GEMEENTE Asten

Asten in balans

"in doen, laten en budget"



Definitief 4-12-2024

Plan van aanpak 'Asten in balans'

Inhoudsopgave

- Situatie Asten
- Opdracht 'Asten in balans'
- Eerste indrukken
- Leidende principes
- Tijdlijn (globaal) & proces
- Wie heeft welke rol & vormgeving participatie
- Risico's en grip op het proces
- Capaciteit en budget
- Offerte aanvraag benchmark
- Detailuitwerking Asten – ondersteuning PRCS

Situatie Asten

Asten heeft een nadelig financieel MJP 2025-2028

- 2026-2028: ca -€ 2,6 mio ofwel 5% van de Begroting van € 55 mio

Asten heeft nog wensen, ‘ontbrekende onderwerpen’ en risico’s

- Minimaal / ruim € 1- € 3 ton structureel
- Meerdere dekkingsmogelijkheden en prioritering (voorkeur raad?)

Asten stelt voor 2025 sluitend te maken met inzet € 7 ton uit Algemene reserve

Asten wil als college van B&W en management voor 2026 het financieel tekort 2026-2029 strategisch goed aanpakken, samen met de raad en met Asten / netwerk

Opdracht ‘Asten in balans’

Als college van B&W en management **van de gemeente Asten**

Willen wij met en voor de raad een strategisch proces "Asten in balans' uitvoeren

Zodat de Raad bij de behandeling van de Begroting 2026-2029:

- Inhoudelijk en financieel de meerjaren-begroting 2026-2029 sluitend kan maken

We hebben daarbij aandacht voor:

- het Astens manifest en Toekomstagenda Asten 2030
- voortgang realisatie coalitie-akkoord, bestaand beleid en een groot meerjareninvesteringsplan
- beeld van 'hoe doet Asten het ten opzichte van vergelijkbare gemeenten inhoudelijk en financieel' en om welke redenen wordt afgeweken (benchmark)
- welke gemeente wil Asten zijn, welke rol wil het bestuur innemen (ook in relatie netwerk / GR-en) en hoe dit beeld samen met inwoners en partners op te bouwen
- aanbevelingen en voortgang rapportage ‘de wendbare organisatie’ juni 2023 Wagenaar en Hoes
- een blijvende lobby richting het Rijk om 'onaanvaardbaarheid' financiële kortingen gemeenten duidelijk te maken

Eerste indrukken

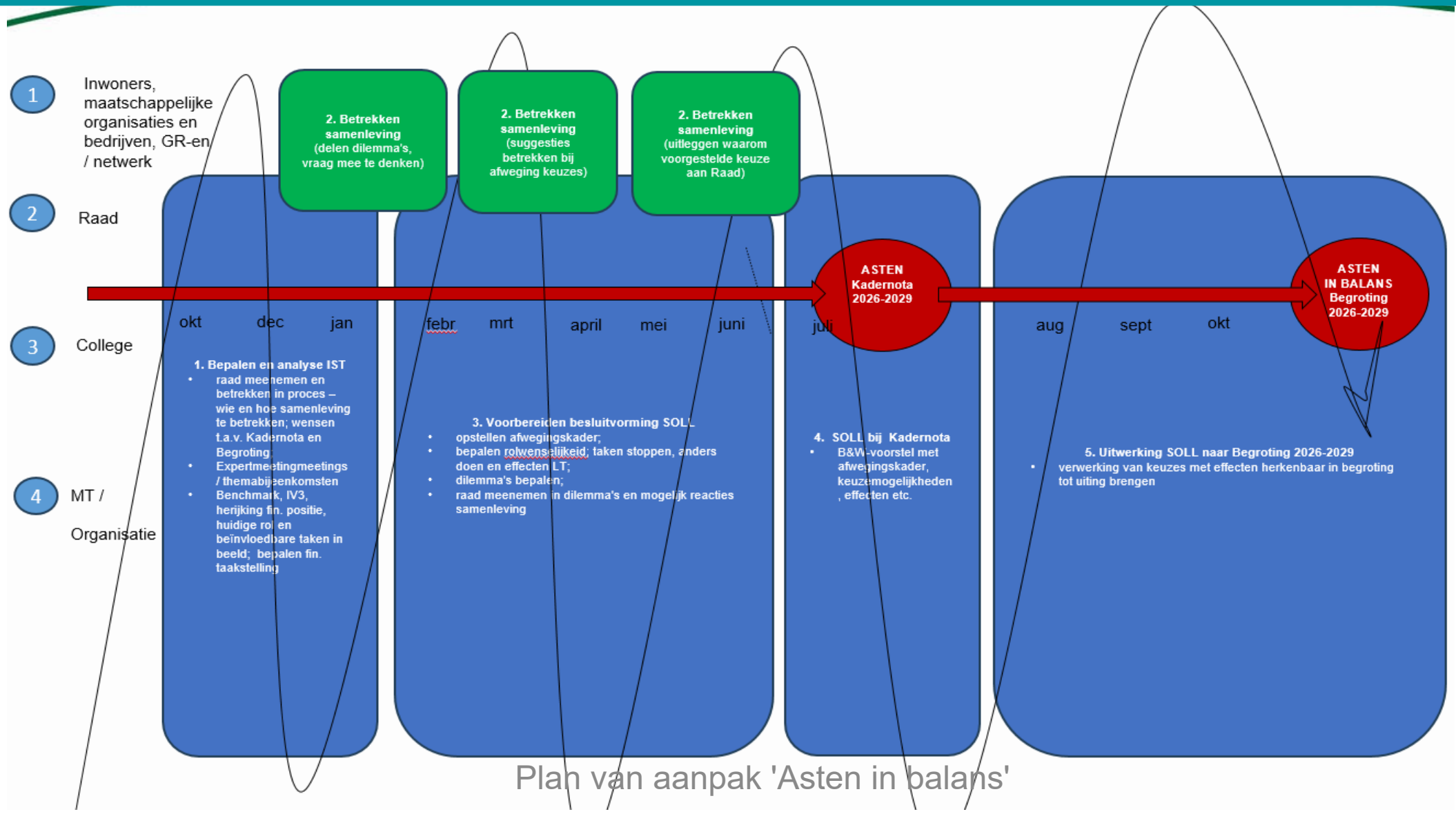
- Helder voor wat echt belangrijk is voor Asten
  - Wat is de (nieuwe) rol van de gemeente? Groeipad en groeipijn!
  - Wat, welke taken, gaan we echt anders doen ten opzichte van nu?
  - Waar stoppen we mee? Waar investeren we in? Wat is de ondergrens?
- Een meerjarig plan over de periode 2026-2029; **2029 is structureel sluitend**
  - Kadernota 2026 en Begroting 2026-2029 gaan over het geheel en niet alleen 'nieuw'
  - **Een niet-sluitende begroting is bespreekbaar voor de raad (artikel 12)**
- Taken en Middelen, Kosten en Baten zijn structureel meerjarig in evenwicht
  - Ambities helder en nieuwe zaken hoeven niet per se extra geld te kosten / 'warme data' in b.v. Jeugdzorg / WMO
  - Ook kansen benutten en opbrengsten genereren
  - Rekening houden met efficiënt werken, slimme werkprocessen en reële prioriteitstelling
  - Relatie leggen tussen lastenverhoging en instandhouding voorzieningen en gewenste investeringen
  - Noodzakelijke ruimte voor investeringen in overgangsperiode
- Voldoende niveau van reservepositie en beheersing van risico's (reserves alleen inzetten ter overbrugging)
- Flexibel om bij veranderende omstandigheden in meerjarenperspectief te kunnen bijsturen



Leidende principes

- Niets is onbespreekbaar, geen taboes, we kijken naar bestaand- en nieuw beleid, we tonen lef
  - Open houding tussen organisatie, college en raad (vrij kunnen spreken)
  - Integraal bespreken in college (niet inperken via bilateraal portefeuillehouders overleg) en ook in raad (het is een gezamenlijk proces)
- We doen het samen met de raad en betrekken zorgvuldig en breed inwoners, partners en GR-en
- We koppelen dilemma's terug aan het Rijk
- We doen het vanuit een groei-mentaliteit en vanuit vertrouwen, we benutten kansen
- We betrekken leerpunten uit de bezuinigingsoperatie 2019 erbij
- We laten duidelijk maken hoe we het nu doen, en ten opzichte van vergelijkbare gemeenten (benchmarken) en waarom we afwijken
- We herijken de financiële (exploitatie- en vermogens)positie van Asten en taakstelling naar 2029
  - (Financiële)beleidsuitgangspunten herformuleren, ook in relatie regime provinciaal toezichthouder
  - Taken en mate van beïnvloedbaarheid in beeld
  - Draaiknoppen helder met voor- en nadelen
  - Terug naar de basis (taken / wettelijke taken), de ondergrens in beeld brengen
  - Bureaucratie verminderen en integraal blijven afwegen
- We maken scherp wat de effecten van de keuzes zijn voor de lange termijn en hoe onderling wordt afgewogen
  - Voorkomen kapitaalvernietiging, niets kapot maken wat je niet kunt herstellen
- We maken concreet hoe in de tussenliggende periode om te gaan met nieuw beleid en daarvoor in te zetten middelen (€ en fte) richting college en raad (hoe maken we een 'pas op de plaats' door terughoudend te zijn en integraal af te wegen)

Tijdlijn (globaal)



Tijdlijn globaal -> proces

Proces van IST naar SOLL

- Start: november 2024
  1) Inzicht = IST
  2) Beeld wat wil je zijn
  3) Oordeelvorming
  4a) Besluitvorming = SOLL (opiniërend)
  4b) Besluitvorming = SOLL (besluitvormend)
- Einde: november 2025

Algemeen i.r.t. proces

- De winkel blijft open: monitoring van de realiteit ondertussen (qua geld, lobby, Rijk etc.)
- Communicatie gedurende het proces naar alle belanghebbenden, en zeker na elke mijlpaal, dan tussentijds monitoren en eventueel bijsturen -> zijn we op de goede weg
- Waar het kan parallelle processen
- Proces efficiënt inrichten, oog voor belasting betrokkenen, waar mogelijk gebruik maken van bestaande thema-avonden en geplande commissie- en raadsvergaderingen -> waar nodig extra momenten inplannen

Tijdlijn globaal -> proces

1) Inzicht = IST (begin / medio februari gereed)

- Beïnvloedbaar in beeld/wettelijke taken, per taakveld/programma (ook de ondergrens benoemen)
- IST in beeld = opdracht in beeld
- Foto van Asten -> benchmark
- Goede ideeën van anderen gebruiken

2) Beeld wat wil je zijn (maart / april)

- Wat vinden we belangrijk in / voor Asten
- Waar liggen kansen (positief benaderen)
- Per thema toekomstagenda Asten 2030 bekijken -> hoe kijken we daar nu naar
- Met en in de samenleving -> inwoners, ondernemers, verenigingen, prof. partijen
- Met en in de raad -> bredere plaatje, langere termijn
- Met de andere gemeenten in ons netwerk en samenwerkingsverbanden
- Mogelijk met (bezuiniging)opdracht -> naar externe partijen

3) Oordeelvorming (mei / juni)

- Consequenties van keuzen in beeld brengen
- Inzichtelijk maken impact, korte en lange termijneffecten -> op de Toekomstagenda Asten 2030, maatschappelijk, organisatorisch, dienstverlening etc.
- Weging van keuzen en prioriteiten stellen, mogelijk diverse scenario's
- Communicatie in deze fase extra belangrijk -> tijdlijn communicatie maken

4a) Besluitvorming = SOLL (opiniërend) (24 juni 2025) (backup 1 juli 2025)

- Thema avond? Vorm minder belangrijk (niet per se kadernota zoals we gewend zijn)
- Na opiniërend, van belang om tussentijds te informeren hoe resultaten verwerkt worden (dus eerder dan pas op avond begrotingsbehandeling)

4b) Besluitvorming = SOLL (besluitvormend) (12 november 2025)

Wie heeft welke rol & vormgeving participatie

Samenleving / partners, en hoe geven we vorm en inhoud en participatie

- Participatie in het proces én participatie als oplossing
- Fasen van de participatieladder betrekken
- Meedenken hoe gewenste effecten met minder middelen / andere rol kunnen worden bereikt én welke voorzieningen echt behouden moeten worden -> wat voor Asten wil je zijn?
- Duidelijke boodschap: eerlijk uitleggen waar we staan (aan de voorkant, met een artikel)
- Duidelijke boodschap: duidelijk maken wat de consequenties zijn (impact keuzes)
- Communicatieplan maken t.b.v. begrip en draagvlak, verwachtingen managen
- Eerst kadering raad / college, dan ronde tafel gesprekken met samenleving / partners -> met een duidelijke boodschap / opdracht op pad, niet in het wilde weg zoeken
- Wel open en transparant: alle opties op tafel
- Diverse vormen denkbaar: enquête, begroting op website om effecten te laten zien, ronde tafel gesprekken, informeren, inspreken etc.
- Zorgen voor kruisbestuiving
- Raad ook een rol in (pro-actieve) participatie
- Er zijn grenzen aan participatie, bedenken hoe ver je gaat
- Alle belanghebbenden in beeld, inwoners, ondernemers, verenigingen, maatschappelijke instellingen, verbonden partijen, ook onderwijs niet vergeten, non-usual suspects betrekken

Wie heeft welke rol

Raad

- Volksvertegenwoordiger, behartiger belangen inwoners Asten en 'luisterend oor' naar te betrekken partners
- Kaderstellende rol t.a.v. gewenste ambitie, rol en prioriteitsstelling 'Asten in balans'
- Denkt vooraf mee en duidt wensen t.a.v. informatie in- en over het proces 'Asten in balans' -> actief en eerder / sneller de raad meenemen in het proces
- Co-creatie met college en ambtelijke organisatie anders dan een regulier P&C proces -> in lijn met Astens manifest
- Stimuleren van out of the box oplossingen en creativiteit vanuit de raad
- Proces vraagt om 'samen-doen': raadsbreed
- Financiële werkgroep raad inzetten

College

- Geeft goede informatie over proces, IST-situatie en SOLL met mogelijke en wenselijke keuzes aan raad
- Doet concrete voorstellen aan de raad met keuzemogelijkheden (mogelijk met voorkeursvariant college) bij Begroting 2026 -2029
- Voert dialoog (in samenwerking raad) met partners

Wie heeft welke rol

MT

- Doet inhoudelijke voorstellen aan het college in aanvulling op voorstellen projectgroep
- Schept randwaarden naar organisatie en projectgroep om PVA goed te kunnen uitvoeren, is zelf intensief betrokken in het project
- Communiceert en betrekt 'gericht' de organisatie (o.a. OR, MT-TL)

Stuur- en projectgroep

- Stuurgroep: Leon van de Moosdijk (bestuurlijk opdrachtgever); MT / Mayelle Feijen (ambtelijk opdrachtgever) + Fanny van Helmond (projectleider)
- Projectgroep onder leiding van Fanny van Helmond (opdrachtnemer)
  - Projectgroepleden (vertegenwoordiging uit Financiën & control, ruimtelijk / sociaal domein, bedrijfsvoering)
- PRCS betrokken bij stuur- en projectgroep als adviseur, procesbegeleider, facilitator (niet verantwoordelijk voor opleveren inhoudelijke stukken, wel kritisch meedenken en hierop adviseren)
- Communicatie nauw betrekken omdat proces vraagt om veel communicatie en participatie
- Projectgroep voert stappenplan uit in samenwerking organisatie + doet concrete voorstellen via MT aan college
  - Zie activiteiten in globale tijdlijn; bestuurlijke planning concreet maken met mijlpalen; vervolgens elke stap meer in detail uitwerken als / met projectgroep

Risico’s en grip op het proces

Risico’s:

- Onvoldoende focus, onvoldoende tijd hiervoor vrij kunnen maken, inzet is breed vanuit de organisatie nodig
- In de ‘ondertussen tijd’ wordt het financieel tekort groter door (autonome) ontwikkelingen of eigen keuzes
- Rijk denkt: gemeente lost het zelf wel op
- Weerstand vanuit inwoners, ondernemers, partners, netwerk en onzekerheid richting toekomst (omgeving teleurgesteld dat ze niet meebeslissen)
- Onzekerheid vanuit de eigen organisatie over wat e.e.a. betekent voor de toekomst
- Dubbele rol projectleider en spanning dagelijks werk

Beheersmaatregelen voor grip:

- Focus en ruimte creëren door af te spreken ‘wat heeft voorrang’ en welke werkzaamheden doen we dan niet in 2025, waar nodig dit afstemmen met bestuur
- Integrale afweging, pas op de plaats, rem waar nodig, en extra aandacht voor de financiële advisering aan de voorkant bij (nieuwe) plannen
- Door blijven gaan met lobby via K80, VNG waar dat maar kan
- Uitgebreid communicatieplan maken gebaseerd op een stakeholderanalyse en alle partijen uitgebreid meenemen in het te lopen proces en goed verwachtingenmanagement
- Zie vorige punt, ook de eigen organisatie betrekken in het volledige proces en mee laten denken
- Goede afspraken AOG / AON / PL om spanning te kunnen managen

Capaciteit en budget

Capaciteit

- Hebben opdrachtgevers, projectgroepleden voldoende ruimte om dit werk te verrichten
- Kunnen prioriteiten gesteld worden, gegeven al aanwezige werkdruk
- Focus is noodzakelijk om deze opdracht goed uit te kunnen voeren

Budget (reeds aanwezig via ontwikkelkrediet)

- Budget voor externe ondersteuning (ca € 50K)
- Budget voor benchmark (ca € 25K)
- Budget voor communicatiemiddelen en betrekken inwoners / partners: PM (binnen budgetten)

Offerte aanvraag benchmark

Offerte aanvraag benchmark gemeente Asten

Doelstelling:

De gemeenteraad van Asten heeft behoefte aan een financieel vergelijkend perspectief over de budgetten en formatie op taakniveau ten opzichte van soortgelijke gemeenten in haar klasse (gelet op omvang minder dan 20.000 inwoners en fysieke- en sociale structuur). Het gaat om een kwantitatieve (geld) en kwalitatieve (beleid) vergelijking gericht op:

- het inzichtelijk maken van significante afwijkingen, zowel financieel als beleid
- waar mogelijk het verklaren van verschillen en
- hoe hier 'grip' op te krijgen (een advies met een handelingsperspectief op de uitkomsten, gebaseerd op het inzicht uit de eerste 2 bullets)

Deze input dient als basis voor een bestuurlijke strategische discussie over het stellen van prioriteiten op taken en middelen. Als onderdeel van het (concept) PVA Asten in balans waarin we ons richten op het weer duurzaam een sluitende begroting hebben op zijn laatst in 2029

Aanpak:

Een financiële vergelijking met (het gemiddelde van) minimaal 3 / maximaal 5 gemeenten van eenzelfde omvang en structuur / typering (en liefst zonder financieel ravijn, bijv. Nederweert, daarnaast ook bij voorkeur een gemeente uit de Peel bijv. Someren of Laarbeek) -> we vragen advies op keuze benchmarkgemeenten (met motivatie)

De begroting 2025 (indien al mogelijk, anders 2024) en 2029 gebruiken als uitgangspunt voor de financiële vergelijking (optioneel: ook jaarrekening 2023)

Een financiële vergelijking op basis van openbare, gestandaardiseerde data. Data geleverd door gemeenten (IV3) en publiek toegankelijk gemaakt via waarstaatjegemeente.nl. Met minimaal inzicht in taken en clusters.

Financiële vergelijking aangevuld met een vergelijking op de verschillende beleidsdomeinen aan de hand van de door de gemeenten gehanteerde beleidsnota's voor kaderstelling. Hierbij ook ingaan op de (strategisch) financiële beleidsuitgangspunten / begrotingstechniek.

Opleveren benchmark 17 januari 2025 en toelichten resultaten benchmark in de raad medio februari 2025 (daarvoor in een gezamenlijke middag met college / MT / Financiën).

De benchmark moet gericht zijn op concrete handvatten en inzichten om daadwerkelijk keuzes te kunnen maken.

Offerte aanvraag benchmark (2)

Offerte aanvraag benchmark gemeente Asten

- 7 november offerteaanvraag verzonden naar 4 partijen
- Gelegenheid tot vragen indienen tot 14 november
- Uiterlijk 18 november beantwoording van vragen
- Uiterlijk 25 november inleveren offertes (mogelijk organiseren contactmoment om de offerte toe te lichten)
- 29 November besluiten en opdracht gunnen: opdracht is gegund aan Twynstra Gudde
- Opleveren benchmark 17 januari 2025
- Toelichten benchmark medio februari raad (en kort daarvoor college / MT / Financiën gezamenlijk)

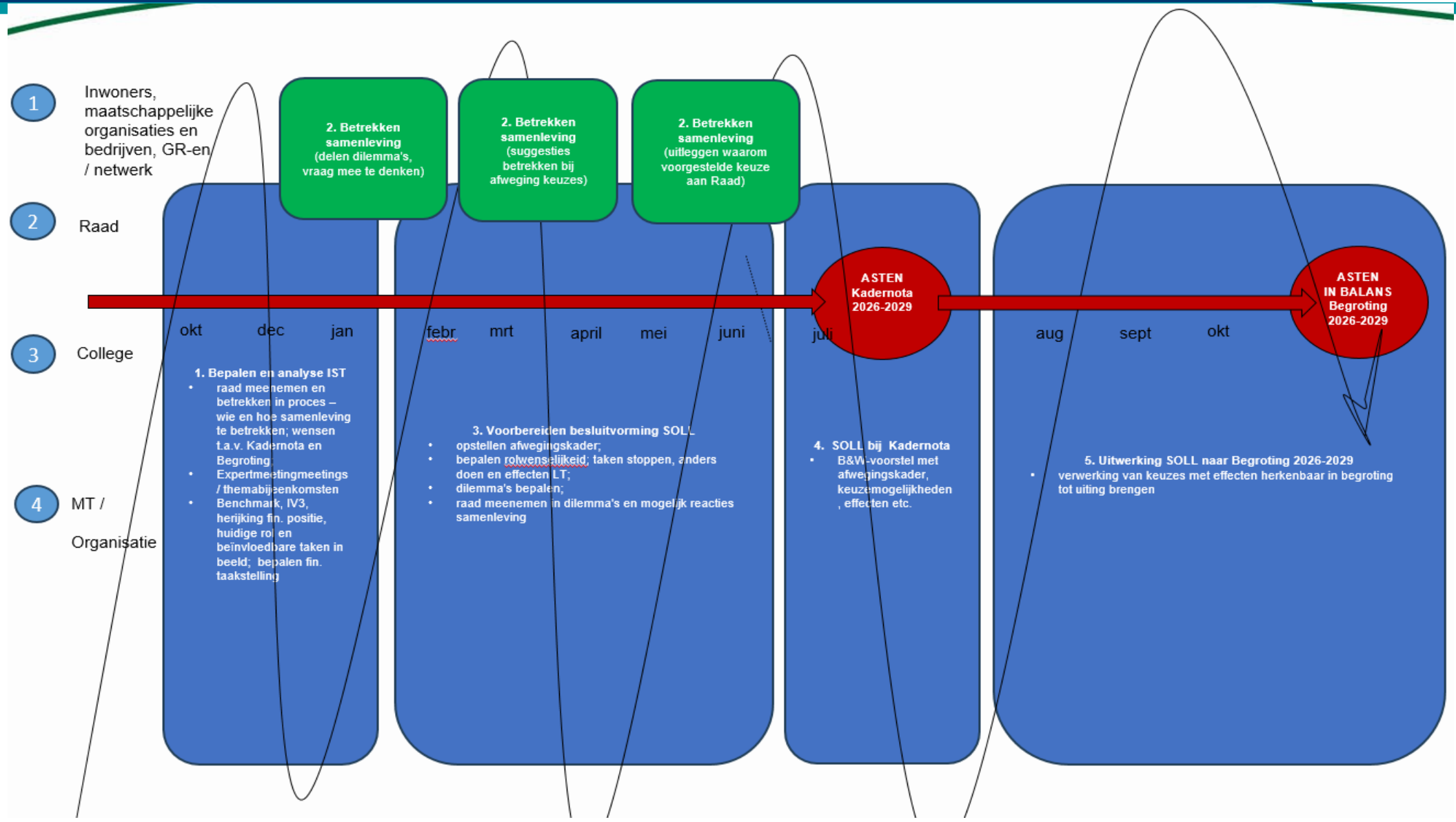
Asten in balans

Detailuitwerking Asten – ondersteuning PRCS

(Nog nader uitwerken stuur- en projectgroep, na elke fase / mijlpaal bekijken of bijsturing noodzakelijk is)

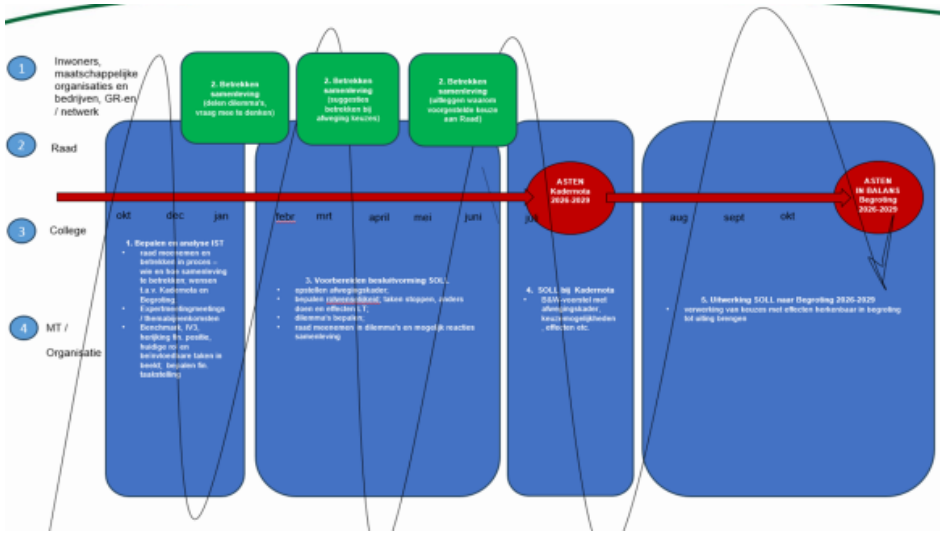


Tijdlijn (globaal)



Uitgangspunten werkverdeling

- We werken langs de globale mijlpalen zoals hiernaast weergegeven (nog zoveel mogelijk aan te laten sluiten op P&C-cyclus Asten 2025) + na elke fase / mijlpaal bekijken of bijsturing noodzakelijk is
  - Inzicht IST (begin / medio februari gereed)
  - Beeld wat wil je zijn (maart / april)
  - Oordeelvorming (mei / juni)
  - Besluitvorming SOLL (opinierend)
  - Besluitvorming SOLL (besluitvormend)
- Asten is eigenaar van het proces, organiseert de projectleiding, bezetting projectteam en interne sturing / organisatie
- PRCS vervult de rol van adviseur / regisseur:
  - over hoe proces en eerste 4 fasen uit te voeren (methodieken, formats, brengt ervaring van elders in, kritisch sparring partner) en
  - facilitator ambtelijk- en bestuurlijke werk- en discussiebijeenkomsten om tot strategische keuzes te kunnen komen



Fase 1: bepalen en analyse IST

Resultaat

- Ambtelijk en bestuurlijk is helder hoe strategisch inhoudelijk tegen huidige rol en taakuitvoering en plannen wordt aangekeken en wat daarvoor op langere termijn aan moet worden omgebogen om deze duurzaam in balans (o.a. financiële taakstelling met groeipad) te kunnen realiseren
- Huidige rol, taakuitvoering en plannen zijn afgezet en geanalyseerd met:
  - de benchmarkuitkomsten en IV3
  - de geïnventariseerde (omvang en effecten) van beïnvloedbare taken
  - de huidig gehanteerde normen en kaders voor de financiële positie

Activiteiten	Periode	Asten	PRCS	Aantal dd
1. Voorbereiden, houden en uitwerken raadsbijeenkomst (informeren over proces, vragen hoe netwerk erbij te betrekken en wat zij nodig heeft bij Kadernota) afstemmen met griffie en projectgroep/ -leiding	nu-19 nov		X	8
2. Uitzetten benchmark naar 3 partijen, beoordelen, beslissen en begeleiden	1 nov-1 febr	X		0
3. Voorstel maken voor opdracht projectgroep en MT-/organisatie met formats hoe IST-situatie op te bouwen; bespreken met projectgroep / MT	Nu-18 nov 18 nov-1 febr		X	4
4. Uitvoeren en opstellen IST-beeld	Nu-begin jan	X		
5. Bespreken eerste beeld IST-situatie met projectgroep en later MT-College, spiegelen, dillema's inventariseren en bepalen welke partners/netwerk het mn raakt om in fase 2 gericht Samenleving erbij te kunnen betrekken	17 jan - medio febr		X	6
6. Voorstel maken, behandelen en uitvoeren hoe met organisatie en omgeving om te gaan (uitvoeren fase 2)	januari	X		
7. Eerste beeld IST-situatie en dilemma's bespreken met de Raad	Febr-Mrt	X	X	4
Inschatting inzet Fase 1				22 dd

Fase 2: betrekken samenleving / beeld wat wil je zijn

Resultaat

- Samenleving en netwerk Asten hebben gelegenheid mee te denken en te werken hoe vraagstuk 'Asten in balans' op te lossen en begrijpt waarom het gemeentebestuur de uiteindelijke keuzes heeft gemaakt -> gericht, mogelijk met (bezuinigings)opdracht
- Wat vinden we belangrijk in / voor Asten en waar liggen kansen, wat wil je vooral behouden
- Met en in de samenleving : inwoners, ondernemers, verenigingen, prof. Partijen
- Met en in de raad : bredere plaatje, langere termijn
- Met ons netwerk en samenwerkingsverbanden

Activiteiten	Periode	Asten	PRCS	Aantal dd
1. Delen dilemma's en vragen mee te denken / met gerichte vragen - opdracht	Febr-Mrt	X		0
2. Suggesties samenleving betrekken bij keuzes voor voorbereiding SOLL	April-Mei		X	4
3. Uitleggen uiteindelijke keuzes in voorstel aan Raad voor betrokkenen (opiniërend)	Mei-Juni	X		0
Inschatting inzet Fase 2				4

Fase 3: voorbereiden besluitvorming SOLL / oordeelvorming

Resultaat

- Op basis van uitkomst fase 1 (IST, bepaalde taakstelling, inventarisatie suggesties samenleving en afwegingskader) is een voorstel gemaakt met een aantal varianten/scenario's met maatschappelijke effecten LT, risico's, voor-en nadelen waaruit de raad kan kiezen (andere rol, stoppen, anders doen, investeren)
- Voorstel, varianten en dilemma's worden met de raad (en samenleving) gedeeld
- Consequenties van keuzen in beeld brengen
- Communicatie in deze fase extra belangrijk!

Activiteiten	Periode	Asten	PRCS	Aantal dd
1. Voorstel maken voor projectgroep hoe met een afwegingskader tot en aantal varianten te komen met voor en nadelen	Maart-April	X	X	4
2. Concept-voorstel maken door projectgroep en bespreken	April	X	X	4
3. Concept-voorstel bespreken met College - MT (hoe raad en samenleving hier goed in mee te nemen in werk-denk bijeenkomst)	April-Mei	X	X	4
4. Varianten en dilemma's bespreken met de Raad {en samenleving)	Mei-Juni	X	X	4
Inschatting inzet Fase 3				16 dd

Fase 4: SOLL en Kadernota (a) opinierend (b) besluitvormend)

Resultaat:

- Op basis van uitkomst fase 1 (IST, bepaalde taakstelling, inventarisatie suggesties samenleving en afwegingskader) is een voorstel gemaakt met een aantal varianten/scenario's met maatschappelijke effecten LT, risico's, voor-en nadelen waaruit de raad kan kiezen (andere rol, stoppen, anders doen, investeren)
- Voorstel, varianten en dilemma's zijn met de raad (en samenleving) gedeeld
- College doet een voorstel bij de Kadernota in juli met eigen voorkeursvariant: dit is opinierend
- Besluitvormend in november, maar wel van belang tussentijds te blijven informeren hoe resultaten verwerkt worden

Activiteiten	Periode	Asten	PRCS	Aantal dd
1. Resultaten raadsbehandeling (en samenleving) verwerken in Kadernota (Kadernota maken met projectgroep)	Juni-Juli	X		4
2. Kadernota maken en bespreken met projectgroep (en duiden terugkoppeling samenleving)	Juni-Juli	X	X	4
3. Kadernota bespreken met College - MT	Juli	X	X	4
4. Kadernota behandeling door de Raad: opiniërend SOLL	Juli	X	X	4
5. Terugblik Raadsvergadering, evaluatie proces en attentiepunten opstellen ombuigingsvoorstellen en Begroting 2026-2029	Juli-Aug	X	X	4
Inschatting inzet Fase 4				20 dd