Gemeente Losser

Plan van Aanpak

Samen op reis naar een nieuwe Toekomstvisie



Versie: Mei 2024 OPENBAAR
Documentnummer: 24.0013448

Inhoudsopgave

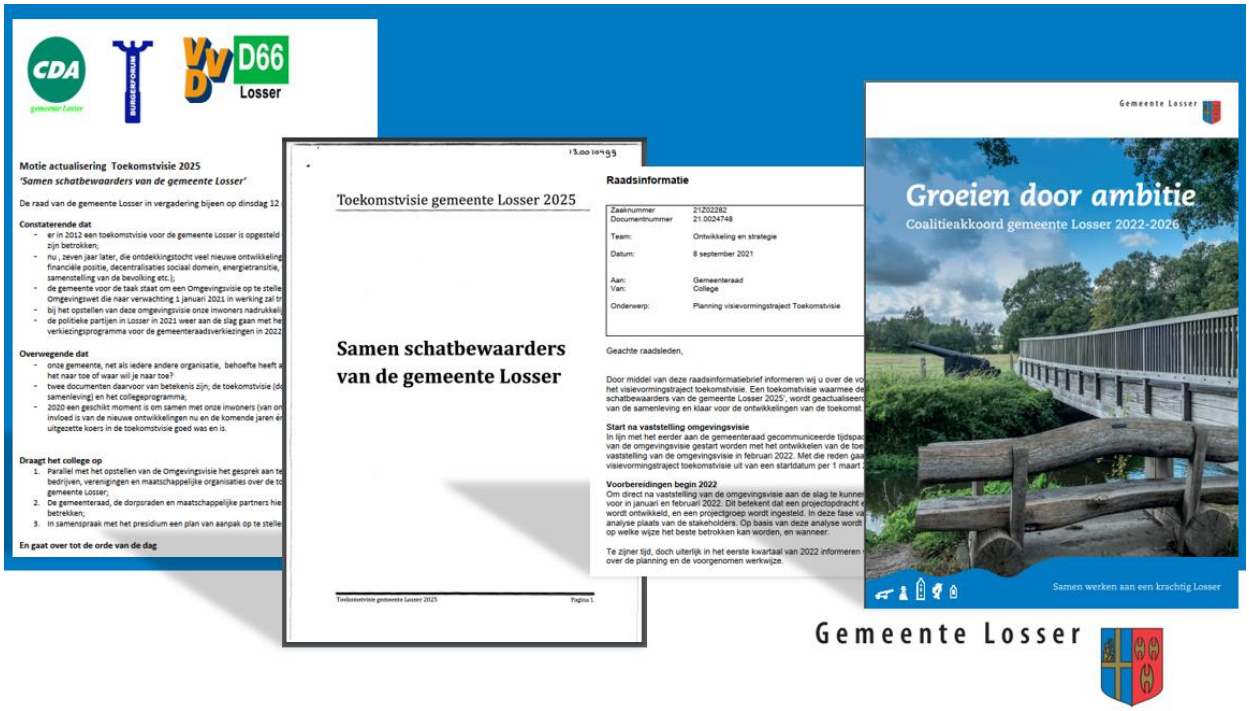
1. Inleiding ... 3
1.1 Aanleiding ... 3
1.2 Leeswijzer ... 4
2. Kaders en uitgangspunten ... 5
2.1 Kaders door de gemeenteraad benoemd ... 5
De toekomstvisie heeft een meerwaarde voor de gemeente Losser ... 5
De toekomstvisie is richtinggevend en geeft handvatten voor de onzekere toekomst ... 6
De toekomstvisie is toekomstbestendig ... 9
De toekomstvisie komt tot stand door middel van participatie en betrokkenheid ... 9
2.2 Uitgangspunten door de gemeenteraad benoemd ... 10
Oog voor bestaande beleidsdocumenten en opgave gericht werken ... 10
Een zorgvuldig proces ... 11
3. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid ... 12
3.1 De gemeenteraad ... 12
Kerngroep Toekomstvisie ... 12
3.2 Het college van B&W ... 12
3.3 Betrokkenen ... 12
4. De reis ... 13
4.1 Projectorganisatie ... 13
Stuurgroep ... 13
Projectgroep ... 13
Kerngroep Toekomstvisie ... 13
4.2 De planning ... 14
Voorbereidingsfase ... 14
Inventarisatiefase ... 15
Uitvoeringsfase ... 15
4.3 Kosten van de reis ... 16
4.4 Risico's ... 17

1. Inleiding

De gemeenteraad van Losser heeft op 27 februari 2024 de aftrap gegeven voor de nieuwe Toekomstvisie voor de gemeente Losser. De titel van dit document '*Samen op reis naar een nieuwe Toekomstvisie'* heeft daarom een speciale betekenis. In 2019 is, door middel van een motie, door de gemeenteraad opdracht gegeven om te komen tot een nieuwe toekomstvisie. Sinds 2019 is er veel veranderd, zowel binnen onze gemeente als ver daar buiten. Verschillende ontwikkelingen hebben een weerslag gehad op onze inwoners, onze ondernemers, onze verenigingen, onze bedrijven en onze ambtelijk-bestuurlijke organisatie. Onze wereld lijkt steeds sneller te veranderen, ontwikkelingen volgen elkaar snel op en lijken steeds vaker en dieper invloed te hebben op onze manier van werken, leven en recreëren. De nieuwe toekomstvisie dient, naast een inspirerend toekomstbeeld, ook aandacht te hebben voor onze snel veranderende en complexe wereld. Dit pakken we samen op: Gemeenteraad, inwoners en ondernemers, (zorg)organisaties, onderwijs, verenigingen, dorpsraden, de participatieraad, ervaringsdeskundigen, bestuur en de ambtelijke organisatie (vanaf nu 'betrokkenen' genoemd). Samen gaan we op reis om te komen tot een nieuwe toekomstvisie. Om onze reis tot een goed einde te brengen, hebben we bagage nodig. De gemeenteraad van Losser heeft hier een eerste aanzet voor gegeven. In dit rapport leest u hoe deze reis vorm wordt gegeven, de kaders en uitgangspunten worden benoemd, als ook de planning, eigenaarschap, verantwoordelijkheden, risico's en een raming van de voorziene kosten.

1.1 Aanleiding

Op 12 november 2019 is de motie *'Actualisering Toekomstvisie 2025'* ingediend en aangenomen (motie ID 134). In deze motie geeft de gemeenteraad opdracht om tot een (ver)nieuw(d)e toekomstvisie voor de gemeente Losser te komen. Mede door het uitbreken van de coronacrises en hoge prioriteit bij de ontwikkeling en afronding van de Omgevingsvisie (raadsinformatie 21.0024748) is de betreffende motie niet eerder tot uitvoering gekomen. Met de aftrapsessie op 27-2-2024 is hier samen met de raad een eerste aanzet toe gegeven. De oorspronkelijke toekomstvisie '*Samen schatbewaarders van de gemeente Losser'* loopt van 2017-2025.



Figuur 1: Aanleiding van het traject naar een nieuwe toekomstvisie. V.l.n.r. :Oorspronkelijke motie uit 2019, de voorgaande toekomstvisie (2017-2025), raadsinformatie over de voortgang (d.d. 8-9-2021) en het Coalitieakkoord gemeente Losser 2022-2026.

In het '*Coalitieakkoord gemeente Losser 2022-2026*' wordt weliswaar niet direct verwezen naar de nieuwe toekomstvisie, maar de genoemde doelstellingen en de doorkijk naar de toekomst bieden genoeg handvatten voor de nieuwe toekomstvisie. Uiteraard geven ook nieuwe ontwikkelingen en onze snel veranderende en complexe wereld aanleiding om met een nieuwe blik te kijken naar de toekomst van de gemeente Losser.

1.2 Leeswijzer

In dit document leest u de belangrijkste onderdelen die invulling geven aan het traject naar een nieuwe toekomstvisie voor de gemeente Losser. In hoofdstuk 2 worden de door de gemeenteraad benoemde kaders en uitgangspunten uiteengezet. In hoofdstuk 3 worden de verantwoordelijkheden gedurende het traject benoemd. In hoofdstuk 4 wordt stil gestaan bij de reis zelf, hierin is aandacht voor de planning, eigenaarschap, de kosten (opgenomen in de Voorjaarsnota 2024-2028) en risico's.

De kaders en uitgangspunten in dit document zijn tot stand gekomen in gesprek met de gemeenteraad. In dit gesprek was de gemeenteraad niet unaniem over alle discussiepunten. Op een aantal vlakken waren er verschillende inzichten en ideeën.
Op één onderdeel waren er grote verschillen van inzicht binnen de gemeenteraad. Het ging hier om de vorm van de toekomstvisie. Hier zijn twee lijnen zichtbaar: De vorm moet *concreet en gerelateerd zijn aan het nu* (1) versus de vorm moet *beeldend en dromerig zijn* (2). Deze twee lijnen zijn doorvertaald in de kaders en weergegeven in het blauw. Het is aan de gemeenteraad (middels de nader te vormen Kerngroep Toekomstvisie) om hierin een keuze te maken of middenweg te kiezen.

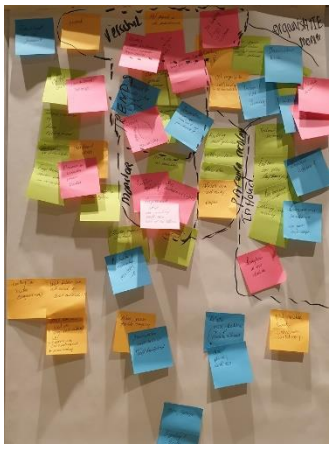
2. Kaders en uitgangspunten

Kaders en uitgangspunten zijn belangrijk om het proces naar de nieuwe toekomstvisie vorm te geven. De gemeenteraad heeft (in de aftrapsessie op 27-2-2024) verschillende kaders benoemd. Daarnaast zijn er adviespunten gedeeld, deze zijn doorvertaald in uitgangspunten. Er zit een duidelijk verschil tussen kaders en uitgangspunten: Kaders vormen de bandbreedte waarbinnen de toekomstvisie vorm moet worden gegeven en de eisen waaraan deze moet voldoen. Uitgangspunten dienen ter ondersteuning van het proces naar de nieuwe toekomstvisie toe, dit zijn de handvatten die we gebruiken om het proces gestructureerd en zorgvuldig te doorlopen.

2.1 Kaders door de gemeenteraad benoemd

Op hoofdlijnen zijn er vier kaders die door de gemeenteraad zijn benoemd. Deze kaders zijn hieronder uitgewerkt. Omdat er meerdere sub-kaders zijn opgenomen, is er steeds een korte samenvatting per kader opgenomen.

De toekomstvisie heeft een meerwaarde voor de gemeente Losser



De nieuwe toekomstvisie dient meerwaarde te hebben voor de gemeente Losser. Meerwaarde in de zin dat deze richtinggevend is voor de toekomst van de gemeente Losser en oog heeft voor nieuwe ontwikkelingen. De nieuwe toekomstvisie kent geen wettelijke grondslag of uitwerking. Het is daarom belangrijk dat de toekomstvisie beleefd en geleefd gaat worden, zowel door iedereen die in onze gemeente woont en werkt, als ook door ons bestuur en de politiek. Op die manier voorkomen we dat de toekomstvisie onderin de spreekwoordelijke la eindigt.

Om dit te kunnen realiseren, is het van belang dat de toekomstvisie een blik op de toekomst van de gemeente Losser geeft, maar ook herkenbaar is voor iedereen die betrokken is bij de toekomstvisie. Door de toekomstvisie te voorzien van handvatten hoe we als gemeente Losser omgaan met de onzekere en complexe toekomst, dragen we ook bij aan een weerbare en wendbare gemeente.

De ultieme meerwaarde van de toekomstvisie krijgt vorm wanneer deze gedurende de looptijd door de politieke partijen wordt doorvertaald in verkiezingsprogramma's en uiteindelijk in coalitie-akkoorden.

De toekomstvisie heeft daarmee de informele status van de denkbeeldige ***'Losserse Gemeentelijke Toekomstwet'***. De toekomstige meerwaarde van de toekomstvisie is daarmee geborgd in het gemeentelijke democratische bestel. Daarmee behoud de toekomstvisie ook haar raads-brede bestel, is zij minder vrijblijvend en minder afhankelijk van politieke schommelingen.

De Toekomstvisie als denkbeeldige 'Losserse Gemeentelijke Toekomstwet'

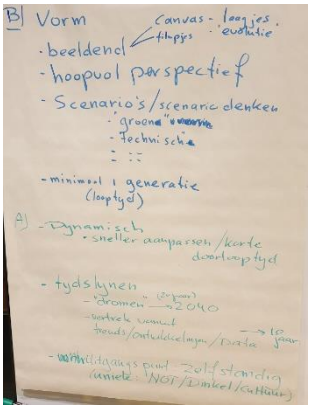
De toekomstvisie moet een meerwaarde hebben ten opzichte van hetgeen al is ontwikkeld (beleidsdocumenten en werkwijzen). Hiermee bedoelen we dat de toekomstvisie niet beperkt wordt door bestaande visies en werkwijzen, maar hier een aanvulling op is. De toekomstvisie dient als paraplu voor bestaande en toekomstige beleidsdocumenten. Voor nieuwe beleidsdocumenten geeft het richting en handvatten, voor bestaande beleidsdocumenten brengt het verbinding en geeft het inzicht in 'witte vlekken'. Voor toekomstige beleidsdocumenten is de toekomstvisie leidend en richtinggevend. Uiteraard is er tussentijds een mogelijkheid om tot herziening te komen (zie hiervoor het volgende kader '*Vorm van de toekomstvisie'*). Belangrijk hierbij is dat de nieuwe toekomstvisie niet zorgt voor meer bureaucratie.

Samengevat:

- De toekomstvisie wordt beleefd en geleefd (*'Losserse Gemeentelijke Toekomstwet')* en is daarmee herkenbaar.
- De toekomstvisie is richtinggevend en dient als een paraplu voor bestaande beleidsdocumenten en geeft richting en handvatten aan toekomstig beleid.
- De toekomstvisie wordt raads-breed (uit)gedragen.
- De toekomstvisie mag niet leiden tot meer bureaucratie.

De toekomstvisie is richtinggevend en geeft handvatten voor de onzekere toekomst

Dit kader beschrijft de vorm van de toekomstvisie. Zoals aangegeven in de Leeswijzer zijn hier twee lijnen zichtbaar: De vorm moet *concreet en gerelateerd zijn aan het nu* (1) versus de vorm moet *beeldend en dromerig zijn* (2). In de vakken hieronder zijn deze twee lijnen kort uitgewerkt en wordt per lijn een voor- en nadeel benoemd. Uiteraard zijn er meerdere argumenten denkbaar. De gemeenteraad (via de op te richten Kerngroep Toekomstvisie) dient te besluiten welke lijn, of middenweg, gevolgd gaat worden en hoe dit kader daarmee vorm krijgt. De andere onderdelen van dit kader kennen een eenduidiger beeld en zijn verderop uitgewerkt.



Lijn 1: De vorm moet concreet zijn en gerelateerd zijn aan het nu.

De vorm van de toekomstvisie is afgeleid uit trends en ontwikkelingen die actueel zijn. De toekomstvisie is herkenbaar in de context van het hier en nu en te relateren aan onze huidige maatschappij en omgeving.

<u>Voordeel:</u> Het belangrijkste voordeel van deze vorm is dat deze herkenbaar is. Het maakt het makkelijker om de verbinding te zoeken met bestaande beleidsdocumenten en geeft houvast omdat de context (ontwikkelingen en trends) bekend en vertrouwd zijn.

<u>Nadeel:</u> Door teveel te redeneren vanuit bestaande ontwikkelingen en trends bestaat het risico op tunnelvisie. Het gevolg hiervan kan zijn dat de uiteindelijke toekomstvisie (te) eng wordt en in de toekomst minder relevant.

Lijn 2: De vorm moet beeldend en dromerig zijn.

De vorm van de toekomstvisie is afgeleid uit trends en ontwikkelingen die voorzien worden in de toekomst, er is hierbij ruimte voor droombeelden en vergezichten die buiten de bestaande context vallen.

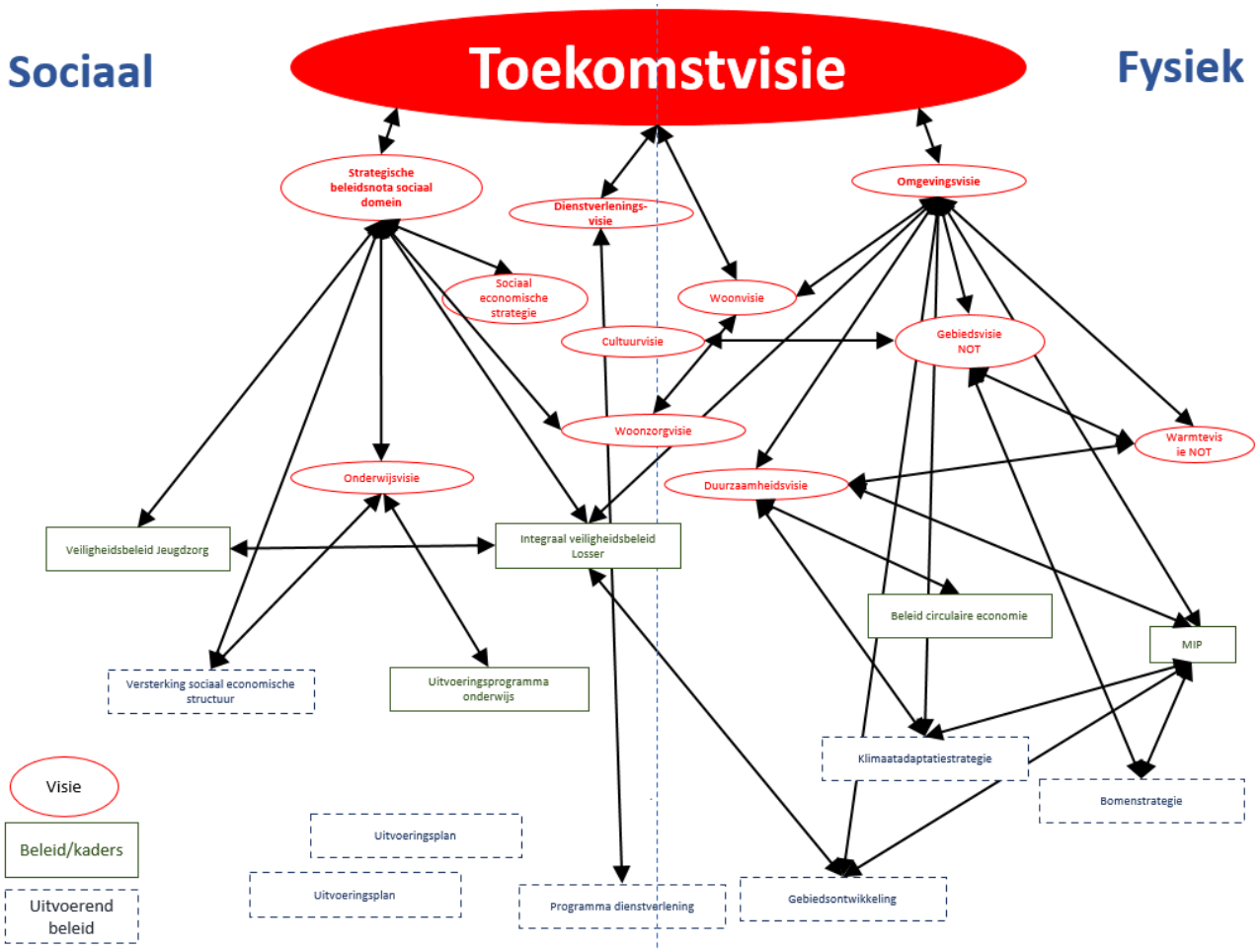
Voordeel: De toekomstvisie brengt (mogelijk) nieuwe inzichten. Omdat er gedroomd mag worden ontstaat een breed perspectief en worden nieuwe kansen en ontwikkelingen verkend.

Nadeel: Door teveel ruimte te geven aan dromen en deze door te vertalen in beelden, ontstaat het risico dat de visie onwerkbaar wordt en daardoor niet wordt beleefd en geleefd.

De visie dient **richtinggevend** te zijn. De visie is geen uitgestippeld plan of uitgeschreven route, maar is richtinggevend. In de beeldspraak van 'samen op reis naar een nieuwe toekomstvisie' is de visie een koers. Het beschrijft de grote ontwikkelingen en doelen van onze gemeente. In de visie is ruimte voor onzekerheid. We realiseren ons dat we gedurende de looptijd van de visie geconfronteerd worden met een veelheid aan ontwikkelingen, dit kunnen kansen zijn maar ook risico's. Dit dwingt tot het maken van keuzes. De toekomstvisie geeft hiervoor de ruimte en kan zo nodig worden herzien (zie hiervoor het volgende kader), de koers kan worden bijgesteld zodat we blijven toewerken naar onze doelen.

De toekomstvisie is niet bedoelt voor een korte periode en kent dus een langere looptijd. De looptijd van de visie is in de basis 16 jaar. In de praktijk betekent dit dat de toekomstvisie vier raadsperiodes behelst. Elke raadsperiode wordt een coalitie gevormd waarin verdere politieke sturing wordt gegeven aan de thema's in de toekomstvisie. Jaarlijks wordt middels de P&C-cyclus uitvoering gegeven aan relevante thema's. De toekomstvisie geeft gedurende de **looptijd van 16 jaar** richting en handvatten. Het voordeel hiervan is dat kennis en ervaring gedurende deze periode worden doorgegeven en kunnen worden gebruikt om de toekomstvisie zo nodig te herzien (een koerswijziging).

Qua positionering van bestaande beleidsdocumenten en werkwijzen kan de visie worden gezien als **'de paraplu' of 'strategische kop'**. De toekomstvisie is verbindend naar bestaande plannen en zorgt voor duidelijkheid, bij herziening van deze plannen geeft de toekomstvisie de belangrijkste kaders. Nieuw te ontwikkelen beleid en in het bijzonder visies op specifieke deelgebieden, worden geschreven in het verlengde van de toekomstvisie. In die zin is de toekomstvisie kaderstellend voor toekomstige deelvisies. De toekomstvisie is echter niet beperkend. Mochten nieuwe beleidsdocumenten buiten de koers van de toekomstvisie worden geschreven dan is dit mogelijk. Dit kan leiden tot herziening van de toekomstvisie of een bestuurlijk besluit over de positionering van de betreffende deelvisie ten opzichte van de toekomstvisie. Onderstaande figuur dient als voorbeeld en laat een schematische weergave zien van de toekomstvisie ten opzichte van bestaande en nog te ontwikkelen beleidsdocumenten. Dit figuur dient ter illustratie en is vanwege de omvang niet volledig.



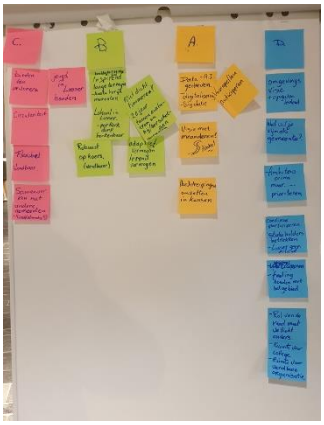
Figuur 2: Schematische weergave positionering Toekomstvisie ten opzichte van beleidsdocumenten, figuur is niet volledig en dient ter illustratie.

In de opzet van de toekomstvisie speelt **scenario-denken** een belangrijke rol. Verschillende scenario's (gevoed door analyses van trends en ontwikkelingen) vormen de basis van de toekomstvisie. Hiervoor zijn verschillende methoden te gebruiken. De specifieke invulling hiervan volgt in de uitvoeringsfase.

Samengevat:

- De vorm van de toekomstvisie kan geschieden volgens 2 lijnen. Hierover dient de Kerngroep Toekomstvisie een besluit te nemen.
- De toekomstvisie dient richtinggevend te zijn en is geen uitgestippeld plan. Er is ruimte voor onzekerheid en de visie geeft handvatten hoe hiermee om te gaan.
- De toekomstvisie kent een looptijd van 16 jaar (vier raadsperiodes).
- De toekomstvisie wordt gepositioneerd als 'paraplu of strategische kop' ten opzichte van bestaande beleidsdocumenten.
- In de opzet van de visie speelt scenario-denken een belangrijke rol.

De toekomstvisie is toekomstbestendig



Net zoals de Dinkel dat al sinds mensenheugenis doet, zou ook de toekomstvisie moeten meanderen. Hier bedoelen we mee dat de toekomstvisie **flexibel** moet zijn. De toekomstvisie kent een adaptief karakter maar is ook **robuust**

.

Er moet worden voorkomen dat de eerste de beste ontwikkeling de toekomstvisie irrelevant maakt. Wanneer de situatie daarom vraagt moet de toekomstvisie aangepast kunnen worden. Onzekerheid en een steeds complexere wereld zijn hierin bepalend. Er dienen expliciete handvatten opgenomen te worden hoe hiermee om te gaan. Hierbij kan gedacht worden aan monitoring van ontwikkelingen, risico's en kansen en de wijze waarop deze een plek krijgen in de toekomstvisie. We zijn ons bewust van onze veranderende wereld en de onzekerheid die daarbij komt kijken. Door gebruik te maken van (ons) lerend vermogen, in te zetten op **samenwerking** in onze regio en het versterken van onze Losserse **identiteit,** zorgen we ervoor dat we vanuit eigen kracht en vermogen reageren en op koers (van de toekomstvisie) blijven.

De toekomstvisie blijft relevant en interessant omdat deze periodiek, minimaal 1 keer per coalitieperiode, wordt geagendeerd en zo-nodig herzien. Uiteraard kan de toekomstvisie ook tussentijds worden aangepast als hiervoor aanleiding is, dit kan gebeuren op basis van signalen uit de raad, de Losserse samenleving of het college (zie hiervoor het volgende kader).

Samengevat:

- De toekomstvisie moet, net als de Dinkel, meanderen. Anders gezegd, de toekomstvisie is adaptief en robuust en kan zo nodig worden geactualiseerd.
- In de toekomstvisie zijn handvatten opgenomen hoe om te gaan met onze complexe en onzekere wereld.
- We zetten in op (regionale) samenwerking en het versterken van onze Losserse identiteit.

De toekomstvisie komt tot stand door middel van participatie en betrokkenheid



De toekomstvisie kan alleen een succes worden en blijven als deze geleefd en beleefd wordt door alle betrokkenen. In de totstandkoming van de toekomstvisie worden diverse doelgroepen betrokken. Hiervoor zetten we een passend participatietraject op.

De gemeenteraad wordt passief en actief betrokken. Periodiek wordt zij geïnformeerd over de voortgang. Daarnaast zal een **raads-brede Kerngroep Toekomstvisie** worden opgericht. Hierin worden de inhoudelijke onderdelen van de toekomstvisie besproken. De gemeenteraad is op deze wijze direct betrokken bij het proces en is eigenaar van de toekomstvisie. **Eigenaarschap** betekent ook verantwoordelijkheid. Samen met het college en ambtelijke ondersteuning werkt zij aan de toekomstvisie (zie ook hoofdstuk 3 Eigenaarschap).

Betrokkenen krijgen een stem in de toekomstvisie middels een **participatietraject**. De vorm van dit traject is volgend aan de inhoud die centraal staat. Omdat de inhoud in de Kerngroep besproken zal worden, zal het participatietraject hierop worden ingevuld. Na het bepalen van de belangrijkste inhoudelijke thema's van de

toekomstvisie zal dit één van de eerste acties zijn van de Kerngroep. De overkoepelende thema's worden opgenomen in een **participatieplan**, per thema is er eventueel ruimte voor maatwerk. Belangrijk hierbij is dat we ook oog hebben voor die doelgroepen die soms minder betrokken worden. We kijken vanuit een breed perspectief naar onze gemeente en naar degenen die hierin wonen en werken.
De toekomstvisie en het traject naar de toekomstvisie toe kent deels een **incrementeel karakter**. Hiermee bedoelen we dat gaandeweg het traject wordt beslist hoe bepaalde onderdelen worden uitgewerkt, welke vorm iets krijgt en hoe mensen worden betrokken. Dit komt omdat vooraf niet alles al bepaald kan worden, simpelweg omdat we nog niet precies weten hoe het eindresultaat eruit komt te zien.

Na oplevering van de toekomstvisie is de betrokkenheid niet 'klaar'. Omdat we inzetten op een periodieke actualisering (zie vorig kader) per coalitieperiode of bij een aanleiding, willen we ook inzetten op een **continue betrokkenheid**. Dit betekent dat we de mensen en organisaties in onze gemeente ook willen betrekken in de actualisering van de toekomstvisie. Dit draagt weer bij aan de herkenbaarheid van de toekomstvisie.

Samengevat:

- De gemeenteraad is eigenaar van de toekomstvisie, er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid tussen gemeenteraad en college.
- De gemeenteraad wordt passief en actief (Kerngroep Toekomstvisie) geïnformeerd en betrokken.
- Er volgt een passend participatietraject waarbij we oog hebben voor alle doelgroepen (groot en klein).
- We gaan voor continue betrokkenheid van de mensen in onze gemeente, ook na oplevering van de toekomstvisie.

2.2 Uitgangspunten door de gemeenteraad benoemd

Naast de hierboven uitgewerkte kaders worden een tweetal uitgangspunten gehanteerd. Deze dienen ter ondersteuning van het proces. We gebruiken deze om het proces zorgvuldig en gestructureerd te laten verlopen.

Oog voor bestaande beleidsdocumenten en opgave gericht werken

Een eerste globale inventarisatie laat zien dat de gemeentelijke organisatie beschikt over een groot aantal beleidsdocumenten. Voor de toekomstvisie zijn vooral bestaande deelvisies en strategische beleidsnota's van belang, omdat hierin al het e.e.a.. aan visie(s) is ontwikkeld. Deze documenten zijn in de meeste gevallen actueel, recent vastgesteld (in de laatste 3 jaar) en hebben een investering gevraagd in middelen en ambtelijke capaciteit. Het uitgangspunt hierbij is om oog te hebben voor bestaande beleidsdocumenten.
De toekomstvisie kan dienen als paraplu op bestaande beleidsdocumenten (zie ook het kader 'Vorm van de toekomstvisie'). De toekomstvisie zorgt op deze manier voor richting en is de verbindende schakel tussen bestaand beleid en nieuw te ontwikkelen beleid. Wat goed is blijft bewaard, vanuit de toekomstvisie kan hiernaar worden verwezen. Wat niet (meer) actueel is, kan worden geactualiseerd in lijn met de toekomstvisie. Op deze manier zorgen we ervoor dat de bestaande beleidsdocumenten zo goed mogelijk gebruikt worden en we geen werk overnieuw of dubbel doen.

Opgave gericht werken (OGW) heeft veel invloed gehad op de wijze waarop onze organisatie kijkt naar toekomstige ontwikkelingen en de opgaven die ons daarin voorstaan. Vanuit OGW wordt integraal gewerkt waardoor vanuit verschillende domeinen gekeken wordt naar vraagstukken. Hierop wordt een passend traject uitgezet in tijd en middelen, het behalen van de doelstellingen staat hierin centraal.

Op dit moment kent Losser vijf opgaven. Binnen deze opgaven zijn verschillende doelen geformuleerd en is beleid ontwikkeld en in uitvoering. Er is veel voorbereidend werk verzet waar het gaat over toekomstige ontwikkelingen, kansen en risico's. Door vanuit de toekomstvisie expliciet de verbinding te maken met hetgeen OGW heeft opgeleverd, zorgen we ervoor dat we ook hier geen werk overnieuw of dubbel doen. Wanneer we gedurende het traject naar de nieuwe toekomstvisie toe geconfronteerd worden met ontwikkelingen gerelateerd aan het OGW, dan worden deze binnen het OGW geadresseerd binnen de opgave die past bij deze ontwikkeling.

Een zorgvuldig proces

Zorgvuldigheid voor snelheid. In de voorbereiding op de aftrapsessie met de gemeenteraad, heeft het college aangegeven dat het zorgvuldigheid voorop stelt. Dat heeft er tot nu toe geleidt dat eerst het proces is doordacht, alvorens de inhoud is behandeld. De gemeenteraad heeft de belangrijkste kaders en uitgangspunten benoemd. Deze zijn bepalend in de wijze waarop het proces wordt uitgevoerd. Gedurende het hele traject van de reeds uitgevoerde voorbereidingsfase, de komende inventarisatiefase en de uitvoeringsfase, geldt dat het proces zorgvuldig moet verlopen. Dit doen we door proces en inhoud zoveel mogelijk gescheiden te houden.
Het proces wordt zoveel mogelijk vooraf bepaald (vandaar dit document) en de inhoud volgt hierop. Wanneer het proces en de inhoud overlappen dan wordt dit expliciet aangegeven (in de documentatie en in de discussies), zodat duidelijk is en blijft waar we staan in het proces en wat dit betekent voor de uitwerking.

3. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

Geen toekomstvisie zonder eigenaarschap. Eigenaarschap leidt tot herkenbaarheid en zorgt dat de toekomstvisie uiteindelijk beleefd en geleefd wordt. Daarnaast vraagt eigenaarschap om heldere verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste eigenaren en hun verantwoordelijkheden benoemd.

3.1 De gemeenteraad

De toekomstvisie dient een gemeenteraad-breed document te zijn. Als hoogste orgaan binnen de gemeente, is de gemeenteraad opdrachtgever (middels motie #134). In de aftrapsessie van 27-2-2024 is afgesproken dat de gemeenteraad direct betrokken moet worden bij de totstandkoming van de toekomstvisie. Zij is daardoor mede verantwoordelijk voor de toekomstvisie. Als hoogste orgaan binnen de gemeente is de gemeenteraad eigenaar van de toekomstvisie. Als eigenaar is zij o.a. verantwoordelijk voor het uitdragen van de toekomstvisie. Ook heeft zij als eigenaar een signalerende en kaderstellende rol, daar waar het gaat over actualisatie van de toekomstvisie en de vaststelling van nieuw ontwikkelde beleidsdocumenten. Het eigenaarschap van de gemeenteraad wordt ingevuld op basis van de drie wettelijke taken: Kaderstellend, controlerend en vertegenwoordigend.

Kerngroep Toekomstvisie

De Kerngroep Toekomstvisie bestaat uit een vertegenwoordiger van alle partijen in de gemeenteraad. Omdat de gemeenteraad eigenaar is en de toekomstvisie een raads-breed gedagen document moet worden, heeft de kerngroep als vertegenwoordiging van de gemeenteraad een belangrijke verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid is tweeledig, zowel in (de vormgeving van) het proces als ook inhoudelijk. De kerngroep heeft een grote stem in de totstandkoming van het proces. Zo levert zij de inbreng voor de concrete vorm en opzet van de toekomstvisie. Ook staat zij aan de basis van het participatieplan. Omdat het een incrementeel proces betreft dient zij tussentijds besluiten te nemen over het proces en de inhoud van de toekomstvisie.

3.2 Het college van B&W

Het college van B&W wordt gevormd vanuit een coalitie binnen de gemeenteraad. Het college voert divers beleid uit namens de gemeenteraad. Als bestuurlijk uitvloeisel van de gemeenteraad is ook het college (mede)eigenaar van de toekomstvisie. Als (mede)eigenaar heeft zij de verantwoordelijkheid om beleid te toetsen aan de toekomstvisie en zo nodig bij te sturen zodat de visie ook beleidsmatig wordt nageleefd.

3.3 Betrokkenen

De inwoners en ondernemers, (zorg)organisaties, onderwijs, verenigingen, dorpsraden, de participatieraad en ervaringsdeskundigen, zijn als betrokkenen indirect mede-eigenaren van de toekomstvisie. In dit document is een aantal keren benoemd dat de toekomstvisie beleefd en geleefd moet worden. Uiteindelijk zijn het de mensen in onze gemeenten die in hun dagelijkse leven en werk te maken krijgen met de ontwikkelingen binnen onze gemeente. Zij leven en beleven de toekomstvisie. Zij zijn daarmee de belangrijkste doelgroep van de toekomstvisie en indirect (mede)eigenaar. In de kaders (hoofdstuk 3) is continue betrokkenheid genoemd. De gemeentelijke organisatie dient het eigenaarschap van alle betrokkenen te faciliteren en proactief te stimuleren.

4. De reis

In dit hoofdstuk staat de procesbeschrijving van *'de reis'* beschreven. Er wordt stil gestaan bij de organisatie die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het traject naar de nieuwe toekomstvisie, evenals de globale planning en de kosten. Als laatste wordt stil gestaan bij de risico's die gedurende het traject relevant zijn.
Omdat het traject van de toekomstvisie een bijzonder traject is dat we niet dagelijks doen en het een incrementeel traject betreft (zie hoofdstuk 2), zijn de kosten en de planning met enig voorbehoud opgenomen. Om een zo goed mogelijke inschatting te kunnen maken is gekeken naar referentieprojecten van de afgelopen jaren binnen de gemeente Losser. Hierin is onder andere gekeken naar het doorlopen proces, het participatietraject, planning, kosten en de opbrengst. Als referentieprojecten zijn o.a. de Strategische Beleidsnota Sociaal Domein 2024-2027, de Omgevingsvisie en de eerdere toekomstvisie gebruikt. Een direct vergelijk is echter moeilijk te maken, dit komt met name door de omvang en de complexiteit van het traject.

4.1 Projectorganisatie

Het traject naar de toekomstvisie is een omvangrijk project, dit maakt dat de projectorganisatie bestaat uit verschillende personen die deel zullen nemen vanuit verschillende rollen, verantwoordelijkheden, achtergronden en vaardigheden. Ook de momenten waarop men betrokken zal worden bij dit proces zal variëren.
Naast de interne projectorganisatie, die bestaat uit een stuurgroep en projectgroep, is er een gemeenteraads-brede Kerngroep Toekomstvisie actief. Hierin worden de inhoudelijke onderdelen besproken en wordt vorm gegeven aan het participatieproces.

Stuurgroep
De stuurgroep bestaat uit de verantwoordelijk bestuurder in de persoon van Marian Oosterbroek, de ambtelijk opdrachtgever in de persoon van Aant de Jong en strategisch adviseur en projectleider Joost Hofhuis. In de stuurgroep wordt de voortgang van het project gemonitord, worden bestuurlijke aandachtspunten besproken en worden hierover (zo nodig) besluiten genomen. De stuurgroep komt maandelijks bijeen. Het primaire doel van de stuurgroep is het sturen op resultaat en het faciliteren van de randvoorwaarden (bv. capaciteit en middelen) van de projectgroep en Kerngroep Toekomstvisie.

Projectgroep
De projectgroep bestaat uit: Joost Hofhuis (strategisch adviseur en projectleider), eventueel externe ondersteuning (inhuur), communicatie, beleidsadviseurs (thema afhankelijk) en projectondersteuning. De projectgroep is belast met de uitvoering van het project. De projectgroep wordt aangestuurd door de projectleider. De projectgroep komt minimaal maandelijks bijeen.

Kerngroep Toekomstvisie
De gemeenteraads-brede Kerngroep Toekomstvisie bestaat uit een afvaardiging van alle partijen die zitting hebben in de gemeenteraad. Deze brede afvaardiging is cruciaal omdat de raad (mede)eigenaar is van de toekomstvisie. Het eigenaarschap en de verantwoordelijkheden die hierbij horen zijn daarmee belegd. De kerngroep uit de raad zal bij raadsbesluit tot stand komen. Vooralsnog gaan we uit van een maandelijkse kerngroep bijeenkomst van 2 uur.

4.2 De planning

Het traject naar de nieuwe toekomstvisie bestaat uit drie fases: De voorbereidingsfase, de inventarisatiefase en de uitvoeringsfase. Hieronder worden de verschillende fases uiteengezet in de tijd. De belangrijkste zaken per fase worden benoemd en toegelicht.

Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt het fundament gelegd voor het traject naar de toekomstvisie toe. De belangrijkste opbrengst hiervan is het opdoen van kennis en ervaring, het verkrijgen van kaders en uitgangspunten van de gemeenteraad, resulterend in dit Plan van Aanpak als eindproduct. De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een besluit in de gemeenteraad en de Voorjaarsnota 2024 (VJN 2024) waarin middelen worden gealloceerd voor het traject van de toekomstvisie.

Onderdeel	Periode	Wat levert het op?
Omgevingsanalyse 'PESTLE' en analyse op bestaande beleidsdocumenten	Sep. 2023	Inzicht in ontwikkelingen
Gesprekken buurgemeenten	Okt. 2023	Kennis en ervaring
Formuleren adviespunten traject	Jun. 2023 - Jan. 2024	Adviespunten
Voorbereiden aftrapsessie gemeenteraad	Jan. 2024 - Feb. 2024	Opzet aftrapsessie
Aftrapsessie gemeenteraad	Feb. 2024	**Plan van Aanpak** (dit document)
Plan van Aanpak bespreken in opgavedialoog sociaal, wendbare organisatie en fysiek	Mrt. 2024	Inzicht in capaciteit en middelen
Inventariseren capaciteitsbehoefte ambtelijke organisatie inventarisatiefase	Mei 2024	Inzicht in benodigde capaciteit
Plan van Aanpak bespreken op portfoliotafel	Mei 2024	Besluit en capaciteit
Kosten uit Plan van Aanpak opnemen in VJN 2024	Mrt. 2024 - Apr. 2024	Vraag om middelen
Plan van Aanpak in college B&W	Apr. 2024 - Mei 2024	Draagvlak en besluit
Plan van Aanpak in gemeenteraad	Mei 2024 - Jun. 2024	Draagvlak en besluit
Raadsvoorstel Kerngroep Toekomstvisie naar raad	Mei 2024 – Jun. 2024	Draagvlak en besluit
Vaststellen VJN 2024 (incl. middelen traject toekomstvisie)	Jul. 2024	Middelen en capaciteit

Inventarisatiefase

De inventarisatiefase vormt de opmaat naar de uitvoeringsfase. Door het incrementele karakter van het traject (zie hoofdstuk 2 kaders) is de inventarisatiefase cruciaal om een goede verbinding tussen de voorbereidings- en uitvoeringsfase te borgen. In de inventarisatiefase wordt onder andere invulling gegeven aan de participatiebehoefte van de raad en de inhoudelijke thema's. Een belangrijk product van deze fase is het **participatieplan**. Daarnaast wordt een **besluit genomen** in de vorm en opzet van de toekomstvisie (lijn 1, lijn 2 of middenweg, zoals genoemd in de kaders).

Onderdeel	Periode	Wat levert het op?
Starten Kerngroep Toekomstvisie gemeenteraad; kennismakingsgesprekken en agendavorming	Juli. 2024	Sturing en betrokkenheid
Inventariseren omvang participatie	Sep. 2024	Inzicht in benodigd participatieproces
Inventariseren capaciteitsbehoefte ambtelijke organisatie uitvoeringsfase	Sep. 2024	Inzicht in benodigde capaciteit
Schrijven participatieplan	Sep. 2024 - Nov. 2024	**Participatieplan**
Keuze maken vorm en opzet (lijn 1, lijn 2 of middenweg)	Okt. 2024 - Nov. 2024	**Besluit op vorm en opzet**
Inventariseren inhoudelijke thema's toekomstvisie door Kerngroep en externe partij	Okt. 2024 - Nov. 2024	Inzicht in uit te werken inhoudelijke thema's
Vaststellen participatieplan in Kerngroep	Nov. 2024	Zorgvuldig participatietraject en draagvlak

Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase wordt daadwerkelijk vorm gegeven aan de toekomstvisie. Het participatietraject wordt uitgevoerd en de inbreng die hieruit voortkomt wordt verwerkt. De Kerngroep Toekomstvisie is betrokken bij de inhoudelijke uitwerking. Het belangrijkste product van deze fase is de **(concept) toekomstvisie.**

Onderdeel	Periode	Wat levert het op?
Uitvoeren participatietraject	Nov. 2024 - Feb. 2025	Draagvlak en inbreng
Uitwerken opbrengst van het participatietraject in de Kerngroep	Nov. 2024 - Mrt. 2025	Inhoud van de toekomstvisie
Uitwerken eerste versie van toekomstvisie	Mrt. 2025 – Mei. 2025	**Concept toekomstvisie**
Besluitvorming toekomstvisie in college en gemeenteraad	Mei. 2025 – Jul. 2025	**Definitieve toekomstvisie**

4.3 Kosten van de reis

De doorlooptijd van het traject is ongeveer 15 maanden, van de voorbereidingsfase startend in maart 2023 tot de vaststelling van de toekomstvisie in de gemeenteraad in juli 2025. Een deel van de kosten worden gemaakt voor de inzet van een externe partij. Deze partij ondersteunt het traject en kan vanuit kennis en ervaring een bijdrage leveren aan de goede uitvoering van dit traject. De inzet van de externe partij wordt voorzien vanaf de inventarisatiefase, specifiek vanaf november 2024. In de aanloop hiernaartoe worden vooral kosten gemaakt door de inzet van ambtelijke capaciteit. De externe inzet loopt tot maart 2025, dan ligt het concept van de toekomstvisie klaar en kan deze aangeboden worden aan de gemeenteraad. De externe inzet behelst daarmee 6 maanden. Er wordt uitgegaan van een ondersteuningsbehoefte van gemiddeld 3 dagen per week (gemiddeld 12 dagen per maand), dit leidt tot een kostenpost van €57.600,-. Bij deze berekening is uitgegaan van een **uitgebreid participatietraject** (30 bijeenkomsten), mocht de Kerngroep Toekomstvisie komen tot een beperkter participatietraject dan zullen het aantal bijeenkomsten en daarmee de kosten lager uitvallen.

Om vorm en invulling te geven aan het uitgebreide participatietraject zijn diverse bijeenkomsten nodig waarin de betrokkenen inbreng kunnen leveren. We gaan vooralsnog uit van 30 bijeenkomsten van 2 uur waar gemiddeld 15 personen aan deelnemen. Een deel van de bijeenkomsten kunnen digitaal of op gemeentelijke locaties plaatsvinden. Voor een aantal bijeenkomsten zal dit wellicht niet het geval zijn. Er is uitgegaan van een gemiddelde kostenpost van €200,- per bijeenkomst. Dit maakt een kostenpost van €6.000,-

Uiteraard dient er ook aandacht te zijn voor de uitwerking van de toekomstvisie. In hoofdstuk 2 is in de kaders aangegeven dat de toekomstvisie beeldend moet zijn. De precieze vorm moet nog bepaald worden, maar de inzet van professionele visualisering en eindredactie is hierbij nodig. Er wordt uitgegaan van een kostenpost van €7.500,-.

Gedurende het traject is passende communicatie van groot belang. We zetten in op actieve communicatie om ons doelgroepen zo goed mogelijk te bereiken en te informeren. Een deel van de inzet kan gepleegd worden vanuit de ambtelijke capaciteit, daarnaast gaan we uit van kosten die buiten deze inzet omgaan (denk aan drukwerk en verspreiding). Hier gaan we uit van een kostenpost van €5.000,-.

Omdat het een incrementeel traject betreft, is een post onvoorzien opgenomen. Dit betreft 10% van het totaal en is begroot op €7.610,-. De totale kosten zijn (afgerond) opgenomen in de **Voorjaarsnota 2024-2028** en zien er als volgt uit:

Activiteit	Geraamde kosten
Ondersteuning externe partij (participatietraject, praktische zaken, begeleiden sessies).	€57.600,- *(Uurloon á €100,- *8 uur *12 dagen *6 maanden)*
Locaties en catering participatietraject	€6.000,- *(30 bijeenkomsten van 2 uur voor gemiddeld 15 personen á €200,- per keer)*
Visualisering en eindredactie	€7.500,-
Communicatie en drukwerk	€5.000,-
Onvoorziene kosten	€7.610,- *(10% van totaal)*
Totaal	**€83.710,-**

4.4 Risico's

Gedurende de looptijd van het traject kunnen we te maken krijgen met verschillende risico's. Door hier vooraf over na te denken zorgen we ervoor dat we beter om kunnen gaan met dit risico als deze zich voordoet. Omdat risico's niet statisch zijn, is het belangrijk om hier periodiek bij stil te staan (in de stuur- en projectgroep). Een eerste inventarisatie heeft de volgende risico's en mitigaties (beheersmaatregelen) opgeleverd:

Risico	Oorzaak	Gevolg	Mitigatie
Verlies draagvlak intern.	Verlies betrokkenheid.	Geen gedragen visie.	Doorlopend informeren (Loïs, Oploopje, opgavedialogen) en betrekken bij inhoudelijke thema's.
	Bestuurlijke wisselingen.	Andere inzichten betreffende de toekomstvisie.	College blijvend informeren en zorgdragen voor gedragen standpunt.
Verlies draagvlak extern.	Verlies betrokkenheid gemeenteraad.	Geen gedragen visie.	Doorlopend informeren (gemeenteraad en betrokkenen).
	Verschil van inzicht in gemeenteraad (bv. t.a.v. vorm en inhoud).	Geen gedragen visie.	Inzetten Kerngroep Toekomstvisie.
Visie wordt niet herkend door betrokkenen.	Onvoldoende participatie vanuit maatschappij.	Geen gedragen visie.	Opstellen zorgvuldig participatieplan en monitoren. Doelgroep past bij vorm van participatie.
Uitval projectgroep leden.	Andere prioriteiten.	Uitloop in de planning.	Zorgen voor prioriteit bij projectgroep leden. Duidelijk maken meerwaarde voor projectgroep leden, DT en teamleiders.
	Overmacht (uitval).	Uitloop in de planning Verlies van kennis.	Zorgen voor back-up optie. Investeren in 'tweede stoel'.
Uitval externe ondersteuning.	Andere prioriteiten.	Uitloop in de planning.	Contractuele afspraken. Realistische planning.
	Overmacht (uitval).	Uitloop in de planning.	Zorgen dat cruciale kennis en coördinatie intern gedekt is (beleggen bij projectleider).
Budget ontoereikend	Hoge kosten inhuur/externe locaties.	Visie voldoet niet aan verwachtingen.	Zorgvuldig offertetraject en contractafspraken.