Leusden
GEMEENTE

Raadsvoorstel **Nummer:** 158199

Datum: 22 februari 2011

Datum raadsvergadering 31 maart 2011
Portefeuillehouder: Vermeulen (kerntakendiscussie), Jansma (bezuinigingstaakstelling/ begroting)

Onderwerp: Vaststellen Kaders kerntakendiscussie 'Samenleving voorop'

Voorstel:
Het college stelt u voor :

A. de volgende paradigma's:
- vertrouwen en verantwoordelijkheid
- maatwerk en inleven
- benutten van kennis en kunde
- ruimte voor creativiteit
- sturen op hoofdlijnen

vast te stellen als leidend kader voor de wijze waarop de gemeente Leusden een bij deze tijd passende rol in de samenleving kan aannemen en daarmee helderheid kan geven aan de samenleving over de verwachtingen die we als gemeente in die rol kunnen waarmaken.

B. als vervolgaanpak in het proces "Samenleving voorop" de volgende processtappen vast te stellen:
Stap 1: De raad bepaalt de leidende paradigma's en vervolgaanpak
Stap 2: Ophalen van ideeën, inspiratie en samen denken
Stap 3: Omzetten ideeën naar concrete voorstellen
Stap 4: Interactie met de samenleving: toetsing en consultatie
Stap 5: besluitvorming door de raad
Stap 6: Opstellen begroting
Stap 7: Begrotingsraad

C. een budget van € 75.000 beschikbaar te stellen;

D. de financiële gevolgen van dit voorstel te verwerken door begrotingswijziging met nummer 2011-1020 vast te stellen.

Aanleiding
De economische recessie en de maatschappelijke ontwikkelingen vragen een fundamenteel andere kijk op de samenleving en op de rol van de lokale overheid. Leusden wil met het traject 'Samenleving voorop' zo goed mogelijk invulling geven aan deze opgave. Een traject waarin de gemeente nadenkt over innovatieve voorstellen die kunnen leiden tot een gewijzigde rolneming en taakinvulling en daarmee ook tot een kostenreductie. Opdracht hiertoe is door de raad gegeven op 10 november 2010 met het vaststellen van de 'procesaanpak kerntakendiscussie'.
Om te komen tot innovatieve en samenhangende voorstellen wil Leusden werken aan de hand van een aantal paradigma's (leidende uitspraken die onze huidige vanzelfsprekende patronen en werkwijzen ter discussie stellen). Deze paradigma's geven richting aan onze relatie met en onze rol in de samenleving, aan de doorontwikkeling van onze organisatie en zijn tevens bruikbaar voor de aanpak van bezuinigingen in Leusden.

Op 12 oktober 2010 hebben B&W en afdelingshoofden gesproken over mogelijke richtinggevende uitspraken voor de aanpak van de kerntakendiscussie. Op 29 januari 2011 hebben raadsleden zich in mogelijke paradigma's verdiept voor anders denken en werken.

Op basis van de uitkomsten van deze bijeenkomst stellen wij u voor om de paradigma's voor het Leusden van de toekomst vast te stellen. Daarnaast stellen wij u een vervolgaanpak voor waarin zowel de samenleving als de ambtelijke organisatie uitgedaagd worden tot creatief meedenken op basis van de door u vastgestelde paradigma's. Bij het kiezen van de vervolgaanpak is rekening gehouden met de leerpunten uit de net afgeronde 'evaluatie inwonerparticipatie'.

Doel
Het uiteindelijke doel van het traject 'samenleving voorop' is:
- als gemeente een bij deze tijd passende rol in de samenleving aannemen en helderheid geven aan de samenleving over de verwachtingen die we als gemeente in die rol kunnen waarmaken.

Daarnaast zal het college parallel een structureel sluitende begroting moeten presenteren. Concreet ligt er een taakstelling van ruim € 1,7 miljoen per jaar. De veranderende rol van de gemeente zou mede een kapstok kunnen vormen voor deze noodzakelijke bezuinigingen.

Paradigma's voor het Leusden van de toekomst
Uit de bijeenkomst van 29 januari bleek dat raadsleden veelal dezelfde mogelijke denkrichtingen zien om te komen tot innovatieve voorstellen. Op basis van deze denkrichtingen komt het college tot een voorstel voor paradigma's. Deze uitspraken zijn bepalend voor het speelveld en moeten inspireren om tot innovatieve voorstellen te komen. Met deze uitspraken daagt u de samenleving, het college en de gemeentelijke organisatie uit anders naar de samenleving en de rol van de gemeente daarin te kijken. De volgende paradigma's worden voorgesteld:
- **vertrouwen en verantwoordelijkheid**
- **maatwerk en inleven**
- **benutten van kennis en kunde**
- **ruimte voor creativiteit**
- **sturen op hoofdlijnen**

1. Vertrouwen en verantwoordelijkheid
Vertrouwen en verantwoordelijkheid gaat over het ruimte geven aan en versterken van de kracht van de samenleving. Ruimte geven aan burgers en organisaties om maatschappelijke vraagstukken op te pakken. Meer dan nu neemt de samenleving dan zelf initiatieven en betrekt waar nodig de gemeente bij het uitwerken en realiseren van plannen. Voor het bestuur betekent dit durven loslaten en ruimte maken en geven. Dit betekent dat we als overheid er op vertrouwen dat partners in de samenleving (instellingen, bedrijven, burgers) meer dan nu verantwoordelijkheid zullen nemen voor de samenleving en de leefomgeving.

Rolverandering gemeente
Daarmee krijgt het bestuur meer een regierol en is vaker één van de participanten bij initiatieven vanuit de samenleving in plaats van dé verantwoordelijke. Ambtenaren kijken en denken nog meer mee om het mogelijk te maken, zonder 'over te nemen'.
In de overgangsfase zal de gemeente inzetten op het verhogen van het zelforganiserend en -regulerend vermogen van de samenleving.

Efficiëntie
Vertrouwen leidt ook tot minder controles en verantwoordingsverplichtingen en efficiënter en effectiever werken. Vertrouwen kan niet los worden gezien van (het nemen van) verantwoordelijkheid. Door bijvoorbeeld steekproefsgewijs te controleren kan worden

geborgd dat betrokkenen hun verantwoordelijkheid (blijven) nemen. Hierbij horen ook maatregelen als het vertrouwen beschaamd wordt.

2. Maatwerk en inleven
Het algemeen belang kun je niet bij burgers neerleggen en daarmee is een aantal zaken voor de gemeente uniform (kaders, basisdienstverlening). Maar Leusden moet oog hebben voor de verschillende behoeften en wensen. De crux zit deels in de onderkenning dat iedereen anders is en de 'beleving' van mensen vaak belangrijker is dan de inhoud. Dit betekent bijvoorbeeld dat vriendelijke dienstverlening, helder en duidelijk zijn over de ruimte die er wel is en binnen die ruimte creatief meedenken al heel veel oplevert. Daarnaast zullen we ook verschillen toe laten. Elke wijk heeft bijvoorbeeld zijn eigen profiel. Te veel uniformiteit leidt tot minder creativiteit en minder betrokkenheid van burgers. Differentiatie bepaalt juist de 'couleur locale' van Leusden en maakt Leusden leuk. Differentiatie gaat daarmee over het maken van bewuste keuzes en het bieden van maatwerkoplossingen. Van algemene inzet op basis van gelijkheid naar specifieke inzet naar gelang de behoefte. En nadenken over de gewenste mate van uniformiteit en de ruimte die burgers hebben en krijgen om het verder in te vullen. Een en ander betekent bijvoorbeeld dat de kwaliteitseisen globaler geformuleerd kunnen worden. Het wettelijk kader geeft de minimumeisen aan.

3. Benutten van kennis en kunde
De kern is dat de verschillende stakeholders in de samenleving (inwoners, instellingen, bedrijven én gemeente) de beschikbare kennis en vaardigheden zo goed mogelijk inzetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De relatie met het eerste paradigma (vertrouwen en verantwoordelijkheid) is daarmee evident.
Het betekent dat stakeholders bij elkaar te rade gaan voor kennis, vaardigheden en tijd / inzet. Eén van de voorbeelden hierin is een gemeente die, bij de initiatieven die zij wel zelf ontplooit, hier op een open en vernieuwende manier op insteekt. Dit wordt gekenmerkt door in een vroeg stadium het meedenkproces open stellen en het geven van vertrouwen aan partijen en inwonersdie mee kunnen en willen denken. Gebruik maken van nieuwe digitale media, waaronder bijvoorbeeld Wikipedia, is een goed instrument om betrokkenheid bij inwoners extra te stimuleren.

4. Ruimte voor creativiteit
We hebben nog altijd veel regels en wetten die we onszelf hebben opgelegd. Het resultaat daarvan is dat we soms risico's mijden, onszelf in ons denken meer dan nodig vastzetten en daardoor innovatieve en creatieve mogelijkheden missen. De gemeente kiest er daarom voor om meer ondernemend en met lef naar oplossingen te zoeken. Regelmatig zal dit ook kunnen betekenen dat we bijvoorbeeld 'niks' doen op punten waar we vroeger regels gesteld zouden hebben of ingegrepen zouden hebben. Dit levert ruimte voor ons als gemeente maar juist ook voor de samenleving. Het betekent ook dat de gemeente haar rug recht houdt en zeer terughoudend is met het stellen van algemene regels op basis van incidenten.

5. Sturen op hoofdlijnen
De Raad zal nog meer op hoofdlijnen gaan sturen. Daarvoor is het nodig dat achterliggende details in het traject vóór besluitvorming transparant en toegankelijk beschikbaar zijn. Dan kan het vertrouwen groeien om ook daadwerkelijk nog meer los te laten en te sturen op hoofdlijnen en details te laten op het niveau en bij de organisatie waar ze thuishoren.

Financiële context
Het kabinet Rutte gaat in deze regeerperiode € 18 miljard bezuinigen. Een deel daarvan heeft gevolgen voor de gemeente. Allereerst beweegt het gemeentefonds mee met rijksuitgaven. Als het Rijk bezuinigt gaat de algemene uitkering ook naar beneden. Daarnaast

boekt het kabinet ook forse taakstellingen in door efficiencykortingen op te nemen in decentralisatiemaatregelen.
Ook hebben we in Leusden te maken met verschuivingen in de woningbouwplanning als gevolg van de economische crisis. In de begroting 2011 is besloten om de extra ruimte voor nieuw beleid die voortkomt uit het coalitieakkoord te betrekken bij de kerntakendiscussie. Een en ander leidt tot de volgende taakstelling om de begroting in evenwicht te krijgen. (voor een nadere toelichting verwijzen wij naar bijlage 2: memo taakstelling bezuinigingsoperatie):

	2012	2013	2014	2015
Begrotingspositie (na najaarsnota 2010)	+465	+77	+141	+141
Ontwikkeling algemene uitkering	-617	-749	-686	-1.109
Verschuiving woningbouw	-234	-667	-645	-469
Nieuw beleid coalitieakkoord	-100	-200	-300	-300
	-486	**-1.539**	**-1.490**	**-1.737**

De taakstelling komt hiermee op ruim € 1,7 miljoen structureel. In deze taakstelling is geen rekening gehouden met door het kabinet ingeboekte efficiencykortingen. We gaan er vooralsnog vanuit dat deze kortingen kunnen worden opgevangen binnen de betreffende beleidsvelden.

Vervolgaanpak
Bij het kiezen van een vervolgaanpak hebben we o.a. de volgende overwegingen meegenomen. Deze komen voort uit onder meer de sessie van raadsleden op 29 januari j.l. en de 'evaluatie burgerparticipatie' van januari 2011.

- de samenleving deelgenoot maken van de noodzaak om de verhouding tussen overheid en samenleving tegen het licht te houden (informatie geven en werken aan draagvlak voor komende veranderingen) en van de noodzaak om te bezuinigen.
- benutten van kennis en kunde van en in de samenleving.
- als gemeente vooral concrete voorstellen voorleggen (abstracte discussies genereren weinig belangstelling) én organisaties in een vroeg stadium betrekken.
- laten zien en helder zijn over wat er met de uitkomsten van participatie gebeurt.
- kenmerken uit de voorgestelde paradigma's al trachtten te gebruiken voor het vormgeven van het vervolgproces (voor nieuwe oplossingen heb je nieuwe werkwijzen nodig).

In bijlage 1 zijn de voorgestelde stappen schematisch weergegeven. Hieronder volgt een korte toelichting per stap.

Stap 1: De Raad bepaalt de leidende paradigma's en vervolgaanpak
Op basis van het onderhavige raadsvoorstel stelt de Raad de voor de gemeente leidende paradigma's alsmede de vervolgaanpak vast. Hiermee wordt tevens de relatie met het proces voor het opstellen van de begroting van 2012 vastgelegd.
Planning: raadsvergadering van 31 maart 2011
Resultaat: vastgestelde leidende paradigma's en vervolgaanpak
Verantwoordelijkheid: Raad

Stap 2: Ophalen van ideeën, inspiratie en samen denken
In deze fase wordt op verschillende manieren opgehaald wat de leidende paradigma's concreet kunnen betekenen voor:

- de rol, taken, activiteiten en werkwijze van de gemeente in en voor de Leusdense samenleving
- de rol van maatschappelijke organisaties en burgers in en voor de Leusdense samenleving
- de taken en werkwijze van de ambtelijke organisatie

Het ophalen gebeurt parallel op de volgende wijzen:

1. gerichte gesprekken met maatschappelijke partners in Leusden op de belangrijkste terreinen waar de gemeente actief is (o.a. veiligheid, welzijn/WMO, sport, beheer en aanleg openbare ruimte, ruimtelijke ontwikkeling, dienstverlening) kenmerk is volledig open en verdiepende gesprekken / brainstorms;
2. evt aanvullend enkele verdiepende thematische gesprekken met open uitnodiging naar inwoners;
3. een digitale ideeënbus via de website
4. out of the box gesprekken in en met de ambtelijke organisatie

Het college onderzoekt nog of we hier nieuwe digitale manieren kunnen inzetten zoals een wikipedia-achtige werkwijze. Verder zal ondersteuning cq een kritische blik van buiten worden ingezet (bijvoorbeeld Hiemstra & de Vries). Het voorliggende raadsvoorstel in vastgestelde vorm is het uitgangspunt voor de gesprekken.
Planning: april tot half mei 2011
Resultaat: 1. maatschappelijke organisaties, burgers en de ambtelijke organisatie zijn geïnformeerd over de opgave van de gemeente (nodige rolverandering en financiële taakstelling); 2. Samenleving heeft meegedacht wat resulteert in een lijst met concrete ideeën.
Verantwoordelijkheid: College

NB Parallel zal het college conform de normale voorbereiding van de kaderbrief concrete bezuinigingsvoorstellen ontwikkelen en waar nodig deze bespreken met externen. Mede in het licht van de kerntakendiscussie wordt hierbij naar de gehele begroting gekeken.

Stap 3: Omzetten ideeën naar concrete voorstellen
In deze stap worden de opgehaalde ideeën door het college verwerkt tot concrete voorstellen omtrent de veranderingen in de rol en taakopvatting van de gemeente en de consequenties die dat heeft voor de werkzaamheden en de organisatie van het werk door de ambtelijke- én maatschappelijke organisaties.
Daarnaast stelt het college in deze fase de Kaderbrief op waarin, mede op basis van het resultaat van stap 2 omtrent de rol van de gemeente, concrete voorstellen worden gedaan om tot een sluitende begroting te komen.
Er zal onderzocht worden of de begrotingsvoorstellen voor een breed publiek toegankelijk en interactief gemaakt kunnen worden. Als voorbeeld denken wij aan de methode volgens www.begrotingswijzer.nl. Dit mede om de interactie met de samenleving in stap 4 te ondersteunen.
Planning: half mei tot eind juni 2011
Resultaat: twee raadsvoorstellen, 1. rol/taken gemeente en consequenties daarvan en 2. kaderbrief met voorstellen om tot begrotingsevenwicht te komen en eventueel nieuw beleid.
Verantwoordelijkheid: College

Stap 4: Interactie met de Samenleving: toetsing en consultatie
In deze fase kunnen de raadsvoorstellen (resultaat stap 3) door de raad ter toetsing en consultatie aan de samenleving worden voorgelegd. Het wordt dan als het ware een uitgebreide 'informatieronde'. Hiertoe kan o.a. een interactieve digitale begroting worden ingezet. Verder adviseren wij de raad om externe begeleiding in te schakelen, bv Mannen met Plannen die door de raad betrokken zijn bij het bestuurskrachtonderzoek.
Planning: half augustus tot half september 2011
Resultaat: overzicht van reacties uit de samenleving op de concrete voorstellen t.a.v. rol en taakopvatting en de consequenties daarvan alsmede op de begrotingsvoorstellen.
Verantwoordelijkheid: Raad

NB Mochten raadsfracties in deze fase behoefte hebben aan meer zicht op de praktische uitvoerbaarheid en consequenties van ideeën die nog niet in de raadsvoorstellen zijn

opgenomen (dus nieuwe ideeën die in deze fase aan het licht komen) dan kan conform de normale gang van zaken via de griffie ambtelijke bijstand worden gevraagd.

Stap 5: besluitvorming door de raad
Op basis van de raadsvoorstellen uit stap 3 en de inbreng van de samenleving in stap 4 voert de Raad een kaderstellend debat over de rolopvatting van de gemeente, de consequenties daarvan alsmede de voorstellen om te komen tot begrotingsevenwicht.
Planning: AvL 29 september 2011
Resultaat: vaststellen veranderde rol en taakopvatting gemeente Leusden; parallel vaststelling van een nieuwe Kaderbrief inclusief taakombuigingen en nieuw beleid.
Verantwoordelijkheid: Raad

Stap 6: Opstellen begroting
Verwerken van de uitkomsten van het kaderstellend debat van 29 september in een sluitende begroting.
Planning: sept/okt
Resultaat: begroting 2012-2015
Verantwoordelijkheid: College

Stap 7: Begrotingsraad
Planning: AvL 9/10 november
Resultaat: vastgestelde begroting 2012-2015.
Verantwoordelijkheid: Raad

Bestuurlijke planning en control
De geschetste aanpak maakt noodzakelijk dat dit jaar een aangepast proces zal worden gevolgd voor de totstandkoming van de begroting 2012. Met name het deelnemen van de samenleving aan de discussie heeft effect op de planning.
Belangrijkste verandering is dat de raadsbehandeling van de Kaderbrief wordt verplaatst van 30 juni naar 29 september (in 2011 geen voorjaarsdebat maar een septemberdebat). In bijlage 1 treft u hiervan een schematisch overzicht. Verplaatsing van de raadsbehandeling van de Kaderbrief naar eind september heeft geen vertragend effect op het uitvoeren van de begrotingsbesluiten voor 2012 (datum vaststelling begroting blijft hetzelfde).

Voortgang via de Raadsinformatiebrief
De raad zal gedurende het gehele verloop van het proces door het college bij elke raadsinformatiebrief geïnformeerd worden over de voortgang.

Ondersteuning
Onze organisatie zal de benodigde capaciteit voor dit proces vrijmaken omdat we ervan overtuigd zijn dat de we de kwaliteit daarvoor in huis hebben en het mede zelf vormgeven van de veranderingen tot een meer duurzame verankering leidt. Niettemin hebben we daarvoor enige kritische ondersteuning van buiten nodig. Zowel voor het kijken naar de eigen organisatie (blinde vlekken) als voor ondersteuning en creativiteit in het benaderen en laten meedenken van maatschappelijke organisaties en inwoners.

Financiële paragraaf
Om dit proces goed te laten verlopen is een budget nodig voor onder andere
- externe ondersteuning college / ambtelijke organisatie t.b.v. stap 2 en 3
- externe ondersteuning voor de raad t.b.v. stap 4
- inzet van (bijvoorbeeld) www.begrotingswijzer.nl en communicatiemiddelen.

Wij schatten in dat een bedrag nodig is van maximaal € 75.000. Dit bedrag kan worden gedekt uit de algemene reserve, flexibel deel. Deze reserve biedt voldoende ruimte om deze kosten hieruit te kunnen dekken. Wij stellen u voor een budget van € 75.000 beschikbaar te stellen.

De financiële gevolgen van dit voorstel worden verwerkt in de begrotingswijziging met nummer 2011-1020. Wij stellen u voor deze wijziging, welke voor u in het raadsdossier ter inzage is gelegd, vast te stellen.

Het college van Leusden

ir. N. Versteeg MCM
directeur-secretaris

mevr. drs. A. Vermeulen
burgemeester

Leusden
GEMEENTE

De raad der gemeente Leusden;

gelezen het voorstel van het college d.d. 22 februari 2011, nummer 158199 en het voorstel van de griffie d.d. 29 maart 2011 om beslispunt C tussen te voegen;

besluit:

A. de volgende paradigma's:
- vertrouwen en verantwoordelijkheid
- maatwerk en inleven
- benutten van kennis en kunde
- ruimte voor creativiteit
- sturen op hoofdlijnen

vast te stellen als leidend kader voor de wijze waarop de gemeente Leusden een bij deze tijd passende rol in de samenleving kan aannemen en daarmee helderheid kan geven aan de samenleving over de verwachtingen die we als gemeente in die rol kunnen waarmaken;

B. als vervolgaanpak in het proces "Samenleving voorop" de volgende processtappen vast te stellen:
Stap 1: De raad bepaalt de leidende paradigma's en vervolgaanpak
Stap 2: Ophalen van ideeën, inspiratie en samen denken
Stap 3: Omzetten ideeën naar concrete voorstellen
Stap 4: Interactie met de samenleving: toetsing en consultatie
Stap 5: besluitvorming door de raad
Stap 6: Opstellen begroting
Stap 7: Begrotingsraad

C. in afwijking van artikel 3 van de Financiële Verordening de raadsbehandeling van de Kaderbrief te verplaatsen van 30 juni naar 29 september 2011;

D. een budget van € 75.000 beschikbaar te stellen;

E. de financiële gevolgen van dit voorstel te verwerken door begrotingswijziging met nummer 2011-1020 vast te stellen.

Aldus besloten door de raad van de gemeente
Leusden in zijn openbare vergadering van 31 maart 2011

mevrouw mr. J.S.Y. Houtman
griffier

mevrouw drs. A. Vermeulen
voorzitter