



Rapportage onderzoek collegeprogramma 2014-2018 van gemeente Laarbeek

ONDERZOEK VAN DE GEZAMENLIJKE REKENKAMER-
COMMISSIE GEMERT-BAKEL EN LAARBEEK

9 maart 2017



Berenschot

Onderzoek Rekenkamercommissie Laarbeek en Gemert-Bakel

Inhoud

1. Over het onderzoek	4
1.1 Aanleiding	5
1.2 De doelstelling van het onderzoek	5
1.3 Drie onderzoeksvragen	5
1.4 Periode en scope	5
1.5 Leeswijzer	6
2. De onderzoeksvraag in breder perspectief	8
2.1 Collegeprogramma's	9
2.2 Taken van de raad, college en informatievoorziening en -positie	9
2.3 Eerste aanzet tot een normenkader	10
2.4 Kritieke succesfactoren als maatstaf voor dit onderzoek	10
3. De gevolgde aanpak	12
3.1 Aanpak en planning van het onderzoek	13
3.2 Resultaat onderzoek	13
4. Bevindingen	14
4.1 Bronnen	15
4.2 Samenvatting bevindingen	15
5. Wat opvalt vanuit de bevindingen	18
5.1 In de basis lijken de verhoudingen tussen bestuur en politiek goed en is informatievoorziening op orde	19
5.2 Ambtelijke vertaling coalitieakkoord is leidend in informatievoorziening	19
5.3 Politieke context heeft grote invloed op informatie-uitwisseling	19
5.4 Informatievoorziening meer gericht op geruststelling dan op agendering	19
5.5 De financiële component verbonden aan de beleidsterreinen is dominant, geen formeel punt van overleg noch een vast onderdeel van de informatievoorziening	19
5.6 Meer en andere aandacht voor strategische vraagstukken is gewenst	20
5.7 Rol van college en bestuur in relatie tot participatie belangrijk ontwikkelpunt	20
5.8 Samenwerking met buurgemeenten lijkt vooral bedrijfsmatig ingegeven	20
6. Conclusies en aanbevelingen	22
6.1 Conclusies verbonden aan de drie hoofdvragen en verdiept in de casussen	23
6.2 Aanbevelingen	24
Bijlage 1. Normenkader	29
Bijlage 2. Beschrijving onderzoeksresultaten	30
Beschrijving van de context	30
Formulering van de doelstellingen en resultaten	30
Mate van realisatie van de doelstellingen en beoogde resultaten	30
Vormgeving betrokkenheid gemeenteraad	31
Jeugdhulp	33
Bedrijventerreinen	33

Over het onderzoek

Hoofdstuk 1



1.1 Aanleiding

De bestuursperiode van het huidige college van de gemeente Laarbeek is ruim over de helft. Daarmee wordt het interessant om te onderzoeken in hoeverre de voornemens uit het collegeprogramma 2014-2018 zijn gerealiseerd. Dat wordt gedaan middels een onderzoek dat te beschouwen is als een 'mid-term review'. De centrale vraag in dit onderzoek is: wat is er terechtgekomen van de (beleids)doelen en beoogde resultaten? En wat kunnen we hiervan leren en wat kunnen we verbeteren? Met een onderzoek en bijbehorende rapportage en bespreking van het collegeprogramma 2014-2018 verschaft de Rekenkamercommissie, als onafhankelijk orgaan, de gemeenteraad en inwoners inzicht in hoeverre de destijds gestelde doelen en beoogde resultaten al dan niet gehaald zijn.

1.2 De doelstelling van het onderzoek

De doelstelling luidt als volgt:

Te achterhalen wat er van het collegeprogramma 2014-2018 is gerealiseerd en in welke mate de tot nu toe gerealiseerde doelstellingen en behaalde resultaten overeenkomen met de beoogde doelstellingen en resultaten? In welke mate zijn de doelstellingen en beoogde resultaten SMART geformuleerd en hoe vindt de verantwoording over doelrealisatie plaats?

1.3 Drie onderzoeksvragen

Voor de uitwerking van de probleemstelling moeten de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

1. Zijn in de collegeprogramma's en bijbehorende uitvoeringsprogramma's de doelstellingen en beoogde resultaten voldoende SMART geformuleerd?
2. In welke mate zijn de doelstellingen en beoogde resultaten, zoals geformuleerd in het collegeprogramma 2014-2018, gerealiseerd? Met andere woorden: wat is er terechtgekomen van de voornemens van het college?
3. Op welke wijze is de betrokkenheid van de gemeenteraad bij planvorming en voortgang vormgegeven en heeft de gemeenteraad daarmee haar rollen t.o.v. het collegeprogramma goed ingevuld en kunnen invullen?

1.4 Periode en scope

Het onderzoek heeft betrekking op het collegeprogramma van de gemeente Laarbeek en richt zich op het tijdvak liggende tussen de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2014 en 1

juli 2016. De scope van het onderzoek betreft het collegeprogramma in bredere zin en twee dossiers in verdiepende en specifieke zin.

Bij deze twee dossiers wordt meer gedetailleerd gekeken (case-studies) en deze dienen om verantwoordingsrapportage en praktijk scherper in beeld te krijgen. De volgende criteria zijn gehanteerd bij de selectie van de casussen: het thema is een onderdeel van het collegeprogramma, één van de thema's heeft een relatie met de drie decentralisaties en de thema's hebben een maatschappelijke en/of financiële impact.

De casestudies hebben betrekking op:

4. 'Uitvoering van de Jeugdwet' (collegeprogramma, thema 3 'Gezondheid en zorg').
5. 'Doelmatige inrichting van de bedrijventerreinen' (collegeprogramma, thema 5 'Economie en werkgelegenheid').

Het onderzoek levert beelden en feiten op over het collegeprogramma en de politiek-bestuurlijke dialoog daarover. Het onderzoek voorziet in enerzijds een beeld over hoe doel- en resultaatgericht bestuurlijk wordt geopereerd en anderzijds op welke wijze de politiek-bestuurlijke dialoog is vormgegeven, zodanig dat de rollen van de gemeenteraad ingevuld worden. Ook de rol van de ambtelijke organisatie wordt hierin – vanuit dit perspectief – gezien. Anderzijds biedt het onderzoek ook handvatten om te leren en te verbeteren. Het is natuurlijk aan de gemeenteraad zelf in welke mate hiervan gebruikgemaakt wordt.

1.5 Leeswijzer

In deze eindrapportage plaatsen we het onderzoek eerst in een breder perspectief (hoofdstuk 2) om vervolgens – in hoofdstuk 3 – te kijken naar de onderzoeksmethode. Deze leidt tot bevindingen (feiten en opinies) in hoofdstuk 4. Uit de bevindingen destilleren we een rode draad in hoofdstuk 5 om tot slot conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren in hoofdstuk 6. De bijlagen maken deze eindrapportage compleet.



De onderzoeksvraag in breder perspectief

Hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk werken wij de onderzoeksvraag verder uit. We geven eerst een korte beschouwing op collegeprogramma's, gaan in op de informatievoorziening van het college aan de gemeenteraad en de eisen die daaraan gesteld kunnen worden, om vervolgens een eerste aanzet te doen om te komen tot een passend normenkader.

2.1 Collegeprogramma's

Collegeprogramma's ontstaan in hoofdlijnen bij de vorming van een nieuwe coalitie, zoals bij de gemeente Laarbeek kort na de verkiezingen in maart 2014. In het collegeprogramma geeft het college aan wat het gaat doen en wil bereiken.

De gemeente Laarbeek met wethouders vanuit De Werkgroep, Algemeen Belang Laarbeek, PvdA en CDA, focust in haar collegeprogramma 2014-2018 op acht thema's, waaronder: veiligheid, gezondheid en zorg, economie en werkgelegenheid en financiën en bedrijfsvoering. Het collegeprogramma volgt de indeling van de programmabegroting.

Het collegeprogramma krijgt veelal een ambtelijke vertaling na de start van het nieuwe college, waarbij een meer concrete vertaling naar resultaten en financiële consequenties wordt gemaakt.

2.2 Taken van de raad, college en informatievoorziening en -positie

Rekenkamercommissie en gemeenteraad

Met de invoering van het duale stelsel (2002) is de relatie tussen gemeenteraad en college gewijzigd. Dit heeft niet alleen grote gevolgen voor de rol van de raad, maar ook voor de informatievoorziening van het college naar de raad. Het versterken van de positie van de raad ten opzichte van het college en de informatievoorziening is onderdeel van dit rekenkameronderzoek.

Kaderstellende en controlerende taak

Vanuit haar kaderstellende taak dient de gemeenteraad vast te stellen onder welke voorwaarden, langs welke lijnen en op welke wijze de gemeente tot uitvoering van een programma over kan gaan. Het gaat met andere woorden om het normeren van het inhoudelijk, financieel en procedureel speelveld waarop het college zijn bestuursbevoegdheden uitoefent.

Kaderstellende uitspraken bevatten in elk geval een inhoudelijke component. Kaders hebben namelijk betrekking op de inhoudelijke doelstellingen en de gewenste maatschappelijke effecten van beleid. Tevens kunnen er inhoudelijke uitspraken worden gedaan over de wijze waarop de doelstellingen en maatschappelijke effecten moeten worden bereikt. Met andere woorden: de raad moet kaders stellen voor de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd. Daarnaast kan de raad procedurele kaders stellen voor de wijze waarop beleids- en besluitvorming moet plaatsvinden. Daarbij gaat het onder meer om de vragen hoe lang het proces mag duren, wanneer de raad tussenresultaten wenst en wie op welk moment bij het proces betrokken moet worden.

Ten slotte kunnen kaderstellende uitspraken de inzet van middelen betreffen. De raad kan kaders stellen voor de financiële en personele middelen die maximaal voor de uitwerking en uitvoering van het beleid beschikbaar zijn. Kortom, kaderstellende uitspraken zouden – of ze nu op de programmabegroting of een specifiek beleidsdossier betrekking hebben – richting moeten geven aan de beantwoording van 'de drie W-vragen': Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat mag het kosten? Beleidsnota's zijn belangrijke kaderstellende instrumenten voor de raad.

Wat betreft de controlerende taak staat de wijze van uitvoering centraal. Daarbij gaat het om de vraag of het college het beleid concretiseert binnen de door de raad gestelde kaders: is er beleid op collegeniveau, houdt het college zich daarbij aan de afspraken en is er beleid op organisatieniveau? Het gaat er enerzijds om dat het college verantwoording aflegt aan de raad en anderzijds dat de raad – uitgaande van de positie van het college op het beleidsterrein – de 'juiste vragen' stelt. Door zich puur te beperken tot de (overigens zeer relevante) vraag in hoeverre de doelen zijn behaald zonder de beleidscontext in ogenschouw te nemen, verliest de controletaak van de gemeenteraad aan kracht. Het gaat er immers om de achterliggende beleidsproblemen op te lossen en daarvoor zo mogelijk oplossingsrichtingen aan te reiken.

Een randvoorwaarde bij de invulling van zowel de kaderstellende als de controlerende taak is dat het college de gemeenteraad op de juiste momenten voldoende informeert en niet voor min of meer voldongen feiten stelt. Daarbij heeft de raad uiteraard zelf ook een rol door het college en de burgemeester actief te bevragen. De Rekenkamercommissie kan de raad hiervoor aanknopingspunten bieden en doet dit in dit onderzoek ook.

Eisen aan de informatievoorziening

De belangrijkste eis aan de informatievoorziening is in onze optiek dat de raad in staat wordt gesteld en zichzelf in staat stelt haar taken adequaat uit te oefenen. Van belang is dan dat de informatie die het college aan de raad verstrekt relevant en juist is en bovendien tijdig moet worden geleverd. Verder is van belang dat duidelijk is binnen welke context de informatie wordt verstrekt. Vindt de informatie-uitwisseling plaats in het licht van de kaderstellende of de controlerende functie? Lijkt de informatie op het eerste gezicht weliswaar los te staan van een beleidsveld, maar werkt deze op termijn door in de kaders ervan?

Een andere vraag is of de informatie ook 'behapbaar' is. Enerzijds gaat het er daarbij om dat de informatie gebundeld wordt aangeleverd en niet versnipperd wordt over tal van

momenten. Anderzijds dient de raad niet overstelpt te worden met stapels dossiers, maar is een zekere screening wenselijk. De balans hiertussen is niet altijd eenvoudig te vinden; daarin heeft de raad ook een eigen verantwoordelijkheid. In elk geval is het raadzaam dat de raad eisen aan de informatievoorziening rond de verschillende hoofdlijnen van het collegeprogramma stelt.

2.3 Eerste aanzet tot een normenkader

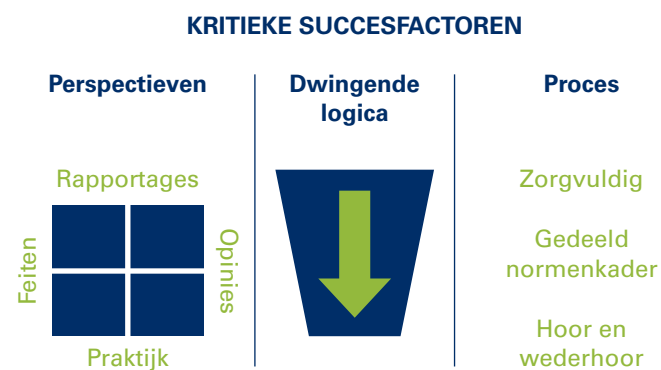
Het normenkader voor dit onderzoek (zie bijlage 1) kent de volgende elementen:



Langs deze indeling zijn de deelvragen geordend. Per onderdeel zijn vragen geformuleerd aan de hand waarvan we onze bevindingen structureren.

2.4 Kritieke succesfactoren als maatstaf voor dit onderzoek

We geloven dat in ieder rekenkameronderzoek drie factoren cruciaal zijn om te komen tot de gewenste resultaten, namelijk: aandacht voor verschillende perspectieven, het trechteren van informatie en het belang van een zorgvuldig proces.



Perspectieven

In het onderzoek is aandacht gegeven aan de perspectieven van verschillende betrokkenen, waarbij telkens een onderscheid is gemaakt tussen opinies en feiten. Hierbij kijken we naar wat is vastgelegd in rapportages (denk aan: doelen, resultaten,

voortgang, P&C-cyclus) en wat de praktijk laat zien (denk aan: hoe ervaren de stakeholders het al dan niet behalen van doelen, resultaten, voortgang in de praktijk).

Trechteren

We hanteerden een onderzoeksmethodiek waarin we vier stappen onderscheiden, te weten: 'gedeeld beeld', 'overzicht', 'inzicht' en 'uitzicht'.

- **Stap 1:** het komen tot een gedeelde aanpak, beoogde resultaat van het onderzoek en normenkader.
- **Stap 2:** het creëren van overzicht door het weergeven van een helder feitenrelaas, waarbij we optimaal gebruik wensen te maken van de informatie die reeds beschikbaar is. Deze stap resulteert in een Nota van bevindingen. Deze nota bevat alle feiten en opinies. Deze toetsen we bij alle stakeholders. Deze nota is in december verstuurd. Geïnterviewden zijn allen in staat geweest te reageren op de bevindingen en omissies aan te geven, verhelderingen aan te brengen of eventuele onvolkomenheden aan te passen. De resultaten van deze stap zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.
- **Stap 3:** overzicht leidt tot inzicht. Vervolgens kijken we welke betekenis we kunnen geven aan die bevindingen. Dit leidt tot oordeelsvorming. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 5.
- **Stap 4:** van inzicht naar uitzicht. Op basis van de inzichten, worden toekomstgerichte aanbevelingen en adviezen geformuleerd. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 6 'Conclusies en aanbevelingen'.

De hoofdstappen in het onderzoek klinken logisch. En dat is belangrijk. Ze vormen de vier onderdelen die wij beschouwen als 'een dwingende logica' en werken als een trechter.

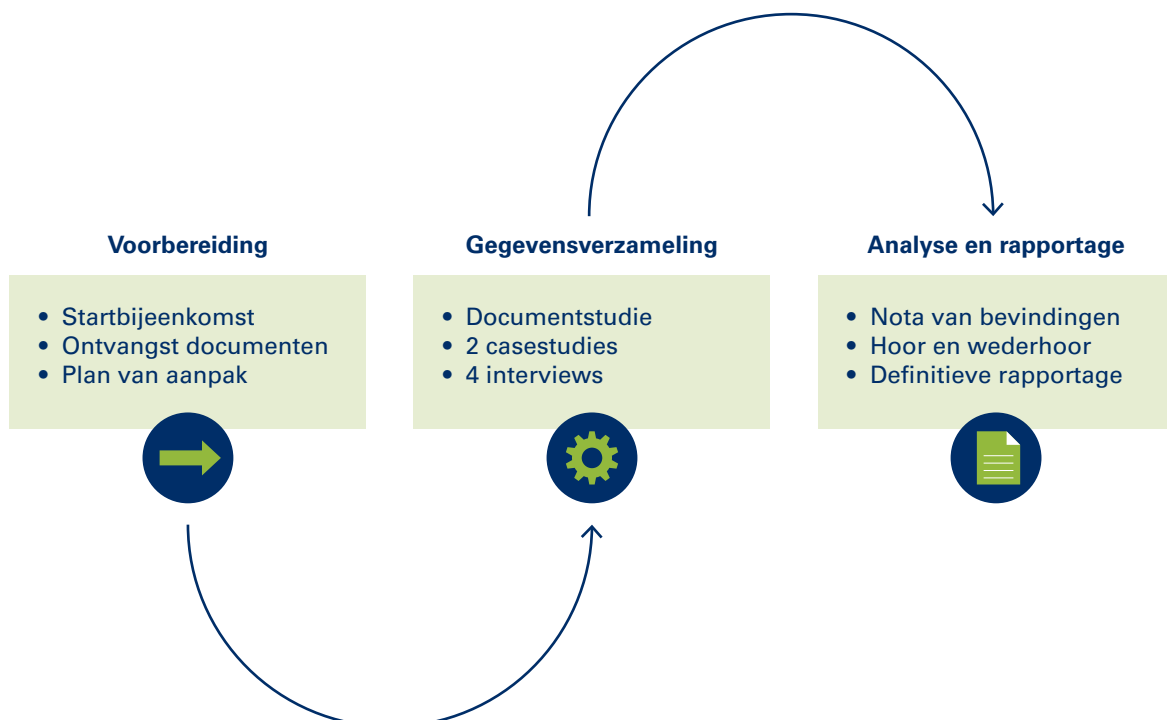
De 'dwingende logica' zorgt ervoor dat voor alle stakeholders (ambtelijke organisatie, bestuur en politiek) adviezen en aanbevelingen logisch voortvloeien uit het betekenis geven aan feiten en opinies. Het geheel is voor iedereen eenvoudig als logisch verhaal reproduceerbaar. De Nota van bevindingen voorkomt dat in de besluitvormende fase gewezen wordt op het ontbreken van bepaalde gegevens, inzichten of perspectieven. Deze aanpak ondersteunt daarmee een hoogwaardige afweging en besluitvorming.



De gevolgde aanpak

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk werken wij onze aanpak, die grofweg in drieën te verdelen is, nader uit:



3.1 Aanpak en planning van het onderzoek

De aanpak kende de volgende fasering:

1. Voorbereiding (augustus en september):
 - Startbijeenkomst, waarin de Rekenkamercommissie en Berenschot gezamenlijk bepalen hoe het onderzoek in detail eruit moet zien, wat de benodigde documenten zijn, wie geïnterviewd moeten worden, welke cases geschikt zijn om uit te diepen, welke werksessies gewenst zijn en tot slot hoe raden, colleges en ambtelijke top geïnformeerd en gemotiveerd mee kunnen werken aan het onderzoek.
 - Inventarisatie (bron)documenten.
 - Vaststellen normenkader.
 - Ontvangst documenten en eerste analyse van documenten.
 - Gezamenlijk plan van aanpak, inclusief planning en onderlinge afstemming.
2. Gegevens verzameling (september tot november):
 - Documentenstudie.
 - 2 specifieke casestudies.
 - 4 (groeps)interviews, gericht op vier doelgroepen (gemeenteraad, griffie, college en ambtelijke organisatie).
3. Nota van bevindingen (november tot januari):
 - Opstellen Nota van bevindingen, waarin alle bronnen, feiten en opinies worden voorgelegd.
 - Schriftelijk getoetst wordt of er bronnen, feiten of opinies gemist worden.
 - Schriftelijk getoetst wordt ook of bronnen, feiten en opinies niet of minder relevant zijn, dan wel niet correct zijn geïnterpreteerd.
 - De bevindingen worden hiermee op hun correctheid getoetst door middel van een hoor-wederhoorprocedure.
4. Eindrapportage (januari en februari):
 - Betekenis geven aan feiten en opinies, wat leidt tot conclusies en aanbevelingen.
 - Eerste versie onderzoeksrapport.
 - Bespreking in Rekenkamercommissie.
 - Schriftelijke zienswijze college en presidium. Het college en het presidium worden in de gelegenheid gesteld hun zienswijze te geven op de conceptrapportage.
 - Opstellen definitief rapport.
 - Afronding en presentatie rapportage, eventueel in 'technisch overleg', met aanbevelingen en aandachtspunten.

3.2 Resultaat onderzoek

Conceptrapport: bestuurlijke hoor en wederhoor (december)

Op basis van de Nota van bevindingen, is een eindrapportage opgesteld. In de rapportage werd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen het gehanteerde normenkader, de feitelijke bevindingen en de conclusies en aanbevelingen. Het rapport geeft de raadsleden praktische handvatten om hun rollen verder invulling te kunnen geven.

De conceptrapportage werd op 9 februari 2017 besproken in de Rekenkamercommissie. De op- en aanmerkingen zijn verwerkt en resulteerden in een tweede concept. Dit tweede concept werd voor bestuurlijke reactie toegezonden aan het college en presidium. Het college kreeg zo de mogelijkheid om schriftelijk te reflecteren op de conclusies en aanbevelingen.

Definitieve rapportage

Nadat wij de reactie van het college en het presidium hebben ontvangen, maakten wij het definitieve eindrapport op met aanbevelingen en aandachtspunten. Het definitieve rapport wordt besproken in de plenaire raadsvergadering op 16 maart 2017. De bestuurlijke reactie wordt aan het rapport toegevoegd. Het eindrapport wordt door de Rekenkamercommissie aan de gemeenteraad aangeboden. Ter voorbereiding op de behandeling kan een 'technisch overleg' worden ingelast. Daarna vindt de formele behandeling plaats.

Bevindingen

Hoofdstuk 4

*In dit vierde hoofdstuk gaan we in op de bevindingen.
Dit zijn zowel feiten, voortkomend uit onderzoek
uit diverse bronnen, als opinies van geraadpleegde
stakeholders.*

4.1 Bronnen

Om te komen tot de hierna volgende bevindingen, is onderzoek gedaan via documentanalyse en zijn met zeventien betrokkenen (ambtenaren, college, griffie en raad) gesprekken gevoerd. Het merendeel van de gesprekken waren groeps gesprekken. De gesprekken duurden gemiddeld anderhalf uur.

Ten behoeve van dit onderzoek zijn via documentanalyse de volgende documenten geanalyseerd:

- Programmarekening Laarbeek 2014.
- Programmarekening Laarbeek 2015.
- Programmabegroting Laarbeek 2016.
- Eerste tussenrapportage Laarbeek 2014.
- Tweede tussenrapportage Laarbeek 2014.
- Eerste tussenrapportage Laarbeek 2015.
- Tweede tussenrapportage Laarbeek 2015.
- Eerste tussenrapportage Laarbeek 2016.
- Ambitieprogramma Ontwikkeling Bedrijventerrein Bemmer IV.
- Coalitieakkoord Laarbeek 2014 – 2018.
- Collegeprogramma Laarbeek 2014 – 2018.
- Evaluatie bestemmingsplan en ambitieprogramma Bemmer IV.
- Beleidsplan jeugd in de Peelregio 2015 – 2016.
- 21 voor de jeugd 2017 – 2019.

In het kader van dit onderzoek zijn zeventien gesprekspartners gesproken:

- De heer Jos Gruijters (raadslid, De Werkgroep, coalitie).
- Mevrouw Ria van der Zanden (raadslid, PNL, oppositie).
- De heer Toon Brouwers (raadslid, PNL, oppositie).
- De heer Hans Strijbosch (raadslid, PvdA, coalitie).
- De heer René van Heijnsbergen (griffier Laarbeek).
- De heer Jan Sprengers (plv. griffier Laarbeek).
- De heer Tonny Meulenstein (Tonny) (wethouder financiën en grondzaken, CDA).
- De heer Joan Briels (wethouder sociaal domein, De Werkgroep).
- De heer Frank van der Meijden (burgemeester).
- De heer Frans van Zeeland (wethouder ruimtelijk domein, Algemeen Belang Laarbeek).
- Mevrouw Greet Buter (wethouder werk en inkomen en interne dienstverlening, PvdA).
- De heer Joan van Wetten (betrokken ambtenaar bedrijventerreinen).
- De heer Boudewijn van Liempd (betrokken ambtenaar bedrijventerreinen).
- De heer Pieter Schouw (hoofd Beleid en Projecten).

- Mevrouw Lisette van Veijfeijken (hoofd Onderhoud en Middelen).
- Mevrouw Myriam Meertens (gemeentesecretaris).
- De heer Jan Adams (betrokken ambtenaar uitvoering Jeugdwet).

4.2 Samenvatting bevindingen

In de gesprekken gevoerd met zeventien betrokkenen (ambtenaren, college, griffie en raad) en op basis van de documentanalyse zijn de bevindingen vastgelegd en via 'hoor en wederhoor' geverifieerd. Een uitgebreid overzicht van de bevindingen is terug te vinden in bijlage 2. Op basis van het bronnenonderzoek komen we samenvattend tot de volgende bevindingen:

1. Het proces van coalitievorming bij de vorige verkiezingen, waarbij de grootste partij geen onderdeel is geworden van de coalitie, heeft een impact op het bestuurlijk samenspel. Het proces heeft geleid tot een mindere mate van vertrouwen tussen oppositie en coalitie.
2. Het collegeprogramma omschrijft de te realiseren outcome en richt zich minder op output.
3. In de voortgangsrapportages staan de meest acties 'groen' gemarkeerd. Dat wordt door de onderzoekers geïnterpreteerd als dat er veel werk is verzet en voortgang is geboekt en/of dat de gestelde ambities relatief makkelijk haalbaar zijn.
4. In de Laarbeekse aanpak staat samen realiseren en daarbij ook ruimte geven aan de samenleving centraal. Dat staat, in de beleving van sommige gesprekspartners, soms op gespannen voet met de mogelijkheden om politiek/bestuurlijk te sturen.
5. Strategische discussiepunten worden in het college en met de commissies besproken. Het strategische debat vindt te weinig plaats in de plenaire raadsvergadering. De kaderstellende taak van de gemeenteraad, die zowel in commissie- als in plenaire raadsvergaderingen zichtbaar dient te zijn, komt daarmee onvoldoende aan bod.
6. De uitvoering van de Jeugdwet is voor raadsleden een inhoudelijk moeilijk thema. De raad heeft de wens 'lokaal wat kan, regionaal wat moet' uitgesproken en richt zich met name op de samenwerkingsvormen. Intergemeentelijke samenwerking vertaalt zich meer in zorg inkopen dan in samenwerking en met gebundelde krachten de uitvoering van de Jeugdwet vormgeven. Gemeenten hebben, als inkoper, de positie – zeker wanneer er in (boven)regionaal

verband wordt samengewerkt – een partnerschap op te bouwen met aanbieders en daarmee ook de ruimte om mee sturing te geven aan de uitvoering door jeugdzorgaanbieders.

7. Het financiële risico rond de grondpositie wordt niet benoemd in het collegeprogramma, maar wordt in de praktijk ervaren als een groot thema en risico. Het financiële risico rond de grondpositie krijgt aandacht in de P&C-cyclus via de jaarlijkse grondnota, de uitgevoerde Monte Carlo-analyse en de jaarrekeningen. Daarmee wordt één van de grootste vraagstukken verengd tot een (belangrijk) financieel issue, terwijl grondpositie en bedrijventerreinen een integrale behandeling vragen waar aspecten als ontwikkeling, marketing, verkoop en perspectieven een belangrijke plaats in hebben.





Wat opvalt vanuit de bevindingen

Hoofdstuk 5

De Nota van bevindingen vormt de basis om uiteindelijk te komen tot conclusies en aanbevelingen. Alvorens we conclusies en aanbevelingen formuleren, zijn de bevindingen getoetst op correctheid en volledigheid door de verschillende stakeholders. In bijgevoegde Nota van bevindingen is de ontvangen feedback zo veel als mogelijk verwerkt (bijlage 2). In wat volgt interpreteren we de bevindingen. De volgende paragrafen beschrijven de zaken die in het oog springen.

5.1 In de basis lijken de verhoudingen tussen bestuur en politiek goed en is informatievoorziening op orde

De verschillende stakeholders (politiek, bestuur en ambtelijke organisatie) zijn kundig en professioneel. We hebben tijdens de gespreken veel deskundigheid, wilskracht en bevoegenheid gezien en geproefd. Dit ondanks de sporen die de coalitievorming bij de vorige gemeenteraadsverkiezingen, met als resultaat dat de grootste partij geen deel uitmaakt van de coalitie, heeft nagelaten. De coalitievorming heeft geleid tot een mindere mate van vertrouwen tussen oppositie en coalitie. De professionaliteit van alle betrokkenen leidt er echter toe dat in de basis de verhoudingen tussen bestuur en politiek goed lijken.

De raad wordt geïnformeerd over de geboekte voortgang via raadsinformatiebrieven (die een vast format kennen), tijdens gesprekken met de commissie, via verslagen van het college en middels halfjaarlijkse tussenrapportages. De raad stelt schriftelijke vragen en, met name tijdens commissievergaderingen, ook mondelinge vragen. De informatie die de raad ontvangt, biedt voldoende handvatten voor de raad om in de basis zowel haar kaderstellende als haar controlerende rol handen en voeten te geven. Vanzelfsprekend is er altijd ruimte voor verbetering en aanscherping. De mensen die we mochten spreken, droegen daar ook allen suggesties voor aan.

5.2 Ambtelijke vertaling coalitieakkoord is leidend in informatievoorziening

Het coalitieakkoord is (ambtelijk) vertaald in het collegeprogramma en vervolgens in een kadernota en (programma) begroting. Middels halfjaarlijkse tussenrapportages deelt het college de voortgang met de raad. De tussenrapportages zijn outputgericht en bieden door middel van kleurmarkeringen inzicht in de gerealiseerde voortgang.

De thema's in de tussenrapportages zijn in lijn met de thema's uit het collegeprogramma. Hetzelfde geldt voor de actiepunten uit het collegeprogramma en de acties benoemd in de tussenrapportages (vanaf de eerste tussenrapportage in 2015). In de praktijk is niet het coalitieakkoord, maar de ambtelijke vertaling daarvan en de daaraan gekoppelde P&C-cyclus leidend.

5.3 Politieke context heeft grote invloed op informatie-uitwisseling

Het gebrek aan vertrouwen dat met name in de eerste periode na de gemeenteraadsverkiezingen aanwezig was, heeft ertoe geleid dat het bestuur zich beperkt tot het delen van noodzakelijke informatie met de raad.

Die informatie is veelal positief geformuleerd (bijvoorbeeld veel groene markeringen in de tussenrapportages) en biedt weinig ruimte voor twijfel en/of het bespreken van verschillende scenario's. Daarnaast valt op dat coalitiepartijen 'de rangen sluiten' en pal achter het college staan bij raadsdiscussies, ook als er soms enige twijfel wordt gevoeld.

De optelsom van beide punten, het delen van positieve geluiden vanuit de informatievoorziening en het weinig ruimte nemen van coalitiepartijen, leidt ertoe dat er weinig handvatten worden geboden om met elkaar het strategische debat te voeren. Nu lijkt men politiek in een andere fase aangekomen (meer vertrouwen). Dit heeft zich nog niet zichtbaar vertaald in een andere wijze van informatie-uitwisseling.

5.4 Informatievoorziening meer gericht op geruststelling dan op agendering

Voortbordurend op de voorgaande paragraaf is er ruimte om de informatievoorziening zo vorm te geven dat er ook ruimte ontstaat voor agendering en discussie. Een groene markering in voortgangsrapportages moet natuurlijk gegeven worden bij goede resultaten en voortgang. Echter, te veel groene markeringen smoren de discussie, waar veelal ingewikkeldheden en dilemma's bewuster gedeeld kunnen worden en daarmee ruimte ontstaat voor overleg en dialoog. De vele groene markeringen duiden ook op een soort 'voorzichtigheid'. Dat neemt overigens niet weg dat de groene markeringen ook aanduiden dat er veel werk is verzet.

Meer ruimte bieden voor agendering vraagt vertrouwen en lef van het bestuur (weg van de neiging om op voorhand alles 'dicht te timmeren'). De ruimte die het bestuur biedt voor agendering aan de raad, vraagt van de raad, zowel coalitie als oppositie, om de te geven ruimte te zien als ruimte voor constructief en strategisch debat en niet als munitie om de aanval uit te voeren. De raad kan op deze manier in positie worden gebracht om haar kaderstellende rol (nog) beter uit te voeren.

5.5 De financiële component verbonden aan de beleidsterreinen is dominant, geen formeel punt van overleg noch een vast onderdeel van de informatievoorziening

Voor veel gemeenten geldt dat de grondpositie als zwaard van Damocles boven hun hangt, daar is de gemeente Laarbeek niet uniek in. Wat echter wel opvallend is, is dat het onderwerp – de financiële component – nergens als centraal punt staat geagendeerd. Binnen verschillende gremia worden delen besproken, bijvoorbeeld bij het goedkeuren van de jaarrekening, de

jaarlijkse grondnota en in de uitgevoerde Monte Carlo-analyse. De informatie hierover is dus wel beschikbaar, maar het is aan raadsleden om de fragmentarische informatie te bundelen om te komen tot een compleet beeld.

Het ‘belangrijkste issue’ is dus geen formeel punt van overleg en geen vast onderdeel in de informatievoorziening. Dit kan worden geïnterpreteerd als tactisch manoeuvreren, maar het kan ook zijn zonder bijbedoelingen.

Het niet bieden van de mogelijkheid om uit te zoomen en het geheel te overzien, daar het gesprek op in te richten en op basis daarvan keuzes te maken, is wat ons betreft in elk geval een gemiste kans.

5.6 Meer en andere aandacht voor strategische vraagstukken is gewenst

Strategische discussiepunten worden in het college en met de commissies besproken. Het strategische debat vindt te weinig plaats in de plenaire raadsvergadering, terwijl de plenaire raadsvergadering bij uitstek de geschikte arena is voor het strategische debat. Die potentie kan meer worden benut, waardoor de kaderstellende rol van de gemeenteraad wordt versterkt.

Recentelijk zijn verschillende positieve ervaringen gedeeld in het met elkaar op een nieuwe wijze zoeken naar antwoorden op strategische vraagstukken (bijvoorbeeld in het Wmo-debat met de Wmo-raad en tijdens de bijeenkomst rond wegenstructuur). Het dient de aanbeveling om met dergelijke overlegvormen te blijven experimenteren. Het realiseren van overlegmomenten waarop strategische vraagstukken worden besproken, is eenieiders verantwoordelijkheid (burgemeester, wethouders, griffie en raadsleden).

Merk hierbij op dat niet elk thema onderwerp van strategisch debat dient te zijn. Wellicht is het goed een aantal keer per jaar een open discussie te voeren over één thema en/of discussies te voeren over een aantal mogelijke denkrichtingen (of: keuzemogelijkheden) bij een onderwerp waarvoor de richting bepaald dient te worden.

5.7 Rol van college en bestuur in relatie tot participatie belangrijk ontwikkelpunt

Het betrekken van inwoners bij de ontwikkeling of uitvoering van beleid is een beweging waar veel gemeenten zoekend in zijn. In de Laarbeekse aanpak staat samen realiseren en daarbij ook ruimte geven aan de samenleving centraal. Dat kan op gespannen voet staan met de mogelijkheden om politiek/bestuurlijk te sturen.

Het ontwikkelen van een visie op de wijze waarop inwoners worden betrokken, is cruciaal. Bepaal de thema's waarbij participatie wel of juist geen meerwaarde heeft en bepaal, afhankelijk van de fase waar het vraagstuk zich in bevindt, of en hoe participatie wordt vormgegeven. Bepaal wie aan tafel zit, hoe besluiten tot stand komen en hoe dit zich verhoudt tot de rol van de raad.

5.8 Samenwerking met buurgemeenten lijkt vooral bedrijfsmatig ingegeven

Samenwerking met buurgemeenten, bijvoorbeeld de Peelregio in het kader van de uitvoering van de Jeugdwet, lijkt vooral bedrijfsmatig ingegeven. Ontwikkelruimte en meerwaarde als intergemeentelijke samenwerking is meer dan gezamenlijke inkoop, maar ook met gebundelde krachten de uitvoering van bijvoorbeeld de Jeugdwet vormgeven.

Om krachten te kunnen bundelen, is het van belang om te investeren in het ontwikkelen van een gedeelde visie op de op til zijnde veranderingen. Wat betreft jeugd is het van belang om in de regio bijvoorbeeld een visie te hebben op de ontwikkelingen van het zorglandschap voor de specialistische jeugdhulp en het borgen van de zorg die wordt geboden via gecertificeerde instellingen. Het (boven)regionaal inkopen van zorg biedt de mogelijkheid om ook te sturen op de (wijze van) uitvoering van zorg en ondersteuning.

Merk nadrukkelijk op dat (boven)regionaal samenwerken niet hoeft te betekenen dat er formele samenwerkingsverbanden worden ingericht (bijvoorbeeld op inkoop van jeugd). Tot slot merken we op dat (boven)regionaal samenwerken niet strijdig hoeft te zijn met het uitgangspunt: ‘lokaal wat kan, regionaal wat moet’.



Conclusies en aanbevelingen

Hoofdstuk 6

In wat volgt formuleren we conclusies verbonden aan de drie hoofdvragen en verdiept in casussen (paragraaf 6.1), waarbij de structuur van het eerder opgestelde normenkader (zie bijlage 1) als uitgangspunt wordt gehanteerd. Vervolgens wordt een viertal aanbevelingen gedaan (paragraaf 6.2).

6.1 Conclusies verbonden aan de drie hoofdvragen en verdiept in de casussen

6.1.1 Zijn in het collegeprogramma en de bijbehorende uitvoeringsprogramma's de doelstellingen en beoogde resultaten voldoende SMART geformuleerd?

Een deel van de acties in het collegeprogramma en de daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma's zijn SMART geformuleerd, andere laten ruimte voor interpretatie. De argumenten voor het niet SMART formuleren worden niet geëxpliciteerd. Een aantal voorbeelden uit de tweede tussenrapportage van 2015:

- “Het netwerk rond de jeugd (verenigingen, onderwijsinstellingen, jeugd maatschappelijk werk, dorpsondersteuners, leerplichtambtenaren) wordt verder versterkt” is bijvoorbeeld minder SMART dan “Jaarlijks vindt er drie keer een overleg van de Stuurgroep Wonen, Zorg en Welzijn plaats waarin afstemming op beleidsmatig niveau plaatsvindt (2014-2018).”
- “Rondom het belang van het MKB nemen wij een ondersteunende, coördinerende en stimulerende rol, die start bij de opstelling van de nieuwe Retailnota voor Laarbeek in 2015. Vervolgens wordt op Peelniveau gekeken naar aanknopingspunten.” Is minder SMART dan “In Peelverband wordt een gezamenlijk Peelmarketingplan opgesteld om de Peel te positioneren samen met de Limburgse Peel. Hiermee haken we aan op VisitBrabant.”

De gedachte achter het SMART formuleren van doelstellingen is dat door het SMART maken richting wordt geboden. Het geeft aan wat het bestuur wil bereiken, stuurt gedrag en biedt de ruimte om ook met terugwerkende kracht te kunnen nagaan in hoeverre voortgang is bereikt. Op basis van onze gesprekken en observaties kunnen we concluderen dat dit doel wordt bereikt en het collegeprogramma en de daaraan gekoppelde uitvoeringsprogramma's waar dat kan voldoende SMART zijn geformuleerd.

Eén thema blijft echter een aandachtspunt, namelijk het sturen op bewegingen die zich niet strak laten regisseren (bijvoorbeeld de beweging van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ realiseren en het actief betrekken van inwoners). Dit zijn thema's die inhoudelijk moeilijker SMART te maken zijn, maar waar wel SMART-sturing op nodig is. Het kader dat wordt gehanteerd voor deze ontwikkelingen, waarin kan worden gekozen voor het SMART formuleren van doelstellingen, ontbreekt nu.

6.1.2 In welke mate zijn de doelstellingen en beoogde resultaten, zoals geformuleerd in het collegeprogramma 2014-2018, gerealiseerd? Met andere woorden: wat is er terechtgekomen van de voornemens van het college?

De doelen zoals beschreven in het collegeprogramma zijn grotendeels op schema om gerealiseerd te worden. Hetzelfde geldt voor de aan de doelen gekoppelde resultaten. Zaken die niet op schema zijn om gerealiseerd te worden, zo blijkt uit de gesprekken die we voerden, zijn glasvezel in het buitengebied (afhankelijk van andere partijen), teruggave van de BUIG-middelen en verkoop van bedrijventerreinen. Op het vlak van volkshuisvesting zijn er meer stappen dan was afgesproken. Opmerkelijk is dat deze punten niet terugkomen in de tussenrapportages, omdat deze niet als activiteit zijn genoemd.

In de tussenrapportages zijn de zaken die niet op schema zijn om gerealiseerd te worden rood (geen actie ondernomen) of blauw (wel actie ondernomen, maar jaaroverschrijding) gemarkeerd, waarbij in de toelichting een verklaring wordt gegeven. De zaken waar geen actie op is ondernomen, zijn “Stedenbouwkundige ontwerp-visie Oranjeplein Mariahout” en “Herzien beleidsplan verlichting 2011” (basis: eerste tussenrapportage 2016). De toelichting omvat een heldere uiteenzetting waarom de resultaten (nog) niet zijn bereikt en wat de vervolgacties zijn. Een aantal voorbeelden uit de eerste tussenrapportage van 2016:

- **Activiteit:** “Stedenbouwkundige ontwerp-visie Oranjeplein Mariahout”.
- **Kleurmarkering:** Rood (betekenis: geen actie ondernomen).
- **Toelichting:** “In mei 2016 wordt in overleg getreden met ‘Zorg om het dorp’. Aan de hand van de uitkomsten van het gesprek wordt de financiële en/of materiële bijdrage bepaald.”
- **Activiteit:** “De mogelijkheden worden onderzocht om kosten meer evenredig toe te rekenen in de berekening van de tarieven (lokale lastendruk).”
- **Kleurmarkering:** Blauw (betekenis: actie uitgevoerd maar wel jaaroverschrijding).
- **Toelichting:** “De systematiek voor de bepaling van de tarieven en leges in 2015 bekeken en herijkt. Zodra de notitie doorbelasting van de commissie BBV en de modelkostentoe-rekening van het ministerie van BZK verschenen zijn, wordt opnieuw naar de berekening van tarieven en leges gekeken.”

De raad wordt schriftelijk middels raadsinformatie-brieven en tussenrapportages en mondeling tijdens

commissievergaderingen tijdig geïnformeerd over de voortgang. Hierbij merken we op dat de informatie tijdig en volledig wordt gedeeld met betrokkenen, maar niet altijd op een overzichtelijke wijze waarin alle informatie wordt gebundeld (bijvoorbeeld omtrent bedrijventerreinen).

Tot slot merken we op dat de praktijk weerbarstig is. Ambities, doelstellingen en activiteiten die in 2014 zijn bepaald, kunnen veranderen. De wereld ziet er nu immers anders uit dan twee jaar geleden. Zo is bijvoorbeeld gekozen voor een andere invulling van de samenwerking binnen de Peel 6.1 gemeenten. Het collegeprogramma en de tussenrapportages bieden de ruimte om hiermee om te gaan.

6.1.3 Op welke wijze is de betrokkenheid van de gemeenteraad bij planvorming en voortgang vormgegeven en heeft de gemeenteraad daarmee haar rollen t.o.v. het collegeprogramma goed ingevuld en kunnen invullen?

Er zijn bij de start van de termijn geen specifieke en concrete afspraken gemaakt over het betrekken van de gemeenteraad bij het collegeprogramma en de uitvoering daarvan. Er kan dan ook niet worden getoetst of de informatievoorziening van de raad door het college in de praktijk conform gemaakte afspraken verloopt. Geen van de betrokkenen heeft echter bezorgdheid geuit over het proces van informatievoorziening. Het werken met commissies, het delen van informatie via raadsinformatiebrieven, verslagen van het college en tussenrapportages wordt als prettig ervaren. Op basis daarvan concluderen we dat het proces van informatievoorziening op orde is.

Berenschot maakt een onderscheid tussen drie niveaus waarop de raad stuurt: strategie, going concern en incidenten. De raad stuurt strategisch op hoofdlijnen, dat kan zowel inhoudelijk (bijvoorbeeld 'lokaal wat kan, regionaal wat moet') als procedureel (bijvoorbeeld aantal keren per jaar terugkoppeling op trajecten waarin burgers een actieve rol hebben¹⁾) zijn. Daarnaast volgt de raad de voortgang op concerttaken op. Tot slot kan de raad sturen door het inbrengen en bespreken van incidenten.

Wat betreft de inhoud van de informatie die gedeeld wordt, valt op dat er met name informatie wordt gedeeld over de voortgang van concerttaken. Voor het onderwerp 'bedrijventerreinen' geldt dat de informatie fragmentarisch wordt gedeeld, waardoor het een extra inspanning vraagt van raadsleden om het geheel te overzien. Wat andere onderwerpen betreft wordt de

informatie, voor zover wij kunnen beoordelen, op een overzichtelijke wijze gedeeld. De raad kan daarmee haar controlerende taak goed uitvoeren. Aandachtspunt dat wordt benoemd wat betreft de kwaliteit van de informatie is dat ervoor gewaakt dient te worden dat de stukken die worden gedeeld met de raad voldoende voldragen zijn, opdat deze voldoende handvatten bieden om een verantwoord besluit te kunnen nemen.

Het open gesprek rond strategie vindt niet regelmatig plaats in de formele sessie van commissie- of raadsvergadering. Binnen andere gremia vindt het strategisch gesprek sporadisch plaats, bijvoorbeeld tijdens de 'benen op tafel'-sessie tussen Wmo-raad en commissie en in discussies rond de Peelsamenwerking. Betrokkenen hebben dit als fijne overlegmomenten ervaren. De meeste betrokkenen spreken de behoefte uit om vaker het strategische debat te voeren tussen raad en college. Zowel gemeenteraad als college dragen de verantwoordelijkheid om het strategische debat voldoende te stimuleren, bijvoorbeeld door het delen van alternatieven in een raadsvoorstel (college) en het aannemen van een proactieve houding (raad), en daarmee de raad in positie te brengen zodat zij haar kaderstellende rol goed kan vervullen.

De gemeenteraad wordt, wanneer dit aan de orde is, tijdig geïnformeerd over incidenten. Omgekeerd geldt dat het college daadkrachtig omgaat met incidenten die worden benoemd door de raad. Verder is er een incidenten- en calamiteitenprotocol beschikbaar.

6.1.4 Samenvattend

De politiek-bestuurlijke dialoog is op dusdanige wijze vormgegeven dat de rollen van de gemeenteraad, zowel de kaderstellende als de controlerende rol, ingevuld worden. De focus ligt met name op het delen van de voortgang van concerttaken en minder op het voeren van het strategische gesprek. De gesprekspartners geven aan meer behoefte te hebben aan het strategische debat, dus dat biedt – indien gewenst – ruimte voor verbetering.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Inleiding

In deze paragraaf geven we de vier belangrijkste adviezen mee die voor de nog resterende én voor een komende bestuursperiode een bijdrage kunnen leveren aan een nog betere informatievoorziening en een verdere en passende aanscherping van de rollen van raad, college, griffie en ambtelijke organisatie, teneinde het politiek-bestuurlijke proces en debat verder te optimaliseren.

1) Dit is een fictief voorbeeld.

6.2.2 **Aanbeveling 1:** maak krachtiger onderscheid tussen 'strategie', 'going concern' en 'incidenten'

Het is van belang om een krachtig onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus waarop de gemeenteraad stuurt:

- De gemeenteraad dient rond de Strategische Positiebepaling van de gemeente op de onderscheidende beleidsterreinen inhoudelijk goed in positie te worden gebracht. Dat impliceert dat de raad natuurlijk voldoende inhoudelijke informatie ontvangt. Maar niet alleen dat. Er moet ruimte geboden worden om toelichtingen te geven en contexten te delen, ervaringen van anderen (en andere gemeenten) te vernemen en aandacht te besteden aan dilemma's en complexiteiten die altijd aan strategische vraagstukken verbonden zijn. Tot slot is belangrijk dat voor deze strategische positiebepaling van de gemeente de ruimte wordt genomen om buiten de reguliere vergaderingen in een andere setting deze strategische onderwerpen te bespreken. Het college heeft vaak al geruime tijd geïnvesteerd en is ambtelijk ondersteund in de voorbereiding op een dossier. Op deze wijze kan ook de gemeenteraad ruimte krijgen om haar strategische en daarmee haar kaderstellende rol in te kleuren.
- Een tweede punt gaat over de informatievoorziening aan de raad in bijvoorbeeld het sociale domein. De gemeenteraad kan altijd beschikken over alle informatie. Het debat richt zich echter in belangrijke mate op de strategische informatie, dat is informatie die betrekking heeft op de startsituatie (income) en op de maatschappelijke effecten (outcome).
- De informatie over 'Going concern' richt zich op input en output en is primair het terrein van de wethouder en de uitvoerende dienst (eigen ambtelijke organisatie, uitbestede dienst, GR).
- Met betrekking tot incidenten wordt zo veel mogelijk een by-pass georganiseerd, die zorg draagt voor een goede behandeling, de incidenten documenteert en zorg draagt voor rapportage over de ontwikkeling van de omvang en de aard van de incidenten.

Merk hierbij op dat niet bij alle thema's een strategisch debat aan de orde is. Bepaal in gezamenlijkheid welke thema's zich lenen voor een strategisch debat. Op basis van de informatie die wij verzamelden, zijn dit een aantal suggesties: participatietrajecten (hoe betrekken we inwoners en wat betekent dat voor mijn rol als raad), de grondpositie en samenwerkingsverbanden/sturing van GR'en (zie ook Aanbeveling 2).

6.2.3 **Aanbeveling 2:** herijk de strategische waarde van samenwerkingsverbanden en agendeer dit voor een strategische sessie met de gemeenteraad

Vraagstukken krijgen in toenemende mate een regionaal karakter. Vraagstukken worden ook complexer. En gemeenten schalen steeds verder op. Soms door ambtelijke fusies, veelal door herindelingen. Zowel de complexiteit van het taakveld als het regionale karakter van vraagstukken als de regionale positie kunnen aanleiding zijn tot samenwerking en/of opschaling. Ook meer bedrijfsmatige afwegingen die te maken hebben met de kwaliteit, de kwetsbaarheid en de kosten van de uitvoering, zijn aanleiding voor regionale samenwerking. Een samenwerking is daarmee direct of indirect altijd verbonden aan het creëren van meer publieke waarde óf aan het creëren van een kwalitatief meer hoogwaardige en robuuste uitvoering.

Kijkend naar de maatschappelijke vraagstukken en de doelen die de gemeente Laarbeek zich stelt, is een periodieke herijking (ten minste één keer per twee jaar) van de samenwerkingsverbanden op zijn plaats. Is het stelsel van samenwerkingen in zijn geheel en ieder samenwerkingsverband daarbinnen effectief of is een aanpassing of aanscherping op onderdelen gewenst? Een strategische sessie met de gemeenteraad zou uitstekend passen om deze belangrijke afweging (en daarmee inkleuring van de kaderstellende rol) handen en voeten te geven.

Aanbeveling: organiseer een avond over de samenwerkingsagenda van Laarbeek. De avond wordt inhoudelijk goed voorbereid, zodanig dat de gemeenteraadsleden overzicht hebben over de samenwerkingsverbanden en inzicht in de doelen en de resultaten van de verbanden. Ook ter voorbereiding worden vraagstukken en dilemma's in kaart gebracht. De gemeenteraadsbijeenkomst wordt gebruikt om gezamenlijk zicht te krijgen op de samenwerkingsagenda en lijnen uit te zetten en doelen te formuleren (herijking) die voor het college input vormen om te komen tot aanscherping en bijstelling van de samenwerkingsagenda.

6.2.4 **Aanbeveling 3:** organiseer een 'leergang' waarin de rollen van raad, college, griffie en ambtelijke top kunnen worden aangescherpt

De uitvoering van taken door de gemeente geschiedt in een mix van eigen uitvoering, uitbesteding en gezamenlijkheid (samenwerking). Deze samenwerking vindt tussen gemeenten plaats en ook in participatie met de vele spelers uit de Laarbeekse samenleving. Daarbij komt dat de beleidsvelden, de taken en ook het inzicht in middelen en financiën steeds complexer worden.

De beelden over rolinvulling, rolopvatting en procesvoering zijn grotendeels gebaseerd op het zelf uitvoeren van taken voor de eigen gemeenschap binnen de eigen gemeentelijke grenzen. Deze beelden corresponderen niet meer met de huidige situatie in Laarbeek en moeten geactualiseerd en aangescherpt worden.

Het aanscherpen van rolinvulling, rolopvatting en procesvoering geschiedt altijd in samenhang tussen de belangrijkste spelers in Laarbeek: allereerst de gemeenteraad en ook de griffie, het college en de ambtelijke top. Een aangescherpt beeld helpt de huidige interne samenwerking tussen politiek, college en ambtelijke organisatie effectiever te maken en is tegelijkertijd een prachtige opmaat voor een nieuwe bestuursperiode. Deze rol- en procesduidelijkheid is immers het startpunt voor een nieuw college en een nieuwe gemeenteraad.

Aanbeveling: organiseer een Leergang Laarbeek. Deze Leergang Laarbeek bestaat uit drie modules van ieder één avond. Tussen iedere module zit een periode van vijf tot zes weken. In de modules worden relevante inhoudelijke onderwerpen besproken voor de Laarbeekse samenleving. Dit noemen we de 'sicherung' van de Leergang. In gezamenlijkheid verkennen gemeenteraad, griffie, college en ambtelijke top in een speels programma deze voor de gemeente belangrijke inhoud. In de drie modules wordt steeds specifiek langs de inhoud gekeken hoe de rolinvulling, de rolopvatting en de procesvoering ingekleurd kunnen worden. Dit noemen we de 'inslag'. Na afronding van de drie modules is niet alleen inhoudelijk meer achtergrond en kennis gemeenschappelijk gemaakt. De inzichten met betrekking tot de rol en het proces (en gedeelde waarden) worden vastgelegd in een pamflet 'zo werken wij in Laarbeek'.

6.2.5 **Aanbeveling 4:** geef de 'Laarbeekse methode' meer handen en voeten

Laarbeek heeft een eigen opvatting over hoe zaken moeten worden gerealiseerd. Met een grote verantwoordelijkheid van en voor alle belangrijke spelers in de Laarbeekse samenleving. Dit noemen we de 'Laarbeekse methode'.

De gemeenteraad wordt zeer beïnvloed door participatief werken en dus door de zo kenmerkende 'Laarbeekse methode'. Traditioneel is de gemeenteraad in praktijk vooral het controlerende orgaan. Zij stelt kaders vast en toetst als hoogste orgaan of alles naar haar wens en in het belang van de Laarbeekse samenleving verloopt. Zo niet, dan intervenueert ze. Bij participatief werken (aan publieke waarde) komen vele spelers aan bod die niet passen in het traditionele representatieve democratische systeem. Laarbeek heeft daar – wellicht meer dan andere gemeenten – al ervaring in. In dat samenspel past

geen toetsende en oordelende rol aan de achterkant. De rol en invloed van de gemeenteraad verschuift nadrukkelijk naar de voorkant van participatieve trajecten. Daar kun je kaders mee-geven (financieel, beleidsmatig, sociaal) die voor een traject van belang zijn. Blijft het participatieve traject binnen die kaders, dan zou elke uitkomst in principe acceptabel moeten zijn.

Aanbeveling: ga als gemeenteraad en college met elkaar in gesprek over hoe burgers idealiter betrokken worden. Gebruik de ruime ervaring die al is opgedaan in Laarbeek (en ook elders). Bepaal vervolgens, voor zover dit nog niet is gebeurd, bij welke vraagstukken het betrekken van burgers toegevoegde waarde heeft. Heb daarbij ook oog voor de fase waar het vraagstuk zich in bevindt. Vervolgens is het aan de gemeenteraad om passende en heldere kaders mee te geven.

Deze aanbeveling zou ook prima passen als onderdeel van aanbeveling 3 'de Leergang'.

6.2.6 Punten op de 'i'

De informatievoorziening naar de gemeenteraad is nu primair informerend van aard. Bij het informeren wordt de informatie zo klantgericht mogelijk aangeboden, dus waar mogelijk gebundeld, zo min mogelijk fragmentarisch en voorzien van kleur (indicatie of het goed gaat/of doelen behaald worden). In de basis is deze informatievoorziening op orde. Wel kunnen er een aantal punten op de 'i' geplaatst worden:

- Kijk of de belangrijkste issues voldoende terugkomen en een plaats hebben in de informatievoorziening. Dat geldt bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de industrieterreinen en de daaraan gekoppelde grondposities. Een strategisch vraagstuk dat nu te fragmentarisch en te dominant financieel wordt behandeld.
- De informatievoorziening kan naast statusinformatie (gaat het goed of niet) ook een meer agenderende functie hebben. Welke aspecten, vraagstukken en dilemma's verdienen het om als college en raad met elkaar nader te beschouwen. Dat biedt vervolgens aanknopingspunten om met elkaar het strategische debat te voeren.



Bijlagen

Bijlage 1. Normenkader

VRAAG	THEMA	VERDIEPENDE VRAGEN	BRONNEN
Vraag 1: Zijn in de collegeprogramma's en bijbehorende uitvoeringsprogramma's de doelstellingen en beoogde resultaten voldoende SMART geformuleerd?	Het collegeprogramma en uitvoeringsprogramma's	De doelstellingen en beoogde resultaten van de collegeprogramma's en bijbehorende uitvoeringsprogramma's zijn SMART geformuleerd. Als dit niet is gebeurd, zijn de argumenten daarvoor helder uiteengezet.	Collegeprogramma Uitvoeringsplannen
Vraag 2: In welke mate zijn de doelstellingen en beoogde resultaten zoals geformuleerd in het collegeprogramma 2014-2018 gerealiseerd? Met andere woorden: wat is er terechtgekomen van de voornemens van het college?	Het collegeprogramma en uitvoeringsprogramma's	De doelen zoals beschreven in het collegeprogramma zijn volledig, gedeeltelijk of niet op schema om gerealiseerd te worden. De aan de doelen gekoppelde resultaten, zowel output als outcome, zijn volledig, gedeeltelijk of niet op schema om gerealiseerd te worden. De acties beschreven in de uitvoeringsprogramma's zijn volledig, gedeeltelijk of niet op schema om gerealiseerd te worden. Als dit niet of niet volledig het geval is, zijn de argumenten daarvoor tijdig en helder uiteengezet.	Documenten, o.a. rapportages en jaarrekening Casusonderzoek Verslagen en interviews Werksessies
Vraag 3: Op welke wijze is de betrokkenheid van de gemeenteraad bij planvorming en voortgang vormgegeven en heeft de gemeenteraad daarmee haar rollen t.o.v. het collegeprogramma goed ingevuld en kunnen invullen?	De wijze waarop realisatie plaatsvindt en wordt aangestuurd	Bij de start van de termijn zijn afspraken gemaakt over het betrekken van de gemeenteraad bij het collegeprogramma en de uitvoering daarvan. De informatievoorziening van de raad door het college verloopt in de praktijk conform de eerder gemaakte afspraken. De gemeenteraad is op dusdanige wijze betrokken bij strategievorming dat zij haar kaderstellende rol goed kan vervullen. De gemeenteraad wordt op dusdanige wijze geïnformeerd over de voortgang van concerttaken dat zij haar controlerende rol goed kan vervullen. De gemeenteraad wordt tijdig en volledig geïnformeerd over incidenten en afwijkingen.	Documenten, o.a. rapportages en jaarrekening Casusonderzoek Verslagen en interviews Werksessies
	Het proces op politiek- bestuurlijk niveau	De politiek-bestuurlijke dialoog is op dusdanige wijze vormgegeven dat de rollen van de gemeenteraad ingevuld worden.	Casusonderzoek Verslagen en interviews Werksessies

Bijlage 2. Beschrijving onderzoeksresultaten

Beschrijving van de context

Feiten:

- Het college van Laarbeek telt vier wethouders (totaal: 3 fte) die actief zijn voor verschillende politieke partijen (Algemeen Belang Laarbeek, CDA, De Werkgroep en PvdA).
- De coalitievorming in 2014 heeft geleid tot onrust, aangezien Partij Nieuw Laarbeek (negen van de negentien zetels) geen deel uitmaakt van de coalitie.

Meningen:

- Er is een absolute wil in het college om 'er samen uit te komen' en de klus te klaren.
- Ambtenaren worden weinig bevraagd op het tot uitvoer brengen van het collegeprogramma. In de praktijk is de P&C-cyclus leidend.
- Het collegeprogramma omvat een aantal nieuwe punten, maar ook veel zaken worden voortgezet (bijvoorbeeld uit het ambitieprogramma, 2010). De ambities die zijn geformuleerd, zijn haalbaar.

Formulering van de doelstellingen en resultaten

De vraag luidt als volgt: Zijn in de collegeprogramma's en bijbehorende uitvoeringsprogramma's de doelstellingen en beoogde resultaten voldoende SMART geformuleerd?

Feiten:

- Het collegeprogramma beschrijft een kanteling: van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.
- Het coalitieprogramma is (ambtelijk) vertaald in het collegeprogramma en vervolgens in een kadernota en (programma)begroting. Elk half jaar ontvangt de raad een tussenrapportage.
- De thema's in de tussenrapportages zijn in lijn met de thema's uit het collegeprogramma. Hetzelfde geldt voor de actiepunten uit het collegeprogramma en de acties benoemd in de tussenrapportages (vanaf de eerste tussenrapportage in 2015).

- In de tussenrapportages wordt gebruikgemaakt van kleurmarkeringen om de status van een actie aan te geven.
- Het collegeprogramma gaat meer over outcome, minder over output. Een deel van de acties in het collegeprogramma zijn SMART geformuleerd, andere laten ruimte voor interpretatie.

Meningen:

- Wel/niet voldoende SMART geformuleerd?
 - Het collegeprogramma en de uitvoeringsprogramma's zijn voldoende SMART geformuleerd. Het collegeprogramma en de vertaalslag in een (programma) begroting bieden dus voldoende richting.
 - Ambities in collegeprogramma zijn abstract en algemeen en borduren voort op de ambities die er al liggen.
 - Het collegeprogramma is buitengewoon goed doorgetrokken in alle beleidsterreinen en goed toetsbaar. Er is een duidelijke lijn tussen het coalitieakkoord en de beleidsplannen.
- Over de waarde van SMART-formuleringen:
 - De beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' die wordt beschreven in het collegeprogramma, is een beweging die zich niet strak laat regisseren. Er wordt verwezen naar het Laarbeekmodel. Het staat voor een verbindende netwerksamenleving, waarin je dingen niet alleen doet, maar midden in de samenleving aan de slag gaat. Van belang om juist inwoners en bewoners de beweging te laten maken die nodig is. Die beweging zit niet in output-getallen en kritische succesfactoren.
 - SMART formuleren mag niet dichtregelen worden.

Mate van realisatie van de doelstellingen en beoogde resultaten

De vraag luidt als volgt: In welke mate zijn de doelstellingen en beoogde resultaten, zoals geformuleerd in het collegeprogramma 2014-2018, gerealiseerd?

Feiten:

- In algemene zin op weg om de doelstellingen en beoogde resultaten te realiseren. Dat is terug te zien bij presentatie van de jaarrekeningen, de kleurmarkeringen in de voortgangsrapportages (groen = uitgevoerd) en in onderdelen van de P&C-cyclus.

- De laatste jaren is er geld over onder de streep. Een groot deel van het overschot zijn incidentele meevallers.
- Wanneer zaken niet op schema zijn om gerealiseerd te worden, zijn ze rood gemarkeerd in de tussenrapportages. In de toelichting wordt een verklaring gegeven.
- Zaken die niet op schema zijn om gerealiseerd te worden, zijn glasvezel in het buitengebied (afhankelijk van andere partijen), teruggave van de BUIG-middelen en verkoop van bedrijventerreinen. Op het vlak van volkshuisvesting zijn er meer stappen dan was afgesproken.

Meningen:

- Verschil oppositie en coalitie.
Coalitie geeft aan in een vergevorderd stadium te zijn in de realisatie van de doelen en beoogde resultaten, ook op het vlak van duurzaamheid. De oppositie is kritisch over de voortgang die is gerealiseerd, bijvoorbeeld op het terrein van duurzaamheid.
- Controleren op throughput in plaats van outcome.
Het is aan de raad om te controleren op throughput, niet op de outcome.

Vormgeving betrokkenheid gemeenteraad

De vraag luidt als volgt: op welke wijze is de betrokkenheid van de gemeenteraad bij planvorming en voortgang vormgegeven en heeft de gemeenteraad daarmee haar rollen ten opzichte van het collegeprogramma goed ingevuld en kunnen invullen?

Afspraken over betrekken gemeenteraad

Feiten:

- Er zijn bij de start van de termijn geen concrete afspraken gemaakt over het betrekken van de gemeenteraad bij het collegeprogramma en de uitvoering daarvan.

Betrokkenheid gemeenteraad bij strategievorming

Feiten:

- Binnen de gemeente Laarbeek wordt gewerkt met commissies. Er zijn vier commissies, te weten: Algemene zaken, Ruimtelijk domein, Sociaal domein en Audit. De stukken die worden besproken in de raad, zijn als regel eerst onderwerp van gesprek geweest in de desbetreffende commissie. De raad is in principe volgend op de uitkomsten van de commissievergaderingen.
- Het open gesprek rond strategie vindt niet regelmatig plaats in de formele sessie van commissie- of raadsvergadering.

Recentelijk wel tijdens de 'benen op tafel'-sessie tussen Wmo-raad en commissie en discussies rond de Peelsamenwerking.

Meningen:

- Wens: meer strategische discussies:
 - Behoefte aan meer strategische discussies tussen raad en college wordt uitgesproken.
 - De gemeenteraad en het college stimuleren zo onvoldoende om de strategische gedachtewisseling plaats te laten vinden en daarmee een basis te bieden om de kaderstellende rol in te kleuren.
 - Er worden zelden of nooit alternatieven gedeeld in een voorstel naar de raad. Hierdoor wordt niet gestimuleerd om mee te denken met ingewikkeldheden. Er is ook geen tegenkracht vanuit de raad om vanuit haar kaderstellende rol de vraag te stellen of de opdracht te geven aan het college om scenario's te delen.
 - In het algemeen neemt de raad een afwachtende houding aan.
- Sturing op het vlak van financiën.
De sturing op financiën is dominant. En deze dominantie is ook terug te vinden in het politiek-bestuurlijke debat. Het binnen budget opereren wordt geïnterpreteerd als 'goed gedaan'. Er wordt minder regelmatig de vraag gesteld of alles gedaan is en met de goede kwaliteit.
- Zoektocht naar ruimte geven en nemen.
Er wordt aangegeven dat wanneer een open vraag wordt gesteld, veelal de volgende tegenreactie komt: 'College, waarom heb je geen voorstel gedaan?'. Het geeft de indruk dat het college niet weet wat het wil.
- Mate van kaders.
In de raad verschillen de meningen over de mate waarin kaders worden gesteld, bijvoorbeeld inzake duurzaamheid. Voor de coalitie zijn er wel duidelijke kaders, terwijl de oppositie stelt dat die er niet zijn. Het is voor de oppositie niet duidelijk waar en wanneer de kaders zijn vastgesteld. De coalitie stelt dat het college voldoende ruimte geeft om de kaderstellende rol te pakken.
- Wat ligt op welke tafel?
Sommige onderwerpen worden verschoven naar het college, terwijl het eigenlijk politiek debat hoort te zijn.

Betrokkenheid gemeenteraad bij voortgang concerttaken

Feiten:

- De meeste vakjes zijn groen in de tussenrapportage. In de eerste tussenrapportage van 2016 zijn de markeringen overwegend geel (actie ondernomen) en groen (doel gereed en/of afgerond).
- Het bespreken van de tussenrapportage is in commissies aan de orde, dan worden er ook vragen gesteld. De toetsing is met name financieel en minder inhoudelijk.
- De raad wordt geïnformeerd via raadsinformatiebrieven, tijdens gesprekken met de commissie, via verslagen van het college. Als iets niet duidelijk is, kunnen er vragen over worden gesteld.

Meningen:

- Interpretaties van de groene markering:
 - Groene vakjes betekenen dat er veel werk is verzet en er voortgang geboekt is. Die constatering leidt ertoe dat er weer een schepje bovenop kan en er dus nieuwe doelen kunnen worden gesteld (tussentijds bijstellen).
 - Betekenis is positief en optimistisch, maar ook dat er veel werk is verzet.
 - Oppositie en coalitie verschillen in interpretatie van de P&C-cyclus en het positieve beeld dat dit uitstraalt. Bij bespreking van de P&C-cycli is er minder sprake van een verdiepend gesprek en meer sprake van een debat met twee kampen.
- Kwaliteit van informatie:
 - De raad voert haar controlerende rol zeer goed uit. De tussenrapportages werken goed om de controlerende taak als raadslid uit te voeren.
 - Kritiek vanuit de oppositie is dat commissievergaderingen vaak niet doorgaan, omdat er geen punten zijn.
 - Kritiek vanuit de oppositie is dat de raad laat wordt geïnformeerd, ook bij belangrijke onderwerpen. Stukken zijn vaak niet compleet. De kwaliteit van stukken is onvoldoende. Afspraken over het leveren van stukken worden niet nagekomen.
 - De coalitie geeft aan soms ook te twijfelen of een stuk voldoende is voldragen, maar het is altijd voldoende om de inhoudelijke discussie te voeren en een verantwoord besluit te kunnen nemen.

- Proces.
De oppositie heeft bij een aantal onderwerpen verdiepend onderzoek gedaan. Daar wordt door het college en de coalitie soms krampachtig mee omgegaan. Men voelt het als het zoeken naar een stok om mee te slaan.

Betrokkenheid gemeenteraad bij incidenten en afwijkingen

Feiten:

- Raadsleden worden breed geïnformeerd via raadsinformatiebrieven die zijn opgesteld volgens een vast format. Dit is ingevoerd door de waarnemend burgemeester. De raadsbrieven worden eerst afgetikt in het college. De werkwijze met raadsbrieven voorkomt verwarring, discussie en vragen. Iedereen heeft toegang tot dezelfde informatie. Het delen van informatie via raadsinformatiebrieven gebeurt structureel.

- Incidenten- en calamiteitenprotocol beschikbaar.

Meningen:

- Incidenten worden incidenteel ingebracht. Wordt goed aangepakt, overheerst niet de vergadering. De houding van de wethouder werkt dempend.
- Er wordt weinig casuïstiek ingebracht. Gelukkig is noodzaak gering.

Politiek-bestuurlijke dialoog

Feiten:

- De kadernota wordt vertaald in een begroting en bij de presentatie van de jaarrekening wordt teruggekeken, maar niet teruggekeken naar de kadernota. Dit betekent dat je alles langs elkaar moet leggen om te kunnen toetsen of de optelsom van de jaarplannen leidt tot de realisatie van het collegeprogramma.

Meningen:

- Grootste uitdaging heeft betrekking op rolinvulling en rolopvatting, en het geven en claimen van ruimte.
- De raad is zoekend naar nieuwe rol, kernvraag: aan welke knoppen kan ik draaien als raadslid? Vanuit het college is het net zoeken naar de wijze waarop de verbinding naar de raad wordt gelegd om grip en sturing vorm te geven.

Jeugdhulp

Feiten:

- Beschrijving collegeprogramma.
In het collegeprogramma wordt het volgende gezegd over de ambities m.b.t. jeugdhulp: Actiepunt 3.4, thema 3 'Gezondheid en zorg' van het collegeprogramma: "In 2014 en 2015 worden de voorbereiding en aftrap gedaan in de samenwerking met provincie en zorgaanbieders voor de jeugdzorg. Dit zal resulteren in een overname per 1 januari 2015 van de verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg van de provincie en het Rijk. Met deze decentralisatie wordt een effectiever, meer samenhangend en goedkoper stelsel van jeugdzorg verwezenlijkt, dat dicht bij de mensen staat."
- De doelstellingen in het collegeprogramma met betrekking tot jeugdhulp zijn acceptabel en in mindere mate specifiek, realistisch en tijdsgebonden. De doelstellingen zoals die zijn geformuleerd in het collegeprogramma zijn moeilijk meetbaar.
- Organisatie: driehoek/piramide.
Jeugdhulp is nu georganiseerd volgens een driehoek met bovenin de specialistische jeugdhulp en onderin laagdrempelige, informele contacten. In de middenlaag hebben de sociale wijkteams en de Peelsamenwerking een rol.
- De piramide begint af te vlakken, er wordt steeds meer lokaal – dicht bij de samenleving – georganiseerd. Hierbij is, mede op vraag van de raad, bewust ingezet op nuldelijnzorg.
- Wens raad: lokaal wat kan, regionaal wat moet:
 - Vraag van de raad is lokaal wat kan en regionaal wat moet en probeer het lokaal ook zo breed mogelijk in te richten.
 - Samenwerking met de Peelgemeenten staat standaard als agendapunt geagendeerd voor mededelingen en vragen.
 - Een aantal taken worden in Laarbeek uitgevoerd en andere taken worden gemeenschappelijk opgepakt. De ambitie in 2015 was om alles met 21 gemeenten te doen (reden: volume nodig), maar de regio van 21 gemeenten is verdeeld. Hoe dicht bij uitvoering, hoe meer discussie over werkwijzen en opvattingen, zo blijkt uit de praktijk.
 - De raad wordt geïnformeerd over de voortgang (vraag 'waar staan we nu') via beleidsstukken, besprekingen in de commissies en tijdens de bespreking van de jaarrekening.

- Basis: beleidsplan '21 voor de jeugd', beleidsplan jeugd Peelregio.
Beide beleidsplannen geven inzicht in de strategie en uitgangspunten bij de uitvoering van de jeugdhulp op de schaal van Zuidoost-Brabant respectievelijk de Peelregio.
- Kwaliteitsbewaking.
Het is moeilijk te meten en te bepalen of Laarbeek het goed doet inzake jeugdhulp. De wethouder is aanspreekbaar op de besteding van de middelen: het financieel kader en de uitvoering van de zorg. De uitvoering van de zorg vindt tevens plaats binnen landelijke wet- en regelgeving (kwaliteitseisen).

Meningen:

- Ambities niet SMART geformuleerd.
De ambities in het collegeprogramma zijn niet SMART gedefinieerd. Maatwerk is moeilijk te rijmen met SMART (klinkt als uniforme kwaliteitsopvatting) en moeilijker definieerbaar.
- Moeilijke materie, weinig discussie.
Raad is hierbij goed betrokken, maar het is moeilijke materie. Coalitie/oppositie was niet aan de orde. Weinig discussie in de raad. Angst was: gaan we het budgettair redden en die angst is weggenomen.
- Focus op samenwerking.
Discussie in de raad gaat voornamelijk over het vormgeven van de samenwerking. Ambtenaren: Discussie op welk gebied wil je samenwerking en hoe moet die eruitzien?
- Wat doen de raadsleden zelf om aan informatie te komen?
Raadsleden agenderen dit punt niet zelf. Het is een ingewikkeld, ongrijpbaar domein.

Bedrijventerreinen

Feiten:

- Ambitieprogramma Bemmer IV.
Het collegeprogramma bouwt verder op de speerpunten die in het Ambitieprogramma Bemmer IV (2010) staan beschreven. De ambities beschreven in het ambitieprogramma zijn deels kwalitatief en deels financieel van aard.
- Beschrijving collegeprogramma:
 - Ambitie, thema 5 'Economie en werkgelegenheid' van het collegeprogramma: "De bestaande bedrijventerreinen zijn doelmatig ingericht. Parkmanagement Laarbeek (PML) en Centrum

Management Laarbeek (CML) dragen collectief meer verantwoordelijkheid.” + “Bedrijventerrein Bemmer IV is een aansprekend visitekaartje aan de N279.”

- Actiepunt 5.1: “Er komt een gezamenlijke (PML en gemeente) visie rond het Keurmerk Veilig Ondernemen (KVO) om zodoende de marktwaarde van de bedrijventerreinen te behouden (2016). Aan de hand van het KVO zal met inbreng van PML, brandweer, politie en gemeente een bijdrage geleverd worden aan de optimalisatie van de openbare ruimte, infrastructuur, onroerend goed en – belangrijk - aan de bereikbaarheid van de bedrijventerreinen.”
 - De drie ambities in het collegeprogramma zijn belangrijke elementen, maar in de praktijk heeft het financiële element de boventoon. Het financiële risico wordt niet benoemd in het collegeprogramma.
 - De doelstellingen in het collegeprogramma met betrekking tot bedrijventerreinen zijn acceptabel en in mindere mate specifiek en realistisch. De doelstellingen zoals die zijn geformuleerd in het collegeprogramma zijn moeilijk meetbaar en niet tijdsgebonden.
 - Stand van zaken:
 - Bemmer IV beslaat 28 hectaren. De regels rond BBV [Besluit begroting en verantwoording] zijn veranderd (verandering wetgeving). Er moet nu 1,7 ha per jaar worden verkocht om totaal verkocht te krijgen. Verwachting is dat 1,7 niet haalbaar is, dus er zijn andere aanpassingen of financiële arrangementen nodig (bijvoorbeeld een combinatie van erfpacht en huurkoop).
 - Op subregionaal niveau is opgeschaald voor economisch overleg. Daarnaast is er iemand ingevlogen die zich op de verkoop richtte. Deze persoon is beperkte tijd werkzaam geweest voor de gemeente Laarbeek. Verder zijn samen met de raad de opties besproken.
 - Bespreking in de raad.

Jaarlijks wordt de grondnota gedeeld en besproken. Bespreking van de risico's komt aan bod bij bespreking van de jaarrekening (financiële behandelingen). Ook heeft de accrediteur een gesprek gehouden met de commissie. Het is ook onderwerp van gesprek in de raad naar aanleiding van rapportages. Verder worden in de commissie kritische vragen gesteld over dit dossier.
- Meningen:
- Over Centrum- en parkmanagement Laarbeek.

Er wordt gesteld dat CML en PML in positie zijn gebracht.
 - Over het niet noemen van de financiële impact.

Urgentie om sterke regie te voeren op inzet van het bedrijventerrein: de helft van de begroting (grote belasting van het begroting) zit in Bemmer IV. De drie doelen zoals die zijn genoemd in het collegeprogramma zijn ondersteunend aan een hoger doel, namelijk veel bedrijven en een gunstigere grondpositie. Dat is zo evident dat het niet opgeschreven dient te worden.
 - Over het risico dat er steeds deelaspecten worden behandeld en er geen integraal beeld ontstaat bij de raad zijn volgende meningen gedeeld:
 - In de rapportages komt alle informatie over bedrijventerreinen aan de orde, maar er wordt niet één integraal document opgesteld waarin alle informatie omtrent bedrijventerreinen is gebundeld. Dit voelt niet als ‘klantgericht denken en werken’.
 - Er wordt opgemerkt dat het in de huidige vorm alsnog mogelijk is voor raadsleden om een integraal beeld te vormen, maar dat dit een extra inspanning kost, aangezien raadsleden dan zelf de informatie uit de verschillende bronnen naast elkaar moeten leggen.
 - Anderen geven aan dat de integraliteit al eerder is aangekaart. Er zijn geen aanwijzingen om de integraliteit in vraag te stellen.
 - Over de urgentie.

Voortbordurend op het vorige punt wordt gepolst in hoeverre de versnipperde informatie over de bedrijventerreinen de urgentie heeft om samen te worden gevoegd tot één overzichtelijk document. Er wordt gesteld dat die urgentie er niet is, aangezien alle informatie alsnog consistent is.
 - Over dialoog raad over strategie.
 - De strategische discussie over de toekomst van de bedrijventerreinen is altijd geparkeerd, want het alternatief is het verkleinen van het bedrijventerrein.
 - Begin 2000 is keuze gemaakt, dus dat was het strategiemoment (ligt al bij grondverwerving). Een ander strategisch moment was in 2010 bij het opstellen van het ambitieprogramma.





Berenschot