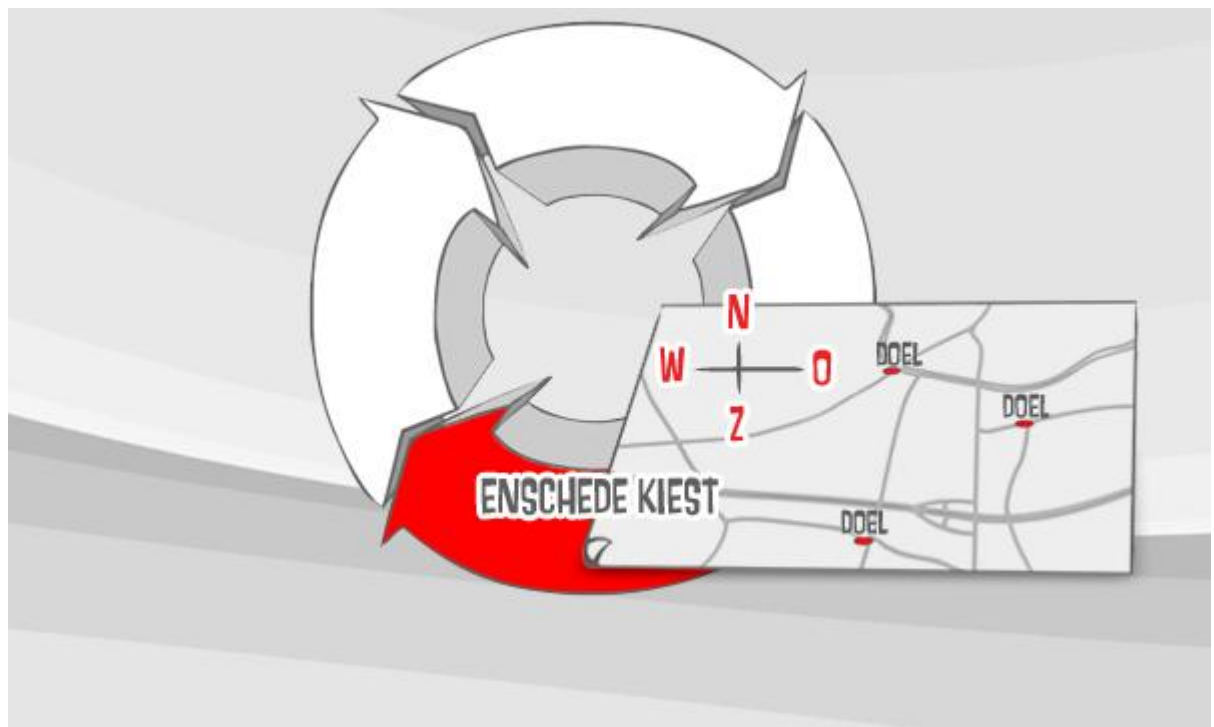


VERANDEREN en BEZUINIGEN

(Keuzenota 2015-2017)



Enschede, september 2013

Inhoudsopgave

hoofdstuk	pagina
1. Inleiding	3
2. Thema Economisch	9
3. Thema Sociaal	14
4. Thema Ruimtelijk	21
5. Thema Leefbaarheid	27
6. Thema Veiligheid	32
7. Dienstverlening	35
8. Organisatie en bedrijfsvoering	38
9. Financiën	45
Bijlage: bezuinigingsrichtingen vanaf 2015	

1. Inleiding: veranderen en bezuinigen

1.1. Enschede kiest

De rol van de gemeente verandert. Dat komt door ontwikkelingen in de stad en de samenleving. En door decentralisaties. Daarom moeten ook wij onze aanpak en manier van werken voortdurend aanpassen. Daarmee zijn wij de afgelopen jaren stevig gestart en willen wij nu versneld doorzetten. Bovendien moeten we door de economische recessie en Rijksbezuinigingen lokaal bezuinigen. In deze Keuzenota leest u hoe wij dat doen. Hieronder staan onze keuzes op hoofdlijnen; keuzes die leidend zijn voor de bezuinigingsrichtingen van deze Keuzenota.

Onze keuzes op hoofdlijnen

1. Kennis & innovatie als motor voor economische ontwikkeling van de stad

Economische structuurversterking is noodzakelijk voor het aantrekken van bedrijven en het creëren van banen. Kennis, talentontwikkeling en innovatie zijn voor Enschede – en ook voor Twente – de motor voor de duurzame economische ontwikkeling.

2. Zelfredzaamheid en sociaal vangnet

Tegelijkertijd is in deze tijd van economische neergang hulp nodig voor werkzoekenden. Wij kiezen daarbij voor de lijn van het versterken van zelfredzaamheid enerzijds, en een sociaal vangnet voor hulpbehoevenden anderzijds. Hierbij willen we als gemeente zoveel mogelijk ruimte laten voor eigen initiatief, en niet alles naar ons toe halen. Ook zoeken wij naar gedeelde doelstellingen met partners, met de uitvoering dicht bij de burgers in de wijk.

3. Samenwerking met partners / overheden op inhoud binnen het stedelijke gebied in Twente

Werknemers en werkgevers zien Twente meer en meer als één gebied. Dit past bij het alsnog toenemend belang van steden en stedelijke regio's (*metropolitan areas*) als focuspunten van economische ontwikkeling en innovatie. Vanuit dit perspectief gaat het om de schaal van Twente. Wij kiezen voor samenwerking met – of overdragen van taken aan – partners en overheden op het schaalniveau van Twente op tal van onderwerpen. Sprekend voorbeeld is de samenwerking van Twentse ondernemers, onderzoek- en onderwijsinstellingen en overheden in Kennispark Twente.

4. Regionalisering en verzelfstandigen van onderdelen

De huidige taken en werkzaamheden van de gemeente verschillen sterk in soort. Sommige taken kunnen eigenlijk beter (effectiever en efficiënter) uitgevoerd worden op regionaal niveau, of zelfstandig op enige afstand van openbaar bestuur. Onderhoud van de openbare ruimte door een derde partij is een voorbeeld van dat laatste. Taken in de bedrijfsvoering kunnen effectiever en efficiënter worden uitgevoerd op de regionale schaal van Twente. Het SSNT en IBO zijn hiervan de basis. De bundeling van de verschillende gemeentelijke afdelingen in Twente tot één afdeling Economie Twente is een ander voorbeeld.

5. Bundeling van taken op stedelijk niveau

Er zijn ook gemeentelijke taken die door het samenvoegen effectiever en efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Wij kiezen voor het stedelijk niveau met één Stedelijk Loket. Hierin bundelen we dienstverlening aan de burgers effectief en efficiënt op de terreinen werk, inkomen en zorg. De aanpak 'Wijkteams Wijkcoaches' is een goed voorbeeld van samenwerken met partners op basis van gedeelde doelen.

1.2. Aanleiding

De gemeente Enschede staat voor een grote opgave. Onze opgave heeft twee kanten.

We moeten bezuinigen

Door de economische recessie en Rijksbezuinigingen moeten wij bezuinigen op de gemeentelijke begroting. De afgelopen periode is er al flink bezuinigd. Vanaf 2010 tot en met 2013 heeft de raad structurele bezuinigingen vastgesteld van circa €36 miljoen. Met de bezuinigingen die voor het zomerreces door uw raad zijn vastgesteld en het voorliggende pakket aan bezuinigingsrichtingen, lopen de structurele bezuinigingen op tot een bedrag van circa € 60 miljoen. Daarom kunnen we nu niet volstaan met enkel 'de kaasschaaf', maar moeten we ook keuzes maken over werkzaamheden en taken die wij minder of niet meer zullen doen. De bezuinigingsopgave voor 2015 tot 2017 loopt op van € 10,8 miljoen tot € 16,1 miljoen.

Veranderen: nieuwe taken en rollen

Aan de andere kant krijgen wij nieuwe taken en nieuwe rollen. Er worden taken in het sociale domein gedecentraliseerd naar de gemeente. Wij moeten goed bepalen hoe wij deze nieuwe rol precies invullen. Bovendien is duidelijk dat bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken de gemeente één van de partijen is die kan bijdragen aan de oplossing. En niet meer per se de bepalende. De gemeente zal in wisselende coalities met burgers en partners in de stad en regio samenwerken. Dit betekent een blijvende verandering in werkwijzen van de gemeente en het gedragsrepertoire van ambtenaren.

Kortom, onze opgave is veranderen en bezuinigen. Met deze Keuzenota geven we aan hoe wij dit de komende periode willen doen.

1.3. Proces

Onder de noemer 'Enschede Kiest' is begin 2013 een stuurgroep gevormd met vertegenwoordigers van de gemeenteraad, college van B&W en de ambtelijke organisatie. Onder leiding van een onafhankelijke procesregisseur bracht deze stuurgroep de politiek-bestuurlijke keuzes in beeld. En de mogelijke bezuinigingsmaatregelen die daarmee samenhangen. In een 'Productenboek' zijn van alle gemeentelijke uitgaven de budgettaire bewegingsmogelijkheden in beeld gebracht. In een 'Staat van de Stad' zijn de trends en ontwikkelingen van maatschappelijke opgaven in Enschede beschreven.

Vijf belangrijke thema's: Sociaal, Economie, Ruimte, Leefbaarheid en Veiligheid

Midden 2013 zijn voor de thema's Sociaal, Economisch, Ruimte, Leefbaarheid en Veiligheid verschillende discussiebijeenkomsten gehouden. In deze themabijeenkomsten is met burgers en partners in de stad verkend voor welke keuzes Enschede staat. En wat de opties zijn.

Op basis van het voorbereidende werk door de stuurgroep kon de raad op 1 juli dit jaar een pakket van bezuinigingsmaatregelen voor 2014 vaststellen. In deze Keuzenota beschrijven we nu politiek-bestuurlijke keuzes en bezuinigingsrichtingen voor 2015 en verder. Samen met de maatregelen voor 2014 verwerken wij deze in de Programmabegroting 2014-2017.

Keuzenota: wat is de opdracht?

Maak een Keuzenota met een samenhangend voorstel van heldere keuzes in de toekomstige werkzaamheden, een takenpakket en een begroting van de gemeente Enschede. De basis voor deze nota zijn:

- *de uitkomsten van de themabijeenkomsten met bestedingsvoorstellen;*
- *de bespreking hiervan in de stuurgroep;*
- *de bespreking hiervan in het kaderstellende debat;*

Het samenhangend voorstel past binnen de beschikbare bestedingsruimte (financiële kader).

De uitkomsten van de themagroepen bieden onvoldoende financieel perspectief voor de bezuinigingsopgave 2015-2017. Daarom heeft het college een aantal samenhangende bezuinigingsvoorstellen ('mandjes') gedefinieerd met aanvullende keuzerichtingen en besparingsruimte. Deze mandjes zijn gekoppeld aan de vijf thema's.

1.4. Veranderingen in stad en samenleving

Netwerksamenleving

De maatschappij verandert voortdurend, op allerlei gebieden. Van sociaal tot technologisch en van demografisch tot economisch. Zo is de samenleving veranderd van een hiërarchische zuilenmaatschappij naar een meer platte maatschappij. Waarin de verhoudingen tussen mensen en instituties een netwerk vormen met min of meer gelijkwaardige relaties onderling.

Regionale veranderingen ...

Een andere verandering is die van een gelijktijdige regionalisering en internationalisering. Enerzijds zien we de ontwikkeling van een steeds sterkere regionale markt. Denk aan de arbeidsmarkt, kantorenmarkt, afzet- en consumentenmarkt. Dit betekent een toenemend belang van het schaalniveau van Twente. De Nederlandse economie is steeds meer afhankelijk van ontwikkelingen en innovaties in stedelijke gebieden.

... en internationale veranderingen

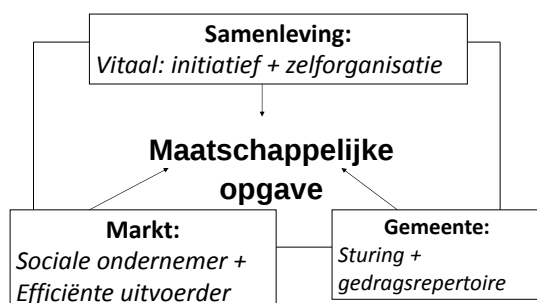
Tegelijkertijd wordt de economie steeds internationaler. Zo is de Europese Unie steeds meer één markt met vrije beweging van goederen, arbeid en kapitaal. Ook zien we een toenemende verwevenheid van de economieën in de wereld, met de sterke ontwikkeling van de BRIC-landen als exponent hiervan. Daarbij hoort een toenemend belang van kennis in de zin van onderwijs, opleiding en innovatie. Dit wordt een steeds belangrijkere factor voor welzijn en welvaart en de duurzaamheid van een samenleving. Dit geldt zowel voor het land, de regio als de stad. Met kennis kun je concurreren op het wereldtoneel. Als producent van goederen en diensten, maar ook als vestigingsplaats voor talenten en bedrijven om zich te vestigen. En met kennis verhoog je de arbeidsproductiviteit.

1.5. Veranderende rol van de lokale overheid

De ontwikkeling van de netwerksamenleving betekent ook dat de positie van de overheid verandert. De overheid is één van de partijen in de samenleving. Voor bepaalde onderwerpen kent zij steeds meer gelijkwaardigheid met burgers en partners. Gevolg is meer (beroep op) zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid. Daarbij past een andere rol: we moeten burgers en partners in de stad verleiden en faciliteren om actie te ondernemen op onderdelen die binnen onze doelstellingen passen. En we moeten niet meer altijd zelf het voortouw nemen. Dit betekent dat het steeds belangrijker wordt dat wij samenwerken met partners met gedeelde doelstellingen, vanuit een gedeeld belang. Daarbij gaat het overigens niet alleen om partners in de stad, maar ook om regionale samenwerking.

Wij werken steeds meer samen

Bij de aanpak van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken vindt in de afgelopen jaren in onze stad al intensieve interactie en coproductie plaats tussen burger, bedrijven, gemeente en instellingen (ziekenhuis, zorginstelling, corporatie, onderwijsinstellingen, Kennispark, ondernemingen). Denk aan het terugdringen van werkloosheid, betaalbare zorg en kwaliteit van de leefomgeving,



Het maatschappelijke vraagstuk en de maatschappelijke initiatieven staan centraal. De inrichting en handelswijze van onze organisatie is daaraan ondergeschikt. En past zich daarop voortdurend aan.

In het schema ziet u hoe de volgende drie partijen intensief samenwerken:

- de zelfredzame en initiatiefrijke burger;
- de veranderende rollen en verantwoordelijkheden van instellingen en marktpartijen;
- het optreden van de gemeente.

Steeds opnieuw zoeken deze drie partijen bij de aanpak van een maatschappelijke opgave naar rollen die elkaar aanvullen. En naar een samenwerking die werkt.

De 'nieuwe' overheid arrangeert, zoekt de verbinding in de frontlinie individuen en groepen, naast de rollen van dienstverlener en handhaver. Dit vraagt om een flexibele organisatie, compact, met korte lijnen. Die maatschappelijke vraagstukken integraal en open wordt benaderd. Werken bij zo'n organisatie vraagt om medewerkers die zich bewust zijn welk professioneel gedrag in welke situatie en op welk moment moet worden ingezet. Het vergroten van de kwaliteiten van medewerkers op het gebied van arrangeren, dienstverlenen, handhaven en de frontlijn opzoeken is noodzakelijk om met elkaar de ambities op de maatschappelijke opgaves in te vullen. Per thema wordt aandacht besteed aan deze kwaliteitsslag en in hoofdstuk 7 wordt een globaal beeld gepresenteerd van de ontwikkelingsrichting van de organisatie.

1.6. Moties

De raad heeft een aantal moties aangenomen die in het gezamenlijke proces ABK zijn meegenomen. In de evaluatie van de Stuurgroep ABK is hier al op ingegaan. Hieronder wordt nader ingegaan op de wijze waarop het college de moties heeft opgepakt.

Motie Beleidsbeëindiging en Motie Doelmatigheid en Doeltreffendheid

Bij het maken van de keuzes in deze Keuzenota namen wij mee de motie Beleidbeëindiging en de motie Doelmatigheid en Doeltreffendheid. Wij beoordeelden de mogelijkheden om efficiëntie en effectiviteit te verhogen. En we beoordeelden de (on)wenselijkheden van stoppen of verminderen van inzet op gemeentelijke taken en werkzaamheden. De vijf hierboven genoemde keuzes op hoofdlijnen waren daarbij leidend. Op basis hiervan formuleerden wij keuzes voor veranderingen en bezuinigingsrichtingen. Aanvullend stellen wij voor om in nieuwe cq. gewijzigde beleidskaders voortaan expliciet in te gaan op evaluatiemomenten. Dit vergelijkbaar met het nieuwe Wegenbeleidsplan 2014-2018, zoals die in uw raad dit voorjaar is vastgesteld. Wij zijn van mening dat hiermee doelmatigheid en doeltreffendheid ook structureel geborgd is in de werkprocessen.

Motie Tijdpad MIO's deel 2

Op 18 juni jl. hebben wij uw raad in een brief geïnformeerd over de lessen en opbrengsten van de MIO's. Deze lessen en opbrengsten hebben wij meegenomen in de keuzes en richtingen die wij in deze Keuzenota aan uw raad voorleggen. Het gedachtegoed van de MIO's en met name de wijze van samenwerken met partners aan de stedelijke opgave komen integraal in de Keuzenota terug. Met de herkenbare rollen voor de ambtenaren; arrangeurs, frontliners dienstverleners en handhavers maken wij ook een concrete vertaling naar de organisatie. De MIO werkwijze heeft geleid tot structurele samenwerking met onze partners aan de maatschappelijke opgaven. De actuele discussie over de rolopvatting van de gemeente hangt samen met deze structurele wijziging in het taakveld; burgers, partners en gemeente. De samenwerking met partners in het sociale domein is daar een goed voorbeeld van. De komende periode zetten we de MIO werkwijze voort als structurele gemeentelijke werkwijze, en wordt dan niet langer gezien als verbijzondering met een eigen, afzonderlijke verantwoordingssystematiek.

Onafhankelijk gemeentecontroller

De motie 'één gemeentecontroller' betreft de informatie-(positie) van de raad. Deze is niet alleen afhankelijk van de interne gemeentelijke informatie en control, maar juist ook met de externe oriëntatie.

Ontwikkelingen

De ontwikkelingen die wij in deze Keuzenota schetsen gaan in op de Netwerksamenleving, de verdergaande regionalisering, outsourcing en de toename van het aantal verbonden partijen (meer gemeenschappelijke regelingen als gevolg van samenwerkingsverbanden). Dit heeft niet alleen effect op de gemeentelijke organisatie, maar ook op de sturing.

Meer extern gericht

Met deze ontwikkeling is de gemeente en het gemeente bestuur steeds sterker extern gericht op de stad en bijbehorende beleidsdoelen. Immers de gemeente moet samen met partners werken aan de opgaven van deze stad en regio.

Versterken positie raad

Indien de raad een actieve- rol vervult bij beleidsbepaling en kaderstelling, staat de informatiepositie van de raad nog centraler. Wij zien de volgende mogelijkheden om de informatiepositie van de raad te versterken.

- Informatieve bijeenkomsten met raadsleden, collegeleden en ambtenaren. Met de Woonvisie, het Vastgoed- en het Grondbedrijf zijn hier positieve ervaringen opgedaan.
- Een structurele (advies)rol van de rekenkamer bij p&c-producten
- Een permanente adviesrol van accountant en concerncontroller bij de Rekeningencommissie. Eventueel aangevuld met experts.

In deze context willen wij met uw raad ook de verschillende mogelijkheden beschouwen van een nieuwe functie van raadsadviseur of Stadscontroller. Gezien de geschetste ontwikkelingen in de Keuzenota en daarmee steeds sterkere externe oriëntatie, zou bij een invulling van een nieuwe functie de rol van een Stadscontroller passen. Daarbij past ook een nieuwe invulling van monitoring, gericht op ontwikkelingen en vraagstukken in de stad.

1.7. Financiële kader

Om een sluitende meerjarenbegroting te krijgen staan wij voor een structurele financiële opgave van ruim 8 miljoen euro in 2014, oplopend naar ruim 20 miljoen euro in 2017 (regel a in de tabel hieronder). Hier bovenop komen de financiële opgaven veroorzaakt door incidentele knelpunten (regel b). In deze opgave is ook rekening gehouden met de extra bezuinigingen door het Rijk van 6 miljard euro, die op Prinsjesdag bekend worden gemaakt (regel c). Daarbij hebben wij een inschatting gemaakt welk deel van deze bezuinigingen het gemeentefonds raakt.

Op 1 juli 2013 stelde de gemeenteraad een pakket aan bezuinigingsmaatregelen vast van ruim 10 miljoen euro (regel d). Dit zijn bezuinigingen die in 2014 ingaan. Deze zorgen voor een sluitende begroting van 2014. Voor meer dan de helft (6,6 miljoen euro) zijn het structurele bezuinigingen die voor dekking zorgen voor 2014 en de jaren daarna. De rest (3,6 miljoen euro) betreft incidentele bezuinigingsmaatregelen die alleen voor 2014 voor dekking zorgen.

De resterende financiële opgave is een kleine 11 miljoen euro in 2015, oplopend naar 16 miljoen euro in 2017 (zie regel e).

	2014	2015	2016	2017
a. Totale structurele opgave	-8,4	-12,0	-17,1	-20,4
b. Totaal van incidentele knelpunten	-1,7	-3,2	-0,1	0,0
c. Extra bezuinigingen Rijk		-2,2	-2,2	-2,2
d. Totale dekking 'Bezuinigingen 2014' (raad, 1 juli)	10,2	6,6	6,6	6,6
e. Restant totale opgave	0,1	-10,8	-12,8	-16,1

Bedragen in miljoenen euro's. Negatief = opgave.

De verschillende bezuinigingsmaatregelen zorgen voor frictiekosten en hebben personele gevolgen, Daarom is er een aanvullende (incidentele) opgave voor een implementatiebudget. Dit implementatiebudget – met omvang van 10 miljoen euro – is voor personele krimp (restant CFO opgave en nieuwe bezuinigingsrichtingen 2015 en verder), ICT investeringen.

1.8. Leeswijzer

De Keuzenota is als volgt opgebouwd.

In de hoofdstukken 2 tot en met 6 duiden wij per thema onze politiek-bestuurlijke keuzes. Daarbij hebben wij ook per thema een aantal mandjes met bezuinigingsrichtingen gedefinieerd. De thema's zijn: Sociaal, Economie, Ruimte, Leefbaarheid en Veiligheid.

In hoofdstuk 7 en 8 beschrijven we de gevolgen van de veranderingen in de stad en samenleving en de veranderende rol van de overheid op dienstverlening en onze manier van werken, organisatie en bedrijfsvoering.

Tot slot geven we in hoofdstuk 9 een totaaloverzicht van de financiële vertaling van de inhoudelijke keuzes, met bezuinigingsrichtingen. Als bijlage is een tabel met toelichting op de bezuinigingsrichtingen opgenomen. Ook het implementatiebudget komt daar aan bod. Waarvoor wij uw raad in bij de Programmabegroting 2014-2017 een pakket aan incidentele bezuinigingsmaatregelen voorleggen. Alle bezuinigingsmaatregelen verwerken wij in de Programmabegroting 2014-2017.

2. Thema Economie; onderwijs, inkomen en werk

2.1. Vraagstukken en ontwikkelingen

Themabijeenkomsten

De themagroep Economie heeft zich verdiept in vraagstukken rondom economie, werk, inkomen en onderwijs. De drie uitdagingen voor Enschede die hierbij nadrukkelijk naar voren komen zijn:

1. Hoe kan de lokale en regionale overheid effectief het bedrijfsleven en instellingen ondersteunen bij activiteiten die leiden tot (nieuwe) werkgelegenheid? Dit in een periode van hardnekkige economische recessie.
2. Hoe houden we een betaalbaar sociaal vangnet overeind, dat uitgaande van burgerkracht, eigen initiatief en verantwoordelijkheid, inwoners waar nodig ondersteunt?
3. Hoe kunnen we ons partnerschap met het onderwijs effectiever maken, daar waar het gaat om het opleidingsniveau van inwoners en hun aansluiting op de arbeidsmarkt?

Banen beschikbaar: een gezonde economie is cruciaal voor welzijn en welvaart in Enschede

Een bloeiende en bedrijvige stad biedt haar inwoners welzijn en welvaart. Het biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontplooiing en maakt regionale loopbanen mogelijk, door binnen 1 arbeidsmarkt van de ene naar de andere baan te groeien. Daar waar in de huidige tijdsgeest baangaranties verdampen, wordt werkgarantie steeds belangrijker. Beschikbaarheid van werk speelt dus een belangrijke rol: Werk brengt inkomen, structuur, voldoening. Werk biedt jongeren stageplekken. Biedt mensen die (nog) een afstand tot gewoon werk hebben de mogelijkheid om weer te re-integreren. Mensen die werken zijn minder vaak ziek, doen minder beroep op allerlei (zorg)voorzieningen. Kortom: een economisch gezonde stad/regio met voldoende werkgelegenheid is een cruciale voorwaarde voor veel inwoners.

Enschede heeft al decennia lang absoluut en relatief te weinig banen. Afgelopen jaar is het aantal banen na een aantal jaren van groei zelfs met 1.000 afgenomen tot 79.000. Dat zouden er tenminste 90.000 moeten zijn, als we Enschede vergelijken met steden als Zwolle, Eindhoven en Tilburg. Het gebrek aan banen in de arbeidsmarktregio Twente heeft haar negatieve doorwerking dus op meerdere fronten:

- De arbeidsparticipatie is laag, zeker die van vrouwen
- Er zijn weinig leer/werk plekken
- De "schadelast" van dit chronische tekort aan werk loopt voor Enschede de afgelopen jaren op.

Maatschappelijk / sociaal gezien neemt de tweedeling in de stad tussen werkenden en niet-werkend toe. Een uitermate ongewenste ontwikkeling. Daarnaast geeft Enschede op dit moment ruim € 150 miljoen per jaar uit aan WWB-uitkeringen, de Sociale Werkvoorziening en allerlei begeleidingsactiviteiten. Ook is sprake van een sterke zorgvraag. Door onder meer de decentralisaties wordt Enschede ook in toenemende mate grotendeels zelf financieel verantwoordelijk voor afwijkingen van landelijke verdeelmodellen. Dit kan dus leiden tot substantiële en structurele tekorten, die we moeten dekken door het schrappen in het voorzieningenniveau, onderhoud, kunst, cultuur etc.

Werkgevers: de dragers van de economie

Werkgevers zijn de banenmotoren van de stad. Zij creëren via investeringen, innovaties en groei (nieuwe) arbeidsplaatsen. Als het hen goed gaat, gaat het ook goed met Enschede! Daarom heeft de raad in 2011 de economische visie vastgesteld. Via 6 speerpunten willen we de bedrijven en instellingen ondersteunen, daar waar de lokale en regionale overheid een rol van betekenis kan vormen. Innovatie, bereikbaarheid, talentontwikkeling, aantrekkelijk vestigingsklimaat en een aantrekkelijke, florerende binnenstad zijn cruciaal. Het zesde speerpunt vormt de 'Werkgever op Kop'. Via de Enschedese arbeidsmarktaanpak spelen werkgevers een belangrijke rol bij de match tussen vraag en aanbod van personeel. Ook bij het vergroten van de arbeidskansen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen aan het werk, waar dat kan in een betaalde baan. Kortom: Banen beschikbaar is een cruciaal onderdeel van het beleid. In deze keuzenota maken we nogmaals expliciet deze keuze. **Economie: lokaal**

Hét economische vraagstuk, feitelijk het hoofdvraagstuk voor al het gemeentelijk beleid voor Enschede is dus de geringe omvang van de werkgelegenheid met als gevolg een hoge werkloosheid. Het belangrijkste vraagstuk daarbij is: durven we vast te houden aan de ingezette lijn om te investeren in de duurzame economische ontwikkeling van de stad of gaan we het accent meer en meer verschuiven naar de financiële gevolgschade van het achterblijven van de economische ontwikkeling in de stad? Dit door ons bijna uitsluitend te richten op de effecten van de sociale problematiek van alle dag? Direct hieraan verbonden is een tweede belangrijk vraagstuk: blijven wij onverkort breed investeren in de “zwakkere burger” aan de onderkant van onze bestanden (c.q. de zwakkere leerling) of investeren we juist ook in de brede middengroep? Een toelichting op beide vraagstukken.

Enschede staat in verhouding tot grote delen van de rest van het land voor een enorme uitdaging. Uit de Twentse arbeidsmarktmonitor van januari 2013 blijkt dat het Enschedese werkloosheidscijfer twee maal zo hoog is als het landelijk werkloosheidscijfer, ultimo 2013 is de grens van 16 procent overschreden. Dit leidt tot allerlei gevolgen, waarvan de belangrijkste sociaal isolement en armoede zijn. De druk om juist in deze gevolgen te investeren is groot. Sociaal isolement en armoede zijn concreet zichtbaar en krijgen publicitair en politiek de meeste aandacht. Daarbij heeft de stad op deze terreinen grotendeels wettelijke taken te verrichten, hetgeen leidt tot grote aandacht hier voor. Kortom: de aanleiding om vooral te investeren in de sociale problematiek van de stad is groot. Dit geldt niet voor de economische ontwikkeling van de stad. Activiteiten op dit terrein zijn veelal bovenwettelijk; vragen om een lange adem en lijken op korte termijn niet zichtbaar bij te dragen aan de gevolgen van de sociale problematiek in de stad. Dat roept de vraag op: waarom hier dan ook in investeren? Het antwoord is simpel. De economische ontwikkeling van de stad is op de lange termijn de belangrijkste sleutel naar een financieel en sociaal sterker Enschede. De zware tijden waarin we verkeren maken het juist noodzakelijk om scherpe keuzes te maken. Nu blijven investeren in de stad vereist lef en daadkracht. Voorbeelden uit het verleden hiervan zijn de positieve effecten van het investeren van de stad in de ontwikkeling van het van Heekplein, de wijk Roombeek, etc. De positie van Enschede is aan het verbeteren. Daarbij is ons sociale beleid randvoorwaardelijk, maar investeren in het de economisch ontwikkeling van de stad cruciaal. Waar gaat het daarbij om? Het gaat om investeren in arrangementen gericht op innovaties voor toekomstige maatschappelijke vraagstukken. Investeren in economische gebieden voor de banen van de toekomst. Investeren in de bereikbaarheid van de stad. En investeren in de uitstraling en het aanbod van onze binnenstad, die van groot belang zijn voor economische groei. Investeren samen met onze partners moet voorop staan met arrangementen gericht op continuïteit en groei van bedrijven als uitgangspunt. Regionale samenwerking en in het bijzonder de Economische Motor Twente zijn daarbij belangrijke dragers.

Economie: regionaal slagkracht organiseren

Elk voor zich zijn de Twentse gemeenten eigenlijk te klein voor het voeren van effectief economisch beleid. De gemeenten laten niet altijd één geluid horen naar de andere overheden. De arbeidsmarkt is niet gebonden aan gemeentegrenzen, de consumentenmarkt ook niet, business tot business is zelfs mondiaal. Ook het tertiaire onderwijssysteem richt zich niet op een gemeente maar op de regio. De Europese Unie zet met het Europa2020-programma dat loopt van 2014 tot 2020 nog weer directer in op regionaal economisch beleid dan voorheen het geval was. En door de drie decentralisaties prikkelt ook de Rijksoverheid niet alleen de uitkeringscomponent van het beleid, maar wordt het nog noodzakelijker voor lokale overheden om met meer banen de financiële druk van het sociaal stelsel te verkleinen. Ook het topsectorbeleid van de rijksoverheid richt zich niet op lokale gemeenschappen, maar veel meer op regionale clusters van sterke bedrijven en onderzoeksinstituten.

Participeren en werken

We staan aan de vooravond van grote veranderingen in de maatschappij. Met de invoering van de Participatiewet en de veranderingen in de WMO en de Wet op de Jeugdzorg vindt er een kanteling plaats van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij. De drie decentralisaties zorgen er daarbij voor dat een grote uitvoerende en financiële verantwoordelijkheid bij de gemeenten komt te liggen. Uitgangspunt is dat iedereen moet kunnen participeren en dat de gemeenten dit waar nodig faciliteren vanuit haar nieuwe verantwoordelijkheden. Participatie is daarom richtinggevend in de mogelijk te maken keuzes die in dit hoofdstuk worden voorgelegd. We zullen daarbij laten zien dat participatie niet los kan worden gezien van de economische ontwikkeling van de stad. In Enschede kunnen mensen participeren omdat we durven blijven investeren in de economische ontwikkeling van de stad. Het centrale vraagstuk daarbij is hoe mensen kansrijk kunnen worden gemaakt om aan het werk te gaan of

geactiveerd te worden. Richtinggevend bij de beantwoording van deze vraag zijn de uitgangspunten zoals deze in het kader van meedoen naar vermogen zijn vastgesteld.

Inkomensondersteuning

We gaan zoveel mogelijk uit van zelfredzaamheid en eigen kracht van mensen. Voor degene die het echt nodig hebben bieden we een vangnet voor het bestrijden van armoede en achterstand. Daarin gaan we de diverse regelingen van inkomensondersteuning binnen de gemeente in samenhang met elkaar inzetten. Om dit mogelijk te maken trachten we te komen tot één Fonds Inkomensondersteuning. We kijken dan niet meer per afzonderlijke regeling of een burger hiervoor in aanmerking komt maar gaan meer maatwerk verrichten bij inkomensondersteuning. Dus minder categoriale verstrekkingen en meer maatwerk per situatie. Een buitenproportionele stapeling van voorzieningen willen we daarbij voorkomen. De komende periode zal gebruikt worden voor verdere onderzoek naar de wettelijke kaders van de diverse regelingen, de mogelijkheden van ontschotting van regelingen en de gevolgen voor de uitvoering. Het totaal van deze regelingen bedraagt ongeveer 17 miljoen euro. We verwachten op dit Fonds Inkomensondersteuning een besparing van 1 miljoen euro te kunnen realiseren. Daarnaast zijn er mogelijkheden om op het terrein van het armoedebeleid een versoering toe te passen. Deze mogelijkheden vormen een onderdeel van de Nota "Is herijking of heroverweging van ons armoedebeleid nodig?" We denken hier 1 miljoen euro te kunnen besparen. Het totaalbedrag komt daarmee op 2 miljoen euro.

Goed opgeleide en gemotiveerde inwoners: burgers beschikbaar

Enschedeërs - jong & oud - worden opgeroepen en uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen en in te zetten voor de banen die er in de regio (en daarbuiten) zijn. Burgers beschikbaar is daarbij een belangrijk motto. Uitgangspunt is: burgers kunnen én willen meedoen. Er is sprake van "honger naar de bal", daar waar het gaat om participeren en werken. Burgers voelen en merken concreet dat werken loont, worden aangespoord om breed alle mogelijkheden op te pakken. Voor het werkplein is dit uitgangspunt. Bij de burger vraagt dit om bijstelling van het huidige referentiekader: zij zijn niet langer alleen georiënteerd op Enschede, maar gaan banen zoeken binnen én buiten Twente. Dit vanuit een kwalitatief hoogstaande dienstverlening op het gebied van inkomensvoorziening, gecombineerd met een strak handavings- en sanctiebeleid.

Partnerschap met onderwijs: opleiden voor een baan.

Zoals eerder aangegeven zijn belangrijke thema's in dit kader: een actieve inzet op het vergroten van het onderwijsrendement; het realiseren van een goede aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en meer accent op scholing in ondernemerschap. Daarbij gaat om het motto: onderwijs op scherp! Het vraagstuk hierbij is dat er in het onderwijs in Enschede jaarlijks € 130 miljoen omgaat, terwijl de gemeente zelf maar € 2 miljoen bij te dragen heeft. Wat maakt dat de aanwezige middelen binnen het onderwijs door hen beter gericht worden op voorgaand genoemde thema's? Dit gaan we samen met het onderwijs uitzoeken en vooral oppakken. Vanzelfsprekend is het noodzakelijk goed de voortgang te monitoren op aspecten die voor ons als stad cruciaal zijn: het opleidingsniveau, de aansluiting op de arbeidsmarkt maar ook de kansen die techniek, zorg en ondernemerschap bieden. We meten concreet de daadwerkelijke voortgang, zodat we onze inzet specifiek in kunnen zetten op daar waar de resultaten achterblijven.

Dienstverlening aan burgers en werkgevers

Wij blijven inzetten op een goede dienstverlening aan onze burgers en werkgevers via het Werkplein en het Ondernemersloket. Wel zien we mogelijkheden een efficiënter te werken door de werkzoekenden met een relatief korte afstand tot arbeidsmarkt meer via digitale dienstverlening en minder via face-to-face contact te helpen. Op het terrein van de werkgeversbenadering gaan we binnen en buiten de gemeente nog meer samenwerken waardoor we efficiënter en effectiever kunnen zijn.

2.2. Keuzes in het domein van Economie

De hierboven beschreven uitdagingen en ontwikkelingen zijn besproken met bedrijven, instellingen, onderwijs, ouders en de politiek. De uitkomsten van deze interacties met de stad zijn door het college vertaald in een zestal keuzes.

Keuzes op hoofdlijnen

1. Enschede blijft haar Economische visie volop uitvoeren om banen beschikbaar te hebben. We hebben economische groei keihard nodig. Om voldoende werk beschikbaar te hebben en een aantrekkelijke, innovatieve regio te blijven voor bestaande en nieuwe bedrijven.
2. We gaan in samenspraak met de andere Twentse gemeente beleid en uitvoering rondom economische zaken bundelen op regionaal niveau. Hierdoor wordt dit beleid effectiever en kunnen we door schaalvoordelen uitvoeringskosten besparen. Bedrijven geven ook expliciet aan dat ze behoefte hebben aan een "Twentse benadering door de overheid".
3. We blijven een effectief vangnet aanbieden om armoede en achterstand te bestrijden. Gaan hierbij wel meer dan voorheen kijken waar (financiële) ondersteuning echt nodig is. We gaan bovenproportionele stapeling van voorzieningen (geld en zorg) voorkomen en zullen blijven inzetten op een rechtvaardige handhaving. Dit moet leiden tot één Fonds Inkomensondersteuning. We gaan uit van de eigen kracht van burgers. Dat inwoners actief hun talenten beschikbaar stellen en verder ontwikkelen. En de stap naar werken moet blijven lonen, van een armoedeval mag geen sprake zijn.
4. We blijven inzetten op participatie van alle Enschedeers. Meedoen vormt hiertoe de basis. Dit gaan we nog meer dan voorheen, mede op basis van de successen van PS:Doen oppakken vanuit de wijken. Enschede:Doen is hiervoor een volgende stap. Het primaat voor de begeleiding van WWB-ers uit deze groep werkzoekenden (eerste inschatting 2.500 tot 3.000 personen) ligt vanaf 2015 dus niet meer bij het Werkplein.
5. We gaan de dienstverlening voor onze doelgroep met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt (eerste inschatting 1.000 tot 1.500 personen) afbouwen tot het wettelijke minimum. We bieden hen de mogelijkheid om hun CV op aantrekkelijk en eenvoudige wijze onder de aandacht te brengen van werkgevers.
6. Talentontwikkeling van de jeugd is een verantwoordelijkheid van zowel het onderwijs als de gemeente. Het onderwijs pakt haar rol, de gemeente stimuleert of spreekt aan waar nodig. Dit is ook de kern van succesvol verzuim en vsv-beleid van de afgelopen jaren. Gezamenlijke inspanningen hebben er bijvoorbeeld toe geleid dat het aantal voortijdig schoolverlaters sterk is gedaald. De komende tijd zetten we deze lijn door, maar gaan we nieuwe afspraken maken over de onderlinge rolverdeling en het verhogen van de efficiëntie.

2.3. Rollen van de gemeentelijke organisatie

De beschreven kernuitdagingen en de gemaakte keuzes leiden tot een andere inzet van de ambtelijke organisatie. Ambtenaren zullen, net als professionals van partijen waar we mee samenwerken, veel herkenbaarder zijn op 1 of meerdere van onder beschreven rollen:

- **Arrangeurs** zullen in het economisch domein samen met bedrijven en instellingen kijken welke waardeketens in de regio tot meer banengroei kunnen leiden. Wat hiervoor nodig is aan randvoorwaarden, netwerken, voorzieningen, kennis en geld.
- **Frontlijners** zullen in de wijken burgers en gezinnen van heel nabij kennen, ondersteunen (advies, geld, zorg) en stimuleren. Zij kunnen met veel mandaat snel handelen, voorkomen misbruik en onnodige stapeling en zien toe op daadwerkelijke participatie en talentontwikkeling.
- **Dienstverleners** van het ondernemersloket en de afdeling werk bieden ondernemers en werkzoekenden het advies dat ze nodig hebben. Dienstverleners bij de afdeling inkomen verstrekken op effectieve en efficiënte wijze uitkeringen en aanvullende voorzieningen aan inwoners die dit nodig hebben.
- **Handhavers** van de afdeling Inkomen zien er op toe dat er geen misbruik wordt gemaakt van het sociale stelsel. Leerplicht ambtenaren wijzen jongeren en hun ouders op de noodzaak van het halen van een startkwalificatie en zullen ook meer dan voorheen de scholen op hun specifieke taken en verantwoordelijkheden wijzen.

Bovenstaande rollen, maar ook de consequenties voor de inrichting van de organisatie van ons werk binnen het Programma Economie en het nieuw in te richten Stedelijk Loket, worden de komende maanden verder uitgewerkt.

2.4. Financiële vertaling: voorstel bezuinigingsrichting

I inkomensondersteuning

Bezuiniging	2015	2016	2017
Inkomensondersteuning	2.000	2.000	2.000
Subtotaal	2.000	2.000	2.000

3. Thema Sociaal

3.1. Vraagstukken en ontwikkelingen

Themabijeenkomsten

De themagroep Sociaal heeft zich verdiept in de vraagstukken:

1. Preventie en versterken eigen kracht als belangrijke uitgangspunten, kan ook kosten voorkomen.
2. Maatwerk; organiseer de ondersteuning/ zorg zo dicht mogelijk bij de cliënt. Het principe van één gezin, één plan, één coördinator, één budget en één informatiesysteem.
3. Wijkgericht werken; zorg voor goede deskundigheid in de wijkteams waardoor goede diagnose zo snel mogelijk wordt gesteld. En Versterk de wijkteams met specifieke kennis op het gebied van jeugdzorg.

Van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij

Er staat veel te gebeuren in het sociaal domein. Met de nieuwe WMO, de Participatiewet en de decentralisatie van de Jeugdzorg naar gemeenten zijn gemeenten straks verantwoordelijk voor vrijwel alle vormen van maatschappelijke ondersteuning aan hun inwoners. Centrale opgave in al deze veranderingen is: biedt mensen alle mogelijkheden tot **participatie** in de samenleving, jong en oud. Deze veranderingen komen niet uit de lucht vallen. De bestaande systemen dreigen vast te lopen. De huidige wijze van indiceren, verantwoorden en bekostigen heeft geleid tot fragmentatie, medicalisering, institutionalisering en jaarlijks stijgende kosten. De kwaliteit en toegankelijkheid voor burgers staat hierdoor onder druk. Het huidige stelsel is te veel gericht op beperkingen en problemen van mensen en niet op hun mogelijkheden en kansen. Dat is voldoende reden voor ingrijpende wijzigingen in de manier waarop burgers worden ondersteund. Het kan en moet effectiever en efficiënter. De kortingen die met de transities gepaard gaan, vergroten deze noodzaak nog verder: voortbouwen op het bestaande leidt automatisch tot grotere tekorten en/of minder kwaliteit.

Gemeenten staan daarom voor de opgave een betaalbaar stelsel te bouwen dat garanties biedt voor kwalitatief goede ondersteuning aan burgers die het alleen, of met hulp van hun omgeving niet redden.

De gewenste kanteling van *verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij* is een forse uitdaging en biedt kansen om:

- een lokaal ondersteuningsstelsel te bouwen dat *minder versnipperd* en bureaucratisch is, en dat uitgaat van wat mensen (en hun omgeving) zelf nog kunnen, in plaats van claimbare rechten op strak omliggende vormen van zorg;
- *vanuit nabijheid* de ondersteuning vorm te geven. Integraal, beginnend vanuit de vraag van een persoon of een gezin. Die vragen volgen maar zelden de indeling zoals van tevoren vanuit beleidskokers bedacht met schotten tussen werk, zorg of opvoeden;
- professionals de *ruimte te geven* om samen met de cliënt richting te geven aan de ondersteuning. Waarbij de professional vanuit zijn deskundigheid ook een afweging maakt over de inzet van middelen en zich daar medeverantwoordelijk voor voelt.

De rol van de lokale overheid in het sociale domein verandert

De rol van de overheid verschuift. Niet terugtreden als doel op zichzelf maar eerder een *vermaatschappelijking van het publiek domein*. Dat wil zeggen dat de opgaven waarvoor we staan geen exclusieve taken van de overheid zijn. In het sociaal domein gaat het dan vooral om het ondersteunen van mensen, eigen kracht en samen-redzaamheid bevorderen. Intensieve samenwerking met werkgevers, maatschappelijke instellingen en vooral solidaire burgers via vrijwilligerswerk en mantelzorg biedt mogelijkheden deze maatschappelijke opgaven te realiseren.

Arrangeren, subsidiëren en inkopen

Onze rol is het mogelijk maken van initiatieven van burgers, werkgevers en instellingen die richting geven aan die gezamenlijke verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld de vitale sportvereniging of de speeltuinen) en het (laten)aanbieden van diensten die mensen nodig hebben om te kunnen participeren (vervoer, verzorging, begeleiding, dagbesteding) of die de veiligheid van kinderen waarborgen (Jeugdwet). Ondersteunen van mensen die anderen helpen, blijft een kerntaak van de overheid.

Belemmeringen van mantelzorgers wegnemen, deelname aan maatschappelijke activiteiten bevorderen, werkgevers ondersteunen in creëren van begeleide / beschutte werkplekken, vrijwilligerswerk stimuleren, ontmoetingsplekken mogelijk maken, etc.

Aanjagen en simuleren van de markt

Er is daarnaast een toenemende invloed van informatie- en communicatietechnologie. Technologische vernieuwing op terrein van zorg en ondersteuning kan de kwaliteit van leven bevorderen en biedt mensen mogelijkheden langer in hun eigen omgeving te blijven wonen. Mensen zullen ook langer in hun eigen woning willen blijven wonen omdat 'het wonen' steeds minder vanuit de zorg wordt vormgegeven en gefinancierd (scheiden wonen en zorg). Zonder het van mens tot mens contact te verliezen. Daarnaast kan technologie en informatisering een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van eigen kracht. Zelf oplossingen vinden voor beperkingen of belemmeringen, het vinden van het juiste ondersteuningsaanbod, etc. De samenleving biedt veel mogelijkheden die mensen niet allemaal kunnen kennen. Deze moeten makkelijker vindbaar worden als je het nodig hebt. Een initiatief als wehelpen.nl is hier een mooi voorbeeld van: vrijwilligers en mensen die om hulp vragen kunnen elkaar vinden. De rol van de gemeente is hier het aanjagen en stimuleren van de markt om de juiste zaken te ontwikkelen. De verwachting is dat deze ontwikkelingen de komende jaren een enorme vlucht gaan nemen.

Dienstverleners en poortwachter

Als burgers het ondanks alles in hun eigen netwerk en sociale omgeving (tijdelijk) niet redden, dan kan men een beroep doen op de overheid. Om toch mee te kunnen blijven doen. Of om bescherming of ondersteuning te krijgen bij het wonen. Of om veilig te kunnen leven, vooral voor kinderen. De nieuwe Jeugdwet en de nieuwe WMO geven ons daarvoor de mogelijkheden. De rol van de overheid is om dan in gesprek te gaan met burgers, te helpen daar waar men het op eigen kracht niet kan en poortwachter te zijn voor duurdere, intensieve professionele hulp. Die vraag naar ondersteuning is vanuit de burger per definitie integraal en volgt niet onze tot nu toe gangbare indelingen, in werk, zorg of opvoeden. Dit vraagt om aanpassingen in de organisatie, stedelijk en in de wijken. Daar past ook de opdracht in te onderzoeken of de huidige verschillende regelingen op het terrein van de bijzondere inkomensondersteuning samengebracht kunnen worden tot een Fonds inkomensondersteuning.

3.2. Keuzes in het sociale domein

Keuzes op hoofdlijnen

1. In 2015 de reed vastgestelde bezuiniging van 1,1 mln voor inzet in de wijken op terrein van welzijn, activering, opvoedondersteuning en andere vormen van maatschappelijke ondersteuning verhogen naar 1,6 mln. uit de overzichten blijkt dat de inzet efficiënter kan door kerntaken te concentreren en de regie van het stadsdeelmanagement en de wijkteams te versterken door ze vanaf 2015 de beschikking te geven over een deel van die budgetten. Een goede keten van preventieve inzet blijft nodig om duurdere ondersteuning te vermijden.
2. Meervoudige ondersteuning concentreren in de huidige wijkteams (wijkcoaches) waartoe deze in aantal toenemen (van 5 naar 9 afhankelijk van de kenmerken van de wijken) en toevoegen van taken en organisaties. Met de betrokken partners wordt aan de doorontwikkeling gewerkt in een ontwikkelteam. Per 1 juli 2014 operationeel.
3. Voor de functies begeleiding, dagbesteding, verzorging, huishoudelijke hulp en vervoer het wijkdienstenmodel nader te verkennen in de drie pilotwijken (Enschede Doen), als mogelijk alternatief voor het huidige toegangsmodel (gebaseerd op gemeentelijke indicaties) en de voor- en nadelen van beide modellen en hun tussenvormen in beeld te brengen en voor 1 januari 2014 een keuze voor sturing, toegang en bekostiging aan de Raad voor te leggen.
4. Het bedrag voor de wijkbudgetten te verlagen naar 1,04 mln vanaf 2015. De krimp van 260.000 ten laste brengen van het initiatiefbudget, zodat de wijken rechtstreeks niet minder krijgen dan nu.

Themabijeenkomsten

In de themabijeenkomsten is met partners, cliënten, bewoners uitvoerig en intensief gesproken over de ontwikkelingen in de jeugdzorg, de WMO en de manier waarop we sturing moeten geven. Dat heeft veel informatie opgeleverd. Duidelijk is dat we een nieuw stelsel van ondersteuning moeten bouwen om

kwaliteit te blijven leveren tegen aanzienlijk minder kosten. Ook is duidelijk geworden dat een efficiënt en effectief stelsel van preventieve activiteiten noodzakelijk is om te voorkomen dat mensen later een beroep moeten doen op duurdere voorzieningen.

Op basis van deze bijeenkomsten doen we hieronder voorstellen om vanaf 2015 te komen tot een betaalbaar stelsel van maatschappelijke ondersteuning. Het gaat om de volgende stappen:

1. Partnerschap
2. Kanteling in denken en handelen
3. Ruimte voor maatwerk door professionals: wijkteams
4. Scherpe inkoop en minder opwaartse prikkels
5. Keuze van toegang en bekostiging
6. Effectieve kwaliteitszorg

Hieronder lichten we deze keuzes nader toe.

Partnerschap

Dank zij de Maatschappelijke Investeringsopgaven hebben we de laatste jaren veel ervaring opgedaan met het samenwerken aan de stedelijke opgaven. Dat komt ons nu goed van pas. Via de MIO's vitale sportvereniging, PS Doen, wijkdiensten, en frontlijnsturing hebben wij samen met de partners veel inzicht gekregen hoe de huidige systemen kunnen veranderen en welke mogelijke besparingen zijn te realiseren. Concrete bedragen kunnen nog niet worden genoemd, daarvoor moeten we nog meer praktijkervaring opdoen (zie Notitie Leerervaringen maatschappelijke investeringsopgaven (MIO's)). In de voorbeeldwijken Pathmos/Stevenfenne/Stadsveld, in de Wesselerbrink en in Glanerbrug doen wij momenteel ervaring op met nieuwe manieren van werken: meer geïntegreerde dienstverlening op terrein van werk, ondersteuning en opvoeden, alsof het al 2015 is (zie B&W besluit van 1 juli jl.).

Wijkbudgetten

Een bijzondere vorm van partnerschap zijn de wijkbudgetten. Bewoners stellen hun eigen prioriteiten en maken plannen voor allerlei verbeteringen. Uit de evaluatie blijkt dat de participatie van burgers groot is. De wijkbudgetten worden rechtstreeks volgens een verdeelmodel aan de wijken beschikbaar gesteld. Een bedrag van €260.000 wordt achtergehouden om nieuwe initiatieven te stimuleren. Voorgesteld wordt dit bedrag te schrappen. De wijken kunnen dus in 2015 evenveel rechtstreeks besteden, als in 2013.

Kanteling in denken en handelen

Door mensen te wijzen op de al aanwezige mogelijkheden in de wijken en buurt, door het nog meer stimuleren van vrijwilligerswerk en door de (overbelaste) mantelzorgers nog beter te ondersteunen, kunnen besparingen worden gerealiseerd (minder uitgaven voor individuele voorzieningen), zonder dat de kwaliteit verslechtert. Daarvoor zijn wel goede voorzieningen van derden nodig: een buurthuis of andere ontmoetingsplekken, actieve verenigingen op allerlei terreinen, maaltijdservices, klussendiensten, etc. Ook de voorzieningen van sportverenigingen en zorginstellingen in de wijken zouden maximaal algemeen toegankelijk moeten worden. Accent moet worden gelegd op jongeren en de bijdrage van de scholen aan het maatschappelijk vraagstuk van opvoeden en opleiden voor een goede plek op de arbeidsmarkt.

Ruimte voor maatwerk door professionals: wijkteams

Als huishoudens eenvoudige problematiek ervaren en behoefte hebben aan ondersteuning, organiseren we dit vanuit een centraal stedelijk loket. Huishoudens die op meerdere gebieden tekorten ervaren (werken, leren, inkomen, sociaal leven) bieden we ondersteuning middels wijkteams.

Door de inzet van generalisten als 'sociaal huisarts' in de wijkteams, die tijdig en adequaat en met optimale inzet van het sociaal netwerk ondersteuning inzetten, kan de effectiviteit van de ondersteuning worden vergroot: het voorkomen van escalatie, het beter benutten van eigen kracht, het beëindigen van versnippering en het consequent doorvoeren van één huishouden, één plan, één regisseur en één informatiehuishouding ('nieuw voor oud', geen parallelle systemen). Deze kracht van de inzet van generalisten leidt ook tot besparing en betere resultaten bij de ondersteuning aan werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (ongeveer 3000). Daarom is besloten om deze ondersteuning vanuit de wijkteams te organiseren. Op die manier kan de inzet op activering en participatie worden verhoogd, omdat alle teamleden bovengenoemde doelen bovenaan moeten zetten. De methodiek van PS Doen in Pathmos heeft aangetoond dat met deze geïntegreerde manier van werken goede resultaten zijn te behalen.

In deze teams kan ook de toegang tot de jeugdzorg en ondersteuning van de jeugd worden bepaald door goed opgeleide medewerkers. Vanaf april 2012 werken medewerkers van Bureau jeugdzorg mee met onze wijkcoaches en zijn de nodige stappen gezet (zie Visiedocument Transitie Jeugdzorg)

Sinds 2012 hebben we al in alle stadsdelen wijkteams met wijkcoaches voor de multiproblematiek. De taken van deze teams willen we uitbreiden (collegebesluit van 2 juli 2013, geïntegreerde wijkteams) en het aantal afstemmen op de situatie en problematiek in de wijken. Wij denken aan 9 breed samengestelde wijkteams, waar alle sociaal werkers in die wijk deel vanuit maken. Op die manier kan mogelijke overlap worden voorkomen en kan efficiënt en effectief worden gewerkt, voorlopig onder aansturing van de gemeente. Deze teams worden ondersteund door een nieuw ICT systeem dat samen met andere gemeenten momenteel wordt gemaakt. De leden van deze teams zijn medewerkers van MEE, SMD, RIBW, Alifa, Jeugdzorg, JGZ en de gemeente. De inbreng van Alifa moet nader worden bepaald, mede vanwege de effecten van de opgelegde bezuinigingen. Vanuit de teams worden contacten gelegd met de huisartsen, scholen, verenigingen, politie om zodoende signalen goed op te kunnen vangen en zoveel als mogelijk de samenleving in staat te stellen mensen de benodigde ondersteuning te bieden om te participeren. De financiering van de wijkteams is afkomstig uit de bestaande budgetten bij E&W, O&O, WZW en subsidies aan Alifa, JGZ, SMD. De RIBW, Jeugdzorg en MEE doen in 2014 op vrijwillige basis mee en vanaf 2015 worden zij door de gemeente gefinancierd vanuit de WMO of de Jeugdwet.

Met de betrokken instellingen wordt een implementatieplan opgesteld zodat we in 2015 goed werkende wijkteams hebben; 2014 is een ontwikkeljaar.



Samenwerking wijkteams

Scherpe inkoop en minder opwaartse prikkels

De kosten in de ondersteuning worden gevormd door de prijs van een dienst (P) en het aantal mensen dat er gebruik van maakt (de Q). De wijze van toegang bepaalt de Q en de contractering vindt plaats op basis van kwaliteit en prijs. Er is een aantal routes voor besparingen:

1. Tarieven realistischer vaststellen

Verschillende partijen geven aan dat er een behoorlijk verschil zit tussen kostprijs en tarief. Momenteel doet KPMG onderzoek in opdracht van 20 grote steden naar de kostprijzen in de WMO en de Jeugdzorg. In oktober verwachten wij de rapportage. Op basis van die inzichten kunnen we voor de in te kopen activiteiten een tarieflijst vaststellen, op basis waarvan professionele ondersteuning kan worden geboden. De verwachting is dat deze tarieven lager liggen dan de huidige.

2. Gekanteld gesprek

Het voeren van een gekanteld gesprek, zowel in het stedelijk loket als aan de keukentafel, brengt de q van (duurdere) individuele voorzieningen omlaag. Deze wijze van gesprekken voeren heeft de afgelopen jaren in de WMO aanzienlijke besparingen opgeleverd terwijl de klanttevredenheid nog steeds hoog is (7,8). Daarnaast kan een deel van de vraag van burgers via algemene voorzieningen worden vervuld. Voorwaarde voor een succesvolle dienstverlening, gericht op versterken van eigen kracht is een kanteling in denken in de gehele samenleving. De vanzelfsprekendheid van probleemoplossing door de overheid moet verdwijnen. Daarom werken we met de partners aan een sterk hierop gericht communicatieplan.

3. Geen menging van eerste en tweede lijn

De wijkteams ("sociale huisartsen") en de huisarts vormen samen de eerste-lijn en worden door de gemeente respectievelijk de zorgverzekeraar gefinancierd. Beide zullen de komende jaren intensiever moeten samenwerken. Voorkomen moet worden dat deelname van professionals uit een tweede-lijnorganisatie in de eerste-lijn een kosten opdrijvend effect heeft.

- Het is bijvoorbeeld kwaliteitsverhogend om praktijkondersteuners Psychosociale hulp in huisartsenpraktijken te plaatsen, die eventueel kunnen doorverwijzen naar de gespecialiseerde GGZ. Het is belangrijk dat deze POH's onafhankelijk van de tweedelijns specialisten kunnen handelen.
- De activiteiten van het T-team van Jarabee (opvang zwerfjongeren) kunnen door het wijkteam centrum worden overgenomen. Voorzieningen kunnen worden ingekocht door het wijkteam als vorm van ondersteuning.

Kortom, door een sterke eerste-lijn op te bouwen, van huisartsen en 'sociale huisartsen' (de wijkcoaches) zijn besparingen te realiseren zonder dat de kwaliteit wordt aangetast. De wijkverpleegkundige (gefinancierd vanuit de zorgverzekeringswet) is een belangrijke schakel tussen het wijkteam, de huisarts en de zorgaanbieders in de wijken.

Keuze van toegang en bekostiging

Wij onderzoeken momenteel de wijze van sturing en toegang voor taken als huishoudelijke hulp, begeleiding en dagbesteding, vervoer en verzorging. Een deel van de welzijnsactiviteiten van Alifa kan worden gekoppeld, aan de wijkdiensten, zoals het ouderenwerk. Deze diensten kunnen gestuurd worden langs twee lijnen: het *Wijkdienstenmodel* of het *Toegangsmodel*. Wijkdiensten via verdelen van wijken onder consortia van uitvoerders die zelf bepalen hoe ze het willen organiseren of via het *Toegangsmodel*, wat inhoudt dat het stedelijk loket en de wijkteams de toegang tot WMO diensten bepalen (zie uitvoeriger toelichting in B&W besluit van 2 juli over de integrale dienstverlening). Omvang en het volume van de over te dragen taken is daarbij van belang.

In december wordt de Raad een voorstel aangeboden met de manier waarop de sturing en toegang van de WMO diensten kan worden georganiseerd en uitgevoerd. Daarbij zal antwoord moeten worden gegeven op criteria als:

- Welk model biedt de hoogste kwaliteitsgarantie?
- In welk model zijn de uitvoeringskosten het laagst?
- Hoe kan de keuzevrijheid van burgers worden geborgd?
- Hoe kan de rol van kleine en nieuwe aanbieders worden verzekerd?
- Welk model biedt de meeste kans op tegengaan van budgetoverschrijdingen?
- Enz.

Effectieve kwaliteitszorg

Er zal een goed kwaliteitssysteem worden opgebouwd, op basis van de landelijke regelgeving en vereisten o.a. ten aanzien van de certificering van aanbieders.

Daarnaast wil het college ook in de kwaliteitsbewaking de eigen kracht en mogelijkheden van de burger versterken. Burgers zouden onderling via internet toepassingen hun ervaringen en kwaliteitsoordelen kunnen delen, bijvoorbeeld via ranking systemen. Samen met partners en beroepsorganisaties zouden die kunnen worden ontwikkeld.

3.3. Rollen in de gemeentelijke organisatie

Alle bovengenoemde ontwikkelingen en keuzes hebben duidelijk gevolgen voor de gemeentelijke organisatie in het sociale domein:

1. **Frontliners:** wijkgericht werken versterken en vereenvoudigen: verbreding wijkteams en professionals de ruimte geven maatwerk te leveren, in de nabijheid van de burger. Niet alleen gemeentelijke medewerkers maar ook die van instellingen die wij subsidiëren.
2. **Dienstverleners:** toewerken naar één stedelijk loket voor enkelvoudige dienstverlening op terrein van werk, inkomen en ondersteuning, aansluitend op de beweging digitaal 2017. Voorzien van werkprocessen en informatiesystemen die lean en mean zijn en het integraal werken en leveren van maatwerk ondersteunen. Een goede verbinding van de frontlijn en de backoffice in de dienstverlening wordt daarbij cruciaal.
3. **Arrangeurs:** medewerkers die de sectoren, de markt, goed kennen, die beleidsadviezen geven op basis van de politieke opdrachten, goed zijn in monitoring en resultaatmeting en in co-creatie nieuwe concepten en arrangementen uitwerken met maatschappelijke partners. Zij adviseren ook over de inkoopstrategie.

Bovenstaande rollen, maar ook de consequenties voor de inrichting van de organisatie van ons werk binnen het Programma WZW en het nieuw in te richten Stedelijk Loket en de Wijkteams, worden de komende maanden verder uitgewerkt.

3.4. Financiële vertaling: voorstellen bezuinigingen

Door de kabinetsmaatregelen worden de uitgaven in Enschede met oplopend naar 2017 met ruim €32 miljoen verminderd. De gemiddelde financiële krimp bij de drie transitie is rond de 30%. De exacte bedragen zijn er nog niet. Die komen pas in het najaar of begin 2014. De daadwerkelijke uitgaven in 2015 e.v. kunnen pas in de Kadernota 2015 van volgend jaar worden aangegeven. Dan is ook duidelijk hoe de wetgeving en de bijbehorende verdeelmodellen er definitief uitzien. Met name de ontwikkeling van burgerkracht, de activiteiten in de zogenaamde nulde-lijn, een krachtige eerste lijn moeten er voor zorgen dat mensen niet te snel een beroep (moeten) doen op de professionele ondersteuning. Dat zou kostenverhogend werken. Dat betekent niet dat al de activiteiten in de huidige vorm moeten blijven bestaan. Op basis van het gevraagde onderzoek van de Raad zullen overlappingen moeten worden weggelaten en zal de regie in de wijken op deze activiteiten moeten worden versterkt. Dat is een taak van het stadsdeelmanagement en de wijkteams.

Definitieve wet- en vormgeving van decentralisaties pas later bekend

De mogelijkheid bestaat dat de voornemens van het kabinet over de decentralisaties de komende maanden nog worden gewijzigd. De discussies over het al of niet overgaan van de jeugd GGZ of de functie Verzorging naar de WMO zijn landelijk nog in volle gang. Het is dus niet zeker of dat doorgaat. Vooral de wijze van toegang bepaling en de inkoop van integrale wijkdiensten komen dan in een ander daglicht te staan. We kiezen voor een robuuste aanpak die kan meebewegen op uiteindelijke besluitvorming van het rijk.

Er zijn mogelijkheden de bezuinigingen in het sociaal domein te halen.. Maar daarvoor moet wel een fundamentele kanteling tot stand worden gebracht. Bij onszelf (efficiënte dienstverlening) bij de hulpverleners, ondersteuners, bij bestuurders in de zorg, etc. Uiteindelijk gaat het om het belang van de niet-zelfredzame burger, niet om continuïteit van de instellingen (of de gemeente). Enige institutionele turbulentie is onvermijdelijk. Ook de werkgelegenheid in de sector zorg zal verminderen, vooral voor de eenvoudige vormen van ondersteuning. Hoewel de werkgevers verantwoordelijk zijn voor deze effecten, zullen wij hen daar waar mogelijk helpen de gevolgen voor de medewerkers te beperken.

II gedeelde verantwoordelijkheid

bezuiniging	2015	2016	2017
maatschappelijke opvang	130	130	130
Wijkgericht werken	260	260	380
Welzijn	575	575	575
Dienstverlening Werkplein	350	350	350
Niet-wettelijke taken onderwijs	600	600	600
Krimp team leerplicht	100	100	100
Sportvoorzieningen	250	250	250
subtotaal	2.265	2.265	2.385

4. Thema Ruimte

4.1. Vraagstukken en ontwikkelingen

Themabijeenkomsten

In het proces “Enschede Kiest” zijn een tweetal bijeenkomsten gehouden door de themagroep Ruimte (3 juni 2013). Over het thema Infrastructuur en mobiliteitsbeleid (dit onderwerp is eveneens aan bod gekomen bij de bijeenkomst ‘Investeren in de economische ontwikkeling van Enschede’) en over het thema Cultuur, evenementen en citymarketing. De themagroep Ruimte heeft zich verdiept in de vraagstukken:

1. Cultuur: waar in blijven investeren, waar bezuinigingsrichtingen zoeken.
2. Mobiliteit: opbouw van de gemeentelijke uitgaven aan mobiliteit, en de (on)mogelijkheden om structureel te bezuinigen.

Ontwikkelingen

De afgelopen jaren hebben we in Enschede veel gerealiseerd. De stad is completer geworden en met nieuwe gebouwen en voorzieningen bewijst Enschede zich als de stad van het Oosten. In tegenstelling tot de hoogtij van de laatste twee decennia, zijn we nu op een keerpunt beland. Vraag en aanbod in de vastgoedmarkt op het gebied van wonen en werken zijn flink uit balans. In de Stedelijke koers zijn fundamentele keuzes gemaakt en hebben wij focus aangebracht om te komen tot een realistisch aanbod dat past bij de vraag. In 2013 zijn vraag en aanbod echter nog steeds niet in balans doordat de verkopen opnieuw achterblijven, zelfs bij de verlaagde verkoopplanning. In de Ontwikkelagenda Netwerkstad Twente wordt nog een stap verder gezet: de toekomst ligt niet meer in grootste ruimtelijke uitbreidingsplannen, maar de ontwikkelopgave ligt vooral in het bestaande stedelijk gebied, met een specifieke opgave voor de binnensteden.

Ondersteunen economische ontwikkeling van de stad

Ondanks de financiële tegenwind wordt gezocht naar impulsen voor de economische ontwikkeling van Enschede. De aanwezige kwaliteit in woon- en werkmilieus en een bruisende binnenstad zijn belangrijke vestigingsfactoren om ook in de toekomst talent te binden. De komende jaren zijn er nog een paar grote projecten (bijvoorbeeld de NOEK en de luchthaven) waar de gemeente een initiërende rol speelt. Daarnaast zijn er vooral veel initiatieven die door particulieren zelf worden ontwikkeld. Het denken en doen van de gemeente past zich hierop aan. Vanuit het idee van de spontane stad, waar initiatieven ontstaan en gerealiseerd worden door allerlei partijen in de stad. Dat betekent dat we (soms letterlijk) ruimte bieden aan onze partners. Zo ligt er binnen de singels ruimte voor 2000 nieuwe woningen. Maar de spontane stad vraagt ook om regie en kaders van de gemeente. Zo is er het inspiratieboek ‘Enschede 2030’ – dat de stadstedenbouwer heeft achtergelaten bij zijn vertrek – waarin het ruimtelijk raamwerk voor de stad wordt geschetst. Dit inspiratieboek is bedoeld om partijen te inspireren om te investeren op die plekken die maximaal bijdragen aan de ontwikkeling van Enschede.



Stedenbouwkundig raamwerk Enschede

Een aantal ontwikkelingen is belangrijk voor de ruimtelijk-economische ontwikkeling van Enschede, zoals de focus op de binnenstad, de veranderende rol van de corporaties, de verhouding tussen Enschede en de netwerksteden en de positie van het gemeentelijke grondbedrijf. Die ontwikkelingen worden hieronder beschreven.

- Focus op de binnenstad
Belangrijke ontwikkelingen vinden plaats in de binnenstad (binnensingelgebied). Een aantal ruimtelijke projecten om de binnenstad verder te versterken en te laten bruisen, een actieprogramma Binnenstad om verbeterkansen te kunnen benutten en een culturele- en evenementenprogrammering, die de aantrekkingskracht van de stad verder versterken. De komende jaren zullen wij ons blijven inzetten voor en in de binnenstad. In Stadsweide ligt nog een grote ruimtelijke opgave, waaronder de Kop van de Boulevard. Dat zal tijd en geduld vragen, het is een project van lange adem. Als gemeente zullen we moeten initiëren, partijen verbinden, alert reageren op kansen en partijen in hun initiatieven ondersteunen. Voor deze opgave zijn binnen de Majeure Stedelijke Investeringsopgave middelen gereserveerd. Deze budgetten worden meegenomen in de afweging van incidentele bezuinigingen, die wij u bij de programmabegroting 2014-2017 voorleggen.
- Uitvoering op verschillende schaalniveaus
Verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden die jaren lagen op het niveau van de stad als geheel verschuiven naar andere schaalniveaus. Bij het proces van de ontwikkelagenda Netwerkstad (OANT) worden afspraken gemaakt om de regie op de ruimte vanuit Netwerkstad-verband te organiseren. Bijvoorbeeld door de strategische programmering van de woningbouwlocaties en de kantorenmarkt in NT verband te doen zoals al eerder op gebied van bedrijventerreinen is gebeurd. Tegelijkertijd worden steeds meer keuzes gemaakt op het niveau van de wijken. Daar ligt ook steeds meer autonomie bij burgers door projecten als 'Jij maakt de buurt'. Hier speelt SO een faciliterende rol door bestemmingsplannen flexibel in te richten en door ontwerpend en procesmatig bewoners te ondersteunen. Waarbij in het ontwerpproces het beheers perspectief wordt meegenomen, zodat in de toekomst het onderhoud van de openbare ruimte betaalbaar blijft (total cost of ownership).
- Veranderende rol woningbouwcorporaties
De rol en betekenis van de woningbouwcorporaties verschuift door regelgeving uit Brussel en Den Haag. De corporaties concentreren zich meer op hun kerntaak, het huisvesten van de sociale doelgroep. Tegelijkertijd neemt hun investeringsruimte onder andere af door heffingen vanuit het Rijk. De toekomstige herstructurering in de wijken zal daarom langer duren en kleinschaliger van opzet zijn. Een dilemma is dat de corporaties belangrijke partners zijn voor de stad waar we op gelijkwaardige basis mee willen samenwerken. Daarnaast krijgt de gemeente een zwaardere rol in het toezicht op de corporaties. Daarnaast vragen corporaties om regie van de gemeente op de huurwoningmarkt. Samen met de corporaties formuleren we nieuwe vormen van samenwerking. Doel daarbij is het uitvoeren van de afspraken op basis van de uitgangspunten uit de Woonvisie.
- Veranderende betekenis van het Grondbedrijf
Het Grondbedrijf is jarenlang een motor van ontwikkeling geweest waarin winsten werden gerealiseerd door de exploitatie van grond. Door de stagnatie in locatieontwikkeling, door de Stedelijke Koers in 2012 en doordat wij geen actieve grondpolitiek meer voeren, is het meer een beheeractiviteit geworden. Dat neemt niet weg dat we nog veel grond in eigendom hebben en plannen die we daarop willen ontwikkelen, om de vraag van bedrijven en de groei van het aantal huishoudens de komende 10 jaar te faciliteren. In intensieve afstemming binnen de NT zullen we locaties ontwikkelen die haalbaar zijn en die kwaliteit toevoegen aan Twente. Het instrumentarium van het Grondbedrijf blijven we daarbij verder ontwikkelen met de gemeenten in de NT.

4.2. Keuzes in het domein ruimte

Keuzes op hoofdlijnen

1. Terughoudend blijven op actieve gebiedsontwikkeling en ruimte geven voor particuliere initiatieven.
2. Uitgaven op mobiliteit verder terugdringen door onderzoekskosten en verkeerseducatie te verminderen
3. Verminderen uitgaven cultuurbudgetten
4. Op Twentse schaal samenwerking zoeken voor citymarketing

Ruimtelijke ontwikkeling

De in de eerste paragraaf geschetste vraagstukken en ontwikkelingen hebben een aantal gevolgen voor ruimtelijke ontwikkeling:

1. Het continue verbeteren van het aantrekkelijke duurzame leef- en werkklimaat in de stad is van belang voor de economische ontwikkeling.
 - Daarbij zullen wij ons nog sterker gaan richten op het denken en handelen van de burger en de partners in de stad.
 - De komende jaren zullen geen grote visie- en beleidstrajecten worden gestart, dit in lijn met de inhoud van de motie 'Commissie beleidsbeëindiging'.
 - We richten ons op het verbeteren van onze instrumenten op het gebied van monitoring, programmering en digitale ontsluiting van beleid.
 - Regisseren doen we in samenwerking met NT waar we in het kader van de Ontwikkelagenda gezamenlijk het strategisch programma opstellen.
2. We werken aan een paar grote projecten in (randen van) de binnenstad.
 - Concreet gaat het om de Spoorzone en Stadsweide.
 - Verder richten wij ons op een ruimtelijke ontwikkeling van de stad volgens het principe van kleinschalige particuliere initiatieven (de Spontane stad).

Infrastructuur en Mobiliteitsbeleid: structuur toevoegen en mobiliteitsmanagement

De geschetste ontwikkelingen en de financiële situatie maken een gewijzigde aanpak op gebied van mobiliteit wenselijk. Het neerleggen van mobiliteitstaken bij de partners en markt is echter lastig. Wel zien we binnen mobiliteit een verschuiving van het maken van nota's en visies naar het verbinden van projecten en kansen met bredere toepassingen en financieringsbronnen, zoals de gerealiseerde buslijn door Boddenkamp. Ook zien we een verschuiving van aanbod gestuurd (aanleg infrastructuur/fysieke projecten) naar vraag gestuurd (wat vraagt de individuele reiziger, doelgroepenbeleid), naar de inzet van ICT en gedragsbeïnvloeding, naar informatie en verleiding: mobiliteitsmanagement.

In de Mobiliteitsvisie 2020 is bovenstaande lijn ingezet. De hoofdonderdelen van deze visie zijn:

- Vanuit economische invalshoek ligt het zwaartepunt op het verbeteren van de bereikbaarheid en catchment-area van Enschede-West en de binnenstad.
- Dit kan bereikt worden door enerzijds de externe bereikbaarheid te verbeteren door:
 - Structuurontbrekende elementen als een N18, NOEK en een betere aansluiting op de A1 te realiseren.
 - De doorstroming en reistijd op invalswegen/radialen naar het Centrum en West (Auke Vleerstraat verdubbeling).
- De interne bereikbaarheid te verbeteren door een modal shift van intern autoverkeer naar fiets en openbaar vervoer. Dit geeft ook verdere ruimte voor het externe autoverkeer.
- Een bijdrage aan het verbeteren van zowel de interne als externe bereikbaarheid door het beter benutten van de bestaande infrastructuur (door middel van mobiliteitsmanagement).
- Verbeteren van de verkeersveiligheid en het stimuleren van duurzame vervoerwijzen.

Een en ander betekent dat het de prioriteit heeft om nog te investeren in ontbrekende structuurelementen om zo de externe bereikbaarheid te verbeteren zoals de NOEK. De NOEK zorgt ervoor dat Kennispark een snelle, directere en adequaat ingerichte ontsluiting krijgt met Noord-Twente en de A1 als Europese hoofdsnelweg en niet meer via een 30 km/h weg door Enschede-Noord. Dit ontlast de Noordwijken van de huidige verkeersstromen. Daarnaast betekent dit dat voor de bestaande binnenstedelijke infrastructuur vooral ingezet moet worden op mobiliteitsmanagement, het verbeteren van de situatie voor de fietser en op het benutten door geleiding en informatie. Deze prioriteitsstelling heeft er toe geleid dat er diverse mobiliteitsprojecten onder de streep staan, dus niet worden uitgevoerd.

Bovenstaande beleidsaanpak biedt de beste kansen om binnen de bestaande/afnemende middelen te blijven werken aan een bereikbare, economisch vitale en bruisende stad.

Cultuur, evenementen en citymarketing

Op het terrein van cultuur, evenementen en citymarketing worden de komende jaren de volgende ontwikkelingsstappen voorgesteld:

1. De culturele infrastructuur die invulling geeft aan Enschede Muziekstad werkt toe naar gemeenschappelijke programmering en marketing om de aantrekkingskracht en het profiel van de stad verder te versterken. De afstemming kent meerdere lijnen: (1) in de binnenprogrammering van de podia in de binnenstad, (2) de samenhang tussen de binnenprogrammering en de evenementenprogrammering in de binnenstad, (3) de samenwerking in talentontwikkeling en programmering tussen professionals, amateurs en het muziekonderwijs (Kaliber en ArtEZ Conservatorium). Om de kracht van de huidige culturele infrastructuur te behouden is voorts noodzakelijk dat de Nationale Reisopera en het Nederlands Symfonie orkest goed gehuisvest zijn in onze binnenstad.
2. Ook de partners in Cultuurpark Roombeek verbinden zich in een gezamenlijke programmering en marketing. Spannende tentoonstellingen met een accent op actuele kunst en mediakunst zijn bepalend voor het profiel. Het Balengebouw krijgt een culturele invulling waar alle Roombeekpartners een rol in hebben. Van tentoonstellingen tot talentontwikkeling en een stevige verbinding met de stad, de regio en het bedrijfsleven – waaronder de bedrijven op de CeeCee. De activiteiten van Concordia in 21rozendaal en aan de Langestraat lenen zich voor bundeling in het Balengebouw; de programmering in dit gebouw biedt kansen voor een schakelfunctie tussen de andere partners in Cultuurpark Roombeek. Tevens wordt gezocht naar een andere passende invulling van het gebouw aan de Langestraat.
3. Ook de citymarketing vraagt om een volgende stap. De profielen van kennisstad en kennisregio liggen zo in elkaars verlengde dat gezocht wordt naar verder gaande samenwerking tussen Enschede Promotie en de marketingorganisaties in de regio. Die samenwerking kan alleen succes hebben als er een model kan worden gevonden met een structurele financiële basis.
4. De bibliotheekfunctie ontwikkelt zich verder tot onderdeel van het Kennishuis. De basistaak van leesbevordering is voor Enschede van onverminderd belang. Daarnaast vraagt de huidige tijd van digitalisering en social media om mediawijsheid en informatievaardigheden: eveneens kerntaken van onze bibliotheek. Tegelijk lenen de hoofdvestiging en nevenvestigingen in de wijken zich voor het aanbieden van meer kennisdomeinen. Van nieuwe zorgconcepten tot het gebruik van je iPad, en van opvoedondersteuning tot duurzaamheidsadviezen voor in en om huis. Laagdrempelig, in samenwerking met andere instellingen en instanties in de stad en in de wijk, en met een groot bereik. De ontwikkeling van de volksuniversiteit zal daarin worden meegenomen. Een andere noodzakelijke ontwikkeling van de bibliotheek is de vernieuwing van haar organisatie en personeelsbestand.

4.3. Rollen in de gemeentelijke organisatie

Het werken vanuit het idee van de spontane stad is anders dan de huidige werkwijze. Die verandering verschilt tussen de rollen frontlijnwerkers, arrangeurs en dienstverleners.

- Een dergelijk manier van werken vraagt om *arrangeurs*, om ambtenaren die de partners kennen en volop actief zijn in de stad. Die arrangeurs schrijven nog wel eens een beleidsnota of een beeldkwaliteit plan maar zijn vooral bezig met visie en procesmatige ingrepen: op het gebied van ruimte, mobiliteit, cultuur en evenementen.
- Het vraagt ook om *frontlijnwerkers* in de wijken die met burgers hun projecten ontwerpen en de braakliggende gronden tijdelijk invullen.
- En om deskundige *dienstverleners* die flexibele bestemmingsplannen maken, die ruimte bieden zonder de rechtszekerheid te verliezen.

4.4. Financiële vertaling: voorstellen bezuinigingen

Ruimtelijke ontwikkeling

De terugloop en veranderende aard van de projecten en de daarbij behorende incidentele projectfinanciering heeft gevolgen voor de formatie die gericht is op realisatie van de projecten. In 2015 zal de formatie gericht op het realiseren van projecten in 2015 voor een (groot) deel zijn afgebouwd. Ontwerpers, planeconomen en ruimtelijke juristen zijn dan met 20% tot 30% gereduceerd op inhuur en vaste formatie. Maar ook de beleidsafdeling is al in 2014 met 25% en de ondersteuning met bijna 40% op de vaste formatie gereduceerd. Het monumentenbudget is gehalveerd in 2014, het vrije budget voor RO is incidenteel gehalveerd, de gelden voor het GRAP lopen in 2014 af en zijn daarna niet meer beschikbaar. Externe subsidies zoals ISV zijn in 2015 verdwenen. De mogelijkheden om verder te bezuinigen zijn daardoor zeer beperkt geworden.

Infrastructuur en Mobiliteitsbeleid

Door de bezuinigingen van de afgelopen jaren zijn de structureel beschikbare middelen binnen Mobiliteit beperkt. In de afgelopen 3 jaar is 20 miljoen euro aan bezuinigingen ingevuld binnen het thema Mobiliteit. De omvang van de reserve voor de financiering van de uitvoering van projecten is daardoor sterk teruggelopen. Met het al verlengd hebben van de afschrijvingstermijn en het feit dat een aantal investeringen pas op langere termijn zijn gepland, zijn grote structurele besparingen op korte termijn niet meer te behalen. Dit kan alleen nog door projecten te schrappen die het behalen van de zojuist beschreven beleidsdoelen aantasten. Vele projecten die daaraan moeten bijdragen staan reeds onder de financiële streep van de projectenlijst behorende bij de Mobiliteitsvisie.

Cultuur, evenementen en citymarketing

De hoofddoelen van het beleid kunnen door de (samenwerkende) instellingen van een inhoudelijke invulling worden voorzien. Dat geldt ook voor de cultuureducatie waar recent samenwerking tussen cultuur- en onderwijsinstellingen tot stand is gebracht.. Om de aantrekkingskracht van de stad op peil te houden, blijft – na alle kortingen in de afgelopen jaren – het budget voor programmering van de culturele instellingen in het Muziekwartier, in Cultuurpark Roombeek en van evenementen overeind. Door onderdelen van de citymarketing op het niveau van de netwerksteden of regio te organiseren ontstaan er kansen om met minder middelen toe te kunnen. Vraag is welke rol Enschede Promotie hierin kan spelen, met behoud van de stedelijke citymarketingdoelstellingen op onder meer de terreinen evenementenpromotie, winkelstad, cultuurstad en studentenstad.

Resterende bezuinigingsmogelijkheden liggen vervolgens in een tweetal vragen: van welke andere voorzieningen kan de overheid zich (deels) terugtrekken, en zijn er nog efficiencyverbeteringen mogelijk (oplopend tot een bedrag van 600.000 euro)? En welke opties zijn er wanneer meer dan 600.000 euro bezuinigd moet worden, bijvoorbeeld 1,8 miljoen euro. Op de eerste vraag zijn twee denkrichtingen:

- Voor het Muziekonderwijs geldt de vraag welk deel daarvan de overheid wil ondersteunen, en wat wordt overgelaten aan de ouders. De gemeente blijft groot voorstander van muziekonderwijs, met wel de vraag of ook het individueel muziekonderwijs door de overheid moet worden ondersteund? Beperkt de gemeente zich tot de ondersteuning van basisvaardigheden en basiskennis, of gaat de verantwoordelijkheid verder? Dezelfde vraag geldt voor muziekonderwijs aan volwassenen.
- De andere kans wordt gezien bij de bibliotheek in relatie tot kennishuis. De vraag is daar of organisatorische verandering, verdiepen van samenwerking met andere instellingen en instanties (bijvoorbeeld op het terrein van de huisvesting), en aanpassing van het personeelsbestand niet tot kostenreductie kan leiden.
- Voor forsere bezuinigingen oplopend naar 1,8 miljoen euro moet aanvullend gedacht worden aan het schrappen of grotendeels schrappen van een van de grote culturele instellingen. Gezien het grote belang van de podiumkunsten voor de aantrekkingskracht op hoger opgeleide inwoners (Wilminktheater & Muziekcentrum en ATAK), het belang van het aantrekken van toeristen (TwentseWelle) en het belang van kennisontwikkeling (Openbare Bibliotheek), worden deze functies zoveel mogelijk ontzien. Grotere bezuinigingen kunnen gezocht worden bij Concordia en Kaliber Kunstenschool. In beide gevallen gaat het ook om een grote ingreep in de culturele infrastructuur van de stad. De consequenties van een dergelijke ingreep zullen de komende periode in kaart worden gebracht. Onderdeel van de zoektocht zal zijn of functieonderdelen aan andere instellingen toegevoegd kunnen worden.

- Voor alle denkrichtingen geldt dat de voornaamste bezuinigingspost bij culturele instellingen in het personeelsbestand ligt. In alle gevallen gaat het ingrijpen daarin gepaard met aanzienlijke frictiekosten, onder meer vanwege stevige CAO's – sommige zelfs met een WW-verplichting – en lange dienstbetrekkingen. Eerste berekeningen laten zien dat – met verrekening van de frictiekosten – de netto-bezuinigingen in de eerste jaren gering zullen zijn.

III cultuur en citymarketing

bezuiniging	2015	2016	2017
Prioritering in aanbod culturele voorzieningen	200	900	1.800
Stadspromotie	150	300	300
subtotaal	350	1.200	2.100

IV mobiliteit

bezuiniging	2015	2016	2017
Verlagen uitgaven aan verkeersprojecten en onderzoek	300	310	310
subtotaal	300	310	310

5. Thema Leefbaarheid

5.1. Vraagstukken en ontwikkelingen

Themabijeenkomsten

De themagroep Leefbaarheid heeft zich verdiept in de vraagstukken:

1. Overdracht van taken, via burgerparticipatie en eventueel buiten de organisatie plaatsen van de onderhoudsorganisatie Onderhoud Enschede.
2. Kwaliteitsniveau van de openbare ruimte.
3. Deregulering, door het verminderen van vergunningen en regelgeving.

Ontwikkelingen

Binnen het thema Leefbaarheid werken we aan een stad die schoon, heel en veilig is. De leefomgeving moet bijdragen aan het welbevinden van haar bewoners en andere gebruikers. Uit onderzoek¹ blijkt dat er een belangrijke relatie bestaat tussen enerzijds de kwaliteit en variatie van de woonmilieus, de kwaliteit van de leefomgeving en de stedelijke voorzieningen en anderzijds de arbeidsmarkt en economie. Het bezuinigen op schoon, heel en veilig kan leiden tot aantasting van de leefbaarheid (waarmee gemeenten minder aantrekkelijk worden voor potentiële nieuwe bewoners) en kan een rem zijn op ondernemerschap. Om dat te voorkomen zetten we in op het behouden van de huidige kwaliteit van de leefomgeving. Daarmee ondersteunen we de doelen uit de Economische Visie. We veranderen ons handelen door in te zetten op vereenvoudigen van de openbare ruimte, arrangeren van leefbaarheid, deregulering en regionalisering

Duurzaamheid

In 2014 zullen we ons vooral richten op een aanpak in de samenleving, waar we verwachten relatief snel en eenvoudig resultaten te boeken. De kansen liggen daar waar energiebesparing en de opwekking van duurzame energie samengaan met lastenvermindering voor bewoners en bedrijven. Samenwerking blijft het sleutelwoord. Dit doen we voornamelijk op de thema's:

- marktactivering, gericht op versterking van de lokale economie met en door duurzaamheid en innovatie;
- vraagactivering in de bestaande woningbouw (bijvoorbeeld labelen woningen, zonneatlas, energiescans bedrijven), initiëren van financieel en technisch ontzorgen in samenhang met de MIO;
- steunen van initiatieven vanuit de samenleving (bedrijven, bewoners, instellingen) voor duurzame energie, zoals duurzame warmtelevering en grootschalige zonne-energie.

Ook na 2014 zal inzet op duurzaamheid een gemeentelijk speerpunt blijven. Regio Twente en Enschede koesteren de ambitie om landelijk onderscheidend te zijn. Op energie- en klimaatdoelstellingen, op duurzaamheid en innovatiekracht en daarmee op een leefbare en toekomstbestendige regio. Het SER-Energieakkoord van najaar 2013 geeft een nationaal instrumentarium en ambitieniveau dat een basis biedt voor een stevige lokale inzet. Tegelijk geeft het een referentie aan voor de mogelijke gemeentelijke inzet in 2015 en daarna. We zullen in gesprek met de Raad en met stedelijke partners ons de voortzetting van onze aanpak voor de korte termijn en het perspectief voor de lange termijn concretiseren.

¹ Uit: "Steden in onzekere en turbulente tijden: trends, ontwikkelingen en uitdagingen" (p.22) 2014 e.v., Platform 31, juni 2013.

5.2. Keuzes in het domein leefbaarheid

Keuzes op hoofdlijnen

1. Vereenvoudigen van de inrichting, het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte.
Zonder dat er sprake zal zijn van verloedering, of teloorgang van de aantrekkelijke leefomgeving die Enschede kent, zullen we als gemeente een eenvoudiger aanbod doen.
2. Arrangeren van leefbaarheid.
Burgers, bedrijven en instellingen blijven gefaciliteerd worden om hun bijdrage te leveren aan een schone en aantrekkelijke leefomgeving. Waar mogelijk ondersteunen we bewoners de plus te leveren op de basis die wij aanbieden.
3. Deregulering doorzetten.
We laten meer over 'zelfregulering van markt en maatschappij', treden als regeleenheid terug waar dat kan.
4. Regionalisering / outsourcing.
Minder beleidsgevoelig werk is gebaat bij een omgeving die efficiënt en daadkrachtig werken maximaal mogelijk maakt. Daarbij komt dat we ons als de gemeente willen beperken tot die activiteiten die onlosmakelijk met de gemeente verbonden zijn en dus ook niet door derden uitgevoerd kunnen worden. Vanuit deze lijnen is het voor de hand liggend te kijken of we huidige, vooral uitvoerende, activiteiten meer op afstand van de gemeente kunnen gaan plaatsen. Daarnaast zijn er wettelijke eisen om regionaal samen te werken inzake de omgevingsvergunning.

1. Vereenvoudigen van de openbare ruimte

Deze ontwikkeling is met de nieuwe beleidsplannen van de afgelopen twee jaar al ingezet voor riolering, wegen en openbare verlichting. Ook op het gebied van groen zetten we in op een functionele en toekomstbestendige openbare ruimte die heel en veilig is. Om dit te effectueren volgen we daarin de volgende hoofdlijnen:

- a. *Bestaande openbare ruimte vereenvoudigen.*
Bestaande voorzieningen die niet functioneel zijn of hoge onderhoudskosten hebben, gaan we vereenvoudigen door ze te verwijderen of aan te passen.
- b. *Nieuwe inrichting openbare ruimte moet toekomstbestendig en functioneel zijn.*
Bij vervangingen en het realiseren van nieuw ingerichte openbare ruimte, zal worden ingezet op een toekomstbestendige en functionele inrichting met aanvaardbare onderhoudskosten gedurende de totale levensduur (total cost of ownership). 'Toekomstbestendig' betekent dat het beeld dat gekozen wordt voor voorzieningen die een lange levensduur en een robuuste uitstraling kennen, en dus relatief lage onderhoudskosten vergen. De kosten voor dagelijks onderhoud en reparatie zullen daardoor beheersbaar blijven. Dit soort voorzieningen kunnen in de toekomst ook makkelijk aangepast worden. Bij wijze van voorbeeld: in plaats van 10 kleine bomen op kwetsbare plaatsen wordt voor 3 bomen een goed toekomstbestendige groeiplaats ingericht.
- c. *Differentiatie in onderhoudsniveaus.*
Door op verschillende locaties te differentiëren in de onderhoudsniveaus is het mogelijk besparingen te bereiken. Door de diverse inrichting (en ouderdom) van de stad is het mogelijk om met gedifferentieerde onderhoudsniveaus hierop aan te sluiten. Zo kunnen op wijk- en straatniveau in overleg met burgers, instellingen en ondernemers kwaliteitsniveaus worden gedifferentieerd en kan op basale kwaliteit samen met deze partners een plus worden gerealiseerd. De gemeente treedt hierin op als arrangeur.

Bovengenoemde drie hoofdlijnen houden ook in dat de samenwerking tussen de programma's Stedelijke Ontwikkeling en Leefomgeving een andere oriëntatie zal kennen. Ontwikkeling van de stad zal nog sterker vanuit beheer van de stad ingezet worden. De beheerder zal samen met de ontwikkelaar bij de inrichting rekening houden met de onderhoudskosten en -kansen tijdens de gehele levensduur van de voorziening (total cost of ownership).

Gladheidsbestrijding

Een klein maar toch belangrijk aspect van deze vereenvoudiging is de voorgestelde bezuiniging op gladheidsbestrijding. Voor een deel is met andere werkwijzen nog op de kosten te besparen, voor zover dat te weinig oplevert is het ook mogelijk minder routes te gaan doen, of anders te prioriteren. Dat

laatste zal zeker ook maatschappelijke effecten hebben, en zullen de weggebruikers nog meer hun rijgedrag aan de omstandigheden moeten aanpassen.

2. Arrangeren van leefbaarheid

Bij het beheren en onderhouden van de openbare ruimte worden de keuzes samen met partners gemaakt. Eén van de instrumenten om dit te doen zijn de wijkbeheerplannen. We treden hierbij op als frontlijners en stimuleren eigen verantwoordelijk en initiatieven van inwoners om zelf de buurt te onderhouden. Experimenten tot nu toe laten zien dat het moeilijk is het onderhouden van de openbare ruimte (geheel) over te laten aan de burger. We zien dat de continuïteit altijd kwetsbaar zal blijven. Daarom levert de gemeente het basisniveau van onderhoud, de mensen in de buurten kunnen hier door middel van eigen inzet een 'plus' op zetten. De samenhang met hoofdlijn 1, vereenvoudigen van de openbare ruimte, leidt tot het beeld dat het stadsdeelgewijs werken minder een civieltechnische invalshoek krijgt, met instandhouding van de participatiecomponent. Op termijn kan dat leiden tot kleinere teams stadsdeelbeheer, waar het stadsdeelmanagement in stand blijft.

3. Deregulering

Waar we een wettelijke verplichting hebben als bevoegd gezag vullen we die rol in vanuit het perspectief van een terugtrekkende overheid. Hierbij gaan we mee in de landelijke ontwikkeling om bijvoorbeeld gecertificeerde bedrijven de bouwvergunning te laten toetsen of toezicht te laten houden op de bouw in plaats van dat we dit als gemeente zelf doen. Waar we als gemeente beleidsvrijheid hebben om zaken te reguleren, kiezen we voor zelfregulering van markt en maatschappij. Het gaat hier om het afschaffen van de zogenaamde 'autonome vergunningen' (in de APV opgenomen, dus niet wettelijk verplicht).

4. Regionalisering / outsourcing

Binnen het thema Leefbaarheid zijn er verschillende samenwerkingsverbanden die zijn voortgekomen uit landelijke regelgeving; op het gebied van waterhuishouding en riolering in het Waterakkoord en op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving van de omgevingsregelgeving is er de samenwerking in een Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Twente. Deze bewegingen leiden op dit moment niet tot extra bezuinigingen.

Daarnaast is gesteld dat minder beleidsgevoelig werk is gebaat bij een omgeving die efficiënt en daadkrachtig werken maximaal mogelijk maakt. Daarbij komt dat we ons als de gemeente willen beperken tot die activiteiten die onlosmakelijk met de gemeente verbonden zijn en dus ook niet door derden uitgevoerd kunnen worden. Vanuit deze lijnen is het voor de hand liggend te kijken of we huidige, vooral uitvoerende activiteiten meer op afstand van de gemeente kunnen gaan plaatsen. Daarom onderzoeken we de mogelijkheden (kansen en consequenties) van de verzelfstandiging van Onderhoud Enschede. Vier scenario's worden uitgewerkt:

- Interne verzelfstandiging (de afdeling blijft binnen de gemeente, maar krijgt hier een status aparte en daarmee een meer uitvoeringsbevorderende context).
- Verdergaan als een zelfstandig overheidsbedrijf.
- Opgaan in Twente Milieu NV.
- Aansluiting zoeken bij een (regionale) marktpartij.

Consequenties voor personeel, kwaliteit en kosten van het werk alsmede voor de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt worden hierbij in beeld gebracht. Vooralsnog wordt verwacht op den duur een kostenbesparing van € 550.000 te kunnen realiseren.

En ook wordt gewerkt aan de oprichting van een regionaal Ingenieursbureau, als een samenwerkingsverband van een aantal gemeenten.

5.3. Rollen in de gemeentelijke organisatie

Het dilemma waar we voor staan is hoe we met beperkte financiële middelen aan een stad kunnen blijven werken die schoon, heel en veilig is. Maar wel inspeland op de hiervoor genoemde ontwikkelingen. Deze vragen wat van ons als organisatie: we moeten flexibel in kunnen spelen op de vraag van ons maatschappelijk netwerk in de stad.

- Binnen het domein van het beheer van de openbare ruimte treden we op als *frontlijners en arrangeurs*: in gezamenlijkheid met partners wegen we af welke zaken aangepakt moeten worden

om de leefbaarheid in de buurten te vergroten. Het leveren van het basisniveau van onderhoud in de openbare ruimte doet Onderhoud Enschede. Nu nog een afdeling binnen de gemeente, maar in het beperken van de kosten wordt gezocht naar manieren om Onderhoud Enschede anders te positioneren. Mogelijke scenario's zijn Onderhoud Enschede (110 fte ambtelijk en 160 fte doelgroep arbeidsmarkt) in zijn geheel onderbrengen bij Twente Milieu of bij een nieuw op te richten onderhoudsbedrijf, waarbij de gemeente ook medeaandeelhouder is. Het medeaandeelhouderschap borgt dat de servicegraad voor de burgers overeind kan blijven en dat de werkgelegenheid voor de doelgroep arbeidsmarkt voor minimaal 80% behouden blijft (in de vrije markt daalt deze waarschijnlijk onder de 50% met bovendien het risico dat de werkgelegenheid voor een deel verschuift naar buiten de regio). Vrije-marktpartijen de stad laten onderhouden is het laatste in onderzoek zijnde scenario. Het onderhoud van de begraafplaatsen, nu organisatorisch al onderdeel van Onderhoud Enschede, blijft bij Onderhoud Enschede. Het beheer van de begraafplaatsen zal dan mogelijk worden geregionaliseerd.

- In onze wettelijke taken op het gebied van vergunningverlening zijn we de *dienstverleners* die het werk zo snel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten moeten doen. Het ingezette lean traject voor deze vergunningprocessen helpt ons deze klantgerichte en efficiënte dienstverlener te worden. Ook de Regionale Uitvoeringsdienst (de RUD) moet bijdragen aan het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening, tegen lagere kosten.
- Naast de drie beschreven rollen (frontliners, arrangeurs en dienstverleners) is er nog een rol te onderscheiden die ook binnen het thema leefbaarheid van belang is: onze rol als *handhaver*. Onze rol als handhaver van algemene plaatselijke regelgeving zal verdwijnen als gevolg van de deregulering, maar voor wettelijke taken blijft deze rol bestaan. Dit is immers een primaire taak van de gemeente gericht op het borgen van veiligheid ten aanzien van milieu, bouw en andere omgevinggerelateerde wettelijke regelgeving.
- De veranderingen binnen het domein Leefbaarheid zullen ook tot veranderingen binnen de organisatie leiden. Eigenlijk, verdere veranderingen, want er zijn al volop veranderingen gaande. De terugloop van de leges omgevingsvergunningen heeft geleid tot een verkleining van de capaciteit van de organisatie. De terugloop van stedelijke ontwikkelingsprojecten idem dito. Dit betekent dat er kleinere afdelingen ontstaan, wat de vraag opwerpt of de afdelingen wel groot genoeg zijn voor eigen leiding en staf. Als afdelingen als Onderhoud Enschede en Stadsingenieurs gaan verzelfstandigen / regionaliseren, ligt ook daar een kans leiding en ondersteuning binnen het programma, deels gemeentebreed, te verkleinen. In elk geval zal hiermee de ambtelijke formatie binnen het programma met circa 125 fte verkleind worden.

Bovenstaande rollen, maar ook de consequenties voor de inrichting van de organisatie van ons werk binnen het Programma Leefomgeving, worden de komende maanden verder uitgewerkt.

5.4. Financiële vertaling: voorstel bezuinigingsrichtingen

In deze paragraaf geven we per ontwikkeling aan in hoeverre die een bijdrage kunnen leveren aan de bezuinigingstaakstelling.

1. Vereenvoudigen van de openbare ruimte

Deze maatregel kan naar verwachting structureel 1 miljoen euro opleveren met ingang van 2015, oplopend tot 2 miljoen euro vanaf 2017. Dit zijn nieuwe bezuinigingen, aanvullend op de lopende bezuinigingen in dit domein. De in de inrichting, het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte ingezette vereenvoudiging kan verder worden doorgevoerd. We zullen in 2014 deze lijn concretiseren en met mogelijke gevolgen aan de raad voorleggen. De besparing op gladheidsbestrijding is ingezet op 2 ton euro per jaar, vanaf 2015.

2. Arrangeren van leefbaarheid

Voor het arrangeren van de leefbaarheid zijn de wijkbeheerplannen een belangrijk instrument dat we in stand willen houden om samen met de mensen in de wijken de prioriteiten in de leefomgeving concreet tot uitvoering te kunnen brengen.

3. Deregulering

Wellicht leidt deregulering vanaf 2016 tot een besparing in het eindproduct Vergunningen. In 2015 zullen nog kosten gemoeid zijn met begeleiding van het traject en het creëren van een goede overgangssituatie. Als gevolg van vergaande deregulering is het mogelijk de beleidscapaciteit die nu wordt ingezet op die autonome producten te reduceren. Vooralsnog worden echter geen extra bezuinigingen opgevoerd vanuit vergunningverlening. De bestaande taakstellingen moeten eerst volledig structureel zijn gerealiseerd, voordat extra bezuinigingen mogelijk zijn.

4. Regionalisering / outsourcing

Bij regionaliseringsbewegingen die zijn voorgeschreven door het Rijk (bij waterhuishouding en de RUD), werden de te behalen efficiëntievoordelen op voorhand al ingeboekt. Het gaat bij de RUD om een taakstelling van 250.000 euro voor het programma Leefomgeving. Deze efficiëntievoordelen hebben zich echter nog niet voorgedaan en zijn het komend jaar ook nog niet in zicht. Eventuele financiële voordelen van de regionalisering van het Ingenieursbureau zijn nog niet in beeld gebracht. De verzelfstandiging van Onderhoud Enschede zal naar verwachting wel kostenreductie opleveren, nu ingeschat op ruim € 5 ton per jaar.

In de tabel hieronder zijn de gevolgen voor Leefbaarheid in enge zin opgenomen. In de bezuinigingen op de organisatie (waaronder regionalisering en outsourcing) zijn ook elementen van Leefbaarheid opgenomen.

V leefbaarheid

bezuiniging	2015	2016	2017
Vereenvoudigen openbare ruimte	1.000	1.500	2.000
Gladheidsbestrijding: geleidelijk afbouwen, onderscheid in wegen	200	200	200
subtotaal	1.200	1.700	2.200

6. Thema Veiligheid

6.1. Vraagstukken en ontwikkelingen

Themabijeenkomsten

De themagroep Veiligheid heeft zich verdiept in de vraagstukken:

1. De eindverantwoordelijkheid van gemeente, politie en justitie voor de openbare orde en veiligheid.
2. Verder regionaliseren van (uitvoerings-)taken naar de Veiligheidsregio Twente (VRT).
3. Het uitgangspunt: 'de gebruiker betaalt'.
4. Georganiseerde criminaliteit

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor veiligheid

Burgers en bedrijven krijgen een steeds grotere verantwoordelijkheid om bij te dragen aan veiligheid. In de politiek en de samenleving groeit de overtuiging dat burgers, bedrijven, instellingen en overheid (gemeente, politie en Openbaar Ministerie) samen verantwoordelijk zijn voor de bestrijding van overlast en criminaliteit.

Kerngedachte

Veiligheid is en blijft per definitie een van de (wettelijke) kerntaken van de overheid. De gemeente heeft daarbij de regie op lokaal niveau. Maar burgers, ondernemers, bedrijven en andere partners hebben een expliciete eigen verantwoordelijkheid op dit terrein.

Veiligheid is een taak van ons allemaal

Deze kerngedachte past in een veranderende samenleving. Waarbij de maatschappelijke opgaven waar we voor staan geen exclusieve taak van de overheid (meer) zijn.

- Opgaven die hun beslag krijgen binnen verschillende thema's en domeinen als werkgelegenheid, ondersteuning, welzijn én veiligheid.
- Als verzwarende omstandigheid binnen deze verandering geldt de overdracht van taken van het Rijk (en in mindere mate de Provincie) naar lokaal niveau. Zoals de transitie Jeugdzorg en de gelijktijdige bezuinigingen op rijksniveau voor veel van deze taken.
- Ook worden er op dit moment landelijk meerdere veranderingen doorgevoerd die van invloed zijn op de (toekomstige) keuzes en inzet binnen het veiligheidsdomein. In dit kader zijn de belangrijkste ontwikkelingen een landelijke politie en de verdergaande samenwerking op regionaal niveau middels de Veiligheidsregio Twente.

De rol van de lokale overheid in het domein veiligheid verandert

Op vele fronten stimuleert de overheid burgers vaker dan in het verleden om verantwoordelijkheid te nemen. Ook in Enschede. In de praktijk beperkt dit zich echter vaak tot:

- projecten op bepaalde thema's (bijvoorbeeld het Keurmerk Veilig Ondernemen);
- afstemming over de veiligheidsissues in wijk of buurt;
- integrale projecten met overheid en partners in een relatief klein geografisch gebied (Tattersall, Transburg).

Veiligheid is nog steeds een thema waar bewoners nagenoeg geen eigen initiatief of verantwoordelijkheid nemen. Op andere terreinen hebben we hierin de afgelopen periode wel veel winst geboekt, bijvoorbeeld beheer van de eigen omgeving. Terwijl veiligheid en het veiligheidsgevoel juist sterk verbeterd kan worden door gezamenlijke aanpak. Daarom moeten we de bewustwording over deze mogelijkheden en het gegeven dat er individueel en gezamenlijk veel invloed is op het veiligheidsniveau (in relatie tot andere thema's) in de eigen omgeving verder inzetten. Het daadwerkelijk breed betrekken van burgers, bedrijven en instellingen in het (maatschappelijke) veiligheidsdomein, waarbij dus verantwoordelijkheden worden gedragen door iedere partner, is een noodzakelijke volgende stap om dit ook in de (nabije) toekomst te doen.

Wettelijke taak overheid

Zoals aangegeven is en blijft veiligheid per definitie een van de (wettelijke) kerntaken van de overheid. Naast de handhaving van de openbare orde, de wettelijke taak van de burgemeester, betreft het met name de thema's die bij uitstek integraal op lokaal en/of bovenlokaal opgepakt dienen te worden. Vooral de gezamenlijke inzet op georganiseerde criminaliteit en de zogenaamde high impact crimes (woninginbraken, overvallen, geweld) krijgt hier de aandacht, waarbij het Integraal Veiligheidsplan een belangrijke rol speelt. Daarnaast kent de (lokale) overheid uiteraard de wettelijke rol van handhaver. Dit is immers een primaire taak van de gemeente gericht op het borgen van veiligheid en leefbaarheid binnen het lokale domein.

6.2. Keuzes in het domein veiligheid

Keuzes op hoofdlijnen

1. Focus op wijkgerichte benadering
2. Regionale samenwerking waar mogelijk (zoals nu al het Veiligheidshuis)
3. Verdergaande samenwerking met partners voor efficiëntere oplossingen
4. Uitgangspunt is 'de gebruiker betaalt'
5. Gebruik verdergaande innovatieve oplossingen

Focus op wijkgerichte benadering

1. Burgers, bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties werken al geruime tijd - en met succes - wijk-/ stadsdeelgericht. De volgende stap houdt in het versterken van deze wijkgerichte samenwerking, waarbij de partners meer invloed op en dus ook meer verantwoordelijkheden krijgen met betrekking tot wat in hun (woon)omgeving gebeurt. Hierbij kunnen de nieuwe noodzakelijke organisatorische maar vooral maatschappelijke verbanden verder vorm gegeven worden. Verbanden die gelden voor alle thema's/ domeinen. De veranderende maatschappelijke behoefte en opvattingen van burgers, professionals, organisaties en overheid over de (in)richting van wonen, participatie, leefomgeving, welzijn & zorg én veiligheid speelt zich immers grotendeels af in dezelfde buurt/ wijk. Met name het verder verbinden van veiligheid met het sociale domein, mede gezien de ontwikkelingen binnen dat domein, kan snel vormgegeven worden.

Co-creatie moet zich op wijkniveau richten op het aangaan van vergaande samenwerking op de thema's die we hiervoor noemen. Niet binnen vaste kaders, maar ingericht naar omgeving, situatie en tijd. Met name de bewoner voelt de urgentie voor deze samenwerking hoofdzakelijk in de eigen omgeving. Een eigen omgeving waar veiligheid een grote rol speelt. Maar waar bewoners (individueel en gezamenlijk) in eerste instantie eerst naar de overheid kijken als er iets gebeurt.

Inherent aan deze keuze is dat het lokale veld leidend is, het veld waar alle thema's samenkomen. Ook voor de organisatie betekent dit een (verdere) kanteling naar een integraal werkende, wijkgerichte organisatie. Wijkanalyses en wijkplannen zijn de basis voor allerlei activiteiten op het domein Veiligheid. Hoe staat de wijk erbij? Wat willen en moeten we met elkaar in het kader van veiligheid verbeteren? Wat moet daarvoor gebeuren? En door wie?

Er bestaat een brede verantwoordelijkheid voor vraagstukken van veiligheid bij alle relevante actoren. Deze verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn. En goed zijn toebedeeld. Co-creatie en wijkondernemingen worden in dat verband gestimuleerd.

Niet alle taken op het gebied van veiligheid kunnen we toebedelen op wijkniveau. Of overdragen aan partners. Buiten deze wettelijke gemeentelijke taken moeten we daarom de voordelen van bovenlokaal of regionaal samenwerken gebruiken. Om zo de effectiviteit en de efficiëntie te vergroten waar dat kan.

Overige keuzes

Naast de focus op co-creatie, burgerparticipatie en een wijkgerichte benadering kunnen we inzetten op andere ontwikkelingen die van belang zijn om de noodzakelijke opgaven vorm te geven:

2. verdere invulling van de regionale samenwerking waar mogelijk. Blijven bezien van die taken die op regionaal niveau kunnen worden uitgevoerd (Veiligheidsregio Twente) of beperking van (maatschappelijke) meerkosten door samenwerking op andere schaalniveaus. Het Veiligheidshuis is hier al een goed voorbeeld van;
3. verdergaande samenwerking met partners voor efficiëntere oplossingen voor behoeften binnen het veiligheidsdomein (cameratoezicht, bijdrage politie, verbeterde informatie-uitwisseling/ gezamenlijke informatiesystemen);
4. de mogelijkheden 'gebruiker betaalt' bekijken. Leges verhogen of toezicht en handhaving toerekenen naar leges als dat mogelijk en gewenst is.
5. innovatie, verdergaande innovatieve oplossingen. Samenwerking met andere steden (Hague Security Delta/ Veilige Stad).

6.3. Rollen in de gemeentelijke organisatie

Wij hebben en houden de regie op veiligheid. Maar wij faciliteren en initiëren waar mogelijk. De wettelijke taken blijven van belang. Voor onze organisatie betekent dit dat we grofweg drie groepen medewerkers onderscheiden, met daarbij de specifieke inzet voor Veiligheid:

- *Frontliners / arrangeurs*: zij versterken en vereenvoudigen (integraal) wijkgericht werken. Verdere bewustwording, ondersteunen eigen verantwoordelijkheden voor veiligheidsissues in buurt en wijk. Maatwerk in de nabijheid van de burger. Integraliteit op wijkniveau tussen organisaties, partners, bewoners etc. Betreft medewerkers gemeente en van partners in de wijken.
- *Dienstverleners*: Loket gemeente met betrekking tot wettelijke taken gemeente. Integraal werken met betrekking tot de verschillende thema's op stedelijk niveau.
- *Uitvoerder*: uitvoering taken op lokaal en bovenlokaal niveau. Vorming beleid en nieuwe concepten met partners. Beleidsadvies op basis van kennis thema's en politieke opdrachten. Monitoring/ resultaatmeting. Goede verbinding met frontliners en lokaal/bovenlokaal niveau.
- *Handhavers*: naast de drie beschreven rollen is er nog een rol te onderscheiden die ook binnen het thema veiligheid van belang is, onze rol als handhaver. Dit is, zoals aangegeven, een primaire taak van de gemeente gericht op het borgen van veiligheid en leefbaarheid binnen het lokale domein.

6.4. Financiële vertaling: voorstellen bezuinigingen

Het budget voor veiligheid kunnen we grofweg in twee delen verdelen:

- de financiële middelen voor de brandweer;
- het budget voor het Programma Veiligheid.

Brandweer

We bezuinigen € 500.000,- structureel bezuinigen op de VRT/brandweer. Tevens voeren we een discussie over de kosten van de huidige verdeelsystematiek, omdat Enschede op dit moment bijna 30% bijdraagt aan de regionale brandweerbegroting. Natuurlijk moeten we bij elke ingreep in de financiële middelen bekijken of dit effect heeft op de inzet en blijvende goede dienstverlening van de brandweer.

Programma Veiligheid

Naast de middelen voor de brandweer, kent het programma Veiligheid zelf een beperkt eigen budget van ongeveer € 208.400,-. Inzet op de verschillende onderwerpen binnen het thema Veiligheid, moeten we daarom vaak betalen uit de budgetten van de overige programma's. Ingrepen in de middelen van met name de programma's WZW en Leefomgeving hebben daarom ook invloed op het programma Veiligheid.

VI veiligheid

Bezuiniging	2015	2016	2017
Bezuiniging Brandweer	250	500	500
Subtotaal	250	500	500

7. Dienstverlening

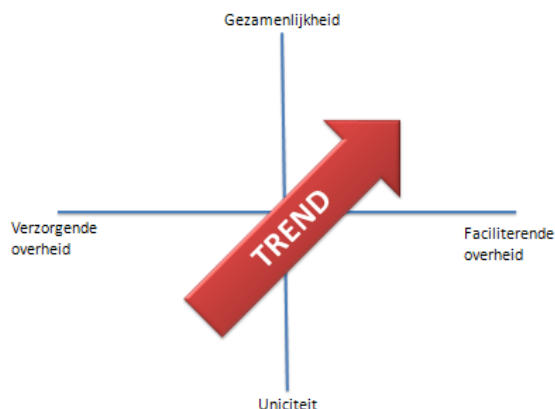
7.1. Handelingsperspectief voor Dienstverlening

Bij het ontwikkelen van onze dienstverlening laten wij ons leiden door de volgende trends:

- De huidige verzorgingsmaatschappij gaat onbetaalbaar worden. De trend is dat burgers veel meer zelfredzaam zullen zijn en meer op “eigen kracht” opereren. Dit is het voorportaal van de participerende overheid.
- De overheid wordt steeds collectiever door samenwerking binnen de overheden zelf en met anderen. Het gaat erom dat de noodzakelijke producten en diensten geleverd blijven worden.
- Het gebruik van digitale communicatie neemt nog steeds toe. De hulpmiddelen van het *web* en de mogelijkheden van breedband maken het toepassen van digitale kanalen voor dienstverlening steeds meer mogelijk en nodig.
- Er bestaat de toenemende wens en behoefte om gegevens over grenzen van organisaties toe te passen onder het motto van éénmalige vastlegging en meervoudig gebruik. Het blijft van belang de randvoorwaarden van beveiliging en privacy in acht te nemen.
- Het proces van de 3 grote decentralisaties in het Sociale Domein bevestigen een trend dat de Rijksoverheid steeds meer uitvoeringstaken dichterbij de burger wil brengen.

In de volgende paragraaf Keuzes rondom Dienstverlening worden de consequenties hiervan nader uitgewerkt en concreter gemaakt.

De beide trends van “zelfredzaamheid” en “samen doen” laten zich plaatsen in een eenvoudig plaatje dat een idee geeft van de handelingsperspectieven van dienstverlening van de gemeente. De koers is naar het tweede kwadrant waar overheden en anderen tot wederzijds voordeel samenwerken en waar de burger aangesproken wordt op hogere zelfredzaamheid en “eigen kracht” en de overheid daarin participeert. Deze lijn van denken zal de komende jaren de dienstverlening kleuren.



Samenhang zelfredzaamheid en samendoen

7.2. Keuzes rondom dienstverlening

Het vijftal trends uit 7.1 vertaalt zich naar concrete projecten. In de Programmabegroting 2014-2017 (onderdeel Dienstverlening) zullen de eerste aanzetten worden voorgesteld. De vraag die zich voor de middellange termijn voordoet, is of de inzet de juiste keuzes zijn voor de gemeentelijke dienstverlening. Hieronder zijn projecten geformuleerd.

Keuzes op hoofdlijnen

1. Vorming van één Stedelijk Loket
2. Doorontwikkeling van het digitale kanaal
3. Informatiekundige aspecten in het Sociale Domein
4. Zorg voor gegevens

Vorming van één Stedelijk Loket

De richting is het bouwen aan een generiek stedelijk loket dat zo'n 80% van alle vragen kan afvangen. Alle op publiek gerichte functies zijn betrokken in de vorming van het stedelijk loket. Denk daarbij aan zorgloket, werkplein, ondernemersloket, andere directe contacten met burger. Voor de vragen die als achtergrond een meervoudige problematiek hebben en die niet binnen dit loket kunnen worden beantwoord zal direct worden doorverwezen naar de *frontlijners* waar zoveel mogelijk een maatwerkoplossing wordt gevonden. Bij ondernemers op locatie en "aan de keukentafel" voor een ingewikkeld zorgprobleem, volgt een meer maatwerkaanpak, die niet kan worden gerealiseerd door het Stedelijk Loket. De vorming van het Stedelijk Loket geeft inhoud aan de trend van samendoen binnen de gemeente.

Doorontwikkeling van het digitale kanaal

De samenleving "informatiseert" en steeds meer mensen hebben toegang tot elektronische hulpmiddelen. Dat rechtvaardigt de ontwikkelingsrichting om steeds meer standaard diensten en producten elektronisch te verstrekken. Deze aanpak doet een appèl op de zelfredzaamheid van de burger. Een belangrijke stap is dat al rekening wordt gehouden met elektronische verzoeken, zoals die nu bijvoorbeeld voortkomen uit het ondernemingsdossier voor bedrijven. De ontwikkeling is sterk ondersteund door het kabinetsbeleid Digitaal 2017. In 2017 kan iedere burger en elk bedrijf zich digitaal richten tot de overheid en die zal ook zoveel mogelijk via digitale kanalen reageren. De recente brief van de Minister van BZK aan de Tweede Kamer geeft deze beleidslijn helder weer (<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/05/23/visiebrief-digitale-overheid-2017.html>)

Informatiekundige aspecten in het Sociale Domein

De implementatie van de 3 decentralisaties in het Sociale Domein hebben grote impact op de gehele organisatie. Het aspect van de dienstverlening wordt alleen succesvol als het informatiekundige deel adequaat is opgelost. Cruciaal voor het slagen van deze ontwikkeling is de informatisering die antwoorden geeft op vragen dwars door ketens heen. Gegevens over een zaak moeten worden aangeleverd uit verschillende bronnen, zelfs bij andere organisaties. Om dat mogelijk te maken is al jaren geleden een ontwikkeling ingezet die de noodzakelijke afstemming mogelijk maakt. Het gaat om het realiseren van de bouwstenen in het Nationaal Uitvoeringsprogramma (NUP).

Wij trekken samen met VNG/KING en Ministeries op om richting te geven aan de invulling van deze opgave, maar geven ook mede-invulling aan de diverse ICT doorbraak projecten, die vanuit de ministeries worden aangejaagd. Het vinden van de juiste oplossingen willen we samen met landelijke partners en met leveranciers doen. Praktisch krijgt dit gestalte in *living labs*. Deze zijn ingericht in Enschede, Eindhoven en Utrecht en in het concept De Zorgende Stad van de Digitale Steden Agenda.

Zorg voor gegevens

Een belangrijk thema is al van oudsher de éénmalige vastlegging van gegevens (bij voorkeur aan de bron) en het meervoudig gebruik in meer dan één geval. Bij de korte bespreking van het Stedelijk Loket hiervoor, is de informatievoorziening door ketens heen aangeduid. Deze thematiek speelt ook sterk in het Sociale Domein. Uitgangspunt is dat de dienstverlening verbetert als gegevens worden gedeeld. Voorwaardelijk is steeds een goed besluit over het gebruik van gegevens, rekening houdend met wettelijke toelaatbaarheid.

Speerpunt voor de komende jaren is daarnaast de burger meer in positie te brengen waar het om de eigen gegevens gaat. De belanghebbenden moeten steeds meer *in control* zijn over eigen gegevens.

De rol van de overheid is om de aan haar toevertrouwde gegevens zorgvuldig te beheren en de toegang tot de gegevens zorgvuldig te bewaken (–mede gelet op *cybercrime*–). Het instrumentarium hiervoor wordt ook in het NUP ontwikkeld in het Stelsel van Basisregistraties. Binnen VNG/KING is een speciale dienst IBD ingericht om de gemeenten van dienst te zijn bij vraagstukken van veiligheid, beveiliging en privacy. De lijn zal zijn dat de zorgvuldigheid die binnen gemeenten in het algemeen al geldt voor het beheer van de bevolkingsgegevens, voor veel meer gegevensverzamelingen zal moeten worden ingericht.

7.3. Rollen in de organisatie

De thema's uit 7.2 van keuzes rondom dienstverlening worden organisatorisch opgepakt in het Programma Dienstverlening. De verschillende rollen van arrangeurs, dienstverleners, frontliners en handhavers zijn binnen dat programma aanwezig.

De voornaamste groep wordt gevormd door de *dienstverleners*. Zij immers zijn het die momenteel in de publiekssdienst, het GCC, in post en archief en in vastgoedinformatie zorgen dat producten en diensten worden verzorgd naar de burger en naar intern gemeentelijke afnemers. Deze inzet zal met het Stedelijk Loket sterk worden doorgezet. In dat scenario gaat het erom dat "enkelvoudige" dienstverlening op alle terreinen wordt afgehandeld en er een directe verbinding is met de frontliners, die met de burger in voorkomende gevallen maatwerk bereikt. Doelmatige en doeltreffende communicatie en afhandeling verlangen dat werkprocessen en informatiesystemen *lean* en integraal zijn ingericht.

Arrangeurs binnen het programma dragen er zorg voor dat de hoofdlijnen van de "beweging" digitaal 2017 gestalte krijgt en mede daarvoor voldoende innovatie tot stand komt in afspraken en in voorzieningen. Zij zijn het die de omgeving van dienstverlening, en het informatiekundige deel daarvan goed kennen en die de verbinding kunnen leggen tussen beleidsvraagstukken en de markt die oplossingen kan bieden.

Van oudsher kent het programma *handhavers*. Zij zijn het die onderzoek doen naar afwijkingen tussen de gegevens in het GBA en een werkelijkheid die zich voordoet. Grote alertheid is gevraagd rondom reis- en identiteitsdocumenten waar het gaat om identiteitsfraude. Het handhaven op juist gebruik van gegevens zal een belangrijke plaats gaan innemen.

Voor het Stedelijk loket wordt voor de over te dragen taken efficiencywinst verwacht. Daarvan is de verhoging van de doelmatigheid bij groot gebruik van het digitale kanaal onderdeel. Na aftrek van al opgenomen taakstellingen op deze onderdelen verwachten wij een netto resultaat tussen de 300k en 500k te realiseren.

Bovenstaande rollen, maar ook de consequenties voor de inrichting van de organisatie van ons werk binnen het Programma Dienstverlening en het nieuw in te richten Stedelijk Loket, worden de komende maanden verder uitgewerkt.

7.4. Financiële vertaling: voorstel bezuinigingsrichtingen

VII dienstverlening (bedrijfsvoering)

Bezuiniging	2015	2016	2017
Stedelijk Loket	300	500	500
Subtotaal	300	500	500

8. Organisatie en Bedrijfsvoering

8.1. Ontwikkelingen en versnelling

In 2010 hebben wij ons de vraag gesteld wat de vitale stad en de vele maatschappelijke initiatieven betekenen voor de wijze waarop de gemeentelijke organisatie actief is en zich zelf organiseert. We hebben toen gekozen voor een koers van compact en flexibel en voor opbouw van een programma-organisatie rondom de stedelijke opgaven, nl stedelijke ontwikkeling, economie & werk, welzijn, zorg en wonen, opgroeien & ontwikkelen, leefomgeving en dienstverlening. Elk van deze programma's heeft als opdracht om de bestuurlijke en politieke prioriteiten op integrale wijze aan te pakken.

Vijf strategieën

1. Overdragen van taken
2. Investeren met maatschappelijke partners
3. Efficiënte dienstverlening dicht bij burgers in de wijk en buurt
4. Flexibiliteit van mensen, werkplek en budget
5. Veilige en verbindende informatievoorziening

In de Kadernota 2013 beschreven wij de strategieën die nodig zijn om in 2015 een compact en flexibele en daarmee 'wendbare' organisatie te zijn. Deze strategieën zijn vanuit pilots en vanuit de aanpak Maatschappelijke Investeringsopgaven (MIO's) al werkenderwijze ontstaan en vormen nu de kern van de aanpak om kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.

Deze strategieën kunnen op draagvlak rekenen bij onze partners en binnen de organisatie. Dit betekent dat implementatie voortvarend is opgepakt.

Versnelling in aanpak

Een versnelling in de ontwikkeling naar een compacte en flexibele organisatie is noodzakelijk. Daarvoor zijn drie hoofdredenen:

- De in de Programmabegroting 2013 opgenomen bezuinigingen en formatiereductie, en de extra bezuinigingen voor 2014 en 2015 en verder, dwingen ons om dit beeld van de compacte en flexibele organisatie versneld te operationaliseren. Als wij niet expliciet aangeven waar wij als organisatie onze kwaliteit willen ontwikkelen en waar niet, dan lopen we het risico dat formatiereductie leidt tot kwaliteitsverlies ook op terreinen waar dit onwenselijk is.
- De urgentie voor verdere operationalisering wordt ook vergroot doordat de gemeente meer verantwoordelijkheden krijgt. De zorg voor kinderen en jongeren in moeilijke omstandigheden, de begeleiding van ouderen en mensen met een beperking, het zorgdragen voor arbeid en dagbesteding voor bijv. jonggehandicapten. Verantwoordelijkheden die worden overgedragen vanuit Rijk en Provincie met een stevige efficiency taakstelling.
- Bovendien dwingt de aanhoudende recessie en de voortdurende te hoge werkloosheid in Twente ons tot zo mogelijk intensivering van economisch beleid, tot versterking van de economische structuur en stedelijke voorzieningen en aanpak van de Werkgever op Kop.

Daarom schetsen wij een globaal beeld van de ontwikkelingsrichting van de organisatie voor de komende jaren gaan vormgeven. Deze vloeit voort uit de manier waarop wij aan kijken tegen de nieuwe rol van de lokale overheid en bouwt verder op de ervaringen die we hebben opgedaan en de lessen die we hebben getrokken uit de maatschappelijke investeringsopgaven.

Het College zal op basis van de de kaderstellende besluitvorming in de Keuzenota de organisatievisie verder uitwerken.

8.2. Leidende principes

Bij de uitwerking van de organisatievisie en de investeringen in opleiding en ondersteuning van medewerkers laten wij ons leiden door de navolgende noties.

1. Kwaliteitslag in ons professionele gedrag Wij ontwikkelen ons in hoog tempo van een organisatie die gewend was om te bepalen welke diensten voor inwoners geleverd worden en die bepaalde wat

leveranciers aan diensten moet leveren, naar een organisatie die in staat is een wisselend gedragsrepertoire te ontplooiën:

- nu eens in gezamenlijkheid met partners in de wijkaanpak en werkgever op kop (*frontliners*);
- dan weer verbindend en in coproductie beleidsarrangementen en contracten tot stand brengend bijvoorbeeld in het sociaal domein (*arrangeurs*);
- dan weer efficiënt dienstverlenend naar burgers, maar ook intern naar onze collega's (*dienstverleners*); maar ook
- wettelijke taken handhaven en nieuwe toezicht rollen oppakkend (*handhavers*)

Dienstverleners, arrangeurs, handhavers en frontliners zijn in alle programma's werkzaam. Tegelijkertijd staat vast dat dienstverleners een belangrijke basis vormen van de nieuw in te richten eenheid Stedelijk Loket, dat frontliners in grote aantallen aanwezig zijn in de Wijkteams en dat arrangeurs een stevig accent vormen binnen de Programma's.

Wij zullen initiatieven nemen die er toe leiden dat deze rollen en verantwoordelijkheden krachtiger worden en kunnen groeien in de interactie en coproductie met burgers en maatschappelijke partners.

2. Programma's beter richten

De programma's hebben zich in de afgelopen jaren bewezen als instrument om samenhang en prioriteit te organiseren voor aanpak van maatschappelijke vraagstukken. De grenzen tussen de programma's zijn geen belemmering voor een noodzakelijke samenwerking tussen medewerkers uit verschillende Programma's. Wij stellen echter wel de vraag of tegen de achtergrond van het samenspel tussen burgers, instellingen, marktpartijen en gemeente, vanuit de huidige inrichting van programma's de beste resultaten behaald kunnen worden en onze medewerkers topprestaties kunnen leveren. De vraag stellen is vaak het antwoord al geven. In onze ogen is kwaliteitswinst te behalen indien wij verkennen hoe over de programma's heen meer samenhang aangebracht kan worden in het optreden van respectievelijk *frontliners, arrangeurs, dienstverleners en handhavers*: vergroten van de competenties en de kwaliteit om meer slagkracht te ontwikkelen

De grenzen en inhoud van de programma's zullen in de komende tijd veranderen in samenhang met nieuwe bestuurlijke prioriteiten en maatschappelijke opgaven. Dit leidt onder meer tot minder leiding, minder staf en minder beleid.

Keuzes:

- Wij stellen voor om het programma Dienstverlening door te ontwikkelen tot een Stedelijk Loket, van waaruit alle dienstverlening aan burgers, ook op terreinen werk, inkomen en zorg, verleend wordt, zoveel mogelijk via het digitale kanaal.
- Bovendien stellen wij ons voor om vanwege het toegenomen belang van informatiekundige voorzieningen de functie van CIO (Chief Information Officer) te versterken met een zogenaamd CIO-office dat onder gebracht wordt binnen het concern.
- Ook verkennen wij, mede ingegeven door de sterke krimp van het PMBE, om een gemeentebrede pool van arrangeurs samen te stellen, waarin beleidsmedewerkers en projectmanagers worden samen gebracht (werktitel: "mobiele brigade").
- De frontlijnaanpak wordt versterkt door uitbreiding en versterking van het aantal wijkteams,
- We constateren verder dat het programma Opgroeien en Ontwikkelen (O&O) relatief klein is en opgebouwd rondom producten die sterke samenhang vertonen met producten uit andere programma's. Om die reden stellen wij ons voor dit programma op te heffen en de producten uit dit programma Economie & Werk (onderwijs), bij BMO (accommodaties) en bij WZW (jeugdzorg).

3. Lean

In de afgelopen periode hebben wij de lean-systematiek geïntroduceerd met als doel de toegevoegde waarde van onze werkzaamheden voor burgers zo groot mogelijk te maken en om alle onnodige kosten weg te snijden. Deze inspanningen zullen wij in het komend jaar versterkt doorzetten en tot een regulier onderdeel maken van ons werk.

Op basis van de geschetste ontwikkelingen, veranderende rol van de overheid, visie op de organisatie, is in deze keuzenota een bezuinigingsrichting op de bedrijfsvoering verwerkt. De krimp van de organisatie zal tot gevolg hebben dat wij minder leidinggevende nodig hebben. Dit wordt versterkt door

de verantwoordelijkheid dieper in de organisatie te leggen en nog integraler te werken. Vanuit de veranderende rol van de overheid, het intensiever samenwerken met partners, het maken van scherpere keuzen en het werken met andere type beleidsproducten (minder nota's en meer vanuit visie) zien wij mogelijkheden om de beleidscapaciteit te verminderen. Tenslotte krimpen de kosten van de bedrijfsvoering mee met de bezuinigingsrichtingen die in deze keuzenota zijn geformuleerd.

4. Overdragen naar derden / outsourcing

Hierbij komt als vanzelfsprekend de vraag aan de orde of wij alle werkprocessen binnen de huidige organisatie moeten voortzetten of dat taken en werkzaamheden overgedragen kunnen worden naar anderen. In de Kadernota 2013 beschreven wij het overdragen van taken al als een van de strategieën die kan helpen om effectiever en efficiënter te worden. Noodzakelijke bezuinigingen dwingen ons om op een breder vlak, en versneld, te verkennen of outsourcing mogelijk is.

We verkennen welke werkzaamheden beter tot hun recht komen indien deze op enige afstand geplaatst worden van de politieke en bestuurlijke "moeder"-organisatie. In algemene zin komen met name werkzaamheden voor uitplaatsing in aanmerking die te maken hebben met:

- uitvoering, onderhoud en beheer;
- werkzaamheden van routinematige aard;
- en werkzaamheden met een hoog proceskarakter.

Het onderhoud van riolering, verstrekken van uitkeringen, uitreiken van rijbewijzen, onderhoud en beheer van openbare ruimte of van maatschappelijke accommodaties en ga zo maar door. Al deze activiteiten worden nu binnen de gemeentelijke organisatie uitgevoerd, maar kunnen ook door instellingen of marktpartijen uitgevoerd worden. Gedeeltelijk zijn we hier natuurlijk al mee bezig. Doorslaggevend wat ons betreft voor het antwoord op deze vraag is de kwaliteit en efficiency waarmee deze taken uitgevoerd kunnen worden. Soms zijn er wettelijke richtlijnen, zoals bij bouwtoezicht, die leiden tot overdracht aan marktpartijen.

We kunnen het overdragen van taken op verschillende manieren vormgeven:

- Bij interne verzelfstandiging kan vanuit management en medewerkers optimaal aandacht besteed worden aan het betreffende werkproces. De aandacht wordt daarbij niet afgeleid naar aanpalende producten en of bestuurlijke taken.
- Bij intergemeentelijke samenwerking gaat het om taken en werkzaamheden die iedere gemeente moet uitvoeren en de kansen voor verbetering de zelfde kant op wijzen.
- Of we kiezen ervoor om middels opdrachtverstrekking het werkproces onder te brengen bij een marktpartij of instelling in de stad

Keuzes

We kiezen ervoor om de volgende taken en werkprocessen op een van de hierboven genoemde manieren over te dragen aan anderen:

1. Sportaccommodaties en sportactivering, en wijkaccommodaties;
2. Backoffice van het werkplein;
3. Onderhoud van de openbare ruimte;
4. Samenwerking tussen diverse beleids- en ondersteunende afdelingen binnen de netwerkstad. Denk aan bestemmingsplannen, grondbedrijf, ingenieursbureau, economische zaken, onderzoek en statistiecfunctie, vastgoedbedrijf;
5. Bedrijfsvoering: op nagenoeg alle onderdelen van de bedrijfsvoering bestaat samenwerking tussen enkele of meerdere van de 14 Twentse gemeenten en de Regio Twente. Het meest vergaand is de beoogde samenvoeging van de bedrijfsvoeringorganisatie van Enschede, Losser, Borne en Almelo. Hengelo overweegt eveneens hieraan deel te nemen (IBO).

Intergemeentelijke Bedrijfsvoering Organisatie (IBO)

Door standaardisatie van werkprocessen, vergaande digitalisering en rationalisering van uitvoeringsregels kan op kosten worden bespaard. Vaak zijn de investeringen daarvoor voor individuele gemeenten (te) hoog. Dat geldt ook voor specialistische functies die schaars zijn in de bedrijfsvoering en waardoor een risico ontstaat voor kwetsbaarheid. Geregelde inhuur is noodzakelijk.

Dit inzicht heeft er toe geleid de bedrijfsvoering regionaal op te zetten in de Intergemeentelijke Bedrijfsvoering Organisatie (IBO). Vanuit de aard en opzet gaat een harmoniserende werking uit die voordelig uitpakt voor de deelnemers.

Het uitvoeringsplan IBO wordt in de komende jaren uitgerold: "IBO is een klantgerichte organisatie die de eigenaren op het gebied van de bedrijfsvoering op een professionele en kwalitatief goede wijze ondersteunt, met als doel de dienstverlening van de gemeenten op hun primaire taken te versterken. IBO zet hiervoor een moderne werkwijze en instrumenten in tegen aanvaardbare kosten". IBO biedt een basispakket aan waarin taken van de middelenfuncties (personeel, informatie, organisatie, financiën, juridische zaken, archief, communicatie, huisvesting, inkoop) zijn opgenomen. Wij zien IBO als eerste stap in de verdergaande samenwerking in de bedrijfsvoering op Twentse schaal.

Belangrijkste bedrijfsvoeringsprojecten

Hierboven zijn de leidende principes weergegeven voor een compacte en flexibele organisatie. Wij hebben een elftal bedrijfsvoeringsprojecten gedefinieerd die zorgen voor innovatie en vernieuwing binnen de bedrijfsvoering:

1. *Mobiliteit & Krimp*
De ontwikkeling van onze organisatie vraagt om het continue stimuleren en monitoren van mobiliteit & krimp. Het doel is krimp van de organisatie als gevolg van reductie werkzaamheden. En tegelijkertijd de organisatie om te vormen van subsidieverschaffer en beleidsmaker naar complementaire en gelijkwaardige samenwerkingspartner. Met instandhouding van goed - werkgeverschap, ook in tijden van krimp. Vanuit de organisatie-ontwikkeling bepalen we onze toekomstige personele omvang en competenties en zoeken we verdere carrouselmogelijkheden met onze regionale partners.
2. *Leren in Enschede*
Het ontwikkelen naar een organisatie met frontliners, arrangeurs, handhavers en dienstverleners vraagt om gerichte instrumenten om dit proces te faciliteren. We zetten met name in op leiderschapsontwikkeling (ruimte en richting geven), sturing en opdrachtgeverschap, ondernemer- en eigenaarschap. Dat betekent een omvorming van ons bestaande Management ontwikkelprogramma (CMO) en het aanbod van de Enschedese school en het creëren van een faciliterende leeromgeving.
3. *Lean werken*
Het realiseren van klant-gestuurde processen met het leveren van vooraf gedefinieerde kwaliteit, tegen de laagste kosten en kortste doorlooptijd. Dat is het principe van lean dat we op al onze werkprocessen van toepassing verklaren.
4. *Regionale samenwerking bedrijfsvoering*
Zie kader "Intergemeentelijke Bedrijfsvoeringsorganisatie". Doel is het bereiken van een geïntegreerde en onderling samenhangende uitoefening van taken op gebied van intergemeentelijke bedrijfsvoering.
5. *Herijking financiële kolom*
Vanuit de gedachte van minimale regeldruk voor programma's , burgers en samenwerkingspartners en een snellere en eenvoudigere verantwoording aan de Raad wordt de totale financiële functie toekomstbestendig ingericht en gepositioneerd.
6. *Huisvestingsvisie*
Het realiseren van een passend accommodatiebeleid in de komende 10 jaar voor ambtelijke huisvesting gekoppeld aan passend vastgoed voor huisvesting van verbonden partijen.
7. *Samenvoegen Vastgoed*
Zie hieronder

8. *Fte's, koppen, geld goed kunnen tellen*

Een flexibele inzet van medewerkers kan alleen door het optimaal hanteren van wijzigingsprocedures en optimale inrichting van het personeelsbudget. Daarbij hanteren we een eenvoudige, uniforme en flexibele toerekening en dekking van indirecte kosten in lijn met regionale ontwikkelingen (zie *kostentoerekening*). Het doel is om ons management in staat te stellen op basis van eenduidige en accurate informatie haar personele inzet kwantitatief en kwalitatief te optimaliseren.

9. *CIO / IT bedrijf*

De IT keten faciliteert strategieën en wendbaarheid van de gemeente en moet leiden tot ICT oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en ambities. Daarnaast is in een krimpende organisatie een effectieve en efficiënte inzet en gebruik van IT middelen noodzakelijk. Een strakke sturing tussen I(T)-vraag en IT aanbod staat bij de verdere inrichting van het IT bedrijf centraal.

10. *3 D's*

Het tot stand brengen van een adequate informatievoorziening en inzet van IT-middelen om de maatschappelijke ambities bij de decentralisaties van Jeugd, AWBZ en Participatiewet te realiseren.

11. *Verminderen' overhead'*

Vereenvoudigen van kostentoerekening door ontvlechting van kosten interne dienstverlening. Het optimaal richten van de organisatie op de relatie met de Stad vraagt om maximale eenvoud van onze administratieve procedures en transparantie van onze beschikbare budgetten. In lijn met de ontwikkeling van de afgelopen jaren kiezen we ervoor om onze indirecte kosten (de kosten van interne dienstverlening) onder te brengen in een zelfstandig product met maximale eigen dekking. Dat betekent dat we kwetsbare dekking vanuit incidentele middelen en krimpende gesloten vaten (o.a. grondbedrijf, vastgoedbedrijf) tot een aanvaardbaar niveau terug brengen. Een zelfstandig product voor deze kosten past ook in de toekomstige regionalisering van deze kosten zoals geschetst in 2.3.2. en maakt dat we zelfstandige keuzes op de aard en omvang van onze indirecte kosten kunnen maken. Voortvloeiend uit de te maken keuzes bij de keuzenota bepalen we welke aanvullende effecten op onze indirecte kosten mogelijk zijn.

Concentratie Vastgoed

Doel is om alle vastgoedobjecten van de gemeente alsmede de exploitatie van wijkcentra en bedrijfsverzamelgebouwen te concentreren in de portefeuille bij het Vastgoedbedrijf. Clustering van de totale vastgoedportefeuille geeft o.a. efficiencywinst door bundeling van taken, beëindigt overlap in werkzaamheden en biedt kansen op het verhogen van de inkomsten. Daarnaast kan beheer en sturing op vastgoedrisico's en het benutten van kansen in de markt beter worden vormgegeven vanuit één organisatie.

Op dit moment kent het Vastgoedbedrijf een gezonde financiële positie, zoals onder meer toegelicht in een tweetal bijeenkomsten met de Raad in het afgelopen half jaar. Ons streven is om de volgende drie ingrepen financieel en organisatorisch met ingang van 2014 plaats te laten vinden:

1. Eigendom overdragen aan VBE
2. Exploitatie en exploitatierisico overdragen aan VBE
3. Uitvoeren administratief beheer en verhuur aan derden

Specificatie en invulling van objecten wordt u Raad via een separaat raadsvoorstel voorgelegd.

Uitgangspunt blijft een financieel gezond vastgoedbedrijf. Daartoe stellen wij voor om per overdrachtmoment van een cluster vastgoed integraal af te wegen per cluster:

1. Hoe is per cluster het meerjarig exploitatieverloop (kapitaallasten van de investeringen, groot & klein onderhoud, beheerskosten alsmede opbrengsten)?
2. Hoe is meerjarig de dekking in de programma's opgenomen?
3. Wat is het risicoprofiel (inclusief ontwikkelpotentie, verkoop, verhuurbaarheid, ander arrangement) per cluster vastgoed?
4. Gegeven het voorgaande, wat betekent overdracht van een cluster voor het meerjarig financieel perspectief van het Vastgoedbedrijf Enschede?
5. Per afzonderlijk cluster wordt overdracht expliciet door het college van Burgemeester en Wethouders besloten en aan de Raad voorgelegd.

Vanuit deze lijn nemen wij dan ook geen financiële keuzeruimte op voorhand op ten behoeve van onze bezuinigingsopgave.

8.3. Personele gevolgen

Ambtenaar van de toekomst

Ambtenaar is een geuzenaam. Het is topsport voor professionals. Medewerkers die samen met burgers en maatschappelijke partners al hun kennis en vaardigheden inzetten om resultaten te bereiken. Medewerkers die in staat zijn om vroegtijdig in gesprek te treden met partners, die betrokkenen en onbevooroordeeld luisteren. Die in staat zijn om belangen en belanghebbenden bij elkaar te brengen. Die de dialoog faciliteren en het proces om tot resultaten te komen bewaken. In onze organisatie treedt de ambtenaar op als ondernemer en als eigenaar van zijn eigen loopbaan. Bovendien is deze in staat om te wisselen van rol en van functie. Kortom, ambtenaren die verantwoordelijkheid dragen, die besluitvaardig zijn en rekenschap afleggen.

In onze organisatie werken ambtenaren die:

- zich inzetten vanuit hun ervaring en talenten;
- in staat zijn om in verbinding te werken,
- samenwerken met collega's binnen de gemeente en binnen het maatschappelijk netwerk; en
- steeds beter in staat zijn om in teamverband zelfsturing te geven aan teamwerkzaamheden; en
- zich bewust zijn dat ze werken in het publieke domein.

Het is duidelijk dat deze betrokken ambtenaar een andere rol van leidinggevend vraagt: meer coaching en richting en minder directe sturing. Leidinggevend die de context managen waarin professionals succesvol kunnen zijn. Die er voor zorgen dat sprake is van duidelijkheid in de koers, dat middelen beschikbaar zijn en dat medewerkers goed voorbereid en opgeleid hun klus ter hand kunnen nemen. Maar ook leidinggevend die coachend optreden naar medewerkers en sparringpartner zijn voor vraagstukken van de professional.

Personele krimp

De omvang van onze formatie is in 2014 als gevolg van krimp afgenomen met tussen de 250 en 300 FTE. Daarenboven zullen extra bezuinigingen voor 2014 en 2015 leiden tot extra reductie van onze formatie. Verder zal de geschetste strategie van "overdragen van taken" leiden tot uitplaatsen van werkzaamheden en formatie naar elders.

Kortom, de gemeentelijke organisatie verschiet niet alleen van kleur in werkwijze en gedrag van medewerkers, maar zal ook zeer fors krimpen in omvang en samenstelling. Wij stellen ons voor dat in de loop van 2015-2016 als gevolg van krimp en uitplaatsen van werkzaamheden de formatie krimpt met, in orde van grootte, nog eens 600 FTE. Dat wil zeggen als gevolg van extra bezuiniging 2015 en verder circa 75 FTE; als gevolg van samenvoegen bedrijfsvoering met Almelo, Borne en Losser circa 350 FTE, als gevolg van uitplaatsen OE circa 125 FTE, als gevolg van het mogelijk oprichten van een Sportbedrijf circa 50 FTE.

In het afgelopen jaar hebben wij belangrijke stappen gezet in ondersteunen van vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Daardoor waren wij in staat om vacatures intern op te vullen, inhuur af te bouwen en medewerkers te ondersteunen bij externe mobiliteit. Ook hebben wij ondersteunende op maatwerk gerichte vertrekregelingen in het leven geroepen. We zullen deze inspanningen de komende jaren doorzetten.

Bovenstaande bevat de bouwstenen van de volgende kwaliteitstap van onze medewerkers en inrichting van de organisatie. In de komende maanden zullen wij in gesprek met medewerkers deze nader uitwerken.

8.4. Financiële vertaling: voorstel bezuinigingsrichtingen

VIII organisatie (bedrijfsvoering)

Bezuiniging	2015	2016	2017
bundel maatregelen lean organisatie	2.500	3.000	3.200
bundeling handhaving	100	100	100
besparingen in wijkaccommodaties	0	275	275
Onderhoud Enschede verzelfstandigen	350	450	550
regionale samenwerking economie beleid	80	160	250
Subtotaal	3.030	3.985	4.375

Lastendruk burgers en bedrijven

- OZB op macronorm (1% stijging bovenop inflatie)**
 De afgelopen coalitieperiode, maar ook in de jaren daarvoor, heeft Enschede de ozb-tarieven met maximaal de inflatiecorrectie verhoogd. In deze jaren is Enschede ook fors beneden de macronorm gebleven. De macronorm geeft de maximale ozb verhoging voor enig jaar in procenten weer. Na vier jaren van achtereenvolgende bezuinigingsronden lijkt een verhoging boven de macronorm van de ozb-tarieven onvermijdelijk.
- Aanvullend OZB tariefsverhoging van 2%**
 Een aanvullende mogelijkheid is het verhogen van de de ozb-tarieven voor 2015 en 2016 met 2%, bovenop de inflatiecorrectie. Dit levert in 2015 een structurele meeropbrengst op van ca. € 760.000 en in 2016 nog eens met ca. € 770.000. Voor een gemiddeld huishouden in Enschede betekent dit jaarlijks een extra verhoging van de ozb-kosten van € 5,00 per jaar.
- Herinrichten woonlasten**
 Wij zien mogelijkheden om de afvalstoffenheffing te verlagen met € 10 per huishouden. Met ca. 62.000 huishoudens in Enschede betekent dit een verlaging van de opbrengst afvalstoffenheffing van € 620.000. Hierbij is rekening gehouden met nog een groep huishoudens die recht hebben op kwijtschelding.
 Wij stellen voor om de ozb-opbrengst met dit bedrag te verhogen en de tarieven daarmee navenant aan te passen. Het woonlastenniveau blijft voor een gemiddeld huishouden met deze maatregel op hetzelfde niveau als nu.
- Vermindering van kwijtschelding**
 In het kader van vermindering van stapeling bij inkomensondersteuning wordt voorgesteld de mogelijkheden van kwijtschelding te bezien. Het huidige kwijtscheldingsbedrag is 3,7 miljoen euro. Uw raad heeft autonomie op het percentage wat wordt kwijtgescholden. Dit is nu 100%. Voor kwijtschelding kan een besparing tot ca. 3 miljoen euro worden gerealiseerd. Er blijft altijd een restbedrag over voor inningskosten en belastingaanslagen die oninbaar verklaard worden. De kwijtschelding wordt toegepast op de afvalstoffen- en rioolheffing. Vermindering leidt tot een verlaging van de tarieven voor deze heffingen. Overeenkomstig de methodiek bij herinrichten woonlasten kunnen de ozb-tarieven voor huishoudens worden verhoogd zonder dat dit leidt tot verhoging van de totale woonlasten.

IX lastendruk burgers en bedrijven

Bezuiniging	2015	2016	2017
OZB op macronorm (2% stijging bovenop inflatie)	380	760	1.000
aanvullend OZB tariefsverhoging van 2%	760	1.530	1.530
herinrichten woonlasten	300	300	620
verminderen kwijtschelding	3.000	3.000	3.000
Subtotaal	4.440	5.590	6.150

9. Financiën

Structurele bezuinigingen

Voor de invulling van de resterende structurele financiële opgave wordt gekozen voor de volgende bezuinigingsrichtingen. Mede als gevolg van de kans op stapeling van bezuinigingen, moet de haalbaarheid en uitwerking van een aantal bezuinigingsrichtingen, waaronder de organisatie, nog definitief worden gemaakt. Dit wordt in de programmabegroting 2014 – 2017 meegenomen.

bezuinigingsrichting	onderdelen	bezuinigingsomvang (in €1.000)		
		2015	2016	2017
I inkomensondersteuning	Fonds inkomensondersteuning en armoedebeleid	2.000	2.000	2.000
II gedeelde verantwoordelijkheid	maatschappelijke opvang, wijkbudgetten, Werkplein, Onderwijs en sportvoorzieningen	2.265	2.265	2.385
III cultuur en citymarketing	cultuur, stadspromotie	350	1.200	2.100
IV mobiliteit	verkeersprojecten	300	310	310
V leefbaarheid	openbare ruimte, gladheidsbestrijding	1.200	1.700	2.200
VI veiligheid	brandweer	250	500	500
VII dienstverlening (bedrijfsvoering)	stedelijk loket	300	500	500
VIII organisatie (bedrijfsvoering)	doorontwikkeling lean maken van de organisatie, regionale samenwerking, verzelfstandigen onderdelen	3.030	3.985	4.375
IX lastendruk burgers en bedrijven	herinrichten woonlasten, OZB op macronorm, OZB 2% verhogen, kwijtschelding	4.440	5.590	6.150
TOTAAL		14.135	18.050	20.520
opgave keuzenota		-10.800	-12.800	-16.100
saldo		3.335	5.250	4.420

Flankerend beleid

Voor de implementatie van de nieuwe bezuinigingsrichtingen, resterende CFO-opgave en incidentele uitgaven voor ICT adviseren wij incidenteel middelen te reserveren.

- *Personeel: restantopgave en nieuwe krimp (€7 miljoen)*
Voor de CFO opgave 2013 en 2014 moeten wij nog circa 75 fte krimpen. De bezuinigingsrichtingen laten een nieuwe krimp zien van ten minste 75 fte. Op basis van ervaring in het afgelopen jaar reserveren wij voor de komende jaren €7 miljoen aan mobiliteitsmiddelen.
- *Eenmalig ICT investeren (€2 miljoen)*
In 2013 zijn wij voortvarend gestart met het lean maken van onze werkprocessen. In diverse processen zijn incidentele ICT investeringen noodzakelijk om lean te realiseren en de kwaliteit ten minste op hetzelfde niveau te houden.
- *Implementatie nieuwe bezuinigingen (€1 miljoen)*
Op basis van onze ervaringen met de implementatie van voorgaande bezuinigingsmaatregelen reserveren wij €1 miljoen euro voor remwegkosten bij het implementeren van de voorgestelde bezuinigingsrichtingen.

In de programmabegroting 2014-2017 leggen wij u ter dekking een pakket aan incidentele bezuinigingsmaatregelen voor in de orde van €10 miljoen.

Bezuinigingsrichtingen vanaf 2015 in Keuzenota

Bezuinigingen in 1000 euro's

Nr	Prog	Voorstel	2015	2016	2017	Opmerkingen/uitzoeken
I. Inkomensondersteuning						
1	E&W	Inkomensondersteuning	2.000	2.000	2.000	We gaan werken met één Fonds Inkomensondersteuning. We kijken dan niet meer per afzonderlijke regeling of een burger hiervoor in aanmerking komt, maar gaan meer maatwerk verrichten bij inkomensondersteuning. Dit leidt tot minder categoriale verstrekkingen en meer maatwerk per situatie. Een substantiële stapeling van voorzieningen willen we daarbij voorkomen.
		subtotaal	2.000	2.000	2.000	
II. Gedeelde verantwoordelijkheid						
2	WZW	Verminderen bijdrage eigen middelen aan Maatschappelijke opvang	130	130	130	Voorstel om de overschrijding op het Rijksbudget (dat Enschede als Centrumgemeente ontvangt op basis van het verdeelmodel Maatschappelijke Opvang) taakstellend terugbrengen met 200.000 euro. Dit kan gerealiseerd worden door een bezuiniging van 130.000 euro en een overheveling van 70.000 euro naar een eventueel, nieuw te vormen, Fonds inkomensondersteuning (zie bezuinigingsvoorstel 1). Het bedrag van 130.000 euro is te vinden binnen de volgende activiteiten: casemanagement zeer actieve veelplegers, nazorg detentie en openstelling gebruikersruimten (sluiting op donderdagavond en zaterdag). Het structureel beschikbare budget schrijnende gevallen ad 70.000 kan miv 2015 overgeheveld worden naar een (nieuw te vormen) Fonds inkomensondersteuning. Het budget ad 70.000 wordt overwegend ingezet op aangeven van wijkteam/wethouder/burgemeester mbt problemen voortvloeiende uit mensenhandel, kinderen van statenloze ouders en vluchtelingen.
3	WZW	Wijkgericht werken	260	260	380	Het voorstel is een bezuiniging op het wijkgericht werken te halen, zonder dat dit directe gevolgen heeft voor de budgetten van wijken. Dat kan doordat momenteel 20% van het budget Wijkbudgetten niet is toegedeeld aan de wijken, maar "achtergehouden" is voor bijzondere initiatieven en voor wijken met veel initiatiefkracht. Het inleveren van dit budget van 260.000 euro heeft geen directe gevolgen voor het budget per wijk. Dat blijft gelijk. Naast deze besparing kan Stadsdeelmanagement vanaf 2017 20% van hun werkbudgetten reduceren. Daarmee bereiken we aanvullend een besparing van 120.000 euro.
4	WZW, O&O	Welzijn	575	575	575	Een besparing van 575.000 euro op activiteiten en diensten gericht op welzijn, activering en maatschappelijke dienstverlening, in aanvulling op de eerder vastgestelde bezuiniging van 1,1 miljoen. Een deel van deze besparing kan gehaald worden door vrijval van het budget voor De Tukker (75.000 euro), aangezien Jarabee heeft besloten om dit project te beëindigen.
5	E&W	Dienstverlening Werkplein	350	350	350	Wij blijven inzetten op een goede dienstverlening aan onze burgers en werkgevers via het Werkplein en het Ondernemersloket. Wel zien we mogelijkheden om efficiënter te werken door de werkzoekenden met een relatief korte afstand tot arbeidsmarkt meer via digitale dienstverlening en minder via face-to-face contact te helpen. Op het terrein van de werkgeversbenadering gaan we binnen en buiten de gemeente nog meer samenwerken waardoor we efficiënter en effectiever kunnen zijn.
6	O&O	Niet-wettelijke taken onderwijs	600	600	600	Enschede geeft 800.000 euro uit aan de niet-wettelijke taken Brede School en onderwijsbegeleiding. Een bezuiniging op de Brede School leidt tot minder activiteiten door scholen met partners in de wijk. Het gaat om activiteiten die bijdragen aan de talentontwikkeling van kinderen en daarmee aan de preventieve aanpak, waaronder sport, maatschappelijk bewustzijn, gezonde leefstijl, natuur- en milieueducatie. Bij een korting op middelen voor onderwijsbegeleiding moeten de onderwijsorganisaties een deel zelf bekostigen.
7	O&O	Krimp team leerplicht	100	100	100	Anders ordenen van de werkzaamheden bij leerplicht: Het aantal voortijdig schoolverlaters is de afgelopen jaren gedaald. De komende tijd zetten we deze lijn door, maar gaan we nieuwe afspraken maken over de onderlinge rolverdeling en het verhogen van de efficiëntie. Daarbij meten we concreet de daadwerkelijke voortgang, zodat we onze inzet specifieker in kunnen zetten daar waar de resultaten achterblijven.
8	O&O	Sportvoorzieningen	250	250	250	Een besparing is mogelijk door wijzigingen in het locatiebeleid aan te brengen. Deze bestaan uit het overdragen van toezichtstaken aan gebruikers (binnensport), het verhogen van tarieven en het samen met het werkveld onderzoeken van mogelijkheden tot een verdere verhoging van de bezetting van voorzieningen, waardoor het mogelijk wordt om (op termijn) voorzieningen te sluiten. Daarbij wordt de basisstructuur met multifunctionele voorzieningen door de gemeente geborgd. Kleinschalige, solitaire voorzieningen worden zoveel mogelijk overgedragen aan burger-/verenigingsinitiatieven.
		subtotaal	2.265	2.265	2.385	
III. Cultuur en citymarketing						
9	SO	Prioritering in aanbod culturele voorzieningen	200	900	1.800	Bezuinigingsmogelijkheden liggen - naast een vermindering van ambtelijke capaciteit - in het muziekonderwijs (onderwijs aan volwassenen en onderwijs aan kleine groepen) en de bibliotheek (organisatorische verandering en aanpassing van het personeelsbestand). In 2015 kan rond 150.000 euro worden gerealiseerd, oplopend tot 600.000 euro in 2017. Voor forsere bezuinigingen oplopend naar 1,8 miljoen euro moet gedacht worden aan het schrappen of grotendeels schrappen van een van de grote culturele instellingen. Voor een dergelijke grote ingreep die aanzienlijke consequenties voor de culturele infrastructuur heeft, worden twee instellingen genoemd: Concordia en/of Kaliber Kunstenschool. In alle gevallen gaat het ingrijpen gepaard met aanzienlijke frictiekosten.
10	SO	Stadspromotie	150	300	300	Een bedrag van 300.000 euro is te bezuinigen als sprake is van een opschaling van de promotie-activiteiten, bijvoorbeeld op regionaal niveau (overdracht van taken naar Regio).
		subtotaal	350	1.200	2.100	

Nr	Prog	Voorstel	2015	2016	2017	Opmerkingen/uitzoeken
IV. Mobiliteit						
11	SO	Verlagen uitgaven aan verkeersprojecten en onderzoek	300	310	310	Een algemene bezuiniging van 250.000 euro op onderzoek en kleine projecten is mogelijk. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van 1,3 miljoen euro beschikbaar. Daarnaast is het mogelijk om een besparing van 60.000 euro te vinden binnen overige verkeersprojecten. Dat kan door het verlagen van uitgaven, het inzetten van meevallers, een geactualiseerde tijdsplanning, een vermindering van de bijdrage aan Mobiliteitsmanagement en een vermindering van de exploitatielasten van Mobiliteitsmanagement systemen.
		subtotaal	300	310	310	
V. Leefbaarheid						
12	LO	Vereenvoudigen openbare ruimte	1.000	1.500	2.000	De vereenvoudiging van de inrichting, het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte kan nog verder doorgevoerd worden. Deels met nieuwe werkwijzen, deels door zichtbaar de openbare ruimte te versoberen. Deze vereenvoudiging, al ingezet bij riolering, wegen en openbare verlichting, zal op alle drie aspecten (inrichting, beheer en onderhoud) verder doorgevoerd worden. Tenslotte wordt de beheercomponent bij het inrichten van de openbare ruimte steviger meegenomen.
13	LO	Gladheidsbestrijding: geleidelijk afbouwen, onderscheid in wegen	200	200	200	Op de gladheidsbestrijding kan bezuinigd worden. Voor een deel is met andere werkwijzen nog op de kosten te besparen. Voor zover dat te weinig oplevert is het ook mogelijk minder routes te gaan doen of anders te prioriteren. Dat laatste zal zeker ook maatschappelijke effecten hebben. Weggebruikers zullen nog meer hun rijgedrag aan de omstandigheden moeten aanpassen.
		subtotaal	1.200	1.700	2.200	
VI. Veiligheid						
14	CS	Bezuiniging Brandweer	250	500	500	Het voorstel is om vanaf 2015 een structurele bezuiniging van 500.000 euro op de VRT/brandweer te realiseren. Hiervoor moet de VRT 1,7 miljoen bezuinigen op haar totale budget. Enschede draagt momenteel bijna 30% bij aan de regionale brandweerbegroting. Uiteraard dient bij elke ingreep in de financiële middelen bezien te worden of er een effect is op inzet en blijvende adequate dienstverlening van de brandweer.
		Subtotaal	250	500	500	
VII. Dienstverlening						
15	DV, E&W, WZW, LO	Stedelijk Loket	300	500	500	Wij voorzien efficiëncyvoordelen door het verder bundelen van taken, voor zowel de fysieke verstrekking van producten alsmede de diverse contactpunten voor telefonisch en digitaal contact met de burger. Daarbij hanteren we maximaal de principes van het 'lean' organiseren van de processen en een beroep op de zelfredzaamheid van de burger, zoals gestandaardiseerde formulieren welke vooraf ingevuld moeten zijn. Door het bundelen van deze taken verwachten we een efficiëncybesparing van minimaal 10% te realiseren op de hiermee gepaard gaande personele kosten. Na een inventarisatie en het voorkomen van dubbelingen met reeds opgelegde taakstellingen kan een verdere besparing onderbouwd worden.
		subtotaal	300	500	500	
VIII. Organisatie						
16	allen	Bundel maatregelen lean organisatie	2.500	3.000	3.200	Doorontwikkeling en 'lean' maken van de organisatie door:(a) efficiënter inzetten van personeel, (b) vereenvoudigen van procedures, (c) verminderen van personeelsgerelateerde budgetten.
17	allen	Bundeling handhaving	100	100	100	1) Op dit moment geven we circa 0,3 mln uit aan de Sociale Recherche Twente (SRT). De kosten voor de SRT zijn hoog in relatie tot het gebruik door de gemeente Enschede. Op dit moment worden scenario's uitgewerkt voor de toekomst van de SRT. Zowel het uittreden (en zelf gaan uitvoeren) als het aanpassen van de huidige financieringssysteem heeft gevolgen voor de bestuurlijke samenwerking in de regio op dit terrein. 2) Met verschillende andere 'handhavers' binnen de gemeenten wordt onderzocht of een bundeling van handhavingstaken op het terrein van WWB, leerplicht en openbare ruimte meerwaarde heeft en mogelijk efficiëncyvoordelen genereert.
18	O&O	Besparingen in wijkaccommodaties	0	275	275	Het werken met burgers en partners in de wijk hoeft in de toekomst minder gebonden te zijn aan de vaste locaties van de wijkaccommodaties. Een besparing van 275.000 euro is mogelijk, maar komt wel bovenop een bestaande taakstelling van 60.000 euro. De totale bezuiniging zal tot gevolg hebben dat drie of meer wijkcentra gesloten moeten worden. Alle gemeentelijke wijkcentra zijn eigendom van het VBE. Sluiting zal aldus leiden tot afstoot van wijkcentra.
19	LO	Onderhoud Enschede verzelfstandigen	350	450	550	Het anders positioneren van Onderhoud Enschede (binnen danwel buiten de gemeentelijke organisatie) is momenteel onderwerp van onderzoek en daar vindt in 2014 besluitvorming over plaats. De verwachting is dat door taakgerichter en efficiënter te werken en door de afbouw van overhead vanaf 2015 een besparing tussen de 350.000 en 700.000 euro mogelijk is. De exacte bedragen zijn mede afhankelijk van de randvoorwaarden en taakstellingen die er komen.

Nr	Prog	Voorstel	2015	2016	2017	Opmerkingen/uitzoeken
20	E&W	Regionale samenwerking economie beleid	80	160	250	Door het economisch beleid van lokaal beleid op te tillen naar regionaal beleid kan het economisch beleid van Twente veel effectiever worden. Dat geldt zowel binnen de grenzen van Twente als gesprekspartner naar de medeoverheden. Voor onderdelen van het beleid wordt nu veertien keer hetzelfde gedaan. Opschaling naar regionaal niveau betekent dat er met een bezuiniging toch meer capaciteit kan worden ingezet voor een beter onderbouwd beleid. Op korte termijn leidt dat tot een bezuiniging, op lange termijn tot een hogere economische groei
		Subtotaal	3.030	3.985	4.375	
IX. Lastendruk burgers en bedrijven						
21	CS	OZB op macronorm (1% stijging bovenop inflatie)	380	760	1.000	De afgelopen coalitieperiode, maar ook in de jaren daarvoor, heeft Enschede de ozb-tarieven met maximaal de inflatiecorrectie verhoogd. In deze jaren is Enschede ook fors beneden de macronorm gebleven. De macronorm geeft de maximale ozb verhoging voor enig jaar in procenten weer. Na vier jaren van achtereenvolgende bezuinigingsronden lijkt een extra verhoging van de ozb-tarieven onvermijdelijk.
22	CS	Aanvullend OZB tariefsverhoging van 2%	760	1.530	1.530	Verder stellen wij voor om de ozb-tarieven voor 2015 en 2016 met 2% te verhogen, bovenop de inflatiecorrectie. Dit levert in 2015 een structurele meeropbrengst op van ca. € 760.000 en in 2016 nog eens met ca. € 770.000. Voor een gemiddeld huishouden in Enschede betekent dit jaarlijks een extra verhoging van de ozb-kosten van € 5,00 per jaar.
23	CS	Herinrichten woonlasten	300	300	620	Wij zien mogelijkheden om de afvalstoffenheffing te verlangen met € 10 per huishouden. Met ca. 67.000 huishoudens in Enschede betekent dit een verlaging van de opbrengst afvalstoffenheffing van € 620.000 (rekening houdend met huidige kwijschelding). Wij stellen voor om de ozb-opbrengst met dit bedrag te verhogen en de tarieven daarmee navenant aan te passen. Het woonlastenniveau blijft voor een gemiddeld huishouden met deze maatregel op hetzelfde niveau als nu.
24	CS	Verminderen kwijschelding	3.000	3.000	3.000	In het kader van vermindering van stapeling bij inkomensondersteuning wordt voorgesteld de mogelijkheden voor kwijschelding te herzien. Het huidige kwijscheldingsbedrag is 3,7 miljoen euro. Aangezien de gemeente rekening moet houden met hogere inningskosten, levert een totale herziening van kwijschelding een besparing op van ongeveer 3 miljoen euro.
		Subtotaal	4.440	5.590	6.150	
		Totaal	14.135	18.050	20.520	

Opgave keuzenota	-10.800	-12.800	-16.100
Saldo bezuiniging-opgave	3.335	5.250	4.420