niet topdown speelplekken moet aanwijzen en inrichten, maar vraaggestuurd moet werken.

De gemeente stimuleert: inwoners weten wat nodig is in de wijk, de gemeente wakkert particuliere initiatieven aan.

De gemeente faciliteert vervolgens initiatieven, de vraag blijft leidend.

De gemeente houdt een kleine regulerende rol op het gebied van veiligheid: technische veiligheidsaspecten speeltoestellen en koppeling met bestemmingsplan en de beschikbare ruimte.

#### Rol:

Stimuleren/aanjagen initiatieven, faciliteren initiatieven en regulerend op gebied van veiligheid.

### **Maatschappelijke voorzieningen en welzijn, cultuur, sport en verenigingsleven**

#### Maatschappelijke voorzieningen:

De SWB en de bibliotheek zijn belangrijke voorzieningen die vanwege de vergrijzing op redelijke afstand bereikbaar moeten zijn. Houd die voorzieningen in stand of laat ze in elkaar overvloeien tot een cultuurgebouw. Subsidieer de basisactiviteiten van deze voorzieningen, de plus daarop niet.

Probeer om meerdere voorzieningen onder één dak te krijgen.

#### Sport en verenigingsleven:

De meningen waren verdeeld: een deel vindt dat je sportverenigingen moet loslaten en privatiseren, een deel vindt dat de gemeente financieel moet blijven ondersteunen.

Er lijkt nu willekeur te zijn in welke sportvereniging subsidie krijgt en welke niet. Er moet meer maatwerk geleverd worden en maatwerk betekent niet willekeur.

#### Rol:

Regisserende, stimulerende en faciliterende voor maatschappelijke voorzieningen

Deels loslaten en deels faciliteren bij sport en verenigingsleven

## **Buitengebied, landbouw en natuurbeheer**

Zelfde uitkomst als bij inwonersbijeenkomsten.

Het beleid van de gemeente rust op twee pijlers:

- Vernieuwing (verbreding) van het boerenbedrijf als krachtig centraal punt: ruimte geven aan de boer;
- Landschapscontract: subsidie van gemeente en provincie voor investeringen in het landschap (voor iedereen beschikbaar).

Er zitten tegenstrijdigheden bij het uitgangspunt van de boer als centraal middelpunt bij vernieuwing buitengebied. Boeren kunnen gaan groeien nu melkquotum is afgeschaft. Dat vraagt om een duidelijk beleid over wat waar wel en niet kan. Daarna komen pas de nieuwe activiteiten op het boerenbedrijf in beeld als een soort vangnet. Als een boer niet verder kan groeien moet de gemeente hem helpen bij die verbreding van zijn activiteiten.

Eindigen met een paar grote boeren is niet wenselijk.

### Rol:

Regulerende, regisserende rol bij vaststellen kaders en daarna stimulerende en faciliterende rol.

## **Openbare ruimte**

### Verkeersontsluiting:

Hier zijn een aantal problemen die de gemeente moet oplossen:

- Weer het vrachtverkeer uit de dorpen;
- Pas onveilige verkeerssituaties bij sommige scholen aan en richt dat bij de nieuwbouw van de scholen al goed in,

voorkom dat alle verkeer zich kriskras door elkaar beweegt;

- Maak de buurtbushaltes beter bekend (er zijn er veel in Eerbeek, maar men weet het niet);
- Stem de verkeersstroom en het parkeren bij winkels in Eerbeek beter af.

Participatie van inwoners is lastig bij bijvoorbeeld de nieuwbouw van scholen. Veel ligt al vast, in bestemmingsplannen, maar ook in de aanbestedingsovereenkomsten met de aannemers. De plannen voor de nieuwbouw van scholen zijn in het verleden gemaakt toen de gemeente anders opereerde. De organisatie maakt een ontwikkeling door en wil meer samen met de inwoners optrekken. De aanpak in het verleden kan nu niet recht gezet worden met een inwonersavond. Het verleden sleept de gemeente nog wel een tijdje met zich mee. Het is belangrijk om te leren van de nieuwbouw van de scholen: wat zou je nu anders doen, als je nu een school zou bouwen?

### Beheer en onderhoud:

De basis van de groenvoorziening en het basisniveau moet bij de gemeente blijven. Leuke initiatieven die een plus op die voorzieningen zetten (bloembakken op het marktplein, bloembollen bij rotonde) overlaten aan inwoners, maar dan moet er wel voldoende draagvlak zijn.

Het onderhoud van begraafplaatsen moet je opnemen in het groenonderhoud en dan kun je het uitbesteden. Maar je zou ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen inzetten. Het begraven zelf moet in eigen beheer van de gemeente blijven.

Het klein onderhoud van de riolering moet de gemeente zelf blijven doen. Het groot onderhoud moet uitbesteed worden.

De basisvoorzieningen voor veiligheid die we zelf aan kunnen met huidige instanties (politie, brandweer) moet de gemeente zelf doen. Regionaal opschalen bij een ramp.



### Rol:

Regisserende

Loslaten bij initiatieven om een plus op de groenvoorziening te zetten.

Regulerende rol bij Veiligheid.

### **Veiligheid, handhaving en toezicht**

Niet behandeld.

### **Duurzame energie**

De doelstelling in het bestuursprogramma is met de huidige faciliterende rol niet haalbaar. De gemeente moet meer subsidiëren. Zo kunnen bijvoorbeeld meer wijken op LED-verlichting overgaan.

Om dat te kunnen doen zou de gemeente veel meer subsidies binnen moeten halen vanuit Europa, landelijk en de provincie. Dat betekent wel dat je er meer capaciteit op moet inzetten. De gemeente kijkt teveel op de korte termijn en laat daardoor dingen liggen. Als je eerst investeert in uren en je haalt grote subsidies binnen, dan verdien je die inzet heel snel terug. Maak keuzes, leg de focus en ga het dan ook doen.

De gemeente stimuleert en faciliteert naar buiten toe, maar zou in haar interne bedrijfsprocessen meer het goede voorbeeld moeten geven: afval scheiden en het wagenpark meer elektrisch of op gas maken.

### Rol:

Stimulerende. Daarnaast zelf in interne processen het goede voorbeeld geven.

## **Vervolg**

De input van deze bijeenkomsten, de input uit de interne gesprekken met medewerkers, de resultaten van het inwonerpanel Brummen Spreekt en de uitkomsten van de gesprekken met de raad vormen samen de input voor de uitwerking van de takendiscussie. In april zijn er vervolgbijeenkomsten voor inwoners, medewerkers en raad, waarin de uitkomsten van de takendiscussie worden voorgelegd. In mei biedt het college uiteindelijk een kadernota aan de raad aan, waarin de taken en rollen voor de gemeente beschreven staan, inclusief formatie, budget en organisatievorm.

## **Bijlage 5:**

**Rapport 'De waarde van de openbare ruimte en de bijdrage van beheer en onderhoud hieraan', resultaat van een beeldvormingssessie, januari 2015**



# De waarde van de openbare ruimte en de bijdrage van beheer en onderhoud hieraan

Resultaat van de beeldvormingsessie



15 januari **2015**

---

## Colofon

Opdrachtgever:  
Gemeente Brummen  
Afdeling Realisatie en Beheer

Project:  
Procesbegeleiding  
beeldvormingsessie  
kernkwaliteiten openbare ruimte en  
beheer

Contactpersonen gemeente:  
Hans de Geest, teamleider  
openbare werken  
Ellen Hanzens, manager beheer

Projectgroep Cyber:  
Marian Kunst-van der Wulp (senior  
adviseur)  
Rob Ellenbroek (projectleider)  
Trijntje Tilstra (projectmedewerker)

Datum: 15 januari 2015



## Inleiding

De maatschappij en gemeentelijke organisaties maken grote veranderingen door. De gemeenten krijgen meer verantwoordelijkheden door overheveling van taken in het sociale domein, de beschikbare middelen staan onder druk en de noodzaak om actief samen te werken met inwoners, ondernemers en andere maatschappelijke organisaties neemt toe.

Er ligt in Brummen een bestuursopdracht over de duurzame ontwikkeling van de taken en de organisatie. Ten tijde van de kadernota 2015 moeten de contouren duidelijk zijn. Naast de bestuursopdracht speelt de gemeentebrede doorontwikkeling. De afdeling Realisatie en Beheer is gestart met het in beeld krijgen van de kernkwaliteiten van de openbare ruimte en de bijdrage van beheer en onderhoud hieraan. Alle medewerkers ('bloedgroep') van de afdeling zijn betrokken om een eigen actieve bijdrage aan het proces te leveren.

De beeldvormingsessie is georganiseerd om de beelden over de waarde van de (Brummense) openbare ruimte en het beheer vanuit de invalshoek van elke 'bloedgroep'<sup>1</sup> te presenteren en met elkaar te delen. Beoogd resultaat is een gedeelde en gedragen visie over de kernkwaliteiten. Deze draagt bij aan wederzijds begrip en draagvlak voor de toekomst en vormt belangrijke input voor de kerntakendiscussie en de gemeentelijke doorontwikkeling. Bij elke presentatie stond onderstaande vraag centraal (zie figuur).

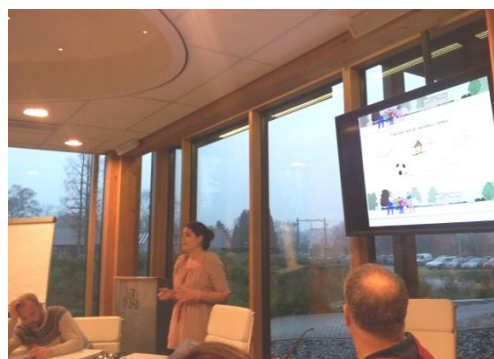
De resultaten van de beeldvormingsessie zijn besproken met de projectgroep en alle medewerkers van de afdeling, waarna de reacties verwerkt zijn in het voorliggende document. Dit document is de samenvatting van de presentaties waarin het accent op de verbinding tussen alle activiteiten van de 'bloedgroepen' ligt.

De resultaten van de beeldvormingsessie zijn samengevat in één overzicht (op pagina 5). Dit overzicht verbeeldt de activiteiten, resultaten en effecten van openbare ruimte en beheer en gaat daarnaast in op de identiteit en kracht van de afdeling.

De beeldvormingsessie wordt gezien als afsluiting van het afdelingbrede traject over de kernkwaliteiten van de openbare ruimte.

**Wat is de waarde en  
potentie van de  
openbare ruimte en  
hoe dragen beheer  
en onderhoud hier  
aan bij?**

<sup>1</sup> De volgende bloedgroepen hebben tijdens de beeldvormingsessie een presentatie gehouden: Toezicht en Handhaving, Werkvoorbereiders, Buitendienst, Procesbeheerders en Leidinggevenden



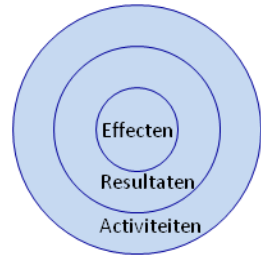
### **Compliment!**

Wij van Cyber willen de afdeling Realisatie en Beheer een groot compliment geven voor...

- De goede presentaties.
- Duidelijk bewustzijn van de toegevoegde waarde van de openbare ruimte en jullie bijdrage hieraan (vanuit eigen discipline). De meerwaarde van elke 'bloedgroep' kwam in elke presentatie helder naar voren.
- Tijd en aandacht voor elkaar. Luisteren naar elkaar. Dit getuigt van respect!
- Openstaan om door te ontwikkelen, in te spelen op veranderingen.
- De medewerkers van Realisatie en Beheer stralen TROTS uit.

## Wat is de waarde en potentie van de openbare ruimte en hoe dragen beheer en onderhoud hier aan bij?

### Figuuropbouw



### Waarom doe je wat je doet?

De maatschappij en de gemeentelijke organisatie maken grote veranderingen door. De gemeenten krijgen meer taken, de beschikbare middelen staan onder druk en de (pro)- actieve samenwerking met inwoners, ondernemers en andere maatschappelijke organisaties neemt toe.

Om de ontwikkelingen vorm te geven is het zinvol te onderzoeken "waarom je doet wat je doet" en op zoek te gaan naar de kern. Welke activiteiten voer je uit? Welk resultaat levert dat op? En welk effect heeft dat?

Afdeling Realisatie en Beheer is o.a. verantwoordelijk voor het beheren en in stand houden van de openbare ruimte en openbare voorzieningen in de gemeente Brummen. De afdeling heeft in een beeldvormings sessie gezamenlijk invulling gegeven aan bovenstaande vragen.

De antwoorden zijn visueel weergegeven in het figuur hiernaast. In de buitenste cirkel staan de activiteiten, met daarbinnen een ring van woorden die kenmerkend zijn voor de wijze waarop afdeling Realisatie en Beheer die activiteiten uitvoert.

Meer naar binnen toe (meer naar de kern) in de tweede cirkel staan de concrete resultaten die de activiteiten opleveren.

De binnenste cirkel is de kern van (beheer) openbare ruimte en toont de effecten.

### Identiteit en kracht van de afdeling Realisatie en Beheer

- Betrokken bij inwoners, ondernemers en andere gebruikers van de openbare ruimte
- Klantgericht: inspelen op wensen en kansen van bewoners, ondernemers en andere gebruikers
- Flexibel
- Verbinding fysiek en sociaal
- Betrokken bij en trots op de gemeente en organisatie
- Eigenaar van een grote hoeveelheid plaatselijke kennis, meer nog dan waarover digitale gemeentelijke informatiesystemen beschikken
- Kennis over lokale, geografische, sociale, economische en historische gegevens
- Ook rekening houdend met de lange termijn
- Ondersteunend en verbindend bij participatie
- Integrale aanpak: korte lijnen, afstemming
- Herkenbaar voor bewoners: centraal aanspreekpunt en gezicht van de gemeente
- Financiële verantwoordelijkheid gemeenschapsgeld



**Wat is de waarde en potentie van de openbare ruimte en hoe dragen beheer en onderhoud hier aan bij?**

**Wat is de openbare ruimte:      Wat typeert de Brummense openbare ruimte:      Wat is de waarde van de openbare ruimte:**

- Openbare ruimte is de gemeenschappelijke fysieke ruimte waarvan leden van een samenleving gezamenlijk gebruik maken
- Groen, water, wegen, riool etc.
- Belangrijk deel van de directe leefomgeving (samen met tuinen, gebouwen etc.)
- Functies:
  - Verblijven
  - Verplaatsen
  - Faciliteren (van voorzieningen)
  - Ontmoeten
  - Recreëren
- Kernwaarden:
  - Leefbaarheid
  - Herkenbaarheid
  - Veiligheid
  - Schoon

- Diversiteit aan voorzieningen en functies: wonen, werken, ontmoeten, recreëren, spelen etc.
- Hoogwaardige kwaliteit voorzieningen
- Diversiteit en identiteit
- Cultuurhistorisch (Bronkhorsterveer, kanaal, papierindustrie, VSM en landgoederen)
- Sobere en doelmatige inrichting
- Groen, op basiskwaliteit
- Verharding: kwalitatief hoogwaardig en veilig
- Veel ruimte om te spelen
- Papierindustrie Eerbeek
- Monumentale panden Brummen
- Kleinschalige bedrijventerreinen
- Verbinding: marktplein, Stuijvenburchplein, ON-plein
- Beleving: buitengebied, parken, IJssel, Veluwe)
- Gebruik: weekmarkt, evenementen, verkeer / interactie

- Verbinding
- Beleving
- Gebruik
- Bijdrage aan:
  - Volksgezondheid
  - Sociale veiligheid
  - Fysieke veiligheid
  - Toegankelijkheid voor iedereen
  - Sociale verbanden stimuleren
  - Biodiversiteit vergroten en behouden
  - Prettige leefomgeving creëren
  - Ruimte voor ontspanning bieden
  - Vestigingsklimaat



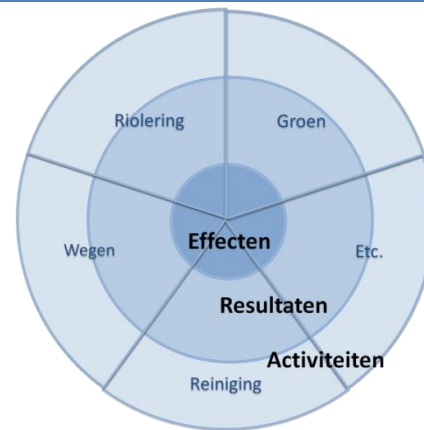
“Verras de klant, voordat deze jou verrast”



“Bijdrage aan een prettige leefomgeving voor iedereen”



## Wat is de waarde en potentie van de openbare ruimte en hoe dragen beheer en onderhoud hier aan bij?



“Van ‘Partij naar Partner’”



“Samen beheren met elkaar”



“In staat hoge mate van kwaliteit en service te leveren”

Effecten	Resultaten	Activiteiten <sup>2</sup>	Overig
<p><b>Mens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale cohesie / leefbaarheid</li> <li>• Woongenot / tevreden inwoner</li> <li>• Sociale veiligheid</li> <li>• Gezondheid: effect van groen op gezondheid, zelfstandig bewegen, veilig rioolstelsel etc.</li> <li>• Betrokken inwoners en gebruikers bij leefomgeving / samenwerken met inwoners</li> <li>• Herkenbaarheid ‘vertrouwd gezicht’</li> <li>• Verbinding: verkeerskundig (verplaatsen) en sociaal (ontmoeting en herkenning)</li> </ul> <p><b>Leefomgeving:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereikbaarheid</li> <li>• Verkeersveiligheid</li> <li>• Beleving (prettig, veilig, gezond)</li> <li>• Cultuurhistorische kwaliteit</li> <li>• Recreatie en ontspanning</li> <li>• Biodiversiteit / milieu</li> </ul> <p><b>Economie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemersklimaat: vestigingsklimaat bedrijven, weekmarkt en evenementen</li> <li>• Werkgelegenheid, ook voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt</li> <li>• Voorzieningenniveau inwoners</li> <li>• Aanspreekpunt voor lokale ondernemers</li> <li>• Toename vastgoedwaarde</li> <li>• Toerisme</li> </ul>	<p><b>Mens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstverlening en klantgericht werken: belangen afwegen als onafhankelijke partij</li> <li>• Gebruik van de openbare ruimte centraal</li> <li>• Gedragsbeïnvloeding: toezicht, handhaving, voorlichting en communicatie</li> <li>• Informatievoorziening over bereikbaarheid, werkzaamheden, locatieaanduiding</li> </ul> <p><b>Leefomgeving:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoon, heel, veilig</li> <li>• Gezondheid</li> <li>• Integrale kwaliteit: uniforme kwaliteit</li> <li>• Kwaliteit volgens afspraken (beeldkwaliteit)</li> <li>• Faciliteiten voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gemeenschappelijk gebruik</li> <li>○ Verblijven</li> <li>○ Evenementen</li> <li>○ Spel en sport</li> </ul> </li> <li>• Voldoende en divers groen</li> </ul> <p><b>Economie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoorde besteding gemeenschapsgeld</li> </ul> <p><b>Legitimiteit gemeente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oren en ogen van de wijk: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contact met inwoners, ondernemers, verenigingen etc.</li> <li>○ Aanspreekpunt / zichtbaarheid</li> <li>○ Korte lijnen / doorgeefluik informatie binnen gemeente / partijen verbinden</li> </ul> </li> <li>• Duurzaamheid: milieu (duurzaam materiaal etc.) en verlengen levensduur kapitaalgoederen</li> <li>• Risicobeheersing</li> <li>• Onafhankelijke belangenafweging</li> </ul>	<p><b>Activiteiten afdeling Realisatie en Beheer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheer en onderhoud kapitaalgoederen: groen, verharding, riolering, bomen, openbare verlichting, straatmeubilair, water, gebouwen, sportterreinen, begraafplaatsen, elektriciteitsinstallaties etc.</li> <li>• Afvalinzameling</li> <li>• Integraal werken: afstemmen activiteiten, niet alleen binnen beheer maar binnen gehele gemeentelijke organisatie en daarbuiten</li> <li>• Oren en ogen van de wijk</li> <li>• Toezicht en handhaving APV, Wabo afval / illegale stort, kapverordening, bouw etc.</li> <li>• Communicatie en voorlichting</li> <li>• Uitvoeringsbeleid en advies (intern en extern)</li> <li>• Ontwerp, werkvoorbereiding, werkomschrijving en aanbesteding</li> <li>• Ondersteuning o.a. bij evenementen en calamiteiten</li> <li>• Gegevensbeheer (o.a. geoinformatie)</li> <li>• Zicht en grip op beheer, ook financieel</li> <li>• Financiële verantwoordelijkheid gemeenschapsgeld</li> <li>• Voorkomen en behandelen klachten en meldingen</li> <li>• Piket- en storingsdienst</li> <li>• Gladheidbestrijding</li> <li>• Marktmeester: aanspreekpunt bij weekmarkt</li> <li>• Begeleiding participatie-initiatieven</li> <li>• Begeleiding begrafenissen</li> </ul>	<p><b>Legitimiteit gemeente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerwaarde eigen afdeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integrale aanpak: korte lijnen, afstemming</li> <li>○ Slagvaardig: snel reageren, ter plekke en inzetbaar</li> <li>○ Gebiedskennis</li> <li>○ Kennis van verleden (weten wat er speelt)</li> <li>○ Herkenbaar voor inwoners: centraal aanspreekpunt / gezicht van de gemeente</li> <li>○ Klantgericht</li> <li>○ Signaalfunctie (oren en ogen)</li> <li>○ Ondersteuning participatie (geen tussenpersoon)</li> <li>○ Grote verantwoordelijkheid en betrokkenheid</li> <li>○ Oog voor lange termijn</li> <li>○ Geen winstoogmerk</li> <li>○ Grote werkgever</li> </ul> </li> </ul> <p>Verbeterpunten / waar (meer) op inspelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten samenwerking binnen- en buitendienst</li> <li>• Interne communicatie over ontwikkelingen</li> <li>• Externe communicatie en over de beheeractiviteiten (profilieren)</li> <li>• Meer zichtbaarheid in de wijken</li> <li>• Dienstverlening: signaleren en inspelen op wensen en ideeën van inwoners en ondernemers en daarbij snel(ler) kunnen schakelen, verbindingen maken, maatwerk</li> <li>• Delen materieel met buurgemeenten</li> <li>• verbinding fysiek en sociaal (sociale wijkteams)</li> <li>• Inzet mensen met afstand tot de arbeidsmarkt optimaliseren</li> <li>• Duurzaamheid: langetermijnvisie profilieren</li> <li>• Klachten en meldingen voorkomen i.p.v. behandelen (risico m.b.t. bezuinigingen)</li> </ul>

<sup>2</sup> Betreft voornamelijk activiteiten direct van invloed op de openbare ruimte

## Bijlage 6:

### Verslag opiniërende raadsbijeenkomst

Datum: 19 maart 2015

#### Doel van de opiniërende raad:

Ophalen van opinies binnen de raadsfracties omtrent de taken en de rollen van de gemeente.

#### Methode:

Verantwoordelijk wethouder Koos Paauw geeft een korte toelichting op het proces rondom de kerntakendiscussie. De raadsfracties zetten eerst ieder hun algemene visie op taken en rollen van de gemeente neer. Daarna opinieert de raad per fractie aan de hand van stellingen over taken en rollen op een aantal specifieke beleidsterreinen.

#### **Toelichting op het proces door wethouder Koos Paauw**

Een van de speerpunten in het Bestuursprogramma is het opbouwen van een financiële reserve en tegelijkertijd het zoeken van geld voor nieuw beleid. Daarom is de kerntakendiscussie gestart. De kadernota wordt opgesteld vanuit de resultaten van de takendiscussie. Daarnaast komt er een ontwikkelplan voor de organisatie. De kerntakendiscussie is zowel intern als extern gevoerd: welke taken en rollen moeten we als gemeente hanteren? Op basis van wat we hebben opgehaald hebben we de stellingen voor deze opiniërende raad opgesteld.

De ophaalfase is bijna afgerond. Het inwonerpanel loopt nog. Eind april leggen we het resultaat terug bij een inwonerbijeenkomst.

Dan start ook het bestuurlijke traject van de kadernota. De resultaten van de discussies worden dan vertaald in concreet beleid en doorgerekend.

Het tijdspad is krap, maar we liggen op schema. Deze opiniërende raad is een belangrijke mijlpaal, met hopelijk als eindresultaat dat de kernpunten op tafel liggen.

### Uitkomsten per fractie

#### **Algemeen**

Algemene visie per raadsfractie op taken rollen van de gemeente.

#### PvdA:

Burgers willen steeds meer inspraak en er zijn steeds meer initiatieven in de samenleving. De gemeente moet niet alleen ruimte geven, maar ook actief ondersteunen. Als we alles aan de markt overlaten of het particulier initiatief dan krijg je ongelijkheid. De gemeente moet een eigen visie op haar beleid geven en kaders scheppen. En moet een vangnet bieden voor kwetsbare mensen. Het gaat om een goed evenwicht tussen die twee.

#### Lokaal Belang:

Ziet niets terug van de eerste bijeenkomst in de stellingen. Mist ook inbreng van het publiek. Als partij zijn we erg voor initiatieven vanuit inwoners, maar welke plek geef je die initiatieven. Dit hele initiatief is vanuit het college gekomen. Als raad weeg je het algemeen belang. Je weegt dus factoren die je worden aangereikt. Daar zouden we het over moeten hebben. Het ambtelijk apparaat kan heel goed aan ondernemers vragen om iets op te pakken. Je kunt je dan beperken tot het begeleiden van het proces.

### VVD:

De gemeente moet een algemeen dienstverlenende houding hebben: 'ja, mits' in plaats van 'nee, tenzij'. Voor samenwerking, maar met een aantal vaste partners. Maak een einde aan de lappendeken van samenwerkingsvormen. Richting ondernemers zou de gemeente een adviserende rol moeten innemen vanuit de houding 'ja, mits'. De gemeente moet werkgelegenheid stimuleren. Bevelen een economisch effectrapportage aan op de bedrijventerreinen in de gemeente. Handhaving en toezicht niet beperken tot alleen veiligheidsaspecten.

### IPV:

De kerntakendiscussie is een moeilijke discussie. Je kunt hem aanvliegen vanuit financiële overwegingen, maar ook vanuit een ideologische aanvliegroete. Heeft inwonerparticipatie hoog in het vaandel staan en is blij met het burgerpanel en de initiatieven die er zijn. Een groep burgers is geen eenduidige groep. De uitkomsten zullen dus divers zijn. Het is aan de raad om dan besluiten te nemen. We moeten niet alleen luisteren naar hetgeen gezegd is, maar ook naar diegenen die de woorden niet kunnen vinden.

### D66:

Er liggen al veel visies. De toekomstvisie *Innoveren met oude waarden* laat zien wat we willen als gemeente. De vraag is nu welke taken we moeten inzetten om die stip op de horizon te bereiken.

In de discussie die volgt over de stellingen verwoordt Arjan Schulp dat er ook een keuze gemaakt moet worden voor een ambtelijk apparaat. Moet de ambtenaar beleid schrijven in het gemeentehuis of moet hij met zijn voelspriet in de samenleving staan? Van plofambtenaar naar scharrelambtenaar. Afspraak is dat deze vraag wordt meegenomen in de discussie.

**Als een andere gemeente of organisatie het goedkoper kan, dan besteden wij het werk op gebied van Beleid, Bedrijfsvoering en Dienstverlening altijd uit.**

### CDA:

Het beleid moet in Brummen gemaakt worden. Als we op het gebied van Dienstverlening en Bedrijfsvoering kunnen samenwerken met gelijkgestemde partijen of gemeenten is dat prima. Het gaat dan niet alleen om lagere kosten, maar zeker ook om kwaliteit.

### IPV:

We staan niet achter deze stelling. Onze visie is: lokaal doen, wat lokaal kan. Niet elders shoppen omdat het daar wat goedkoper is. Eerst kijken of we het zelf kunnen doen. Dat mag iets meer kosten. Dat betekent ook dat we naar die scharrelambtenaar gaan. De ambtenaar moet naar buiten. De kracht zit in de samenleving. De ambtenaar haalt op uit de samenleving en brengt dit naar de raad en wij moeten keuzes maken. Wel voor samenwerking, maar we zijn een overheid. We verliezen de democratische controle.

### PvdA:

Bekijk dit van geval tot geval. Brummen moet wel Brummen blijven. Eens met IPV dat je controle verliest als je samenwerking op een hoger niveau zet, zoals bij gemeenschappelijke regelingen. Eens met de VVD om te kijken naar vaste serie samenwerkingspartners. Voelt veel voor de scharrelambtenaar.

### Wijnhoven:

De scharrelambtenaar spreekt aan. Haal het woordje 'altijd' uit de stelling en kijk ook naar kwaliteit en consequenties. Het beleid moet in eigen hand blijven.

### Lokaal Belang:

Haal het woordje 'altijd' uit de stelling. Voeling houden met samenleving moet je ook door ambtenaren laten doen. Je kunt niet alles doen, soms ook keuze voor uitbesteden.

#### VVD:

We zijn een kleine gemeente, dan is het goed om de samenwerking te zoeken, maar dan wel met een vaste set samenwerkingspartners. Wat voor de ene taak geldt, hoeft niet ook voor de andere taak te gelden.

#### Conclusie:

Wel samenwerking zoeken, maar met een groep vaste samenwerkingspartners en op basis van afweging per geval, waarbij ook kwaliteit meeweegt. Ambtenaar moet scharrelambtenaar worden.

#### **De gemeente zorgt voor algemene voorzieningen op dorpsniveau (Plein 5 en Tjark Riks) , op wijkniveau is de wijk of buurt zelf verantwoordelijk.**

Nico Kraaienhof vertelt over het initiatief aan de Mendelsohnstraat waar men met wat hulp van de woningbouwvereniging een ontmoetingsplek in de straat, bij een inwoner in de tuin, heeft gecreëerd. Kraaienhof verwacht van de gemeente dat die inwoners serieus neemt als zij met een probleem komen en samen met inwoners op zoek gaat naar een oplossing. Dit kan ook nog een kostenbesparing opleveren. Als de inwoners zelf het openbaar groen snoeien en de gemeente het alleen maar hoeft af te voeren, bespaart de gemeente geld en heeft de wijk weer een veilige buurt. Als er een probleem is, vragen inwoners niet bij voorbaat om geld, wel om samen tot oplossingen te komen.

#### Wijnhoven:

De verantwoordelijkheid en continuïteit voor de zorg kun je nooit bij de wijk leggen. Dat is het domein van professionals. Leefbaarheid kun je wel in de wijk beleggen. Je kunt het wel stimuleren, maar niet verplichten.

#### PvdA:

Zorg is voor de zorgverzekeraar. Als het gaat om de zorg voor

elkaar dan is dit een mooi principe, maar het zal niet in elke wijk of buurt zo gaan. Je kunt het wel stimuleren, niet verplichten.

#### IPV:

Een wijk of buurt is een lijn op de kaart, niet een organisch gegroeid verband. De keukentafelgesprekken zijn een betere plek om dit te stimuleren: leer mensen om hulp te vragen.

#### Lokaal Belang:

Het moet niet van bovenaf, maar van onderaf komen. Eens met IPV dat keukentafelgesprekken het goede middel zijn.

#### CDA:

Je hebt een bepaalde verplichting als gemeente, maar je kunt het niet afdwingen. Wijkraden of de scharrelambtenaar kunnen hier een rol in spelen.

#### Conclusie:

Wel stimuleren, niet verplichten. De keukentafelgesprekken zijn een goed platform om dit te stimuleren.

#### **De gemeente is een proactieve coach en adviseur voor de ondernemer**

#### IPV:

De houding van de gemeente moet altijd die zijn van kijken wat je mogelijk kunt maken. Niet alleen exclusief voor ondernemers, ook voor inwoners. Voor deregulering en ondersteuning van de ondernemer. Maar de gemeente moet ook luisteren naar de mensen die last hebben van dat terrasje en dan samen kijken wat mogelijk is. De stelling gaat te ver.

#### CDA:

Een ondernemer brengt een onderneming naar Brummen en daar hebben we er te weinig van. Een ondernemer heeft geen coach nodig. Wat een ondernemer nodig heeft is snelheid. De regels zijn niet het probleem, het duurt alleen te lang. Ondernemers begrijpen het best als iets niet kan.

#### Lokaal Belang:

Onderschrijven de stelling. Maak het ondernemers makkelijker om te ondernemen. Vereenvoudiging van vergunningen, sneller reageren, meedenken, initiatieven omarmen, meer luisteren, naast hem staan en niet tegenover hem.

#### PvdA:

Eens met CDA over gebrek aan ondernemingen. Gemeente moet meedenken, meewerken en behoeften bij ondernemers signaleren. Gemeente moet ondernemer actief ondersteunen.

#### Wijnhoven:

Onderschrijft de stelling. En maak gebruik van de kennis van ondernemers. Het is een samenspel van gemeente en ondernemer. Maar de gemeente is geen proactieve coach.

#### VVD:

De gemeente heeft een faciliterende rol naar ondernemers toe. Ondernemers leveren Brummen veel op. De gemeente heeft een regisserende rol, daar waar de ondernemer het zelf niet kan, vooral in de openbare ruimte. Een coach hoort niet bij een ondernemer, dat kan hij zelf wel.

#### D66:

De gemeente is geen proactieve coach, maar wel iemand die adviseert en ruimte geeft om te ondernemen. En die de ondernemer meeneemt in het vergunningenproces: wat kan wel, wat kan niet?

#### Conclusie:

De gemeente is geen proactieve coach, maar wel een adviseur die de ondernemer actief ondersteunt. Meedenken, meewerken en behoeften signaleren. Ondernemingen zijn belangrijk voor Brummen.

### **De gemeente mag verschil maken tussen verenigingen bij het verstrekken van subsidies.**

#### CDA:

De gemeente mag verschil maken, het hangt af van de kracht van de vereniging. Goed functionerende verenigingen mogen niet gestraft worden met een korting op subsidies.

#### Wijnhoven:

Gemeente mag verschil maken. Maak prestatieafspraken en evalueer die ook.

#### IPV:

Wie zichzelf kan redden, heeft geen subsidies nodig. Subsidies zijn er voor de opstartfase, niet voor de instandhouding. Kritisch kijken naar verenigingen die niet binnen de eigen begroting blijven. Iedereen heeft recht op sport. Geef als gemeente niet een subsidie op de vereniging, maar op het mogelijk maken van deelname aan de vereniging.

#### PvdA:

Eens met de stelling. Maar er mag geen willekeur in zitten. Gemeente moet hier duidelijk beleid op maken. De gemeente mag verschil maken op basis van de maatschappelijke meerwaarde van een vereniging. Subsidies kunnen ook gebruikt worden om bepaalde groepen te laten deelnemen aan een vereniging.

#### Lokaal Belang:

Het verschil was er altijd al. De vraag is of de bal bij de gemeente of bij de verenigingen zelf moet liggen: zij zouden ook zelf het geld kunnen beheren. Iedereen heeft het recht om te kunnen sporten. De gemeente moet erop toe zien dat het betaalbaar blijft.

#### VVD:

De gemeente mag verschil maken. Heeft voorkeur voor opstartsubsidies. De gemeente moet het initiatief nemen om verenigingen samen in één gebouw te brengen en de samenwerking te bevorderen.

#### Conclusie:

De gemeente mag verschil maken. Subsidie op opstarten, niet op instandhouden. Iedereen heeft recht op sporten: de gemeente heeft een taak in het toegankelijk houden van sportfaciliteiten.

#### **Als de gemeente subsidie verstrekt, dan alleen met prestatievoorwaarden die aansluiten bij de behoefte van de samenleving.**

De focus in de discussie lag op SBW en de bibliotheek.

#### CDA:

Prestatieafspraken zijn prima, mits de gemeente die vooraf heel duidelijk maakt. Het maatschappelijk belang is belangrijk. De uren die de gemeente in een instelling steekt, moeten wel naar rato zijn. Het gaat om het rendement. De bibliotheek en SWB zijn deels met dezelfde dingen bezig. Kijk naar waar ze elkaar overlappen.

#### VVD:

Het gaat hier om een exploitatiesubsidie, daar moet je prestatieafspraken bij maken, inclusief consequenties als men zich niet aan de prestatieafspraken houdt.

#### PvdA:

Vraagt zich af hoe het gaat als bibliotheek en SWB samengaan. Voorwaarde is dat de voorzieningen die belangrijk zijn blijven bestaan. Prestatieafspraken zijn prima, maar kwaliteit is ook belangrijk.

#### IPV:

Prestatieafspraken maken is prima, maar wel samen met de partijen waar het om gaat.

#### Lokaal Belang:

Als je wilt dat kinderen lezen, dan moet je een bibliotheek hebben en dan moet je prestatieafspraken maken. Als SWB en bibliotheek samen gaan, gooi dan niet de subsidie op één hoop, maar houdt inzichtelijk wat naar wat gaat.

#### D66:

Een subsidie is er om iets van de grond te krijgen of in stand te houden. Kijk naar de behoefte en de veranderende samenleving. Als je wilt dat kinderen sporten, stimuleer dan het kind en niet de verenigingen.

#### Conclusie:

Maak prestatieafspraken bij subsidieverstreking die aansluiten bij het maatschappelijk belang en de behoefte in de samenleving.

#### **We houden alleen achteraf toezicht en alleen op veiligheidsvoorschriften. We accepteren dat er daarmee een percentage niet conform de vergunning uitgevoerd wordt.**

#### CDA:

Doe geen concessies als het gaat om veiligheid, zeker niet op die terreinen waar de gemeente verantwoordelijk voor is. Toezicht niet achteraf, maar vooraf. Dat is voordeliger en komt de veiligheid ten goede. Kan zich wel vinden in een soepeler en snellere vergunningverlening. Er zijn goede voorbeelden van gemeenten waar welstand is afgeschaft.

IPV:

Als je regels stelt, moet je ook handhaven. Wil je minder handhaven, dan moet je minder regels stellen. Toezicht is een permanent proces. Als je in het toezicht kunt voorkomen dat je later moet handhaven, dan moet je dat zeker doen. High trust, high penalty: geef veel vertrouwen, maar geef ook hoge straffen als iemand zich niet aan de regels houdt.

PvdA:

Eens met IPV. Volledig oneens met de stelling. Bang voor Belgische toestanden bij afschaffen welstand.

Wijnhoven:

Eens met IPV. Eerder voorstander van dereguleren. Twijfels over afschaffen welstand.

Lokaal Belang:

De laatste zin van de stelling kan weg, want dat gebeurt in de praktijk toch al. Veiligheidsvoorschriften zijn nodig en daar moet op gelet worden tijdens de bouw. Je kunt toezicht wel eenvoudiger maken door een lijst bij te houden van aannemers die zich niet aan de regels houden. Schaf welstand af, behalve voor monumentale panden (komt motie van). Organiseren rondleiding door gemeenten waar welstand is afgeschaft.

VVD:

Handhaving en toezicht niet beperken tot alleen veiligheidsaspecten.

Conclusie:

Als je regels stelt, dan ook handhaven. Wel toezicht op veiligheid.

**Plannen die meerdere maatschappelijke doelen dienen krijgen altijd een hoge prioriteit.**

IPV:

Eens

Wijnhoven:

Oneens. Een plan kan wel één maatschappelijk doel dienen dat net zo groot is als tien kleine bij elkaar.

PvdA:

Eens met Wijnhoven. Het hangt van de situatie af.

Lokaal Belang:

Kan niets met de stelling.

CDA:

Eens met de stelling, als er een win-win-situatie is, moet je er altijd gebruik van maken.

VVD:

Het ene doel staat niet lager dan de andere. Prioriteit hangt af van het belang.

Conclusie:

Overwegend eens met de stelling, maar wel per geval bekijken.

## Bijlage 7:

### Resultaten ophaal- en analysefase

Mede op basis van alle input die is verzameld in de ophaalfase, is een grondhouding geformuleerd en zijn meerdere scenario's opgesteld, die variëren in zowel taken als rollen. In het proces om tot de grondhouding en scenario's te komen zijn alle 115 ideeën op een zorgvuldige, systematische en verifieerbare wijze geanalyseerd. De resultaten zijn voor iedereen vrij toegankelijk en gecategoriseerd naar de werkgebieden van de gemeente.

In de beoordeling van deze *longlist* moesten veel overwegingen worden meegenomen. De verschillende ideeën die zijn opgehaald hebben diverse voor- en nadelen of consequenties. Om alle ideeën systematisch te kunnen analyseren en rekening houdend met verschillende en soms conflicterende afwegingen, is gebruikgemaakt van een multicriteria-analyse (MCA). Een MCA is een wetenschappelijke evaluatiemethode die complexe beoordelings-/ beslissingsprocessen vereenvoudigt, waarbij ideeën beoordeeld, onderling vergeleken en geordend worden op een aantal aspecten (criteria). Met behulp van de MCA-methodiek hebben we de omvangrijke longlist gestructureerd tot een overzichtelijk en inzichtelijk resultaat. Een resultaat waarin alle ideeën op eenzelfde wijze zijn gescoord en waarin effecten en hun relatieve belangrijkheid expliciet is gemaakt.

#### **Definiëren criteria en onderlinge weging**

Er is een zevental criteria opgesteld. Voor elk idee is per criterium 'gescoord' in welke mate het idee voldoet aan het criterium. Dit is gebaseerd op wat in de ophaalfase is vastgesteld. De zeven criteria zijn allen van belang, maar het ene criterium is belangrijker dan het andere. Om die reden hebben we de criteria een gewicht toegekend met een weging van groot (3) en gemiddeld (2) tot klein (1) gewicht.

- *In lijn met bestuursprogramma (incl. onderliggende visies)*  
Gewicht: 3. We hebben gekeken of een idee in lijn is met het bestuursprogramma 'Schakelen naar de toekomst' voor de middellange termijn (2015-2018) en de onderliggende visies als 'Innoveren met oude waarden' voor de lange termijn (2030), maar ook bijvoorbeeld de visie op de uitwerking van de decentralisatievraagstukken (Jeugdzorg, Wmo en Participatie). Het is van belang dat ideeën aansluiten bij deze belangrijke vertrekdocumenten.

- *In lijn met opinie gemeenteraad*  
Gewicht: 2. De gemeenteraad bestaat uit democratisch gekozen volksvertegenwoordigers en is het hoogste orgaan van de gemeente Brummen. Of een idee in lijn is met de opinie van de gemeenteraad is daarom zwaarwegend. De stem van de inwoners wordt met dit criterium in combinatie met het volgende criterium, in totaal met het gewicht 4 meegewogen. Hierin bestaat een onderlinge wisselwerking, want als zowel de gemeenteraad als de inwoners achter een idee staan, ontstaat het gewicht 4. Als er een tegengestelde mening is, dan worden de scores uitgemiddeld.
- *In lijn met mening inwoners(groepen)*  
Gewicht: 2. Een vergelijkbare zwaarte als het vorige criterium geldt voor de mening van inwoners(groepen). Als gemeente staan we aan de lat voor de inwoners, daar doen we het voor. Daarom nemen we de mening van inwoners nadrukkelijk mee.
- *Kostenbesparend voor gemeentelijke begroting*  
Gewicht: 1. Een idee heeft meestal financiële consequenties. We hebben deze consequenties meegenomen in de analyse, mede ingegeven door de financiële positie van de gemeente. De financiële consequenties van een idee zijn belangrijk, maar zijn minder zwaarwegend dan de overige criteria. De financiële taakstelling van 5% is dan ook geen eis, maar een streefpercentage. Een gezonde financiële positie van de gemeente Brummen is uiteraard wel een eis.
- *Zonder financiële en juridische risico's gemeente*  
Gewicht: 2. Ideeën kunnen risico's met zich meebrengen voor de gemeentelijk organisatie. Daarom is ingeschat in welke mate er sprake kan zijn van financiële en/of juridische risico's.
- *Effect voor lange termijn*  
Gewicht: 2. In de kerntakendiscussie zoeken we naar structurele veranderingen die voor de lange termijn houdbaar zijn.
- *Maatschappelijk rendement (bereik & impact)*  
Gewicht: 3. Het maatschappelijke rendement is feitelijk waar het om gaat. Dit rendement bepaalt het bestaansrecht van de gemeentelijke organisatie.



### Operationaliseren gestandaardiseerde scores

Toen de criteria en de gewichten waren bepaald, is overgegaan tot het 'operationaliseren' naar gestandaardiseerde scores. De mate waarin een idee voldoet aan een criterium is gescoord op basis van de volgende tabel.

Voldoet aan criterium?	
Zeer grote mate	2
Grote mate	1
Neutraal	0
Geringe mate	-1
Zeer geringe mate	-2

We hebben onszelf de vraag gesteld: 'Wanneer voldoet een idee in welke mate aan een criterium?'. Dit heeft geleid tot de volgende operationalisatie.

Criteria ↓	Voldoet aan criterium →	Zeer geringe mate -2	Geringe mate -1	Neutraal 0	Grote mate 1	Zeer grote mate 2
<b><i>In lijn met bestuursprogramma (incl. onderliggende visies)</i></b>		Tegengesteld aan letterlijk genoemd	Niet in lijn met letterlijk genoemd	Wel genoemd, geen interpretatie/ waardeoordeel	In lijn met letterlijk genoemd	Letterlijk genoemd
<b><i>In lijn met opinie gemeenteraad</i></b>		Tegengesteld aan conclusie discussie	Niet in lijn met conclusie discussie	Meningen zijn verdeeld	In lijn met conclusie discussie	Letterlijke conclusie discussie
<b><i>In lijn met mening inwoners(groepen)</i></b>		< 20%	20% tot 40%	40% tot 60%	60% tot 80%	> 80%
<b><i>Kostenbesparend voor gemeentelijke begroting</i></b>		Sterk kostenverhogend	Kostenverhogend	Gelijk blijvende kosten	Kostenverlagend	Sterk kostenverlagend
<b><i>Zonder financiële en juridische risico's gemeente</i></b>		Zeer veel risico	Veel risico	Weinig risico	Zeer weinig risico	Geen risico
<b><i>Effect voor lange termijn</i></b>		Incidenteel/ eenmalig	Tijdelijk/ korte termijn	Middellange termijn (3-5 jaar)	Structureel nog aanpasbaar	Structureel en onomkeerbaar
<b><i>Maatschappelijk rendement (bereik &amp; impact)</i></b>		<i>zie hieronder</i>	<i>zie hieronder</i>	<i>zie hieronder</i>	<i>zie hieronder</i>	<i>zie hieronder</i>

Voor het zevende criterium 'maatschappelijk rendement' zijn de ideeën beoordeeld op bereik en impact. Met 'bereik' bedoelen we hier het aantal mensen dat door het idee een effect ondervindt: de omvang van de doelgroep. Met 'impact' wordt aangegeven in welke mate het effect in die doelgroep wordt ervaren: de intensiteit van het idee. De som van de scores op bereik en impact kunnen samen in een tabel worden gecombineerd tot een integrale beoordeling op maatschappelijk rendement.

Operationalisatie scores bereik en impact *		Impact		
		Klein	Middel	Groot
Bereik	Klein	-2	-1	0
	Middel	-1	0	1
	Groot	0	1	2

### Scoren en categoriseren ideeën longlist

Nadat de criteria en hun gewichten waren bepaald en de operationalisatie van de scores had plaatsgevonden, hebben we alle 115 ideeën uit de longlist gescoord. Daarbij zijn bijna 800 items gescoord waar mogelijk (115 ideeën op zeven criteria). Er is een cijfermatige beoordeling gegeven en een beknopte tekstuele toelichting, zodat alle scores en de argumentatie daarvan zijn terug te vinden.

In een aantal gevallen was onvoldoende informatie beschikbaar om op alle criteria te kunnen scoren. Dan is het betreffende veld open gelaten. Als op minder dan vijf van de zeven criteria niet kon worden gescoord, is het betreffende idee buiten beschouwing gebleven. Dit was voor een paar ideeën het geval. Uiteindelijk zijn de gewichten van de criteria vermenigvuldigd met de gestandaardiseerde scores en daarna opgeteld tot een totaal MCA-score. Op deze wijze is de omvangrijke longlist systematisch geordend van 'zeer goede' (hoge MCA-score) tot 'zeer slechte' (lage MCA-score) ideeën. Zie onderstaand voorbeeld.

Criteria →			Criteria							MCA-score
Nr.	Categorie	Input veranderingen ↓	In lijn met bestuursprogramma (incl. onderliggende visies)	In lijn met opinie gemeenteraad	In lijn met mening inwoners (groepen)	Kostenbesparend voor gemeentelijke begroting	Zonder financiële en juridische risico's gemeente	Structurele verandering (voor lange termijn)	Maatschappelijk rendement (bereik & impact)	
1	Economie	De gemeente zorgt voor een goed vestigingsklimaat voor ondernemers	1	1	0	-1	-2	1	2	8
2	Grondhouding	De gemeente is niet verantwoordelijk voor een actieve gemeenschap, dat zijn de inwoners zelf	1	1	2	1	-1	1	1	13
3	Duurzame energie	De gemeente brengt proactief ondernemers en inwoners bijeen en stimuleert daarmee onderlinge samenwerking op het gebied van duurzame energie	2	-1	1	2	-2	2	1	11
4	Subsidie	Als de gemeente subsidie verstrekt, dan alleen met prestatievoorwaarden die aansluiten bij de behoefte van de samenleving	0	2	1	1	1	1	2	17

Via deze link is het totaalbestand van de MCA-analyse te raadplegen:  
[www.brummen.nl/perspectiefnota/mca](http://www.brummen.nl/perspectiefnota/mca)

Zoals in de illustratie hierboven te zien is, zijn de ideeën ook gecategoriseerd. Hiervoor is de onderstaande indeling gebruikt uit de enquête onder inwoners over kerntaken. Daarbij is de volgorde waarin het inwonerspanel aangaf wel of niet op een bepaald werkgebied te willen betuiningen.

#### Werkgebieden

1=Zorg (jeugdgezondheidszorg, Wmo, arbeidsparticipatie, thuiszorg)
2=Onderwijs (schoolgebouwen, leerlingenvervoer, peuterspeelzalen, muziekonderwijs, taalcurssussen)
3=Economie (papierindustrie, bedrijventerrein, weekmarkt, ondernemers ondersteunen bijv. recreatie & toerisme)
4=Openbare ruimte (groen, straten, riolering, speelplaatsen, afvalinzameling, verkeersborden, begraafplaatsen)
5=Veiligheid, handhaving en toezicht (parkeertoezicht, controle vergunningen, bestemmingsplan, drank en horeca)
6=Maatschappelijke voorzieningen en welzijn (Stichting Welzijn Brummen, bibliotheek)
7=Centrum Eerbeek
8=Natuurbeheer en -ontwikkeling (behoud van het landschap)
9=Wonen (woningbouw, -aanpassing, volkshuisvesting)
10=Vrije tijd (sport, verenigingsleven, kunst en cultuur)
11=Duurzame energie (energie besparen, vasthouden en opwekken)
12=Recreatie & toerisme
13=Kleine kernen (Oeken, Empe, Hall, Leuvenheim, Voorstonden, Tonden, Broek)
14=Centrum Brummen
15=De gemeentelijke organisatie (publieksbalie, gemeentewinkel, samenwerking met andere overheden, werkplekken)
16=Landgoederen en cultureel erfgoed (monumenten, archeologie)
17=Landbouw (agrarische bedrijvigheid)

Een 17-tal ideeën zijn in de analyse generieker van aard gebleken, waardoor deze zijn gebruikt om de 'grondhouding' van de gemeentelijke organisatie nader te definiëren.

#### Van longlist naar shortlist

Op grond van de resultaten uit de MCA kan uit de longlist een kortere lijst met goede tot zeer goed ideeën worden gedestilleerd. Deze *shortlist* is bruikbaar gebleken voor een denkproces over de vraag waar de gemeentelijke organisatie zich vooral op moet richten (het wat) en hoe zich tot samenleving moet verhouden (het hoe). De stap van multicriteria-analyse naar scenario-denken is mogelijk omdat de ideeën gecategoriseerd zijn naar prioriteit volgens het inwonerspanel (mate van gewenste focus) en veelal geformuleerd zijn als een vraag naar handelwijze of houding van de gemeentelijke organisatie (rol).

De ideeën die betrekking hebben op de organisatie waren niet rechtstreeks te koppelen aan scenario's, deze zijn in de eindrapportages afzonderlijk weergegeven. Doel is deze te gebruiken bij de aanpassing van de organisatie op grond van de besluitvorming over deze perspectiefnota.

#### Van shortlist naar scenario-benadering

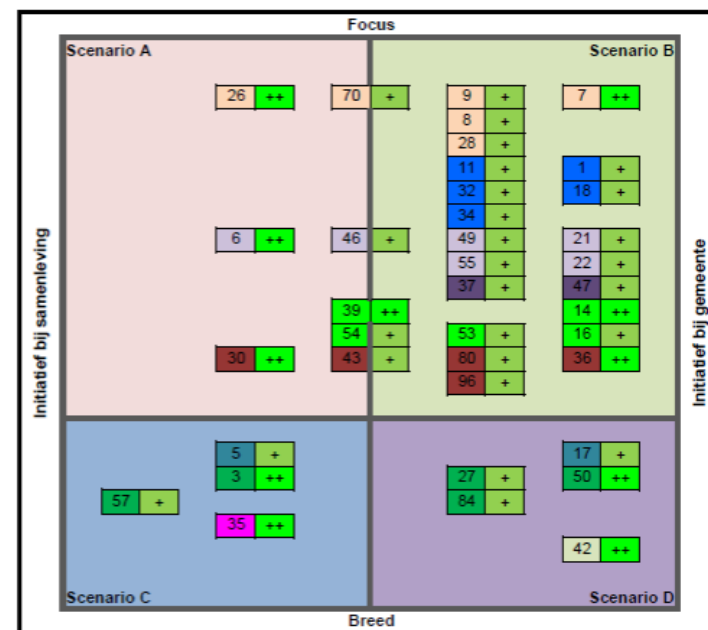
Onderstaande is stilistisch weergegeven hoe MCA-resultaten hebben geholpen in het ontwikkelen van scenario's.

#### MCA scores

++	zeer goed
+	goed

1	Zorg
3	Economie
4	Op. ruimte
5	Veiligheid
6	MV/Welzijn
9	Wonen

10	Vrije tijd
11	Duurz. energie
12	Recr.&toer.
16	Land-/erfgoed



Deze uitkomsten zijn niet zozeer in absolute zin bepalend voor wat er nu moet gebeuren of wat de gemeente wel of niet zou moeten doen, maar geven aan op welke manier focus en rol van de gemeente in de samenleving kan worden benaderd.

Onderstaande tekst geeft aan welke keuzes op grond van de shortlist bij de diverse scenario's mogelijk zijn. Ook de potentiële gevolgtrekkingen voor grondhouding en interne organisatie zijn weergegeven.

### **Scenario A**

Focus van gemeente en de samenleving initieert: dit uit zich op de werkgebieden zorg, openbare ruimte en wonen. In keukentafelgesprekken is aandacht voor wijkinitiatieven op het gebied van zorg, de gemeente wil inwoners hiertoe aanmoedigen. In de openbare ruimte verzorgt de gemeente een basisniveau in het groenonderhoud, inwoners zelf kunnen hierop verder werken door samen meerwaarde te creëren. Bestemmingsplannen actualiseren doen gemeente, inwoners, bedrijven en instellingen in onderlinge samspraak.

### **Scenario A/B**

Bij de uitwerking van de zorgvraagstukken wisselt de gemeente van rol, afhankelijk van wat er op een bepaald moment nodig is. De gemeente werkt intensief samen met de woningstichtingen om tegemoet te komen aan de maatregelen die door ontgroening en vergrijzing nodig zijn. Op het gebied van welzijn en maatschappelijke voorzieningen geldt een gedeelde verantwoordelijkheid: de gemeente regelt de algemene voorzieningen in de grote kernen en op het niveau van kleine kernen of wijken doen inwoners dat zelf. Overigens subsidieert Brummen de basisactiviteiten van maatschappelijke voorzieningen, inwoners kunnen indien gewenst zelf een plus realiseren. In de openbare ruimte gaat de gemeente groenstroken die grenzen aan particuliere tuinen te koop aanbieden aan de huiseigenaren.

### **Scenario B**

Focus wat betreft werkgebieden en de gemeente initieert: wat betekent voor ons handelen?

#### *Zorg*

Een sociale rol prevaleert: de gemeente investeert in preventie, minder overlast, stimuleren van maatschappelijke deelname, integratie van oud en jong. De gemeente zet in op een gezonde levensstijl en houdt de subsidie voor de bibliotheek in stand. We zetten ons extra in voor inwoners met een minimum inkomen en helpt ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen blijven wonen.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ondersteund doordat de gemeente zelf werk organiseert in samenwerking met lokale ondernemers; de uitbesteding hiervan aan het Activerium wordt teruggedraaid. Brummen zorgt voor sociale werkgelegenheid in het beheer van natuur en landschap, het onderhoud van de openbare ruimte, de schoonmaak van het gemeentehuis en de exploitatie van de milieustraten.

#### *Wonen, veiligheid en openbare ruimte*

We doen mee aan regionale processen van woningbouwprogrammering en voelen ons verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van meer levensloopbestendige woningen. De gemeente zorgt voor woonvoorzieningen voor dementerende ouderen, want die moeten in de eigen gemeente kunnen blijven wonen. De gemeente ondersteunt onderwijsinstellingen, ouders en omwonenden om de sociale veiligheid te vergroten rondom scholen (bijv. door afvoeren van snoeiafval, het beschikbaar stellen van prikstokken etc.). De gemeente is verantwoordelijk voor een nette straat, dus we ruimen zwerfafval en -vuil op. Als inwoners een stuk groenbeheer willen oppakken, dan is het de taak van de gemeente om te zorgen voor voldoende draagvlak, zodat het niet van één of twee personen afhangt. Brummen zet in op innovatie m.b.t. het onderhoud van wegen, om daarmee structurele kosten te verminderen. De gemeente investeert in veilige verkeerssituaties bij scholen.

#### *Economie*

De gemeente zorgt voor een goed vestigingsklimaat voor ondernemers; we adviseren en ondersteunen ondernemers proactief. Brummen maakt gebruik van wettelijke instrumenten als daar behoefte aan is, zoals een bedrijveninvesteringzone. De gemeente regisseert het positioneren van 'papierdorp' Eerbeek en stimuleert de lokale werkgelegenheid.

### **Scenario C**

Op het gebied van duurzaamheid is de samenleving aan zet: marktwerking is leidend bij duurzame energie. De gemeente brengt proactief ondernemers en inwoners bijeen en stimuleert daarmee onderlinge samenwerking op het gebied van duurzame energie. Wat betreft het werkgebied 'vrije tijd' stimuleert de gemeente samenwerking tussen verenigingen, zodat gebouwen en terreinen efficiënter gebruikt worden. Ten behoeve van het toerisme regisseert de gemeente het neerzetten van een 'recreatienetwerk'.

## **Scenario D**

Op het gebied van duurzaamheid is de gemeente aan zet: Brummen gaat de huidige straatlantaarns vervangen door LED-verlichting, dit mede door toepassing van nieuwe financieringsconstructies. Ook gaan we actief het verminderen van energieverbruik stimuleren door middel van voorlichting. Bovendien verlenen wij voor langere tijd subsidie aan duurzame energie projecten, met als doel deze in stand te houden. Ook andere investeringen zijn belangrijk. Wat betreft het werkgebied 'vrije tijd' houdt de gemeente haar sportverenigingen in stand door middel van gemeentelijke subsidies. Verder investeert Brummen in het behoud van landgoederen.

## **Grondhouding**

De gemeente is niet verantwoordelijk voor een actieve gemeenschap, dat zijn de inwoners zelf. Als Brummen subsidie verstrekt, dan alleen met prestatievoorwaarden die aansluiten bij de behoefte van de samenleving. We helpen verenigingen financieel om iets op te starten maar niet om het daarna ook in stand te houden. De gemeente mag verschil maken tussen verenigingen bij het verstrekken van subsidies. Het klantcontactcentrum informeert de klant snel en volledig. We informeren de klant ook over de mogelijkheden voor wonen, werken en recreëren in de gemeente. Verder geven we voorlichting bij vragen over vergunning vrij bouwen. De kwaliteit van het klantencontactcentrum is in Eerbeek en Brummen gelijk. De buitendienstmedewerkers en toezichhouders van de gemeente zijn de ogen en oren in de lokale samenleving. Een vraagstuk wordt alleen opgepakt, bij aantoonbare behoefte van de samenleving. De gemeente helpt initiatiefnemers om tot een haalbaar plan te komen. Niet de initiatiefnemers, maar wij toetsen initiatieven op wet- en regelgeving. Een verbreding en vergroting van inzet op communicatie is essentieel voor de kanteling 'Van Partij naar Partner'. Een verandering van de rol van de gemeenteraad kan worden ondersteund door de rekenkamercommissie.

## **Organisatie (intern)**

Efficiëntie staat hoog in ons vaandel: als een andere gemeente of instantie het werk goedkoper kan doen en met minimaal dezelfde kwaliteit, dan moet de gemeente uitbesteden. Dit principe geldt ook als die hogere efficiëntie kan worden bereikt door samen te werken met een andere gemeente of instantie. De gemeente neemt überhaupt alleen deel in een samenwerkingsverband, als men daarin voldoende invloed heeft.

Intern handelen en beslissen we bovendien met aandacht voor effectiviteit: waar nodig centraliseren we bepaalde taken zoals postregistratie, archivering en routing van (digitale) stukken. De financiële positie van de gemeente moet gezond zijn. Daarom willen we subsidiemogelijkheden beter gaan benutten en wordt verhoging van de OZB ingezet als één van de instrumenten om de onze budgettaire taakstelling te realiseren. Brummen schaft de huidige internationale contacten met andere buitenlandse gemeenten af. De gemeentewinkel in het Tjark Rikscentrum is de definitieve vorm voor klantcontacten in Eerbeek.

## **Resultaten van de analysefase zijn met name onderbouwde en concrete:**

- A) inzichten in kansrijke ideeën/ veranderingen (longlist teruggebracht naar shortlist met goede ideeën);
- B) input voor de verdere uitwerking van de grondhouding van de gemeente en de interne organisatie;
- C) input ten behoeve van de scenario's die variëren in zowel taken als rollen.

## Bijlage 8:

<b>Betreft:</b>	<b>Adviesnotitie Vernieuwing Programmabegroting</b>
<b>Datum:</b>	Donderdag 9 april 2015
<b>Aan:</b>	Gemeenteraad Brummen
<b>Van:</b>	Auditcommissie, in samenwerking met de ambtelijke kerngroep 'Programmabegroting-Prestatiemanagement': Kees Verspui (kwartiermaker) Wim Gerritsen, Wiepkje de Groot, Erik Zweers, Robin Koster (Moventem)

### Situatieschets

Gemeente Brummen heeft zowel ambtelijk als bestuurlijk het doel om resultaatgericht te werken. Om dit meer concreet tot uitdrukking te laten komen en beter inzichtelijk te maken, is het wenselijk om de programmabegroting kritisch te beschouwen en waar nodig aan te passen en/of aan te vullen. Dit vloeit mede voort uit de bestuursopdracht 'Schakelen naar de toekomst' van het college van B&W, met daarin de nadrukkelijke wens om een en ander in nauwe samenwerking met de Auditcommissie van de Brummense gemeenteraad (hierna: Auditcie) uit te werken. Vanuit de gemeenteraad bestaat de wens om de volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol te versterken door meer en gemakkelijker inzicht in de programmabegroting en onderliggende verantwoording. De raad heeft gegevens nodig om te kunnen bepalen of kaders/ beleidsdoelstellingen worden behaald en te bepalen of bijsturing noodzakelijk is. Dit wil men op een manier die begrijpelijk is voor alle betrokkenen (financieel, kwantitatief, kwalitatief).

### Proces

Het werken aan vernieuwing van de programmabegroting dient uiteraard zorgvuldig te gebeuren, omdat het niet gaat om een tijdelijke aanpassing, maar gezocht wordt naar een toekomstbestendige verbetering. Mede vanwege de zorgvuldigheid die betracht moet worden, is het proces waarin de programmabegroting wordt beschouwd en waar nodig wordt aangepast en/of aangevuld, in twee opeenvolgende hoofdonderdelen gesplitst:

- 1) Beschouwing huidige programmabegroting en verkenning andere invulling (1<sup>e</sup> helft 2015);
- 2) Toepassing andere invulling in (deel)uitwerking nieuwe programmabegroting (2<sup>e</sup> helft 2015).

Het eerste hoofdonderdeel is uitgemond in de voorliggende adviesnotitie, met een duidelijke richting voor vernieuwing van de volgende programmabegroting. De adviesnotitie wordt als bijlage toegevoegd aan de Kadernota voor 2016-2019. Wanneer de Kadernota is vastgesteld, dan start het tweede hoofdonderdeel dat bestaat uit het toepassen van de verbeterpunten die de beschouwing van hoofdonderdeel één heeft opgeleverd. Het toepassen en uitwerken van de adviezen in deze notitie is een leerproces, zowel voor het college, de gemeenteraad als ambtelijk. In die zin is de adviesnotitie een dynamisch document en niet uitputtend.

De beschouwing van de huidige programmabegroting en de verkenning van een mogelijke andere invulling (hoofdonderdeel 1), is uitgevoerd aan de hand van een aantal kwalitatieve sessies met de Auditcie. De sessies zijn gehouden in het Koetshuis in de vorm van open groepsgesprekken, waarin de kerngroep initiator was met (door)vragen. De sessies waren levendig en constructief. Parallel aan de sessies met de Auditcie is meer inzicht verkregen over de ontwikkeling van het Rijksbeleid ten aanzien van de gemeentebegroting, daar dit van invloed is op het proces. Op korte termijn (waarschijnlijk op 1 juli 2015) zal een wijziging van het 'Besluit Begroting en Verantwoording' (BBV) plaatsvinden naar aanleiding van het rapport van de commissie Depla, over vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten. Waarin verplichtingen worden gesteld aan de gemeentelijke begroting (m.i.v. 2017). In de nieuwe invulling van de programmabegroting worden deze aanstaande nieuwe BBV-verplichtingen indien mogelijk direct meegenomen. Te meer daar deze in lijn liggen met de wens van de Brummense gemeenteraad en de bestuursopdracht 'Schakelen naar de toekomst'. In bijlage 1 een beknopt overzicht van de BBV-voorschriften vanaf de begroting 2017.

## Uitgangspunten

- A) **Sturingsinformatie t.b.v. de raad staat voorop;** Dit vanwege de kaderstellende en controlerende taak van de raad. Het betreft dan zowel beleidsinformatie als financiële informatie. Overzichten ten behoeve van sturing moeten kort, overzichtelijk en duidelijk zijn met SMART<sup>1</sup> doelen. Onderliggende stukken moeten beschikbaar zijn voor de raad op een toegankelijke wijze, maar hoeven initieel niet perse in detail te worden gepresenteerd. Daarbij is het wenselijk om de begroting qua tekst voor een breder publiek te formuleren (transparantie) en jargon te vermijden (toegankelijkheid).
- B) **Meer samenhang en onderlinge verbondenheid binnen programma's;** Uit een analyse van de programmabegroting blijkt dat binnen een programma niet altijd een logische samenhang bestaat. Tussen de programma's op geaggregeerd niveau wel. Bijvoorbeeld bij Programma 1 – Bestuur en Veiligheid, is door de Auditcie opgemerkt dat er onvoldoende samenhang is tussen de visie (onder het kopje 'Wat willen we bereiken') en vervolgens de praktische uitwerking op de pagina's daarna ('Wat gaan we daarvoor doen?' en 'Wat mag het kosten?'). Opgemerkt is dat als in de visie bijv. staat "...verbetering van de leefbaarheid in de wijken.", er dan op de volgende pagina's uitwerkingen moeten volgen die dit nastreven te realiseren. Daarmee wordt het meer een samenhangend geheel en beter begrijpelijk. Daarbij moet het vertrekpunt ook concreter worden benoemd (0-moment).
- C) **Planning & Control (P&C) cyclus blijft gelijk;** De behoefte van de Auditcie om de programmabegroting te beschouwen komt onder andere voort uit de wijze waarop de huidige P&C-cyclus wordt ingevuld en door de gemeenteraad wordt ervaren. De huidige verantwoording – waarmee het college verantwoording aflegt over de uitvoering van het vastgestelde (meerjaren) beleid – is in de optiek van de Auditcie vooral financieel georiënteerd en te weinig verklarend.

Dit is geen negatief waardeoordeel over hetgeen nu wordt gerapporteerd in de P&C-cyclus, maar een additionele wens om meer diepgaand inzicht te krijgen. Men wil niet alleen weten *of* iets conform begroting is verlopen (meer/ minder heeft gekost), maar in een aantal gevallen ook *wat* er is gerealiseerd (maatschappelijk rendement).



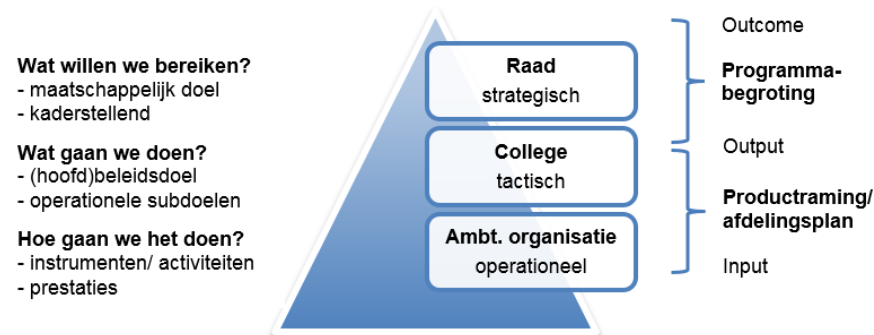
- D) **Indeling van programma's wordt gehandhaafd;** In het verlengde van het vorige uitgangspunt is het standpunt dat de huidige programma's volstaan, en het vooral gaat om de uitwerking (van de tekst en weergave van) de programma's. Mogelijk wijzigen programma's in de toekomst als gevolg van veranderende opgaven van de gemeente, maar dit is nu niet aan de orde. Vooralsnog is duidelijk behoefte om meer in één oogopslag visueel inzicht te krijgen in positieve/ negatieve ontwikkelingen. Indien nodig wil een raadslid de diepte in kunnen en de onderbouwing inzien, zonder een overvloed te krijgen aan detailinformatie over de 'bedrijfsuitvoering' (stoepregelniveau). Hierin dient een balans te worden gezocht. Dit wordt door de Auditcie als gewenste aanvulling beschouwd op de huidige inrichting van de programmabegroting.

<sup>1</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch & Tijdgebonden.

E) **Geaggregeerd inzicht in ontwikkelingen en niet meer detailgegevens;** Het is onwenselijk om meer financiële gegevens (bovenop de begrotingen, jaarrekeningen, tussenrapportages e.d.) te krijgen en/of om een overvloed te krijgen aan detailinformatie over de 'bedrijfsuitvoering' (stoepregelniveau). De Auditcie benadrukt hun taak om op hoofdlijnen te sturen (controlerend en kaderstellend). Daar hoort een geaggregeerd inzicht bij. In sommige gevallen met indicatoren/ kengetallen, zodat een betere invulling kan worden gegeven aan het bewaken van de effecten van beleid en daarmee uiteindelijk ook aan de controle van de middelen die worden ingezet om beleid uit te voeren. Geen nieuwe dikke rapporten, maar een andere meer beeldende weergave van bestaande gegevens die eventueel worden aangevuld met een beperkte set van indicatoren/ kengetallen. De uitdaging is om met zo min mogelijk, maar kwalitatief hoogwaardige informatie, een zo goed mogelijk inzicht te geven.

F) **Indien nodig indicatoren/ kengetallen opnemen, maar geen doel op zich;** Eén van de belangrijkste doelen van de gemeenteraad is om te sturen op maatschappelijke effecten. Het streven is dit te bereiken met bepaalde activiteiten en bepaalde inzet van middelen. Dit is in lijn met de huidige opzet van de 3W-vragen in de programmabegroting: 'Wat willen we bereiken?', 'Wat gaan we daarvoor doen?' en 'Wat mag het kosten?'. Graag ziet de Auditcie in enkele gevallen indicatoren/ kengetallen in de programmabegroting, zodat de raad beter de ontwikkeling kan volgen van de mate waarin een doel wordt behaald. Er zijn diverse soorten indicatoren en indicatoren kennen een hiërarchie. In relatie tot de begroting en verantwoording wordt veelal gebruik gemaakt van input, output en outcome indicatoren. Inputgegevens gaan over de mensen en middelen die de gemeente heeft geïnvesteerd om resultaten te behalen (bijv. het aantal geïnvesteerde euro's). Outputgegevens geven inzicht in de daadwerkelijke resultaten in aantallen (bijv. het aantal verstrekte rolstoelen). Outcomegegevens betreffen de maatschappelijke effecten (bijv. een grotere mobiliteit).

De 3W-vragen komen hiermee overeen: voor de vraag 'Wat willen we bereiken?' zijn outcome indicatoren relevant, voor 'Wat gaan we daarvoor doen?' output indicatoren en voor 'Wat mag het kosten?' input indicatoren. Inputindicatoren zijn relatief eenvoudig op te stellen en zijn veelal gelijk aan de lasten per product. Het ontwikkelen van output en outcome indicatoren is complex. Dat is volgens de Auditcie geen reden om de ontwikkeling niet te starten. Zorgvuldigheid is van belang en er moet een goede afweging worden gemaakt of de inspanningen om een indicator te ontwikkelen in verhouding staan tot de importantie en/of het financiële gewicht van het beleid(sterrein). Maatwerk en waar nodig differentiatie. Vaak is al veel data voor handen via andere bronnen die benut kunnen worden. Gevoelsmatig noemt de Auditcie dat er idealiter mogelijk ca. twee indicatoren per programma zijn.



G) **Begroting alleen duurzaam indien praktisch vertaald naar ambtelijke organisatie;** De programmabegroting geeft een overzicht van de begrote inkomsten en uitgaven van de gemeente. Elke afdeling en ieder team in de gemeentelijke organisatie is verantwoordelijk voor een aantal puzzelstukken uit de programmabegroting. Als er een duidelijke visie is en heldere doelen zijn geformuleerd, moet de gemeentelijke organisatie aan de slag met het managen van de prestaties op verschillende afdelingen en sturen op meer dan alleen financiële cijfers.



Wat en hoe dragen beleid en instrumenten/ activiteiten uiteindelijk bij aan de financiële resultaten en het maatschappelijk rendement van de gemeente? De andere invulling van de programmabegroting dient niet sec instrumenteel te zijn richting de raad, maar moet bijdragen aan het daadwerkelijke implementeren en uitbouwen van prestatie management in de ambtelijke organisatie (sturing, beheersing en verantwoording). Grondhouding is integraliteit in de programmabegroting en de ambtelijke organisatie. Wetenschappelijk onderzoek<sup>2</sup> toont ook aan dat het zin heeft om te investeren in goed prestatie management, want gemeenten die sturen op de juiste indicatoren blijken efficiënter te opereren dan vergelijkbare gemeenten die dit niet doen. Binnen de huidige trajecten van de 3D's en Eerbeek wordt momenteel ambtelijk al op een vergelijkbare wijze gewerkt en ervaring opgedaan. Deze trajecten kunnen als leerervaring en voorbeeld dienen voor de rest van de gemeentelijke organisatie.

## Adviezen

- I. **Ontwikkel een stroomschema;** Ten behoeve van een uniforme werkwijze en een eenduidig beoordelingskader rondom het opstellen van de programmabegroting. De hulpvragen in bijlage 2 kunnen helpen in de ontwikkeling van het stroomschema om daarmee tot een goede programmabegroting te komen. Een dergelijke stroomschema kan binnen de ambtelijke organisatie bijdragen aan de implementatie van prestatie management. Het interne stroomschema geeft daarmee antwoord op de vraag: 'Wat en hoe dragen beleid en instrumenten/ activiteiten uiteindelijk bij aan de financiële resultaten en het maatschappelijk rendement van de gemeente?'. Het ontwikkelen van een stroomschema i.c.m. de hulpvragen is een leerproces, waarmee gezamenlijk ervaring moet worden opgedaan.
- II. **Voorzie elk programma van een 'doelenboom'**; Noteer bovenaan het (strategische) hoofddoel die voortvloeit uit de visie van de gemeente. Daaronder dient een weergave te komen van concrete activiteiten met SMART subdoelen. Geef daarover de financiële gegevens (kengetallen)

weer en indien van toepassing de indicator(en). Dit vormt een kapstok voor de programmabegroting en een visuele weergave van de onderlinge samenhang. In bijlage 3 zijn ter illustratie enkele (fictieve) voorbeelden opgenomen van 'doelenbomen' en mogelijke weergaven. De uitwerking hiervan is voor nadere invulling vatbaar.

- III. **Bepaal per subdoel of het gewenst is om een indicator toe te voegen;** Dus niet alleen aangeven wat we willen bereiken en hoe we dat gaat doen, maar ook *hoe we dat gaan meten* (indicatoren). Een minutieuze operationalisatie van beleidsdoelen naar meetbare indicatoren kan een uitdagend en complex proces zijn. Deze operationalisatie is een kritische succesfactor om te komen tot de gewenste inrichting van de programmabegroting. Neem de tijd om hiermee aan de slag te gaan en ervaring op te doen.
- IV. **Sluit – nu al – aan bij de BBV-verplichtingen van commissie Depla;** In aansluiting op de voorgaande punten is er een landelijke ontwikkeling gaande waarin gemeenten vanaf 2017 worden gevraagd om een set van indicatoren en een aantal financiële kengetallen in de begroting op te nemen. Gemeenten kunnen deze indicatoren/ kengetallen indien gewenst aanvullen. Neem bij de andere invulling van de volgende programmabegroting deze voorschriften indien mogelijk direct mee.
- V. **Vergelijk de Brummense gegevens met anderen;** In een aantal gevallen is het waardevol om de gegevens van Brummen af te zetten tegen die van andere gemeenten, om met zo'n benchmark de prestaties beter te kunnen duiden. Vergelijkbaarheid is daarbij logischerwijs van groot belang. Voorkom dat gegevens worden gerelateerd aan gegevens van (buur)gemeenten die een ander profiel hebben (op het betreffende thema). Dus niet alleen appels met appels vergelijken, maar ook moeten 'de boomgaarden niet te verschillend zijn'. Hierin helpt de landelijke ontwikkeling die voortkomt uit de adviezen van commissie Depla, omdat deze er onder andere op gericht zijn om tot een betere (financiële) vergelijkbaarheid te komen tussen gemeenten.

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld: Budding, G.T.(2008), *Decentralization, Performance Evaluation and Government Performance*, Amsterdam: VU University Amsterdam.

- VI. **Noem bij programma's eventuele knelpunten;** In de paragraaf 'Wat gaan we daarvoor doen?' dienen waar relevant en mogelijk expliciet maatschappelijke of operationele knelpunten in de uitvoering van bestaand beleid te worden aangegeven. Dit draagt bij aan de verantwoording/ uitleg waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. De raad krijgt hiermee inzicht in waarom bepaald beleid stukt in de uitvoering en/of er mogelijke afwijkingen van het budget zijn en/of risico's in het bereiken van de doelstellingen + welke nieuwe keuzes het college voorlegt aan de raad in de begroting.
- VII. **Doe het vooral samen en begin klein;** Start de vernieuwing van de programmabegroting niet sec vanuit de ambtelijke organisatie, maar doe dit in eerste instantie met elkaar: college, raad (Auditcie) en ambtenaren. Begin daarbij binnen één programma door 'te oefenen' met de toepassing en uitwerking van de adviezen. Hiermee kan gestart worden in de programmabegroting die in de tweede helft van dit jaar wordt opgesteld. Op deze wijze wordt ervaring opgedaan om per 2017 de vernieuwing verder door te voeren. Het karakter van een programmabegroting blijft altijd in zich houden dat de opzet moet doorontwikkelen, mede ingegeven door nieuwe opgaven en uitdagingen. Het gedachtegoed dat in deze adviesnotitie wordt beschreven, is duurzaam en kan ook in de toekomst worden benut.
- VIII. **Kijk voor inspiratie over de schutting;** In Nederland zijn momenteel veel gemeenten bezig met het kritisch beschouwen van de programmabegroting. Mede ingegeven door de 3D's, de veranderende rol van de overheid, en de bezuinigingen i.c.m. de adviezen van commissie Depla. Brummen hoeft daarom niet alles zelf te ontwikkelen, maar kan ook leren van andere gemeenten die mogelijk al wat verder zijn in het proces. Kijk naar de best practices bij andere gemeenten en vergelijk deze met de eigen manier van werken. Uiteraard is een goed begrip van de lokale context, randvoorwaarden en de kritieke succesfactoren is essentieel. De Kerngroep is reeds aangehaakt bij het vernieuwingsproces van de begroting van gemeente Bronckhorst.

## Afsluiting

*Met deze adviesnotitie – mede ingegeven door de bestuursopdracht 'Schakelen naar de toekomst' – hopen wij van harte een bijdrage te leveren aan een duurzame doorontwikkeling van de begroting.*

*In afwachting van uw reactie verblijven wij,*

*Auditcommissie                      &                      ambtelijke kerngroep*

## **Bijlage 1 – BBV-voorschriften vanaf begroting 2017**

Op korte termijn (waarschijnlijk op 1 juli 2015) zal een wijziging van het BBV plaatsvinden naar aanleiding van het rapport van de commissie Depla over vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten. Vanuit de commissie Depla vloeien dwingende BBV-voorschriften vanaf de begroting 2017. De achtergronden voor de landelijke vernieuwing zijn:

- De wens om de kaderstellende en controlerende rol van de raad te versterken;
- De wens tot betere financiële vergelijkbaarheid;
- Noodzaak tot tijdige bijsturing in deze tijden;
- De wens tot meer inzicht in elkaars financiële positie;
- De toenemende belangstelling voor de verslaggeving in de publieke sector;
- Aandacht voor de doelmatigheid van de rechtmatigheid.

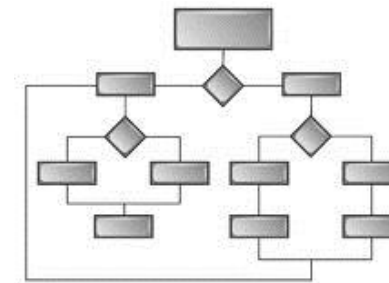
De eisen worden waarschijnlijk:

- 1) Naast een vrije programma-indeling een vaste productindeling gebaseerd op bruikbaarheid voor sturing gemeenten. Producten zijn digitaal toegankelijk voor derden dus ook burgers;
- 2) Ontwikkelen van een landelijke set van indicatoren die alle gemeenten in de begroting opnemen. De indicatoren worden aan de nieuwe producten gekoppeld en komen bij voorkeur uit bestaande databases (CBS, Waar staat je gemeente, VISD). Gemeenten kunnen deze set eventueel aanvullen;
- 3) Er wordt een aantal financiële kengetallen voorgeschreven die alle gemeenten moeten opnemen en digitaal beschikbaar moeten stellen. Deze moeten in samenhang worden gezien en worden niet genormeerd. College en raad kunnen samen eigen normen hiervoor ontwikkelen;
- 4) Advies 1 t/m 3 ook voor gemeenschappelijke regelingen zo veel mogelijk van toepassing. Gemeenten gaan in de betreffende programma's in op de beleidsmatige risico's in relatie tot verbonden partijen (en niet bij paragrafen);

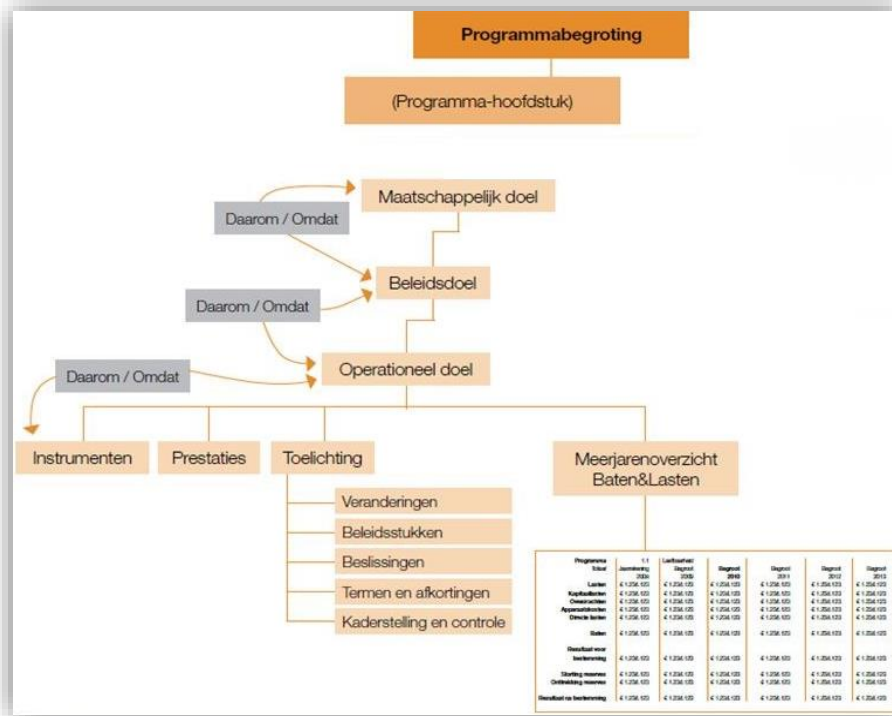
- 5) Alle gemeenten nemen de overhead op in een apart programma. De paragraaf Bedrijfsvoering is niet langer verplicht;
- 6) Aanpassingen in baten en lasten. Nieuwe investeringen in maatschappelijk nut moeten verplicht worden geactiveerd en over de gebruiksduur worden afgeschreven;
- 7) Opnemen van een kasstroomoverzicht als bijlage bij de begroting en jaarrekening met een koppeling naar het EMU-saldo;
- 8) Voer een collegeverklaring in, waarin het college aangeeft rechtmatig te hebben gehandeld met betrekking tot de financiële regelgeving vanuit het Rijk en Europa. De accountant geeft hierbij een getrouwheidsoordeel af en dit oordeel komt in plaats van het huidige rechtmatigheidsoordeel;
- 9) Een uniform en transparant Financieel toezicht en lokale rekenkamers zijn van belang.

## Bijlage 2 – Hulpvragen t.b.v. uitwerking stroomschema

- 1) Wat is de aanleiding (geweest) voor het beleid?
  - a. Is dit vraagstuk nog actueel?
  - b. Wat is de oorzaak van het vraagstuk?
- 2) Waarom rekent de gemeente het tot haar verantwoordelijkheid om het probleem op te lossen?
  - a. Hoe is de verantwoordelijkheid vormgegeven en waarom?
- 3) Vanuit welk onderdeel van de visie van de gemeente wordt het vraagstuk opgepakt?
  - a. Is de (deel)visie helder geformuleerd?
  - b. Is de (deel)visie begrijpelijk omschreven?
- 4) Welke hoofd- en subdoelstelling(en) heeft de gemeente geformuleerd voor de oplossing van het vraagstuk?
  - a. Is de doelstelling gerelateerd aan de visie?
  - b. Is de doelstelling SMART geformuleerd?
  - c. Is de doelstelling begrijpelijk omschreven?
  - d. Wat is het vertrekpunt (0-moment/ 0-meting)?
- 5) Hoe wordt de tussentijdse voortgang/ het effect bewaakt (monitoring)?
  - a. Welke gegevens zijn wanneer nodig (tussentijds) te evalueren?
  - b. Kan worden aangesloten bij bestaande kengetallen/ indicatoren (van commissie Depla)?
  - c. Welke bronnen worden gebruikt om de kengetallen/ indicatoren 'te vullen'?
  - d. Moeten additionele kengetallen/ indicatoren worden opgesteld?
  - e. Op welke wijze kunnen de monitoringgegevens beeldend presenteren?
- 6) Welke instrumenten/ activiteiten worden ingezet?
  - a. Hoe is de samenhang tussen de instrumenten/ activiteiten?
  - b. Is er sprake van overlap en onderlinge afhankelijkheid?
  - c. Wat is bekend over de uitvoering van het beleid en over de doelmatigheid van de bedrijfsvoering?
- 7) Wat is het beoogde effect van de instrumenten/ activiteiten op de geformuleerde doelstellingen (oplossing van het vraagstuk en evt. score op indicatoren/ kengetallen)?
  - a. Hebben de instrumenten/ activiteiten op andere beleidsterreinen ook belangrijke effecten op de geformuleerde doelstellingen?
  - b. Wat zijn belangrijke positieve en negatieve neveneffecten van het gevoerde beleid?
- 8) Hoe is de hoogte bepaald van de begrote middelen die zijn ingezet?
  - a. Wat is hiervan de onderbouwing?
  - b. Wat zijn de mogelijke gevolgen/ verwachte effecten van budgettaire wijzigingen?



### Bijlage 3 – Illustratieve (fictieve) voorbeelden ‘doelenboom’



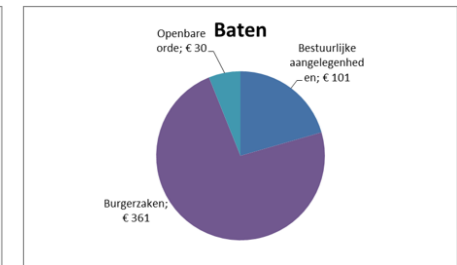
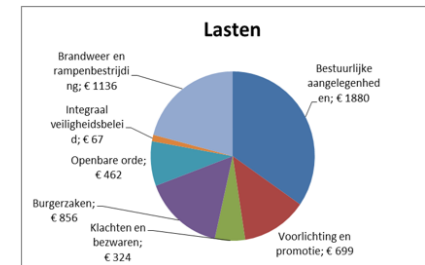
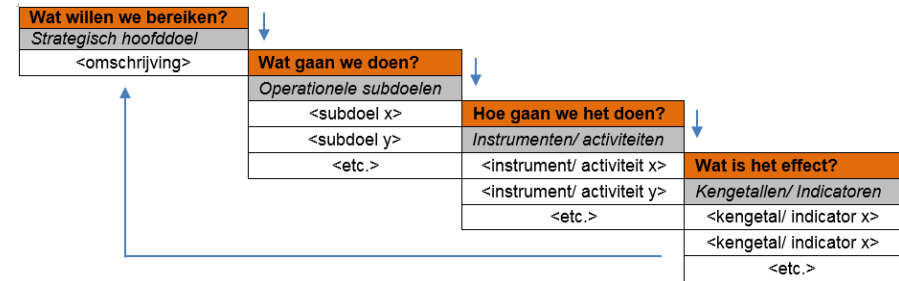
### <NAAM PROGRAMMA>

<algemene toelichting over wat het programma bevat>

### VISIE

<omschrijving van de visie en de onderliggende maatschappelijke doelen>

### SAMENVATTING



### WAT MAG HET KOSTEN?

<financieel overzicht>