

Vaart uit verankerde visie

**De Strategische Visie Cranendonck
als sturingsinstrument**

Cranendonck, oktober 2014

De Rekenkamercommissie Cranendonck bestaat uit:

Drs. Jan van den Heuvel
Drs. Angelique Hubens
Drs. Stefan de Kort MHA

INHOUDSOPGAVE

1 INLEIDING	1
2 BETEKENIS VAN DE VISIE EN NORMENKADER	3
3 STURING OP BASIS VAN DE VISIE.....	5
3.1 DE BLIK VAN EXTERNEN	5
3.2 STURING DOOR COLLEGE VAN B&W EN AMBTELIJKE ORGANISATIE	6
3.3 STURING DOOR DE RAAD	9
4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	11
4.1 CONCLUSIES	11
4.2 AANBEVELINGEN	13
BIJLAGE 1 DOCUMENTANALYSE COLLEGE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE.....	15
BIJLAGE 2 DOCUMENTENANALYSE RAAD.....	20
BIJLAGE 3 GEINTERVIEWDE PERSONEN	22

1 INLEIDING

De gemeente Cranendonck beschikt over een Strategische Visie 2009-2024. Dit zou een cruciaal instrument moeten zijn om sturing te geven aan de toekomstige ontwikkelingen van Cranendonck. Dit is althans de hypothese van dit onderzoek. Dit wordt overigens ook in de Visie zelf aangenomen, zie hiervoor het volgende hoofdstuk.

De rekenkamercommissie wil in dit onderzoek nagaan of de Strategische Visie de functie, zoals die is beoogd, ook daadwerkelijk vervult. Dit is temeer van belang omdat:

- de Visie is opgesteld in interactie met de Cranendonckse samenleving: bewoners, organisaties en bedrijven, die meegedaan hebben bij de opstelling van de Visie verdienen het ook dat op een actieve manier uitwerking en uitvoering wordt gegeven aan de Visie;
- de Visie bij uitstek een instrument is om vanuit de raad inhoud te geven aan het sturen op hoofdlijnen en het geven van opdrachten aan het college. De vraag komt dan op of en op welke wijze de Visie deze rol als sturingsinstrument vervult.
- de Visie voor het college en de ambtelijke organisatie het aangewezen sturingsinstrument vormt bij de voorbereiding en uitvoering van het beleid.

Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen

De Strategische Visie is bedoeld om sturing te geven aan het beleid van de gemeente Cranendonck. In die zin vormt het een belangrijke richtlijn voor het handelen van raad, college en ambtelijke organisatie.

Gelet daarop is de hoofdvraag voor dit onderzoek:

Op welke wijze heeft de Strategische Visie Cranendonck tot nu toe gewerkt als sturingsinstrument voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie?

Hieruit zijn de volgende deelvragen af te leiden.

1. In hoeverre herkennen externen dat de gemeente de Visie gebruikt?
2. Zijn de uitgangspunten uit de Visie zichtbaar in bestuursprogramma's, programmabegrotingen en beleidsdocumenten?
3. Op welke wijze gebruikt de ambtelijke organisatie de Visie als sturingsinstrument?
4. Op welke wijze gebruikt het college van B&W de Visie als sturingsinstrument?
5. Welke activiteiten worden door de raad, het college en de ambtelijke organisatie ondernomen om de Visie 'levend' te houden?
6. Waar ligt de verantwoording voor de bewaking van de Visie en op welke wijze wordt daar inhoud aan gegeven?
7. Hoe is geborgd dat er in de toekomst bijstellingen of actualiseringen plaatsvinden in de Visie, gelet op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende omstandigheden?
8. Op welke wijze gebruiken de raad en de raadsfracties de Visie als sturingsinstrument?

Opzet en uitvoering

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april – september 2014. Allereerst heeft een oriënterend gesprek plaats gevonden met de gemeentelijke contactpersoon voor dit onderzoek. Vervolgens heeft de rekenkamercommissie zijn normen voor het gebruik van de Strategische Visie als sturingsinstrument opgesteld en is een documentenanalyse uitgevoerd. Voor deze documentenanalyse zijn vanaf 2010 jaarlijks drie à vier willekeurige beleidsdocumenten, planning&control documenten en de twee bestuursprogramma's geselecteerd en geanalyseerd. In totaal zijn 18 documenten aan de onderzoeksnormen getoetst.

Aan de hand van de onderzoeksvragen en de bevindingen uit de documentenanalyses is een checklist voor de interviews opgesteld. Interviews zijn gehouden met de burgemeester, alle fractievoorzitters, gemeentesecretaris, voorzitter en een aantal leden van de Denktank en de beleidsmedewerker belast met de coördinatie van de Strategische Visie. De bevindingen uit voorafgaande fasen zijn vastgelegd in een conceptrapportage. Deze zijn voorgelegd aan de ambtelijke organisatie voor een check op feitelijke onjuistheden.

Opbouw notitie

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de betekenis van de Visie. Aan de hand hiervan worden in hoofdstuk 2 ook de onderzoeksnormen gegeven, het zogenoemde normenkader. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de resultaten van het onderzoek beschreven: in hoeverre wordt er met de Visie gestuurd door de raad, het college B&W en de ambtelijke organisatie en wordt dit herkend door externen. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste conclusies gegeven aan de hand van beantwoording van de onderzoeksvragen. Tot slot worden aanbevelingen gegeven, die bijdragen aan een versterking van de visie als sturingsinstrument.

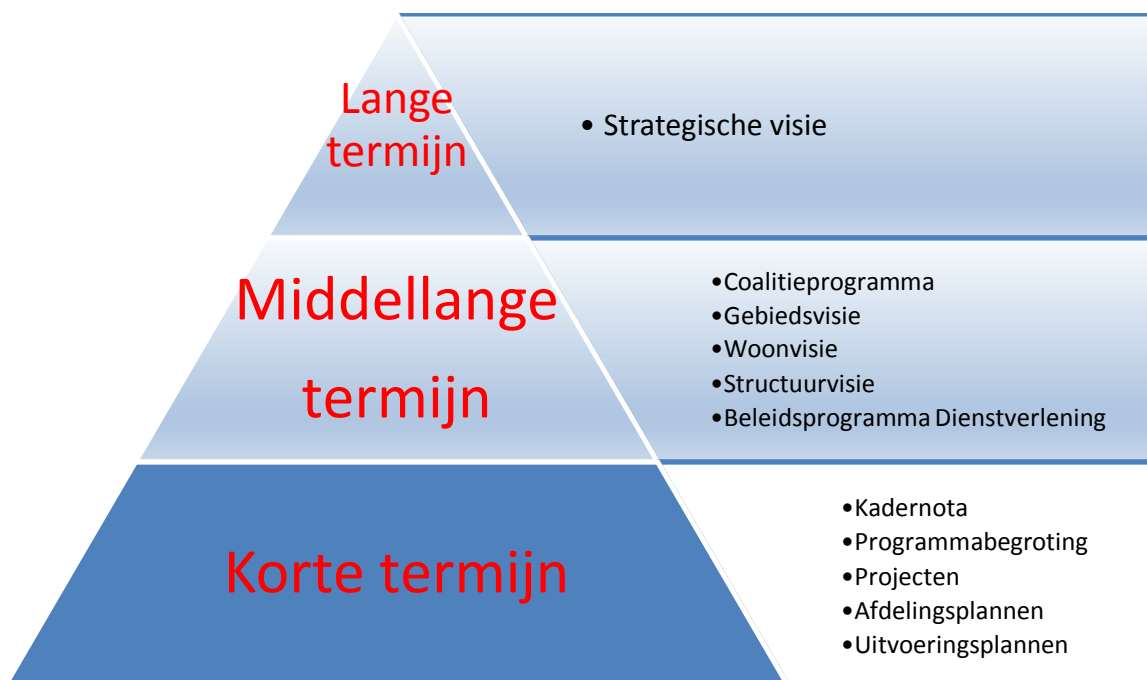
In de bijlagen 1 en 2 vindt u de uitwerking van de twee documentanalyses met betrekking tot college en ambtelijke organisatie en de raad. In de derde bijlage vindt u een overzicht van de geïnterviewde personen voor dit onderzoek.

2 BETEKENIS VAN DE VISIE EN NORMENKADER

Het is van belang om na te gaan wat de betekenis en positie van de Visie in Cranendonck is om te komen tot een passend normenkader voor dit onderzoek.

Betekenis van de Visie

De visie wordt verondersteld de grondslag te vormen voor de gemeentelijke beleidsvorming. Van daaruit wordt gestuurd en daar wordt aan getoetst. De scope van de visie is gericht op de lange termijn, de visie bevindt zich op het hoogste hiërarchische niveau. Daaronder kunnen uitwerkingen voor de middellange en kortere termijn worden onderscheiden. Schematisch kan dit als volgt worden voorgesteld.



De vertaling van lange termijn naar producten van middellange en korte termijn gebeurt langs twee sporen. Het ene spoor richt zich op generieke documenten en producten voor middellange en korte termijn, te weten coalitieprogramma, kadernota en programmabegroting. Het tweede spoor richt zich op specifieke deeluitwerkingen van de strategische visie, dit gebeurt veel meer themagewijs. Voor de middellange termijn betreft het de gebieds-, woon- en structuurvisie en het beleidsprogramma dienstverlening, voor de korte termijn betreft het projecten, afdelings- en uitvoeringsplannen.

Dat de Visie het basisdocument is om mee te sturen en om aan te toetsen staat beschreven in de Visie zelf. Hier wordt namelijk het volgende gesteld:

“De Strategische Visie is koersbepalend voor de komende 15 jaar en dient als toetssteen voor beleidsmedewerkers, college(s) en gemeenteraad als het gaat om het maken van keuzes en het ontwikkelen van beleid. Bovendien is de Visie leidend bij het ontwikkelen van het bestuursprogramma en de programmabegroting en bij de toepassing van interactief beleid.”

“Het is essentieel dat de Visie tussen de oren komt van ambtenaren, college en gemeenteraad. Nog belangrijker is dat het tussen de oren blijft zitten! Hiertoe is het van belang dat het college en de raad de uitgangspunten van de Visie blijven bewaken en dat de ambtelijke organisatie adequaat wordt toegerust om de Visie te concretiseren in het (dagelijks) werk. Dat betekent dat medewerkers de tijd, middelen en mogelijkheden krijgen om de Visie ook daadwerkelijk als toetssteen te gebruiken. Daarnaast betekent het dat medewerkers doordrongen moeten zijn van de kansen en de mogelijkheden van deze Visie. In het dagelijkse functioneren zouden leidinggevenden en medewerkers hun werk als vanzelfsprekend moeten toetsen aan de uitgangspunten van de Visie.”

“Als belangrijk borgingsinstrument vindt structureel overleg plaats tussen bestuurders, vertegenwoordigers uit de gemeenschap (bijv. instellingen, bedrijven) en ambtelijk betrokkenen. Op deze manier worden de focuspunten uit de Visie scherp bewaakt en wordt op structurele basis geëvalueerd of en in hoeverre het handelen van de gemeente in lijn blijft met de Visie. Een dergelijk overleg zorgt voor commitment van gemeente naar vertegenwoordigers uit de samenleving, maar ook andersom. Belangrijk is immers dat doelen en acties scherp in het vizier blijven staan en resultaten daadwerkelijk worden geboekt.

In het driehoeksoverleg van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier wordt intern verankerd dat de Strategische Visie wordt bewaakt, waarbij de inbreng van raad en college en de doorwerking naar de organisatie is geborgd”.

In de praktijk is de externe borging geregeld door de Denktank waarin vertegenwoordigers van de gemeenschap zitten en halfjaarlijks overleggen met de burgemeester en ambtelijke betrokkenen. De interne borging was bij het opstarten van de Visie geregeld door middel van een stuurgroep en het hierboven genoemde driehoeksoverleg.

Normenkader

De rekenkamercommissie heeft de volgende zeven normen gehanteerd:

1. Externen herkennen de strategische visie in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering van de gemeente.
2. In de verschillende documenten zoals bestuurs- en collegeprogramma, planning- en control documenten, beleidsnota's en dergelijke zijn de thema's en focuspunten uit de visie opgenomen en geconcretiseerd.
3. In de documenten worden mogelijke tegenstrijdigheden of spanningsvelden tussen de strategische visie en de deelvisies benoemd.
4. Indien er afwijkingen zijn met de focuspunten uit de visie worden deze gemotiveerd benoemd in de documenten.
5. Het College en de ambtelijke organisatie geven aantoonbaar invulling aan de plannen op basis van de strategische visie
6. Binnen de gemeentelijke organisatie is er een duidelijke procedure voor de borging van de actualiteit van de strategische visie. In deze procedure staat omschreven wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe borging dient plaats te vinden.
7. In de commissie- en raadsvergaderingen gebruiken de fracties en hun raadsleden thema's en focuspunten uit de visie om te kunnen (bij)sturen.

3 STURING OP BASIS VAN DE VISIE

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de rekenkamercommissie gegeven. We starten dit hoofdstuk met een paragraaf over de opvattingen van externen. In de tweede paragraaf behandelen we in hoeverre het college en de ambtelijke organisatie sturen op basis van de Strategische Visie. In de derde paragraaf wordt deze vraag beantwoord voor het hoogste bestuursorgaan, namelijk in hoeverre stuurt de raad op grond van de Visie.

3.1 DE BLIK VAN EXTERNEN

De Denktank is opgericht als belangrijk extern borginginstrument om de Visie scherp te bewaken en te evalueren in hoeverre het handelen van de gemeente in lijn blijft met de Visie. Ook zorgt het voor commitment van gemeente naar vertegenwoordigers in de samenleving. In deze paragraaf worden leden van de Denktank gezien als externen. Andere externen zijn in dit onderzoek niet bevraagd.

Achtergrond en functioneren van de Denktank

De Denktank is in 2011 gestart en het initiatief ligt bij de gemeente om de Denktank te faciliteren. Een deel van de mensen die hebben deelgenomen aan de interactieve sessies bij het ontwikkelen van de Visie is later ook lid geworden van de Denktank. Een ander deel is gevraagd door de burgemeester. In totaal betreft het 11 mensen uit verschillende geledingen van de maatschappij zoals bedrijfsleven, landbouw, zorg, toerisme en onderwijs. Deze mensen nemen op persoonlijke titel deel. Sinds 2011 zijn er zes bijeenkomsten geweest. In 2014 heeft half juli een bijeenkomst plaats gevonden.

In het verleden werd in overleg met de portefeuillehouder (de burgemeester) de agenda opgesteld en afgetikt tijdens het stuurgroepoverleg. Deze stuurgroep komt niet meer bij elkaar. De afgelopen twee keer heeft het Managementteam de agenda vastgesteld. De voorbereiding van de agenda gebeurt door de beleidsmedewerker in overleg met de portefeuillehouder (burgemeester) en de voorzitter. Soms draagt de Denktank ook zelf ideeën aan. De leden van de Denktank geven aan dat zij frequenter bij elkaar zouden willen komen, omdat er veel relevante gespreksonderwerpen zijn. De taken en rollen voor de leden van de Denktank zijn onduidelijk geworden. In de ogen van sommige leden van de Denktank is de Denktank opgericht om de Strategische Visie te borgen, de gemeente ter verantwoording te roepen en om te evalueren wat er gerealiseerd is van de Visie. In de ogen van andere leden is de Denktank er meer op gericht om de raad, college en ambtelijke organisatie aan het denken te zetten en nieuwe frisse ideeën aan te dragen. Bij deze laatste kijkrichting is de relatie met de Strategische Visie minder sterk.

De Strategische Visie wordt door de leden van de Denktank weliswaar als zeer belangrijk gezien, maar ook als erg algemeen. Het kan bij wijze van spreken op iedere gemeente geplakt worden; er worden geen grote keuzes gemaakt. Toch kan het helpen om zaken gerealiseerd te krijgen en biedt de Visie een draagvlak om ambities waar te maken. Dit waarmaken wordt als lastig gezien binnen de gemeente Cranendonck. Herhaaldelijk wordt gesteld dat het gemeentebestuur uitblinkt in een afwachtende houding. Dit wordt ook gezien als de volksaard of de grensmentaliteit waarbij te lokaal wordt gedacht en niet over de grenzen heen wordt gekeken. Dit heeft er in geresulteerd dat veel van de zaken uit de Strategische Visie in de ogen van de leden van de Denktank nog niet gerealiseerd zijn. Het blad 'de Visie komt tot leven' - een gemeentelijk informatieblad, dat aangeeft wat al is uitgevoerd van de visie – laat wel een forse lijst van uitgevoerde acties zien, maar deze zijn volgens de leden vaak al eerder in gang gezet en hebben weinig van doen met de Visie.

Bij het opstellen van de Visie was het juist de bedoeling om de Strategische Visie mee te laten gaan tot 2024. De leden van de Denktank vinden het belangrijk dat het een 'organische stip aan de horizon' wordt en geen statisch document is, zoals nu het geval is. Een deel van de leden van de Denktank zou dit graag actualiseren gelet op ontwikkelingen in de samenleving. De samenleving wijzigt voortdurend en nieuwe ontwikkelingen dienen zich aan. Een strategische visie moet daarop reageren en bezien welke consequenties deze ontwikkelingen voor de visie hebben. Een ander deel vindt actualisering niet nodig en vindt het juist de charme dat het een document is op hoofdlijnen waardoor actualisering niet nodig is.

Relatie tussen de Denktank en gehele gemeentelijke organisatie

De leden van de Denktank vinden dat het college en de ambtelijke organisatie de Strategische Visie zeker gebruiken. Ook zijn zij zeer te spreken over het faciliteren van de gemeente, met name de ondersteuning door de beleidsmedewerker en het aanwezig zijn van gemeentelijke medewerkers bij de bijeenkomsten. Zij zijn echter niet te spreken over de terugkoppeling. Het is onduidelijk wat er gebeurt met de adviezen en ideeën van de Denktank. Deze lijken te blijven hangen in de ambtelijke organisatie en worden niet besproken in de commissie- en raadsvergaderingen. Uitzondering hierop wordt gevormd door de werkwijze bij de gebiedsvisie. De denktank heeft het idee dat zij invloed heeft kunnen uitoefenen op de keuze van college en raad voor het ambitieuze scenario van de gebiedsvisie. Dit wordt gezien als een succes omdat de Denktank heeft bijgedragen aan goede afwegingen.

Over het algemeen voelen de leden van de denktank een grote afstand tot de raadsleden. Zij denken dat de politieke partijen en de raadsleden de Visie weinig gebruiken. De Denktank wil graag een directe verbinding hebben met de raad. Bijvoorbeeld dat de raad agendapunten aangeeft voor de Denktank, direct om input vraagt of dat een aantal raadsleden aanwezig zijn bij de bijeenkomsten. Een dialoog tussen de raad en de Denktank wordt gewenst.

Tot slot

Leden van de Denktank geven aan dat College en ambtelijke organisatie gebruik maken van de Visie, maar men is aanzienlijk minder tevreden over de mate waarin de ambities en projecten uit de visie worden gerealiseerd. Ook denken zij dat de raadsleden de Visie weinig gebruiken als sturingsinstrument. De onderzoeksvraag: "Herkennen externen dat de gemeente de Visie gebruikt? wordt voor de verschillende gemeentelijke geledingen dus wisselend beantwoord.

Kijkend naar het functioneren van de Denktank, valt het op dat niet voor alle leden helder is wat nu precies hun rol is en wat wel en niet van hen verwacht wordt. Ook de wijze waarop de agenda wordt bepaald roept soms vraagtekens op. Het feit dat er geen terugkoppeling plaatsvindt over wat er gebeurt met de opbrengsten van de bijeenkomsten, wordt gemist. Ook zou een sterkere verbinding met de leden van de raad op prijs gesteld worden. Terugkijkend over de afgelopen jaren kan ook worden geconstateerd dat de frequentie in het aantal bijeenkomsten terugloopt.

Ondanks de kanttekeningen bij het huidige functioneren wil de Denktank graag zijn rol spelen. Graag willen zij ideeën aandragen en prikkels geven, opdat de Visie tot uitvoering komt; minder reactief en meer proactief. Dit kan onder andere door zelf de agenda te bepalen en frequenter bij elkaar te komen.

3.2 STURING DOOR COLLEGE VAN B&W EN AMBTELIJKE ORGANISATIE

In deze paragraaf wordt de onderzoeksvraag beantwoord: Op welke wijze gebruiken het college van B&W en de ambtelijke organisatie de Strategische Visie als sturingsinstrument? We maken hierbij onderscheid tussen organisatorische en beleidsmatige sturing. Bij de organisatorische sturing gaat het om de organisatorische middelen en instrumenten, die ingezet worden om doorwerking van de Visie te bevorderen. Bij de beleidsmatige sturing gaat het om de doorwerking van de inhoud van de visie in belangrijke documenten als programmabegroting, coalitieprogramma's, beleidsnota's en plannen. Vervolgens besteden we ook aandacht aan het vitaal houden van de Visie.

Organisatorische sturing

De stuurgroep voor de Strategische Visie, bestaande uit de burgemeester, het managementteam, de griffier en de projectleider, functioneert niet meer. Het gevoel bij het college was dat de onderwerpen, die daar aan de orde kwamen ook elders al besproken waren (bijvoorbeeld in de context van bepaalde plannen zoals de gebiedsvisie of een beleidsplan toerisme). Het was delen van informatie, die al gedeeld was. Ook valt het op dat bij de portefeuilleverdeling van het college de Strategische Visie niet meer opgenomen is in de lijst met taken van de collegeleden. Als reden wordt daarvoor genoemd dat het geen lopend project meer is. Desalniettemin geeft de burgemeester mondeling aan dat de Strategische Visie in haar portefeuille thuishoort omdat ook de gebiedsvisie in haar portefeuille zit.

Ook het driehoeksoverleg tussen burgemeester, gemeentesecretaris en griffier specifiek over de Visie bestaat niet meer. De Strategische Visie is hiermee de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het

college van B&W geworden. Het college wordt hierin geadviseerd door het Managementteam. In het MT wordt de Visie nog af en toe besproken in relatie tot onderwerpen die op dat moment spelen. Daarnaast ligt de verantwoording per thema bij de programmaverantwoordelijke wethouder in de begroting. De Strategische Visie is op deze wijze geborgd in de planning&control cyclus. Dit komt niet overeen met de wijze waarop de borging staat beschreven in de Visie. Hier worden als organisatorische borgingsinstrumenten genoemd het driehoeksoverleg en de stuurgroep. De externe borging wordt beoogd door overleg met de Denktank.

Beleidsmatige sturing

Zijn de uitgangspunten uit de Strategische Visie zichtbaar in de verschillende documenten? Het blijkt dat de vijf genoemde thema's (Wonen + Leven, Werk + Economie, Recreatie + Toerisme, Onderwijs en Zorg) en bijbehorende focuspunten uit de Strategische Visie bij driekwart van alle documenten in de afgelopen vier jaar zijn opgenomen en geconcretiseerd. Met andere woorden het college en de ambtelijke organisatie gebruiken de Visie zichtbaar bij de meerderheid van de documenten.

Echter bij de twee coalitieprogramma's van 2010 en 2014 is het gebruiken van de Visie als onderlegger niet expliciet gebeurd. Er wordt wel in materiële zin aandacht besteed aan de thema's en het komt ook zijdelings aan bod. Maar het is niet de 'stip aan de horizon' uit de Strategische Visie die je zou mogen verwachten.

Daarentegen zijn de thema's en focuspunten goed verankerd bij de planning&control documenten. De indeling van de programma begroting is geheel ingericht volgens het stramien van de Visie. Ook de doelen uit de begroting zijn geënt op de thema's uit de Visie. De lay-out, zoals bijvoorbeeld het kleurenschema, wordt consequent toegepast waardoor de Visie zeer herkenbaar wordt.

Bij de beleidsdocumenten is er ook bij de meerderheid sprake van een inhoudelijke verwijzing naar de Strategische Visie. Soms gebeurt dit heel expliciet en concreet en soms is er meer sprake van 'copy and paste' in de inleiding.

In het stramien van alle raadsvoorstellen is een kopje opgenomen met de Strategische Visie. Het college en de ambtelijke organisatie hebben de Visie in het proces goed verankerd. De inhoud van de tekst onder het kopje is van wisselende kwaliteit, soms is er sprake van een duidelijke relatie met de Strategische Visie en soms lijkt het eerder een verplicht nummer om er een alinea aan te besteden en voegt het weinig toe. Dit laatste neemt niet weg dat het de Strategische Visie iedere keer onder de aandacht wordt gebracht van raadsleden. In de volgende paragraaf kijken we hoe raadsleden de Visie gebruiken.

Ook is gekeken of het college en de ambtelijke organisatie de Strategische Visie aantoonbaar gebruiken bij het invulling geven aan plannen en beleidsnota's. Voor de uitwerking van de documentanalyse zie bijlage 1. Bij de helft blijkt er sprake te zijn van een duidelijke en gerichte invulling met een relatie naar de Strategische Visie. Bij een kwart is dit maar gedeeltelijk het geval, dan wordt er wel een relatie gelegd met de Strategische Visie, maar is er geen sprake van een duidelijke invulling. Bij een kwart van de plannen is door het college en de ambtelijke organisatie in het geheel geen zichtbare relatie gelegd met de Strategische Visie.

De rekenkamercommissie heeft ook gekeken of mogelijke tegenstrijdigheden of spanningsvelden tussen de Strategische Visie en latere beleidsnota's zijn benoemd. Zie hiervoor ook bijlage 1. Dit blijkt bij geen van de documenten gebeurd te zijn. De Strategische Visie biedt voldoende ruimte om aan te sluiten bij de gewenste focuspunten (en andere ongewenste focuspunten weg te laten). In die zin zijn er dan ook geen afwijkingen gemotiveerd benoemd in de verschillende documenten. In de structuurvisie is wel een afwijking geconstateerd, omdat daar een zesde thema 'ruimtelijke kwaliteiten' gemotiveerd is toegevoegd.

Vitaal houden van de Visie

Binnen de ambtelijke organisatie is een beleidsmedewerker parttime belast met de taak Strategische Visie. Het takenpakket is vooral de Visie bij iedereen blijven introduceren, benoemen en erop terugkomen en het organiseren van de Denktank overleggen.

Daarnaast zijn de volgende activiteiten zichtbaar binnen de organisatie:

- De slogan Landelijke Klasse! wordt overal gebruikt. Hierin wordt de actuele status gegeven van wat er is bereikt uit de Strategische Visie. Dit wordt gepubliceerd in Grenskoerier, Gemeente gids, op de website Landelijke Klasse en op het inlegvel bij de Visie. De afdeling communicatie werkt hier goed mee en ziet ook dat de Strategische Visie een kapstok is om de verdere communicatie aan op te hangen ten gunste van de duidelijkheid richting burger.
- Vijf maal per jaar wordt in een speciale editie van de Grenskoerier aandacht besteed aan de positieve vorderingen met betrekking tot de Visie. Deze editie wordt vervolgens op intranet en extranet geplaatst voor de bestuurders en medewerkers.
- De lay-out van de Visie is de basis voor de opmaak van de totale huisstijl van de gemeente, zoals in de jaarlijkse gemeentegids en zelfs de gemeenteauto is in deze kleuren.
- Alle bestuurders en medewerkers hebben een analoge Strategische Visie binnen handbereik, om te raadplegen of uit te delen.
- De Strategische Visie wordt standaard aan nieuwe burgers aangeboden in het informatiepakket dat ze ontvangen bij inschrijving.
- De Strategische Visie wordt standaard toegezonden of er wordt naar verwezen bij externe initiatiefnemers en ontwikkelaars.
- In de wachtruimte van Klantencontact wordt de Strategische Visie aangeboden.
- De Strategische Visie maakt vaak deel uit van het gadgetpakket bij diverse meetings of bezoeken die in Cranendonck plaatsvinden.

Sprake is van een forse lijst van activiteiten. Opvallend aan deze lijst is echter dat het vooral uitvoeringszaken betreft en veel minder activiteiten om de Visie vitaal te houden binnen de organisatie. Het is eenrichtingsverkeer in de communicatie; er is weinig interactie. Er worden weinig activiteiten meer ondernomen om de visie als zodanig levend te houden. Het gaat meer om producten en minder om beïnvloeding en gedrag.

Dit was in 2010-2011 veel meer het geval. Toen waren er ook activiteiten die nu niet meer worden ingevuld, zoals:

- Jaarlijks aansluiten van de beleidsmedewerker bij de afdelingsoverleggen om te komen praten over de Strategische Visie.
- Maandelijks een editie van "Visie Versa" waarin de medewerkers vertellen wat zij gedaan hebben met de Visie.
- Utdelen en uitleg geven van Strategische Visie tijdens evenementen (Smokkelrally, Brabant Waterdag, Jeugdthonk, Buurtplatforms e.a.) en andere gelegenheden. Ook aan de leden van de Denktank is geen nieuwe versie van de Strategische Visie met inlegvel uitgedeeld.

Kortom: er zijn nu minder interactieve activiteiten binnen de ambtelijke organisatie en ook externe activiteiten waardoor de Visie minder inhoudelijke aandacht krijgt.

Ook kan worden geconstateerd dat er vanuit de ambtelijke organisatie en het college geen initiatieven worden ondernomen om de Visie up to date te houden, bijvoorbeeld met bijstellingen op onderdelen of met toevoegingen. Nieuwe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen leiden niet tot bijstelling of aanvulling van de Visie.

Tot slot

De Strategische Visie komt zichtbaar terug in alle begrotingsstukken, bestuursopdrachten, de gebiedsvisie, de structuurvisie, verschillende beleidsdocumenten, de huisstijl en de raadsvoorstellen. De ambtelijke organisatie gebruikt de Visie, het werkt dus zeker door in de verschillende onderdelen van het gemeentelijk beleid. In de helft van de gevallen lukt het ook om hier concreet invulling aan te geven en in driekwart van de gevallen wordt er een relatie gelegd met de Visie. Hiermee is een stevige borging van de Visie gerealiseerd.

Tegelijk wordt gesteld dat de Strategische Visie geen lopend project meer is. Dit resulteert erin dat de Visie in de organisatie een minder prominente plaats inneemt. De Visie is nu de gezamenlijke verantwoordelijkheid van B&W en een aantal interactieve activiteiten binnen de ambtelijke organisatie zijn afgeschaft. Organisatorische instrumenten als het driehoeksoverleg en de stuurgroep strategische visie zijn weggefallen. Ook zijn er geen middelen meer in de begroting opgenomen en functioneren de stuurgroep en het driehoeksoverleg niet meer. Er zijn geen initiatieven voor bijstelling of aanvulling van de Visie. Het gevaar ligt op de loer dat de Visie verwaarloosd wordt en daardoor een 'dood document' wordt.

3.3 STURING DOOR DE RAAD

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord op welke wijze de raad en de raadsfracties de Strategische Visie gebruiken.

Gebruik van de visie

De meeste fractievoorzitters geven dan aan dat de Strategische Visie bij hen is weggeëbd. Ook geven zij aan de Visie niet actief en expliciet te gebruiken. Sommige raadsleden geven wel aan de Visie onbewust, meer intuïtief te gebruiken dan in materiële zin. Alle fractievoorzitters zijn bekend met de alinea die wordt besteed aan de Strategische Visie in de raadsvoorstellen. Ook herkennen de meesten de structuur van de vijf thema's met bijbehorende kleurenschema's terug in de planning- en control documenten en beleidsnota's. Zij vinden dit een goede zaak; deze indeling verschaft helderheid.

De Strategische Visie is belangrijk maar heeft een algemeen en abstract karakter. Desondanks geeft het wel richting wie je als Cranendonck wilt zijn en waar je naar toe wilt als gemeente. Bovendien is het een document waarmee iedereen heeft ingestemd.

In de planning- en controlcyclus komt de Visie periodiek aan de orde bij de raad. Evenals bij de beleidsdocumenten die aan de raad worden aangeboden staat steeds de relatie met de Visie aangegeven. Dus de raad kan de Visie als sturingsinstrument gebruiken en het zelf levend houden door politieke inkleuring en versnelling en vertraging van bepaalde thema's en focuspunten. De praktijk laat zien dat dit tot op heden onvoldoende gebeurt. Dit blijkt onder andere ook uit het feit dat de Visie niet is opgenomen en ook niet is betrokken bij het nieuwe coalitieprogramma.

In de commissie- en raadsvergaderingen wordt de Visie nauwelijks gebruikt. Uit de documentenanalyse, zie hiervoor bijlage 2, is gebleken dat bij de Nota Sport en Bewegen de Visie door de raadsleden expliciet is gebruikt. Hierbij werd gevraagd om meer kaders in relatie tot de Visie. Ook bij het Hof van Cranendonck is de Visie aan bod gekomen. Voor- en tegenstanders brengen verschillende focuspunten uit de Visie naar voren. Dus in dat laatste geval is er sprake van zichtbare sturing en politieke inkleuring door de raad op basis van de Visie. Dit zijn echter uitzonderingen; in de regel wordt de relatie met de Visie niet door de raadsleden gebruikt in de discussie over voorstellen.

Vitaal houden van de Visie

De fractievoorzitters merken op dat de indeling en de structuur van de Visie consequent wordt toegepast; er is dus sprake van een doorvertaling, maar het inspireert helaas niet. De Visie wordt onvoldoende met het hart beleefd. Het is voor hun een slapend, doods document aan het worden terwijl het juist bedoeld is als inspiratiebron, leidraad en toetssteen. Om het document weer levend te laten worden zou het goed zijn om de balans op te maken. Wat hebben we al uitgevoerd? Wat moet er nog gebeuren? Geen van de fractievoorzitters is er voorstander van om een geheel nieuwe actuele Strategische Visie op te stellen. Een groot deel van de focuspunten gelden ook nu nog. Bovendien kost een dergelijk omvangrijk ontwikkelproces meer dan dat het oplevert. Meerdere malen wordt het idee geopperd om per thema een doorkijk te maken. Niet alles kan in één keer. Rekening houdend met een goede timing zouden thema's uit de visie kunnen worden besproken en geactualiseerd; dit in het licht van nieuwe ontwikkelingen in de samenleving en bij de overheid.

Daarnaast wordt opgemerkt dat een bestuurlijke paragraaf ontbreekt. In de Visie wordt een inhoudelijke kijk gegeven op de vijf thema's met hun verschillende onderwerpen. Maar vragen als: Wie ben je als gemeentebestuur? Op welke wijze opereer je als gemeente in het maatschappelijk krachtenveld en hoe wil je sturen of begeleiden? worden niet beantwoord. De rol van het bestuur is aan het wijzigen, meer en meer wordt van de burger verwacht. Burgerparticipatie, interactieve beleidsvorming en de zogenaamde 'gekantelde werkwijzen' zijn actuele ontwikkelingen. In de Visie staat hierover weinig tot niets opgenomen. Dit zou mogelijke een waardevolle toevoeging kunnen zijn.

Relatie tussen de raad en de Denktank

De fractievoorzitters hebben gehoord van de Denktank en soms een verslag voorbij zien komen maar daar blijft het dan ook bij. Incidenteel heeft een raadslid een bijeenkomst van de Denktank bezocht.

De Denktank staat voor de meeste raadsleden op afstand. De verslagen van de Denktank worden niet bediscussieerd in de vergaderingen van fracties, commissie en raad. De Denktank wordt gezien als een groep capabele mensen ter ondersteuning van de burgemeester en mogelijk ook nog van het college en de ambtelijke organisatie maar minder voor hen zelf. Toch geven de fractievoorzitters aan dat de raad er ook haar voordeel mee zou kunnen doen. Het moet dan wel beter georganiseerd worden; zoals het nu is, werkt het niet. De Denktank als extern borginginstrument van de Strategische Visie werkt niet, dat dient intern goed geregeld te zijn.

Tot slot

Raadsleden gebruiken de Visie niet actief als sturingsinstrument. Zij vinden het een belangrijk document maar niet inspirerend, het leeft niet echt. Dit zou verbeterd kunnen worden door sessies te organiseren, waarin één thema aan bod komt en besproken wordt met het college en mogelijk de Denktank en/of anderen. De actuele status van dat thema kan dan worden opgemaakt en bezien kan worden wat er de komende jaren nog moet gebeuren om het te realiseren. Dit geeft raadsleden de mogelijkheid om strategisch van gedachten te wisselen en de Visie te actualiseren. Het brengt de visie weer uitdrukkelijker in beeld en het helpt raadsleden meer te sturen op basis van een strategische koers.

Hoe de gemeente zelf wil besturen en handelen, ontbreekt nu in de Visie. Dit hangt nauw samen met hoe je kijkt naar de rol van de burger in de samenleving, burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming; het zijn ook actuele thema's in het nieuwe coalitieprogramma. De inbreng van de Denktank kan hierin betrokken worden. Een zesde bestuurlijk thema toevoegen aan de visie lijkt zinvol, gelet op de grote veranderingen in de positie en de rol van de gemeente in de afgelopen jaren. Dit kan ertoe leiden dat de Strategische Visie weer een inspirerend document wordt en raadsleden aanzet tot sturen op hoofdlijnen.

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geven we op basis van de bevindingen de belangrijkste conclusies weer. Dit doen we in de eerste paragraaf aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvragen. In de tweede paragraaf geven we aanbevelingen om de sturingskracht van de Visie verder te versterken.

4.1 CONCLUSIES

1. In hoeverre herkennen externen dat de gemeente de Visie gebruikt?

Deze vraag is beantwoord op basis van gesprekken met leden van de Denktank. De Denktank bestaat uit vertegenwoordigers van de samenleving en is opgericht als extern borgingsinstrument voor de Strategische Visie.

Leden van de Denktank vinden dat de Visie beperkt wordt gebruikt door de gemeente. Het college en de ambtelijke organisatie gebruiken de Visie procesmatig, maar dit leidt tot onvoldoende concrete inhoudelijke resultaten. Een groot deel van de focuspunten uit de Visie zijn nog niet gerealiseerd. Ook herkennen de leden van Denktank niet dat raadsleden de Visie gebruiken.

2. Op welke wijze gebruikt het college van B&W de Visie als sturingsinstrument?

De Visie hoort thuis in de portefeuille van de burgemeester, evenals de gebiedsvisie. Echter de stuurgroep en het driehoeksoverleg over de Visie bestaan niet meer, waardoor het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is geworden van het hele college. Het college wordt hierin geadviseerd door het Managementteam. Het college van B&W gebruikt de Visie weinig als expliciet sturingsinstrument. Er is wel sprake van een stevige materiële doorvertaling in de P&C cyclus, beleidsplannen en in de raadsvoorstellen met het kopje "strategische visie". De Visie wordt dus vooral door het college gebruikt middels de doorwerking in de P&C cyclus en beleidstukken.

3. Zijn de uitgangspunten uit de Visie zichtbaar in bestuursprogramma's, programmabegrotingen en beleidsdocumenten?

De uitgangspunten uit de Visie zijn duidelijk zichtbaar in de programmabegrotingen en andere planning&control documenten. Ook bij de beleidsdocumenten is bij de meerderheid sprake van een expliciete en concrete verwijzing naar de Visie. In de raads- en coalitieprogramma's is de Visie niet duidelijk zichtbaar en wordt er niet expliciet naar verwezen. Het is wel zo dat een deel van de thema's en uitgangspunten erin zijn opgenomen.

Bij de helft van de beleidsnota's en plannen blijkt dat het college en de ambtelijke organisatie aantoonbaar invulling heeft gegeven aan de Visie. Bij een kwart wordt er wel een relatie gelegd met de Visie, maar is er geen concrete invulling. Bij het laatste kwart beleidsdocumenten en plannen wordt er noch een relatie gelegd, laat staan een invulling geven.

4. Op welke wijze gebruikt de ambtelijke organisatie de Visie als sturingsinstrument?

Bij medewerkers van de ambtelijke organisatie zit de Visie 'goed tussen de oren'. De Visie is goed verankerd in de verschillende onderdelen van het gemeentelijk beleid. De Strategische Visie komt zichtbaar terug in alle begrotingsstukken, bestuursopdrachten, de gebiedsvisie, de structuurvisie, verschillende beleidsdocumenten, de huisstijl en de raadsvoorstellen.

Bij de uitwerking in beleidsnota's biedt de Visie steeds voldoende aanknopingspunten om hierbij aan te sluiten en is in die zin niet beperkend.

5. Op welke wijze gebruiken de raad en de raadsfracties de Visie als sturingsinstrument?

Raadsleden gebruiken de Visie niet actief en expliciet als sturingsinstrument. Zij zijn op de hoogte van de relatie tussen de Visie en het format van de raadsvoorstellen (met een passage over de visie)

alsook van de relatie tussen Visie en de planning&control documenten. Maar daar blijft het dan ook bij. De Visie is op de achtergrond aanwezig, maar werkt niet als inspiratiebron. In de commissie- en raadsvergaderingen wordt de Visie nauwelijks expliciet gebruikt in het debat. In uitzonderingsgevallen zoals bij het Hof van Cranendonck is de Visie als sturingsinstrument ingezet door voor- en tegenstanders in het publieke debat.

6. Welke activiteiten worden door de raad, het college en de ambtelijke organisatie ondernomen om de Visie 'levend' te houden?

De raad onderneemt weinig activiteiten om de Visie vitaal en levend te houden. Bij behandeling van planning&control documenten en beleidsdocumenten is er nauwelijks sprake van politieke inkleuring en versnelling of vertraging van de thema's en focuspunten uit de Visie. Er zijn geen initiatieven voor het up to date houden van de Visie.

Ook worden de verslagen van de Denktank bijeenkomsten niet besproken in de vergaderingen van fracties, commissie en raad. De raad doet weinig met de inbreng van de Denktank.

Om de Visie weer nieuw leven in te blazen zouden themasessies kunnen worden belegd met het college en mogelijk de Denktank. Themasessies waarin de volgende vragen worden besproken: Is de visie nog actueel op dit thema? Hoe kijken we nu aan tegen het thema en de verschillende focuspunten? Wat is er al uitgevoerd? Wat moet worden bijgesteld? Ook is het een gemis dat de eigen positie als gemeentebestuur in relatie tot de nieuwe rol van burgers, burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming niet in de visie is opgenomen.

Het college en de ambtelijke organisatie ondernemen een aantal activiteiten om de Visie levend te houden. Belangrijk is de beleidsmedewerker die met de taak belast is om de Visie te blijven introduceren en benoemen bij medewerkers. Ook begeleidt zij uitvoeringszaken om de actuele status van de Visie onder ieders aandacht te brengen zoals plaatsing hiervan in de website, de gemeentegids, het informatiepakket, de huisstijl, het plaatselijke nieuwsblad en zo meer. Echter meer interactieve activiteiten, zoals aansluiten bij afdelingsoverleggen om over de Visie te praten of publicaties over wat medewerkers met de Visie hebben gedaan zijn verdwenen.

7. Waar ligt de verantwoording voor de bewaking van de Visie en op welke wijze wordt daar inhoud aan gegeven?

De Strategische Visie is momenteel de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het college van B&W. In 2011 lag de verantwoording voor de bewaking nog bij de burgemeester en bij de stuurgroep. Het college wordt geadviseerd door het Managementteam. In het MT wordt de Visie nog af en toe besproken in relatie tot onderwerpen die op dat moment spelen. Daarnaast ligt de verantwoording per thema bij de programmaverantwoordelijke wethouder in de begroting. Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid ontbreekt eindverantwoordelijkheid voor de visie in de vorm van borging bij één persoon en daaraan gekoppeld een strakke regievoering.

8. Hoe is geborgd dat er in de toekomst bijstellingen of actualiseringen plaatsvinden in de Visie, gelet op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende omstandigheden?

Bijstellingen van en/of aanvullingen op de Visie vinden niet plaats. Er wordt niet op gestuurd, noch vanuit de raad, noch vanuit het college noch vanuit de ambtelijke organisatie. Veranderende omstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen krijgen op die wijze geen doorvertaling in de Visie.

Als belangrijk extern borgingsinstrument is indertijd de Denktank ingesteld. De Denktank heeft echter meer het karakter van een groep frisdenkens dan een groep die de borging van de Visie bewaakt, zoals oorspronkelijk bedoeld. Zij worden daarvoor ook niet in positie gebracht. De rol van de Denktank en haar leden is onduidelijk geworden. De Denktank is als het ware los komen te staan van de Visie. Hierdoor is ook onduidelijk wie de agenda bepaalt en wat er op de agenda komt. Daarnaast is er geen terugkoppeling van gedane adviezen aan de Denktank.

De Visie is opgesteld voor de lange termijn over meerdere raadsperioden heen tot 2024. Omdat het een document op hoofdlijnen is, kan dit ook. Leden van de Denktank en raadsleden geven aan dat het belangrijk is dat het een 'dynamische stip aan de horizon' wordt en geen statisch document blijft zoals nu het geval is.

4.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek heeft de rekenkamercommissie de volgende aanbevelingen geformuleerd.

1. Raad en college: Organiseer bijeenkomsten per thema uit de visie

De Strategische Visie wordt niet actief als sturingsinstrument gebruikt door raads- en collegeleden. Ook vinden zij het - evenals de leden van de Denktank - geen inspiratiebron meer; het is eerder een slapend document aan het worden. Het organiseren van discussiebijeenkomsten draagt bij aan een vitalisering van de Visie en biedt mogelijkheden voor actualisering op onderdelen. In samenwerking tussen raad, college en denktank en eventueel anderen kan bijvoorbeeld twee keer per jaar een dergelijke sessie worden georganiseerd. Per thema (Wonen + Leven, Werk + Economie, Recreatie + Toerisme, Onderwijs en Zorg) kan dan nagegaan worden: welke nieuwe ontwikkelingen spelen, waarop moet worden bijgesteld en wat is er al gerealiseerd van de focuspunten behorende bij dit thema? Belangrijk is deze sessies zo te timen dat deze worden gecombineerd met dan spelende ontwikkelingen en beleidsactiviteiten. Op die manier kan werk met werk worden gemaakt. Dergelijke themasessies kunnen er ook aan bijdragen dat de Visie voor de raadsleden weer meer een inspiratiebron wordt en dat het sturen op hoofdlijnen wordt bevorderd. De Visie als sturingsinstrument kan daardoor worden versterkt.

2. Raad en college: Voeg een nieuw thema 'bestuur en dienstverlening' toe aan de Visie

Er worden in de Visie vijf inhoudelijke thema's uitgewerkt. Het thema Bestuur en Dienstverlening ontbreekt. Vooral ook met het oog op de veranderende rol van de overheid en de gemeente in het bijzonder wordt dit als een gemis ervaren. Wie wil als je gemeentelijk bestuur en organisatie zijn naar stakeholders, bedrijven en burgers toe? Wat wil je zelf doen en op welke wijze, wat wil je bij inwoners en bedrijven leggen? Op dit soort vragen geeft de strategische visie geen antwoord. Gelijktijdig wordt geconstateerd dat onderwerpen als vernieuwende werkwijzen (met grotere verantwoordelijkheid voor de burgers zelf) en burgerparticipatie prominent op de agenda komen.

Met de toevoeging van een nieuw thema Bestuur kan de strategische visie worden gecompleteerd. Een gecombineerd aanpak met de uitwerking van de nota Burgerparticipatie biedt hiervoor wellicht mogelijkheden

3. Raadsfracties: Gebruik de Visie bij de opstelling van coalitieprogramma's

In de afgelopen jaren (2010 en 2014) is de Visie niet echt gebruikt bij de opstelling van het coalitieprogramma. De opstelling van een coalitieprogramma vormt een uitgelezen moment om de Visie te gebruiken. Met de Visie als onderlegger zouden voor die periode de speerpunten, de prioriteiten en eventuele actualiseringen kunnen worden geformuleerd. Op die manier krijgt de koers voor de langere termijn een doorvertaling naar de prioriteiten voor de komende vier jaar. Op die wijze blijft de Visie als strategisch koersdocument duidelijk in beeld en kan het zijn richtinggevende rol vervullen..

4. College: Benut de inbreng van de Denktank beter

Uit het onderzoek komt naar voren de Denktank op meerdere punten beter zou kunnen functioneren. De rol van de Denktank is onduidelijk geworden. Kan het wel goed functioneren als extern borgingsinstrument van de Visie of is het juist bedoeld als groep van vernieuwende denkers. De rol van de Denktank dient beter beschreven te worden en vooral ook voor iedereen duidelijk te zijn. Dit geeft helderheid in datgene wat van elkaar verwacht wordt.

Dan ook kan de inbreng van de Denktank beter worden benut. Uitsluitend verslagen van de bijeenkomsten van de Denktank versturen naar de raads- en collegeleden werkt niet. Er is grote afstand ontstaan tussen de raad, het college en de Denktank. Het college van B&W dient een goede terugkoppeling te geven wat wel of niet is gedaan met de adviezen. De raad dient op een of andere wijze in dialoog te gaan met de Denktank. Dit kan door vergaderingen bij te wonen van de Denktank. Daarnaast door adviezen van de Denktank te bespreken in vergaderingen van fracties, commissie en

raad. De Denktank zelf zou zich actiever kunnen opstellen door frequenter bij elkaar te komen en zelf invloed uit te oefenen op de agenda in relatie tot de Visie. Ook bij de hiervoor genoemde themabijeenkomsten kunnen leden van de Denktank een goede rol vervullen. Indien deze inspanningen gepleegd worden door de raad, het college en de Denktank leidt dit tot een betere benutting van de kennis en het enthousiasme van de leden van de Denktank. De vitalisering van de Visie is daarmee gediend.

5. Ambtelijke organisatie: houd de strategische visie levend

Bij de medewerkers zit de Visie goed tussen de oren. De Visie is goed verankerd in de verschillende gemeentelijke onderdelen en beleidstukken. Echter binnen de ambtelijke organisatie zijn er wat minder activiteiten dan dat bij aanvang van het visie project het geval was. Agendeer daarom de visie periodiek en organiseer interactieve sessies binnen de organisatie. Door een combinatie te zoeken met de voorbereiding en de uitwerking van de themabijeenkomsten, zoals onder de eerste aanbeveling aangegeven, kan daaraan een praktische uitwerking worden gegeven..

Tot slot

De titel van dit rapport luidt: Vaart uit verankerde Visie. Daarmee wordt aangegeven dat de Visie op een groot aantal punten een duidelijke verankering heeft gekregen, maar tegelijk als actueel richtinggevend inspiratiedocument aan betekenis aan het inboeten is. De vaart dreigt er wat uit te gaan.

Op indirecte wijze, vooral via de P&C cyclus en beleidsdocumenten, heeft de visie zeker een duidelijke en herkenbare sturende werking. Het inspirerende karakter van de visie is echter in belangrijke mate weggeëbd. Met het oppakken van bovenstaande aanbevelingen wordt de werking van de visie als sturingsinstrument versterkt.

Dus: bespreek de Visie themagewijs en sluit daarvoor aan bij actuele maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen, voeg een thema Bestuur toe, gebruik het bij de opstelling van coalitieprogramma's, benut de inbreng van de Denktank beter en bespreek de Visie interactief in de ambtelijke organisatie.

Een en ander zal de visie weer vitaliseren. En met een vitale visie is het goed sturen.

BIJLAGE 1 DOCUMENTANALYSE COLLEGE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE

Jaar	Naam document	Thema/ focuspunten opgenomen ¹	Spannings velden benoemd ²	Afwijking en gemotiveerd ³	Col. en ambt.org geven invulling ⁴
April 2010	Bestuursprogramm a 2010-2014	Ja, zie tekst bij het begin: <i>“Aan de hand van de SV “Cranendonck 2009-2024”, waarin de kaders zijn opgenomen voor de programma’s Wonen en Leven, Werk en Economie, Recreatie en Toerisme, Onderwijs en Zorg zal deze coalitie met een praktische en pragmatische aanpak trachten een aantal doelstellingen uit de visie te realiseren. “</i> Later wordt het niet meer benoemd en niet volgens 5 thema’s uitgewerkt	Nee	Nee, zijn er wel een aantal te noemen omdat meer speerpunten zijn opgenomen dan in visie.	Nee
Mei 2010	Kadernota 2011	Ja, inleiding van SV wordt letterlijk geciteerd. Maar het is in een ander format rond 5 programma’s: ruimte, sociale leefbaarheid, vrije tijd, ontwikkeling en bestuur en openbare orde.	Nee	Niet van toepassing	Nee, ander format en niet inhoudelijk.
Sep 2010	Milieubeleidsplan 2010-2014	Ja, het focuspunt het behouden en versterken van rustieke karakter.	Nee	Nee	Ja, enigszins maar niet alle thema’s en niet in de inleiding
Dec 2010	Burgerparticipatie in Cranendonck	Ja als volgt: <i>‘De SV 2009-2024 vereist in de bedrijfsvoering en cultuur meer dienstbaarheid aan en interactie met de gemeenschap.</i>	Nee	Nee	Nauwelijks is heel algemeen gesteld wordt ook geen aandacht aan geschonken in visie.
April 2011	Visie en uitgangspuntenmaatschappelijke ondersteuning Gemeente Cranendonck 2012-2016	Ja, er wordt gesteld dat de visie op de Wmo is een afgeleide van de SV. Ook wordt nadrukkelijk verwezen naar specifieke focuspunten zoals zelfredzaamheid, vergrijzing, faciliteren, vervoer en vangnet	Nee	Nee	Jazeker gericht en onderbouwd.
Juni 2011	Nota Sport en Bewegen	Ja, met volgende alinea: <i>De nota sport en bewegen past binnen de SV. Binnen wonen & leven besteedt de gemeente aandacht aan het behouden van goedlopende voorzieningen in de kernen. Een bepaalde ondergrens van voorzieningen in elke kern is nodig om de cohesie te versterken. Binnen recreatie en toerisme worden sportverenigingen als mogelijke partners gezien. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het verbeteren van verblijfsmogelijkheden met aanlegplaatsen voor fietsers en wandelaars. Binnen het</i>	Nee	Nee	Ja globaal. Er wordt gebruikt wat van pas komt. Op zichzelf neemt de visie geen standpunt in over sport en bewegen.

¹ In de documenten zijn de thema’s en focuspunten uit de SV opgenomen en geconcretiseerd.

² In de documenten worden mogelijke tegenstrijdigheden of spanningsvelden tussen deelvisies en SV benoemd.

³ Indien er afwijkingen zijn met de focuspunten uit de visie worden deze gemotiveerd benoemd in de betreffende documenten.

⁴ Het College en de ambtelijke organisatie geven aantoonbaar invulling aan de plannen op basis van SV

		<i>focuspunt onderwijs wordt gestreefd naar het behoud van het basisonderwijs in de kernen. Indien mogelijk worden de basisscholen omgebouwd tot brede scholen of multifunctionele accommodaties met bijvoorbeeld een sportaccommodatie bij de school. Zorg is ook aangemerkt als focuspunt. Hierbinnen is het behouden en versterken van de sociale binding van belang. Hier kunnen sportverenigingen een rol bij spelen.</i>			
Nov 2011	Beleidsprogramma Dienstverlening 2012-2015	In de introductie: <i>In het beleidsprogramma zijn op basis van de visie diverse doelstellingen en beleid geformuleerd. Allen zijn primair een vertaling van de SV op de gemeentelijke dienstverlening naar tactische en operationele kaders binnen de diverse aspectgebieden: P&O, processen, ICT/I&A, regelgeving, verandermanagement en besturing.</i>	Nee	Nee	Nee, niet duidelijk vertaald.
2012	Sociaal-economische gebiedsvisie 'Kansen over grenzen' voor Cranendonck en omgeving (2012-21)	Geen verwijzing naar focuspunten. Wel zijn de Strategische Visie van Cranendonck en de Agenda van Brabant de aanjager geweest om dit onderzoeksrapport te schrijven.	neen	nvt	Geen relatie met SV gelegd in rapport. Wel relatie als aanjager.
2012	Bestuursopdracht de Borgh	Verwijzen op 4 punten uit de SV: <i>De SV, gemeente(2009):</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uitgangspunt is dat Budel een centrumfunctie heeft en dat voorzieningen in de verschillende kernen behouden blijven voor zover deze zichzelf kunnen bedruipen.</i> • <i>Het behouden en versterken van het "eigene" van elke kern en het versterken van de sociale cohesie.</i> • <i>Het behouden van goedlopende voorzieningen in de kernen; voor overige voorzieningen de markt zijn werk laten doen; wel zorgen voor een bepaalde "ondergrens" in elke kern om de cohesie in de kernen te versterken.</i> • <i>Het aantrekkelijker maken / opwaarderen van het centrum in Budel en Maarheeze voor het "welzijn" van inwoners en recreanten/toeristen en om de economische kansen voor het bedrijfsleven (met name detailhandel en horeca) te vergroten.</i> 	Neen; ook nvt	nvt	Gedeeltelijk door te verwijzen naar SV (onder noemer 'bestaand beleid'.
2012	Bestuursopdracht Hof van Cranendonck (2012-082)	Relatie met SV: In de Visie Cranendonck 2009- 2024 worden uitdrukkelijk als focuspunten genoemd: <ul style="list-style-type: none"> • <i>het beter benutten van de mogelijkheden voor recreatie en toerisme en het scherp anticiperen op kansrijke initiatieven; ook meer meedenken met initiatiefnemers; <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> het verbeteren van de verblijfsmogelijkheden (o.a. overnachtingsmogelijkheden, meer aanlegplaatsen voor fietsers en wandelaars);</i> • <i>het bewaken van de identiteit van Cranendonck als groene en rustieke</i> 	nee	nee	Ja, middels verwijzing naar Strategische Visie

		<p><i>gemeente; de ontwikkeling van recreatie en toerisme moet aansluiten bij deze identiteit (en niet ten koste gaan van);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>het flexibel, gericht en daadkrachtig 'meedenken' met ondernemers die initiatieven willen nemen die ten goede komen aan de gewenste ontwikkeling van Cranendonck (passend bij de visie) en zorgen voor minder regels / kortere procedures;</i> • <i>(het anticiperen op) het creëren van meer arbeidsplaatsen voor hoger opgeleiden (o.a. kenniswerkers) door in te steken op de totale keten van onderzoek tot eindproduct; het verbinden van bedrijfsleven en onderwijs om meer gebruik te maken van elkaars mogelijkheden (o.a. kennisnetwerken, stageplaatsen, etc.)</i> • <i>het in gang zetten van het vliegwiel (samen met enkele andere partijen) om de gewenste dynamiek te creëren om recreatie en toerisme verder te ontwikkelen; de gemeente heeft hierin een belangrijke aanjagende rol</i> • <i>Het initiatief van Cranendonck zorgt voor werkgelegenheid en de gewenste structurele economische impuls. Er is door de ontwikkelaar berekend dat er structureel 150 medewerkers op het Hof van Cranendonck werkzaam zullen zijn. In de bouwfase zal dit aantal hoger zijn.</i> • <i>De kwaliteit van de faciliteiten zijn van hoog niveau. Dat draagt er ook zorg voor dat Cranendonck zijn steentje bijdraagt aan de versterking van de Brainportregio. Niet alleen als het gaat om hoogwaardige recreatieve en toeristische voorzieningen, ook de kwaliteit van de leefomgeving gaat omhoog waardoor de kenniswerkers de weg naar Cranendonck blijven vinden om te wonen en te werken.</i> 			
2013	Vaststellen centrumvisie Budel	<p>Verwezen naar SV in de nota en ook in het raadsvoorstel: De gemeente Cranendonck focust zich – zoals blijkt uit de door de gemeenteraad op 9 jul 2009 vastgestelde SV – de komende 15 jaar vooral op het behouden en versterken van de rustieke, fijne leef- en woonomgeving. Uitgangspunt is dat Budel een centrumfunctie heeft. <i>Voor de centrumvisie zijn de volgende focuspunten van belang:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>a. Het aantrekkelijker maken/opwaarderen van het centrum in Budel;</i> <i>b. Het behouden van goedlopende voorzieningen;</i> <i>c. Het beter benutten van bestaande potenties;</i> <i>d. Het meer samenwerken op lokaal niveau;</i> <i>e. Het behouden en versterken van de positie van het MKB;</i> <i>f. Het flexibel, gericht en daadkrachtig "meedenken" met ondernemers;</i> <i>g. Het beter benutten van de mogelijkheden</i> 	nee	nee	Ja: zie tekst in kolom 2

		<i>voor recreatie en toerisme; h. Het verbeteren van de verblijfsmogelijkheden.</i>			
2012	Woonvisie 2012-2022 Kiezen voor kwaliteit	Ja in de inleiding en er is een paragraaf aan gewijd waarin visie focuspunten herhaald worden. Er is ook sprake van doorvertaling bv bij doelgroepen benoemen van jongeren en ouderen	Nee	Nee	Ja duidelijke invulling
2013	Vaststellen bestuursopdracht 'vrijtijdsbeleid in uitvoering'	Alleen in algemene zin verwezen naar SV; niet naar bepaalde onderdelen daaruit	nee	nvt	In zeer beperkte mate: passieve verwijzing naar SV
2013	Evaluatie Hoge Dunk en overgang naar Keyport	Geen verwijzing en koppeling aan SV (wel de daarmee samenhangende visie 'Kansen over grenzen" .	nee	nvt	Niet
2013	Programmabegroting 2014	Ja in de lay-out door herhalen van 5 thema's in 5 programma's met kort inhoudelijke uit de SV. Daarnaast wordt in het programma Bestuur verwezen naar SV per beleidsveld en wat het doel is namelijk realiseren van SV.	Nee	Nee	Ja duidelijke invulling zowel qua structuur/format als qua inhoud.
2014	Concept Structuurvisie 2024	Ja input wordt gegeven door SV. Het is een ruimtelijke doorvertaling en is opgezet aan de hand van de 5 thema's. Zesde thema aan toegevoegd Ruimtelijke kwaliteiten omdat thema's uit SV niet dekkend genoeg waren. ruimtelijke kwaliteiten. Het is mij, onduidelijk waarom had naar mijn mening ook ondergebracht kunnen worden in 5 thema's.	Nee	Ja 6 ^e thema, zie links voor toelichting	Ja duidelijke invulling zowel qua structuur/format als qua inhoud.
Jan/feb 2014	Uitvoeringsplan cq uitwerkingsplan Gebiedsvisie en oplegnotitie	Ja, de focuspunten worden alle genoemd en heel vaak SV genoemd. En er wordt in een figuur een trechter opgenomen waarin SV op strategisch niveau zit, vervolgens gebiedsvisie op tactisch niveau en uitvoeringsplan op operationeel plan. Later in de tekst wordt dit weer samengevoegd zie tekst: <i>Binnen de gemeente vindt er op strategisch-tactisch niveau periodiek afstemming plaats over de voortgangen uitvoering van de gebiedsvisie. Aan dit afstemmingsoverleg neemt het voltallig College van B&W deel, het hoofd van de afdeling Beleid en de projectleider uitvoeringsplan gebiedsvisie (UG).</i> Ook nog een ander figuur opgenomen met een cirkel met SV eromheen. In oplegnotitie wordt het volgende vermeld: <i>Het Uitvoeringsplan Gebiedsvisie 'Kansen over Grenzen' legt de verbinding tussen bestaande en nieuwe projecten en kansrijke initiatieven die bijdragen aan het bereiken van de ambities en de doelen uit de gebiedsvisie en Strategische Visie en geeft aan hoe de verdere uitvoering samen met de externe stakeholders ter hand wordt genomen.</i>	Nee	Nee	Gedeeltelijk In nota van wijziging wordt deze reactie gegeven door college op vraag van extra middelen en verdeling: <i>De aanpak zoals voorgesteld in het Uitvoeringsplan is gericht op het bereiken van de doelen en ambities zoals opgenomen in de Gebiedsvisie en de Strategische Visie, samen met de externe stakeholders. Het Uitvoeringsplan vormt als het ware de paraplu waarbinnen projecten en kansrijke initiatieven worden opgepakt. Kortom de gebiedsvisie wordt naast SV</i>

					gezet en ook als paraplu gezien. Het lijkt erop dat in de SV economie nog minder de aandacht heeft en nu dmv de dit uitvoeringsplan hogere prioriteit heeft gekregen.
2014	Coalitieakkoord 'samen vooruit' 2014-2018	Niet met expliciete verwijzing naar de visie, materieel wel op vele punten relatie, bijvoorbeeld: DIC, recreatie toerisme, ondernemersklimaat, bouwen voor de behoefte, aantrekkelijker maken centra Budel en Maarheeze, etc..	Nee	Nee	Nee

BIJLAGE 2 DOCUMENTENANALYSE RAAD

Jaar	Naam document	Behandelingen in vergaderingen ⁵	Sturing door raad
April 2010	Bestuursprogramma 2010-2014	Toelichting door het college in vergadering stevige uitgebreide discussie tussen oppositie en coalitie terwijl het alleen ter kennisgeving werd aangeboden. SV komt niet aan bod in discussie. Gaat vooral over snelheid en niet concreet en duidelijk genoeg.	Nee, niet duidelijk zichtbaar
Mei 2010	Kadernota 2011	Niet beluisterd.	Nee, in raadsvoorstel wordt SV niet genoemd
Sep 2010	Milieubeleidsplan 2010-2014	Commissievergadering gaat vooral over ambitieniveau duurzaamheid.	In raadsvoorstel opgenomen dit per thema opgenomen: <i>Wonen&leven</i> <i>Het behouden en verbeteren van het woon- en leefklimaat door duurzaam en verantwoord te bouwen en zorgdragend voor het behoud van de biodiversiteit in de gemeente Cranendonck.</i> <i>Werk & Economie</i> <i>Het samenwerken op lokaal en regionaal niveau zodat Cranendonck kan aanhaken bij kansrijke duurzame initiatieven vanuit 'Brainport' op het gebied van duurzaamheid en duurzame energie.</i> <i>Recreatie & Toerisme</i> <i>Het bewaken van de identiteit van Cranendonck als groene en rustieke gemeente waarbij op een duurzame en verantwoord manier wordt omgegaan met onze natuurbronnen.</i> <i>Onderwijs</i> <i>Kinderen op een vroege leeftijd betrekken bij hun natuurlijke omgeving door Natuur & Milieueducatie te stimuleren op basisscholen.</i> <i>Zorg</i> <i>Rekening houden bij woningbouwprojecten en nieuwe gemeentelijke gebouwen en voorzieningen dat er gelet wordt op o.a. een goede klimaatbeheersing, duurzaamheid en herkomst van materialen.</i>
Dec 2010	Burgerparticipatie in Cranendonck	Weet niet item verlopen	In het raadsvoorstel: 'Van visie naar realisatie: de SV 2009-2024 vereist in de bedrijfsvoering en cultuur meer dienstbaarheid aan en interactie met de gemeenschap. Het nieuwe denken is van buiten naar binnen.'
April 2011	Visie en uitgangspunten maatschappelijke ondersteuning Gemeente Cranendonck 2012-2016	Is in de commissievergadering besproken.	Ook in de bestuursopdracht opgenomen dat de visie op de Wmo is een afgeleide van de SV.
Juni 2011	Nota Sport en Beweging	Raadsvoorstel is aangepast nav commissievergadering in maart. Raad vraagt om de kaders aan te geven en is nevenstaande alinea opgenomen. Ook weer uitgebreid besproken in commissievergadering van mei. CRA geeft aan teveel kaders, totale brei, worden geen keuzes en prioritering gemaakt. In raadsvergadering juni is besproken over	Ja, met name door CRA brengen veel standpunten in. Andere fracties willen het als hamerstuk behandelen.

⁵ In de commissie- en raadsvergaderingen gebruiken alle fracties en hun raadsleden thema's en focuspunten uit de visie om te kunnen (bij)sturen.

		de motie topsport en amendement GALM door CRA Niet aangenomen.	
Nov 2011	Beleidsprogramma Dienstverlening 2012-2015	In de commissievergadering aan de hand van presentatie besproken, 45 min vooral inhoudelijk. Niet geheel afgeluisterd. In raadsvergadering gaat het vooral om financiële aspecten.	In het raadsvoorstel: <i>SV: Het beleidsprogramma dienstverlening sluit aan op de SV (bv minder regels, kortere procedures, meedenken, samenwerken, verbinden). Zie bijvoorbeeld pagina 18 van de SV.</i>
2012	Sociaal-economische gebiedsvisie 'Kansen over grenzen' voor Cranendonck en omgeving (2012-21)	Bij het debat in de vergaderingen (commissie en raad) wordt geen directe relatie gelegd met de Strategische Visie	
2012	Bestuursopdracht de Borgh	Raadsbehandeling 25-9-2012: hamerstuk. Bij de discussie in de commissievergadering geen koppeling gelegd met de Strategische Visie.	
2012	Bestuursopdracht Hof van Cranendonck (2012-082)	In de discussie wel relatie gelegd met de structuurvisie, maar niet met de Strategische Visie.	Niet duidelijk vanuit de Strategische Visie
2013	Vaststellen centrumvisie Budel	In de discussie geen relatie gelegd met de Strategische Visie	22-1-2013 in adviescommissie en 5-2-2013 in raad; Geen geluidsfragment beschikbaar
2013	Vaststellen bestuursopdracht 'vrijtijdsbeleid in uitvoering'	Geen geluidsopname beschikbaar	Adviescommissie 23-4-2013
2013	Evaluatie Hoge Dunk en overgang naar Keyport	nvt	Raad 17-2-2013 Raadscommissie: 3-12-2013; geen sturing vanuit de SV gegeven bij de raadsbehandeling
2013	Programma Begroting 2014	Niet beluisterd	
2014	Concept Structuurvisie 2024	Niet beluisterd	
2012	Woonvisie 2012-2022 Kiezen voor kwaliteit	Niet beluisterd	
Jan/feb 2014	Uitvoeringsplan cq uitwerkingsplan Gebiedsvisie en oplegnotitie	In commissie vergadering: meerdere kritische vragen gesteld over status van stuk en uitgaven die niet in P-budget werd opgenomen? Dit moet gezien worden als paraplu uitvoeringsplan met verschillende plannen in verschillende tijden met jaarlijkse evaluatie. Fracties nemen verschillende onderbouwde standpunten in. SV wordt niet genoemd. Raadsvergadering nog beluisteren.	In het raadsvoorstel SV: <i>Zoals aangegeven sluit het uitvoeringsplan voor de gebiedsvisie aan bij de focuspunten van de Strategische Visie 2009-2024 van de gemeente Cranendonck. De gebiedsvisie benoemt binnen de focuspunten de programmatische uitgangspunten die van belang zijn om Cranendonck en omgeving op de kaart te zetten als een hoogwaardige en duurzame woon-, werk- en leefgemeente. Gezamenlijk leveren de visies de input die nodig is om de lokale en regionale ambitie levend te houden en Cranendonck op de kaart te zetten. Het uitvoeringsplan zet in op een brede en integrale aanpak gericht op het verder versterken en profileren van de gemeente Cranendonck.</i>
2014	Coalitieakkoord 'samen vooruit' 2014-2018	Bij behandeling in de raad geen relatie geld met de SV	Nee, want geen expliciete koppeling met de visie

BIJLAGE 3 GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

Marga Vermue, burgemeester

Martin van Vliet, gemeentesecretaris

Petra Hoffman, beleidsmedewerker

Jan Kerkhof, voorzitter Denktank

Annemarie van Bussel, lid Denktank

Jan Ploos van Amstel, lid Denktank

Has van Helvoort, lid Denktank

Huub Compen, lid Denktank

Sjaak den Breejen, fractievoorzitter VVD

Patrick Beerten, fractievoorzitter Elan

Janneke van Happen, fractievoorzitter CDA

Frits van de Wiel, fractievoorzitter PvdA

Karel Boonen, fractievoorzitter Cranendonck Actief!