

# *Doorzetten!*



Collegeprogramma Gemeente Oude IJsselstreek  
2010 – 2014

Juni 2010

# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Autonome Ontwikkelingen.....	5
3. Daadkrachtig Antwoord.....	8
De Winkel .....	1
Doorzetten van investeringen in kwaliteit.....	1
Samenwerken met partners .....	1
4. De middelen en de organisatie.....	11
4.1 De Middelen.....	11
4.2 De Organisatie .....	17
5. De weg er naartoe.....	18

# 1. Inleiding

Het coalitieakkoord van de gemeente Oude IJsselstreek kreeg van ons de titel “het vervolg”.

En dat niet alleen vanwege de samenstelling van het college, maar veel meer vanuit de notie dat we graag doorzetten op de ingeslagen weg. En met nog meer vaart en inzet dan de afgelopen jaren.

Juist omdat we ons bewust zijn van de veranderende omstandigheden is dat nu meer dan ooit nodig.

Bij de voorbereidende bespiegelingen kwamen we op een viertal kernthema's die we centraal willen stellen en waarop we de inzet van middelen en organisatie zullen concentreren.

***De dienstverlening aan de burgers en het beheer van de openbare ruimte*** moeten van topkwaliteit zijn.

Daarnaast willen we ***op verschillende fronten investeren om onze inwoners vast te houden en nieuwe groepen aan te trekken.***

De combinatie van aantrekkelijke woningen, een spic en span woonomgeving, een hoogwaardig en breed aanbod van werkgelegenheid en een keur aan voorzieningen voor onderwijs, zorg en vrije tijd moeten die uitdaging focus en succes bieden.

Ten derde moet we de ***samenwerking*** met onze eigen ambtelijke organisatie, onze partners in de regio, het maatschappelijk middenveld en in de private sector ***optimaal zijn.***

De ambtelijke organisatie zal zich gaan richten op de maximale dienstverlening van onze burgers enerzijds en een daadkrachtige ondersteuning van het bestuur anderzijds. We creëren daarmee tevens een uitdagende en creatieve werksfeer. Met onze partners in de regio gaan we de efficiency van kern- en uitvoerende taken verbeteren en met het maatschappelijk middenveld gaan we intensief samenwerken om draagvlak te creëren en de inzet van middelen te optimaliseren.

En tenslotte gaan we met alles wat we in huis hebben, concreet en eensgezind werken aan het ***realiseren van onze ambities***. Resultaatgericht, creatief en met daadkracht aan de slag. Daarbij laten we ons niet leiden door sombere prognoses, maar door de wil om de ***financiële armslag te vergroten*** door te streven naar ***maximale inzet van de beschikbare middelen, het ontwikkelen van slagvaardiger organisatie, het genereren van winst door samenwerking*** en het voortdurend ***op zoek gaan naar aanvullende fondsen*** van andere overheden.

Met deze intenties gaan we aan de slag. En dat doen we vanuit het geloof dat samenwerken meer oplevert, dat vertrouwen de basis vormt voor succes en dat verschillen ondergeschikt moeten zijn aan het gezamenlijk doel: het zorgen voor een optimaal woon-, leef- en werkklimaat in de Oude IJsselstreek en de Achterhoek.

## 2. Autonome Ontwikkelingen

*oftewel wat gebeurt er als we niks doen?*

Het is een bekend misverstand te denken dat als je niks doet, er ook niks verandert!

De komende periode hebben we de maken met demografische ontwikkelingen, digitalisering, globalisering, klimaatverandering, technologische veranderingen en economische tekorten. De samenleving verandert. Dit heeft effect op de wereldeconomie. Dit heeft zijn weerslag op lokaal niveau. We merken dat elke dag bv. aan bedrijven die sluiten, aan het aantal uitkeringsaanvragen aan het loket en jongeren die wegtrekken.

Nieuwe projecten in de woningbouw, maar ook investeringen in de zakelijke dienstverlening stagneren. Het vertrouwen bij consumenten in de toekomst en van de burgers in de overheid is onder de maat. Omdat de banken gedwongen zijn terug houdend te handelen, zal het herstel van de bedrijvigheid en de wens tot innoverende activiteiten bij starters bepaald niet gestimuleerd worden.

Ook onze begroting komt in de komende periode onder forse druk te staan.

Omdat op rijksniveau de komende jaren zal worden gestreefd naar een balans tussen inkomsten en uitgaven, zal ook onze gemeente met minder middelen prestaties moeten leveren.

De vanzelfsprekendheid waarmee in de afgelopen tientallen jaren door vele groepen en individuen vrijwilligerswerk is verricht (Nederland is koploper in Europa) zal geleidelijk aan verdwijnen. We zullen actief moeten meedenken aan een blijvende betrokkenheid van burgers aan het instandhouden van de sportieve- en sociale infrastructuur en van onze voorzieningen.

Vele ervaren werknemers zullen met pensioen gaan. Daardoor ontstaat een schaarste aan kwetsbare functies in de sfeer van onderwijs, politie en gemeentelijke sleutelposities (projectleiders, technische expertise en planeconomen). De vanzelfsprekende invulling van die vacatures zullen – ook in de gemeentelijke organisatie – tot het verleden behoren.

Om hetzelfde niveau van dienstverlening en andere gemeentelijke taken te handhaven zullen we over substantieel minder middelen kunnen beschikken. Met de kaasschaaf komen we er niet.

De vergrijzing zal een uitbreiding en verandering van onze voorzieningen vragen. Alhoewel senioren langer actief zijn, ontkomen ze niet aan gezondheidsproblemen en behoefte aan een lokaal sociaal netwerk.

Onze jongeren zullen wegtrekken als we niet zorgen voor vervolgonderwijs, een passende starterwoning, uitdagend werk en een keur aan voorzieningen voor de vrije tijdsbesteding.

Het aantal jonggehandicapten, de zogenaamde ‘Wajongers’, groeit snel. Alhoewel de gemeente hier niet financieel voor verantwoordelijk is, zullen we dit sociaal-maatschappelijke probleem wel degelijk gaan voelen. Veel mensen die onvoldoende productief zijn om gewoon mee te draaien in de economie verdwijnen in de sociale ‘Bermuda-driehoek’.

We bevinden ons in een complexe netwerksamenleving waarin burgers meer zeggenschap willen over de ruimtelijke – en sociale kwaliteit op wijk- en buurtniveau. Alhoewel we een steeds groter interactiever bereik hebben via internet, worden de grenzen van sociale contacten enger. De buurt is al een hele opgave, als het om betrokkenheid gaat.

Omdat het bedrijfsleven een onzekere periode ingaat met grote financiële risico’s en de andere overheden ingrijpende bezuinigingen te wachten staan, zal de vanzelfsprekende co-financiering door de markt en andere overheden bij gewenste ruimtelijke ontwikkelingen stagneren, zo niet afnemen.

De verdere bezuinigingen in de AWBZ zullen de komende jaren doorwerken en een effect hebben op de Wmo. Veel cliënten worden niet meer geïndiceerd voor ondersteunende begeleiding en ook de grondslag voor psychosociaal is komen te vervallen. Hierdoor komen mensen met een beginnende dementie, GGZ-problematiek en andere klachten niet meer in aanmerking voor ondersteuning die door de AWBZ wordt gefinancierd.

Komende aanbestedingen voor de hulp bij het huishouden, zullen door regelgeving t.a.v. “alpha-hulpen” hoger uitvallen.

Alhoewel de objectieve veiligheid is toegenomen geven burgers aan dat (on)veiligheid een toenemend probleem is. De aard van de criminaliteit is aan het verschuiven naar ernstiger vormen en de leeftijd van de daders blijft afnemen. Publieke dienstverleners krijgen meer en meer te maken met een dreigende “publiek”. Deze trends vragen om een andere, veelsoortige aanpak van de onveiligheid op straat en achter de voordeur vindt een toenemende mate van geweld tegen huisgenoten plaats.

Alhoewel wij zelf streven naar een afnemende regeldruk, zullen er vanuit de hogere overheden en Europa toch weer nieuwe administratieve en bestuurlijke lasten op ons afkomen. Vooral op het terrein van klimaat en energie zullen we meer moeten doen en registreren.

Kortom, als we niks doen dan verandert er veel en het zullen vooral negatieve ontwikkelingen zijn die wij niet lijdzaam kunnen aankijken.

Daarom is een eensgezind bestuur met een duidelijke missie onontbeerlijk in de komende periode.

# 3. Daadkrachtig Antwoord

*Wat doen we wel?*

We gaan ons de komende periode richten op 3 hoofddoelen:

## 1. De Winkel

### Dienstverlening

- De dienstverlening aan onze burgers blijft minstens op het huidige niveau.

### Beheer Openbare Ruimte

- We handhaven en verbeteren het beheer van de openbare ruimte om de kernen een optimaal woon- en leefklimaat te bieden en afbladder- en verledering tegen te gaan.

### Voorzieningen

- We houden het voorzieningenniveau op peil.

### Organisatie

- We gaan de organisatie organiseren omvormen tot een klantgerichte en bestuursondersteunende organisatie.

### Samenwerking

- We gaan samenwerken met partners in de regio om synergievoordelen te behalen.

### Begrotingsbeleid

- Ondanks financiële tegenwind gaan we tegenvallers oplossen door een stringent begrotingsbeleid en efficiencyverbeteringen.

### Incidentele Initiatieven

- Incidentele initiatieven gaan we van een budget met een plafond mogelijk maken.



## 2. Doorzetten van investeringen in kwaliteit

### Behoud van Jongeren en Gezinnen

- Behoud van jongeren en gezinnen door een gevarieerd aanbod van woningen, werk en voorzieningen.

### Levensvatbare kernen

- Gezonde, levensvatbare centra van onze kernen.

### Bereikbaarheid

- Een goede bereikbaarheid van onze gemeente.

### Werkgelegenheid

- Stimuleren van een grotere verscheidenheid van de werkgelegenheid en het creëren van nieuwe kansen voor innovatieve bedrijvigheid.

### Middelen en Samenwerking

- Maximale inzet van middelen door terugdringen van overhead, synergievoordelen en samenwerken in de regio.

### Ontwikkeling Pull-factoren

- Verder ontwikkelen van krachtige pull-factoren zoals natuur en landschap en een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor starters en bedrijven

## 3. Samenwerken met partners

### Bedrijfsleven stimuleren

- Bedrijfsleven stimuleren door samenwerking met ondernemers en de regio.

### Bundeling van kwaliteiten in de regio

- Voorkomen van teruggang in de werkgelegenheid door bundeling van kwaliteiten in de regio.

### Samenwerking met andere overheden

- Samenwerken met andere overheden (Brussel, Rijk en Provincie). Niet alleen fondsen werven, maar actief zoeken naar co-financiering en –ontwikkeling.

### Samenwerking met het maatschappelijk middenveld

- Samenwerken met het maatschappelijk middenveld om draagvlak voor onze activiteiten te creëren, zelfredzaamheid te stimuleren en particuliere initiatieven te ondersteunen.

### Publiek-private samenwerking

- Risico's delen met private partijen om innovatieve ontwikkelingen mogelijk te maken.

### Samenwerking met wijken en dorpen

- Wijken en dorpen die volwaardig deelnemen aan activiteiten de kernen betreffende en daar in toenemende mate zelf over kunnen beschikken.

Dit alles vanuit de gedachte dat we het “zelf uitvoeren” van onze plannen zullen terugdringen en ons concentreren op de inhoudelijke voorbereiding en coördinatie enerzijds en op de regiefunctie anderzijds.

## 4. De middelen en de organisatie

Zowel door het optimaal inzetten van de beschikbare middelen, als door de omvorming van de organisatie naar een klantgerichte en flexibele omgeving, zullen we het maximale halen uit de beschikbare financiële ruimte.

### 4.1 De Middelen

#### *Het plafond voor de nieuwe organisatie*

De uitdagingen voor onze gemeente, beschreven in hoofdstuk 2, zijn in financiële zin reeds zichtbaar in het financiële perspectief van de begroting 2010 en de neerwaartse bijstelling waarmee wij worden geconfronteerd in de eerste Berap van 2010.

Zoals wij de informatie waarover wij medio 2010 beschikken beoordelen ziet ons financiële perspectief er bij ongewijzigd beleid als volgt uit:

(bedragen x € 1.000,-)

<b>Financieel beeld bij ongewijzigd beleid</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Saldo meerjarenraming begroting 2010	0	-218	- 344	-404
Structureel tekort berap	- 675	- 675	- 675	- 675
Nog te verwerken CAO		-500	-500	-500
Nog structureel in te vullen bezuinigingen		-550	-550	-550
WMO		-500	-500	-500
Te verwachten nieuwe bezuinigingen		-35	-790	-845
Afname Algemene Uitkering (rijksbeleid)			-1.800	-2.655
Afname Algemene Uitkering (krimp)			-60	-120
<b>Verwachte ontwikkeling saldo bij ongewijzigd beleid</b>	<b>-675</b>	<b>-2478</b>	<b>-5.219</b>	<b>-6.249</b>

Daarbij gaan wij uit van een korting op de algemene uitkering van 5 % als gevolg van rijksbeleid. Het is echter niet denkbeeldig dat de korting hoger uitvalt. Als de korting 10% of 15 % zou bedragen verslechtert het financieel perspectief met respectievelijk € 1,8 miljoen of € 3,6 miljoen. Bij deze scenario's ziet het financieel perspectief er dus als volgt uit.

Scenario bij 10% korting algemene uitkering:

(bedragen x € 1.000,-)

<b>Financieel beeld:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Saldo meerjarenraming begroting	-675	-2.478	- 5.219	-6.249
Extra Afname Algemene Uitkering (rijksbeleid)			-1.800	-1.800
<b>Verwachte ontwikkeling saldo bij ongewijzigd beleid</b>	<b>-675</b>	<b>-2.478</b>	<b>-7.019</b>	<b>-8.049</b>

## Scenario bij 15% korting algemene uitkering:

(bedragen x € 1.000,-)

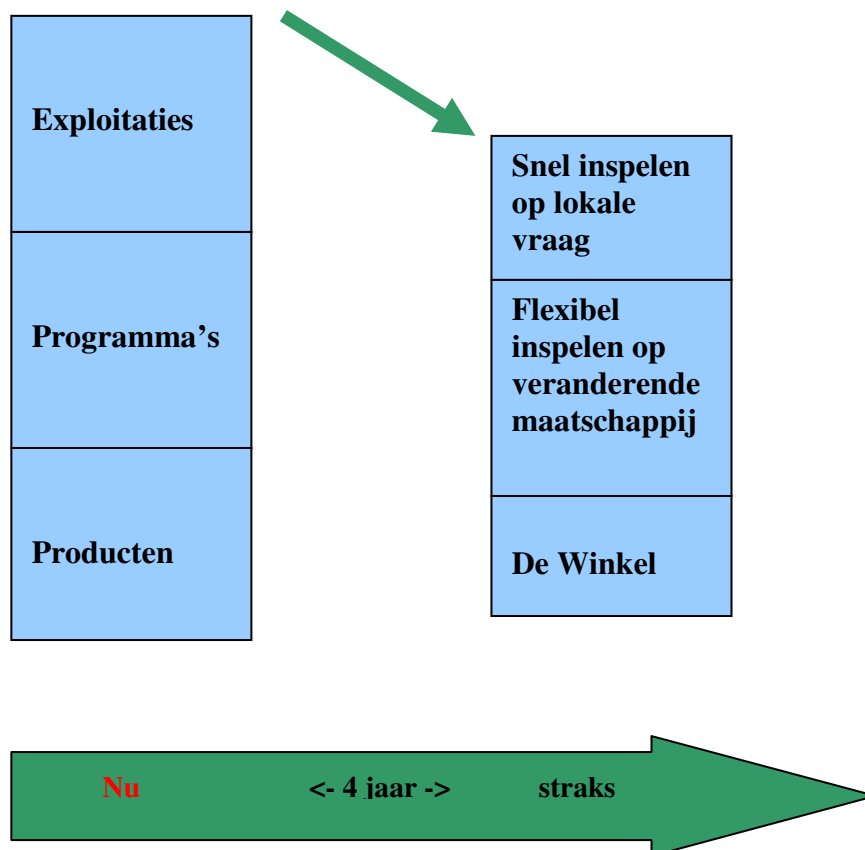
<b>Financieel beeld:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Saldo meerjarenraming begroting	-675	-2.478	- 5.219	-6.249
Extra Afname Algemene Uitkering (rijksbeleid)		0	-3.600	-3.600
Verwachte ontwikkeling saldo bij ongewijzigd beleid	-675	-2.478	-8.819	-9.849

Voorzichtigheidshalve gaan wij er voorlopig vanuit dat het beeld van 2013 bij het 10% scenario ook het beeld is waar wij structureel rekening mee moeten houden. Gelet op het feit dat baten en lasten structureel met elkaar in evenwicht moeten zijn kan hier uit worden afgeleid dat de nieuwe begroting in structurele zin ruim € 8 miljoen lager moet zijn dan de huidige begroting.

Uiteraard is de omvorming van bestaand naar nieuw niet in één jaar gerealiseerd. Daar is meer tijd voor nodig. Wij zien het echter als onze taak om in deze collegeperiode onze organisatie geschikt te maken voor een klantgerichte en flexibele omgeving en vanaf 2013 in financiële zin structureel in evenwicht te brengen.

### *Zero-base budgetting als basis voor vernieuwing*

De vraag is natuurlijk hoe zo'n vernieuwingslag er uit ziet. In de onderstaande figuur maken we dat zichtbaar.



Links (nu) staat de huidige gemeentebegroting, rechts (straks) de toekomstige gemeentebegroting. Met de visie van het collegeprogramma in ons achterhoofd gaan we opnieuw keuzes maken.

We zetten de begroting opnieuw op alsof deze vanaf de grond moest worden opgebouwd. In het bedrijfsleven wordt dit wel “zero-base budgetting” genoemd. Daarbij zijn onze ambities ten aanzien van de winkel, het flexibel inspelen op de veranderende maatschappij (nieuwe wereld), het snel inspelen op de lokale vraag en het financiële plafond de kaders waarmee we bij de opbouw rekening houden. Dit proces vindt gedurende de komende vier jaar plaats.

Dit is een nieuwe wijze van begroten. We begroten niet meer op basis van historisch gegroeide cijfers, maar alleen wat we vandaag willen ondernemen. Voordeel daarvan is dat we vanzelf stuiten op activiteiten die we vandaag de dag wel uitvoeren, maar waar geen politieke prioriteit

aan wordt gegeven. Bovendien zal deze filosofie het uitgangspunt zijn bij de organisatieontwikkeling. De zaken die we bestuurlijk van belang vinden en de dienstverlening aan de burgers zullen daarbij centraal staan. Daarin zit het essentiële verschil. Ook dat is te zien in het bovenstaande schema. Natuurlijk is dat niet op stel en sprong geregeld en daarom spraken wij af om er vier jaar voor uit te trekken.

Alleen op die manier kunnen we deze innovatieve bestuurlijke doelstellingen realiseren. En dat geldt zowel voor de dienstverlening, de programma's en projecten en de samenwerking met andere partners. De organisatie volgt daarmee de bestuurlijke filosofie en er komt ruimte voor meer creatieve en flexibele ondersteuning van de bestuurlijke prioriteiten. Elk jaar evalueren we onze keuzes. En kunnen we eventueel bijstellen.

Door de begroting van de grond af op te bouwen vanuit onze bestuurlijke wensen wordt duidelijk waar de focus van de begroting op moet liggen en dus ook waar geen focus op ligt. Dat geeft meteen inzicht in zoekrichtingen waar zaken wellicht minder of anders kunnen of meer op afstand of in regionaal verband kunnen worden georganiseerd, als dat in financieel opzicht voordelig zou zijn.

Bovendien verwachten wij dat alleen al uit het opnieuw doordenken van de begroting van de grond af aan oplossingen worden gevonden die behulpzaam zijn bij het structureel in evenwicht krijgen van de begroting.

Een concreet voorbeeld hierbij is de begrote omvang van onze investeringen en het effect dat deze in de begroting via de kapitaallasten heeft op het financiële perspectief. In het verleden is meerdere malen gebleken dat het effect op rekeningbasis veel geringer is. Het is belangrijk om de kapitaallasten beter te laten aansluiten bij de planning. Uiteraard zien wij in dat niet alle oplossingen zo eenvoudig te vinden zullen zijn als het voorgaande voorbeeld.

Een ander voorbeeld waar wij, als denkrichting, op wijzen zijn de zwembaden. Met het opnieuw opzetten van de begroting gaan wij het huidige begrotingstekort van de zwembaden met een moeizame exploitatie ombuigen tot een oplossing met een gezonde exploitatie. Dat zou in potentie zowel een besparing als een verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening kunnen betekenen.

Dit collegeprogramma is niet de plaats om een uitputtende opsomming te geven van alle activiteiten en maatregelen om te komen tot vernieuwing.

We staan aan het begin. Veel moet nog worden uitgezocht en werkende weg zal duidelijk worden waar kansen liggen. Ook bovenstaande voorbeelden zijn nu nog slechts denkrichtingen en geen concrete voorstellen. Wel denken wij zo geïllustreerd te hebben welke weg wij denken te gaan en hoe dat geconcretiseerd kan worden.

#### *Stringent begrotingsbeleid*

Om te voorkomen dat wij gedurende het vernieuwingsproces met nieuwe structurele problematiek geconfronteerd worden zullen wij deze collegeperiode een stringent begrotingsbeleid voeren. Dat wil zeggen dat tegenvallers, of deze nu incidenteel of structureel van aard zijn, binnen het beleidsveld waar ze zich voordoen worden opgelost en tijdig worden gesignaleerd en teruggelegd.

Dit wordt ook wel stringent begrotingsbeleid genoemd. Dat dat niet altijd even gemakkelijk zal zijn te handhaven realiseren wij ons goed.

Bovendien willen wij daar waar de focus van ons collegeprogramma ligt de kwaliteit van de dienstverlening minimaal handhaven en zo mogelijk verbeteren. Door slim te prioriteren, samenwerken, optimaliseren, etc. zullen wij primair de financiële problematiek tegemoet treden. Pijnlijke keuzes kunnen op voorhand echter niet worden uitgesloten.

Als wij echter de neerwaartse spiraal die zich aftekent in het financieel perspectief dat wij aan het begin van deze paragraaf lieten zien willen doorbreken, zullen wij ook de moed moeten hebben dergelijke keuzes niet uit de weg te gaan.

#### *Plotseling opkomende vragen uit de samenleving (lokale vraag)*

Gelet op de noodzaak om activiteiten uit te voeren om de veranderende maatschappij tegemoet te treden of de kwaliteit van dienstverlening van de winkel te verhogen zullen er ook in de begroting middelen beschikbaar moeten zijn om initiatieven op dit gebied te kunnen faciliteren. Wij zullen daarom de middelen die steeds binnen de begroting aanwezig zijn voor nieuw beleid handhaven, maar wel maximeren op het huidige niveau van € 0,5 miljoen. Daarbij geldt dat de bijdrage aan de focus in ons collegeprogramma, naast de financiële inpasbaarheid de maatstaf is om een initiatief te honoreren of niet. Ook dit geldt als kader voor ons financieel beleid.

#### *Het Veranderkapitaal; NUON-aandelen als basis*

Bovenop de nieuwe manier van begroten nemen we maatregelen om onze gemeente klaar te maken voor het vervolg. Na de economische crisis willen we snel door kunnen schakelen. Dat kan alleen door te investeren in het leefklimaat. Daardoor is kapitaal nodig. Dat noemen we het

“Veranderkapitaal” en is vooral bedoeld voor het inspelen op de veranderende maatschappij.

Wij bevinden ons in de unieke omstandigheid dat we door de verkoop van de NUON-aandelen eenmalig ca. € 40 miljoen beschikbaar krijgen in de periode tot 2015. Een deel daarvan (ca. € 6 miljoen) is reeds ingezet bij de begroting 2010. Gelet op de veranderende maatschappij zullen wij onderzoeken hoe het overige kapitaal primair ingezet kan worden voor investeringen die primair nieuwe werkgelegenheid en nieuwe doelgroepen aantrekken. Bij het opnieuw opzetten van de begroting zullen wij ook de bestaande reserves en voorzieningen niet ontzien als het mogelijk is deze middelen ook onderdeel van het veranderkapitaal te laten zijn.

Daarbij proberen we dat zo te doen dat ook andere middelen worden aangeboord. We willen geld met geld maken. We denken daarbij aan fondsen op regionaal, provinciaal, rijks- en Europees niveau, maar ook aan samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven, comakership, etcetera. Als we alleen uitgaan van de beschikbare NUON-opbrengst zou bij 50% cofinanciering al bijna € 70 miljoen in onze gemeente geïnvesteerd kunnen worden.

Maar het is ook mogelijk dat de gemeente niet 50% investeert maar alleen de onrendabele top van een particuliere investering die nieuwe werkgelegenheid bevordert of anderszins op een door ons gewenste wijze op de veranderende maatschappij inspeelt. Ook hier is creativiteit geboden om het maximale effect voor onze gemeente te realiseren. Het zal wel lastiger worden, maar we lopen er niet voor weg omdat de ervaringen van de afgelopen jaren zijn dat we door cofinanciering veel geld hebben binnengehaald. Kosten gaan voor de baten uit.



## 4.2 De Organisatie

De uitdaging voor de komende periode is om een gemeentelijke organisatie te ontwikkelen die zich richt op een aantal speerpunten:

1. Optimale dienstverlening aan de burgers van onze gemeente;
2. Flexibele en creatieve voorbereiding en uitvoering van bestuurlijke prioriteiten;
3. Regiefunctie;
4. Samenwerken met de regio en andere partners;
5. Sturen van een optimale inzet van de beschikbare middelen.

Wij zijn ervan overtuigd dat onze ambities alleen kunnen worden gerealiseerd door een loyaal en flexibel ambtelijke organisatie.

Daarom koersen wij af op een organische omvorming van die organisatie tot een creatief en inspirerend samenspel met de bestuurders. We gaan de hoofdactiviteiten in beeld brengen, cf. De opzet van dit collegeprogramma.

Een klantgerichte, effectieve dienstverlening staat voorop. Samen met het beheer van onze openbare ruimte en het regisseren van uitplaatsing en samenwerking noemen we daaronder vallende activiteiten “de winkel”.

Onze projecten en programma's verdienen een goede wisselwerking met en aansturing door het college. De portefeuilles kunnen worden verdeeld in onderdelen die we laten aansluiten op de programma's in de begroting.

Die projecten verdienen een eersteklas aansturing en begeleiding, alsmede een creatieve voorbereiding en een eerste klas directievoering (regiefunctie). In een matrixstructuur zullen we heldere en eenduidige lijnen krijgen tussen de bestuurlijke besluitvorming en ambtelijke uitvoering.

Tenslotte kiezen voor een toparrangement op het gebied van samenwerken, regievoering en het beheren van de middelen.

Vanzelfsprekendheden uit het verleden zullen ook hier verdwijnen. Alleen als we gezamenlijk kiezen voor een duurzame ontwikkeling van de organisatie op basis van bovenstaande uitgangspunten, zal wederzijds respect en vertrouwen ontstaan en blijvend kunnen gedijen.

## 5. De weg er naartoe

Ambities zijn er om waar te maken, anders zijn het luchtkastelen! Er moet een gemeenschappelijke wil zijn om alles in het werk te stellen om die (niet geringe) ambities in een tijd van tegenwind om te zetten in concrete resultaten.

Bij duidelijke doelstellingen horen heldere rollen en verantwoordelijkheden.

Het politiek primaat staat voorop. Dan volgt de burger, die wij optimaal willen bedienen met onze dienstverlening. Tenslotte zijn er onze middelen (personeel en financiën) die we optimaal willen inzetten.

We zullen starten met een doorkijk naar onze gemeentelijke activiteiten, vanuit de filosofie die we in dit collegeprogramma hebben vastgesteld.

De winkel, het investeren in behoud en vernieuwing en de samenwerking met onze partners willen we terugzien in:

1. Een andere begroting, waarin deze aanpak centraal staat en die moet leiden naar een:

2. Organisatie die zich concentreert op bovenstaande hoofdactiviteiten.

Met de directie hebben we afspraken over deze inhoudelijke aanpak die van ons allen politieke moed en doorzettingskracht vraagt. Maar bovenal zullen creativiteit en onorthodoxe werkwijzen moeten belonen met vertrouwen en de tijd die het vergt om een en ander radicaal, maar zorgvuldig in gang te brengen en te houden.

Die cultuur van vertrouwen en het respecteren van elkaar rollen en verantwoordelijkheden en door ons een vanzelfsprekend uitgangspunt. Dat willen we niet alleen met de ambtelijke organisatie maar ook met de raad en onze regionale partners.

Eensgezindheid is daarbij een noodzakelijke voorwaarde.  
Wij willen doorzetten, zonder dat het stokje daarbij komt te vallen en we willen investeren zonder daarbij de winkel te laten versloffen.  
Een uitdaging waarbij we alle hens aan dek roepen.