

Duurzaam Laarbeek

Onderzoek naar de sturing en controle door de gemeenteraad



Rapport
Rekenkamercommissie Gemert - Bakel - Laarbeek

BMC
Augustus 2019
Projectnummer: PO002682
Correspondentienummer: DH-2908-0180
Classificatie: Vertrouwelijk

Inhoud

Voorwoord	1
DEEL I	2
DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK	2
DEEL II	10
VERDIEPING OP DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK	10
Hoofdstuk 1 Doelstellingen van en werkzaamheden tijdens het onderzoek	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doel van het rekenkameronderzoek	11
1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen	11
1.4 Analyse- en normenkader	12
1.5 Participatie en samenwerking	12
1.6 Prestaties	12
1.7 Werkwijze gedurende het onderzoek	12
Hoofdstuk 2 Begrip en omvang van het duurzaamheidsbeleid	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Begrip duurzaamheid in relatie tot dit onderzoek	15
2.3 Duurzaamheidsbeleid van hogere overheden	16
2.4 Vraag 1: Wat zijn de bestaande beleidsuitgangspunten op het gebied van duurzaamheid en hieruit voortvloeiende programma's en projecten?	18
2.5 Vraag 2: Op basis van welke criteria zijn de keuzes voor deze projecten tot stand gekomen en hoe wordt hierover aan de gemeenteraad gerapporteerd?	22
Hoofdstuk 3 Informatievoorziening gemeenteraad	23
3.1 Besturingsmodel	23
3.2 Vraag 3: Welke informatie op het gebied van duurzaamheid moet voor de gemeenteraad inzichtelijk zijn, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?	23
3.3 Vraag 4: Op welke manier moet de informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor de gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?	25
3.4 Vraag 5: Op welke momenten moet welke informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor de gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?	28

Hoofdstuk 4 Meer grip op duurzaamheid	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Betekenis	29
4.3 Werksessie	29
4.4 Vraag 6: Wat betekent het type informatie dat nodig is, de manier waarop het gepresenteerd is en het moment waarop voor de gemeenteraad van Laarbeek?	30
Bijlage 1 Analyse- en normenkaders	32
Bijlage 2 Rol van de gemeente	34
Bijlage 3 Lokale duurzaamheidsmeter (LDM)	36
Bijlage 4 Overzicht van documenten aan de gemeenteraad over duurzaamheidsbeleid 2010 - 2018	44
Bijlage 5 Governancemonitor duurzame gemeenten	45
Bijlage 6 Good governance	48
Bijlage 7 Future proof control	50
Bijlage 8 Casestudy	52
Bijlage 9 Enquête onder raadsleden	54
Bijlage 10 Schriftelijke bronnen	57
Bijlage 11 Geïnterviewden	59
Bestuurlijke reactie	60
Nawoord	63

Dit document is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Voorwoord

Over het belang van een duurzame samenleving is inmiddels brede maatschappelijke consensus. In het Programmaplan "Laarbeek gloeit" (later: "Laarbeek energiek") geeft de gemeente Laarbeek aan om nadrukkelijk in te zetten op de definitie zoals ook in het VN-rapport 'Our Common Future' is opgenomen *"Een ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeftes te voorzien in het gedrang te brengen."*

Opvallend in de Laarbeekse aanpak is de grote nadruk op participatie. Hierdoor is de gemeente erin geslaagd om in een korte termijn vele concrete duurzaamheidsinitiatieven (direct en indirect) in gang te zetten tezamen met vele betrokkenen uit de lokale gemeenschap. Dit verdient een groot compliment.

Tijdens het gesprek met raadsleden merkten wij echter op dat er met betrekking tot het onderdeel duurzaamheid weliswaar veel informatie op diverse manieren naar de raadsleden komt, maar dat (mede daardoor) het overzicht mist. Datzelfde geldt ook voor de financiële situatie. Wat kost duurzaamheidsbeleid precies? Wat brengt het precies op? Welk deel van de uitgaven is revolverend? Het zijn vragen waarop de raadsleden geen antwoord hebben.

Aangezien het college voornemens was om als volgende stap een inhoudelijke focus in de actiegerichte duurzaamheidsaanpak aan te brengen, lag er naar de mening van de Rekenkamercommissie een uitgelezen kans om door middel van onderzoek dieper inzicht te geven in de materie en handvatten te bieden voor verbeteringen.

Het is de overtuiging van de Rekenkamercommissie dat de gemeenteraad behoefte heeft aan goede informatie over de aanpak en de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid voor meer grip, om sturing te kunnen geven (versnellen en of bijsturen) en om te kunnen controleren.

Wij willen met dit onderzoek de gemeenteraad helpen bij haar kaderstellende rol en wij leggen hierbij enerzijds accent op de informatievoorziening aan de gemeenteraad en anderzijds op de inhoudelijke koers van de gemeenteraad ten aanzien van het duurzaamheidsbeleid.

Wij danken allen die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek.

Namens de Rekenkamercommissie,
John Verhoeven, voorzitter

DEEL I

DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek is opgebouwd uit twee delen. Deel I is te beschouwen als een zelfstandig leesbaar onderzoeksrapport. In dit deel zijn de hoofdlijnen van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten op hoofdlijnen beschreven. In dit deel leest u:

- Het doel van het onderzoek.
- Het belang van het onderwerp voor de gemeenteraad.
- De conclusies uit het onderzoek.
- De aanbevelingen.

Voor degene die geïnteresseerd is in een gedetailleerde uitwerking van de onderzoeksvragen, is in Deel II het integrale onderzoek met daarin de volledige beantwoording van de onderzoeksvragen en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen opgenomen.

Doel van het onderzoek

Het is de overtuiging van de Rekenkamercommissie dat de gemeenteraad behoefte heeft aan goede informatie over de aanpak en de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid voor meer grip, om sturing te kunnen geven (versnellen en/of bijsturen) en om te kunnen controleren.

Zij wil met dit onderzoek de gemeenteraad helpen bij zijn kaderstellende rol en legt hierbij enerzijds accent op de informatievoorziening aan de gemeenteraad en anderzijds op de inhoudelijke koers van de gemeenteraad ten aanzien van het duurzaamheidsbeleid.

Het is de ambitie van de Rekenkamercommissie om de gemeenteraad handvatten te geven om inhoudelijke focus aan te brengen op het gebied van duurzaamheid (doel en ambitie).

Voor het onderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Over welke informatie, op welke momenten en in welke vorm dient de gemeenteraad van Laarbeek te beschikken om gefundeerd kaders te stellen en te controleren op het gebied van duurzaamheid?

Om richting te geven aan het onderzoek heeft de Rekenkamercommissie zes onderzoeksvragen geformuleerd (zie hiervoor paragraaf 1.3 van dit rapport). De centrale onderzoeksvraag en de deelvragen kunnen samengevat worden als een vraag naar de meest wenselijke (en haalbare) informatie-architectuur.

Het belang van het onderwerp voor de gemeenteraad

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor de gemeente. In de achter ons liggende collegeperiode vormde duurzaamheid al een rode draad in het coalitieakkoord.¹ Het streven was gericht op een goede balans tussen natuur en milieu, sociaal beleid en economie. In het vijfpartijenakkoord Raadsprogramma 2018–2022 *Handen ineen* spreken de partijen uit focus te willen aanbrengen in de doelstellingen voor de komende jaren en tegelijkertijd duurzaamheid te verankeren in alle reguliere beleidsonderwerpen.

¹ Van zorgen voor naar zorgen dat, Coalitieakkoord Algemeen Belang Laarbeek, CDA, De werkgroep, PvdA 2014-2018, april 2014, Duurzaamheid.

Voor de gemeenteraad zijn – in het kader van de kaderstellende en controlerende rol die de raad heeft – de volgende vragen belangrijk (tabel 1).

Tabel 1 Kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad

	Begroting	Verantwoording
Doelstellingen beleid	Wat willen we bereiken?	Hebben we bereikt wat we hebben beoogd?
Te leveren prestaties	Wat gaan we daarvoor (laten) doen?	Hebben we gedaan (laten doen) wat we zouden doen?
In te zetten middelen	Wat mag dat kosten?	Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten?
Te gebruiken knoppen	Welke knoppen zijn er om te versnellen en/of bij te sturen?	Heeft versnelling en/of bijsturing het gewenste effect gehad?

De uitoefening van de kaderstellende en controlerende rol door de raad behoort gefaciliteerd te worden middels een adequate informatievoorziening, teneinde de gemeente goed te besturen. Goed besturen wordt wel samengevat onder het begrip *governance*. Daaronder wordt verstaan:

De inrichting van de democratische (bij)sturing en (tussentijdse) controle, het afnemen van verantwoording en uitoefenen van toezicht.

Governance is gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelen en projecten, het op een open wijze daarover communiceren en het afleggen van verantwoording. Samengevat bestaat het uit een aantal samenhangende componenten. Een nadere toelichting vindt u in bijlage 6 bij dit rapport.

Traditioneel hanteren gemeenten de beleidscyclus bij de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van beleid. In de gemeente Laarbeek is onderkend dat deze traditionele aanpak niet langer goed past bij de dynamiek rond het thema duurzaamheid en de noodzaak om samen te werken, verbindingen tussen partijen tot stand te brengen en te faciliteren. In deel II leest u hoe in dit onderzoek is onderzocht in hoeverre de *Governance monitor duurzame gemeenten* in de behoefte van meer grip kan voorzien. Tevens zijn de mogelijkheden onderzocht van het concept *Future proof control* met het raamwerk vier 'levers of control'.

Conclusies

Op basis van de bevindingen, zoals beschreven in deel II, zijn conclusies getrokken.

1. De afgelopen jaren is ingezet op bewustwording.

In beginsel is door de gemeente Laarbeek doelbewust ingezet op de oorspronkelijke en brede omschrijving zoals gehanteerd in 'Our common future'. Er werd daarmee een balans tussen natuur en milieu, sociaal beleid en economie nagestreefd. Dit is ook te zien in de projecten die daaruit zijn voortgevloeid. Er zijn vanuit het programma Duurzaamheid zowel projecten op het gebied van 'planet' als op het gebied van 'profit' en 'people' opgestart. Voorbeelden zijn de Groenstrijd 2.0 (planet en people), restwarmte Batavia (planet en profit) en de Dragon's Den (planet, profit en people).

2. De meeste projecten zijn ad hoc tot stand gekomen.

De meeste projecten en activiteiten uit het duurzaamheidsprogramma zijn ad hoc tot stand gekomen zonder dat hieraan echte criteria ten grondslag lagen. Een belangrijk kenmerk van de projecten is dat de meeste vanuit de samenleving zijn ontstaan. Omdat dit van begin af aan ook de bedoeling was, is de gemeente in die opzet goed geslaagd.

3. Over het bereikte effect van de inzet op bewustwording bestaan verschillende beelden.

In hoeverre en in welke mate de bewustwording voor duurzaamheid bij inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven en ambtenaren is gerealiseerd, is door de gemeente niet onderzocht of geëvalueerd. Er bestaan dan ook verschillende beelden bij raadsleden, wethouder, programmamanager en medewerkers van het team duurzaamheid en bij externe betrokkenen. Een éénduidig antwoord op de vraag wat er ten aanzien van bewustwording is bereikt, is dan ook niet te geven.

4. Middels het focustraject wil de gemeente meer richting geven.

Vanuit de gedachte dat de gemeente de kaders stelt en partijen met ideeën mogen komen die daarin passen, is de gemeente Laarbeek een focustraject begonnen, waarvoor inwoners, maatschappelijke organisaties, (sport- en buurt)verenigingen, scholen en bedrijven zijn uitgenodigd om te participeren. Het focustraject houdt in dat de verdere ontwikkeling van duurzaamheid zal plaatsvinden aan de hand van vier concrete thema's (zie hiervoor paragraaf 2.4 – punt 3).

5. Het focustraject moet met beperkte ambtelijke capaciteit worden uitgevoerd.

De ambtelijke formatie voor duurzaamheid is beperkt, terwijl de ambities hoog zijn. Dit betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt wat betreft het tempo van uitvoering voor een goede balans.

6. Gemeente Laarbeek zoekt naar wederzijds belang van gemeente, burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven, is tot compromis bereid en sluit deals.

De gemeente Laarbeek bevindt zich in fase 3 van de *Governance monitor duurzame gemeenten*. Samengevat voldoet de gemeente bijna voor de helft aan de normen van de monitor. Ten aanzien van de meeste normen wordt onderkend dat de gemeente wel op de goede weg is, deels voldoet aan de normen, maar nog voor verbetering vatbaar is. Op slechts enkele onderdelen wordt niet aan de norm voldaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor het uitbrengen van een jaarlijkse rapportage van de eigen prestaties.

7. De 'Laarbeek-methode' is succesvol voor participatie, maar niet om kaders te stellen.

De afgelopen jaren is gewerkt volgens de 'Laarbeek-methode', die inhoudt dat de raad ruimte biedt om te experimenteren en daartoe enige afstand neemt. De hiermee opgedane ervaringen geven aan dat deze methodiek succesvol is. Vele projecten zijn tot stand gekomen, mede doordat er geen kaders waren gesteld. Ook het programmaplan Duurzaamheid 'Laarbeek energiek' is abstract van karakter. Het gevolg was dat de raad meestal niet anders was betrokken dan achteraf op informatieve wijze. Doordat geen concretisering en geen prioritering van de in het plan genoemde thema's hebben plaatsgevonden, ontbrak het in de praktijk gaandeweg aan kaders.

8. Interactie tussen de ambtelijke organisatie en de raad vindt maar weinig plaats.

De voortgang van de projecten en activiteiten wordt doorgaans middels een raadsinformatiebrief aan de raad toegelicht. Medewerkers constateren dan ook dat er, ondanks de informatie die aan de raad wordt gegeven, weinig interactie is met raadsleden.

9. Betrokkenheid van de raad via deelname aan de klankbordgroep kwam niet uit de verf.

Indertijd is een klankbordgroep ingericht, bestaande uit een raadslid van de coalitie en een raadslid van de oppositie, samen met enkele geïnteresseerde inwoners. In de praktijk bleek dat het op deze manier inhoud geven aan de beoogde brugfunctie naar de raad lastig is. Dit leidt tot de door zowel de raad als de wethouder gedeelde conclusie dat de raad te weinig betrokken is geweest.

10. De raad heeft geen inzicht in de bestedingen van het budget.

De raad heeft bij de gemeentebegroting 2016 een substantieel éénmalig bedrag van € 1 miljoen en een structurele investering van € 50.000 per jaar ten behoeve van duurzaamheidsprojecten beschikbaar gesteld. Het college van burgemeester en wethouders heeft veel vrijheid in de besteding van dit budget en in de formatietoewijzing voor duurzaamheid, aangezien de raad geen uitgewerkte kaders heeft vastgesteld. Gebleken is dat een deel van het duurzaamheidsbudget inmiddels is aangewend voor een structurele uitgaaf. Over de afwegingen die het college daarbij maakte, hebben de raadsleden aangegeven geen inzicht te hebben.

11. De huidige informatievoorziening voldoet niet aan de wens van raadsleden.

Thans wordt in de gemeente Laarbeek met name gebruikgemaakt van de planning-en-controlcyclus en van raadsinformatiebrieven om de raad te informeren. Het accent ligt hierbij op informatieverstrekking. Dat miskent de rol van de raad als het gaat om kaderstelling. Uit de enquête en uit het gesprek met raadsleden kwam naar voren dat de huidige wijze van informatieverstrekking, evenals de kwaliteit en frequentie daarvan, niet beantwoordt aan hun wensen. Het gevolg hiervan is dat de raad onvoldoende inhoud kan geven aan de kaderstellende en controlerende rol. Zowel vanuit democratisch oogpunt (waarborgen dat er voldoende *checks and balances* zijn in het besturen van de gemeente) als vanuit oogpunt van volksvertegenwoordiging is dit ongewenst.

12. De raad zal betrokken worden bij het focustraject.

Ook raadsleden zullen voor de bijeenkomsten worden uitgenodigd als belangstellende. Dit betekent echter niet dat de raad dan structureel is betrokken bij het te ontwikkelen duurzaamheidsbeleid. Wel bestaat de ambitie dat het focustraject leidt tot zicht op 'een stip op de horizon' dat de raad houvast zal bieden. De uitvoeringsagenda zal ter vaststelling aan de raad worden aangeboden. Voor het team duurzaamheid is het op dit moment nog onduidelijk hoe de voortgang van de uitvoering kan worden gemeten en zal worden gemonitord. Tot nu toe is het lastig gebleken de effecten van de uitgevoerde projecten te meten.

13. De integraliteit van het duurzaamheidsbeleid moet worden versterkt.

De gemeentelijke organisatie van Laarbeek staat ook voor de uitdaging om de integraliteit van het duurzaamheidsbeleid te versterken. Het team duurzaamheid valt onder de afdeling Beleid & projecten. Dat betekent dat andere afdelingen niet automatisch betrokken zijn bij duurzaamheid en op ad hoc basis worden betrokken. De uitdaging is echter dat duurzaamheid in alle beleidsvelden moet terugkomen. Een eerste aanzet daartoe is de duurzaamheidsparagraaf in college- en raadsvoorstellen.

14. Toepassing van de vier "levers of control" biedt kansen op versterking van de informatiearchitectuur.

Met gebruikmaking van de vier "levers of control" kunnen de voortgang, de bereikte resultaten en de effecten van het duurzaamheidsbeleid in financiële en maatschappelijke zin worden gerapporteerd aan de raad. Dit kan voor de raad aanleiding zijn om te versnellen en/of bij te sturen. Wanneer de rapportage vast onderdeel wordt van de planning-en-controlcyclus, biedt dit voor de raad het handvat voor meer grip op het duurzaamheidsbeleid.

Aanbevelingen

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord met de volgende aanbevelingen.

1. Zorg dat de raad informatie ontvangt over:

- de visie, de strategie en de doelstellingen van het duurzaamheidsbeleid;
- de te leveren prestaties door het college van burgemeester en wethouders;
- de ter beschikking te stellen middelen om deze prestaties te kunnen leveren;
- de wijze waarop de (tussentijdse) verantwoording door het college van burgemeester en wethouders plaatsvindt, teneinde te kunnen versnellen en/of bijsturen;
- de (eind)beoordeling van de bereikte resultaten.

2. Introduceer het raamwerk met de vier "levers of control" als hét instrument voor monitoring.

Het raamwerk met de vier "levers of control" biedt zowel voor de raad, het college van burgemeester en wethouders, het team duurzaamheid, de ambtelijke organisatie, als de externe betrokkenen een dynamisch instrument om (bij) te sturen, het proces te beheersen, verantwoording af te nemen en zich te verantwoorden en de resultaten in beeld te brengen en te beoordelen. Op die manier brengt het de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van de gemeentelijke overheid en de samenleving goed tot uitdrukking.

3. Pas de vier "levers of control" ook toe voor de informatievoorziening aan de raad.

Wanneer gebruikgemaakt wordt van dit raamwerk, komt de volgende informatie voor de raad beschikbaar:

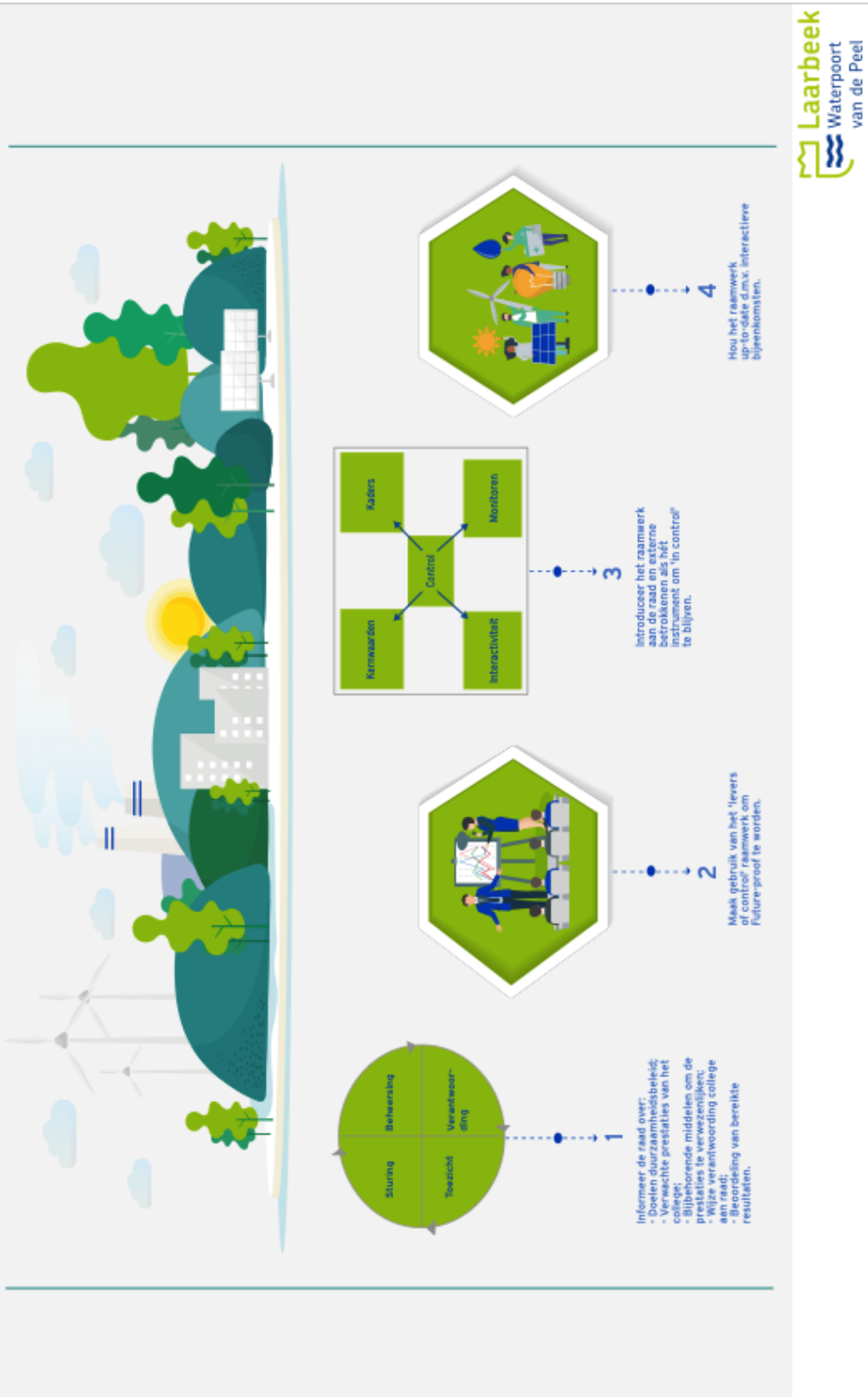
- De missie, visie en waarden van het duurzaamheidsbeleid, de 'stip op de horizon'.
- De beleidsmatige kaders en beschikbare budgetten voor de uitvoering.
- De participatie door inwoners, maatschappelijke organisaties, (sport- en buurt)verenigingen, scholen en bedrijven.
- De monitoring, efficiëntie- en effectmetingen van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid; diagnosticeren en evalueren.

4. Vul het raamwerk met interactieve bijeenkomsten.

Dit betekent dat het raamwerk gevuld moet worden met interactieve sessies door de volgende gremia, vanuit de onderscheiden verantwoordelijkheden:

- De missie, visie en waarden van het duurzaamheidsbeleid; 'de stip op de horizon' - door de gemeenteraad.
- De beleidsmatige kaders en beschikbare budgetten voor de uitvoering - door de gemeenteraad en te bewaken door het college.
- De participatie door inwoners, maatschappelijke organisaties, (sport- en buurt)verenigingen, scholen en bedrijven - te organiseren en uit te voeren door het college en de ambtelijke organisatie.
- De monitoring, efficiëntie- en effectmetingen van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid; diagnostiseren en evalueren - te ontwikkelen door de ambtelijke organisatie en te rapporteren aan het college en aan de gemeenteraad middels de planning- en controlcyclus en afzonderlijke rapportages.

Laarbeek | Rekenkameronderzoek duurzaamheidsbeleid Aanbevelingen



DEEL II

VERDIEPING OP DE ESSENTIE VAN HET ONDERZOEK

Hoofdstuk 1 Doelstellingen van en werkzaamheden tijdens het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding, het doel, de centrale onderzoeksvraag, de deelvragen, de theoretische basis en de gevolgde werkwijze bij dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

De Rekenkamercommissie wil met dit onderzoek de gemeenteraad helpen bij zijn kaderstellende rol. Zij legt hierbij enerzijds accent op de informatievoorziening aan de gemeenteraad en anderzijds op de inhoudelijke koers van de gemeenteraad ten aanzien van het duurzaamheidsbeleid.

1.2 Doel van het rekenkameronderzoek

- A. Informatie bieden aan de gemeenteraad over de aanpak en de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid voor meer grip, om sturing te kunnen geven (versnellen en/of bijsturen) en om te kunnen controleren.
- B. Handvatten geven aan de gemeenteraad om inhoudelijke focus aan te brengen op het gebied van duurzaamheid (doel en ambitie).

1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen

De Rekenkamercommissie heeft de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Over welke informatie, op welke momenten en in welke vorm dient de gemeenteraad van Laarbeek te beschikken om gefundeerd kaders te stellen en te controleren op het gebied van duurzaamheid?

Om richting te geven aan het onderzoek heeft de Rekenkamercommissie de volgende zes onderzoeksvragen geformuleerd voor dit onderzoek:

1. Wat zijn de bestaande beleidsuitgangspunten op het gebied van duurzaamheid en hieruit voortvloeiende programma's en projecten?
2. Op basis van welke criteria zijn de keuzes voor deze projecten tot stand gekomen en hoe wordt hierover aan de gemeenteraad gerapporteerd?
3. Welke informatie op het gebied van duurzaamheid moet voor de gemeenteraad inzichtelijk zijn, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?
4. Op welke manier moet de informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor de gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?
5. Op welke momenten moet welke informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor een gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's tijdig inzichtelijk zijn?
6. Wat betekent het type informatie dat nodig is, de manier waarop het gepresenteerd is en het moment waarop voor de gemeenteraad van Laarbeek?

1.4 Analyse- en normenkader

Om de bevindingen uit het onderzoek te kunnen duiden en van betekenis te kunnen voorzien, is een normenkader gehanteerd. Gekozen is voor:

- Governance monitor duurzame gemeenten
- Future proof control

De *Governance monitor duurzame gemeenten* is ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Directie Duurzaamheid, en is bedoeld om de eerdere Lokale Duurzaamheidsmeter en de jaarlijkse Nationale monitor duurzame gemeenten van Telos op elkaar af te stemmen. Deze monitor brengt de bestuurskracht van de gemeente voor duurzame ontwikkeling in beeld op een 5-puntshoudingschaal.

Als het gaat om duurzaamheidsbeleid, dient steeds vaker geanticipeerd te worden op de snel veranderende omgeving en de technologische vooruitgang. Het gevolg is dat de complexiteit toeneemt. Dit leidt tot meer onzekerheid en risico, wat vraagt om meer flexibiliteit en creativiteit in planning en control. Het concept *Future proof control* bestaat uit vier 'levers of control' die aan deze behoefte beantwoorden. Bijlage 1 bevat een toelichting op beide analyse- en normenkaders.

1.5 Participatie en samenwerking

De Laarbeekse duurzaamheidsaanpak wordt gekenmerkt door veel participatie met de buitenwereld. Hiermee wordt invulling gegeven aan de veranderende rol van de overheid. De gemeente bepaalt niet alleen meer de spelregels en is ook niet automatisch meer de initiatiefnemer. De rol die de gemeente Laarbeek inneemt ten opzichte van de samenwerkingspartners, is bij de casestudy (zie paragraaf 1.7) geanalyseerd aan de hand van de rol van opdrachtgever, coproductent en facilitator. Bijlage 2 bevat een toelichting op deze rollen.

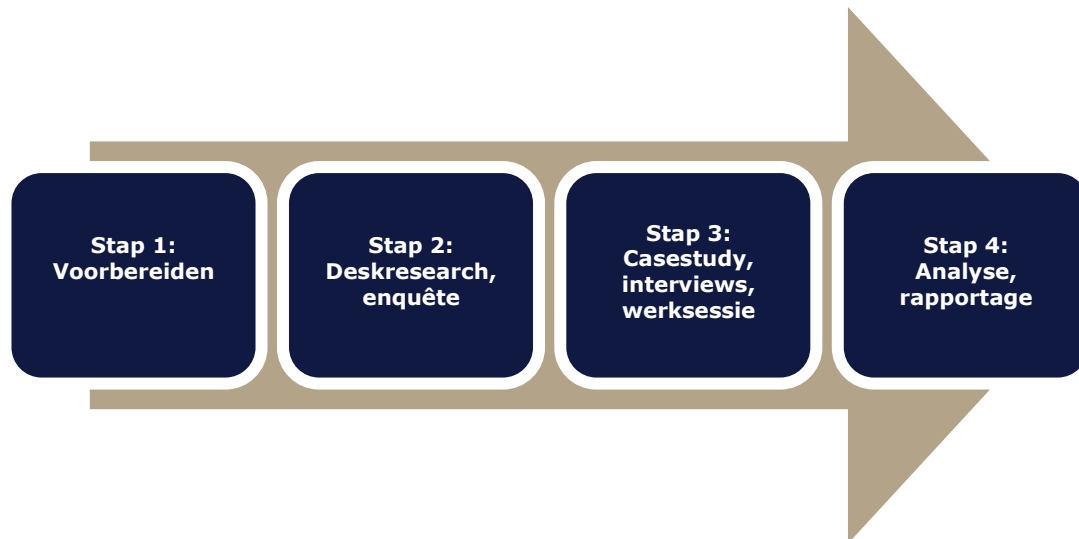
1.6 Prestaties

Voor een concreet inzicht in de prestaties van de gemeente Laarbeek over de afgelopen jaren, is gebruikgemaakt van de vragenlijst van de Lokale Duurzaamheidsmeter (LDM). Deze vragenlijst is eind 2018 ingevuld door de gemeente Laarbeek. Het resultaat is opgenomen als bijlage 3.

1.7 Werkwijze gedurende het onderzoek

Het onderzoek concentreert zich op de raadsperiode van 2014 tot en met 2018. Relevante besluiten van de periode daarvoor zijn ook in het onderzoek betrokken. Daarbij zijn de actuele ontwikkelingen van 2019 opgenomen.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei 2018 tot en met begin februari 2019. De gehanteerde onderzoeksaanpak kent schematisch de volgende vier stappen (figuur 1).



Figuur 1 Schematische weergave van het stappenplan

Deskresearch

Om inzicht te krijgen in de visie op duurzaamheid van de gemeente Laarbeek, de activiteiten die zijn uitgevoerd en hoe de gemeenteraad hierin is meegenomen, zijn relevante documenten bestudeerd. Dit waren deels beleidsdocumenten en deels informatieve documenten en verantwoordingsdocumenten. Een overzicht van de schriftelijke bronnenlijst is opgenomen als bijlage 10.

Omdat de rol van de gemeenteraad in dit onderzoek aan de orde is, is aandacht besteed aan de documenten die aan de gemeenteraad zijn aangeboden en tot welke reactie dat van de gemeenteraad heeft geleid.

Enquête

Middels een digitale vragenlijst c.q. enquête onder raadsleden is in de periode 11 tot en met 29 oktober 2018 geïnventariseerd hoe de informatievoorziening tot nu toe wordt beoordeeld en welke wensen er zijn voor de toekomst. Onderwerpen die aan de orde kwamen, zijn:

- algemeen
- informatievoorziening
- financiële verantwoording
- inhoudelijke verantwoording
- democratische controle

De uitkomsten van de enquête zijn besproken tijdens een groepsgesprek met een delegatie van de raadsleden op 19 november 2018.

Casestudy

In het onderzoek is een viertal casussen bestudeerd voor een verdieping van de praktijk bij de gemeente Laarbeek. De casestudy kan gezien worden als een *'reality check'*. Aan de hand van de casussen is getoetst hoe duurzame beleidsdoelstellingen uitvoering krijgen, welke input hiervoor nodig is, en wat de prestatie, uitkomst en impact zijn van deze activiteit.

De selectie van de casussen is gebaseerd op de volgende criteria om te komen tot een representatieve keuze:

- een project dat in de periode 2014-2018 is gestart;
- een project waarbij de gemeente investeerde middels een financiële bijdrage of middels inzet van capaciteit.

De volgende casussen zijn geselecteerd:

- Dragon's Den
- Zonnepanelenproject
- Duurzame straatverlichting
- De Groenstrijd 2.0



Figuur 2 Winnaar Dragons' Den

De beschrijving van de casussen is opgenomen als bijlage 8.

Interviews

Informatie uit documenten gaat leven als deze in een gesprek door betrokkenen wordt toegelicht en ingekleurd. Achtergronden worden duidelijk en accenten in beleid en uitvoering worden verhelderd. Er zijn gesprekken gevoerd met zowel ambtelijk als bestuurlijk verantwoordelijken. Daarnaast heeft op 19 november 2018 een gesprek plaatsgevonden met raadsleden, in aanwezigheid van de griffier. Ook zijn gesprekken gevoerd met een aantal stakeholders van de gemeente Laarbeek.

Ter voorbereiding op de interviews is een interviewprotocol toegestuurd met informatie over de aanleiding en het doel van het onderzoek en de onderwerpen van gesprek. Van elk interview is een verslag opgesteld dat ter fiattering is voorgelegd aan de geïnterviewde(n).

Werksessie

Er heeft een werksessie met het programmateam duurzaamheid plaatsgevonden op 30 januari 2019. Tijdens deze werksessie is ingegaan op het concept *Future proof control* en de vier "levers of control". Verkend is of en hoe dit concept als aanvulling op bestaande systemen in Laarbeek kan fungeren. Het team duurzaamheid heeft tijdens de werksessie het "levers of control"-raamwerk ingevuld. Een uitgebreide beschrijving is opgenomen in hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 2 Begrip en omvang van het duurzaamheidsbeleid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het begrip duurzaamheidsbeleid dat de gemeente Laarbeek hanteert. Voor een goed begrip van de context volgt eerst een toelichting op het beleid van hogere overheden. Daarnaast wordt ingegaan op de organisatie van het duurzaamheidsprogramma, de omvang van de formatie en van het budget voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid. Tenslotte worden de onderzoeksvragen 1 (paragraaf 2.4) en 2 (paragraaf 2.5) beantwoord.

2.1 Inleiding

Het huidige kabinet heeft in het regeerakkoord forse doelstellingen op het gebied van duurzaamheid gesteld. Het uitgangspunt van de plannen is dat in 2030 de uitstoot van broeikasgassen 49% minder moet zijn dan in 1990. Daarnaast moeten uiterlijk in 2030 alle resterende kolencentrales gesloten zijn. Om de doelstellingen uit het regeerakkoord te halen en een bijdrage te leveren aan de wereldwijde klimaatdoelstelling uit het Klimaatakkoord van Parijs (2015) is er door overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties onderhandeld over het Nederlandse Klimaatakkoord. In december 2018 is door bijna 200 landen een akkoord gesloten over de uitwerking van het Klimaatakkoord van Parijs.

2.2 Begrip duurzaamheid in relatie tot dit onderzoek

Duurzaamheid is de term die gebruikt wordt voor alle acties die erop gericht zijn de negatieve gevolgen van het handelen van de mens op zijn omgeving te minimaliseren. Bij duurzame ontwikkeling gaat het erom het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoefte te voorzien niet in gevaar te brengen.² Er is dan sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen, oftewel tussen people, planet en profit.

Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien.

Duurzaamheidsbeleid kan beschouwd worden als facetbeleid. Dat wil zeggen dat het een onderdeel kan zijn van meerdere beleidssectoren en -processen. Te denken valt aan beleid ten aanzien van wonen, werken, welzijn en recreatie, maar ook aan de bedrijfsvoering van de gemeentelijke organisatie, zoals het inkoopbeleid. In het programmaplan 'Laarbeek Energiek' geeft de gemeente aan nadrukkelijk in te zetten op de definitie zoals ook in het VN-rapport 'Our common Future' is opgenomen (zie paragraaf 1.4). De aanpak in het Laarbeekse duurzaamheidsprogramma kiest dan ook een brede 'aanvliegroute'. In dit onderzoek ligt daarom de focus op zowel het milieu- en energiebeleid en de ecologische belangen, oftewel planet, als ook de andere twee beleidsvelden (people en profit).

² Commissie van de VN in 1987.

2.3 Duurzaamheidsbeleid van hogere overheden

1. Klimaatakkoord Parijs (2015)

In het Klimaatakkoord van Parijs (2015) is vastgelegd de opwarming van de aarde te beperken tot ruim onder de twee graden Celsius, met het streven een maximale temperatuurstijging van anderhalve graad Celsius te realiseren.

Tijdens de VN-Klimaattop in Polen op 15 december 2018 hebben bijna 200 landen een akkoord gesloten over de uitwerking van het Klimaatakkoord van Parijs. Nederland heeft zich gecommitteerd aan de afspraken van het Klimaatakkoord van Parijs, wat een drastische beperking van de CO₂-uitstoot naar bijna nul in 2050 inhoudt. Dit betekent dat elektriciteit in 2050 duurzaam wordt opgewekt, gebouwen worden verwarmd door voornamelijk aardwarmte en elektriciteit, bedrijven hun productieprocessen hebben aangepast, er niet langer op aardgas wordt gekookt, bijna al het afval een grondstof is, en er vrijwel alleen maar elektrische auto's en auto's op waterstof rijden.

2. Sustainable Development Goals

Eind september 2015 is door de Verenigde Naties (VN) een nieuwe mondiale agenda voor de periode 2015-2030 aangenomen. Deze agenda bestaat uit zeventien 'Sustainable Development Goals' (zie figuur 3), ook wel Duurzame Ontwikkelingsdoelen genoemd. Vanaf 2016 is de Rijksoverheid gestart om deze Sustainable Development Goals te vertalen naar nationaal beleid. Ook Nederlandse gemeenten kunnen een bijdrage leveren. VNG International biedt hierbij ondersteuning via de campagne 'Gemeenten4GlobalGoals'. Nederland rapporteert, net als andere landen, aan de VN over de voortgang.



Figuur 3 Sustainable Development Goals

3. Rijksoverheid

Het huidige kabinet heeft in het regeerakkoord forse doelstellingen op het gebied van duurzaamheid gesteld. Het uitgangspunt van de plannen is dat in 2030 de uitstoot van broeikasgassen 49% minder moet zijn dan in 1990. Daarnaast moeten uiterlijk in 2030 alle resterende kolencentrales gesloten zijn. Om de doelstellingen in het regeerakkoord te halen en een bijdrage te leveren aan de wereldwijde klimaatdoelstelling uit het Klimaatakkoord van Parijs is door overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties onderhandeld over het Nederlandse Klimaatakkoord, dat naar verwachting in de eerste helft van 2019 zal worden vastgesteld. De hoofdlijnen van dit Klimaatakkoord zijn op 10 juli 2018 gepresenteerd. Verdeeld over vijf sectortafels (gebouwde omgeving, mobiliteit, landbouw en landgebruik, elektriciteit en industrie) hebben partijen plannen opgesteld om te komen tot CO₂-reductie binnen hun sector.

Belangrijke punten uit het gepresenteerde Klimaatakkoord zijn onder meer:

- De productie van hernieuwbare energie moet verviervoudigen.
- Met de gebouwgebonden financiering wordt het voor huizenbezitters eenvoudiger om ook maatregelen te nemen.
- Met een verschuiving in de energiebelasting wordt het gebruik van aardgas ontmoedigd en het gebruik van schone stroom aangemoedigd.
- Ondergrondse opslag van CO₂ is nodig om in 2030 genoeg CO₂ uit de lucht te houden.

Naast energiedoelstellingen heeft de Rijksoverheid ook doelstellingen als het gaat om de transitie naar een circulaire economie en klimaatadaptatie. Van 250 kilo naar 100 kilo restafval per inwoner per jaar en 75% afvalscheiding in 2020. Dat is de ambitie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, de VNG, de Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD) en Rijkswaterstaat. Het programma VANG-Huishoudelijk afval is ontwikkeld om gemeenten te helpen om de nodige stappen te zetten naar een circulaire economie. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inzameling van het huishoudelijk afval en daarmee een belangrijke partij voor het behalen van de doelstelling in 2020. Een gemeente heeft hierop bijvoorbeeld invloed door beleidskeuzes te maken in de manier van inzamelen of voorlichting aan burgers.

Ook is in december 2016 de Nationale Klimaatadaptatiestrategie vastgesteld. Hierin krijgen gemeenten een belangrijke rol als het gaat om het omgaan met de gevolgen van klimaatverandering, zoals hittestress en wateroverlast. In het Uitvoeringsprogramma 2018-2019 Nationale Klimaatadaptatiestrategie van maart 2018 is beschreven op welke manier de betrokken partijen de strategie omzetten in activiteiten. Doel van het uitvoeringsprogramma is dat klimaatadaptatie onderdeel wordt van beleid, beleidsuitvoering en relevante activiteiten van overheden, maatschappelijke organisaties, inwoners en bedrijven.

Onder leiding van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en in nauwe samenwerking met betrokken actoren wordt naar verwachting vóór de zomer van 2019 een actieprogramma voor landbouw- en klimaatadaptatie opgesteld. Voor natuur- en klimaatadaptatie wordt eenzelfde traject gevolgd. Bovendien geeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitwerking aan het UP NAS-speerpunt gebouwde omgeving. Dit gebeurt onder meer door het inrichten van een Nationale Adaptatiedialoog. Het gaat daarbij om het stimuleren van bewustwording, identificeren van kansen en belemmeringen (bijvoorbeeld in de sfeer van regelgeving) en het meenemen van klimaatadaptatie bij de opgaven rond energietransitie en woningbouw. Daarnaast wordt toegewerkt naar concrete afspraken over het thema hittestress en worden de eerste resultaten hiervan vóór de zomer van 2019 verwacht.

4. Provincie Noord-Brabant

De Provincie Noord-Brabant heeft de ambitie om in 2050 energieneutraal te zijn. Dit probeert de provincie te bereiken door in te zetten op energiebesparing en het gebruik van duurzame energie. Daarnaast stimuleert de provincie innovaties. De Provincie Noord-Brabant maakt samen met diverse overheden, bedrijven, kennisinstellingen en inwoners onderdeel uit van de Brabantse Energie Alliantie (BEA). Doel van de BEA is het behalen van 14% duurzame energieopwekking in 2020 en 100% duurzame energieopwekking in 2050.

Nederland is opgedeeld in 30 energieregio's op initiatief van gemeenten, provincies en waterschappen. Voor de provincie Noord-Brabant zijn dat de regio's West-Brabant, Hart van Brabant, Noord-Oost Brabant en de Metropoolregio Eindhoven. Vanaf 2019 werken gemeenten, waterschappen en de provincie Noord-Brabant binnen deze regio's samen met stakeholders aan een Regionale Energiestrategie (RES). De RES is een instrument om gezamenlijk te komen tot keuzes voor de opwekking van duurzame elektriciteit, de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor benodigde opslag en energie infrastructuur. Elke regio dient de RES medio 2019 gereed te hebben.

2.4 Vraag 1: Wat zijn de bestaande beleidsuitgangspunten op het gebied van duurzaamheid en hieruit voortvloeiende programma's en projecten?

1. Begrip duurzaamheid

In het programmaplan Duurzaamheid 'Laarbeek gloeit' staat duurzaamheid als volgt omschreven:

'Een ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeftes te voorzien in het gedrang te brengen. ("Our Common Future")'

In beginsel wordt doelbewust ingezet op de oorspronkelijke en brede omschrijving. Dit betekent dat ook sociale aspecten worden meegenomen en meegewogen, waarbij door een integrale aanpak extra maatschappelijke winst is te boeken. Dit sluit aan bij wat er in het Coalitieakkoord 2014-2018 en het Collegeprogramma 2014-2018 staat, namelijk dat duurzaamheid de rode draad voor het college vormt; op het vlak van natuur en milieu maar ook bij de inrichting van onze samenleving als geheel.

2. Beleidsuitgangspunten

Bestaande beleidsuitgangspunten op het gebied van duurzaamheid zijn te vinden in de volgende besluitvormings- en beleidsstukken.

Coalitieakkoord 2014-2018 en Collegeprogramma 2014-2018

In het Coalitieakkoord 2014-2018 en het Collegeprogramma 2014-2018 staat dat duurzaamheid de rode draad voor het college vormt; op het vlak van natuur en milieu maar ook bij de inrichting van onze samenleving als geheel. Het college van burgemeester en wethouders streeft daarbij een balans tussen natuur en milieu, sociaal beleid en economie na.

Vijfpartijenakkoord Raadsprogramma 2018-2022

In het vijfpartijenakkoord 2018-2022 wordt aangegeven dat er onverminderd wordt ingezet op duurzaamheid. Het college van burgemeester en wethouders brengt focus aan in concrete duurzaamheidsdoelstellingen en verankert tegelijkertijd duurzaamheid in alle beleidsonderwerpen. Vanaf 2017 is er een coördinerend wethouder met de portefeuille duurzaamheid.

Programmabegroting 2017-2020

In Laarbeek wordt duurzaamheid integraal tot ontwikkeling gebracht. In de programmabegroting 2017-2020 valt duurzaamheid uiteen in drie dimensies: 1) energie, natuur en grondstoffen, 2) economie en 3) mens en maatschappij. Samen met de samenleving wordt een focus aangebracht binnen de dimensies en wordt dit vertaald naar beleid. Verder worden kansrijke, innovatie-initiatieven aangejaagd en (waar nodig) ondersteund en voor steeds meer inwoners wordt duurzaamheid een begrip dat zich vertaalt naar actie en duurzaam gedrag. Inwoners van Laarbeek zetten zich in voor een samenleving waarin toekomstige generaties dezelfde vrijheid en toegang hebben tot primaire levensbehoeften als wij zelf op dit moment.

Toekomstvisie Laarbeek 'Samen daadkrachtig en energiek naar 2030'

De gemeente Laarbeek wil haar verantwoordelijkheid nemen op het gebied van duurzaamheid. Daarbij is innovatie leidend. In de gemeente Laarbeek betekent dit dat niet alleen aan energie- en milieuaspecten, maar ook aan sociale aspecten aandacht wordt besteed. In de Toekomstvisie wordt ingezet op drie pijlers: mens en maatschappij, milieu-, natuur- en grondstoffen en economie. Daarbij wordt duurzaamheid benoemd als basisconditie voor het gemeentelijk handelen.

Duurzaamheid in verschillende beleidsterreinen

De gemeente Laarbeek kent een aantal sectorale beleidsdocumenten die zich (deels) beperken tot één beleidsterrein. Dit zijn bijvoorbeeld:

- Structuurvisie Laarbeek 2010-2020 (2010)
- Woonvisie 2017-2021 (2017)
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid (2017)
- Beleidsplan openbare verlichting (2018)
- Groenbeleids- en groenstructuurplan (2011)

Deze beleidsplannen zijn wel gerelateerd aan duurzaamheid, maar sectoraal en niet integraal van karakter. Het verankeren van duurzaamheid in alle gemeentelijke beleidsterreinen is één van de afspraken uit het Vijfpartijenakkoord Raadsprogramma 2018-2022. Dat duurzaamheid gerelateerd is aan meerdere beleidsterreinen, is onder meer terug te zien bij de onderwerpen Blauwe Poort Laarbeek, Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost-Brabant (Bizob) en de duurzaamheidsparagraaf.

Blauwe Poort Laarbeek

De regionale en lokale waterbergingsopgave is de aanleiding voor een integrale gebiedsontwikkeling met innovatieve en duurzame oplossingen voor waterbeheer, natuur, cultuurhistorie, recreatie en een sterke uitstraling van de Brainport. De gebiedsvisie de *Blauwe Poort Laarbeek 2016* raakt hierdoor verschillende beleidsterreinen.

Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost-Brabant (Bizob)

De gemeente heeft ervoor gekozen de kennis en ondersteuning op het gebied van inkoop te bundelen door deel te nemen in *Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost-Brabant* (Bizob). Bizob voert een aantal strategische en tactische inkooptaken uit, bundelt kennis over inkoop en juridisch gerelateerde zaken, rapporteert over het inkoopbeleid en neemt deel in diverse werkgroepen met betrekking tot inkoop. Op deze manier wil de gemeente Laarbeek haar ambitie realiseren om zo duurzaam mogelijk in te kopen. De gemeente heeft het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016 ondertekend.

Duurzaamheidsparagraaf

De duurzaamheidsparagraaf is als onderdeel van de argumentatie standaard opgenomen in adviezen aan burgemeester en wethouders en de adviezen aan de gemeenteraad van de gemeente Laarbeek. Het doel van de duurzaamheidsparagraaf is om in het advies op te nemen of en welke duurzame alternatieven aangedragen of overwogen zijn en waarom ze al dan niet voorgesteld worden. Hierdoor is een integrale belangenafweging door college en raad mogelijk.

3. Programma's en projecten

Programma's en projecten die uit de bestaande beleidsuitgangspunten op het gebied van duurzaamheid zijn gekomen zijn:

Programmaplan Duurzaamheid 'Laarbeek gloeit'

Het college heeft in april 2016 het Programmaplan Duurzaamheid 'Laarbeek gloeit' vastgesteld, dat later 'Laarbeek energiek' is gaan heten. In beginsel wordt doelbewust ingezet op de oorspronkelijke en brede omschrijving zoals gehanteerd in 'Our common future'. Dit betekent dat ook sociale aspecten worden meegenomen en meegewogen waarbij door een integrale aanpak extra maatschappelijke winst is te boeken. Het programma is in algemene zin gericht op promotie, bewustwording, activering en actie. Speerpunten uit dit programma zijn:

- Delen
- Richten
- Ontmoeten
- Model staan
- Enthousiasmeren
- Nomineren

De rol voor de gemeenteraad is:

- Geld beschikbaar stellen
- Kaders vastleggen op hoofdlijnen
- Controleren
- Input geven

Projecten uit het Programmaplan 'Laarbeek gloeit'

Het programmateam Duurzaamheid dat is ontstaan ter uitvoering van het programmaplan heeft een aantal projecten in de afgelopen jaren opgestart, te weten:

- De Dragon's Den:
 - Pathélijn V.O.F. Berkvens Dragons Den 2017
 - Deelauto SARO Dragons Den 2017
 - Stichting Vier Dragons Den 2017
 - Kemme communicatie en RoofUpdate Dragons Den 2017
 - Refurbished_Zonnepanelen Dragons Den 2017
 - Duurzaam Laarbeek Energiemolen Lieshout Dragons Den 2017
 - EMU instruments Dragons Den 2017
 - Studio Klus Dragons Den 2017
 - Onsburo Love food community Dragons Den 2017
 - Snoeperij Jantje Dragons Den 2017
- Klimaatstraatfeest
- Duurzaamheidsmarkt
- Het Focustraject
- Duurzaamheidslening
- Energiescans gemeentelijk vastgoed

- Zonnepanelenproject Regio Zuidoost Brabant
- Duurzame straatverlichting
- De Groenstrijd 2.0
- Restwarmte Bavaria
- Onderwijs en duurzaamheid: op koploperscholen duurzaamheidsprojecten als inspirerend voorbeeld introduceren.

Alle duurzaamheidsprojecten zijn voorbeelden van interactief beleid (met en door burgers).

Focustraject

In de afgelopen maanden is het project 'focustraject' opgestart, waarvan het doel is te komen tot een duidelijke focus in het duurzaamheidsprogramma van de gemeente Laarbeek voor de komende jaren. Het resultaat is een uitvoeringsagenda met concrete doelen, te bereiken resultaten, activiteiten, betrokken partijen, budget en planning. Het MT, het college en het programmateam hebben vier thema's gekozen die nu worden ingekaderd door (interne) brainstormsessies met medewerkers vanuit de gemeentelijke organisatie, gevolgd door bijeenkomsten met bewoners, raadsleden en partijen/organisaties uit de samenleving.

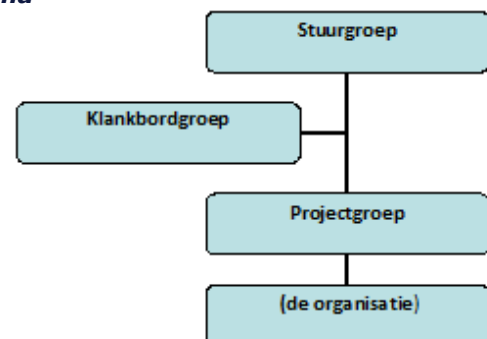
De vier thema's zijn:

- Duurzame leefomgeving (gericht op landschap, klimaatadaptatie en biodiversiteit).
- Duurzaam wonen (gericht op de duurzaamheid in en om de woning).
- Duurzaam grondstoffengebruik (gericht op afval/circulaire economie).
- Duurzaam ondernemen (gericht op innovatie, werkgelegenheid en "meedoen").

4. Organisatie van het duurzaamheidsprogramma

Voor de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid is gekozen voor een stuurgroep, klankbordgroep en projectgroep. Via de projectgroep worden de medewerkers van de gemeente betrokken bij de verdere ontwikkeling van het duurzaamheidsbeleid.

Mede onder invloed van het focustraject kan besloten worden deze structuur te heroverwegen.



Figuur 4 Organisatiestructuur duurzaamheidsprogramma

Ambtelijke inzet

Het programmateam duurzaamheid bestaat uit vijf personen die zich naast hun reguliere functie en werkzaamheden inzetten voor het programmaresultaat. Het teamlid communicatie wordt met name geacht haar 'sectorale' werkzaamheden uit te voeren. In het programmaplan staat hierover het volgende:

'De programmateamleden worden in verband met de programma-uren 'vrij geroosterd' voor hun reguliere taken. Mochten door omstandigheden de reguliere taken c.q. de programma-uren meer inzet vergen, dan vindt overleg plaats tussen de bestuurlijk primaathouder, de ambtelijk opdrachtnemer/-gever en het teamlid in kwestie.'

De praktijk is echter weerbarstig; er is geen vervanger voor de reguliere taken. Dit betekent dat in het team een flinke werkdruk wordt ervaren.

Budget

De gemeenteraad heeft op 5 november 2015 ingestemd met de begroting 2016. Hierin is de keuze gemaakt om een substantieel bedrag vrij te maken voor de verdere verduurzaming en toekomstbestendigheid van de gemeente Laarbeek. Het gaat om een éénmalig bedrag van € 1 miljoen en een structurele investering van € 50.000 per jaar als werkbudget. Uitgangspunt is dat zaken die uit de € 1 miljoen worden gefinancierd, terug te verdienen zijn of een grote maatschappelijke waarde hebben. Eind 2018 was een bedrag van € 635.000 besteed, waarvan een groot deel aan de duurzaamheidsleningen, te weten € 500.000 (afgerond), dat terug zal vloeien.

Uit de interviews komt naar voren dat het beschikbare werkbudget onder druk staat van de beperkte financiële mogelijkheden van de gemeente. Dit heeft er onder andere in geresulteerd dat € 21.000 van het budget is aangewend voor een reguliere uitgaaf en nu niet meer beschikbaar is voor het team duurzaamheid. Van de € 50.000 resteert nog € 29.000. Daarnaast staat de ambtelijke capaciteit onder druk om alle ambities te realiseren.

2.5 Vraag 2: Op basis van welke criteria zijn de keuzes voor deze projecten tot stand gekomen en hoe wordt hierover aan de gemeenteraad gerapporteerd?

1. Criteria die ten grondslag liggen aan de projecten

In het programmaplan 'Laarbeek energiek' is geen prioritering van de thema's en ook geen verdere concretisering van de thema's uitgewerkt. In de afgelopen jaren zijn daardoor projecten ad hoc opgepakt, zonder dat daar criteria aan ten grondslag lagen. De nadruk lag op het faciliteren en stimuleren van ideeën en initiatieven vanuit de samenleving. De raad heeft in 2015 een eenmalig bedrag van € 1 miljoen en een structurele investering van € 50.000 per jaar vrijgemaakt voor de verdere verduurzaming en toekomstbestendigheid van de gemeente Laarbeek. Hiermee liet de gemeenteraad zien ruimte te bieden om vanuit de samenleving te experimenteren en te participeren. Aan de budgetten zijn ook weinig kaders gesteld, behoudens de voorwaarde dat het een investering moet zijn die financieel of maatschappelijk terug is te verdienen.

De maatschappelijke waarde is echter lastig te meten. Het risico is onderkend dat achteraf kan blijken dat het budget aan de verkeerde (niet-duurzame) zaken is besteed. Inmiddels is besloten in de advisering aan het college van burgemeester en wethouders en de raad een duurzaamheidsparagraaf op te nemen, zodat door de beleidsadviseur aandacht wordt besteed aan duurzaamheidsaspecten. Deze duurzaamheidsparagraaf moet er voor gaan zorgen dat gemotiveerd wordt welke duurzame alternatieven aangedragen of overwogen zijn en waarom ze al dan niet voorgesteld worden. Daarmee wordt een integrale belangenafweging door het college en de raad mogelijk.

2. Rapportage aan de gemeenteraad

Met raadsinformatiebrieven wordt de raad op de hoogte gehouden van de voortgang rondom het programmaplan 'Laarbeek energiek' en bijbehorende projecten. Zo is de raad meermaals geïnformeerd over de voortgang en ontwikkelingen rondom project Dragon's Den door middel van een raadsinformatiebrief. Ook de wethouders informeren hun fracties over de ontwikkelingen rondom duurzaamheid. Daarnaast zijn er in de afgelopen jaren een aantal stukken op het gebied van duurzaamheid ter besluitvorming aan de raad voorgelegd. Voorbeelden hiervan zijn het beleidsplan 'Licht in de openbare ruimte' en de 'Verordening Zonnepanelenproject Laarbeek 2018'. In deze gevallen kan de gemeenteraad sturing geven, het project beheersen of toezicht houden. Verantwoording aan de raad wordt afgelegd bij onder andere de voortgang van het programmaplan 'Laarbeek energiek'. Opgemerkt is dat er weinig interactie is tussen de ambtelijke organisatie en de raad. Dit komt onder andere door het geringe aantal (zeven) raadsbijeenkomsten per jaar.

Hoofdstuk 3 Informatievoorziening gemeenteraad

Om te kunnen (bij)sturen, beheersen, verantwoording af te nemen en toezicht te houden, dat wil zeggen het proces en de resultaten te beoordelen, is een goede informatievoorziening aan de raad een voorwaarde. Voor een goed begrip zal eerst ingegaan worden op het besturingsmodel dat de bestuursorganen hanteren. De prestaties van de gemeente Laarbeek op duurzaamheidsterrein komen aan de orde, net als de samenwerkingsrelaties en de regie die de gemeente daarop voert. Tenslotte worden de onderzoeksvragen 3 (paragraaf 3.2), 4 (paragraaf 3.3) en 5 (paragraaf 3.4) beantwoord.

3.1 Besturingsmodel

In de nota 'Verbindend samenspel' is de rolverdeling tussen de bestuursorganen beschreven en zijn spelregels vastgesteld voor de relatie tussen het college van burgemeester en wethouders en het ambtelijk apparaat. Uit de taken van de raad is af te leiden welke informatie de raad daarvoor nodig heeft.

De belangrijkste taken van de *raad* zijn:

- Sturen op hoofdlijnen door in de fase van visieontwikkeling en beleidsvorming kaders vast te stellen.
- Toezicht uitoefenen door het uitgevoerde beleid door het college te controleren en te monitoren.
- Vertegenwoordigen van en communiceren met burgers.

Het college van burgemeester en wethouders is verantwoordelijk voor de wijze waarop de gemeente wordt bestuurd door bij de start van de raadsperiode haar ambities en doelen te formuleren in een collegeakkoord. Binnen de door de gemeenteraad gegeven kaders en randvoorwaarden zorgt het college voor de uitvoering van de genomen besluiten.

3.2 Vraag 3: Welke informatie op het gebied van duurzaamheid moet voor de gemeenteraad inzichtelijk zijn, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?

Voor de raad dient informatie inzichtelijk te zijn ten aanzien van:

- de doelstellingen van het duurzaamheidsbeleid;
- de te leveren prestaties door het college van burgemeester en wethouders;
- de ter beschikking gestelde middelen om deze prestaties te kunnen leveren;
- de wijze waarop de (tussentijdse) verantwoording door het college van burgemeester en wethouders plaatsvindt, teneinde te kunnen versnellen en/of bijsturen;
- de (eind)beoordeling van de bereikte resultaten.

1. Aan de raad aangeboden informatie

De gemeentelijke organisatie heeft in een matrix aangegeven welke informatie in de vorm van documenten in de afgelopen jaren aan de gemeenteraad zijn aangeboden en met welk doel en welke functie. Een overzicht hiervan is bijgevoegd als bijlage 4.

Uit dit overzicht blijkt dat het overgrote deel van de documenten aan de raad bedoeld was om te informeren (dertien keer). Als besluitvormend is slechts één document aangemerkt en raadplegend drie keer, terwijl voor twee documenten niets is ingevuld. Het merendeel van de documenten is aan de raad gestuurd in het kader van de planning-en-controlcyclus (zeven keer), als raadsinformatiebrief (vijf keer) en daarnaast zijn zes beleidsstukken aan de raad voorgelegd.

2. Stand van zaken duurzaamheid in Laarbeek

Om de raad een actueel inzicht te bieden in de stand van zaken op het gebied van duurzaamheid, is gebruikgemaakt van de Lokale Duurzaamheidsmeter (LDM) en van de Governance monitor duurzame gemeenten.

Lokale Duurzaamheidsmeter (LDM)

De LDM biedt inzicht in de ambities en initiatieven van de gemeente Laarbeek op het gebied van duurzame ontwikkeling. Ook is het instrument gepresenteerd als een handvat voor maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven om met de gemeente in gesprek te gaan over duurzame ontwikkeling.³ De LDM is inmiddels doorontwikkeld tot de Governance monitor duurzame gemeenten (zie hierna). Ten behoeve van dit onderzoek heeft de gemeente Laarbeek de LDM nu voor het eerst ingevuld. De ingevulde LDM is bij dit rapport gevoegd als bijlage 3. Aan de LDM is tot 2014 deelgenomen door circa 100 gemeenten. Het is niet meer mogelijk de resultaten in de landelijke database in te voeren en met enige voorzichtigheid moet dan ook worden omgegaan met de toen hoog scorende gemeenten. Een lijst met deze gemeenten is eveneens opgenomen in bijlage 3.

Aangezien de ingevulde LDM slechts een momentopname is op een aantal specifieke aspecten, kunnen hieraan geen 'harde' oordelen worden verbonden. Uit tabel 2 blijkt dat de gemeente Laarbeek nu voor 43% en daarmee voor bijna de helft voldoet aan de gestelde normen. De gemeente zou thans nog niet voldoen aan 81 normen, zijnde 56% van het totaal. Van twee normen (1%) is de status niet bekend.

Tabel 2 Totaalscore 2019

Score	Betekenis	Aantal 2019	% 2019
Ja	Voldoet aan de norm	62	43%
Nee	Voldoet (nog) niet aan de norm	81	56%
Onbekend	N.v.t.	2	1%
Totaal		145	100%

De gemeente Laarbeek scoort hierbij gelijk op de onderdelen planet (48% van de normen is behaald) en people (48%) en daarna op profit (34%) (zie tabel 3).

Tabel 3 Scores 2019 verdeeld naar people, planet en profit

Score	Betekenis	People Aantal	People %	Planet Aantal	Planet %	Profit Aantal	Profit %
Ja	Voldoet aan de norm	21	48%	24	48%	17	34%
Nee	Voldoet (nog) niet aan de norm	22	48%	26	52%	33	66%
Onbekend	N.v.t.	2	4%	0	0%	0	0%
Totaal		45	100%	50	100%	50	100%

³ Bron: www.duurzaamheidsmeter.nl

Governance monitor duurzame gemeenten

De monitor biedt een handelingsperspectief voor verbeterstappen, passend bij het eigen ontwikkelpad van de gemeente Laarbeek. De programmamanager en de medewerkers van het team duurzaamheid is gevraagd een score te geven aan de 22 criteria van de zeven thema's. De scores zijn samengevat in bijlage 5 en de verschillende scores laten tevens zien dat er (nog) geen sprake is van een uitgewerkte en éénduidige strategie.

Zetten we de score af tegen de houdingschaal, dan bevindt de gemeente Laarbeek zich in stap 3 (zie tabel 4). De houdingschaal is niet bedoeld als een ontwikkelinstrument waarbij een lager niveau slechter of een hoger niveau beter is. Het wil de inspanningen van de gemeente typeren.

Tabel 4 Houdingschaal

Niveau	Houding bij gemeentelijke governance
1	Alleen gericht op korte termijn en lokaal eigen belang van bestuur, kosten allesbeheersend
2	Wettelijke kaders kopiëren, formeel, macht georiënteerd
3	Zoeken naar wederzijds belang van gemeente en bedrijven of burgers, compromis bereid, deals sluiten
4	Open voor samenwerking, inlevend, macht delend, ruime horizon, visie
5	Gericht op lange termijn, ook oog voor mondiale belangen

3. Opvattingen van raadsleden

In de periode 11 tot en met 29 oktober 2018 is een digitale vragenlijst uitgezet onder de raadsleden om te inventariseren hoe de informatievoorziening tot dan toe werd beoordeeld en welke wensen er zijn voor de toekomst. De belangrijkste uitkomsten zijn in grafiekvorm weergegeven in bijlage 9.

Over de uitkomsten van de enquête vond een gesprek plaats met raadsleden in aanwezigheid van de griffier, op 19 november 2018. Aanwezig waren de fractievoorzitters van vier partijen en een raadslid.

Veel van de informatie die de raad ontvangt betreft de voortgang van de projecten, maar veel minder hoe het duurzaamheidsbeleid er in het algemeen voor staat. Ook is er te weinig aandacht voor de effecten van het tot nu toe gevoerde beleid, aldus de raadsleden. Algemene discussies worden veelal gevoerd tijdens de algemene beschouwingen. Ook blijken de raadsleden onvoldoende tot matig of zelfs slecht zicht te hebben op de financiële situatie omtrent het duurzaamheidsbeleid. Aan het duurzaamheidsbeleid zijn door de raad geen inhoudelijke doelstellingen verbonden. Dat geldt ook voor het beschikbaar gestelde budget van € 1 miljoen. De focus is gericht geweest op participatie en bewustwording, hoewel niet goed duidelijk is welke bewustwording werd bedoeld.

De raadsleden wensen dat meer naar de lange termijn wordt gekeken, dat een stip op de horizon wordt gezet met de juiste doelstellingen en dat in gezamenlijkheid de stappen worden gezet.

3.3 Vraag 4: Op welke manier moet de informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor de gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?

Voor de reguliere informatievoorziening hanteert de gemeente Laarbeek de planning- en controlcyclus. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de gemeente ook een bron van informatie voor de raad.

1. Planning en Control 2018

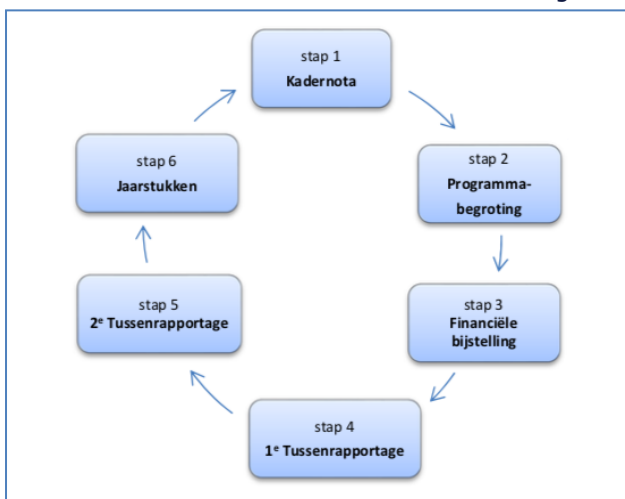
Planning en Control (P&C) zijn in de gemeente Laarbeek aangemerkt als de twee hoofdactiviteiten van het sturingsproces in de gemeente.

Planning

Planning bestaat uit activiteiten en besluiten die gericht zijn op het bepalen van doelen en het uitwerken van die doelen in concrete producten en diensten en de termijn waarop deze zullen worden gerealiseerd. Het geeft aan waar de gemeente in de toekomst wil zijn en hoe het daar komt. De raad geeft door besluitvorming over de planning invulling aan zijn kaderstellende taak.

Control

De focus van control is gericht op maatregelen die ervoor moeten zorgen dat de doelen en activiteiten volgens afspraak op een efficiënte en effectieve wijze worden gerealiseerd. Het gaat ook om het monitoren en bijsturen bij in- of externe omstandigheden. Dit vormt een belangrijk onderdeel van de controlerende taak van de gemeenteraad.



Figuur 5 Planning-en-controlcyclus

De planning-en-controlcyclus is uitgewerkt in de financiële verordening.

De raad ontvangt per begrotingsjaar zes P&C-documenten:

- de kadernota
- de begroting
- een financiële bijstelling
- twee tussenrapportages
- de jaarstukken (figuur 5).

2. Samenwerkingspartners

In het kader van het focustraject (zie paragraaf 2.4) heeft de gemeente inwoners, maatschappelijke organisaties, (sport- en buurt)verenigingen, scholen en bedrijven uitgenodigd voor een bijeenkomst op 18 februari 2019. De uitnodigingenlijst bevatte circa 300 namen. De gemeente kan in de relatie met een samenwerkingspartner een keuze maken uit verschillende rollen, onderscheidend naar de mate van regievoering (zie bijlage 2). Enkele belangrijke partners voor de gemeente Laarbeek zijn in de volgende figuur genoemd. Uit deze figuur blijkt tevens welke rol de gemeente en de samenwerkingspartner innemen ten opzichte van elkaar en in welke mate de gemeente regie voert.

Rol gemeente: Rol externe:	Opdrachtgever Uitvoerder	Co-producent Partner	Facilitator Initiatiefnemer
	Diverse aannemers en ingenieursbureaus De Groene Zone (zonnepanelenproject) SVN (duurzaamheidslening)	Stichting Platform Duurzaam Laarbeek Blink (afvalverwerking)	17 buurtteams groenstrijd 17 coaches groenstrijd Initiatiefnemers diverse Dragons' Den projecten IVN Laarbeek Stg. Laarbeeks Landschap

Figuur 6 Vormen van regie door de gemeente Laarbeek

3. *Opvattingen van samenwerkingspartners*

In dit onderzoek is gesproken met vertegenwoordigers van een aantal samenwerkingspartijen (stakeholders). Deze zijn op bijlage 11 opgesomd.

Kenmerkend voor de uitgevoerde projecten, zoals de Groenstrijd 2.0, is dat de gemeente de rol van facilitator had. Vooraf waren geen kaders gesteld bij de beschikbaarstelling van een (bescheiden) budget. Dit betekende dat de gemeente Laarbeek vertrouwen heeft gegeven aan de initiatiefnemers en er ondersteund is waar dat werd gevraagd. Belangrijk bleek dat de contactpersoon van de gemeente goed bereikbaar was en direct reageerde op vragen. Door de hands-on mentaliteit van de initiatiefnemers is er veel tot stand gebracht. De gemeente heeft een globaal kader gegeven, informatie verstrekt, gestimuleerd en ruimte geboden. Het resultaat is dat de bewustwording ten aanzien van duurzaamheid is vergroot. Op buurtniveau is de onderlinge betrokkenheid vergroot.

Samengevat zijn de volgende leerpunten genoemd:

- Door de buurt vrijheid te geven, ontstaan de mooiste resultaten.
- Het beleid en/of gemaakte keuzes evalueren en aanpassen.
- Maak gebruik van lokale kennis in de samenleving.
- Branding: wees trots op wat er is.

Over de rol van de gemeenteraad bestaat bij de stakeholders geen duidelijk beeld. Men ziet voor de raad naast een controlerende, ook een stimulerende rol. Dat kan door kaders mee te geven voor visievorming voor de langere termijn en als klankbord te fungeren naar de samenleving. Er is enige twijfel of dit valt te realiseren, gelet op de aandacht die wordt gegeven aan de dingen van alle dag. Tenslotte is gebleken dat de persoon van de wethouder cruciaal is om niet te denken in beperkingen, maar in kansen.

4. Opvattingen van raadsleden

De raadsleden laten zich vooral informeren door de gemeente Laarbeek zelf. Daarnaast worden ook andere informatiebronnen ruim gebruikt. Hieruit blijkt dat de raadsleden in het algemeen goed zijn geïnformeerd. Over de mate waarin de raadsleden door de gemeente worden geïnformeerd bestaat minder tevredenheid. Veruit de meeste respondenten achten dit voldoende tot matig. De kwaliteit van de ontvangen informatie krijgt een mager zesje. De waardering van de raadsleden voor de kwaliteit en de frequentie is niet hoog. De kwaliteit krijgt de kwalificatie voldoende en matig. Verder vinden de raadsleden de frequentie te weinig, in mindere mate precies goed en éénmaal te vaak.

3.4 Vraag 5: Op welke momenten moet welke informatie op het gebied van duurzaamheid beschikbaar zijn voor de gemeenteraad, zodat keuzes, kansen en risico's inzichtelijk zijn?

De informatiearchitectuur op het gebied van duurzaamheid moet rekening houden met de wettelijke kaders inzake de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de bestuursorganen, zoals vastgelegd in de Gemeentewet en uitvoeringsregelingen. Daarnaast gelden de rolverdeling en de spelregels die de gemeente Laarbeek heeft vastgesteld in de notitie Verbindend samenspel (zie paragraaf 3.1).

1. Actuele praktijk

De wijze waarop thans verantwoording door het college van burgemeester en wethouders aan de gemeenteraad wordt afgelegd, varieert van informatie via de planning-en-controlcyclus, via collegebrieven en mondeling tijdens raadsbijeenkomsten. Een overzicht is opgenomen als bijlage 4.

2. Opvattingen van raadsleden

Tijdens het gesprek met raadsleden over de uitkomsten van de enquête is opgemerkt dat er weliswaar veel informatie op diverse manieren naar de raadsleden komt, maar dat (mede daardoor) het overzicht mist. Datzelfde geldt ook voor de financiële situatie. Wat kost duurzaamheidsbeleid precies? Wat brengt het precies op? Welk deel van de uitgaven is revolverend? Het zijn vragen waarop de raadsleden geen antwoord hebben.

Hoofdstuk 4 Meer grip op duurzaamheid

De sturing, beheersing, verantwoording en beoordeling van het duurzaamheidsbeleid vereist een deugdelijke informatiearchitectuur die toekomstbestendig is en kan inspelen op veranderingen. In dit hoofdstuk worden de vier "levers of control" gepresenteerd als onderdeel van het concept *Future proof control*. Tenslotte wordt onderzoeksvraag 6 beantwoord.

4.1 Inleiding

Uit de gesprekken met zowel raadsleden, de wethouder, ambtelijk medewerkers als externen is op te maken dat er behoefte is om meer grip te krijgen op het duurzaamheidsbeleid. De raadsleden wensen over de benodigde informatie te beschikken om het duurzaamheidsbeleid te sturen, te controleren en indien nodig bij te sturen.

4.2 Betekenis

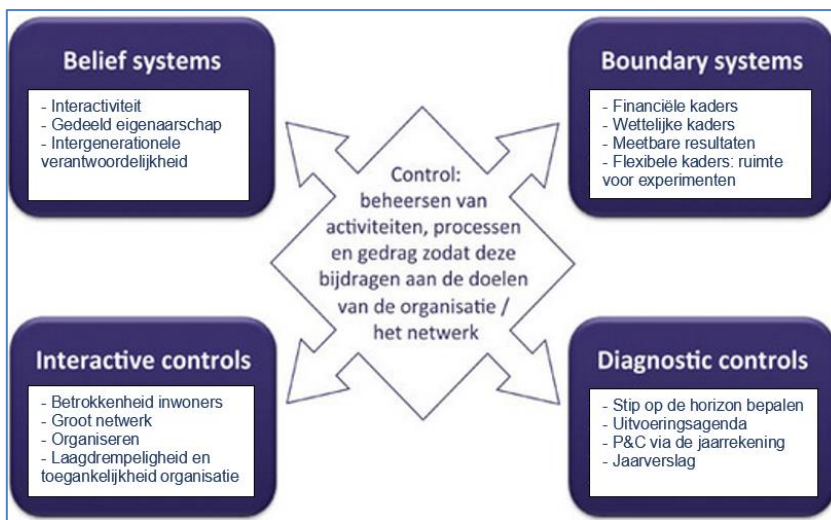
Future proof control is een managementconcept om in control te blijven, zodat de gemeente snel kan inspelen op de veranderingen die het duurzaamheidsbeleid kenmerken. Daarnaast moet de gemeente creatief en innovatief zijn en open staan voor experimenten. *Future proof control* bestaat uit vier "levers of control" dat bestaat uit vier verschillende controlsystemen, die als een hefboom werken, invloed op elkaar hebben en idealiter in balans zijn.

Bijlage 7 bevat een toelichting op het concept *Future proof control* en de vier "levers of control".

4.3 Werksessie

Op 30 januari 2019 zijn tijdens een werksessie met het afdelingshoofd en de medewerkers van het team duurzaamheid de toepassingsmogelijkheden voor het duurzaamheidsbeleid onderzocht.

Het resultaat is samengevat in figuur 7.



Figuur 7 'Lever of control' voorzien van sleuteltermen

Belief systems: kernwaarden

Interactiviteit is een sleutelbegrip. Als het thema duurzaamheid leeft, bij zowel de inwoners als de ambtenaren, ontstaat gedeeld eigenaarschap en intergenerationele verantwoordelijkheid om duurzaamheid te creëren. Als eerste is daarom de afgelopen jaren ingezet op bewustwording door middel van uiteenlopende projecten en activiteiten.

Boundary systems: kaders

Kaders vormen een volgend sleutelbegrip. Door het stellen van kaders wordt bepaald waarbinnen het duurzaamheidsbeleid wordt ontwikkeld. Naast het wettelijk kader, het financieel kader en de beschikbare personele inzet is dat de tijdshorizon om concrete duurzaamheidsresultaten te bereiken.

De gemeenteraad heeft een financieel kader gesteld, zonder duidelijke bestedingscriteria. Daardoor konden uiteenlopende projecten en activiteiten worden ontwikkeld om de bewustwording voor het thema duurzaamheid te vergroten. Er zijn echter geen concrete resultaatafspraken gemaakt.

Diagnostic control systems: monitoring

Planning en Control is een sleutelbegrip. Om de voortgang van het duurzaamheidsbeleid te volgen, tussentijds resultaten te meten, het proces te evalueren en om desgewenst bij te sturen, is inzicht nodig in de bereikte resultaten.

Op dit moment is het onduidelijk welke resultaten zijn bereikt met de inzet om bewustwording voor duurzaamheid te creëren. Het ontbrak aan concrete doelen en een duidelijke focus. Het team duurzaamheid voert momenteel een focustraject uit dat moet leiden tot een uitvoeringsagenda met concrete doelen. Monitoring zal plaatsvinden via de planning-en-controlcyclus.

Interactive control systems: experimenteren

Creativiteit is een sleutelbegrip. Door te enthousiasmeren, uit te nodigen en te faciliteren ontstaan creatieve projecten en activiteiten die bijdragen aan de doelen van het duurzaamheidsbeleid bij zowel inwoners, maatschappelijke organisaties als de ambtenaren van de gemeente Laarbeek.

In de afgelopen jaren is een groot netwerk ontstaan van betrokken inwoners en maatschappelijke organisaties. Door te enthousiasmeren, gericht uit te nodigen deel te nemen en te faciliteren zijn vele projecten en activiteiten tot stand gekomen. Het is een voordeel dat de gemeente Laarbeek als een laagdrempelige en toegankelijke organisatie wordt gezien en ervaren.

4.4 Vraag 6: Wat betekent het type informatie dat nodig is, de manier waarop het gepresenteerd is en het moment waarop voor de gemeenteraad van Laarbeek?

De informatie die thans aan de gemeenteraad wordt aangeboden, verloopt deels gestructureerd (via de planning-en-controlcyclus) en deels ongestructueerd (via raadsinformatiebrieven en mondeling). Duidelijk is dat de gemeenteraad thans niet in staat is invulling te geven aan de kaderstellende en controlerende rol van de raad. Ook hulpconstructies, zoals deelname aan een klankbordgroep en/of aanwezigheid bij focusbijeenkomsten, voorzien niet in de behoefte.

De thans beschikbare monitorsystemen zijn deels achterhaald (LDM) of zijn beperkt tot het stellen van een diagnose (Governance monitor duurzame gemeenten).

Het gepresenteerde concept *Future proof control* met de vier "levers of control" beantwoordt beter aan de informatiebehoefte. Er komt dan informatie beschikbaar over:

- de missie, visie en waarden van het duurzaamheidsbeleid; de 'stip op de horizon' (vast te stellen door de gemeenteraad);
- de beleidsmatige kaders en beschikbare budgetten voor de uitvoering (vast te stellen door de gemeenteraad en te bewaken door het college);
- de participatie door inwoners, maatschappelijke organisaties, (sport- en buurt)verenigingen, scholen en bedrijven (te organiseren en uit te voeren door het college en de ambtelijke organisatie);
- de monitoring, efficiëntie- en effectmetingen van de uitvoering van het duurzaamheidsbeleid; diagnostiseren en evalueren (te ontwikkelen door de ambtelijke organisatie en te rapporteren aan het college en de gemeenteraad middels de planning-en-controlcyclus en afzonderlijke rapportages).

Met gebruikmaking van de vier "levers of control" worden de voortgang, de bereikte resultaten en de effecten van het duurzaamheidsbeleid in financiële en maatschappelijke zin gerapporteerd aan de raad. Dit kan voor de raad aanleiding zijn om te versnellen en/of bij te sturen. Wanneer de rapportage vast onderdeel wordt van de planning-en-controlcyclus, biedt dit voor de raad het handvat voor meer grip op het duurzaamheidsbeleid.

Bijlage 1 Analyse- en normenkaders

Governance monitor duurzame gemeenten

Voor dit onderzoek is onder andere als analyse- en normenkader de *Governance monitor duurzame gemeenten* gehanteerd. Centraal staat het bieden van een handelingsperspectief voor verbeterstappen, passend bij het eigen ontwikkelpad van de gemeente. Governance volgens de monitor is opgebouwd uit twee elementen, te weten:

- de duurzaamheid van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie;
- het ambitie- en prestatieniveau van het gemeentelijk beleid.

Op zeven thema's wordt aan de hand van 22 criteria gescoord. De volgende thema's worden onderscheiden:

- Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering
- Samenwerken en verbinden
- Beleidskaders formuleren en integreren
- Uitvoeren en handhaven
- Faciliteren
- Financiële arrangementen
- Monitoren

Deze thema's zijn vertaald in normen, waarmee kan worden gescoord op een 5-punts houdingschaal (tabel 5). De vijf houdingen helpen om de uitkomsten op één noemer te brengen en bevorderen een duidelijk handelingsperspectief naar een volgende stap.

Tabel 5 Houdingschaal

Niveau	Houding bij gemeentelijke governance
1	Alleen gericht op korte termijn en lokaal eigen belang van bestuur, kosten allesbeheersend.
2	Wettelijke kaders kopiëren, formeel, macht georiënteerd.
3	Zoeken naar wederzijds belang van gemeente en bedrijven of burgers, compromis bereid, deals sluiten.
4	Open voor samenwerking, inlevend, macht delend, ruime horizon, visie.
5	Gericht op lange termijn, ook oog voor mondiale belangen.

De monitor schetst een beeld van de duurzaamheid van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie en van het ambitie- en prestatieniveau van het gemeentelijk beleid. Hierbij gaat het erom wat een gemeente – samen met anderen – zelf kan organiseren om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.

De monitor is een nuttig instrument om verbanden te leggen tussen de VN-Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling en de inzet van gemeenten op sociaal, economisch en milieuterrein, in samenwerking met lokale partners. De governance thema's van de monitor vormen belangrijke randvoorwaarden voor de bijdrage van Nederlandse gemeenten aan de zeventien internationaal afgesproken doelen.

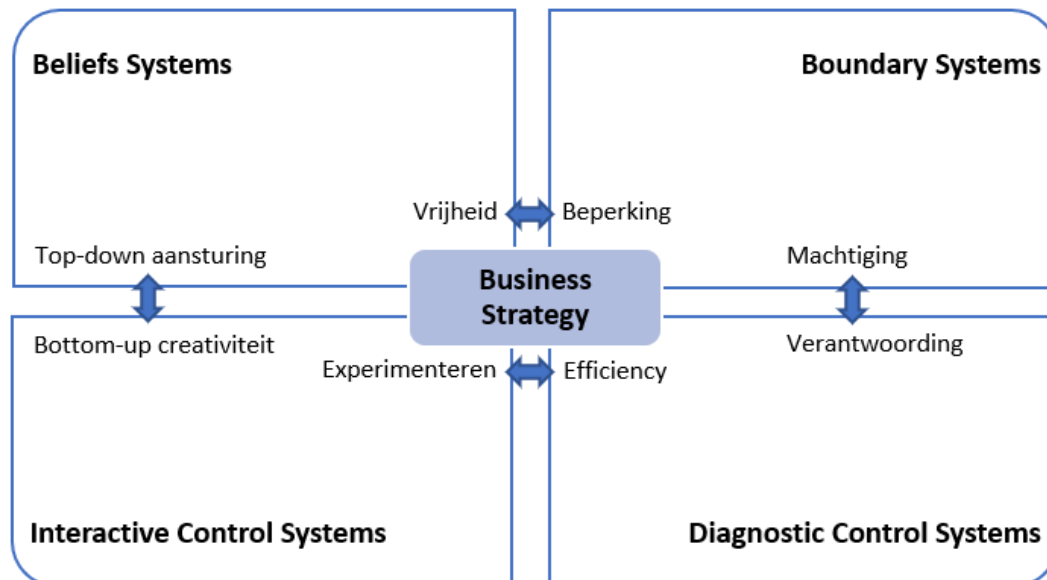
De beoordeling van het duurzaamheidsbeleid van de gemeente Laarbeek aan de hand van het normenkader *Governance monitor duurzame gemeenten* is als bijlage 5 bij dit rapport gevoegd. De beoordeling is tot stand gekomen met input van leden van het programmateam duurzaamheid.

Future proof control: "levers of control"

De traditionele benadering van de beleidscyclus bij de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van beleid (planning en control) schiet vaak tekort bij een dynamisch beleidsterrein als duurzaamheid. Kenmerkend voor de traditionele systemen is dat zij voornamelijk reageren op informatie uit het verleden.⁴ Er dient echter steeds vaker geanticipeerd te worden op een snel veranderende omgeving en een toenemende interne complexiteit. Deze ontwikkelingen leiden tot meer onzekerheid en risico, wat meer flexibiliteit en creativiteit in planning en control vraagt. 'In control' zijn in de nieuwe betekenis van het woord houdt in dat een gemeente in staat is zich proactief aan te passen aan veranderingen in haar omgeving en om zo haar continuïteit veilig te stellen. Met andere woorden: de gemeentelijke organisatie moet in staat zijn om te leren. In het concept *Future proof control* worden vier 'levers of control'⁵ onderscheiden, waarbij het gaat om de beheersing van de spanning tussen vrijheid en beperking, machtiging en verantwoording, top-down aansturing en bottom-up creativiteit; experimenteren en efficiency (zie figuur 8).

De vier 'levers of control' zijn (figuur 8):

1. **Beliefs-systemen:** voor het inspireren en leiden van de zoektocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden.
2. **Boundary-systemen:** om grenzen te stellen aan de zoektocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden.
3. **Diagnostische control-systemen:** voor het motiveren, monitoren en belonen van specifieke doelen.
4. **Interactieve control-systemen:** voor het stimuleren van leren door organisaties en het genereren van nieuwe ideeën en strategieën.



Figuur 8 Vier 'levers of control'

⁴ Hoe blijven organisaties in control in een snel veranderende omgeving?, Intreerede lector Financial Control, dr. J. Wagenveld RA, 4 februari 2016.

⁵ "Levers of control": how managers use innovative control-systems to drive strategic renewal, Simons, 1995.

Bijlage 2 Rol van de gemeente

Enkele jaren geleden heeft de gemeente Laarbeek de notitie *Verbindend samenspel* vastgesteld. Hierin is de bestuurs- en managementfilosofie beschreven. Het bevat de rolverdeling en spelregels binnen het college van burgemeester en wethouders en tussen het college en het ambtelijk apparaat.

In de notitie wordt aan de portefeuillehouder de regiefunctie toegekend op een dossier (bestuurlijk onderwerp). Regie wil hier zeggen dat de portefeuillehouder vooraf, zowel op inhoud, procedure als proces, in staat wordt gesteld om keuzes te maken.

Juist op het terrein van duurzaamheidsbeleid is het voeren van regie een belangrijke functie, gelet op het grote aantal betrokken stakeholders. Van een regierol van de gemeente is sprake om in samenwerking met andere partijen een algemeen doel te bereiken.

In de bestuurskunde⁶ is een gangbare algemene omschrijving van de gemeentelijke regierol:

Een gemeente regisseert wanneer zij stuurt op afstemming tussen meerdere actoren om een doel vanuit visie te bereiken. Hierbij hebben de gemeente en de andere actoren diverse afhankelijkheidsrelaties en verantwoordelijkheden, die ontstaan vanuit de randvoorwaarden gesteld aan de verschillende actoren. Deze randvoorwaarden worden door monitoring gevolgd.

Een gemeente heeft bij het ontwerpen en uitvoeren van haar regierol verschillende keuzes. De belangrijkste keuzes gaan over de vraag of de gemeente in de relatie met de andere actoren strak stuurt of veeleer faciliteert. Binnen deze keuzes is onderscheid te maken of de gemeente 'afdwingt', 'samenwerkt' of 'overlaat'.

De gemaakte keuze bepaalt de onderlinge relatie tussen de gemeente en de betreffende andere partij. De rol van de gemeente kan variëren van opdrachtgever, coproducent of facilitator. De rol van de andere partij(en) correspondeert daarmee en varieert dan van uitvoerder, partner tot initiatiefnemer. Het gepresenteerde keuzemodel (figuur 9) maakt het inzichtelijk.

Aan de hand van het model kan antwoord worden gegeven op de volgende vragen:

- Is de gemeente actief betrokken bij de uitvoering van beleid?
- Wanneer betreft de gemeente de verschillende actoren bij het regieproces?
- Welke invloed geeft de gemeente de verschillende actoren vervolgens?

⁶ Bron: Bestuurskunde, 2009-1, pagina 97.

Aan de hand van de antwoorden wordt duidelijk in hoeverre de regierol van de gemeente effectief is. Het schema leent zich goed voor reflectie en herbezinning op de gewenste rol voor de toekomst.

Rol gemeente: Rol externe:	Opdrachtgever Uitvoerder	Co-producent Partner	Facilitator Initiatiefnemer
Sturing:	Gemeente	Gezamenlijk	Zelfsturing
Randvoorwaarden:	Gemeente stelt vast	Gezamenlijk vastgesteld	Actor stelt vast
Afhankelijkheid:	Formeel	Informeel	Actor stelt vast
Afstemming:	Gemeente stemt af	Gezamenlijke afstemming	Actoren stemmen af
Doel:	Gemeente stelt vast	Gezamenlijk vastgesteld	Actor stelt vast
Verantwoordelijkheid:	Gemeente	Gezamenlijk	Actor
Visie:	Gemeentelijke visie	Gezamenlijke visie	Actoren bepalen visie
Monitoring:	Gemeente	Gezamenlijke monitoring	Actoren monitoren

Figuur 9 Keuzemodel participatie gemeente

Bijlage 3 Lokale duurzaamheidsmeter (LDM)

De LDM was een initiatief van onder andere de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Hoewel de LDM niet meer wordt gehanteerd en op onderdelen achterhaald is, geeft het wel een concreet beeld van de verankering van duurzaamheid in de organisatie van de gemeente Laarbeek, de mate van betrokkenheid van burgers en andere stakeholders en de genomen maatregelen, voor de thema's people, planet en profit.

De LDM bestaat uit drie vragenlijsten, geënt op de drie dimensies van duurzame ontwikkeling: People, Planet en Profit. Gemeenten konden de vragenlijsten met stellingen online invullen, waarna de resultaten te raadplegen zijn via de website www.duurzaamheidsmeter.nl.

De structuur van de vragenlijsten is als volgt (tabel 6).

Tabel 6 People, planet, profit

People 1 - 46	Planet 46 - 96	Profit 96 - 145
Verankering in de organisatie	Klimaat en energie	Duurzaam inkopen
Burgerparticipatie	Natuur en water	Duurzame mobiliteit
Duurzaamheid en Samenleving	Afval en vervuiling	MVO/Duurzaam Ondernemen

De vragenlijsten met stellingen zijn door de gemeente Laarbeek ingevuld naar de actuele situatie medio 2019.

Legenda:

Groen: Ja, voldoet aan de norm
Rood: Nee, voldoet niet aan de norm
Wit: Onbekend

Nr.	Stelling	Antwoord 2019	Antwoord 2019
1	In uw gemeente is duurzame ontwikkeling uitgewerkt in een strategische visie op lange termijn.	Ja	
2	Samen met de belangrijkste stakeholders (burgers, maatschappelijk veld, bedrijfsleven) wordt de strategische visie levendig en up-to-date gehouden.	Nee	
3	Het huidige coalitieprogramma hanteert duurzaamheid als uitgangsprincipe en heeft dit vertaald in bestuurlijke prioriteiten om duurzame ontwikkelingen te bevorderen.	Ja	
4	In uw gemeente zijn richtlijnen ontwikkeld om ervoor zorg te dragen dat duurzaamheid op structurele wijze meegenomen wordt in beleids-, programma- en projectontwikkeling.	Nee	
5	Bij ruimtelijke planning waakt uw gemeente ervoor dat er een transparante afweging plaatsvindt van economische, sociale én ecologische belangen. Duurzame ontwikkelingen worden daarbij zoveel mogelijk gefaciliteerd.	Ja	
6	De structuurvisie is een ruimtelijke weergave van de gemeentelijke visie op duurzame ontwikkeling. Knelpunten tussen ecologische, sociale en economische belangen zijn in kaart gebracht en geagendeerd voor openbare besluitvorming.	Nee	
7	Via uw website is eenvoudig en snel informatie te vinden over de visie en inspanning van uw gemeente gericht op duurzame ontwikkeling.	Ja	
8	Binnen het college van burgemeester & wethouders is één lid verantwoordelijk voor de verankering van duurzaamheid als uitgangsprincipe binnen de organisatie.	Ja	
9	Uw gemeente beschikt over een MVO beleidsplan (in wording).	Ja	
10	Duurzaamheid/MVO is geïntegreerd in het HRM-beleid van uw gemeente.	Nee	
11	Uw gemeente streeft in haar personeelsbeleid nadrukkelijk naar een personeelssamenstelling die een evenredige afspiegeling is van de lokale samenleving (diversiteitsbeleid).	Nee	
12	Binnen de gemeentelijke organisatie wordt minimaal 40% van de leidinggevende functies ingenomen door vrouwen.	Ja	
13	Het indienen van ideeën en initiatieven door het personeel voor het verduurzamen van de organisatie wordt gestimuleerd.	Ja	
14	Uw gemeente evalueert jaarlijks in hoeverre haar inwoners tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening.	Deels	
15	De gemeente publiceert jaarlijks in aanvulling op de financiële verantwoording een duurzaamheidsverslag of maatschappelijk jaarverslag.	Nee	
16	Uw gemeente besteedt structureel aandacht aan het betrekken van stakeholders (belangengroepen) bij de ontwikkeling van nieuwe beleidskaders en beleidsevaluaties, met name in het voortraject.	Ja	
17	Uw gemeente beschikt over een actuele communicatiestrategie om inwoners te informeren én actief te betrekken bij haar activiteiten en besluitvorming.	Ja	
18	Uw gemeente heeft beleid voor volwaardige ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers.	Ja	
19	Uw gemeente draagt structureel bij aan het bevorderen van maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO).	Nee	
20	Uw gemeente heeft toegankelijke informatie en procedureregels voor het agenderen van een burgerinitiatief.	Ja	
21	In de huidige beleidsperiode is minstens één burgerinitiatief (gerelateerd aan duurzaamheid) succesvol op de agenda van de gemeenteraad gekomen.	Nee	
22	Uw gemeente praktiseert een wijkgerichte aanpak om inwoners actief te betrekken bij de inrichting en zorg voor hun eigen leefomgeving.	Ja	
23	In uw gemeente is een structuur voor het faciliteren van duurzame burgerinitiatieven opgezet.	Nee	
24	Uw gemeente ondersteunt gedurende deze collegeperiode een	Ja	

	'jongerenraad' of een ander concreet en structureel initiatief om jongeren te betrekken bij de gemeentelijke politiek.		
25	Uw gemeente spant zich actief in om vrouwen te betrekken bij politiek en lokaal bestuur.	Nee, maar zijn dit wel! En goed vertegenwoordigd!	
26	Uw gemeente draagt actief het belang van Art. 1 van de grondwet uit.	Nee	
27	Uw gemeente heeft het fenomeen sociaal ondernemerschap omarmd en stimuleert en ondersteunt initiatieven op dit terrein.	Nee	
28	Uw gemeente neemt deel aan de benchmark burgerparticipatie om haar beleid m.b.t. burgerparticipatie te monitoren en te verbeteren.	Nee	
29	Uw gemeente ondersteunt voorlichting en bewustwording gericht op het verduurzamen van (consumptie)gedrag van de eigen inwoners.	Ja	
30	Uw gemeente werkt jaarlijks mee aan meer dan één landelijke actie om duurzaam gedrag bij haar inwoners te bevorderen zoals Duurzame Dinsdag, klimaatstraatfeesten, Fairtrade-week e.d.	Nee	
31	Samen met het maatschappelijk veld is er in uw gemeente extra aandacht voor kwetsbare groepen m.b.t. het stimuleren van duurzaam en gezond (consumptie)gedrag.	Ja	
32	Uw gemeente werkt samen met werkgevers aan een lokale en/of regionale agenda gericht op een duurzame inzetbaarheid van mensen.	Ja	
33	Uw gemeente houdt haar ambities en prestaties m.b.t. het behoud van cultureel erfgoed actueel.	Ja	
34	Uw gemeente is actief lid van de vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO).	Nee	
35	In het duurzaamheidsbeleid van de gemeente wordt gerefereerd aan mondiale ontwikkelingen en internationale afspraken zoals de klimaatafspraken en millenniumdoelen.	Ja	
36	Uw gemeente heeft zich uitgeroepen tot Millennium Gemeente. De gemeente onderkent daarmee het belang van internationale afspraken en vertaalt deze waar mogelijk door naar lokaal beleid.	Nee	
37	De gemeente speelt een actieve rol bij initiatieven waarbij burgers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties samenwerken om lokaal handelen vanuit mondiaal perspectief te stimuleren.	Nee	
38	Uw gemeente draagt de titel Fairtrade Gemeente of is bezig om deze titel te verkrijgen.	Nee	
39	Uw gemeente heeft in haar jaarlijkse begroting structureel een budget voor het bevorderen van mondiaal burgerschap/ duurzaam gedrag gereserveerd.	Nee	
40	Uw gemeente besteedt een gedeelte van dit budget aan voorlichting en bewustwording met betrekking tot mondiale vraagstukken.	N.v.t.	
41	In uw gemeente zijn jongeren een uitgesproken doelgroep voor activiteiten gericht op (mondiaal) burgerschap en de bevordering van duurzaam gedrag.	N.v.t.	
42	In uw gemeente heeft een ambtenaar de invulling van het predicaat Millennium Gemeente en/of het bevorderen van mondiaal burgerschap in zijn of haar takenpakket.	Nee	
43	Uw gemeente is betrokken bij activiteiten die direct bijdragen op internationaal niveau aan het behalen van millenniumdoelen.	Ja	
44	Uw gemeente is lid van één of meerdere internationale samenwerkingsverbanden ter bevordering van duurzame ontwikkeling. Denk aan ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) en het zogeheten Convenant of Mayors.	Nee	
45	Uw gemeente of de door uw gemeente gesteunde organisaties, onderhouden één of meer relaties met andere gemeenten in ontwikkelingslanden en/of Europese transitielanden.	Nee	
46	Uw gemeente heeft meetbare doelen gesteld voor energiebesparing bij de gebouwen in gemeentelijk eigendom	Nee	

	en/of beheer.		
47	Uw gemeente draagt zorg om zelf als organisatie klimaatneutraal te zijn.	Nee	
48	CO2-monitoring: uw gemeente berekent jaarlijks de CO2-productie door de eigen (gemeentelijke) organisaties (CO2-footprint) en maakt de resultaten publiekelijk toegankelijk.	Nee	
49	Uw gemeente wekt >20% van de eigen benodigde energie zelf duurzaam op.	Nee	
50	Uw gemeente heeft een actueel klimaatbeleidsplan en geeft hieraan een hoge prioriteit.	Nee	
51	Uw gemeente heeft het potentieel aan lokale duurzame energieproductie binnen haar grenzen in kaart gebracht.	Ja	
52	Uw gemeente heeft meetbare doelen gesteld voor het aandeel van het lokale energieverbruik dat afkomstig moet zijn van hernieuwbare energiebronnen (zon, wind, biomassa, waterkracht, aardwarmte).	Nee	
53	Er is structureel budget gereserveerd op de begroting voor het klimaatbeleid.	Ja	
54	Uw gemeente heeft een ambtenaar in dienst die specifiek aanstuurt op energiebesparing/duurzame energie/klimaatbeleid.	Nee	
55	Uw gemeente communiceert klimaatproblematiek breed naar haar inwoners om daarbij steun en verbreding te zoeken voor haar klimaatbeleid. Dit uit zich in jaarlijks minimaal één voorlichtingsactiviteit gericht op het brede publiek.	Ja, we organiseren diverse voorlichtingsbijeenkomsten over duurzaamheid en publiceren hier ook over.	
56	In uw gemeente loopt een programma op scholen/onderwijsinstellingen gericht op klimaat en energie.	Nee	
57	Uw gemeente stimuleert actief energiebesparende maatregelen bij haar inwoners (en huiseigenaren).	Ja	
58	Uw gemeente ondersteunt specifiek bij minima de mogelijkheden voor energiebesparing.	Ja	
59	In uw gemeente is sprake van een actieve en gestructureerde samenwerking met verschillende belangengroepen op het gebied van klimaat/energiebeleid.	Nee	
60	Uw gemeente is lid van het Klimaatverbond.	Nee	
61	Uw gemeente stimuleert en faciliteert particulieren bij het opzetten van lokale (zelfleverings) Duurzame Energie productie.	Ja	
62	Uw gemeente neemt deel aan de Lokale Klimaatagenda en bijbehorende klimaatmonitor van Rijkswaterstaat – Leefomgeving.	Nee	
63	CO2-monitoring: uw gemeente berekent jaarlijks de CO2-productie door aan burgers, bedrijven en de eigen (gemeentelijke) organisaties (CO2-footprint) en maakt de resultaten publiekelijk toegankelijk.	Nee	
64	De CO2-footprint van uw gemeente is de laatste drie jaar aantoonbaar met minstens 5% afgenomen.	Nee	
65	Uw gemeente heeft de ambitie om binnen een vastgestelde termijn een klimaatneutrale gemeente te worden.	Nee	
66	De gemeente geeft binnen haar beleid met betrekking tot groenbeheer expliciet ruimte aan ecologisch beheer.	Ja	
67	In uw gemeente is een bomenbeleid vastgesteld en in uitvoering.	Ja	
68	In uw gemeente is een beleidsambtenaar die natuur- en biodiversiteitbehoud in zijn of haar takenpakket heeft.	Ja	
69	Uw gemeente heeft beschikking over een actueel overzicht van plant- (flora) en diersoorten (fauna) binnen haar grenzen.	Ja	
70	Uw gemeente voert expliciet een 'bij-vriendelijk' beleid.	Ja	
71	De gemeente houdt de 'rode lijstsoorten' bij die binnen de gemeentegrenzen voorkomen.	Ja	
72	De gemeente zet zich actief in om de leefomgeving van beschermde dieren en planten veilig te stellen en/of te verbeteren.	Ja	
73	Uw gemeente compenseert bij het uitvoeren van bouwplannen	Ja	

	verloren gegaan groen door elders natuurfuncties te versterken.		
74	Uw gemeente heeft beleid/project om de aanleg van 'groene daken' te stimuleren.	Nee	
75	Uw gemeente stimuleert stadslandbouw en/of de aanleg van dorps- of wijktuinen (op braakliggende gronden').	Nee	
76	Uw gemeente beschikt zelf of in regionaal verband over een integraal plan voor duurzaam waterbeheer dat is samengesteld met grote betrokkenheid van maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en andere instellingen.	Ja. Er is een aantal projecten waarvoor dit klopt, zoals: Boer, Bier, Water, Blauwe Poort, Gulden Land	
77	Uw gemeente gaat in het waterbeheer uit van de trits 'vasthouden, bergen, afvoeren'.	Ja. Natuurlijk worden deze trits gehanteerd bij nieuwe bestemmingsplannen of bij herinrichting van bestaande situaties. Maar weer niet bij alle sloten in het buitengebied.	
78	Uw gemeente heeft, bij de aanleg van stoepen, wegen en parkeerplaatsen, een beleid gericht op het zoveel mogelijk 'open' houden van de bodem zodat regenwater kan infiltreren.	Nee	
79	Verharde oppervlakten in uw gemeente worden gecompenseerd met mogelijkheden voor extra wateropvang.	Nee	
80	Uw gemeente heeft een structureel budget voor 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'/Natuur en Milieu Educatie'.	Nee	
81	Uw gemeente heeft de mogelijke gevolgen van klimaatverandering in kaart gebracht en de benodigde maatregelen voor adaptatie.	Nee, in 2018 nog niet. Klimaatstresstesten en (start van) risicodialogen zullen in 2019 plaatsvinden.	
82	Uw gemeente geeft structureel aandacht aan natuur- en milieubescherming bij het opstellen en evalueren van rampenplannen.	Nee	
83	In uw gemeentelijk rioleringsplan wordt consequent uitgegaan van de trits 'preventie, scheiden, zuiveren'.	Nee	
84	In uw gemeente is waar mogelijk de afvoer van regenwater losgekoppeld van het rioleringsstelsel.	Ja/Nee. Onduidelijk is wat wordt bedoeld met 'waar mogelijk'. Bij rioolrenovaties en nieuwe aanleg wordt (vrijwel) altijd een gescheiden riool aangelegd. En daar worden zo veel mogelijk (voorkanten van) panden op aangesloten. Als dit bedoeld wordt, is het antwoord 'ja'. Maar natuurlijk zijn er op dit moment nog veel meer straten waar een regenwaterriool aangelegd kan worden, of waar regenwater losgekoppeld kan worden van het rioleringsstelsel.	

		Als dit bedoeld wordt is het antwoord 'nee'.	
85	Uw gemeente gebruikt geen chemische bestrijdingsmiddelen bij groenbeheer en praktiseert Duurzaam Onkruid Beheer (DOB) toe op verhardingen.	Ja	
86	Uw gemeente heeft een actueel overzicht van bodemkwaliteit en mogelijke risicogebieden.	Ja	
87	Uw gemeente monitort het niveau van de luchtkwaliteit van de gemeente, in ieder geval rond bedrijven(terreinen) en wegen.	Nee	
88	Uw gemeente heeft geluidlast in kaart gebracht (geluidskarten) en een actueel beleidsplan voor geluidreductie en/of behoud van rust (behoud kwaliteit).	Nee	
89	Uw gemeente beschikt over een duurzaam afvalbeleid waarin het bevorderen van kringlopen (hergebruik/recycling van grondstoffen) voorop staat.	Ja	
90	Uw gemeente heeft meetbare doelstellingen geformuleerd met betrekking tot vermindering, scheiding en recycling van huishoudelijk afval.	Ja	
91	Totaal geproduceerd huishoudelijk afval is in de afgelopen drie jaar aantoonbaar afgenomen.	Ja	
92	Hoeveelheid ongesorteerd afval per inwoner is de afgelopen drie jaar aantoonbaar afgenomen.	Ja	
93	Uw gemeente heeft een integraal plan van aanpak tegen zwerfvuil in uitvoer.	Nee	
94	Uw gemeente bevordert actief het gebruik van kraanwater i.p.v. (plastic) flessen	Nee	
95	Uw gemeente heeft een visie en strategie uitgewerkt met betrekking tot het bevorderen van een circulaire economie (versterken kringlopen).	Ja	
96	Uw gemeente heeft formeel vastgelegd dat duurzaamheid het uitgangspunt is van haar inkoopbeleid.	Nee	
97	Uw gemeente hanteert criteria voor duurzaam inkopen door ze concreet en transparant mee te wegen in alle aanbestedingstrajecten.	Ja	
98	Uw gemeente hanteert de criteria voor duurzaam inkopen voor zowel primaire als secundaire inkopen.	Ja	
99	Goedkoop is vaak duurkoop. Uw gemeente past bij aanbestedingen consequent de principes toe van Total Cost of Ownership en EMVI (i.p.v. laagste prijs).	Nee	
100	De inkopers van uw gemeente hebben kennis van duurzame inkoopprocessen en worden regelmatig bijgeschoold.	Ja	
101	Uw gemeente vraagt (potentiële) leveranciers expliciet naar de CO2-footprint of aantoonbare besparing, bijvoorbeeld aan de hand van de CO ₂ -prestatieladder of het Milieubarometercertificaat.	Nee	
102	Waar relevant verlangt uw gemeente van leveranciers dat ze zich inzetten voor betere internationale arbeidsvoorwaarden (tegen kinderarbeid en hongerlonen). Bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij een erkend keten-initiatief.	Nee	
103	Uw gemeente koopt voor haar eigen gebruik 100% groene stroom in (verlichting, gebouwen, et cetera).	Ja	
104	Uw gemeente hanteert bij de inkoop van bedrijfskleding milieucriteria én sociale criteria.	Nee	
105	Bij aanschaf van bedrijfsauto's speelt duurzaamheid een belangrijke rol en wordt uitgegaan van auto's met minimaal een A- of B-label en waar mogelijk wordt gereden op groen gas of elektrisch.	Ja	
106	Voor eigen projecten is de gemeente verplicht om alleen gebruik te maken van duurzaam geproduceerd hout met het FSC-keurmerk of vergelijkbaar, zowel bij bouwprojecten als bij groenvoorzieningen.	Nee (wordt wel geëist bij aanbesteding grote projecten)	
107	Binnen de gemeente wordt standaard dubbelzijdig geprint en gekopieerd.	Ja	
108	Al het papier dat uw gemeente gebruikt is afkomstig uit	Nee	

	duurzame bronnen, dat wil zeggen gerecycled papier en niet-chloorgebleekt of papier met het FSC-keurmerk of vergelijkbaar en niet-chloorgebleekt.		
109	Uw gemeente is overgestapt of bezig met over te stappen op papierloos vergaderen.	Ja	
110	In het gemeentehuis wordt fair trade koffie én thee geschonken met keurmerk.	Nee	
111	Uw gemeente zorgt ervoor dat er een breed assortiment duurzame producten wordt aangeboden in de eigen kantine en/of de catering bij speciale gelegenheden.	Nee	
112	Uw gemeente let expliciet op duurzaamheid/MVO-prestaties bij het aangaan of vernieuwen van contracten met financiële dienstverleners (denk aan banken, accountants, verzekeringen, e.d).	Nee	
113	Uw gemeente hanteert duurzaamheid als belangrijk uitgangspunt bij inkoop en het moderniseren van haar ICT-infrastructuur.	Nee	
114	Uw gemeente geeft expliciet in haar duurzaam inkoopbeleid aan om waar mogelijk kansen te scheppen voor lokale en regionale ondernemers.	Ja	
115	Uw gemeente voldoet aan de ambitie van 5% social return per aanbesteding (bij aanbestedingen boven de € 250.000).	Ja	
116	Uw gemeente brengt jaarlijks, met de verschillende belangengroepen en inwoners, de belangrijkste knelpunten in kaart op het gebied van verkeersveiligheid, verkeersdruk en bereikbaarheid.	Ja	
117	In uw gemeente is het terugdringen van CO2-uitstoot en verbetering van de luchtkwaliteit onderdeel van het beleid op verkeer en vervoer (mobiliteitsbeleid).	Ja. In de bereikbaarheids-agenda wordt volop ingezet om mensen te stimuleren om vaker de fiets te gebruiken. Ook zullen de komende jaren diverse snelfietspaden worden aangelegd.	
118	De gemeente heeft een actief beleid op meer gebruik van het openbaar vervoer en de (elektrische) fiets.	Nee	
119	De gemeente maakt gebruik van het advies van de fietsersbond en/of andere belangengroepen om de inrichting van de openbare ruimte voor langzaam verkeer te verbeteren.	Nee	
120	De gemeente stimuleert actief het autodelen en heeft hiervoor voldoende parkeergelegenheid gereserveerd.	Nee	
121	Uw gemeente heeft beleid om elektrisch rijden te faciliteren en zorg te dragen voor een vlotte plaatsing van openbare oplaadpalen.	Ja	
122	In uw gemeente zijn overal waar mogelijk woonstraten als 30 km- zone ingericht.	Ja	
123	Bij alle scholen zijn speciale voorzieningen getroffen die het principe van 'met de voet en fiets' naar school versterken, zoals het veilig maken van aan- en afvoerroutes en oversteekplaatsen.	Ja. Bij diverse scholen zijn teksten in wegdek aangebracht in schoolzone. In het kader van het project Brabants VeiligheidsLabel zijn we ook hier mee bezig. Verder heeft onlangs actie plaats gehad bij diverse scholen: Mei Autovrij.	
124	Uw gemeente doet jaarlijks mee met de Europese Mobiliteitweek.	Nee	

125	Door middel van het reiskostenbeleid van de eigen organisatie wordt gebruik van OV/fiets in woonwerk/dienstreizen gestimuleerd en autogebruik ontmoedigd.	Nee	
126	Uw gemeente ondersteunt (de oprichting van) een MVO-platform, een duurzame ondernemerskring, e.d.	Ja	
127	Uw gemeente heeft een centraal aanspreekpunt voor ondernemers (ondernemersloket) waar MVO-advies deel uitmaakt van het dienstenpakket richting ondernemers.	Nee	
128	Uw gemeente stimuleert dat het beschikbare arbeidspotentieel van vrouwen, ouderen, gehandicapten en allochtonen zo volledig mogelijk wordt benut door het lokale bedrijfsleven.	Ja	
129	Voor de gemeente is duurzaamheid uitgangspunt bij de inrichting en het beheer van haar bedrijventerreinen. Dit is neergelegd in de beleidsplannen en uitvoeringsplannen rond deze terreinen.	Nee, Bemmer IV wel.	
130	Uw gemeente hecht belang aan zuinig omgaan met ruimte en voert een actief beleid om leegstand tegen te gaan (kantoren, bedrijventerreinen, winkelcentra).	Nee	
131	Uw gemeente stimuleert energiebesparing en toepassing duurzame energie bij bedrijven.	Nee	
132	Ter bevordering van het verduurzamen van de bedrijfsvoering biedt uw gemeente het bedrijfsleven gratis voor één jaar toegang tot een meetinstrument als bijvoorbeeld de Milieubarometer aan.	Nee	
133	Uw gemeente controleert en handhaaft actief dat bedrijven energiebesparende maatregelen nemen met een terugverdientijd van minder dan vijf jaar.	Nee	
134	Uw gemeente heeft meetbare, ambitieuze doelen gesteld voor energiebesparing bij bestaande bouw.	Nee	
135	Uw gemeente biedt haar inwoners de mogelijkheid om een duurzaamheidslening af te sluiten om de woning energiezuinig te maken.	Ja	
136	Uw gemeente heeft meetbare ambitieuze doelen gesteld voor energiebesparing bij nieuwbouw (ambitie lokale Klimaatagenda EPC=0 in 2020).	Nee	
137	Uw gemeente heeft een energiewinkel/energieloket gericht op het samenbrengen van lokale/regionale vraag en aanbod t.a.v. duurzaam bouwen/renoveren.	Nee	
138	Uw gemeente heeft een coördinator voor de uitvoering van het beleid duurzaam bouwen.	Nee	
139	Uw gemeente heeft een structureel budget voor de implementatie van haar beleid met betrekking tot duurzaam bouwen.	Nee	
140	Elk nieuwbouw- en grootschalig renovatie- of sloopplan wordt in een zeer vroeg stadium op de eisen van duurzaam bouwen doorgelicht.	Nee	
141	Uw gemeente controleert en handhaaft de Energie Prestatie Coëfficiënt en andere afspraken als het gebruik van FSC-gecertificeerd hout op de bouwplaats.	Nee	
142	Uw gemeente promoot duurzaamheidscertificering voor recreatielocaties (denk aan horeca, hotels, campings, conferentielocaties en evenementen).	Nee	
143	Uw gemeente bevordert actief het verduurzamen van (publieks)evenementen.	Nee	
144	Uw gemeente is actief op zoek naar innovatieve samenwerkingsmogelijkheden met het bedrijfsleven (private-public partnerships) waarbij het gaat om elkaars kracht te versterken en nieuwe duurzame businessmodellen te ontwikkelen.	Nee	
145	Uw gemeente looft (twee)jaarlijks een prijs uit ter waardering van lokale koplopers in duurzame innovatie.	Nee	

Tabel 7 Koplopers van gemeenten naar inwonersklasse volgens de LDM (maart 2014)

< 25.000	25-50.000	50-100.000	> 100.000
Peel & Maas (77%)	Tytsjerkstradiel (89%)	Leeuwarden (95%)	Nijmegen (97%)
Heiloo (73%)	Boxtel (87%)	Deventer (82%)	Breda (94%)
Het Bildt (72%)	Bronckhorst (80%)	Helmond (82%)	Arnhem (89%)

Bijlage 4 Overzicht van documenten aan de gemeenteraad over duurzaamheidsbeleid 2010 - 2018

Titel document	Doel van het document	Behandeling raad	Onderwerp van governance				
			Datum behandeling raad	Sturing	Beheersing	Verantwoording	Toezicht
	<i>1. informierend, 2. besluitvormend, 3. raadplegend, 4 anders, namelijk (vul een cijfer in)</i>		<i>xx-xx-xxxx</i>	<i>ja/nee</i>	<i>ja/nee</i>	<i>ja/nee</i>	<i>ja/nee</i>
Structuurvisie Laarbeek 2010-2020	1	16-9-2010	ja	nee	nee	nee	
Toekomstvisie Laarbeek 202	1	7-11-2013	ja	nee	nee	nee	
Programmabegroting 2015	1	30-10-2014	nee	ja	nee	nee	
Programmabegroting 2016	1	5-11-2015	nee	ja	nee	nee	
Programmaplan Duurzaamheid: Laarbeek 'gloeit'	1		nee	nee	nee	nee	
Raadsinformatiebrief: Aanloop Dragons' Den: de laatste update	1	19-6-2016	nee	ja	nee	nee	
Programmarekening 2015	3	7-7-2016	nee	nee	ja	nee	
Raadsinformatiebrief: Bestedingsvoorstel krediet 'Uitwerking visie Duurzaamheid'	1	22-9-2016	nee	nee	nee	nee	
Gebiedsvisie de Blauwe Poort Laarbeek	1		ja	nee	nee	nee	
Programmabegroting 2017	1	10-11-2016	nee	ja	nee	nee	
Raadsinformatiebrief: Uitwerking kaders Dragons' Den	1	7-2-2017	nee	nee	nee	nee	
Programmarekening 2016	3	6-7-2017	nee	nee	ja	nee	
Raadsinformatiebrief duurzaamheidsparagraaf in collegeadviezen en raadsvoorstellen	1	13-9-2017	ja	ja	nee	nee	
Programmabegroting 2018	1	9-11-2017	nee	ja	nee	nee	
Beleidsplan 'Licht in de openbare ruimte 2018'	2	7-12-2017	ja	ja	nee	nee	
Raadsinformatiebrief: Voortgang Laarbeek Energiek	1	23-10-2017	nee	ja	ja	nee	
Programmarekening 2017	3	5-7-2018	nee	nee	ja	nee	
Woonvisie 2017-2021 'Wonen in Laarbeek'							
Toekomstvisie Laarbeek 'Samen daadkrachtig en energiek naar 2030'							

Bijlage 5 Governancemonitor duurzame gemeenten

Thema	Omschrijving	Normen	Oordeel	Oordeel
Gemeentelijke organisatie en bedrijfsvoering	Bijdrage van de gemeente als bedrijfsmatige organisatie aan duurzaam handelen.	De gemeente houdt in haar doen en laten rekening met effecten in de keten.		
		De belasting door de gemeentelijke organisatie is in balans met de draagkracht van de aarde of draagt bij aan herstel/versterking hiervan.		
		De uitstoot van broeikasgassen die samenhangt met de gemeentelijke organisatie en huishouding wordt voorkomen of gecompenseerd.		
		De gemeente als organisatie hanteert met betrekking tot zijn personeel de principes van goed werkgeverschap.		
		De gemeente voert een begrotingsbeleid waarmee lange termijn stabiliteit van de gemeentelijke financiën wordt gegarandeerd en burgers en bedrijven niet te veel worden belast.		
		De gemeente draagt haar voorbeeldrol als een organisatie die duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel draagt.		
		Samenwerken en verbinden	Het duurzaamheidsprofiel van de gemeente is het resultaat van inspanningen van een groot aantal maatschappelijke actoren, waaronder de gemeente.	De cyclus begint met een visie op wat het lange termijn doel is en het betrekken van lokale stakeholders.
De gemeente sluit zich aan bij bestaande samenwerkingsverbanden, dan wel sluit zelf nieuwe samenwerkingsverbanden of coalities gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling.				
De gemeente maakt deel uit van interbestuurlijke regionale samenwerkingsverbanden die zorgdraagt voor coherentie in het duurzaamheidsbeleid.				

Beleidskaders formuleren en integreren	De mate waarin en de wijze waarop de gemeente aandacht besteedt aan duurzame ontwikkeling als uitgangspunt in processen van beleidsontwikkeling en besluitvorming.	De gemeente heeft een integraal beleidsplan, programma of strategiedocument (toekomstvisie) vastgesteld met daarin SMART geformuleerde doelstellingen ten aanzien van duurzame ontwikkeling.		
		De gemeente onderkent het belang van duurzame ontwikkeling in het coalitieakkoord en erkent dat de uitvoering ervan een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het college.		
		Bij de besluitvorming over (nieuw) beleid betreft de gemeente effecten die dit beleid kan hebben op People, Planet, Profit.		
		De verantwoordelijkheden voor de coördinatie van beleidsterreinen met het oog op duurzame ontwikkeling zijn goed belegd.		
Regelgeving en handhaving	De wijze waarop de gemeente zijn wettelijke taken op het gebied van uitvoering, regelgeving en handhaving gebruikt om de doelstellingen van duurzame ontwikkeling na te streven.	Voor het nastreven van duurzame ontwikkeling maakt de gemeente optimaal gebruik van zijn wettelijke bevoegdheden en afwegingsruimte op het gebied van uitvoering, regelgeving en handhaving.		
		Regelgeving die wordt opgelegd aan burgers en bedrijven is gericht op het behouden en verbeteren van het leef- en ondernemingsklimaat en houdt rekening met de lokale omstandigheden.		
		Handhaving wordt zo uitgevoerd dat naleving van regels wordt gestimuleerd, maar ook dat voldoende ruimte blijft voor burger- en ondernemerschap.		
Faciliteren	De manier waarop en de mate waarin de gemeente proactief gebruikmaakt van zijn positie in de samenleving om initiatieven van anderen op het gebied van duurzame ontwikkeling te verbinden, te ondersteunen en verder te brengen.	De gemeente heeft in haar communicatiestrategie duurzaamheid als element opgenomen.		
		De gemeente stimuleert en faciliteert samenwerking tussen actoren in de gemeente.		

		De gemeente propageert en stimuleert de totstandkoming van maatschappelijke initiatieven met betrekking tot duurzame ontwikkeling en ondersteunt de uitvoering daarvan, afhankelijk van zijn rol, taken en verantwoordelijkheden, met proportionele middelen.	Geel	Groen
		De gemeente maakt actief gebruik van de initiatieven en de (potentiële) inzet van burgers, bedrijven en andere organisaties, zowel binnen als buiten de gemeente, om haar doelen voor duurzame ontwikkeling te realiseren.	Groen	Groen
Financiële arrangementen	De manier waarop en de mate waarin de gemeente zijn bevoegdheden en middelen aanwendt om initiatieven van burgers, bedrijven of andere organisaties te ondersteunen met financiële instrumenten zoals innovatieve subsidies, revolving funds, publiek-private samenwerking of het financieren van bijeenkomsten.	De gemeente initieert, creëert of bevordert waar mogelijk financiële arrangementen voor het uitvoeren van projecten, dan wel het ondersteunen van initiatieven, die zijn gericht op het bevorderen van duurzame ontwikkeling.	Geel	Geel
Monitoren	De inzet van instrumenten om de realisatie van ambities te meten, prestaties te vergelijken met die van anderen, verantwoording af te leggen en open te staan voor verbetering.	Met het oog op continu leren en verbeteren, organiseert en onderhoudt de gemeente feedbackmechanismen voor het kritisch volgen van zijn inzet, ambities en prestaties.	Rood	Groen
		De gemeente zet één of meer instrumenten in om de voortgang van zijn beleid met betrekking tot duurzame ontwikkeling te volgen en te meten met dat van anderen.	Rood	Geel
		Bij de evaluatie van haar beleid betreft de gemeente actief betrokken burgers en ondernemers.	Geel	Rood
		Jaarlijkse rapportage van eigen prestaties met betrekking tot sociale en ecologische footprinting.	Rood	Rood

Legenda:

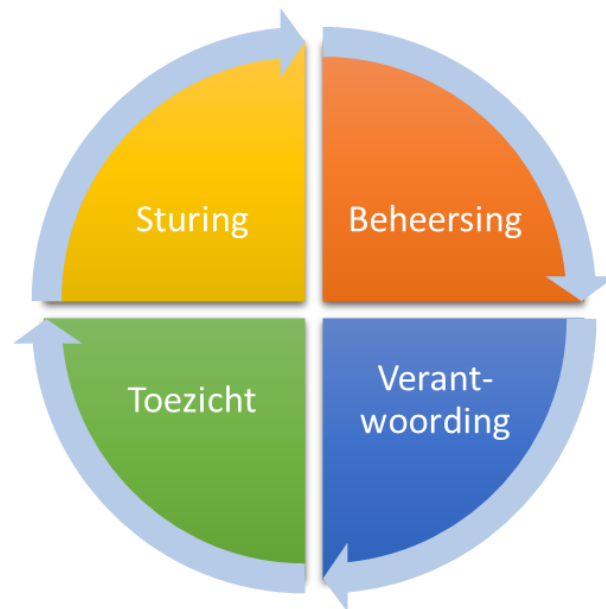
Groen:	Voldoet aan de norm
Geel:	Voldoet deels aan de norm, voor verbetering vatbaar
Rood:	Voldoet niet aan de norm
Wit:	Onbekend c.q. te weinig informatie voor een oordeel

Bijlage 6 Good governance

De taak van de gemeenteraad kan kort omschreven worden met de term *good governance*. Dit houdt in:

Het sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van het beleid en projecten, alsmede het op een open wijze daarover communiceren en afleggen van verantwoording.

Samengevat bestaat het uit een aantal samenhangende componenten:



Figuur 10 Aspecten van governance

Sturing

Sturing is het proces waarbij door de gemeenteraad richting wordt gegeven aan het college van burgemeester en wethouders en de gemeentelijke organisatie om bepaalde beleidsdoelstellingen te realiseren. Het gaat om 'het uitzetten van de koers'.

Beheersing

Beheersing is het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met het vastgestelde beleid en de gemaakte plannen. Zo nodig worden maatregelen getroffen om bij te sturen, zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

Het gaat hier om 'het op koers houden' van het bouwproces door een adequaat bouwprocesmanagement.

Verantwoording

Verantwoording betekent rekenschap afleggen door het ambtelijk management aan het college van burgemeester en wethouders en door het college aan de gemeenteraad. Onder deze component vallen onder andere management- en bestuursrapportages en de bedrijfsvoeringsparagraaf in de jaarrekening. Het gaat hier om 'de verantwoording' van de projectuitvoering.

Toezicht

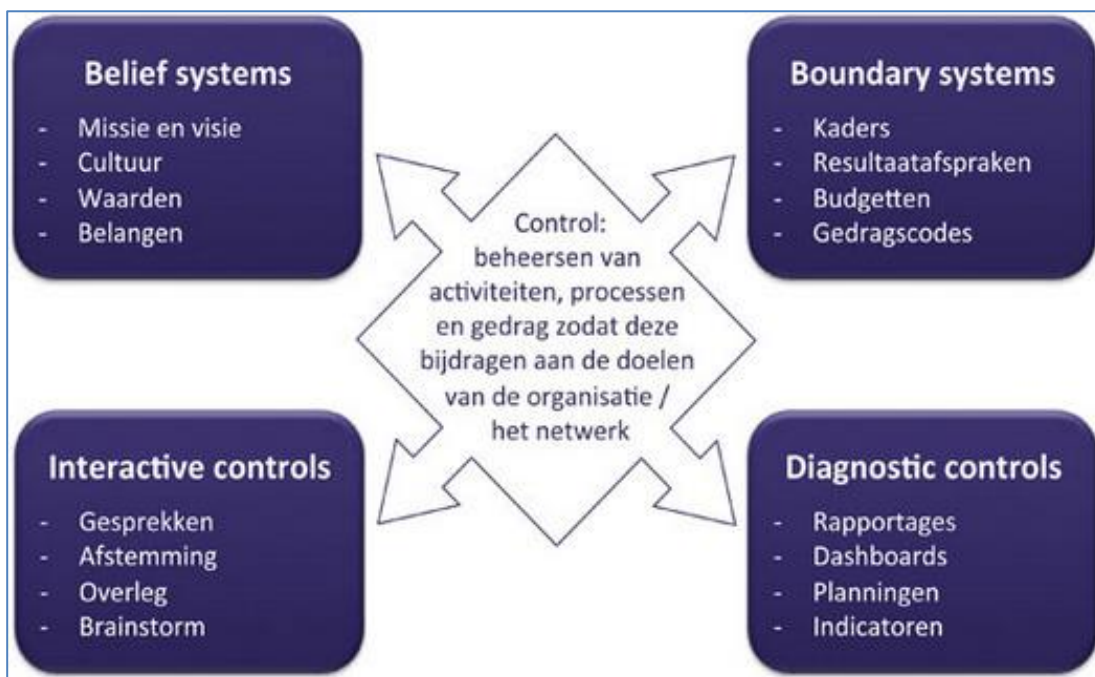
Toezicht houdt in dat uiteindelijk de gemeenteraad beoordeelt of de uitvoering van het beleid voldoet aan de gestelde eisen en of de afgesproken resultaten op de meest efficiënte wijze zijn behaald. Zo nodig kan de gemeenteraad bijsturen. Het gaat hier om 'de beoordeling' van de projectuitvoering.

Bijlage 7 Future proof control

'Levers of control'

Het raamwerk van Simons bestaat uit vier 'levers of control', vier dimensies van control die met elkaar in evenwicht gebracht moeten worden, vanwege de spanning tussen deze vier dimensies. Spanning die bijvoorbeeld ontstaat tussen de top-down aansturing en de bottom-up creativiteit, tussen vrijheid en beperking, tussen machtiging en verantwoording en tussen experimenteren en efficiency. Hier wordt als definitie van control gehanteerd:

het beheersen van activiteiten, processen en gedrag zodat deze bijdragen aan de doelen van de organisatie.



Figuur 11 Raamwerk 'levers of control'

Belief systems

Bij de beliefssystemen staan de kernwaarden van de organisatie centraal en het is belangrijk dat deze kernwaarden bij iedereen binnen de organisatie leven. De leden van de organisatie moeten redeneren vanuit en werken aan gezamenlijke waarden, een gezamenlijke missie en visie, een gedeelde cultuur en gedeelde belangen.

Boundary systems

Bij de boundarysystemen worden de grenzen gesteld waarbinnen men dient te handelen. Dit betekent het stellen van kaders, het maken van resultaatafspraken, het beschikbaar stellen van budgetten en het opstellen van gedragscodes.

Diagnostic control systems

Bij de diagnostische controlsystemen worden vooraf gestelde doelen gemonitord. Hiervoor worden eerst (gedetailleerde) planningen gemaakt, waarna het meten van de voortgang van deze planningen wordt gedaan met behulp van indicatoren, dashboards en rapportages.

Interactive control systems

Bij de interactieve controlsystemen staat interactiviteit centraal. Hiermee wordt betrokkenheid en bottom-up creativiteit gestimuleerd. Het moet gaan over het functioneren van de organisatie in gesprekken waar medewerkers van verschillende niveaus van de organisatie aan deelnemen. Via brainstormbijeenkomsten en overleg wordt afstemming bereikt.

Bijlage 8 Casestudy

In het onderzoek is gebruikgemaakt van een viertal cases voor een verdieping van de praktijk bij de gemeente Laarbeek. De casestudy kan gezien worden als een 'reality check'. Aan de hand van een casus is getoetst hoe duurzame beleidsdoelstellingen uitvoering krijgen, welke input hiervoor nodig is, en wat de prestatie, uitkomst en impact zijn van deze activiteit.

De volgende casussen zijn geselecteerd:

- Dragon's Den
- Zonnepanelenproject
- Duurzame straatverlichting
- De Groenstrijd 2.0

Naam project	Dragon's Den
Omschrijving	Duurzaamheidswedstrijd, van oorsprong uit Japan, waar mensen plannen mogen voorleggen aan een jury ('de Dragons'). De beste ideeën worden vervolgens uitgewerkt en hierin wordt geïnvesteerd.
Periode van uitvoering	2017-2018
Reikwijdte	Gemeente Laarbeek
Financiering	€ 150.000
Doelen	Initiatieven uit de samenleving stimuleren en de aanwezige creativiteit in de samenleving een boost geven.
Resultaten	Diverse initiatieven waarvan één (Snoeperij Jantje) heeft gewonnen.
Duurzaamheid (3 P's)	People, planet en profit
Betrokken partijen	Gemeente Laarbeek, De patélijn van VOF Berkvens, Autobedrijf SARO, Stichting VIER, Kemme Communicatie en RoofUpdate, Refurbished zonnepanelen, Duurzaam Laarbeek, EMU Instruments, Studio Klus, GGD Brabant Zuidoost, Snoeperij Jantje, directievoorzitter Bavaria, directeur ZLTO, Frits Swinkels, Hutten catering / De verspillingfabriek, Associatie voor Coaching.

Naam project	Zonnepanelenproject De Groene Zone
Omschrijving	Via dit zonnepanelenproject kunnen woningeigenaren zonnepanelen aanschaffen en laten plaatsen. Door middel van een lening bij de gemeente Laarbeek van 15 jaar is voorfinanciering niet nodig.
Periode van uitvoering	Ambtelijke voorbereiding van het project vanaf 1 december 2016- 2018 Uitvoering vanaf 2018
Reikwijdte	Gemeente Laarbeek
Financiering	Het budget dat beschikbaar is voor het project bedraagt maximaal € 1.540.000. Het college zal leningen toekennen totdat het krediet is besteed. Als extra beroep gedaan wordt op de regeling wordt aan de raad voorgesteld om extra krediet beschikbaar te stellen.
Doelen	Het regionale samenwerkingsproject heeft als doel om in twee jaar tijd 7.000 woningen te voorzien van zonnepanelen.
Duurzaamheid (3 P's)	Planet
Betrokken partijen	Regio Zuidoost-Brabant: Gemeente Eindhoven, Cranendonck, Valkenswaard, Waalre, Asten, Best, Deurne, Geldrop-Mierlo, Gemert-Bakel, Laarbeek, Someren, Son en Breugel.

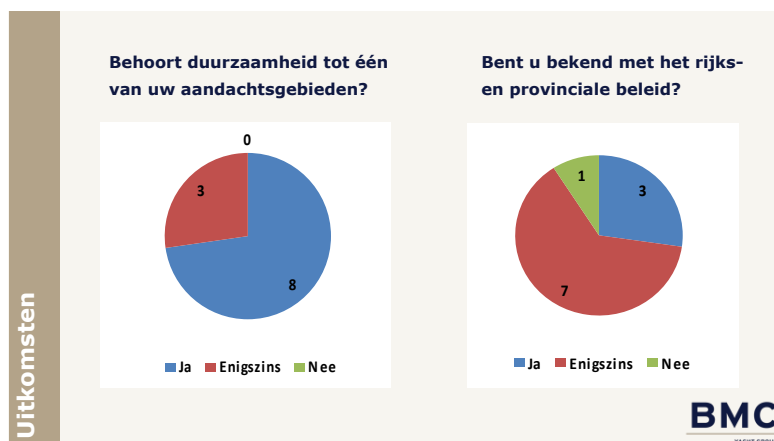
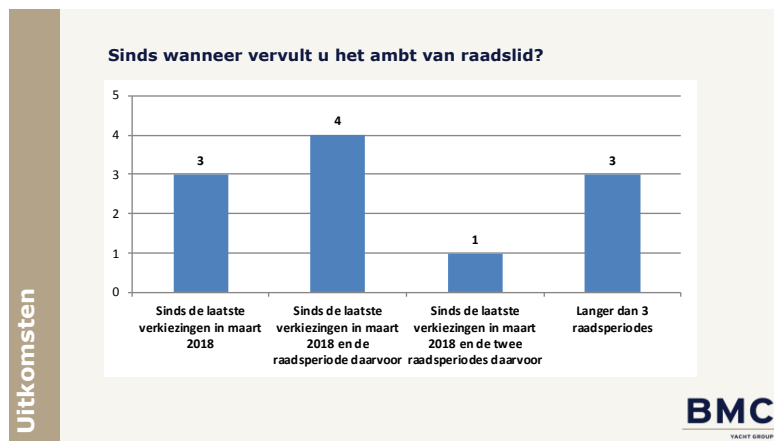
Naam project	Duurzame straatverlichting
Omschrijving	Duurzaamheid, energiebesparing, CO ₂ -reductie zijn de pijlers onder het beleidsplan 'Licht in de openbare ruimte 2018', maar wel in combinatie met een veilige en prettige leefomgeving. Er zal gebruik worden gemaakt van technieken als sensoren en een telemanagementsysteem waarmee het licht op afstand te regelen is. Zo kan er veel meer maatwerk worden geleverd, worden storingen proactief opgepakt (in plaats van dat de inwoner deze hoeft te melden) en wordt veel energie bespaard.
Periode van uitvoering	2018-2029
Reikwijdte	Gemeente Laarbeek
Financiering	€ 2,4 miljoen
Inzet (in uren)	In hoofdzaak reguliere uren beheerder openbare verlichting
Doelen	Een snelle ombouw naar LED en het grootschalig toepassen van telemanagement, waarmee licht op maat gerealiseerd kan worden.
Duurzaamheid (3 P's)	Planet
Betrokken partijen	Gemeente (intern), bewoners gemeente Laarbeek, TviLight en Luminext, Dynniq (leveranciers)

Naam project	Groenstrijd 2.0
Omschrijving	Buurtbewoners gaan zelf aan de slag om tegels of verharding te vervangen door groen en maken met een coach een plan voor het vergroenen van hun straat, wijk of plein. De kosten van de aanplant zijn voor de gemeente. Het bijhouden van het groen gebeurt door de buurtbewoners. Een vakkundige jury beoordeelt de buurten en straten en kiest een winnaar die een mooie prijs krijgt.
Periode van uitvoering	2017-2018
Reikwijdte	Gemeente Laarbeek
Financiering	€ 235.600
Doelen	Een groenere, duurzamere en leefbaardere woonomgeving en waardevolle contacten met burens, groenondernemers en gemeente
Resultaten	Uitgewerkte groenplannen, verbeterd straatbeeld en een grotere sociale cohesie.
Duurzaamheid (3 P's)	Planet en people
Betrokken partijen	Buurtbewoners en lokale groenondernemers zoals Jelle Peters, Tuincentrum D'n Heikant, Hoveniersbedrijf Bosveld, Sneijers Boomkwekerij B.V., Schoolplein Advies, Erik Swinkels Tuinen met Passie, Tuinstudie Tom, Hoveniersbedrijf 't Ven, Le Jardin Tuinen, Swinkels Tuinaanleg en Onderhoud BV, Top Gardens, Han Konings, Hoveniersbedrijf De Groene Hoek, Hoveniersbedrijf Bart v.d. Elzen, Hoveniersbedrijf Appie Eeuwes, Garden Ink, Buitenzinnig Tuinontwerpen.

Bijlage 9 Enquête onder raadsleden

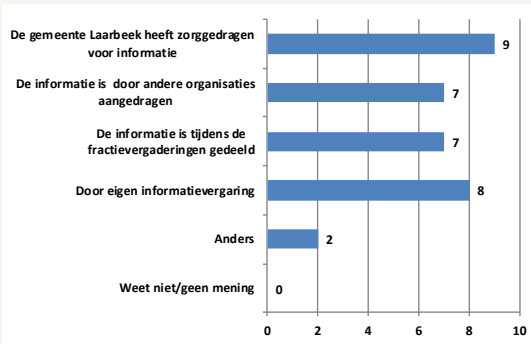
In de periode 11 tot en met 29 oktober 2018 is een digitale vragenlijst uitgezet onder de raadsleden om te inventariseren hoe de informatievoorziening tot dan toe werd beoordeeld en welke wensen er zijn voor de toekomst.

De vragenlijst bestond uit ruim twintig vragen, deels meerkeuzevragen en deels open vragen. Het invullen duurde circa 15 tot 20 minuten. Het was mogelijk om tussentijds met de beantwoording te stoppen en om daarna door te gaan. Na verzending kon een print worden gemaakt voor eigen gebruik.



Uitkomsten

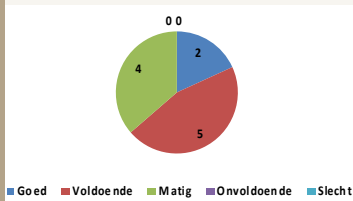
Hoe hebt u zich geïnformeerd?



BMC
YACHT GROUP

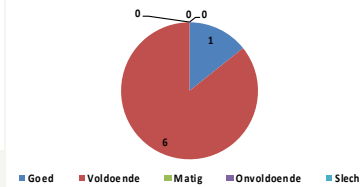
Uitkomsten

In hoeverre bent u door de gemeente Laarbeek geïnformeerd?



■ Goed ■ Voldoende ■ Matig ■ Onvoldoende ■ Slecht

Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de informatie?

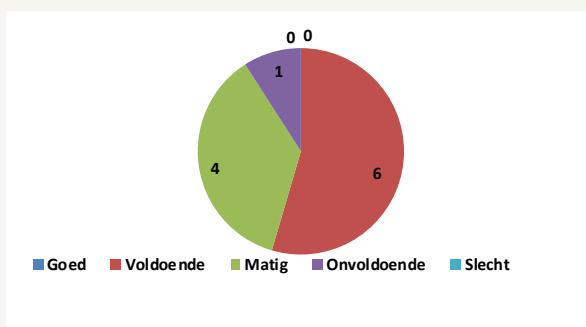


■ Goed ■ Voldoende ■ Matig ■ Onvoldoende ■ Slecht

BMC
YACHT GROUP

Uitkomsten

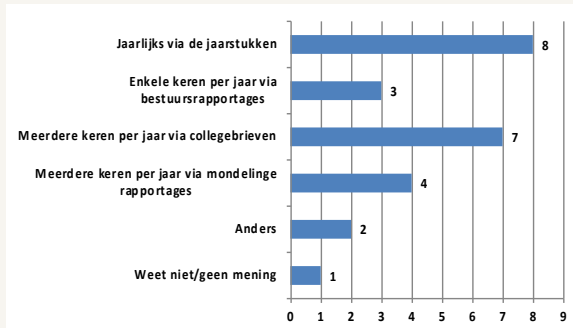
Hoe goed is uw zicht op de financiën?



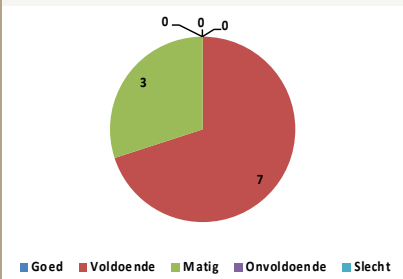
■ Goed ■ Voldoende ■ Matig ■ Onvoldoende ■ Slecht

BMC
YACHT GROUP

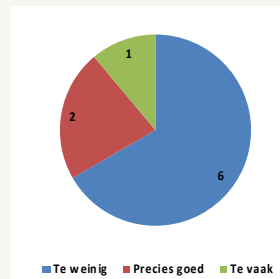
Hoe wordt verantwoording afgelegd aan de raad?



Hoe beoordeelt u de kwaliteit?



Hoe beoordeelt u de frequentie?



- Gemeente Laarbeek, 2016, *Raadsinformatiebrief, Bestedingsvoorstel krediet 'Uitwerking visie Duurzaamheid'*
- Gemeente Laarbeek, 2016, *Raadsinformatiebrief Aanloop Dragons' Den: de laatste update*
- Gemeente Laarbeek, 2017, *Raadsinformatiebrief, Uitwerking kaders Dragons' Den*
- Gemeente Laarbeek, 2017, *Raadsvoorstel Dragons' Den 2017*
- Gemeente Laarbeek, 2018, *Raadsvoorstel Wijziging verordening Zonnepanelenproject Laarbeek*
- Gemeente Laarbeek, 2017, *Raadsbesluit Dragons' Den (Financiële armslag)*
- Gemeente Laarbeek, 2018, *Raadsbesluit Wijziging verordening Zonnepanelenproject Laarbeek*
- Gemeente Laarbeek, 2010, *Structuurvisie Laarbeek 2010-2020 'Groeï in Balans'*
- Gemeente Laarbeek, 2013, *Toekomstvisie Laarbeek 2020*
- Gemeente Laarbeek, 2017, *Toekomstvisie Laarbeek 'Samen daadkrachtig en energiek naar 2030'*
- Provincie Noord-Brabant, 2016, *Uitvoeringsprogramma Energie*
- Gemeente Laarbeek, 2018, *Verordening Zonnepanelenproject Laarbeek 2018*
- Gemeente Laarbeek, 2017, *Woonvisie 2017-2021 'Wonen in Laarbeek'*

Bijlage 11 Geïnterviewden

Organisatie	Functie	Datum
Gemeente Laarbeek	Beleidsadviseur duurzaamheid	14 november 2018
Gemeente Laarbeek	Projectleider Duurzame straatverlichting	14 november 2018
N.v.t.	Bewoner Heesweg (Winnende buurt Groenstrijd)	14 november 2018
Gemeente Laarbeek	Projectleider Zonnepanelenproject	14 november 2018
Mooi Laarbeek (krant)	Mede-initiatiefnemer Groenstrijd	14 november 2018
Gemeente Laarbeek	Gemeenteraad	19 november 2018
Gemeente Laarbeek	Wethouder duurzaamheid	23 november 2018
Snoeperij Jantje	Winnaars Dragon's Den	23 november 2018
Gemeente Laarbeek	Projectleider duurzaamheid en Groenstrijd	23 november 2018
N.v.t.	Jurylid Groenstrijd	23 november 2018
Gemeente Laarbeek	Verantwoordelijk afdelingshoofd	27 november 2018
Duurzaam Laarbeek	Voorzitter Duurzaam Laarbeek	27 november 2018
Gemeente Laarbeek	Voormalig ambtelijk programmaleider en projectleider Dragon's Den	27 november 2018
Ondernemersvereniging VIER	Mede-initiatiefnemer Groenstrijd	28 november 2018

Bestuurlijke reactie

Rekenkamercommissie Gemert-Bakel / Laarbeek
t.a.v. Henriette Verhoeven
Postbus 10.000
5420 DA GEMERT

datum:	15 juli 2019	uw brief:		kenmerk:	25225-2019:434987
verzonden op:	23 augustus 2019	zaaknummer:	250225-2019	bijlage(n):	
onderwerp	Bestuurlijke reactie rapport Rekenkamercommissie	behandeld door:	M. Brands	afschrift:	

Geachte heer, mevrouw,

Begin juli 2019 hebben wij van u het rapport 'Duurzaam Laarbeek, onderzoek naar de sturing en controle door de gemeenteraad' ontvangen. Graag maken wij gebruik van uw uitnodiging om een bestuurlijke reactie op het rapport te geven.

Allereerst willen wij onze waardering uitspreken over het onderzoek in de uitgebrachte rapportage. Wij hebben het rapport met belangstelling gelezen en danken u voor het compliment en de heldere conclusies en aanbevelingen. Een belangrijk aspect dat wij hieruit halen, is dat de gemeenteraad behoefte heeft aan meer sturing en grip op het onderwerp 'duurzaamheid'. En hoewel de raad zowel voor als na het rekenkameronderzoek op diverse momenten intensief betrokken is geweest bij duurzaamheidsonderwerpen (bijvoorbeeld bij de RES), begrijpen wij deze behoefte en zullen we daar ook gevolg aan geven.

Het krijgen van meer grip op het onderwerp en daarmee meer sturingsinstrumenten voor de raad vraagt om meer inhoudelijke focus op het thema duurzaamheid. Deze constatering was al eerder gedaan en daarvoor is het zogenaamde focustraject in gang gezet. Via een interactief proces zijn, naast ambtelijk medewerkers en bestuurders, ook diverse belangenorganisaties, bedrijven en inwoners betrokken bij het prioriteren van duurzaamheidsonderwerpen. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan de **uitvoeringsagenda duurzaamheid** die hiervan het resultaat is. Daarmee krijgt de gemeenteraad een duidelijk instrument in handen waarmee kaders en prioriteiten gesteld kunnen worden en waarmee op de uitvoering gestuurd kan worden. Deze uitvoeringsagenda zal nog dit jaar ter vaststelling aan de raad worden voorgelegd.

Daarnaast heeft het Rijk inmiddels ook voor meer helderheid gezorgd en richting gegeven aan de opgaven. Er zijn ons diverse verplichtingen opgelegd als het gaat om de Regionale Energie Strategie (RES) en klimaatadaptatie. Als gemeente zullen we hier invulling aan moeten geven en daarmee worden deze thema's automatisch ook prioriteiten in ons

duurzaamheidsprogramma. U constateert dat we het duurzaamheidsprogramma met beperkte ambtelijke capaciteit moeten uitvoeren. Dat hebben wij als college eerder ook al onderkend. Vandaar dat wij de raad via de kadernota hebben verzocht om extra personele capaciteit met ingang van 2020. Deze vraag is overigens om begrijpelijke redenen maar ten dele gehonoreerd. Dat betekent dat we niet alles snel op kunnen pakken en ook in de toekomst zullen moeten blijven prioriteren. Daarbij is de raad natuurlijk primair aan zet.

Eén van de belangrijkste constatering die u doet is dat de traditionele benadering van de beleidscyclus bij de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van beleid (planning en control) vaak tekort schiet bij een dynamisch beleidsterrein als duurzaamheid. Bovendien is duurzaamheid niet een 'los onderwerp', maar moet het verankerd raken in alle gemeentelijke beleidsterreinen. Daarbij moeten we steeds vaker anticiperen op een snel veranderende omgeving en een toenemende interne complexiteit. Deze dynamiek vraagt om meer flexibiliteit en creativiteit in planning en control. U doet de aanbeveling om hiervoor het concept 'Future proof control' te introduceren.

Wij werken echter gemeente breed met een andere systematiek van planning en control en we zijn er geen voorstander van om alleen voor het thema duurzaamheid een afwijkend systeem te introduceren. Niettemin zien wij de voordelen van het hanteren van de zogenaamde vier 'levers of control'. Dit raamwerk geeft goede handvatten om te komen tot een betere informatievoorziening en beter sturingsinstrumentarium voor de gemeenteraad. Ook het team duurzaamheid kan zijn voordeel doen met deze methode voor het managen van het duurzaamheidsprogramma. We zullen de basisprincipes van de vier 'levers of control' dan ook zeker meenemen en waar mogelijk gebruiken voor het opstellen van de reguliere planning en control-rapportages aan de gemeenteraad. Zeker in combinatie met de eerder genoemde uitvoeringsagenda duurzaamheid denken wij een flinke verbetering te kunnen maken als het gaat om interactie en communicatie met de raad.

Wij willen u nogmaals danken voor de rapportage en zullen er zeker ons voordeel mee doen.

Meer informatie

Heeft u nog vragen? Neem dan contact op met michel.brands@laarbeek.nl of bel naar ons algemene nummer (0492) 469 700.

Hoogachtend,
Het college van burgemeester en wethouders,
de gemeentesecretaris van Laarbeek, de burgemeester van Laarbeek,



M.J.M. Meertens



F.L.J. van der Meijden.

Nawoord

We zijn verheugd met de positieve reactie van het college op ons rapport 'Duurzaam Laarbeek, onderzoek naar sturing en controle door de gemeenteraad'.

Wel adviseren we dat de gemeenteraad concrete afspraken met het college van B&W maakt over onze aanbevelingen: op welke termijn worden welke maatregelen uitgevoerd?

Voorts geeft het college van B&W aan dat zij de basisprincipes van de vier 'levers of control' waar mogelijk zal verwerken in de bestaande planning en control-systematiek. Ook op dit punt adviseren we de gemeenteraad om hierover met het college concrete(re) afspraken te maken.

Namens de Rekenkamercommissie,
John Verhoeven, voorzitter

BMC

YACHT GROUP

BMC Onderzoek
Postbus 10242
2501 HE DEN HAAG

070 – 310 38 00
info@bmc.nl

www.bmc.nl