



Rapportage

Regie pakken op de toekomst van de gemeente Rucphen

31 maart
Hiemstra & De Vries

Leeswijzer – Keuzes maken in dialoog met elkaar

Keuzes maken...

Vanuit een rechtmatige en financiële bril bekeken staat de gemeente Rucphen er goed voor. Naarmate we beter kijken is het duidelijk geworden dat op een aantal vlakken er grote druk is welke in kracht lijkt toe te nemen. De demografische kenmerken van de inwoners laat zien dat er bovengemiddeld geleund en gesteund wordt op de gemeente. Tegelijkertijd staat de huidige gemeentelijke organisatie onder spanning: er wordt een hoge werkdruk ervaren en de maatschappelijke opgaven waar de gemeente voor staat zijn complex. Om de huidige solide rechtmatige basis niet te verliezen, en zelfs sterker te staan voor de toekomstige ontwikkeling, zijn duidelijke en samenhangende keuzes nodig. Duidelijke keuzes in de zin van: op welke onderwerpen en bouwstenen gaat de gemeente zich op de korte, middellange en lange termijn inzetten. En samenhangende keuzes, omdat het uitspreken van een keuze met ambitie één ding is, maar het realiseren van de benodigde verandering een tweede. De bouwstenen en sturingsknoppen die in dit rapport zijn benoemd hangen samen met de complexe taken van de gemeente, de huidige organisatiecapaciteit en de demografische kenmerken. Het vergt een lange adem om hieraan te werken. Daadwerkelijke resultaten worden waarschijnlijk pas na vijf of zelfs tien jaar 'hard' gemaakt. Dit mag de huidige bestuurders en raadsleden niet ontslaan om het goede gesprek te voeren over de gewenste koers. 'Repareer het dak wanneer de zon schijnt'. Investeren in deze koers is nu nodig om te zorgen dat de opgaves in Rucphen niet nog groter worden. Opgaves die de inwoners direct raken.

... in dialoog met elkaar

Het palet aan bouwstenen en sturingsknoppen varieert van concreet tot abstract. Het zijn geen hapklare opties met een duidelijk meetbaar resultaat waar men uit kan kiezen. Het zijn strategische keuzes met organisatorische gevolgen. Dit vergt dus een bestuurlijke keuze waarin goed samenspel tussen bestuur, de gemeenteraad en het ambtelijk apparaat essentieel is om tot gewogen, haalbare én effectieve interventies te komen.



A person wearing a red and blue plaid shirt is gesturing with their hands in a meeting room. In the background, another person is visible, and a laptop is open on a wooden table. A smartphone is placed on top of an open notebook on the table. The scene is dimly lit, suggesting an indoor office or meeting environment.

1. Aanleiding en context

Aanleiding en context

De gemeente Rucphen heeft ongeveer 23 duizend inwoners en bestaat uit vijf kerkdorpen: Rucphen, Schijf, Sprundel, St. Willebrord en Zegge. Op het eerste gezicht gaat het goed met de gemeente Rucphen. De leefbaarheid in de gemeente is goed, het voorzieningenniveau is op orde en de financiële situatie is gezond. Tegelijkertijd ziet het college ook een aantal ontwikkelingen die de leefbaarheid en financiële situatie op termijn kunnen raken:

- stijgende budgetten op zorg, Wmo en jeugd;
- toenemende complexiteit van de hulpvraag.

De sociaaleconomische kenmerken liggen ook gedeeltelijk ten grondslag aan deze ontwikkelingen.

Er is behoefte bij het college om zicht te krijgen of er aanvullende maatregelen nodig zijn om in de toekomst een leefbare en financieel gezonde gemeente te blijven. Juist nu de zon schijnt, is het tijd om het dak te isoleren om klaar te zijn voor koudere dagen.

Hiemstra & De Vries is gevraagd om, vanuit verschillende beleidsterreinen, inzicht te geven in de mogelijke knoppen waaraan gedraaid kan worden om een leefbare en financieel gezonde gemeente te blijven. Naast de sturingsknoppen, definiëren we ook de organisatorische stappen die nodig zijn om deze knoppen effectief in te zetten. Op verzoek van de gemeente Rucphen is onderdeel van de aanpak het updaten van de sociaaleconomische kenmerken en het onderzoeken van de aard en problematiek achter de vragen van jeugdigen.

De resultaten in deze rapportage zijn tot stand gekomen op basis van de volgende activiteiten: documentanalyse, gesprekken in de begeleidingsgroepen, kijkje in de keuken bij andere gemeenten, zes groepsgesprekken met de organisatie en een cijfermatige analyse.



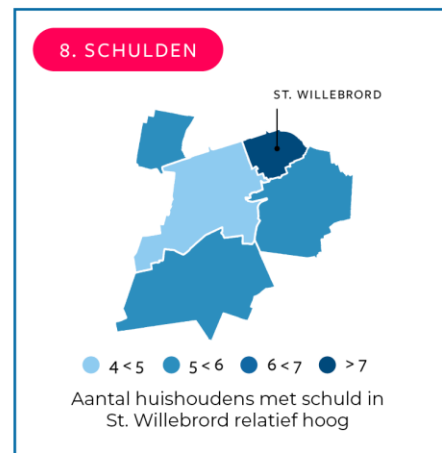
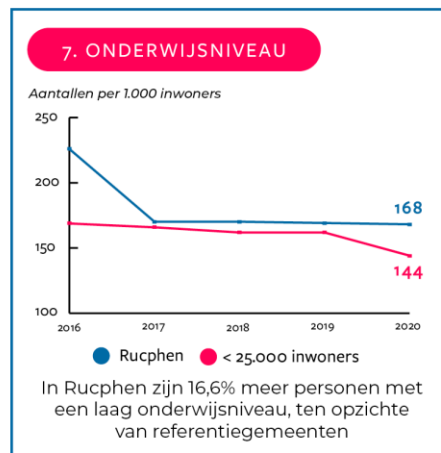
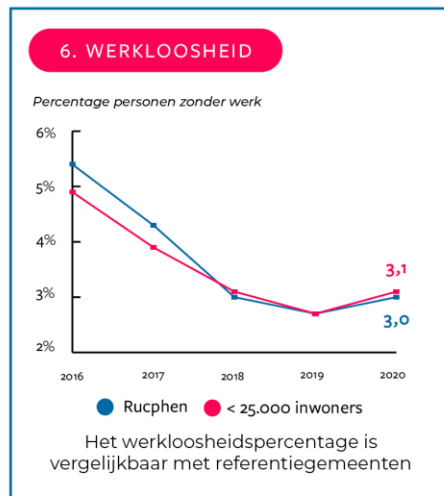
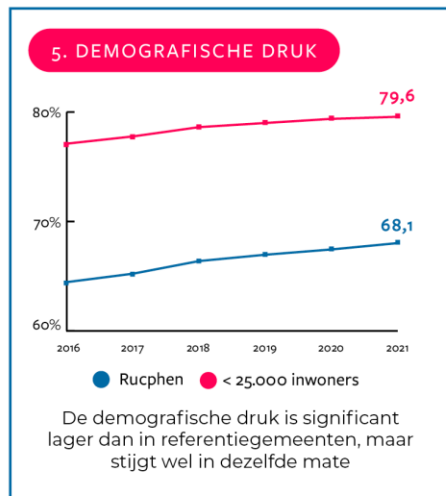
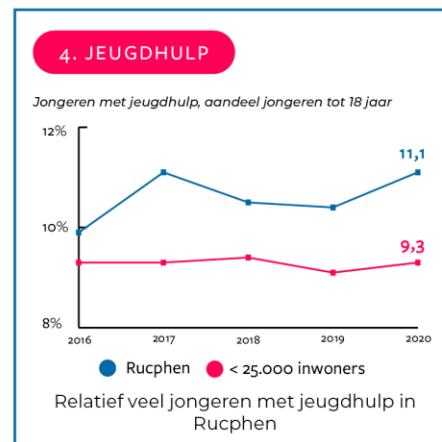
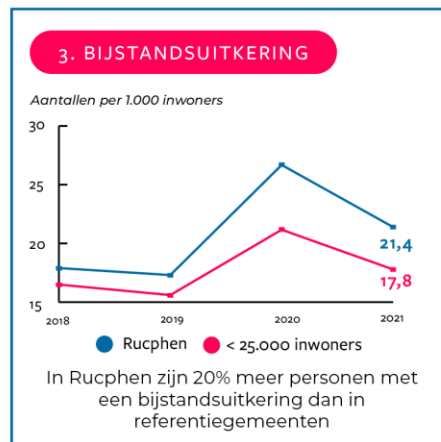
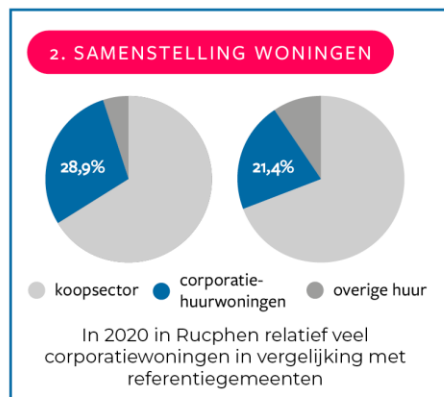
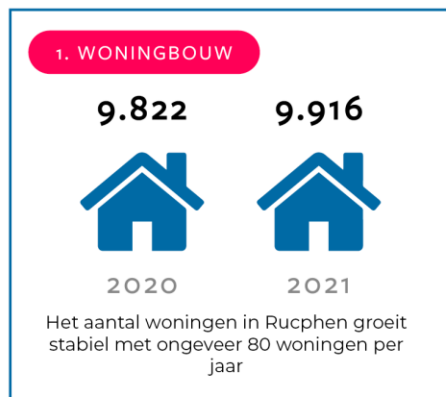
Opbouw rapportage:

1. Aanleiding en context
2. Samenvatting analyse huidige situatie
3. Quick Scan sociaal domein
4. Sturingsknoppen
5. Nog sterker staan als gemeente
6. Bijlagen



2. Beknopte analyse huidige situatie

SOCIAALECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN IN DE GEMEENTE RUCPHEN



Demografische druk
De som van het aantal personen van 0 tot 20 jaar en 65 jaar of ouder per 100 personen van 20 tot 65 jaar. Dit cijfer geeft inzicht in de verhouding van het niet-werkende deel van de bevolking tot het werkende deel van de bevolking.

① Alle cijfers zijn afkomstig van [waarstaategemeente.nl](http://www.waarstaategemeente.nl)

Bronnen: 1) BAG 2) ABF Research Systeem woningvoorraad (Syswov) 3) CBS - Partic patiewet 4) CBS Jeugd 5) CBS Bevolkingsstatistiek 6) CBS - Arbeidsdeelname 7) CBS - Arbeidsdeelname 8) CBS - Schuldenproblematiek

Geen urgente problemen ...

De huidige situatie in de gemeente Rucphen analyseren we op de financiële situatie, situatie woningmarkt en bedrijvigheid, eigen kracht dorpen, organisatiekracht gemeente Rucphen, huidige leefbaarheid, sociaaleconomische kenmerken en gebruik voorzieningen.

Financiële situatie op dit moment zeer goed

De huidige financiële situatie is zeer goed. De goede financiële situatie werd onlangs nog bevestigd in de benchmark van BDO naar de financiële gezondheid van gemeenten (score = 10). Er zijn voldoende buffers om niet alleen risico's op te vangen maar ook om (toekomstige) ambities in te vullen (zie bijlage). Er is een kostenbewuste cultuur, maar ook een risicomijdende cultuur. Hierdoor worden er relatief weinig investeringen gedaan waar de maatschappelijke opbrengst nog onduidelijk is. De investeringen in het sociaal domein zijn hierin een uitzondering.

Woningaanbod sluit aan op sociaaleconomische kenmerken Rucphen

In de gemeente zijn meer koopwoningen (66%) dan huurwoningen (29%) voornamelijk bestaande uit eengezinswoningen (92%). Vergeleken met andere gemeenten is het aantal huurwoningen (corporaties) hoog. Jaarlijks groeit de gemeente met ongeveer 80 woningen. De gemiddelde woningwaarde is in de afgelopen jaren in de gemeente Rucphen met €44.000 gestegen van €230.000 in 2005 tot €274.000 in 2020. De woningbouwprogrammering sluit aan op de sociaaleconomische kenmerken van de gemeente Rucphen.

Veel zzp'ers in gemeente Rucphen, weinig sturing op economische ontwikkeling

In Rucphen zijn er significant meer zzp-ers ten opzichte van het totaal aantal banen dan in referentiegemeenten (32% om 17,7%). Daarnaast kenmerkt de gemeente zich door vele bouwbedrijven. In de gesprekken wordt aangegeven op dit moment niet te sturen op een bepaald type bedrijven. Beperkte juridische capaciteit beperkt of vertraagt soms de komst van nieuwe bedrijven of uitbreiding van bestaande bedrijven.

Naast de feitelijke situatie is de eigen kracht van de dorpen en de organisatiekracht van de ambtelijke organisatie ook relevant. Een krachtige samenleving reageert zelf actief op uitdagingen. Een krachtige ambtelijke organisatie ondersteunt dit effectief.

Participatie en eigen kracht dorpen

Medewerkers geven aan dat de mate van participatie met de overheid aanzienlijk verschilt tussen de dorpen (in Schijf en Sprundel is dit hoger dan in St. Willebrord). Tegelijkertijd wordt aangegeven dat elk dorp in beweging komt als er voldoende op het spel staat.

Organisatiekracht ambtelijke organisatie

De gemeente Rucphen heeft op dit moment operationeel haar zaken op orde. Medewerkers zijn gewend om taken efficiënt uit te voeren. Andere manier van werken, bijvoorbeeld gericht op meer participatie, lijkt lastig van de grond te komen, ondanks de ambitie.

Maar grote vraagstukken doemen op

Huidige leefbaarheid voldoende

Uit de [Burgerpeiling 2021](#) (Het PON & Telos) blijkt dat inwoners het woon- en leefklimaat op dit moment een voldoende (6,7) geven. Inwoners voelen zich thuis en vinden het fijn wonen in de gemeente Rucphen. Er zijn voldoende voorzieningen en men is bereid elkaar te helpen. Iedere kern heeft een gemeenschapshuis, een basisschool, er zijn veel sportvoorzieningen en goede verkeersvoorzieningen. Er zijn ook aandachtspunten: meer aandacht voor leefbaarheid in de buurt; beperkt beroep op de buurtbewoners zelf; gerichte ondersteuning op buurtinitiatieven en betrokkenheid bij de aanpak van leefbaarheid.

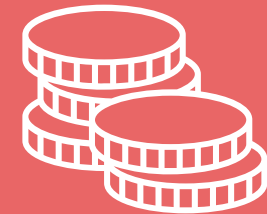
Ontwikkeling in sociaaleconomische kenmerken kritiek

De grafieken op pagina 6 laten zien dat de vergrijzing in de gemeente Rucphen stevig is, maar relatief meevalt ten opzichte van referentie gemeenten (<25.000 inwoners). Het onderwijsniveau is relatief laag is, er zitten relatief veel inwoners in de bijstand zitten en relatief veel jongeren jeugdhulp krijgen. Hieruit concluderen we dat de ontwikkeling in de gemeente Rucphen kritiek is.

De status en ontwikkeling op sociaaleconomische gebied heeft (in algemene zin) op korte termijn financieel gezien een beperkt risico. De gemeente wordt namelijk op de meeste kenmerken gecompenseerd. De grilligheid binnen het sociaal domein zien wij als het grootste financiële risico. Gezien de omvang van de gemeente Rucphen kunnen slechts enkele zware zorgvragen een grote financiële impact hebben. En gezien de sociaaleconomische kenmerken van de gemeente Rucphen is de kans op zware zorgvragen aannemelijk.

(Herijking) Gemeentefonds

Hoeveel geld de gemeente Rucphen uit het gemeentefonds krijgt, hangt af van 60 verschillende maatstaven, waaronder bijvoorbeeld het aantal bijstandsgerechtigden. Momenteel wordt het gemeentefonds herijkt. In 2023 wordt geld via een andere methodiek verdeeld. Dit creëert financiële onzekerheid die de gemeente heeft te accepteren, omdat het er geen invloed op heeft.



Vraag naar voorzieningen stijgt

Gebruik voorzieningen stijgt

De cijfers over de vraag naar voorzieningen laten verschillende trends zien:

- Werk & Inkomen: 20% meer personen met een bijstandsuitkering in gemeente Rucphen (zie grafiek op pagina 5). In Rucphen 21,4 bijstandsgerechtigden per 1000 inwoners en in referentiegemeenten is dit 17,8 bijstandsgerechtigden per 1000 inwoners;
- Jeugd: relatief veel jongeren met jeugdhulp in gemeente Rucphen, stijging van 33% van het gebruik van NVTZ t.o.v. een stijging van 14% in de jeugdhulpregio;
- Onderwijs: 16,6% meer personen met laag onderwijsniveau. Het aantal schoolverlaters in Rucphen is in 2020-2021 met 1,97% iets hoger dan het landelijke gemiddelde van 1,87% (bron Duo);
- Schuldhulpverlening: het aantal vragen is met meer dan 50% gedaald ten opzichte van 2018;
- PGB: het aantal indicaties is 70% gedaald ten opzichte van het eerste kwartaal in 2020.

NB: Het is voor dit moment nog onduidelijk of en zo ja wat het effect van de coronamaatregelen is op de schuldhulpverlening.

NB II: De gemeente Rucphen heeft sinds de nieuwe wettelijke kaders, de schuldhulpverleningsketen anders ingericht en een deel van de hulpverlening in eigen beheer genomen.

Conclusies analyse huidige situatie:

De huidige situatie laat zien dat er geen urgente problemen zijn. Daarom zoeken wij in dit onderzoek niet naar bezuinigingsknoppen.

Vanuit de analyse blijkt dat er kansen liggen om bewuste keuzes te maken en gerichte investeringen te doen langs een diversiteit van sturingsknoppen om de samenleving verder te versterken en de maatschappelijke opgaven van de gemeente Rucphen te realiseren.

Conclusie en betekenis analyse huidige situatie

Uit de huidige analyse concluderen wij dat er geen urgente problemen zijn. De sociaaleconomische vraagstukken laten tegelijkertijd zien dat er grote vraagstukken opdoemen. Dit vertaalt zich nu al in een stijgend gebruik in diverse voorzieningen.

De betekenis voor dit onderzoek is dat we ons niet hebben gericht op bezuinigingsknoppen, maar op sturingsknoppen die richting geven aan de ontwikkeling van de gemeente Rucphen en een antwoord kunnen bieden op de vraagstukken die ontstaan door de sociaaleconomische kenmerken.

Op dit moment wordt op diverse dossiers niet actief gestuurd om de sociaaleconomische ontwikkelingen om te buigen. Er liggen kansen om bewuste keuzes te maken en gerichte investeringen te doen langs een diversiteit van sturingsknoppen om de samenleving verder te versterken en de maatschappelijke opgaven van de gemeente Rucphen te realiseren.



3. Quick Scan sociaal Domein

Opgaves in beeld, aantal verbeteringen op stapel. Sturing op financiële houdbaarheid is relatief gezien klein

Bij aanvang van ons onderzoek was de verwachting van de gemeente Rucphen dat de ingrepen in het sociaal domein afdoende waren voor de financiële en kwalitatieve opgaves. Op basis van de Quick Scan zien wij toch een aantal risico's en extra verbetermogelijkheden (zie onderstaand).

De gemeente Rucphen heeft te maken met sterk stijgende kosten in het sociaal domein, met name bij de jeugdzorg. Er staan een aantal verbetermaatregelen op stapel om de kwaliteit van het sociaal domein te versterken. Algemene verbeteringen zijn ingezet of staan klaar, zoals een meer integrale toegang, meer 1^e lijnsondersteuning en meer oog voor het gezinsperspectief. Tegelijkertijd zijn er grote verschillen per dorpskern in de bevolkingsopbouw scan en lijkt meer maatwerk per kern nodig. De keuzes lijken inhoudelijk goed, omdat het stuurt op integraliteit en vroegsignalering. De effectiviteit van de ingezette maatregelen, is nu nog niet te bepalen. De verwachting is wel dat de stijging in kosten zal gaan stabiliseren. Het is niet onze verwachting dat deze maatregelen alleen, de stijgende kosten structureel zullen ombuigen.

De regio bepaalt in sterke mate de sturing op de kosten. De regionale samenwerking 'Voor de Jeugd' West-Brabant West contracteert, monitort en stuurt de jeugdhulpaanbieders. Dit gebeurt voor de gemeente Rucphen en 8 andere gemeenten. De regio heeft te maken met zeer veel gecontracteerde aanbieders via een open-house en inspanningsgerichte systematiek. Met andere woorden: aanbieders worden betaald naar hun resultaat en productie (P*Q). Sturing op aanbieders om perverse productieprikkelers te voorkomen is extra belangrijk bij dit soort afspraken. Er lijkt een afstand te zijn tussen de behoefte van de gemeente Rucphen en de activiteiten die in de regio plaatsvinden om meer grip op de stijgende kosten te krijgen. In de praktijk is deze opgave zowel regionaal als lokaal met de huidige bezetting lastig te bemensen. Hier ligt dan ook een belangrijke sleutel voor de gemeente Rucphen om samen met de regio regie te pakken in de beheersing van de kosten.



Er is een stijging van 33% in de niet vrij toegankelijke zorg (NVTZ). Deze stijging is bijna 2,5 keer zo sterk als het regionale gemiddelde. Deze stijging hebben we op de volgende pagina uitgewerkt.

Hypothese: De maatregelen in het sociaal domein verbeteren in het algemeen het bestaande proces, maar veroorzaken geen fundamentele verandering om de huidige trends te keren (zoals de stijging van 33% NVTZ). Ook gezien de sociaaleconomische kenmerken van de gemeente en de wijze van inrichten en sturen door de regio.

Inzoomen op stijging niet vrij toegankelijke zorg

De stijging van de NVTZ wordt grotendeels bepaald door de stijging van jeugdigen met GGZ-problematiek (profiel 5), door jonge kinderen met problematiek in het algemeen (profiel 10) en een woon- en pleegzorg. De stijging van toegekende zorg bij de woonzorg van 2020 naar 2021 is bijna 50% gestegen (van 402K naar 594K) en te verklaren door de komst van een gezinshuis in de gemeente. Uit de eigen analyse van de gemeente tekenen wij de volgende algemene verklaring op:

“De inwoners lijken op basis van een onderzoek van de GGD een hogere behoefte te hebben aan opvoedingsondersteuning terwijl ze zich ook kenmerken door een grote mate van geslotenheid. Ze komen laat om ondersteuning of hulp te vragen en zoeken dan professionele hulp in plaats van hulp bij familie, vrienden of kennissen. Daardoor zijn de problemen vaak al complex(er). Dit is terug te zien in de aard en de omvang.”

De stijging van profiel 10 springt in het oog qua aantallen en financiële omvang. Deze is van 2020 naar 2021 met 28% gestegen van 754K naar 965K toegekende zorg. Dit nieuwe profiel (dat sinds 2019 bestaat) is bedoeld voor jonge kinderen die verpleging en verzorging nodig hebben. Op het eerste gezicht een relatief statische groep met overwegend LVB, en toch is er een grote stijging waar te nemen. Uit nadere analyse blijkt dat de helft van de omvang en een kwart van de totale maatwerkvoorzieningen ingezet wordt door jeugdhulpaanbieder SDW. Er is een grote bandbreedte qua kosten (van 2K tot 36K voor hetzelfde product) en een groot verschil tussen wat de aanbieder declareert ten opzichte van het toegekende bedrag.

Uit deze analyse concluderen we dat het financiële risico ligt in de NVTZ en dat er één jeugdhulpaanbieder is die zeer belangrijk is voor de gemeente Rucphen. De gemeente Rucphen heeft te bepalen of dit wenselijk is en op welke manier zij al/ dan niet intensiever wil sturen op partners.



Op verzoek van de gemeente Rucphen gaan we dieper in op de stijging van de niet vrij toegankelijke zorg (NVTZ).

We zoomen hier in op de grootste en/of meest impactvolle mutaties binnen de jeugdhulp. Let wel: dit is een quickscan op basis van data-analyse om een eerste schets te maken betreffende de aard en omvang van de stijging in het gebruik van de NVTZ.

Een nadere kwalitatieve en kwantitatieve analyse, idealiter samen met de regio, is nodig om de oorzaken beter in beeld te krijgen zodat men gericht verbeteringen kan organiseren vanuit de gemeente Rucphen en de regio.

De gemeente is al samen met de regio aan het kijken om de nieuwe aanbesteding vorm te geven waarin de geleerde lessen een plek kunnen krijgen.

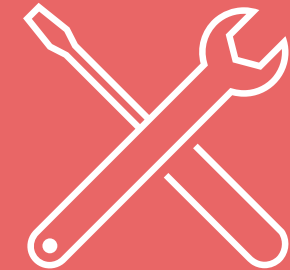


4. Sturingsknoppen

Duiding sturingsknoppen

We beschrijven langs drie sporen enkele sturingsknoppen. Sturingsknoppen die, op lange termijn, een bijdrage kunnen leveren aan een leefbare en financieel gezonde gemeente. Wij zien dit als potentiële maatregelen die kunnen bijdragen aan dit doel. Het is geen wondermiddel waarmee van het ene op het andere moment de strategie van de gemeente Rucphen verandert. Daartoe zien we ook geen aanleiding. Het zijn wél maatregelen die op lange termijn meer fundamenteel kunnen ingrijpen op de samenleving in de gemeente Rucphen en de rol van de gemeente hierin. Daarbij geven we graag vooraf nog de volgende overwegingen mee:

- In de beschrijving van de sturingsknoppen zijn we nooit 100% volledig. Ongetwijfeld zijn er nog meer mogelijke sturingsknoppen waar de gemeente Rucphen aan kan denken. Wij hopen dat de sturingsknoppen daartoe inspiratie bieden. Belangrijker nog vinden we dat de gemeente Rucphen zich van tijd tot tijd blijft afvragen wat de strategische vraagstukken voor de langere termijn voor de gemeente zijn. En jullie deze exercitie, al dan niet in overleg met de regio en/of provincie, gestructureerd blijven herhalen.
- Het denken in sturingsknoppen suggereert een maakbaarheid die in werkelijkheid minder groot is. De beïnvloedingsruimte die je als gemeente hebt, is beperkt. Veel taken van de gemeente zijn wettelijke kerntaken. Al met al hebben kleinere gemeenten, zoals de gemeente Rucphen, invloed op circa 10 tot 15% van de uitgaven. De slotsom is wat vrij naar Den Uyl ‘de smalle marge van de begroting’ te noemen. Daarmee niet minder relevant, maar evenwel goed dat jullie dit realiseren bij het duiden van de sturingsknoppen.
- Daarbij hoort dat de “inkomstenkant van de begroting” relatief vast staat. De gemeente Rucphen heeft weinig invloed op de inkomsten. Helemaal niet op het gemeentefonds. Het verhogen van bijvoorbeeld OZB, toeristenbelasting of hondenbelasting zorgen voor een geringe financiële toename.



Toelichting op drie sporen

We zien één overkoepelend spoor dat gericht is op het toekomstverhaal en de rolname van de gemeente Rucphen. Vervolgens zijn de sturingsknoppen in drie logische opgaven te ordenen, zodat er via drie verschillende sporen gestuurd kan worden op het realiseren van een leefbare en financieel gezonde gemeente. Tegelijkertijd blijft het belangrijk om in elk van de opgaven integraal en team overstijgend samen te werken:

- Het eerste spoor is gericht op het sturen op een evenwichtige samenstelling van de inwoners van de gemeente Rucphen en leefomgeving. Een evenwichtige samenstelling draagt er in potentie aan bij dat er voldoende draagkracht is in de samenleving om de leefbaarheid vast te houden.
- Het tweede spoor is gericht op het gericht aantrekken, ondersteunen en benutten van bedrijven. Bedrijven creëren werkgelegenheid en dragen daarmee bij aan de leefbaarheid.
- Het derde spoor is gericht op effectieve ondersteuning en het activeren van de huidige en toekomstige inwoners. Effectieve ondersteuning is belangrijk voor de leefbaarheid in de dorpen en kan een middel zijn om de uitgaven van de gemeente Rucphen te beperken. Het stimuleren van de eigen kracht van dorpen helpt om weerbaar, zelfredzaam of samenredzaam te zijn.



A. VISIE EN STRATEGIE

A1. ÉÉN GEDEELD TOEKOMSTVERHAAL

A2. BEPAAL SITUATIONEEL JE ROL

SCENARIODENKEN

AFWEGINGSKADER

B. STUREN OP EEN EVENWICHTIGE
SAMENSTELLING EN LEEFOMGEVING

C. STUREN OP HET AANTREKKEN, ONDERSTEU-
NEN EN BENUTTEN VAN BEDRIJVEN

D. STUREN OP EFFECTIEVE ONDERSTEUNING
EN ACTIVEREN HUIDIGE INWONERS

B1. INTERGRALE WONINGBOUWPROGRAMMERING

C1. STUREN OP EEN GERICHT TYPE BEDRIJVEN

D1. VERSTERKEN PREVENTIE

B2. ACTIEVE GRONDPOLITIEK

C2. STIMULEREN (DOOR)ONTWIKKELING BEDRIJVEN

D2. DOORONTWIKKELEN INTEGRALE TOEGANG

B3. STUREN OP AANTREKKELIJKE LEEFOMGEVING

C3. DOORSTROOM OPLEIDING NAAR WERK

D3. PASSENDE STURING IN DE JEUGDZORG

C4. MEERVOUDIG STUREN OP UITSTROOM

D4. DORPSGERICHT ACTIVEREN INWONERS

NOG STERKER STAAN ALS GEMEENTE

STURINGSKNOPPEN

A: Visie en strategie

Een toekomstverhaal (visie) is wat ons betreft een noodzakelijke eerste stap voor een leefbare en financieel gezonde gemeente. Visie en handelingsperspectief kunnen niet zonder elkaar; actie zonder visie is richtingloos en visie zonder actie is tandeloos. Een toekomstverhaal over de samenleving van de gemeente Rucphen met oog voor de diversiteit van haar kernen, zorgt voor een heldere richting voor de inwoners, ondernemers, bestuur en organisatie. We benoemen hiervoor de volgende sturingsknoppen:

1. Eén gedeeld toekomstverhaal
2. Bepaal situationeel je rol

A1. Eén gedeeld toekomstverhaal

Een toekomstverhaal maakt de unieke kenmerken van de gemeente Rucphen expliciet en versterkt deze. Daarmee krijgt de gemeente Rucphen kleur voor inwoners en bedrijven. Een toekomstverhaal beschrijft wat voor gemeente jullie willen zijn, wie jullie toekomstige bewoners zijn en waar zij behoefte aan hebben. Een duidelijk verhaal maakt trots, verbindt en geeft richting aan de publieke waarde die jullie ambtelijk en bestuurlijk willen realiseren.

Als lokale overheid heb je echter een beperkt aantal mogelijkheden om te sturen op jullie eigen toekomstverhaal. Het is essentieel om in de regio hierin gezamenlijk op te trekken. Des te crucialer is dat de sturingsknoppen in beeld zijn en dat de keuzes op de verschillende sturingsknoppen en vanuit de verschillende vakgebieden verbonden zijn (alignment).

In onze gesprekken horen wij een aantal kenmerken of aandachtspunten: het type bedrijven dat gevestigd is in de gemeente Rucphen (bouw), de diversiteit van de dorpen en de vergrijzing die doorzet. Op de volgende pagina hebben we dit uitgewerkt in mogelijke richtingen voor een toekomstverhaal.

Uit dit toekomstverhaal komt een behoefte: welke doorontwikkeling kunnen bedrijven maken? Welke ondersteuning is mogelijk? Welke werknemers zijn er nodig? Wat vraagt dit van het onderwijs, van toekomstige inwoners? Hoe kunnen jullie deze kracht ook direct benutten voor de ontwikkeling van de kerkdorpen zelf? Het is nodig om de sturingsknoppen te richten op deze behoefte.

We kunnen ons voorstellen dat jullie de Omgevingsvisie benutten om het toekomstverhaal aan op te halen en tevens in te borgen.

Voorbeeld Eindhoven:

Phillips vertrok uit Eindhoven. Zij zijn zich gaan positioneren als regio voor tech en kunst/design. Zo is de brainport-regio ontstaan. Misschien wel hét bekendste voorbeeld in ons land hoe een heldere visie sturend kan werken voor de ontwikkeling van een gemeente.

Voorbeeld Steenbergen

Steenbergen positioneert zich als ontwikkelingsgebied voor de Agrifood en bio-based economy. Beide elementen geven economisch en demografisch een aanzuigende werking.

Scenariodenken en doorvertaling van toekomstverhaal in beleid - voorbeelden

Een gedeeld toekomstbeeld geeft een gemeente richting. In de gesprekken die wij voerden, zijn een aantal kenmerken op tafel gekomen als mogelijke bouwstenen voor een toekomstverhaal. Het helpt om samen met inwoners, politiek en organisatie een gezamenlijk verhaal of narratief voor de toekomst te formuleren. Dit bindt, geeft energie én richting. Hieronder zijn een drietal mogelijke toekomstverhalen op hoofdlijnen omschreven ter inspiratie. Het doel is vooral om te laten zien hoe een toekomstverhaal consequent naar beleidskeuzes kan worden vertaald.

MKB-vriendelijkste gemeente

Rucphen is de aantrekkelijkste gemeente voor MKB'ers en voor alle ZZP'ers die de gemeente rijk is. De gemeente stuurt actief op:

- Meer fysieke ruimte voor bedrijven om zich te vestigen en uit te breiden;
- In de vestigingsvoorwaarden worden bedrijven uit de bouwsector gestimuleerd;
- Gemeentelijke opdrachten voor ontwikkeling, onderhoud en beheer worden bij voorkeur aan lokale bedrijven gegund;
- Er is een actieve samenwerking met de Avans Hogeschool. Bedrijven delen kennis met het lectoraat Gebouwde Omgeving. Rucphense bedrijven bieden stageplekken aan de opleidingen zoals Bouwkunde, Bouwtechnische Bedrijfskunde en Civiele Techniek;
- Actief accountmanagement en het verminderen van administratieve lasten;
- Er is actieve samenwerking met de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM).

Ons Dorp

Gemeente Rucphen heeft de diversiteit van de dorpen omarmt. We pakken er twee dorpen uit:

- In Sprundel werken inwoners en overheid zij aan zij aan het dorp(sleven). Inwoners onderhouden een deel van het groen zelf waarvoor ze leefbaarheidsgeld krijgen. In een burgerbegroting wordt er jaarlijks door de inwoners gekozen waar het beïnvloedbare geld naartoe gaat;
- In St. Willebrord ontzorgt de gemeente haar inwoners door de dienstverlening strak te organiseren. Er wordt veel ruimte geboden om zelf te bouwen binnen duidelijke kaders.

Florida aan de A58

Gemeente Rucphen heeft de demografische ontwikkeling omarmt om ouderen een rijk en vitaal leven te bieden. De gemeente stuurt actief op:

- Nieuwe woon-zorgconcepten met grote rol voor domotica;
- Meer kleine wooneenheden, o.a. door het splitsen van de grotere woningen uit de bestaande voorraad;
- Ruimte voor kangoeroewoningen en meergeneratiewoningen;
- De openbare ruimte is groen, boomrijk en obstakelvrij;
- Een innovatief mantelzorg-systeem dat steunt op de rijke vrijwilligerscultuur en slim inspeelt op digitale innovatie;
- Voorzieningen gericht op ouderen.

A2. Bepaal situationeel je rol

De gemeente Rucphen kan op verschillende manieren en vanuit verschillende rollen sturen op het gewenste toekomstbeeld. Het helpt om bewust te bepalen welke rol de gemeente Rucphen wil pakken. Die rol volgt uit de manier waarop de gemeente Rucphen zich wil verhouden tot haar inwoners en wat er nodig is om maatschappelijke opgaven te realiseren. De gemeente Rucphen kan situationeel haar rol bepalen.

De afgelopen jaren is de rolinvulling van overheden veranderd van een rechtmatige overheid en een presterende overheid naar een samenwerkende en responsieve overheid. Dit zien we ook bij de gemeente Rucphen waar steeds meer aandacht is voor inwoners- en overheidsparticipatie. Tegelijkertijd heeft de samenleving en daarmee ook de gemeente te maken met grote maatschappelijke opgaven.

Het helpt om te bepalen welke rol per situatie past bij het realiseren van de opgaven en om concreet te maken wat dit betekent voor sturingsinstrumenten. Een keuze voor óf markt óf overheid óf samenleving is achterhaald. Maak een afwegingskader dat helpt om bewust te kiezen welke rol het meest effectief is.

Inzicht in de verschillende sturingsstijlen, helpt de gemeente om te beziën welke rol passend is. Wij onderscheiden, in navolging van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) vier rollen: een rechtmatige, responsieve, presterende of samenwerkende overheid en verschillende sturingsinstrumenten (zie kader). De sturingsinstrumenten zijn niet één op één te koppelen aan een bepaalde rol. Veel sturingsinstrumenten zijn juist in te vullen vanuit de verschillende rollen. Een instrument als subsidiering, bijvoorbeeld, is in te zetten vanuit elk van de vier rollen.

Na het kiezen van haar rol, is het belangrijk om per sturingsknop de betekenis te verduidelijken en expliciteren, om vervolgens de implementatie en samenwerking vorm en inhoud te geven.

HIEMSTRA & DE VRIES



De rolneming geeft richting aan de manier waarop sturingsinstrumenten worden ingezet (zie ook C1):

- Wet- en regelgeving; in de vorm van verordeningen, de APV of het omgevingsplan;
- Financiële maatregelen; programmabegroting, leges, fondsen of subsidies;
- Prestatieafspraken in de regio, met bedrijven en/of maatschappelijke organisaties;
- Kennis en stimulering; denk aan publiekscampagnes of kennissessies.

Afwegingskader om eigen rol te bepalen - voorbeeld

Een afwegingskader kan helpen om per onderwerp de eigen rol scherp te krijgen. Een afwegingskader is niet normerend, maar ondersteunend. Het is geen beslisboom die de eigen ruimte en professionaliteit wegneemt. Een afwegingskader is richtinggevend om de organisatie te helpen om met een aantal rake vragen het goede gesprek te creëren wat leidt tot een gezamenlijke bewust keuze. Zo kan de organisatie, binnen de eigen professionele ruimte, tot een afweging komen. We geven een aantal relevante vragen mee om deze rol te bepalen.

Richtinggevende vragen afwegingskader rolneming:

1. Is de opgave politiek of maatschappelijk ingegeven?
2. Hoe wilt de gemeente zich verhouden tot maatschappelijke partners en inwoners?
3. Welke invloed heeft de gemeente in het realiseren van de uitdaging?
4. Welke toegevoegde waarde bieden inwoners of samenleving?
5. Welke rol is naar verwachting het meest effectief op de korte termijn?
6. Welke rol is naar verwachting het meest effectief op de lange termijn?
7. In hoeverre is er op dit moment een richtinggevend/wettelijk kader?
8. Voert de gemeente de opgave op dit moment alleen of samen uit?
9. Wat gaat er mis als de opgave niet wordt gerealiseerd?
10. Wat zijn de financiële consequenties en/of risico's?
11. Wat betekent de rolbepaling voor de (ambtelijke) inzet en benodigde kwaliteiten van medewerkers?



B: Sturen op een evenwichtige samenstelling en leefomgeving

Het doel van de sturingsknoppen binnen dit spoor is erop gericht om nu en in de toekomst voldoende "schouders" te hebben die de samenleving kunnen dragen.

Denk hierbij aan voldoende mantelzorgers, vrijwilligers, werkende inwoners en een plek waar jong en oud prettig kunnen wonen. We benoemen hiervoor de volgende sturingsknoppen:

1. Een evenwichtige integrale woningbouwprogrammering
2. Een risicobewuste actieve grondpolitiek
3. Een aantrekkelijke leefomgeving

B1. Een evenwichtige integrale woningbouwprogrammering

Uit de ontwikkeling van de sociaaleconomische kenmerken blijkt dat de gemeente Rucphen verder vergrijsd, relatief weinig jongeren heeft, relatief veel sociale huurwoningen (29% vergeleken met gemiddelde van 21%) en relatief veel bijstandsgerechtigden. De jaarlijkse groei van nieuwe woningen is stabiel.

In de visie voor de toekomst van de gemeente Rucphen zou moeten blijken of en hoe de gemeente wil sturen op de toekomstige samenstelling van de bevolking. De woningbouwprogrammering is hierin een belangrijke sturingsknop om te sturen op het realiseren van het toekomstverhaal.

Scherpe (eigen) keuzes in jullie woningbouwprogrammering is een mogelijke sturingsknop om op de lange termijn te bouwen aan een meer evenwichtige samenstelling van de bevolking. Op dit moment wordt er vooral naar behoefte gebouwd. Op het moment dat jullie willen sturen op een evenwichtige of andere samenstelling van de bevolking, dan is het belangrijk om de behoefte van de toekomstige inwoners te kennen en daarop in te spelen.

Binnen de Rucphense gemeentelijke organisatie lijkt woningbouw vooral een aangelegenheid van de professionals uit het fysieke domein. Een meer integrale woningbouwprogrammering kan inspelen op de maatschappelijke uitdagingen, zoals langer thuis wonen. Denk hierbij aan meer kleine wooneenheden (splitsensvergunning), kangoeroewoningen en meergeneratiewoningen. Daarnaast kan het faciliteren van bedrijvigheid ook meegenomen worden in de woningbouwprogrammering, door de bestemming van percelen flexibeler in te richten.



B2. Een risicobewuste actieve grondpolitiek

Er zijn in het verleden veel gemeenten die zwaar moesten afboeken op hun grondposities. Actieve grondpolitiek werd afgezworen. Gemeenten zouden alleen nog maar faciliterend optreden en het initiatief voor ontwikkeling bij de markt laten. Ook in de gemeente Rucphen lijkt het adagium dat de markt en de huidige vraag vooral worden gevolgd.

De huidige situatie op de woningmarkt is voor de gemeente Rucphen een kans om extra woningen te bouwen en zo te sturen op een evenwichtige samenstelling van de bevolking. Een actievere rol van gemeenten via de Wet voorkeursrecht gemeenten of het zelf verwerven, helpen bij het programmeren en het tempo van realiseren van het woningbouwprogramma. Zelf aan het stuur komen, is lastiger als de gemeente geen cruciale grondposities heeft.

Belangrijk is dat actieve(re) grondpolitiek volgt uit jullie (eigen) visie. Het risico is anders dat er ondoordachte keuzes volgen, ingegeven door de waan van de dag. Wij zien actieve grondpolitiek niet als instrument om de financiële positie van de Rucphen te verstevigen. Maar vooral als instrument om (binnen de mogelijkheden) te sturen op een evenwichtige samenstelling van de Rucphense bevolking. Enerzijds door te (blijven) voldoen aan de huidige vraag, bijvoorbeeld door te richten op woningen voor ouderen en ruimte te geven aan woon-zorgconcepten. Maar anderzijds door actief na te denken over het bouwen voor 'de nieuwe inwoner van de gemeente Rucphen'. Bijvoorbeeld door actiever te sturen op de bouw voor jonge gezinnen.



B3. Een aantrekkelijke leefomgeving

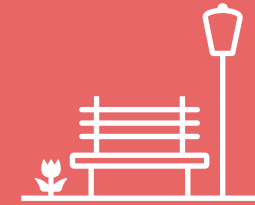
Onderdeel van een leefbare en financieel gezonde gemeente is een prettige leefomgeving. Een aantal aspecten zijn belangrijk voor een prettige leefomgeving: een goede infrastructuur, voldoende groen, goede voorzieningen, een prettige buurt en een gevoel van veiligheid.

Inwoners hebben verschillende behoeften en wensen ten aanzien van het voorzieningenniveau. Het is belangrijk om te beginnen bij het in beeld brengen van de huidige en toekomstige inwoners (bijvoorbeeld via het burgertevredenheidsonderzoek) en hun wensen en behoeften. Welke inwoners wil de gemeente in de verschillende kernen behouden en/of aantrekken? En wat zijn hun wensen en behoeften: wat verstaan zij onder een groene, gezonde, veilige en prettige leefomgeving? Deze zoektocht geeft inzicht in de gewenste toekomstige voorzieningen voor de huidige en mogelijk nieuwe inwoners.

Er is op verschillende manier te sturen op een aantrekkelijke leefomgeving:

- In de omgevingsplannen en nadere regels, waarin kaders en afspraken zijn vastgelegd die omschrijven wat een aantrekkelijke leefomgeving is;
- Investerings in voorzieningen;
- (Prestatie)afspraken met subsidiepartners;
- Faciliteren van buurtinitiatieven.

Voor wat betreft de afspraken met subsidiepartners is het cruciaal om vanaf de start een gezamenlijk proces in te richten en de afspraken niet eenzijdig te maken.



C: Sturen op het aantrekken, ondersteunen en benutten van bedrijven

Het doel van de sturingsknoppen onder het spoor “aantrekken, ondersteunen en benutten van bedrijven” is het creëren van meer werkgelegenheid, meer aansluiting tussen onderwijs en werk en aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

We benoemen hiervoor de volgende sturingsknoppen:

1. Sturen op een gericht type bedrijven
2. Stimuleren (door)ontwikkeling bedrijven
3. Versterken doorstroom opleiding naar werk
4. Gericht sturen op diversiteit doelgroepen met bijstand

C1. Sturen op een gericht type bedrijven

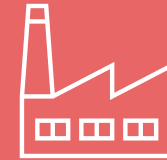
De gemeente Rucphen stuurt op dit moment niet actief op het aantrekken of behouden van een bepaald type bedrijven. Vanuit één eenduidige visie op de toekomst heeft de gemeente te bepalen in welke mate zij actief willen sturen op de bedrijvigheid in gemeente Rucphen. Zo zijn er op dit moment veel bouwbedrijven en een grote groep zzp'ers. Voorbeeldkeuzes die jullie te maken hebben zijn of jullie deze clustering willen omarmen of dat jullie juist willen sturen op meer diversiteit aan bedrijven.

Voor een financieel gezonde gemeente, is een grote mate van bedrijvigheid essentieel. Wij zien het type bedrijvigheid dat jullie in de gemeente proberen aan te trekken dan ook als een sturingsknop. Het kan, mits in lijn met jullie visie, onderdeel zijn van het verhaal van de gemeente Rucphen. En daarmee kan bedrijvigheid een aanzuigende werking hebben op nieuwe bedrijvigheid. Bedrijvigheid die niet alleen zorgt voor werkgelegenheid van inwoners (ook uit de regio), maar tegelijkertijd een bijdrage levert aan de samenleving in de kernen van de gemeente.

Grofweg onderscheiden wij de volgende manier om te sturen op een gericht type bedrijven:

- Wet- en regelgeving: gebruik (het stellen van) vestigingsvoorwaarden als sturingsmiddel op type bedrijvigheid. Bijvoorbeeld door werkgelegenheid op te nemen als voorwaarden voor vestiging van bedrijvigheid op bepaalde plaatsten;
- Financiële maatregelen: er kunnen fondsen of subsidies voor specifieke type bedrijven gecreëerd worden, bijvoorbeeld passend bij de activiteiten van Regio West-Brabant (RWB);
- Kennis en stimulering: er kan gekozen worden om actief te branden, actief te werven en kennis te uitwisselen voor specifieke sectoren (in samenwerking met de Industriële Kring Rucphen en Federatie Ondernemersverenigingen).

Idealiter prioriteren jullie samen met het bedrijfsleven, het onderwijs en het werkplein bovenstaande manieren en geven jullie er samen invulling aan. Dit geldt ook voor de volgende sturingsmogelijkheden.



C2. Stimuleren (door)ontwikkeling bedrijven

Inspelen op behoefte lijkt het adagium te zijn bij de gemeente Rucphen als het gaat om de omgang met het bedrijfsleven in de gemeente. Dat is in zichzelf een uitstekend uitgangspunt en, voor zover wij kunnen overzien, passend bij de huidige beleidskeuzes en ambities.

Aanvullend daarop zien wij ruimte voor een sturingsknop om als gemeente actiever gericht te zijn op de doorontwikkeling van bestaande bedrijven. Jullie kennen de bedrijvigheid goed. Een gerichte strategie op het ondersteunen van bedrijven met een ontwikkelpotentie, kan helpen bedrijven een volgende stap te laten zetten.

De gemeente Rucphen kan op de volgende manier ondersteunen bij de ontwikkeling van bedrijven:

- Het creëren van voldoende ontwikkelruimte en het verbinden van Rucphense bedrijven onderling, bijvoorbeeld door gebruik van bedrijfsverzamelgebouwen te stimuleren;
- Het (nog meer) benutten van de expertise van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) en RWB. Zij helpen startups een vliegende start te laten maken en ondersteunen doorgroei tot scale-ups. Onder meer door te zorgen dat bedrijven over de juiste faciliteiten beschikken en dat bedrijven met internationaliseringsambities deze kunnen waarmaken;
- Het in contact brengen van bedrijven uit de gemeente met de BOM en RWB en het benutten van eigen gebiedskennis om de toegevoegde waarde te vergroten;
- Het stevig in de markt zetten van het bedrijvenprofiel via actieve (eventueel regionale) branding.



Voorbeeld Food Valley:

Deze regio (bestaande uit Barneveld, Ede, Nijkerk, Rhenen, Renswoude, Scherpenzeel, Veenendaal, Wageningen) heeft de ambitie om topregio op het gebied van agrifood te zijn. Vanuit een meerjarige strategische agenda werkt zij in diverse projecten samen met kennisinstellingen, ondernemers, onderwijs en overheid.

C3. Versterken doorstroom opleiding naar werk

In diverse sectoren (techniek, zorg en onderwijs) is er sprake van een schreeuwend tekort aan personeel. Een deel van dat tekort zit juist op die kennis en vaardigheden waar de inwoners van de gemeente Rucphen in uitblinken. In veel gemeenten is het werken in de bouw minder populair. Dat is in Rucphen anders. Er ligt een kans in het richten van het onderwijs in de regio van Rucphen op techniek.

De gemeente Rucphen pakt al een rol om de verbinding te maken met onderwijs. De gemeente stuurt actief op de arbeidskrachte binnen civiele techniek. Hierover zijn congressen georganiseerd, gastlessen en infoavonden gegeven.

Als de gemeente Rucphen kiest om in het toekomstverhaal in te zetten op de bouwsector dan zien wij de uitbreiding naar onderwijs, ruimtelijke ordening en VTH als een extra kans.



C4. Meervoudig sturen op uitstroom

Op dit moment heeft de gemeente Rucphen relatief veel bijstandsgerechtigden. Cruciaal voor een leefbare en financieel gezonde gemeente is werk. Bedrijven creëren werkgelegenheid (C1 + C2 en daarnaast is het belangrijk om als gemeente te stimuleren dat deze bedrijven maximaal toegevoegde waarde hebben voor de samenleving.

Het is nodig om aan bedrijven duidelijk te maken welke rol zij kunnen spelen voor de Rucphense samenleving. De gemeente kan hierin voorzien door met het werkbedrijf tot een programmering te komen. De gemeentelijke taken op het gebied van Werk & Inkomen zijn belegd in de regio bij Werkplein Hart van West-Brabant en het Werkgeversservicepunt West-Brabant. Hierin is het belangrijk om vanuit de gemeente Rucphen stevig opdrachtgeverschap te vervullen, door op inhoud duidelijke (resultaat)afspraken te maken én de kennis van de samenleving in Rucphen toe te voegen aan de regionale uitvoering.

Rucphen heeft verder veel ZZP'ers en kleine ondernemers. Zij vervullen vaak een relatief kleine maatschappelijke rol. Het feit dat ZZP'ers en kleine ondernemers steeds vaker samenwerken op gezamenlijke locaties, biedt de gemeente de kans om hen te verbinden aan het gemeentelijk beleid. De gemeente Rucphen kan in bijeenkomsten die daar worden georganiseerd actief in gesprek met hen gaan, om te onderzoeken wat zij nodig hebben om een stageplek aan te bieden of een leerwerkplek te creëren.

Op dit moment stuurt het Werkplein al op maatwerk per doelgroep. Daarbij is er specifiek aandacht voor doelgroep C (dit is de doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt). Een speciale projectgroep doelgroep C zet reeds in op een zorggerichte aanpak. Bij inwoners die snel aan het werk kunnen, past een intensieve sturende aanpak waar mensen snel richting werk worden gebracht. Goede afspraken met uitzendbureaus zijn daarbij cruciaal.

Voorbeeld Almere :

Een samenwerking met Randstad Uitzendbureau heeft in een paar jaar tijd geleid tot een zeer grote stijging duurzame uitstroom van uitkeringsgerechtigden naar werk. Met Randstad is een shared savings contract gemaakt waar bonussen in verwerkt zijn op basis van de behaalde resultaten. Alles in lijn met het gemeentelijk beleid en de financiële opgaves. Zij leveren klantmanagers en accountmanagers voor de gemeente.

Voorbeeld Wageningen:

Wageningen heeft een sterk partnerschap opgebouwd met één groot werkbedrijf binnen de stad. Dit is stap voor stap gegroeid. De gemeente investeert hier ongeveer een miljoen euro in en dit betaalt zich ruimschoots uit in de grote uitstroom naar (vast) werk. Klantmanagers hebben een plek op het bedrijverterrein waardoor het partnerschap nog meer bestendig is.

D: Sturen op effectieve ondersteuning en activeren huidige inwoners

Het doel van het spoor “effectieve ondersteuning en activeren huidige inwoners” is het optimaliseren van de ondersteuning aan kwetsbare inwoners en het activeren van de inwoners uit de dorpen. Het resultaat is dat kwetsbare inwoners tevreden zijn over de leefbaarheid en dat de dorpen weerbaar zijn voor veranderingen.

We benoemen hiervoor de volgende sturingsknoppen:

1. Versterken preventie
2. Doorontwikkeling integrale toegang
3. Passende sturing in de jeugdzorg
4. Dorpsgericht activeren inwoners

D1. Versterken preventie

Voor een leefbare en financieel gezonde gemeente is preventie belangrijk. De gemeente Rucphen investeert hierin al actief. Met de vergrijzing en de stijgende kosten bij jeugd is het cruciaal dat problemen snel worden gezien. Hoe eerder kwetsbare inwoners geholpen (willen) worden, hoe minder complex de ondersteuning is. Er zijn grote verschillen per dorpskern. In de ene kern weten inwoners de ondersteuning vanuit de gemeente goed te vinden. In een andere dorpskern heerst een meer gesloten cultuur. Problemen als middelengebruik en psychische problemen blijven lang binnen de familie. Een hulpvraag wordt laat gesteld als het echt niet anders kan, waardoor problemen in een ver gevorderd stadium aan het licht komen. Het risico is dat hierdoor de zwaarte van de vraag tussentijds toeneemt. Mede daardoor is het aantal crisisopnamen relatief hoog.

Cruciaal is dat inwoners laagdrempelig hulp kunnen krijgen, bijvoorbeeld door formulierenbrigades die dichtbij zijn. Hierin zijn de 'vindplekken' belangrijk. Dat zijn de plekken waar kwetsbare inwoners en jongeren regelmatig zijn. Dit vraagt om ondersteuning in de buurten, in plaats van het gemeentehuis.

Het jongeren- en welzijnswerk heeft een signalerende en preventieve functie die zij zowel op straat als op andere vindplekken van jongeren en kwetsbare ouderen uitvoeren. Het jongeren- en welzijnswerk is te versterken door resultaatgericht te werken:

- Welke personen hebben we op het oog?
- Welke instanties zijn betrokken?
- Welke stap hebben zij nodig om de ondersteuning te verminderen of te stabiliseren?

Het is belangrijk om het effect van de ingezette maatregelen te monitoren op effectiviteit. Het helpt om hiervoor data te verzamelen en aan te vullen met kwalitatieve verhalen. Trek tijdens het monitoren samen met maatschappelijke organisaties op. Zo houden jullie het eigenaarschap daar, maar activeren jullie hen om aandacht te hebben voor de impact van hun activiteiten.



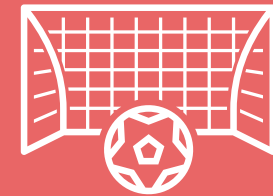
D2. Doorontwikkeling integrale toegang

De toegang voor het sociaal domein is een belangrijke sturingsknop voor een leefbare en financieel gezonde gemeente Rucphen. De gemeente is hierop al actief en heeft gekozen voor een integrale toegang die eerstelijns ondersteuning geeft. Het bieden van eerstelijns ondersteuning in de toegang is effectief, doordat het bij professionals een andere mindset geeft; er is een grotere intrinsieke motivatie om te achterhalen wat er speelt bij een kind of gezin als je diegene ook zelf kan helpen.

De integrale toegang is geen doel op zich. Integraal werken betekent niet dat alles samen moet. Het is, ook in de integrale toegang, een uitdaging om op de juiste moment betrokkenen te informeren en af te stemmen. Het vraagt tijd om gezamenlijk te bepalen wat die juiste momenten zijn en om op die momenten goed gezamenlijk te reflecteren.

Daarnaast biedt de integrale toegang de kans om inzicht te krijgen in wat werkt in de ondersteuning (en wat niet). Het is daarom belangrijk om de komende jaren de inzet van de integrale toegang te monitoren. De volgende aandachtspunten zijn cruciaal:

- Stuur op continuïteit bij de cruciale functies in de toegang;
- Zorg dat de medewerkers in de toegang basisinformatie over kosten van producten hebben, zodat ze kostenbewust kunnen handelen;
- Zorg dat de toegang laagdrempelig is vanuit het perspectief van inwoners.



D3. Passende sturing in de jeugdzorg

De jeugdzorg is een grillig domein. De ontwikkelingen lijken een onbeheersbare weg te nemen. Kosten stijgen hard en toch krijgt niet iedereen de jeugdhulp die nodig is. Dit is een landelijke trend; er komen structureel te weinig middelen vanuit het Rijk naar gemeenten voor de jeugdhulp ([link](#)). Als relatief kleine gemeente is Rucphen ook nog eens sterk afhankelijk van de regionale samenwerking. Hier worden de afspraken gemaakt met jeugdhulpaanbieders en vindt de monitoring en sturing plaats. Naast het inhoudelijk verbeteren van de processen in het zorglandschap (preventie, integrale toegang, samenwerking met huisartsen) is een meer gerichte sturing in de jeugdzorg een mogelijkheid voor de gemeente Rucphen om toekomstige ontwikkelingen beter te beheersen en te sturen.

De samenwerking met de regio blijft relevant en nodig. De gemeente heeft simpelweg te weinig capaciteit om deze complexe opgave zelfstandig aan te pakken. Gezamenlijke en gerichte acties kunnen zorgen voor een verlaging van wachtlijsten, het verkleinen van de instroom of het verzorgen van een beter passende verwijzing vanuit de toegang. Dit alles met effect op de omvang van de kosten. De regio is opdrachtnemer van de samenwerkende gemeenten en Rucphen is daarmee een van de opdrachtgevers. Rucphen moet als opdrachtgever duidelijke opdrachten geven aan de regio. De gemeente Rucphen kan bijvoorbeeld samen met de regio nader onderzoeken wat de oorzaken zijn van de sterk stijgende jeugdhulp bij de profielen 5 en 10. Let wel: de gerichte acties vragen wel extra organisatie- en analysecapaciteit van de gemeentelijke organisatie die in het sociaal domein al grote druk ervaart. Het helpt hierbij om projectmatig te werken om voldoende richting en capaciteit te geven aan verbetermogelijkheden (zie Wageningen).

Om ervoor te zorgen dat aanbieders dezelfde doelen nastreven en profijt hebben van handelen binnen (financiële) kaders, is het nodig om samen met de andere gemeenten na te denken over een andere manier van organiseren en bekostigen van de jeugdzorg (zie Utrecht)

Voorbeeld Wageningen:

De gemeente Wageningen is een kleine gemeente in de regio Centraal Gelderland. Zij zorgen dat gerichte ontwikkelingen regionaal worden opgepakt of dat er lokaal ruimte voor is. Dit doen zij door zich te focussen op doorontwikkelingen die cruciaal voor de gemeente zijn en werken hier vervolgens projectmatig aan. Deze lijn wordt bestuurlijk en ambtelijk uitgedragen op de verschillende tafel. Tegelijkertijd bieden zij de regio met deze lokale resultaten een wenkend perspectief over de mogelijke verbeteringen. Aanbieders hebben hierdoor geen last van versnippering: werkzame elementen worden regionaal opgeschaald.

Voorbeeld gemeente Utrecht - [link](#)



D4. Dorpsgericht activeren inwoners

De gemeente Rucphen kiest voor overheidssturing op participatie. De ambitie is dat in 2025 de zorg voor de naaste woon- en leefomgeving in handen van de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties is. In de praktijk blijkt dat koers van deze participatie nog niet helemaal goed doorleefd is binnen de gemeentelijke organisatie en dat het lastig is om dit te vertalen naar concrete interventies in de samenwerking met deze verschillende partners.

Voor een leefbare en financieel gezonde gemeente Rucphen is het belangrijk dat de inwoners omzien naar elkaar en initiatief tonen om de gemeente een beetje mooier te maken. Gek genoeg zijn inwoners daarmee zelf een sturingsknop. Op dit moment verschilt de mate van participatie van inwoners per dorp. Elke dorp kent daarnaast zijn eigen dynamiek.

Het activeren van inwoners kan dorpsgericht aangepakt worden en een doorvertaling krijgen in het handelen van de organisatie. Luister daarbij goed naar inwoners; sluit aan waar de energie of behoefte zit. Creëer vaste aanspreekpunten/verbindingsfiguren die de dorpen ingaan en een bekend gezicht worden. Zorg dat deze verbindingsfiguren de overige ambtenaren in stelling brengen om ook meer samen op te pakken met inwoners.

Suggesties voor mogelijke activiteiten om inwoners te activeren, zijn:

- Groenonderhoud met de buurt;
- Dorpsagenda's: inwoners bepalen (samen met de gemeente) waarop samengewerkt moet worden;
- Burgerbegroting: inwoners een stem geven rondom financiële beslissingen.

Voorbeeld Breda:

Opgeruimd Breda is niet meer uit het Bredase straatbeeld weg te denken. Iedere week zijn er tientallen tot honderden vrijwilligers op de been om het zwerfafval in de stad op te ruimen.

Voorbeeld District Antwerpen:

Bewoners en organisaties van district Antwerpen beslissen elk jaar over de Burgerbegroting in verschillende stappen. In de eerste stap kiezen ze hun 5 favoriete thema's en verdelen ze er 1,4 miljoen euro over. Tussen 1 april en 15 mei kan iedereen ideeën indienen. In september, tijdens de derde stap, kiezen de inwoners welke projecten er volgend jaar uitgevoerd worden. Het uitvoeren van die projecten is de vierde en laatste stap.

A photograph of a dirt path winding through a dense forest. The trees are tall and thin, with sunlight filtering through the canopy, creating a hazy, ethereal atmosphere. The ground is covered in fallen leaves and moss. The overall mood is serene and quiet.

Nog sterker staan als gemeente

De gemeentelijke organisatie– klaar voor de toekomst

Zoals al eerder vermeld: de gemeente Rucphen staat er goed voor. De financiële positie is sterk en de organisatie is goed op elkaar ingespeeld. De financiële en beleidscyclus werken goed samen waardoor er weinig onverwachte financiële situaties ontstaan en eventuele risico's snel worden opgemerkt. Hierdoor is de leefbaarheid goed op peil te houden, ondanks de demografie (die zorgt voor een hogere behoefte aan ondersteuning vanuit de overheid dan gemiddeld). Tegelijkertijd komen er steeds grotere en meer met elkaar verbonden maatschappelijke opgaven op de gemeente af. Wonen en zorg, onderwijs en jeugdhulp of armoede en schulden. Om als gemeente Rucphen sterk te staan ten opzicht van deze ontwikkelingen geven wij hierbij een aantal mogelijkheden om de gemeentelijke organisatie toekomstgericht door te ontwikkelen.

Het sturen op de strategische positionering van de gemeente Rucphen en het inzetten van de sturingsknoppen in de praktijk is een langjarige exercitie. Het is nodig dat er van de bestuurlijke tafel tot de werkvloer een zelfde toekomstbeeld is en gestructureerd wordt gewerkt aan de realisatie. De uitdaging is om in samenhang te werken en tegelijkertijd situationeel een andere rolinvulling te kiezen (zie A2, bladzijde 19). Rond de opgaven is het nodig met maatschappelijke partners op te trekken en hen medeverantwoordelijk te maken voor een leefbare en financieel gezonde gemeente Rucphen.

Het sturen op de strategische positionering vraagt hierin een andere manier van werken en denken. Het is nodig om vaker boven de materie te hangen, integraliteit met andere beleidsthema's te zoeken en met lef innovatief te durven handelen. We benoemen een aantal aandachtspunten voor het gebruik van de sturingsknoppen:

1. Werk programmatisch en opgavegericht;
2. Maak de ambitie behapbaar en creëer ruimte om te prioriteren;
3. Creëer een setting om lerend te werken aan de opgaven;
4. Zorg voor voldoende slagkracht.

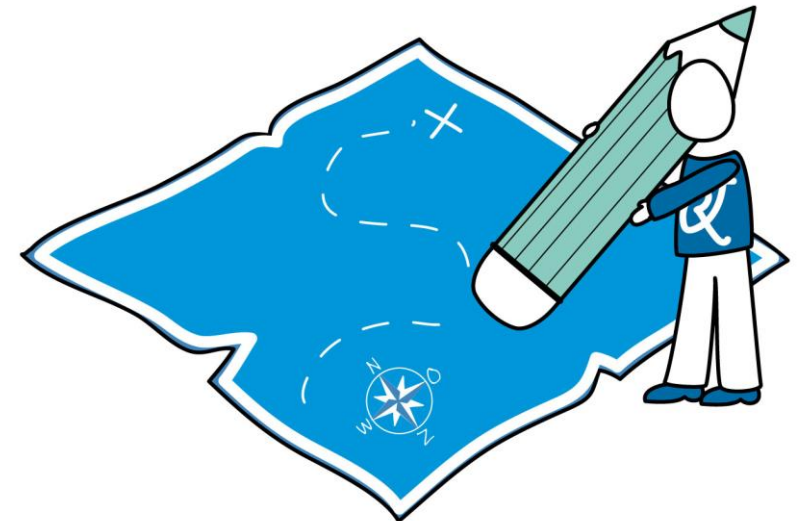
1. Werk programmatisch en opgavegericht

Het strategische sturen op een leefbare en financieel gezonde gemeente is een meerjarige opgave. Dit vraagt het versterken van het strategisch denken en handelen. Bovendien is het reilen en zeilen in de gemeente geen statisch geheel. Het is constant in ontwikkeling en dat betekent dat er ruimte moet zijn om voortdurend nieuwe afwegingen en keuzes te maken. Er is geen blauwdruk. Dus maak met elkaar een aanpak: programmatisch en opgavegericht.

Het programmatisch werken helpt om gestructureerd in scherp opdrachtgever-opdrachtnemerschap te werken. Daarnaast is het verschil tussen het werken aan de strategische positionering en het reguliere werk in de teams relatief groot. Als deze extra uitdaging wordt belegd in het team, bestaat het risico dat het de efficiëntie van de teams ontwricht. In een programmatische team is het eenvoudiger om het strategisch handelen te borgen. Programmatisch werken geeft een uitdaging om op termijn de kennis, ervaring en cultuur van werken te laten landen in de teams. Dit vraagt continue aandacht.

Het opgavegericht werken geeft een sturingsfilosofie. Het biedt houvast hoe er in het programma gewerkt kan worden: met de opgave voor ogen, integraal en samen met maatschappelijke partners.

Programmatisch en opgavegericht werken zorgt voor duidelijke doelen, te verwachten resultaten en een te doorlopen proces én samenhangende rollen (zowel intern en extern). Dit laatste is niet onbelangrijk: roluidelijkheid en rolvastheid zorgen voor een beter samenspel tussen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Het geeft tegelijkertijd een duidelijke plek aan de maatschappelijke partners die betrokken zijn bij deze opgaves. Zij zijn vrijwel altijd essentieel om de opgave te laten slagen: om de opgave haalbaar neer te zetten en uiteindelijk te realiseren in hun uitvoering.



2. Maak de ambitie behapbaar en creëer ruimte om te prioriteren

Organisatieontwikkeling klinkt groot en abstract, maar het gaat in de praktijk om de optelsom van kleine en tastbare veranderingen. Elk moment in het dagelijks handelen is een kans om het anders te gaan doen, elk overleg, elke interactie. Daarom geldt: alles wat jullie doen, doet ertoe. Kleine veranderingen maken samen een grote beweging.

Wij denken dat het belangrijk is dat de jullie een scherp toekomstverhaal maken (zie A) en daarna bepalen welke sturingsknoppen jullie willen inzetten (B t/m D). De inzet in de verschillende sturingsknoppen zijn te concretiseren in verschillende opdrachten. Om dit effectief te realiseren, helpt het om de inzet te prioriteren. Veel sturingsknoppen zijn belangrijk, maar ze vragen niet evenveel inzet en zijn niet even urgent. Door scherpe opdrachten te formuleren, zijn jullie in staat om hier vooraf richting aan te geven.

Het opdrachtgericht werken helpt om expliciet afspraken te maken over het gewenste resultaat, benodigde inzet en randvoorwaarden. Door opdrachtgericht te werken, wordt expliciet wat wiens verantwoordelijkheid is. Daardoor ontstaat er sneller een gesprek over of de voorgestelde acties ook daadwerkelijk bijdragen aan het beoogde resultaat. Zonder goed opdrachtgever-opdrachtnemerschap kan inzet zijn doel missen. Het werken in opdracht maakt de omvangrijke uitdaging (in het programma) behapbaar voor medewerkers. Dit helpt om een stabiele basis te creëren waar vanuit gewerkt wordt aan een leefbaar en financieel gezond Rucphen.



3. Creëer een setting om lerend te werken aan de opgaven

Het meerjarig werken aan de strategische positionering vraagt een andere manier van werken en leren. Het is belangrijk om dit continu lerend aan te vliegen, zodat er blijvend aandacht is voor hoe de betrokken mensen dit samen hebben te doen. Het is daarbij belangrijk om oog te hebben voor het verleden. De patronen, werkwijzen en tradities uit het verleden interacteren met de nieuwe werkelijkheid. Om voldoende aandacht te hebben voor reflectie en leren, adviseren wij de methodiek van actieleren te gebruiken.

In het actieleren wisselen de deelnemers ervaringen uit gedurende een gezamenlijke opdracht of project. Door reflectiemomenten te creëren op actuele specifieke vraagstukken (geen fictieve of meer generieke casussen) is het leren effectiever, de uitdaging om ander gedrag te laten zien reëler en de persoonlijke verantwoordelijkheid groter. Het dwingt iedereen om steeds weer de verbinding te leggen met de eigen praktijk en het hele systeem daarin te betrekken.

Om het actieleren effectief te maken, is het belangrijk dat jullie bij de start van het programmatisch en opgabegericht werken expliciet maken welke manier van werken gewenst is:

- Wat leren we het uit verleden?
- Welke patronen in de organisatie moeten worden doorbroken?
- Wat vraagt dit van de mensen en de organisatie?
- Hoe trekken we samen op met partners, ook als het spannend wordt?
- Hoe kunnen we het klein en behapbaar maken?



4. Zorg voor voldoende slagkracht

De ambtelijke organisatie is in staat om goed uitvoering te geven aan de huidige situatie en bijbehorende opgaven. De organisatie is druk, maar het huidige werk is te doen. Dit betekent wel dat er weinig bewegingsruimte is voor nieuwe opgaven en het initiëren en organiseren van innovatie. Als er iets bij komt, dan is er extra capaciteit nodig of moet er iets af. Ook zien we voor de toekomstige ontwikkelopgaven (niet alleen in het sociaal domein, maar ook bij andere sectoren als bedrijvigheid en wonen) ontwikkelpotentieel binnen de eigen organisatie om meer strategische slagkracht te ontwikkelen. Om steeds proactief op ontwikkelingen te reageren en bijvoorbeeld ook (samen met andere gemeenten) meer sturend te zijn bij de opgaven die in regionaal verband worden opgepakt. Een onderdeel hiervan is dat medewerkers van de gemeente Rucphen zelf eigenaarschap pakken op de strategische positionering van de gemeente en de meerjarige inzet om deze opgave aan te gaan. Naast dat het een andere manier van werken vraagt, betekent dit ook wat voor de ontwikkeling bij het management en de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is dat er voldoende beleidsmatig inzicht (in de vorm van monitoringsgegevens en maatschappelijke trends) nodig is om het eigenaarschap waar te maken.

Om eigenaarschap op de verandering te pakken, is een kerngroep nodig die voldoende slagkracht heeft om te sturen op het inzetten van de sturingsknoppen. Op dit moment is deze strategische capaciteit onvoldoende georganiseerd. De ervaring is dat de medewerkers die eruit springen voor allerhande projecten worden gevraagd. Dit is kwetsbaar en alleen op korte termijn een goede oplossing.

Als de gemeente Rucphen slagen wil maken, is het nodig om de strategische capaciteit te versterken. Deze strategische capaciteit is nodig om het toekomstverhaal uit te werken en om de sturingsknoppen in samenhang in te zetten. Specifiek is er aandacht nodig om het opdrachtgeverschap richting maatschappelijke partners en de regio scherper in te vullen, met name in het sociaal domein, economische ontwikkeling en wonen.





Bijlagen: Korte toelichting analyse huidige situatie

Toelichting op financiële situatie

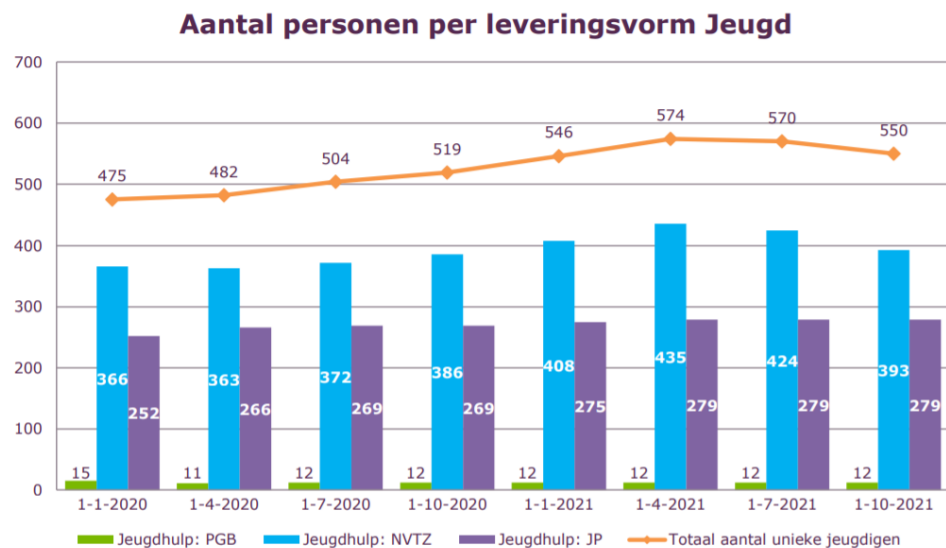
- De goede financiële situatie werd onlangs nog bevestigd in de benchmark van BDO naar de financiële gezondheid van gemeenten (score = 10);
- Er is een structureel sluitende begroting met een maximale stijging van de OZB van 2% (zoals afgesproken in het Coalitieakkoord);
- Er zijn voldoende buffers om niet alleen risico's op te vangen maar ook om (toekomstige) ambities in te vullen;
- Bestuurlijke keuzes zijn in de regel binnen een duidelijk financieel kader waardoor er geen buitensporige uitgaven plaatsvinden;
- Begrote kosten lijken slechts in beperkte mate periodiek te worden bijgesteld;
- Voor de komende jaren zijn de te verwachten kosten duidelijk in beeld. Het is verstandig deze kosten enigszins gespreid te laten plaatsvinden;
- Het uitstellen van enkele onderhoudsactiviteiten is een risico;
- Ondanks de huidige financiële onzekerheid lijkt de gemeente Rucphen niet op het korte termijn significant te moeten bezuinigen;
- De forse stijging binnen het sociaal domein (met name jeugd) en de grilligheid van de ontwikkelingen zijn de grootste risico's voor de gemeente Rucphen;
- De gemeente Rucphen lijkt, eerder dan andere gemeenten, te maken te gaan krijgen met de financiële gevolgen van vergrijzing.

Toelichting op sociaaleconomische kenmerken

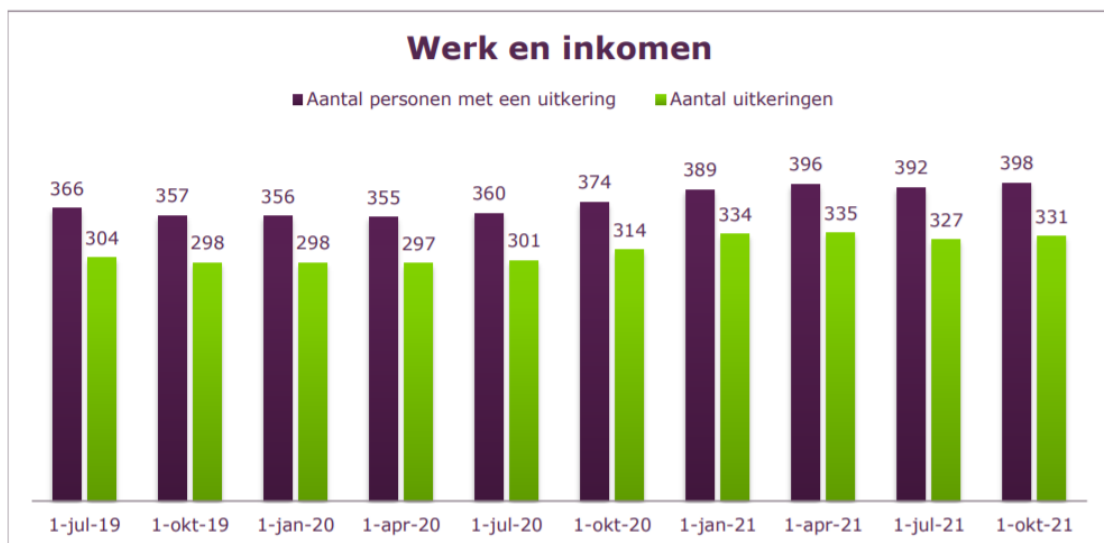
- Het aantal woningen groeit stabiel met ongeveer 80 woningen per jaar in gemeente Rucphen;
- De demografische druk (het aantal personen van 0-20 jaar + 65 jaar per 100 personen van 20-65 jaar) is significant lager, maar stijgt in dezelfde mate als referentiegemeenten met <25.000 inwoners;
- Er zijn relatief weinig jongeren in gemeente Rucphen ten opzichte van referentiegemeenten;
- Samenstelling woningen: in 2020 zijn er in gemeente Rucphen relatief veel corporatiewoningen (28,9% versus 21,4%);
- Er zijn significant minder mensen met een baan in gemeente Rucphen dan in referentiegemeenten;
- Het werkloosheidspercentage is vergelijkbaar met referentiegemeenten;
- Er zijn 20% meer personen met een bijstandsuitkering in gemeente Rucphen;
- Er zijn 16,6% meer personen met laag onderwijsniveau;
- Er zijn relatief veel jongeren met jeugdhulp in gemeente Rucphen;
- Het percentage eenzaamheid is vergelijkbaar met andere gemeenten (kanttekening is dat er weinig data beschikbaar is);
- De sociaaleconomische status in de gehele gemeente Rucphen is laag en het laagst in St. Willebrord. Het aantal huishoudens met schulden in St. Willebrord is relatief hoog;
- Het aantal misdrijven is hoger ten opzichte van vergelijkbare gemeenten.

Toelichting op gebruik voorzieningen

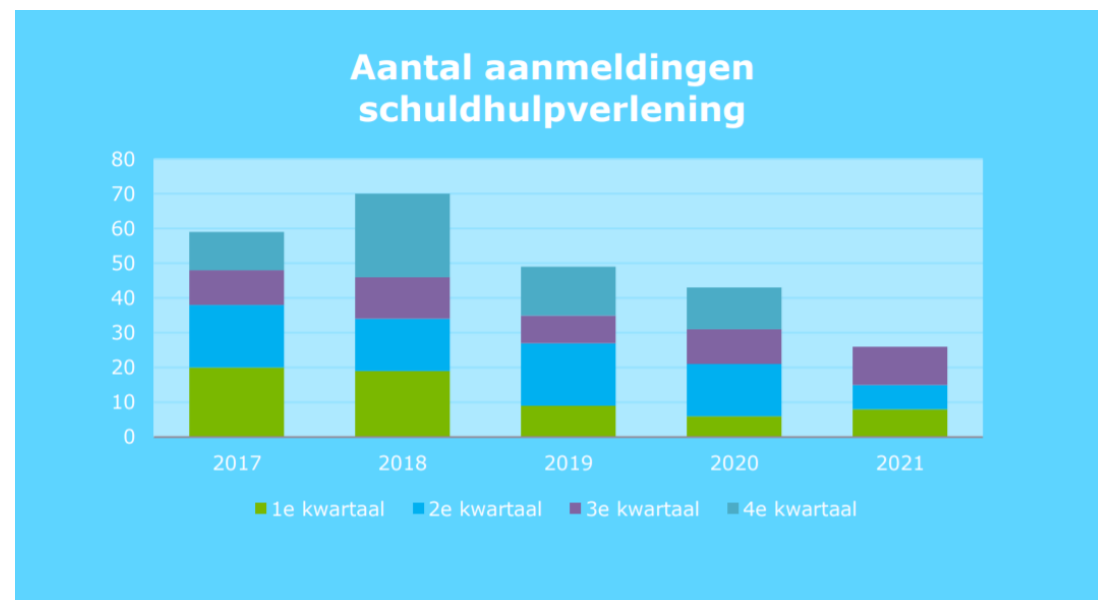
Toename van 7,3% *personen* in de NVTZ van Q1 2020 tot Q2 2021. Daarna lijkt een daling ingezet.



Toename van 8,7% personen met uitkering. Aantal uitkeringen lijkt te stabiliseren;



Significante daling aantal meldingen schuldhulpverlening;



indicaties Wmo (zin) op vergelijkbaar niveau met begin 2020. Na stijging in 2020 daling in 2021. # indicaties PGB 71% lager dan in Q1 2020

