

Perspectiefnota



2016 - 2019

Perspectiefnota 2016 - 2019

INHOUDSOPGAVE	5
LEESWIJZER	7
VOORWOORD	9
1. INSPIRATIE DOOR EN VOOR DE STAD	11
1.1 DE KRACHT VAN DE STAD	11
1.2 Vijf thema's voor de Arnhem Agenda	12
Thema 1: Groen	12
Thema's 2 & 3: Creatief & Innovatief	12
Thema 4: Menselijke maat	13
Thema 5: Samenwerken	13
2. PROGRAMMA'S EN VERANDEROPGAVEN	15
2.1 'Van wijken weten'	15
2.1.1 Veranderopgaven	16
A. Wijksturing	16
B. Innovatie & recombineren van centraal aanbod naar de wijkvraag	17
C. Versterken participatie en zelforganiserend vermogen van inwoners	19
2.2 Stad op de kaart	20
2.2.1 Veranderopgaven	20
A. Werk	20
B. Vitale centrumstad en het Rijngoud	22
C. Energy made in Arnhem, ElektriCity	23
D. Marketing van Arnhem	24
3. BEZUINIGINGSPRINCIPES	25
3.1 Minder gemeente, meer wijk, anders doen	25
3.2 Uitwerking bezuinigingsprincipes	25
3.2.1 Bezuinigingsprincipes; De 4 D's veranderende rollen tussen burger en overheid	26
Decentraliseren	26
De-institutionaliseren: maatschappelijke waarde in plaats van ambtelijke waarde	26
Differentiëren: Vier het verschil	26
Daling bezit, meer toegang	26
3.2.2 Randvoorwaarden	27
Vertrouwen	27
Slimmer organiseren, meer digitaal	27
3.3 Hoe verder?	27
4. HET FINANCIËLE PERSPECTIEF	29
4.1 Financieel meerjarenbeeld	29
4.2 Incidentele oplossingen voor 2015	30
4.3 Structurele bezuinigingen vanaf 2016	30
4.4 In aanloop naar de MJPB 2016-2019	31

De perspectiefnota is het startdocument van de nieuwe beleidscyclus. Doelstelling van deze nota is een handreiking van het college van burgemeester en wethouders aan de raad om in een vroegtijdig stadium voor te kunnen sorteren op de strategische hoofdkeuzes voor de meerjaren-programma-begroting. Daarnaast heeft deze perspectiefnota als doel om de uitgangspunten voor samenwerking tussen overheid en samenleving te bepalen. Het kunnen inspelen op de snel veranderende samenleving en het optimaal benutten van expertise en creativiteit van burgers en partners, vraagt van de gemeente én haar burgers een andere werkwijze en rolneming. Deze uitgangspunten zijn ook een leidraad om tot bezuinigingsvoorstellen te komen van ca. 20 miljoen.

De uitkomsten van de besluitvorming van de raad over de perspectiefnota worden door het college van burgemeester en wethouders betrokken bij het opstellen van de meerjaren-programma-begroting.

De lijn waarlangs de Perspectiefnota 2016-2019 is opgezet, is als volgt:

Hoofdstuk 1

De perspectiefnota begint met inspiratie voor en door de stad en betreft een korte weergave van de opbrengst uit de Arnhem Agenda. Vijf belangrijke thema's voor de ontwikkeling van Arnhem zijn in dit proces geduid. Deze Arnhemse thema's zijn gelardeerd met plaatselijke, nationale en internationale ontwikkelingen en voorbeelden.

Hoofdstuk 2

Vanuit de inspiratie op de stad hebben wij twee nieuwe programma's benoemd. Natuurlijk zijn er meer overheidstaken te benoemen, maar in deze programma's zijn de belangrijkste doelstellingen voor de komende vier jaar benoemd. Op basis van de programma's zijn de gewenste veranderopgaven nader geconcretiseerd in resultaten, tijdpad en benodigde investeringen. Voor veranderopgaven geldt de volgende randvoorwaarden:

- Ze zijn sterk geënt op wat de stad nodig heeft, hebben een vraaggerichte invulling en hebben als kenmerken de duurzame betrokkenheid en (nieuwe) samenwerking met externe partijen;
- Ze zijn gericht op een bepaald urgent vraagstuk of een transitie- of transformatieopgave voor een bepaalde periode, met bijbehorende doelstellingen, activiteiten en budget.

Hoofdstuk 3

Uit de opbrengst van de Arnhem Agenda en vanuit het bezuinigingsproces zijn uitgangspunten voor nieuwe samenwerking gedestilleerd. Deze uitgangspunten zijn met bewoners nader verrijkt in het kader van de bezuinigingsopgave onder het motto: minder gemeente, meer wijk, anders doen. Ook krijgen ze vorm in een aantal verder uitgewerkte bezuinigingsprincipes.

Hoofdstuk 4

Dit hoofdstuk bevat het financiële perspectief. De in hoofdstuk 3 genoemde uitgangspunten zullen bij de uitwerking van de MJPB worden gehanteerd. Ook is het huidige financiële beeld kort in dit hoofdstuk opgenomen.

Wat is de relatie met de Arnhem Agenda?

Hoofdstuk 1 is gebaseerd op de Arnhem Agenda. Naast de perspectiefnota wordt tegelijkertijd een 'Arnhem Agenda' uitgebracht, waarin de opbrengst van het proces met de stad wordt gepresenteerd. Dit boekje bevat ook de opgehaalde ideeën met een korte eerste reactie. Daarnaast is een voorstel in ontwikkeling hoe de Arnhem Agenda verder inhoud en vorm kan krijgen. Hoe kunnen ideeën van partijen of individuen, met de stad, een stap verder geholpen worden of welke experimenten kunnen worden gestart om de benoemde uitgangspunten handen en voeten te geven?

Wat is de relatie met de bezuinigingen?

Deze nota bevat de uitgangspunten voor de nieuwe manier van werken. Ze zijn echt bedoeld voor hoe wij ons als overheid tot de stad willen verhouden. En dus ook in het bezuinigingstraject. Aan de hand van de vastgestelde uitgangspunten komt het college in juni met uitgewerkte bezuinigingsvoorstellen. Deze worden begin juli aan de gemeenteraad aangeboden. Concrete bezuinigingsvoorstellen worden vervolgens meegenomen in het ontwerp MJPB 2016-2019.

Voor deze perspectiefnota hebben wij ons laten inspireren door de wat de afgelopen maanden in het kader van de Arnhem Agenda naar voren is gebracht door inwoners van jong tot oud, ondernemers, medewerkers van instellingen, politici en ambtenaren als het gaat over de toekomst van Arnhem. En dat is nodig, want de samenleving verandert. Inwoners en bedrijven maken zich los van de structuren die ze gewend waren. Steeds vaker regelen ze de zaken zelf wel via hun netwerk en met hulp van de hedendaagse techniek. Ooit was de overheid bij veel ontwikkelingen bepalend door het initiatief te nemen of grenzen te stellen. Maar die 'top-down' aanpak past niet meer bij deze tijd. De samenleving wil op veel terreinen dat de overheid niet bepaalt, maar in vertrouwen taken overgeeft en waar nodig ondersteunt.

Deze beweging is niet uniek voor Arnhem. Nederland kantelt en wij kantelen mee. Daarbij willen we zelf bepalen in welke richting we kantelen en op welke manier dat gebeurt. De gesprekken die we hebben gevoerd bij het opstellen van de Arnhem Agenda zijn daarbij erg belangrijk geweest. Arnhemers houden van hun stad en hebben veel wilskracht en creativiteit. Iedereen afzonderlijk kan een beweging op gang brengen en het verschil maken. Het enthousiasme, de creativiteit en het geloof in de toekomst dat wij hebben gezien, maakt ons positief over de toekomst van Arnhem.

In deze perspectiefnota leggen wij nadrukkelijk verbanden tussen de inspiratie vanuit de Arnhem Agenda, de grote opgaven die wij voor de stad zien en hoe wij onze (nieuwe) rol willen gaan nemen. In menskracht, maar ook in financiële zin. Daarmee duiden we ook op de nieuwe bezuinigingen, die bij de begroting moeten worden vastgelegd. De principes waarmee we naar de financiën kijken zijn gebaseerd op een inhoudelijke visie en op de opgaven van de gemeente en de rollen die burgers, ondernemers en instellingen al op zich nemen. Als gemeentebestuur zien wij kansen in deze nieuwe manier van werken. Overigens sluiten deze principes aan bij ideeën zoals bijvoorbeeld vastgelegd in de door de raad aangenomen motie over buurtrechten. In de komende maanden worden aan de hand van deze uitgangspunten concrete bezuinigingsvoorstellen uitgewerkt.

Het lijkt of alles stagneert: de samenleving, het bestuur en het kapitalistisch systeem. Maar op de achtergrond is er een grote dynamiek met een open economie waarbij inwoners en ondernemers, instellingen en bedrijven in netwerken samenwerken. Volgens hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans is er geen crisis maar een transitie.

1. Inspiratie door en voor de stad

Hoe ziet de stad er over tien tot vijftien jaar uit? Hoe zorgen we dat we klaar zijn voor de toekomst en op welke manier werken stad en gemeente in de toekomst samen? Dat zijn de kernvragen geweest tijdens de gesprekken over de Arnhem Agenda. Driehonderd Arnhemmers: inwoners, bedrijven, instellingen, politici en ambtenaren zijn begonnen met 'collectief' vooruitkijken. Ze gaven aan welke thema's het belangrijkste zijn voor de toekomst van Arnhem en ook keken ze naar wat belangrijk is in de onderlinge samenwerking. Sowieso staan steden in de belangstelling: Samen met de grootste Nederlandse steden werkt het kabinet aan een Agenda Stad, die op haar beurt weer aansluit bij de Urban Agenda van de Europese Unie. Niet de nationale staten, maar steden worden door deskundigen gezien als de plek waar oplossingen voor wereldwijde vraagstukken ontwikkeld worden. Niet langer is grootschalig de keuze, maar het kleinschalige. De ca. driehonderd bij de Arnhem Agenda betrokken Arnhemmers onderschreven door hun keuze voor de vijf thema's deze beweging. In dit hoofdstuk, dat vooral bedoeld is om te inspireren, verbinden wij ook de internationale ontwikkelingen aan onze eigen Arnhem Agenda.

1.1 DE KRACHT VAN DE STAD

De kracht van de stad in Arnhem is het samen ontwikkelen met burgers, bedrijven en instellingen en daarmee bepalend voor de wijze waarop we, in concurrentie met andere steden, succesvol blijven. Hierbij gaan we uit van de volgende focus: meebewegen, door zelfbewust te sturen op veranderingen, voortbouwend op de kwaliteiten van Arnhem door coalities aan te gaan in de stad, met de regio, landelijk en in Europa.

Meebewegen!

Arnhem is een stad met veerkracht. De geschiedenis heeft dat bewezen en ook in de toekomst zal Arnhem mee gaan bewegen. Wonen, winkelen en werken zal in hoog tempo gaan veranderen. Hebben we nog een eigen auto, of roepen we een elektrische taxi op die zonder bestuurder komt voorrijden? Kopen we dan nog stroom bij een energiebedrijf, of wekken we die met de buurt zelf op? En komt de gemeente nog langs om het groen te onderhouden, of doen we dat met ons eigen buurtbedrijf? De wereld om ons heen verandert zo snel, dat de doelen die we als stad stellen moeten worden bijgesteld gedurende de rit. Die flexibiliteit en het kunnen en willen meebewegen en daarin de kansen pakken is de kracht van de stad.

Zelfbewust

De uitgangspositie van Arnhem is goed. Er is een breed gedragen bewustzijn dat veranderingen nodig zijn: duidelijk is dat we bevrijd zijn van zekerheden van weleer. Dit vraagt om zelfbewust vast te stellen dat bestaande systemen in onderwijs, bedrijfsleven, zorg en overheid dreigen vast te lopen en dat we moeten vernieuwen. Als we kijken naar vraagstukken zoals de ontwikkeling van de binnenstad, de vergrijzing in sommige Arnhemse wijken, de jeugdproblematiek, de mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, de woningmarkt, milieuproblematiek etc. hebben wij een groot gevoel van urgentie om zaken anders aan te pakken. Er is reeds een enorme veranderkracht ontwikkeld - ook in Arnhem. Dwarskijkers, frisdenkende, entrepreneurs, jonge, innovatieve talenten pakken de handschoen op om de wereld - en dus ook Arnhem beetje bij beetje mooier te maken.

Benut de kracht

Arnhem is (inter)nationaal bijvoorbeeld al een sterk merk in mode en energie- en milieutechnologie (EMT), mede dankzij toonaangevende bedrijven, jonge ondernemers en de hogescholen. En Arnhem heeft als poort naar Duitsland veel te danken aan haar unieke ligging aan Rijn en Veluwe. Arnhem is the place to be in Gelderland, maar zien we dat zelf nog wel? We willen een stad zijn waar meer net afgestudeerden willen blijven wonen en werken, in plaats van verder te trekken. Waar ondernemers trots zijn om in deze stad te ondernemen. Waar inwoners graag het heft in handen nemen in hun eigen woonomgeving en hiervoor ruimte en invloed op budget hebben. Zodat Arnhem niet slechts een plaats is waar mensen met plezier wonen en werken, maar ook een sterk merk met (inter)nationale herkenbaarheid.

Toekomst is aan de stad

Dertig procent van de wereldeconomie speelt zich in slechts 100 steden af en daar is ook bijna alle innovatie. Dat betekent tegelijk dat er een sterke concurrentie tussen steden is. Ook in Europa zijn (samenwerkende) steden steeds meer de motor achter innovatie en concurrentievermogen. Daar moet ook Arnhem van profiteren! De nauwe samenwerking tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven (Triple Helix) in de regio Arnhem Nijmegen past perfect binnen deze ontwikkeling. Net als een initiatief als Innovatiefabriek Arnhem, waarin hoger onderwijs, woningcorporaties en partners zoals De Kempenaer, Luxor, Coehoorn Centraal en Casa de positie van Arnhem versterken als aantrekkelijke stad om in te werken en te wonen. En zo zijn er in Arnhem meer optimistisch stemmende voorbeelden.

1.2 VIJF THEMA'S VOOR DE ARNHEM AGENDA

Groen, creatief, innovatief, menselijke maat en samenwerken. Dit zijn de hoofdthema's die leidend worden in het Arnhemse denken over de toekomst. Niet omdat 'het stadhuis' dat bedacht heeft, maar omdat mensen in onze stad deze thema's belangrijk vinden. In de Arnhem Agenda worden deze uitgewerkt. Rondom deze thema's werden bijeenkomsten gehouden. De in 2015 gekozen thema's zijn anders geformuleerd dan in de vorige toekomstvisie, maar de inhoud is herkenbaar voor wie Arnhem kent.

THEMA 1: GROEN

In 2025 creëert en benut Arnhem mogelijkheden om de stad groener te maken en zijn de stad en de inwoners gezonder, duurzamer en socialer. Groen slaat bruggen, het gaat sociale en maatschappelijke verloedering tegen en het maakt de stad aantrekkelijker. Tegelijk draagt het bij aan het oplossen van lucht- en waterproblemen, een gezond leefklimaat en een rijke natuur. Groen is ook een bron van innovaties en economische groei. Technologische ontwikkelingen maken veel duurzame oplossingen mogelijk en zijn economisch steeds vaker rendabel.

- De Arnhemse Energie- en Milieutechnologie-sector (EMT) loopt voorop in het ontwikkelen van toepasbare kennis voor duurzame oplossingen.
- Buurttuinen zijn een mooi middel om eerlijk voedsel te verbouwen. De gemeenteraad heeft het al mogelijk gemaakt dat bewoners op braakliggende grond moestuinen aanleggen.
- In sportieve zin heeft Arnhem alles in zich om groen en gezondheid te combineren. Onze grootste sportlocaties zijn niet Papendal of het Vitessestadion, maar het zijn de parken en de Veluwe.
- Initiatieven om openbaar groen met elkaar aan te leggen en te onderhouden maken buurten en wijken groener en socialer.

THEMA'S 2 & 3: CREATIEF & INNOVATIEF

Arnhem is met z'n enorm veelzijdige culturele aanbod en vele creatieve ondernemers onmiskenbaar een creatieve stad. Dat heeft te maken met ArtEZ als de broedplaats van creatief talent, maar ook met de creatieve beroepsopleidingen aan de HAN, VHL en Rijn IJssel. Soms al meer dan honderd jaar hebben (inter)nationaal toonaangevende culturele instellingen zoals het Nederlands Openluchtmuseum, Het Gelders Orkest, Introdans en Toneelgroep Oostpool hun plek in Arnhem. Arnhem steekt veel energie in het optimaliseren van de culturele infrastructuur, door onder andere renovatie en verbouw van de concertzalen Luxor en Musis Sacrum en door multifunctionele nieuwbouwprojecten als Rozet.

Ook de hedendaagse ontwerpster en Pauline van Dongen past helemaal bij het creatieve profiel van Arnhem. Ze heeft in haar jurken zonnecellen gebruikt die energie opwekken waarmee je je mobiel kan opladen. Een mooie cross-over tussen mode & energietechnologie. Met ondernemers als Pauline wordt Arnhem steeds meer een innovatieve stad.

Qua creativiteit kan Arnhem zich op internationaal niveau met veel steden meten. Ook onze twee beeldbepalende culturele evenementen op het gebied van mode en beeldende kunst (Sonsbeek) dragen hieraan bij. Daarnaast kenmerkt Arnhem zich door actieve, veelzijdige, creatieve en ondernemende talenten. In Arnhem krijgen zij de kans zich te ontwikkelen en uit te groeien. Dit gebeurt onder andere door het bieden van faciliteiten, zoals woon/werkruimte voor kunstenaars, voldoende repetitieruimte, het ondersteunen van productiehuizen en werkplaatsen en flexibele regelgeving voor tijdelijke initiatieven.

Grote en kleine ondernemers in de creatieve en innovatieve sector verbinden met onderwijs en bedrijfsleven. Nieuwe FabLabs van de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) dragen nu al bij aan deze verbindingen. Het zijn plekken waar je met digitaal aangestuurde machines, (bijna) alles kunt maken. Dat gebeurt omdat mensen met heel verschillende achtergronden daar samenwerken en

hun kennis delen. Het iXperium van de HAN is een ander voorbeeld: de plek waar experts ICT-toepassingen voor het onderwijs bedenken, onderzoeken en testen. Maar ook het zojuist geopende Center of Expertise Future Makers in Fashion & Design is hiervan een voorbeeld. Dit richt zich op mode, technologie en duurzaamheid.

Meer jonge creatievelingen zullen in 2025 tijdens of na hun studie in Arnhem willen blijven wonen en werken. Want de stad heeft dan meer nog dan nu een breed aanbod van hoogwaardig onderwijs, aantrekkelijke vestigingsmogelijkheden, een interessant cultureel aanbod en passende woonruimte. Voor deze doelgroep is Arnhem een aantrekkelijk alternatief op de hogesnelheidslijn tussen 'Randstad en Noordrijn Westfalen'.

Bij Siza maken ze met 3 D printers "hulpstukken" voor gehandicapten op maat. Een mooi voorbeeld van Arnhemse innovatie.

Na de industriële en de pc- en internetrevolutie, wordt de maakindustrie op nieuwe leest geschoeid. Niet alleen maar ver weg massaproducten maken maar maatwerk op kleine schaal, bijvoorbeeld met 3D printers. In Arnhem staan we klaar om deze initiatieven enthousiast binnen te halen.

De energie- en milieutechnologische sector in Arnhem zal ongetwijfeld aan belang gaan winnen. Juist de combinatie met onze creatieve sector (design) is hierbij interessant. Ook op het gebied van duurzaam vervoer verwordt Arnhem trendsetter, o.a. met Trolley2.0.

THEMA 4: MENSELIJKE MAAT

Arnhemmers merken dat van oudsher bindende organisaties zoals kerken, vakbonden en sociale organisaties minder invloed hebben. Ze maken plaats voor verbindingen die mensen zelf maken, vaak ondersteund door sociale media. Meer dan ooit hebben we de ander nodig om vooruit te komen. De schaalvergroting bracht ons grote (soms) efficiënt werkende organisaties, maar ook regelzucht en onpersoonlijkheid. Nieuwe initiatieven ontstaan zelden in de gehele stad, maar in een buurt of wijk. Daar organiseren bewoners zich. En wat gebeurt in het Spijkerkwartier, gebeurt niet per se ook in Malburgen, en andersom. Verschil is er altijd geweest en mag er ook zijn.

Technologische ontwikkelingen kunnen helpen om nieuwe verbindingen te leggen en samen kennis te vergroten. Dankzij nieuwe technieken groeit ook de mogelijkheid om nieuwe ontwikkelingen op vernieuwende manieren te financieren zoals crowdfunding. En ze hebben nog een positief effect, want producten en diensten komen tegen lagere kosten beschikbaar.

Bij SIZA hebben ze een app ontwikkeld met Google, TomTom, en 8 zorginstellingen waarin mensen met een verstandelijke beperking of niet-aangeboren hersenletsel zelfstandig van deur tot deur kunnen reizen.

In 2025 geven Arnhemmers de maat aan en de overheid en instellingen leveren een nieuwe match met de vraag van burgers. Vanaf 2017 richten wij onze organisatie ook anders in. Wijksturing wordt het leidende sturingsprincipe voor ons als gemeente. Alles wat decentraal, op wijkniveau uitgevoerd kan worden, wordt op dat niveau opgepakt. Burgers zijn dan geen passanten meer bij dienstverlening van de gemeente en instellingen maar andersom, de dienstverlening levert zoveel mogelijk ondersteuning vanuit de wijk waar de burger behoefte aan heeft.

THEMA 5: SAMENWERKEN

Samenwerken betekent ook werken aan 'vertrouwen' en het 'bereiken en vinden van mensen die niet vooraan staan' om mee te doen. Samenwerking komt per definitie van twee kanten. Transparant en duidelijk zijn over idealen, doelen en middelen is hierbij essentieel. Ontregelen helpt daarbij omdat regels wantrouwen voeden. Meer ruimte voor samenwerken moet gepaard gaan met de erkenning van de ongemiddelde mens. Niemand is gelijk maar iedereen is gelijkwaardig. Niet langer passen ons vaste werkprocessen en kant en klare oplossingen. Juist organische, flexibele processen en nieuwe sociale rituelen dragen bij aan gemeenschapszin. Binnen elk van de hiervoor genoemde thema's is steeds trouwens één ding duidelijk als het gaat om het behalen van succes: samenwerken is randvoorwaarde.

2. Programma's en veranderopgaven

Alhoewel Arnhem een prachtige stad is, is de stad nooit af. Rondom vijf thema's is in de afgelopen maanden gewerkt aan een Arnhem Agenda, die gelijktijdig met deze Perspectiefnota verschijnt. De deelnemers aan de Arnhem Agenda hebben bijdragen aan de ambities voor onze stad, evenals ons coalitieakkoord dat doet. Maar ook de Ondernemersagenda, of voorstellen vanuit wijken dragen bij aan onze koers voor de toekomst. Wel constateren wij - met veel andere Arnhemmers - dat er sprake is van een transitiefase.

Geïnspireerd door de thema's van de Arnhem Agenda en alle andere ambities die bijdragen aan Arnhem en de Arnhemmers zien wij twee belangrijke opgaven voor ons, die we in twee nieuwe programma's gaan realiseren.

Allereerst kiezen wij voor een fundamentele wijkbenadering van Arnhem. We willen zoveel mogelijk decentraal op wijkniveau gaan uitvoeren. Vanuit de wijk wordt aangegeven wat nodig is om daarmee de lijnen tussen inwoners en overheid zeer te verkorten en efficiënter te werken. Dit nieuwe programma noemen we "Van wijken weten".

Ten tweede willen wij Arnhem nadrukkelijk positioneren als een vitale economische stad en het bestuurlijk en cultureel centrum van Oost-Nederland. Wij gaan deze potentie meer uitdragen en benutten in Nederland en Noordrijn-Westfalen. Dit nieuwe programma noemen we 'Stad op de kaart'.

2.1 'VAN WIJKEN WETEN'

Minder gemeente, meer wijk, anders doen. Dat is samengevat het motto van dit programma. Bij de opgaven van vandaag passen niet meer de werkwijzen van weleer. Een radicale herordening van onze manier van werken is noodzakelijk. Passend bij wat ons door veel Arnhemmers is voorgehouden in gesprekken over de Arnhem Agenda, maar ook passend bij de motie over buurtrechten, die de gemeenteraad eind vorig jaar heeft vastgesteld. In Arnhem kennen we al een lange traditie van wijkenaanpak en buurtinitiatieven. Wij zien hierin een enorme kans én uitdaging om ook andere zaken die wij nu nog centraal uitvoeren, naar het wijkniveau te brengen. Uitgangspunt voor ons handelen, wordt dan ook dat we alles op decentraal wijkniveau gaan doen, tenzij op basis van argumenten blijkt dat dat niet kan. Wij zien binnen het programma 'Van wijken weten' drie belangrijke opgaven voor ons:

- Ten eerste willen wij uitgaan van een ander sturingsprincipe. Naar analogie van de sociale wijkteams, zien wij mogelijkheden om andere taken in een vergelijkbare werkvorm naar wijken te brengen. Deze vorm van sturing noemen wij frontlijnsturing en passen wij zoveel mogelijk toe. Frontlijnsturing verkort de lijnen tussen wijkbewoners en professionals, waardoor problemen effectiever en efficiënter opgepakt kunnen worden.
- Ten tweede willen wij ons aanbod de-institutionaliseren. In onze huidige manier van werken staan prestatieafspraken met aanbieders centraal, en niet wat wijken zelf willen (doen). Dat gaan we omdraaien. Ook professionals in wijken voelen zich soms verdrukt tussen wat ze als professional willen doen, en de ruimte die zijn/haar organisatie hem/haar biedt. Daarmee is ook niet zozeer het aanbod leidend, maar de vraag vanuit wijken.
- Ten derde willen wij de participatiegraad en het zelforganiserend vermogen van Arnhemmers versterken. Arnhem is gelukkig een stad met veel actieve inwoners, maar tegelijkertijd staan ook nog veel inwoners aan de kant. Arnhem heeft baat bij een sterke sociale infrastructuur. Verenigingen of actieve buurten dragen bij aan het welzijn van Arnhemmers.

Hiermee sluiten wij naadloos aan bij de thema's 'menselijke maat' en 'samenwerking' vanuit de Arnhem Agenda. Ook in de ideeën van de groepen die rondom de andere thema's groen, creatief en innovatief hebben geadviseerd, zat vaak besloten dat men een andere rol van de overheid verwacht, met meer ruimte voor initiatieven vanuit buurten en/of groepen van Arnhemmers. Onze keuze om te kiezen voor een fundamentele wijkbenadering van Arnhem maakt het veel gemakkelijker om ruimte te geven aan wat burgers voor hun omgeving willen bereiken.

Doel programma

Meer participatie en een groter zelforganiserend vermogen van Arnhemmers door het toepassen van wijksturing als nieuw sturingsprincipe en een radicale herordening per 1 januari 2017 van veel gemeentelijke taken en budgetten van centraal niveau naar wijkniveau.

Veranderopgaven binnen dit programma:

- Wijksturing
- Innovatie & recombineren van centraal niveau naar de wijkvraag
- Versterken participatie & zelforganiserend vermogen van inwoners

2.1.1 Veranderopgaven

De veranderopgaven binnen het programma 'van wijken weten' hebben grofweg te maken met decentraliseren, deïstitutionaliseren en differentiëren. Hieronder werken wij ze uit:

A. Wijksturing

Het perspectief vanuit de bewoners en de kwaliteit van de woon- en leefomgeving in de Arnhemse wijken zijn uitgangspunt geweest bij de gezamenlijke ontwikkeling van de decentralisaties in het sociale domein en de wijkaanpak. Deze ontwikkeling staat borg voor de beoogde sterke verbinding tussen het sociale en het fysieke domein. Die verbinding wordt effectief gerealiseerd doordat er voor de zorg sociale wijkteams zijn gerealiseerd en voor het fysieke/wijkveiligheidsdomein de wijkteams leefomgeving. De regie op de uitvoering is in handen gelegd van de kernteams per gebied, waarin alle wijkteams, onder leiding van de wijk-regisseur, op managementniveau zijn vertegenwoordigd.

Het 'Right to Challenge', in Arnhem door de gemeenteraad vastgelegd in de motie 'Buurtrechten, Buurtwet' brengt burgers in de positie dat zij voorstellen kunnen doen om publieke taken zelf uit te voeren als zij vinden dat ze dat goedkoper of beter kunnen dan de Gemeente. Hiermee draagt de Gemeente zeggenschap en vrijheid van handelen over aan de burger.

Het College kiest in deze perspectiefnota voor een fundamentele wijkbenadering van Arnhem. Hiermee komt het College tegemoet aan de ambities uit de motie en wordt tevens gezocht naar een zo regelarm mogelijke uitvoering daarvan. Of, zoals een deelnemer aan de burgertop het nog krachtiger formuleerde: Gemeente beperk je tot je wettelijke taken. De stad pakt de rest wel op!

Veranderde opvattingen over burgerkracht en burgerparticipatie, de wens van de Gemeenteraad om buurtrechten en buurtwet te verankeren in gemeentelijk beleid, leiden tot een keuze voor een andere verhouding tussen de overheid en de burger. Waarbij inzicht en kracht van die burger maatgevend zullen zijn voor gemeentelijk handelen. In de Arnhemse wijken (georganiseerd naar acht gebieden) gaan we daarom de wijkteams verder versterken door naast de teams voor volwassenen, jeugd en leefbaarheid, een team participatie toe te voegen. Medewerkers van de gemeente worden verbonden aan de gebieden, maar niet meer dan vijftig mensen per gebied, zodat er geen gelaagde organisatie op wijk/gebiedsniveau ontstaat. (Leden van) de wijkteams zijn bevoegd tot het fiatteren van uitgaven op hun domein. Ze geven daarmee richting aan grote delen van de gemeentelijke begroting. Aanvullende expertise wordt door de teams 'ingekocht' bij derden (zoals tweedelijnszorg bij jeugd), of bij de overblijvende centrale gemeentelijke organisatie.

1. Wijk/gebiedssturing op budgetten wordt het uitgangspunt. Consequentie hiervan is dat in ieder geval de sturing op de volgende budgetten (grotendeels) op wijkniveau kunnen worden gerealiseerd:

- openbare ruimte
- afvalinzameling
- handhaving en toezicht
- vergunningverlening
- participatiebudget
- wijkgebonden cultuur- en natuureducatie
- wijkgebonden sportontwikkeling
- sportvoorzieningen
- armoedebudget
- jeugdhulp
- tiener- en jongerenwerk
- ouderenwerk
- vrijwilligerswerk
- leerplicht

- cliëntenondersteuning
- hulp bij het huishouden
- begeleiding en maatschappelijke ondersteuning

Kortom alle budgetten die wijkgerelateerd zijn, ook wanneer daar centraal georganiseerde expertise voor nodig is. Zo kunnen bijvoorbeeld afvalinzameling en participatie door middel van frontlijnsturing vanuit de wijken aangestuurd worden. Niet van alle budgetten kan de sturing over de wijken verdeeld worden. Je kunt Musis bijvoorbeeld niet over de wijken verdelen, maar je kunt wél de wijken naar Musis brengen. Ook dit past in onze visie.

2. De budgetten komen niet direct in handen van de wijk of van de wijkbewoners. Decentraal, vanuit het perspectief van de bewoner, stelt het wijkteam vast wat, wanneer, waar en met welke prioriteit nodig is in de wijk.

De zorg voor de uitvoering blijft centraal. Zodoende sturen we in de frontlijn en zorgt de centrale stad (back office) voor de uitvoering. Een consequentie is dat het (overblijvende) centrale ambtelijke apparaat zich meer als dienstverlener zal gaan verhouden tot de wijkteams, maar ook dat centrale instituties die vooral wijkgericht werken (denk aan Rijnstad en het Kunstbedrijf) hun meerwaarde in de wijken zelf moeten gaan bewijzen. Wijksturing geeft een betere afweging in de besteding van middelen, omdat de werkelijke behoefte leidend wordt en niet het binnen de specialismen gecreëerde aanbod. Wijksturing 'de-institutionaliseert' omdat de bewoner centraal staat en niet langer de uitvoerende organisatie.

3. Uitgaven blijven ambtelijk plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van een wethouder. Wél zijn deze ambtenaren met budgetrecht optimaal verbonden met hun wijk. Ze werken iedere dag in hun wijk en verbinden zich telkens opnieuw met wijkbewoners en lokale organisaties. Daarmee hebben inwoners veel meer vat op de besteding van gemeentelijke middelen. Om deze wijkgebondenheid te stimuleren, laat de centrale stad verschillen tussen wijken toe en beperkt zij zich tot kaderstelling van algemeen belang. Wethouders blijven verantwoordelijk voor het doen en laten van de wijkteams en verantwoorden hun handelen tegenover de raad. Het budgetrecht blijft daarin uiteraard (conform Gemeentewet) voorbehouden aan de gemeenteraad.

4. Op basis van een voorzichtige inschatting zal honderd tot- honderdvijftig fte aan ambtenaren extra op wijkniveau aan de slag gaan. Tegelijkertijd zal een budget, naast jeugd en WMO dat al op wijkniveau wordt uitgegeven, met een omvang van ongeveer 100 miljoen euro in de sturing op wijkniveau wordt gebracht. In het kader van de bezuinigingsopgave wordt voornamelijk aangenomen dat op dit budget 10 procent bespaard kan worden doordat frontlijnsturing een betere en efficiëntere besteding van middelen mogelijk maakt.

5. Deze transitie krijgt met ingang van januari 2017 zijn beslag en doorloopt 2017 als proefjaar. Net als bij de sociale wijkteams realiseren wij ons dat deze nieuwe werkwijze niet ineens slaagt, maar zal moeten inslijten. Genoemde datum ligt hierbij vast als uiterste termijn; wat eerder kan, zullen we niet nalaten. Dat betekent een herschikking van medewerkers op beperkte schaal, maar een veel grotere herschikking op het gebied van sturing, verantwoording en budgettering.

B. Innovatie & recombineren van centraal aanbod naar de wijkvraag

De Nederlandse verzorgingsstaat transformeert richting een verzameling van nieuwe arrangementen tussen burger en overheid. Zorg, arbeid, onderwijs, huisvesting, leefbaarheid en welzijn liggen steeds nadrukkelijker op het bordje van gemeenten en van burgers zelf. Ondanks deze veranderingen heeft dit nog weinig gevolgen gehad voor het aanbod vanuit deze sectoren. Mensen nemen tegelijk steeds meer zelf regie over hun leven, over hun eigen woonomgeving en verwachten dat de overheid hen ook volwassener benadert. Maar: de een komt meer mee dan de ander. Sommige mensen zoeken juist houvast bij de overheid of bij instellingen. Hierbij sluit het aanbod van de gemeente, instellingen en non-profitbedrijven niet goed aan bij de vraag van de burger en is bovendien te veel versnipperd. Hierdoor ontstaat een steeds grotere mismatch tussen de wijze waarop het aanbod nu georganiseerd is en de vraag van burgers en de beperkte financiële middelen van de gemeente. Door de beperkte beschikbaarheid van middelen is nu het moment en de noodzaak om deze mismatch aan te pakken. Door het aanbod van gemeente, instellingen en bedrijven veel meer te verbinden met de wijkvraag ontstaan nieuwe arrangementen die vragen om nieuwe combinaties tussen professionele en vrijwillige inzet, tussen bedrijven en verenigingen. Met name kwetsbare inwoners hebben nieuwe energie en wilskracht nodig om duurzaam zo veel mogelijk zelfredzaam vorm te geven aan het bestaan. Dit zullen zij voor een deel binnen wijken vinden bij andere wijkbewoners. Vast staat dat eigen initiatief en zelfredzaamheid gestimuleerd moeten worden. Bij bewoners én bij bedrijven. Een

veerkrachtige stad kan maatschappelijke veranderingen aan.

Met de decentralisaties in het sociale domein per 1 januari 2015 is een belangrijke eerste stap gezet op het pad van vernieuwing van het sociaal beleid wat we nu gaan verbreden door wijksturing. De wijkteams Volwassenen, Jeugd en Leefomgeving vormen de spil in deze verandering. Door de regeling Burgerkracht en het Innovatiebudget Sociaal Domein kunnen nieuwe uitvoeringspraktijken gestimuleerd worden die de kanteling naar Burgers en Wijken kunnen versterken.

Tegelijk moet vastgesteld worden dat er nog heel veel “oude” systemen, beleidskaders, financieringsvormen en regelgeving bestaan die misschien niet in hun opzet maar wel in hun effect belemmeren dat burgers en wijken daadwerkelijk centraal staan. Bijvoorbeeld het feit dat in het sociaal domein er 600 producten en meer dan 200 organisaties gecontracteerd zijn, maakt dat sturing vanuit het perspectief van burgers vrijwel onmogelijk is.

Het huidige stelsel van centraal gecontracteerd aanbod met specialistische voorzieningen is niet duurzaam, te aanbodgericht, te versnipperd en financieel op de lange termijn niet houdbaar. We zoeken naar nieuwe combinaties die maatwerk kunnen leveren. Voorbeeld is dat inzameling en scheiding van afval gecombineerd wordt met inzet van verenigingen die hierdoor een nieuwe vorm van inkomsten kunnen genereren. Ook het combineren van eettafels voor ouderen en de kantines van sportverenigingen is een nieuwe en praktische oplossing. Hierbij wordt meer inzet verwacht door een combinatie van arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk vanuit de sociale werkvoorziening. Maatwerk is daarbij niet hetzelfde als een individueel aangeboden product, maar het vinden van een oplossing die past in de leefsituatie van burgers en hun sociaal netwerk. Om een duurzaam beleid binnen het financieel kader te realiseren wordt in deze veranderopgave gewerkt aan de volgende zaken:

1. In 2017 wordt een substantiële verschuiving gerealiseerd van individuele specialistische inzet naar meer algemene voorzieningen in de wijk die een breed pakket op het gebied van (onderhoud) openbare ruimte, leefbaarheid, zorg en ondersteuning bieden. Eigen kracht en zelfredzaamheid staat voorop met tegelijk een vermindering van het beroep op specialistische voorzieningen.
2. Vanaf 2017 wordt een structurele verschuiving gerealiseerd van professionele voorzieningen naar door burgers georganiseerde voorzieningen.
3. In 2017 zullen organisaties gecontracteerd worden die tot taak hebben om voor de wijken een integraal pakket van dienstverlening aan te bieden waaruit burgers kunnen kiezen. De huidige subsidies aan bedrijven en instellingen zullen, voor zover relevant, in deze contractering worden opgenomen.
4. Onderzocht wordt op welke wijze de huidige wijkteams sociaal domein in 2017 verzelfstandigd kunnen worden tot nieuwe wijk- of gebiedsgebonden organisaties. De juridische vorm staat nog niet vast. Naast de aansturing van de algemene voorzieningen zijn zij opdrachtgever voor de inzet uit een overzichtelijk specifiek pakket van aanbieders en arrangementen. Daarom is het geen goed idee dat de wijkteamcoaches ook nog werknemer zijn bij een van dezelfde aanbieders. Wel moet goed in kaart gebracht worden wat het betekent dat we de wijkteams uitbreiden en verzelfstandigen. Dit vraagt om een zorgvuldige aanpak.
5. De wijkteams ondersteunen daarbij de keuzevrijheid van burgers uit dit pakket. De keuzevrijheid voor de dienstverlening vanuit de wijkteams zal betrekking hebben op de inzet van medewerkers binnen het wijkteam.
6. Integratie van beschut werk en arbeidsmatige dagbesteding voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De innovatie is er op gericht dat (gefaseerd) toegewerkt wordt naar een integrale benadering van de doelgroep vanuit een gemeenschappelijk expertisecentrum die mensen plaatst bij bedrijven of non-profitorganisaties die duurzaam een plek kunnen en willen bieden. Doorstroming naar de arbeidsmarkt is voor deze doelgroep wenselijk waar mogelijk maar geen doelstelling in zichzelf.
7. Door een scherpe monitoring van het resultaat van de dienstverlening aan burgers wordt meer inzicht geboden in de effecten op de wijk en de zelfredzaamheid van individuele burgers. De burger is daarin baas over het eigen dossier, met waarborgen voor bescherming van de persoonlijke levenssfeer.

8. Overheid en professionals dragen altijd de verantwoordelijkheid voor een vangnet voor mensen die niet in staat zijn om te voorzien in de basisbehoeften.

C. Versterken participatie en zelforganiserend vermogen van inwoners.

Door te stellen dat de wijken en haar bewoners veel meer zelf gaan oppakken, wordt een veel groter beroep gedaan op de participatie en het zelforganiserend vermogen van burgers. Dat gaat niet van zelf. Tegelijk bestaan ook al veel goede voorbeelden van samenwerkingsverbanden van burgers in de wijken, zoals in bewonersorganisaties en vrijwilligers bij verenigingen etc.

Door een gerichte veranderopgave te realiseren die erop gericht is om de participatie en het zelforganiserend vermogen van burgers te versterken, laat de gemeente zien dat het haar serieus is met het decentraliseren, de-institutionaliseren en differentiëren. We brengen de sturing op de budgetten naar de wijken, contracten worden geënt op de vraag naar de wijken en er mogen verschillen zijn tussen (de dienstverlening aan) de wijken.

Communicatie met (groepen) bewoners is daarin cruciaal en vindt tot nu toe helaas vooral op incidenten plaats. Er moet een veel structurele interactie komen tussen groepen van burgers en de gemeente en de instellingen. Hiervoor gaan we de volgende zaken aanpakken:

1. De wijkgesprekken, die in de wijkaanpak zijn ingezet om tot goede wijkactieplannen te komen, worden geïntensiveerd en benut als een regulier en regelmatig te hanteren communicatie instrument voor gemeente en bewoners.
2. Met de toewijzing van de sturing van veel meer budgetten aan de wijken worden de huidige wijkactieplannen verbreed en verdiept, zodat burgers inzicht hebben in wat er in het komende (begrotings)jaar in hun wijk wordt gedaan en wat, waar en wanneer prioriteit heeft. Daarbij gaat het om inzet van de reguliere middelen. De basis van de toewijzing wordt de ontwikkeling van een wijkprofiel waarbij onderscheid nodig en noodzakelijk is tussen de wijken. Het eerste jaar waar we ons op richten is 2016 en we zullen jaar op jaar dit instrument verder ontwikkelen.
3. Voor iedereen is helder dat de participatie tussen de wijken verschilt. Ook zijn burgers in sommige wijken beter in staat om zich te organiseren dan in andere wijken. Daarom wordt een gericht actieplan ter versterking van de participatie op wijkniveau opgesteld waarin o.a. door een gerichte inzet van het opbouwwerk meer burgers in staat worden gesteld om deel te nemen. In alle wijken wordt vanaf 2015 een jaarlijkse wijkbijeenkomst georganiseerd waarin zoveel mogelijk wordt gestreefd naar deelname uit alle buurten en leeftijdsgroepen.
4. Begin 2015 is de regeling burgerinitiatieven van kracht geworden. Initiatieven op het gebied van cultuur, zorg, energievoorziening, onderhoud enz. zijn in Arnhem volop in ontwikkeling. Tegelijk wordt in overleg met het platform voor burgerinitiatieven de ondersteuning van bestaande en nieuwe initiatieven krachtig ter hand genomen. Deze ondersteuning is voor en door burgers zelf en niet door professionele instellingen. Daarbij is het aan gemeente en instellingen om ruimte te geven en zich meer op te stellen vanuit een faciliterende rol. Op basis van de ervaringen met de regeling wordt met ingang van 2017 een structurele regeling burgerinitiatieven van kracht die niet zozeer naast maar in de plaats van professioneel uitgevoerde dienstverlening komt.

Er zijn velen die pessimistisch zijn over de participatie en het zelforganiserend vermogen van burgers, maar wij zien ook vele mooie voorbeelden waarin burgers weer verantwoordelijkheid nemen waar dit eerder de exclusieve verantwoordelijkheid was van de overheid. We zijn ambitieus en realistisch tegelijk, dit is een veranderingsproces dat meerdere jaren gaat duren maar in onze ogen onomkeerbaar is.

2.2 STAD OP DE KAART

Arnhem vitaal maken en houden, is de essentie van dit programma. Een vitale stad is een stad die aan het werk is, duurzaamheid in de praktijk brengt en werkt aan het versterken van de ruimtelijke attractiviteit - en die 'be good and tell it' in de praktijk brengt. Aansluiting wordt gevonden bij verschillende thema's uit de Arnhem Agenda: groen, creatief en innovatief, maar ook samenwerking. Het thema menselijke maat sluit eveneens aan bij dit programma: streven naar een circulaire economie betekent ook lokale initiatieven van inwoners, ondernemers en instellingen niet alleen de ruimte te geven, maar deze met elkaar te verbinden. Vooral omdat wij zien dat lokale initiatieven beter aansluiten bij wat goed is voor Arnhem en de Arnhemmers.

In dit programma ligt onze verantwoordelijkheid als hoofdstad van Gelderland, in bestuurlijk, cultureel en economisch opzicht. In aanvulling op de fundamentele wijkbenadering van Arnhem en ter versterking van de stad, liggen in dit programma in het oog springende ambities op stedelijk niveau besloten, zoals onze inzet om de binnenstad enorm te versterken. De opgaven binnen het programma 'Arnhem op de kaart' willen en kunnen wij als gemeente niet alleen uitvoeren. Partners in bedrijfsleven en onderwijs, bij innoverende startups en bij gevestigde instellingen; meer dan ooit ligt de oplossing in samenwerking. De opgaven binnen dit programma liggen (1) op het (snij)vlak van economie, participatie en onderwijs, (2) op het versterken van onze binnenstad en het verzilveren van onze ligging aan de Rijn, (3) het continueren van onze inzet binnen Energy Made in Arnhem en (4) in marketing en lobby.

Doel programma

Door een slimme combinatie van met partners uit stad en regio uitgevoerde maatregelen, op het gebied van economie, onderwijs, fysiek, energie en marketing, is Arnhems sociaaleconomische positie in 2019 gestegen ten opzichte van andere 100.000 gemeenten, uitgedrukt in een hoger cijfer voor de positie van onze binnenstad, minder werkloosheid, minder schooluitval en meer gerealiseerde duurzaamheidsambities.

Veranderopgaven binnen dit programma:

- Werk!
- Vitale centrumstad en das Rheingold
- Energy made in Arnhem
- Marketing van Arnhem

2.2.1 Veranderopgaven

A. Werk

A.1 Meer werk in Arnhem

De stad is steeds meer de economische motor, maar de groei van de Nederlandse steden ten opzicht van andere Europese steden blijft achter. Steden in Nederland bundelen hun krachten in een regionale aanpak, maar van deze regio's is de regio Arnhem-Nijmegen gedaald van de 4e naar de 9e plaats. En dat in het besef dat Arnhem een stad is met een zwakke sociaaleconomische structuur, een stad met een hogere werkloosheid dan gemiddeld in Nederland en met relatief veel laag opgeleiden.

Als we meer werkgelegenheid willen realiseren dan de komende jaren voor Arnhem is voorzien, dan is een werkgelegenheidsoffensief nodig. Het is de vraag of we daarvoor onze koers moeten wijzigen en of we nieuw beleid moeten maken. Kern van dat beleid is dat de focus ligt op de in Arnhem sterke sectoren zorg, zakelijke dienstverlening en toerisme & recreatie en op kansrijke en onderscheidende sectoren mode & vormgeving en energietechnologie (elektriciteit). Vraag is wel: waar liggen precies de kansen voor Arnhem in de komende jaren? Wat is er voor nodig om het innovatieproces te versnellen, om moderne maakindustrie te ontwikkelen, om Arnhem (nog) ondernemender te maken? En hoe zit het met ons 'menselijk kapitaal'? Een goede aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is cruciaal. We zijn daarom onze samenwerking met kennis- en onderwijsinstellingen aan het intensiveren en we leggen verbindingen met en tussen bedrijven en kennisinstellingen en dragen daar actief bij aan bij bijvoorbeeld aan de verdere ontwikkeling van de 'Centres of expertise' zoals het "Powerlab (EMT)

1. Het aanwezige innovatieve vermogen van de creatieve industrie benutten voor het aanjagen van innovatie en ondernemerschap in andere sectoren van de regionale economie zoals EMT, Healht. Het zojuist geopende Centre of Expertise - Future Makers of fashion, design & innovation van ArtEZ - dat samenwerkt met andere kennisinstellingen en het bedrijfsleven - kan bij het realiseren van crossovers een belangrijke rol spelen.
2. Nieuwe kansen verzilveren voor het realiseren van extra werkgelegenheid in Arnhem. Medio 2015 is het onderzoek Werkgelegenheidsoffensief Arnhem 2020 uitgevoerd, op basis van beschikbaar onderzoek en interviews, naar de mogelijkheden en belemmeringen waardoor we gericht inzetten op nieuwe kansen voor werk.
3. In het najaar van 2015 is de Economisch agenda 2016-2020 opgesteld, met daarin de samen met stakeholders te realiseren speerpunten. De basis van deze agenda wordt gevormd door de toekomstverkenningen Mode/creatief en EMT en het onderzoek naar nieuwe kansen. De innovatieve ontwikkelingen op Papendal krijgen zeker een plek in de Economische agenda.
4. Meer publieke en publiek-private investeringen binnenhalen. In het najaar van 2015 ligt er een voorstel voor een Economisch investeringsprogramma 2016-2020 dat ingezet wordt om publieke en publiek-private-projecten mede te financieren.
5. Stevige impuls aan het stimuleren van economische kansen vanuit de gemeente o.a. door een gerichte inzet van (meer) ambtelijke capaciteit.
6. Versterking van de samenwerking bedrijfsleven, overheid en onderwijs in regionaal verband: samen met de gemeente Nijmegen zorgen we er voor dat in het kader van de zogenoemde Triple Helix, er een Economic Board en een projectbureau komt dat concreet aan de slag gaat met lobby en projecten.
7. Herijking van de bestaande overleggremia tussen gemeente, bedrijfsleven en onderwijs. In het kader van het beoogde werkgelegenheidsoffensief en de vorming van een Economic Board in de regio Arnhem- Nijmegen, wordt met partners in de stad overlegd waar mee kan worden gestopt, wat blijft, wat om hervorming vraagt en wat wellicht nieuw nodig is.

A.2 Meer Arnhemmers aan het werk

In totaal gaat het op dit moment om ruim 9.000 Arnhemmers die geen werk hebben en waar we van willen dat ze zoveel mogelijk aan de slag kunnen. In januari is de Participatiewet ingevoerd, waarin de Wet Werk en Bijstand (WBB), de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) is samengevoegd. Doel van de Participatiewet is om iedereen die kan werken, die arbeidsvermogen heeft, naar (regulier) werk toe te leiden tegen tenminste het minimumloon. Voor de mensen die niet kunnen werken of (nog) geen werk hebben, blijft er een vangnet in de vorm van een (bijstands)uitkering. Het beschikbare Participatiebudget, voor het re-integreren en begeleiden van mensen naar regulier werk, is de afgelopen jaren enorm gedaald van ca. 36 mln. in 2010 naar 11 mln. in 2015. Daar komt bij dat het nieuwe verdeelmodel voor het verstrekken van uitkeringen (Inkomensdeel/BUIG-budget) ten nadele van Arnhem is gewijzigd. Op korte termijn komt Arnhem 9 miljoen tekort, oplopend naar 18 miljoen. Het totale BUIG-budget bedraagt zo'n 100 miljoen. Kortom, er ligt een grote maatschappelijke en financiële opgave, in een situatie waarin de economische omstandigheden nog steeds niet rooskleurig zijn.

De doelgroep van de Participatiewet delen we in naar loonwaarde veelal uitgedrukt als percentage van de loonkosten dat iemand kan verdienen gebaseerd op het wettelijk minimumloon. Kijkend naar het begrip arbeidsparticipatie kan de doelgroep worden opgedeeld in een groep > 40% loonwaarde en een groep < 40% loonwaarde. Dit percentage is overigens geen hard percentage; bij grensgevallen wordt altijd maatwerk geleverd. Voor laatstgenoemde groep geldt dat een dienstverband bij een werkgever geen reëel perspectief is of nog niet is. Deze groep overlapt met de doelgroep binnen de WMO die gebruikt maakt van (arbeidsmatige) dagbesteding. Voor deze Arnhemmers gaat het primair om maatschappelijke participatie. Daarom zal voor deze doelgroep een gezamenlijke aanpak worden ontwikkeld binnen de veranderopgave innovatie en recombineren van centraal aanbod.

In onze arbeidsmarktregio is inmiddels een “ Werkbedrijf” en een Regionaal Werkgevers Service-punt (RWSP) opgericht. In het Werkbedrijf werken sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties, gemeenten en UWV) samen. Met als concreet doel het realiseren van de banenafspraken uit het Sociaal Akkoord, maar inzet is nadrukkelijk de hele doelgroep van de Participatiewet met een loonwaarde boven de 40% aan de slag te krijgen. Het RWSP is het uitvoeringsorgaan van gemeenten en UWV om invulling te geven aan deze doelstelling. Het RWSP werkt vraaggericht (behoefte werkgevers staan voorop bij de personeelsvoorziening). Binnen het RWSP wordt samengewerkt met Presikhaaf & Bedrijven, UWV en regiogemeenten. Daarnaast vindt goede samenwerking plaats met Economische Zaken om zodoende tot een gecoördineerde werkgeversbenadering te komen. Ook de samenwerking met uitzendbureaus wordt geïntensiveerd.

1. Inzet van effectieve(re) re-integratie. Hoe kunnen we door re-integratie het aantal WWB-ers terugdringen: welke factoren zijn van invloed en welke zijn beïnvloedbaar? En welke re-integratie-instrumenten zijn het meest effectief? Het onderzoek wordt medio 2015 afgerond. En zullen in de 2e helft van 2015 doelen voor de periode 2016-2017 worden geformuleerd en een monitoringsplan worden opgesteld.

2. Naar de top van best presterende Werkbedrijven in Nederland (eind 2016/begin 2017) Van de 35 werkbedrijven willen we bij de beste 50% horen. Dit betreft zowel het verzamelen van passende vacatures van werkgevers (waaronder de vacatures van de Banenafpraak) als het plaatsen van uitkeringsgerechtigden hierop. Daarnaast is de tevredenheid van de benaderde werkgevers van groot belang. In 2015 wordt een nulmeting uitgevoerd onder werkgevers.

B. Vitale centrumstad en het Rijnoud

De Rijn is het goud van onze stad en ons centrum. Arnhem ligt wat dat betreft in een uniek Nederlands landschap. Vanuit de glooiingen van de Veluwe kom je via Sonsbeek door onze middeleeuwse binnenstad aan bij de Rijn, met een kleine stap ben je in Meinerswijk waar de Romeinen zich al ooit vestigden en kom je in het vlakke land van de prachtige groene Betuwe. Velen zien de Rijn als een barrière tussen Noord en Zuid waar we met de rug naar toe staan, maar het is en kan juist de verbinding vormen. We zien een steeds grotere groep mensen initiatieven ontplooiën aan de Rijn om te vertoeven en te ontmoeten. Met de Binnenstad en industriegebieden als Kleefse Waard en Arnheims buiten is de Rijn ook economisch belangrijk. “Das Rheingold”, zoals Wagner componeerde, verbindt ons ook met onze Oosterburen. De Rijn kan de culturele verbinding versterken tussen het culturele en creatieve van Museum en Artez in het Coehoornkwartier met de binnenstad.

Specifiek voor de binnenstad zien we dat die nooit meer zal zijn zoals afgelopen decennia, tijden zijn verandert en vragen om nieuwe inzichten. Het kernwinkelgebied zal verder krimpen en dat geeft kansen voor functies die vroeger uit de binnenstad zijn vertrokken. We moeten dan ook flexibel zijn, maar tegelijk een robuuste koers uitzetten die ervoor zorgt dat de Arnhemse binnenstad een topplek blijft om te wonen, werken en te verblijven, niet met rug naar de Rijn want daar ligt de verbinding. Veel steden zijn jaloers op onze ligging aan de Rijn. Laten we die ligging verzilveren en tegelijk zorgen dat het een verbindend element wordt. De Rijn is daarmee niet alleen een kans, maar ook een noodzaak om duurzaam een vitale Centrumstad te zijn en te blijven. Dit bereiken we niet met blauwdrukplannen, maar met nieuw realisme. Ruimte geven aan initiatieven, blijven investeren in ruimtelijke kwaliteit, anderen verleiden om te investeren en het sluiten van vitale coalities om te komen tot benutting van “het Rijnoud” van Arnhem.

Doelen hierbij zijn:

1. De binnenstad moet vitaler. Om de ruimtelijke kwaliteit, de bereikbaarheid, en ruimte om te wonen in de zuidelijke binnenstad te vergroten zal de komende 3 jaar uitvoering gegeven worden gegeven aan het uitvoeringsprogramma Zuidelijke binnenstad 2014 - 2017. Daarbij wordt geïnvesteerd in openbare ruimte, cultuur, worden investeerders verleid, wordt ruimte gegeven aan initiatieven in en met de stad en zo de verbinding versterkt tussen de stad en de Rijn.

2. Het voorzieningenniveau op het gebied van cultuur is essentieel voor de binnenstad. Cultuurhuisvesting voor Focus, Filmtheater, Museum Arnhem en het belangrijkste Musis Sacrum, zal zoals afgesproken in het coalitieakkoord in de periode naar 2018 worden versterkt en leiden tot verbouw en nieuwbouwprojecten. Versterking van het gebied vanaf Museum Arnhem naar de binnenstad langs de Rijn maakt hier onderdeel van uit.

3. Maar de binnenstad vraagt meer. Samen met partners in de stad wordt de recent uitgezette koers in de binnenstad verder vormgeven. Waar de overheid een rol heeft gegeven we ruimte en passen kaders aan of investeren we, vooral langs de rode lopers van en naar het kernwinkelgebied, in openbare ruimte en maatschappelijke voorzieningen. Hieruit volgt jaarlijks tot aan 2017 een steeds robuuster uitvoeringsprogramma met projecten en activiteiten die bijdragen aan een

vitalere binnenstad en optimale benutting van Rijn.

4. Het Rijn-goud wordt binnen gehaald. We verbinden, geven ruimte en faciliteren de vele initiatieven rondom de Rijn, waardoor synergie ontstaat en de Rijn steeds meer een sociale en economische verbinding wordt. Binnen Arnhem, maar ook naar Duitsland gaan we relaties versterken met Rijnsteden. In 2016 zal hier een uitvoeringsprogramma voor liggen, waarbij een doorkijk wordt gegeven naar de toekomst en verdere uitbreiding van projecten en activiteiten. Daarbij wordt met provincie Gelderland overlegd over externe financieringsmogelijkheden en verdere aansluiting bij provinciale beleidsdoelen zoals versterking economie, recreatie, bereikbaarheid, grensoverschrijdende samenwerking en klimaat.

C. Energy made in Arnhem, ElektriCity

Een duurzame en onafhankelijke energievoorziening is de opgave die perfect bij Arnhem past. Duurzaamheid vindt haar fundament in idealen, vooruitgang en mondiale urgentie. Daarvoor is een transformatie nodig van het gehele energieveld. Een brede laag van buurtinitiatieven tot bedrijven, van startups tot gevestigd is hiervoor nodig. Dat is Arnhem; creatief, ruimte voor experimenten en gewoon doen. Inwoners en woningbouwcorporaties bruisen van de ideeën en samen met hen gaan we voor lagere woonlasten en een duurzame autonome energievoorziening. Maar zelfvoorziening betekent ook dat er ruimte moet worden gecreëerd om energie op te wekken. Windmolens, zonneparken van Arnhemmers vragen ruimte en daarvoor moeten we keuzes maken op stedelijk niveau, maar ook moet de samenwerking gezocht worden met onze burens. Park Lingewaard is daar een goed voorbeeld van.

Om dit daadwerkelijk te realiseren zijn slimme oplossingen nodig. Slim gebruik dus van Arnhemse kennis. Deze kennis en kunde hebben we in de stad. De Arnhemse energie- en milieutechnologie loopt voorop in toepasbare kennis en er zijn stevigere crossovers denkbaar met onze creatieve industrie. Deze topsector krijgt dus in Arnhem volop kansen. Kansen om te ontwikkelen en te zorgen voor innovatie, studenten, banen en showcases. De Arnhemse trolley is zo'n voorbeeld. Met Trolley 2.0 laten we met Arnhemse technologie zien wat vooruitgang is, een stap op weg naar waterstofelektrisch transport.

We gaan de kracht van de stad verder mobiliseren want dat is nodig om op termijn tot een energieneutraal Arnhem te komen. Hierbij wordt voortgebouwd op het bestaande netwerk van Energy made in Arnhem. Naast de samenwerking met de stad in deze stedelijke transformatie is in het coalitieakkoord afgesproken dat er versnelling nodig is van de verduurzaming van de gemeentelijke bedrijfsvoering: vastgoed, openbare ruimte en verlichting, gebiedsontwikkeling, energie-inkoop en faciliteiten zoals het gemeentelijk wagenpark.

De doelen zijn:

1. Stroomversnellingsprojecten voor verduurzaming, woonlastenvermindering en autonomie in energievoorziening waar mogelijk. Corporaties zijn essentieel voor de verduurzaming van de woningvoorraad en we willen in 2016 met hen en op basis van door hen opgedane kennis en ervaring projecten starten.
2. Voor duurzame Arnhemse energie is ruimte nodig. We streven naar maximaal mogelijk maken van wind waar mogelijk en gaan actief aan de slag met zonnevelden voor en door Arnhemmers. Definitieve besluitvorming over wind voorzien wij in 2016. Maar daarnaast gaan we in gesprek over vergroten van de opwekking in de regio.
3. Optimaal benutten van restwarmte draagt in grote mate bij aan een energieneutrale stad. Samen met netbeheerders, energiebedrijven, provincie en Nijmegen streven we naar 90.000 woningequivalenten in 2030. In 2016 wordt een besluit genomen over haalbaarheid van de aanleg van noordtak en Burgers Zoo en Rijnstate aansluiten. Jaarlijks wordt voortgang gemonitord en bijgestuurd.
4. Het netwerk van Energy made in Arnhem groeit nog steeds en daarbinnen beginnen subnetwerken te ontstaan. Het netwerk is een broeinest van ontmoetingen en initiatieven. De stad vraagt om regie op het netwerk en de gemeente zal dit de komende 3 jaar faciliteren.
5. Versterken van de locaties, vergroten Innovatieprogramma's en last but not least is de profilering van Arnhem als ElektriCity nodig. De Arnhemse Energie- en specifiek elektriciteitssector is een unique selling point en krijgt alle ruimte. In de komende jaren worden coalities binnen de stad, regio en grensoverschrijdend versterkt. Concreet werken wij samen met toplocatie Kleefse Waard, HAN campus, Arnhems buiten en het brede Midden en klein bedrijf.

Concrete acties zijn: de komende 3 jaar locatieinitiatieven ondersteunen binnen het financieel kader van de begroting stimuleren en verbinding leggen met externe financieringsbronnen zoals subsidies en investeringsfondsen. De gemeente zal een actieve rol innemen als het gaat om profilering zodat over 2 jaar Arnhem in Den Haag en in Nordrheinwestfalen bekend staat als Arnhem ElektriCity.

6. In 2016 willen we 15 trolley 2.0 bussen in de dienstregeling inzetten. Regio Arnhem Nijmegen hebben we de groenste openbaar vervoersconcessie en dat willen we verder uitbouwen.

E mobility, aan een draadje, per accu of waterstofelektrisch zijn speerpunten en initiatieven in de stad worden gestimuleerd. Om de waterstofeconomie te stimuleren voeren we een onderzoek uit naar mogelijkheden van een waterstoftankstation bij Kleefse Waard en in de dienstregeling meedraaiende waterstofbussen. In 2017 willen we een laadinfrastructuur gefaciliteerd hebben voor de groei van het elektrische wagenpark in Arnhem.

7. In 2016 is er een meerjarenplan waarin een marsroute is uitgestippeld voor maximale verduurzaming van gemeentelijke bedrijfsvoering. De afspraken in het coalitieakkoord zijn hierbij leidend.

D. Marketing van Arnhem

Steden concurreren met elkaar en marketing is een middel in die concurrentie"strijd". Marketing van Arnhem, in de vorm van city- en toeristische marketing, evenementen, netwerken en lobby, heeft tot doel om bij te dragen aan een positieve naamsbekendheid en een onderscheidend imago. We zetten het in om de in Arnhem aanwezige bedrijven en instellingen te behouden en nieuwe bedrijven aan te trekken, door een aantrekkelijk vestigingsklimaat, aan te trekken. We willen meer bezoekers, meer studenten en door aanwezigheid in relevante netwerken: meer invloed en meer externe financiële middelen.

1. We geven een boost aan het aantal studenten dat in Arnhem studeert en woont door in te zetten op studentenhuisvesting en- voorzieningen, door de infrastructuur te verbeteren en door het binnenhalen van een (internationale) topinstelling.

2. We organiseren terugkerende beeldbepalende Arnhemse evenementen: Sonsbeek Internationaal in 2016 en een hoogwaardig mode-evenement in 2018. En we maken gebruik van unieke promotiekansen: de Giro d'Italia in 2016 en Velocity in 2017. Daarnaast kijken we ook naar de mogelijkheden van het (mede) organiseren van spraakmakende evenementen zoals: Serious Request, Europese Spelen 2019 en het EK Cross Country.

3. We geven het "nieuwe herdenken"/Market Garden een vaste plaats onder andere door een topevent aan de Rijnkade en door de inrichting van Rijnkade 150, in samenwerking met Stichting Airbornemuseum en Stichting Eusebius.

4. In 2013 werd de Citymarketingvisie Arnhem 2013-2015 vastgesteld. Medio 2015 herijken we de uitvoeringsstrategie en stellen een uitvoeringsagenda op voor de periode 2016-2017. Ook de financiën, benodigde ambtelijke capaciteit en organisatievorm zal worden herijkt. Dit laatste, de organisatievorm, in het licht van de wens om citymarketing nog meer van de (partners in de) stad te maken.

5. Voor het realiseren van een deel van onze ambities zijn we (gedeeltelijk) afhankelijk van derden, zoals de provincie, het Rijk of Brussel. Maar daarnaast hebben wij anderen veel te bieden. In beide gevallen is het gewenst om onze lobbykracht te versterken. In 2015 stellen wij daarom de nota's Internationaal Beleid en Lobbystrategie en -organisatie vast, die vanaf 2016 uitgangspunt voor ons handelen zijn inclusief een voorstel voor de benodigde financiën en benodigde ambtelijk capaciteit.

3. Bezuinigingsprincipes

Als de Arnhem Agenda één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is het wel dat de Arnhemse samenleving haar toekomst vooral zelf wil vormgeven. Natuurlijk zijn sommigen afwachtend of zelfs argwanend, maar de beweging wordt steeds manifester. In deze beweging is de gemeente partner, géén hoofdrolspeler. Inwoners, bedrijven en instellingen leveren een steeds grotere inzet voor het algemeen maatschappelijk belang. Nieuwe verhoudingen die vragen om een nieuwe rol- en taakverdeling. Als gemeente zien we deze beweging en formuleren we nieuwe uitgangspunten voor hoe wij ons als overheid hierin willen manifesteren. Onmiskenbaar is dat de gemeente minder geld ontvangt van het Rijk en dat we de financiën op orde willen houden. We draaien er niet om heen dat betekent enerzijds scherp op de ambities koersen en tegelijk bezuinigen. Dat willen we niet meer doen met gedetailleerde lijstjes waarbij betrokkenen altijd een reden vinden om juist dat onderdeel bij de bezuinigingen buiten schot te laten. We gaan het anders doen. Door eerst vast te stellen vanuit welke principes we willen bezuinigen, deze vervolgens toe te passen op de gehele gemeentelijke begroting en dan te kiezen. In deze Perspectiefnota wordt dan ook gevraagd deze principes vast te stellen.

3.1 MINDER GEMEENTE, MEER WIJK, ANDERS DOEN

Minder gemeente

De gemeente omarmt deze ontwikkeling. Sterker nog; wij maken deze ontwikkeling tot uitgangspunt van ons handelen. Ook - of juist - als het gaat om de vraag hoe we met aanzienlijk minder geld als stad toch de goede dingen kunnen blijven doen. Want dat is helaas waar we ook mee te maken hebben: een tegenvaller van achttien miljoen euro (structureel), dankzij een nieuw verdeelmodel van het Rijk. Een onverwachte en ongekende dreun, maar wel eentje die we moeten incasseren. En al op hele korte termijn. Gevoegd bij nog enkele andere financiële opgaven (zie hoofdstuk 5) moet ten minste voor 20 miljoen euro aan structurele bezuinigingsvoorstellen worden gevonden.

Meer wijk

Zo'n groot inkomstenverlies is niet meer op een snelle manier te compenseren: de spaarpot aanspreken is er niet bij; die is leeg. Voor de hand liggende bezuinigingsmogelijkheden zijn er ook niet meer: voor zover die er waren zijn ze benut. En alles 'een onsje minder' is evenmin een optie: Vet zit er allang niet meer op de botten. En dus is de enige manier om het met structureel veel minder geld te moeten stellen, om fundamenteel anders te gaan kijken naar de vraag 'wat is echt nodig?' en 'welke rol- en taakverdeling tussen gemeente, inwoners, ondernemers en andere maatschappelijke partners hoort daarbij? Precies de vragen waar in het kader van de Arnhem Agenda richting aan is gegeven. Wij zijn van opvatting dat een antwoord op deze vragen is: fundamentele wijkbenadering van Arnhem. Hiermee bedoelen wij dat we de uitvoering van taken veel meer vanuit de wijk willen sturen. Met minder geld. 10% moet haalbaar zijn. Moeilijk? Ongetwijfeld. Onmogelijk? Niet als de reactie van deze deelnemers aan de Arnhem Agenda maatgevend is: *"We weten dat de gemeente nog een forse bezuinigingsopgave heeft, dus dat we als wijk minder geld kunnen krijgen. Maar wij als wijkbewoners zullen met een kleiner budget succesvol zijn, omdat we het zelf kunnen besteden!"*

Anders doen

Zo'n beweging inzetten, gaat niet vanzelf goed. Niet iedereen ziet nog de noodzaak in, schrikt terug voor het maken van keuzes, is sceptisch over wat burgers zelf kunnen doen. Verschillen in wat we anders gaan doen, mogen overigens bestaan. Waar de centrale overheid nog vaak uitkomt bij eenheidsoplossingen, maakt een meer wijkgerichte uitvoering van overheidstaken maatwerk mogelijk. De wijkteams in het sociale domein hebben al die opdracht om anders te werken met minder geld.

3.2 UITWERKING BEZUINIGINGSPRINCIPES

Om in de geest van de Arnhem Agenda het beleid in de stad en de wijken - inclusief de benodigde bezuinigingen - te realiseren, hanteert de gemeente de volgende uitgangspunten en gaan we samen met de stad kijken hoe we binnen de financiële mogelijkheden tot oplossingen komen voor wijken, instellingen en groepen van inwoners met een appèl op de creatieve en ondernemende Arnhemmers.

3.2.1 Bezuinigingsprincipes; De 4 D's veranderende rollen tussen burger en overheid *Decentraliseren*

Gebruik maken van het lokale netwerk van burgers, bedrijven, zelfstandige professionals en werknemers komt voorop te staan. De een noemt dat macht aan de stad, de ander heeft het over subsidiariteit en weer een ander spreekt liever over geen overheidsbemoediging. Probeer de meerwaarde lokaal te houden en maak gebruik van de kracht van (groepen van) Arnhemmers. En stimuleer ze in lijn van de motie over buurtrechten - wanneer iets bij een politiek-bestuurlijke doelstelling past - door ook mee te helpen bij de financiering van initiatieven. Samenwerking centraal stellen betekent ook een flexibel gebruik van budgetten. De Arnhemmers gaan (mee) bepalen hoe een gewenst maatschappelijk resultaat tot stand komt. De gemeente kan dat mogelijk maken door een flink deel van de gemeentebegroting in te zetten op basis van keuzes in nieuwe verbanden. Dit zijn in ieder geval de wijken zijn, maar afhankelijk van het thema en de plek in de stad ook in andere organisatievormen. Op deze manier kan de stad eigen accenten leggen bij de besteding van het geld. In deze gedachte past ook dat ondersteunende instellingen niet langer prestatieafspraken met de gemeente maken, maar met wijken.

De-institutionaliseren: maatschappelijke waarde in plaats van ambtelijke waarde

Het resultaat staat voorop: de gemeente streeft naar maximaal resultaat en effect en legt de nadruk steeds minder op regels en financiën. Het verschil tussen de beleidswereld van de regels en de leefwereld van mensen moet verdwijnen. Dat kan door met minder beleid en regels te komen en meer ruimte en redelijkheid te bieden. Dus ook minder houvast en meer vertrouwen en minder stadhuis en meer de stad. De gemeente hoeft zich niet bezig te houden met wat Arnhemmers zelf organiseren. Bovendien lekt, door het lokaal te doen en Arnhemmers het eigenaarschap te geven, lokaal gecreëerde waarde niet weg en blijft deze in de wijk. Nieuwe initiatieven passen vaak niet in de bestaande categorieën. De gemeente moet ze daarom niet alleen langs de juridische meetlat leggen, maar vooral kijken naar de toegevoegde maatschappelijke waarde. Initiatiefrijke inwoners en ondernemers verdienen ruimte.

*"Gemeente; hanteer niet de letter, maar de geest van de wet."
"Creëer regelvrije zones, waar al vast geëxperimenteerd kan worden."
(citaten van Arnhemmers die hebben meegedacht over de uitgangspunten)*

Differentiëren: Vier het verschil

De gemeente past zich aan bij de burger in plaats van andersom. Hierbij moet de overheid het aandurven om de gelijkheidsreflex los te laten, verschil te accepteren en uitzonderingen te maken. Niet "gelijke monniken, gelijke kappen", maar "verschillende mensen of wijken, verschillende oplossingen". Eigenlijk net zoals we binnen de WMO doen: twee mensen met dezelfde beperking kunnen toch twee verschillende voorzieningen krijgen, omdat hun omstandigheden verschillend zijn. De wijkteams kunnen dan ook per gebied verschillen in grootte en wijze van werken. Kenmerken van de wijk zullen hiervoor bepalend zijn. Per 2016, maar zo mogelijk per 2015, willen wij vooruitlopend op de integrale invoering in 2017 starten met een aantal pilots.

"Luister naar het persoonlijk verhaal in plaats van stoïcijnse regels toe te passen"

Daling bezit, meer toegang

Gemeentelijke bezit: enerzijds het gemeentelijk bezit zo laag mogelijk laten zijn, anderzijds het bezit dat overblijft beter benutten. Hierbij gaat het niet alleen om fysiek bezit maar ook om minder taken. De gemeente moet zich in zijn algemeenheid minder willen toeëigenen. Belangrijk hierbij is om slimme verbindingen aan te gaan met andere partijen en proberen geld te maken van het bezit dat we al hebben. Dit principe is ook toepasbaar op diverse onderdelen in de Arnhemse infrastructuur, zoals parkeergarages en het trolley-netwerk. Bestaand grondbezit kan anders ingezet worden, bijvoorbeeld kazerneterrein, bossen en groen bij scholen. Hiervoor is herontwikkeling van bestaande projecten nodig. Daarnaast werkt minder bezit ook door op de capaciteit en de taken van de gemeente; de gemeente claimt bepaalde zaken en taken in de stad. Door hierin gedrag te veranderen, kunnen taken verminderd worden.

*"Faciliteer het totstandkomen van verbindingen tussen mensen."
"Stel lege panden in de stad beschikbaar voor burgerinitiatieven."*

3.2.2 Randvoorwaarden

Vertrouwen

Inwoners en overheid doen het samen. Geen 'ga je gang maar'-mentaliteit, maar samenwerking op basis van gelijkwaardigheid waarbij alle partners hun specifieke kwaliteit inbrengen. Elke partner draagt bij wat ze kan om het gewenste resultaat te bereiken, in plaats van zich te beperken tot wat gewoonte is of wat moet of mag. Samen met burgers en maatschappelijke organisaties bepalen wat de beste aanpak is binnen de beschikbare budgetten. En in plaats van regels op te laten stellen door ambtenaren hebben we meer verbinders nodig. Deze beweging vraagt dan ook veel van politiek en bestuur, maar zeker ook van het ambtelijk apparaat.

Op basis van gelijkwaardigheid samenwerken, betekent dat de gemeente de verleiding moet weerstaan om partners uitgebreid verantwoording te laten afleggen. Maar dat betekent ook dat inwoners niet bij het minste of geringste de overheid moeten aanspreken. Samenwerken vereist vertrouwen en dus ook volledige transparantie naar elkaar. Die combinatie is voldoende om ervoor te zorgen dat wat niet werkt vanzelf stopgezet wordt, wat effectief is prioriteit krijgt en wat niet doelmatig is veranderd wordt. Minder verantwoording en beleids capaciteit betekent ook meer mogelijkheid om te investeren in die dingen die ertoe doen, of het nu in de wijken is, of in 'handen aan het bed'.

"Ga uit van de goede mens, niet van de regelmisbruikers en-overtreders. Richt je regels in op die eerste groep, niet op die laatste."

Slimmer organiseren, meer digitaal

Om onze veranderopgave te realiseren moeten wijzelf ook volop in verandering blijven. Een weg waarin het talent van overheidsprofessionals veel beter wordt ingezet, technologie en data een cruciale rol vervullen en echt gebruik wordt gemaakt van de kennis van partners en burgers. Informatietechnologie en het gebruik van data biedt mogelijkheden om opgaven op nieuwe manieren aan te pakken. We gaan beschikbare in- en externe data gebruiken om dynamische doelen te definiëren en proactief te handelen. Data primair voor de professionals (en bestuur, partners en burgers) om keuzes te maken. Dit doen we niet zelf maar samen met de belanghebbenden.

Duidelijk is dat we op het punt staan waarbij technologie een vanzelfsprekendheid wordt en overall om ons heen is. Dat zien we nu al in onze auto; we worden omgeven door complexe technologie zonder dat we bezig zijn met de technologie zelf. We genieten vooral van het gemak van deze technologie en de bijdrage aan onze veiligheid. In de komende tien jaar zullen we een grote groei zien van het gebruik van technologie in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs, de openbare ruimte en ons huis. Dat kan veel voordelen bieden maar zal vooral ook tot lagere kosten moeten leiden. Vaak is hiervoor een investering nodig maar die zullen we steeds beoordelen op het financieel rendement vooral in de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven. Digitale communicatie gaat vaak sneller, is makkelijker en goedkoper dan communicatie via papier. Door een groter gebruik van het digitale kanaal kunnen we besparen onder meer op het verzenden en verwerken van papieren post, drukwerk, advertenties, baliehandelingen en op het dubbel inwinnen, controleren en vastleggen van gegevens.

3.3 HOE VERDER?

Het bezuinigingsproces wordt bewust ingestoken vanuit de opgaven in de stad. Niet het bedrag staat centraal, maar de vraag hoe we het anders kunnen doen met minder geld. Dat doen we langs bovengenoemde uitgangspunten.

Na vaststelling van de Perspectiefnota worden de bezuinigingsrichtingen verder uitgewerkt. Dat doen we door een vertaalslag te maken naar gemeentelijke domeinen. Nadrukkelijk wordt niet uitgegaan van de bestaande programma's uit de MJPB, maar wordt er gekozen voor een aantal domeinen dwars door de begroting heen, herkenbaar voor inwoners en ondernemers. Bij dit proces wordt een representatieve selectie van een aantal wijken betrokken, om vooral ten aanzien van het aspect andere rolneming een verdere concretisering te verkrijgen. Indien nodig worden voor de verschillende bezuinigingsideeën nieuwe business modellen ontwikkeld, die vervolgens op hoofdlijnen worden doorgerekend.

In juli worden bezuinigingsvoorstellen aan de raad voorgelegd. Als laatste stap volgt een vertaling naar het niveau van de programma's in de begroting. De voorstellen worden in de MJPB 2016-2019 verwerkt.

4. Het financiële perspectief

In dit hoofdstuk wordt het financiële perspectief geschetst. De huidige financiële armslag van Arnhem wordt nog steeds sterk beïnvloed door eerder gemaakte keuzes op rijksniveau (regerakkoord 'Bruggen slaan'). Er hebben zich sinds die tijd in hoog tempo ontwikkelingen met aanzienlijke financiële effecten voorgedaan. We worden geconfronteerd met nieuwe of vernieuwde verdeelmodellen om rijksmiddelen over gemeenten te verdelen. De financiële gevolgen hiervan zijn voor Arnhem vaak ongunstig. Daarnaast hebben we nog steeds te maken met een economisch tij, dat ons dwingt oplossingen te zoeken voor de groeiende werkloosheid en onvoldoende herstel op de woningmarkt. Dit is waar we vandaan komen en waarvan in de komende jaren de financiële effecten nog steeds zichtbaar zullen zijn.

Naar de toekomst kijkend geldt dat de gemeentelijke financiële huishouding naadloos moet aansluiten (faciliterend moet zijn) bij de in deze Perspectiefnota gepresenteerde nieuwe manier van werken in de stad en in de gemeente. We voorzien een transitie van een lineaire naar een circulaire economie, waarin nieuwe verdienmodellen aan de orde zullen zijn. Er zullen namelijk nieuwe vormen van samenwerking, samenwerkingsverbanden en kostenverevening ontstaan. Deze transitie vergt echter wel een forse initiële investering (mede op het vlak van ICT), waarvan we de hoogte nog niet kunnen inschatten.

In dit hoofdstuk wordt de hoofdlijn van de financiële ontwikkelingen gepresenteerd en worden conclusies getrokken over de noodzakelijke maatregelen voor een structurele financieel gezonde basis voor Arnhem.

4.1 FINANCIËEL MEERJARENBEELD

Kort na het vaststellen van de MJPB 2015-2018 werd helaas duidelijk dat nieuwe negatieve financiële ontwikkelingen het meerjarenbeeld van Arnhem bedreigen. Om het financiële beeld op de lange termijn gezond te houden, is eind 2014 een nieuw bezuinigingstraject opgestart: 'anders doen met minder geld'. In dit project wordt ingestoken op het realiseren van structurele bezuinigingen van € 17 miljoen vanaf 2016, waarbij voor € 20 miljoen aan voorstellen zullen worden gegenereerd. In deze Perspectiefnota is het financieel meerjarenbeeld geactualiseerd en op diverse thema's in kaart gebracht. Onderstaand beeld presenteert hiervan het totale effect:

Thema (* € 1.000)	2015	2016	2017	2018	2019
Herverdeling BUIG-budget*	-7.600	-8.600	-8.300	-7.900	-7.900
Effecten overige rijksmiddelen	-200	1.200	2.000	2.900	2.000
Nog op te lossen knelpunten	-3.400	-4.100	-4.100	-4.100	-4.100
Structurele effecten jaarrekening 2014	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400	-5.400
Nieuwe, onvermijdbare knelpunten	-700	-1.200	-1.200	-1.200	-3.300
Nog in te vullen taakstellingen	0	0	0	0	0
Totaal verwacht tekort	-17.300	-18.100	-17.000	-15.700	-18.700

* onder de veronderstelling dat de huidige vangnetregeling ongewijzigd blijft, mogelijke wijzigingen hierin kunnen leiden tot een extra negatief effect oplopend naar maximaal € 9 tot € 10 miljoen.

Het gepresenteerde meerjarenbeeld bevestigt dat structurele bezuinigingen van ruim € 17 miljoen vanaf 2019 ook daadwerkelijk nodig zijn om de verwachte tekorten op te kunnen vangen.

Korte toelichting thema's totaalbeeld:

- In het najaar van 2014 zijn de effecten van het nieuwe verdeelmodel voor de BUIG in volle omvang bekend geworden. Helaas voor Arnhem betekent dit een forse achteruitgang van het budget voor de uitkeringen aan bijstandsgerechtigden.
- Onder de overige rijksmiddelen is de doorrekening van de decembercirculaire 2014 van het gemeentefonds opgenomen. Deze valt positiever uit dan de doorrekening van de septembercirculaire. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de actualisatie van diverse verdeelmaatstaven die ten grondslag liggen aan de algemene uitkering. Een tegenvaller zijn de verwachte kosten van circa € 6 ton die Arnhem gaat realiseren als gevolg van de verplichte invoering van VPB-plicht per 2016.

- De nog op te lossen knelpunten betreffen de nog op te lossen taakstelling op de WWB op basis van het 1100-banenplan en de financiële vertaling van de indexatie van de armoede-agenda.
- De structurele effecten uit de jaarrekening betreft een aantal (voornamelijk) negatieve ontwikkelingen. Voorbeelden zijn de nadelen op de de Wabo-leges en Presikhaaf Bedrijven.
- Onder nieuwe, onvermijdbare knelpunten is een aantal ontwikkelingen meegenomen, welke jaarlijks in de nieuwe begroting opgelost moeten worden, bijvoorbeeld de kapitaallasten in de nieuwe jaarschijf, nominale compensatie, indexatie belastingen en overige knelpunten.
- De nog in te vullen taakstellingen bedragen circa € 6,6 miljoen in 2015, oplopend naar ruim € 13 miljoen vanaf 2018. Een groot deel is nu nog niet concreet van maatregelen voorzien, maar de realisatie van deze taakstellingen wordt wel als haalbaar ingeschat.

4.2 INCIDENTELE OPLOSSINGEN VOOR 2015

Om het tekort in het jaar 2015 te beperken wordt een aantal incidentele oplossingen voorgesteld. Deze oplossingen zullen opgenomen worden in het raadsvoorstel bij de bezuinigingsvoorstellen in juli 2015 en op dat moment in de begroting verwerkt. De volgende incidentele oplossingen dragen bij aan de beperking van het verwachte tekort in 2015:

1. Het opheffen van een aantal bestemmingsreserves van in totaal € 1 miljoen. Hierbij gaat het om de reserves Integrale veiligheid, Combinatiefunctie Brede scholen, Sport, Renterisico Stadsbank en Wonen boven winkels. Voor deze reserves geldt dat het achterliggende beleidsdoel is gerealiseerd, dan wel de reserve als een soort risicodekking fungeert. In dit geval zullen de risico's in het weerstandsvermogen worden opgenomen.
2. Onderzocht wordt welke mogelijkheden er zijn om de omslagrente in de begroting te verlagen naar een marktconform tarief. In de MJPB 2016-2019 zal daarvan het structurele effect opgenomen worden. De verwachting is echter dat dit ook een incidenteel effect heeft van meer dan € 1 miljoen.
3. Onderbesteding van kapitaallasten. Op basis van de realisatie in 2014 is in beeld gebracht welke investeringen in 2014 niet gerealiseerd zijn. Dit betekent dat de bijbehorende begrote kapitaallasten in 2015 niet (of in mindere mate) zullen worden aangesproken, zonder beleidsmatige effecten. Dit betreft circa € 2 miljoen.
4. Het Rijk voert per 2016 kortingen in de WMO door; we bezien of we dit voordeel al eerder kunnen realiseren.

Daarnaast wordt in de komende maanden een generieke beoordeling gemaakt van alle bestemmingsreserves en lopende projecten. We verwachten dat hieruit aanvullende incidentele dekkingsvoorstellen naar voren zullen komen. De uitkomsten hiervan zullen in het raadsvoorstel in juli ter besluitvorming worden voorgelegd.

4.3 STRUCTURELE BEZUINIGINGEN VANAF 2016

In totaliteit leveren de vier incidentele oplossingen een bijdrage van circa € 6 miljoen aan het verwachte tekort in 2015. Er resteert dan nog een tekort van ruim € 11 miljoen dat onttrokken moet worden aan de algemene reserve. En dit heeft tot gevolg dat er in de jaren 2016 tot en met 2019 ruim € 20 miljoen structureel bezuinigd moet worden om deze onttrekking aan de algemene reserve weer teniet te doen. Onderstaand overzicht brengt dit in beeld:

Thema (* € 1.000)	2015	2016	2017	2018	2019
Totaal verwacht tekort	-17.300	-18.100	-17.000	-15.700	-18.700
Op te lossen incidenteel 2015	6.000				
		20.000	20.000	20.300	20.400
Verrekening met algemene reserve	-11.300	1.900	3.000	4.600	1.700

Het structureel te bezuinigen bedrag ligt in lijn met de oorspronkelijke inzet van het project 'anders doen met minder geld'. In de periode maart tot en met juni worden structurele bezuinigingsvoorstellen bedacht en uitgewerkt. Aan de basis voor deze voorstellen staan onder andere de principes over een veranderende rolverdeling tussen burger en overheid en minder bezit, meer toegang, zoals in hoofdstuk 3 nader toegelicht: de-institutionaliseren, decentraliseren, differentiëren en daling gemeentelijk bezit (4 D's).

Op voorhand zien we (onder andere) op basis van deze principes een viertal structurele oplossingsrichtingen waarbinnen de bezuinigingsvoorstellen kunnen worden gecategoriseerd:

1. Terugdringen structurele knelpunten: een deel van de structurele effecten uit de jaarrekening 2014, zullen binnen het beleidsveld opgelost moeten worden. Dit levert een indicatief voordeel op van € 3-4 miljoen. In de komende maanden wordt op een aantal beleidsvelden nader onderzoek gedaan. Het tekort op de leges Wabo (Odra) wordt geanalyseerd door in te zoomen op het ontstaan van de tekorten en de mogelijke oplossingsrichtingen. Bij Presikhaaf Bedrijven zal onderscheid worden gemaakt tussen het exploitatiedeel en het subsidiedeel in de begroting. Het structurele effect van Presikhaaf Bedrijven is mede afhankelijk van de regiogemeenten die hierin participeren.
2. Verwacht voordelig effect op nieuwe verdeelmodellen voor WMO en jeugdhulp: in april wordt op basis van de uitgaven uit het eerste kwartaal 2015, de verwachting over volumegroei of -afname, etc het werkelijke verbruik zo goed mogelijk bepaald. In juni zetten we dit af (mede op basis van de meicirculaire) tegen het budget dat we vanaf 2016 meerjarig volgens de nieuwe verdeelmodellen zullen ontvangen. Daaruit blijkt hoeveel we mogelijk kunnen overhouden, dit verschil komt in beginsel ten gunste van de algemene middelen. Vooralsnog rekenen we op een indicatief voordeel van € 4-5 miljoen. Het noodfonds is hierbij beschikbaar voor het opvangen van eventuele overschrijdingen.
3. Vergaande verwijking: we gaan meer naar werkelijke behoefte middelen in wijken besteden. Wijksturing op budgetten wordt het uitgangspunt. Juist een centrale sturing op budgetten behoeft een goede motivatie. Als consequentie daarvan wordt een aantal budgetten (grotendeels) onder de sturing van wijkniveau gebracht. Hiermee is minimaal € 100 miljoen budget gemoeid. Vooralsnog wordt aangenomen dat we hierop 10% kunnen besparen, doordat wijksturing een betere en efficiëntere besteding van middelen mogelijk maakt. Dit levert circa € 10 miljoen op.
4. Gemeentelijke bezit: enerzijds het gemeentelijk bezit zo laag mogelijk laten zijn, anderzijds het bezit dat overblijft beter benutten. Belangrijk hierbij is om slimme verbindingen aan te gaan met andere partijen en proberen geld te maken van het bezit dat we al hebben. Dit principe is ook toepasbaar op diverse onderdelen in de Arnhemse infrastructuur, zoals parkeergarages en het trolleyneetwerk. Bestaand grondbezit kan anders ingezet worden, bijvoorbeeld kazerneterrein, bossen en groen bij scholen. Hiervoor is herontwikkeling van bestaande projecten nodig. Daarnaast werkt minder bezit ook door op de capaciteit en de taken van de gemeente; de gemeente claimt bepaalde zaken en taken in de stad. Door hierin gedrag te veranderen, kunnen taken verminderd worden. Indicatief verwachten we een besparing van € 2 tot € 3 miljoen te kunnen realiseren op basis van dit principe.

Zoals in het totaalbeeld geschetst, is er voor een relatief fors bedrag aan nog te realiseren taakstellingen in de begroting verwerkt. Een substantieel deel hiervan heeft betrekking op de bedrijfsvoering. Om die reden is in de Perspectiefnota geen extra primaire taakstelling op de bedrijfsvoering opgenomen. Mogelijk wordt de bedrijfsvoering wel indirect beïnvloed als gevolg van bezuinigingen op diverse beleidsvelden.

4.4 IN AANLOOP NAAR DE BEGROTING 2016-2019

In de komende maanden zullen zich mogelijk nieuwe financiële ontwikkelingen voordoen, die het financiële beeld voor de begroting 2016-2019 bepalen, zoals:

- het resultaat van de jaarrekening 2014
- de meicirculaire 2015
- ontwikkelingen met financiële consequenties in 2015
- frictiekosten voor de ingroei van de bezuinigen

We gaan er vanuit dat de intensiveringen die nodig zijn op basis van de Arnhem Agenda en de veranderopgaven gedekt worden door prioriteringen binnen de bestaande beleidsvelden. De afwegingen daarvoor leggen wij u bij de begroting 2016-2019 voor.

Resumerend is er na 2019 bijna € 19 miljoen benodigd aan structurele bezuinigingen om de jaarschijf 2019 structureel sluitend te kunnen krijgen. Om bovenstaande geschetste financiële ontwikkelingen daarnaast ook op te kunnen vangen, is een bezuiniging van meer dan € 20 miljoen wellicht noodzakelijk.

In het raadsvoorstel dat in juli 2015 aan de raad wordt voorgelegd, zijn bovenstaande genoemde financiële ontwikkelingen grotendeels bekend, zijn de incidentele oplossingen voor 2015 in zijn geheel uitgewerkt, zijn de bezuinigingsvoorstellen in beeld en kunnen we inschatten in welke mate dit voldoende is voor een structureel sluitend beeld in de begroting 2016-2019.

GEMEENTE ARNHEM

Postbus 9029

6802 EL Arnhem

Tel: 0900-1809 (lokaal tarief)

Fax: 026-3774830

E-mail: gemeente@arnhem.nl