

# In gesprek met de stad

Naar een openingsbod voor samenwerking

# 1 Waarom een uitnodiging tot samenwerken?

Hilversum heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld tot een bijzondere gemeente. Onze stad ligt er als 'Mediastad en stedenbouwkundig monument in het groen' fraai bij. Onze inwoners tonen zich relatief gelukkig en verwachten dat wij de hoge kwaliteit van leven in onze stad, onze welvaart en ons welzijn weten vast te houden en daar waar mogelijk te verbeteren. De gemeente Hilversum heeft zichzelf ten doel gesteld om zo veel mogelijk wensen van de inwoners te helpen verwezenlijken. Dat is echter niet een taak voor de gemeente alleen. Hilversum verwacht van inwoners, ondernemers en instellingen betrokkenheid bij die kwaliteit en de ontwikkeling daarvan.

Alleen samen met de Hilversumse gemeenschap kan de gemeente Hilversum succesvol werken aan de toekomst van de stad. Dat is een forse uitdaging, omdat we tegelijkertijd zien dat de afstand tussen inwoners en het lokale bestuur overal in het land groter wordt. Wij zijn er echter van overtuigd dat vooruitgang alleen tot stand komt als er samengewerkt wordt in wederzijdse betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Deze tijd vraagt daarom om nieuwe vormen van samenwerking en een andere rol van de overheid.

Deze notitie bevat de hoofdlijnen van de visie van het college (de 'wij' in dit stuk) en is geschreven voor de gemeenteraad (de 'u' in dit stuk). De notitie is ondersteunend aan het debat over de rol van de gemeente. Het poogt focus aan te brengen in onze bestuurlijke activiteiten en schetst de contouren van de begroting. De notitie is het resultaat van een half jaar intensief werken aan 'vier sporen':

1. een nieuwe begroting (spoor 1)
2. nieuwe kerntaken- en rollen voor partijen binnen de gemeentelijke organisatie (spoor 2)
3. de houdbaarheidsopgave (in andere woorden: de financiële bezuinigingsopdracht) (spoor 3)
4. de vijf sterprogramma's (in andere woorden: de vijf grootste beleidsambities) (spoor 4).

Op basis van deze notitie willen we met u op hoofdlijnen het debat voeren over onze rol en hoe wij als college en gemeenteraad goed kunnen samenwerken. We vragen van u geen besluiten, maar willen graag uw visie horen. De besluitvorming komt later: bij de Kadernota. De Kadernota zien wij als opdracht met richtlijnen van u over het opstellen van de Programmabegroting 2016 en bevat de concrete uitnodiging aan de stad om mee te doen. Samen bereiken we meer!

## Reguliere gemeentelijke taken en gemeenschapsopgaven

In onze visie maken wij onderscheid tussen reguliere gemeentelijke taken en gemeenschapsopgaven. De **reguliere gemeentelijke taken** zijn veel taken die gemeente zelf uitvoert en die wij allemaal als heel gewoon ervaren: het onderhoud aan de weg bij voorbeeld, of het uitgeven van paspoorten, vergunningen en rijbewijzen. Het zijn taken die de gemeente exclusief ten deel vallen. Die dienen gewoon goed geregeld te zijn, van hoge kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten. De opgave hierbij is om onszelf steeds te verbeteren. Elke suggestie daarvoor is welkom.

De **gemeenschapsopgaven** zijn opgaven voor het kwalitatieve behoud en de verdere ontwikkeling van welzijn en welvaart in onze stad. Die opgaven liggen *niet* exclusief bij de gemeente. Bij de aanpak van deze ontwikkelopgaven is de gemeente één van de samenwerkingspartners samen met inwoners, ondernemers, bedrijven, instellingen, verenigingen en vaak ook partners buiten de stad. Het college heeft in de Sternota de belangrijkste opgaven voor de stad gepresenteerd in **vijf**

**sterprogramma's.** Dat zijn: de nieuwe zorgtaken, de verbetering van het centrum, de ontwikkeling van mediastad, goed wonen en sterke buurten. Deze opgaven vragen binnen de gemeente om een intensievere *politiek-bestuurlijke sturing* en een aanpak met focus. Maar vooral nodigt de gemeente voor deze opgaven actief inwoners, ondernemers, bedrijven, instellingen en verenigingen in de stad uit om in gesprek te komen. Daarbij gaan we op zoek naar gedeelde ambities, waarden en belangen. Elke partij doet dat natuurlijk vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden om bij te dragen aan de toekomst van Hilversum.

## Uitgangspunten voor samenwerking

Wij zijn er van overtuigd dat de gemeente en partners elkaar veel te bieden hebben. Om goed samen te kunnen werken, zijn de volgende zaken belangrijk voor ons:

1. We (h)erkennen welke rol we wanneer en op welk gebied hebben. We hebben twee typen rollen: die van eindverantwoordelijke voor reguliere gemeentelijke taken en die waarin we een deel van de verantwoordelijkheid hebben. Vooral in deze tweede rol stellen we ons op als samenwerkingspartner, steken we een uitnodigende hand toe richting onze partners in de stad.
2. We weten waar we voor staan en waarop we herkenbaar willen zijn. Dat betekent dat het college en de raad eensgezind de gemeentelijke doelen en middelen zichtbaar maken aan de stad. Dit uit zich onder andere in de jaarlijkse programmabegroting waarin doelen en middelen in een totaaloverzicht uitgewerkt zijn en we aangeven waar ruimte is om te heroverwegen.
3. De inbreng van de gemeente (financieel, organisatorisch en fysiek) is een onderdeel van de totale inzet vanuit de stad; hij staat dus niet op zichzelf. Dat betekent dat deze inzet meestal pas zinvol of effectief is als deze aansluit op wat onze partners doen. Deze notitie is in dit kader een expliciete uitnodiging tot samenwerking. Wij willen ons kunnen aanpassen aan de rol en wensen van onze partners. Samenwerken vraagt om concessies, gezamenlijk keuzes maken en gezamenlijk investeren. Dat vereist een bepaalde flexibiliteit in rol, plannen en werkwijze.
4. Wij zijn betrouwbaar en handelen vanuit het belang van de gemeenschap; bovendien vinden alle activiteiten plaats binnen hebben een duurzaam sluitende begroting.

## Leeswijzer en vervolgproces

In deze notitie werken we uit hoe wij deze zaken zien voor Hilversum. Wij werken toe naar een definitief "openingsbod voor samenwerking" als onderdeel van de Kadernota (juli 2015) en de uiteindelijke Programmabegroting 2016 (november 2015).

- In hoofdstuk 2 **kerntaken en rollen** van de gemeente werken we de twee type rollen uit. We laten zien hoe wij denken over de samenwerking met onze partners (spoor 2 van de Sternota).
- In hoofdstuk 3 **een begrijpelijke begroting** werken we uit hoe we het 'sturingsinstrument' van de financiële kaders hebben vernieuwd en hoe dat instrument de samenwerking ondersteunt. Ook laten we zien welke rol de sterprogramma's binnen de programmabegroting innemen (spoor 1 van de Sternota).
- In hoofdstuk 4 **de houdbaarheidsopgave** geven we aan hoe we, ondanks de bezuinigingen en onvoorziene tegenvallers, tot een sluitende begroting willen raken (spoor 3 van de Sternota).
- In hoofdstuk 5 **vijf sterren**, beschrijven we per sterprogramma waar we nu staan en welke plannen we hebben voor 2016 (spoor 4 van de Sternota).
- Tot slot laten we in hoofdstuk 6 zien hoe **het proces** naar de definitieve begroting voor 2016 er volgens ons uit kan zien.

Vanzelfsprekend heeft het openingsbod ook invloed op het functioneren, houding en gedrag van de ambtelijke organisatie, die nog meer dan voorheen het oor te luisteren zal leggen in de Hilversumse samenleving. Door de vijf sterprogramma's mét alle partners verder te ontwikkelen ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen met partners in de stad, bijvoorbeeld door het inrichten van zogeheten 'Taskforces' voor sommige sterprogramma's. Daar besteden we veel aandacht aan in deze periode, maar gaat deze notitie nu niet op in.

## 2 Kerntaken en -rollen (spoor 2)

Met de Sternota (november 2014) is een transitieagenda opgesteld. Wij beschrijven daarin dat we de woorden 'samen', 'zichtbaar' en 'anders' in praktijk willen brengen. Het hogere doel is, als hiervoor beschreven, meer in verbinding te komen met de stad. Samen resultaat boeken met onze maatschappelijke partners: inwoners, ondernemers, bedrijven, instellingen en verenigingen.

Juist omdat we ons realiseren dat partnerschap vraagt om samenwerking tussen gelijken, is het belangrijk ons af te vragen hoe de gemeente zich in haar verschillende taken dient op en open te stellen. De uitgifte van een paspoort vraagt immers iets anders van de gemeente dan het verbeteren van het centrum. Het college heeft in de sterprogramma's al op verschillende manieren ingezet op nieuwe vormen van samenwerking (zie hoofdstuk 5).

Los van deze sterprogramma's bent u een actieve zoektocht gestart naar antwoorden op de vraag: welke rol heeft de gemeente en waar liggen onze kerntaken? Omdat het resultaat van deze zoektocht nog niet beschikbaar is, gaat deze notitie daar nog niet op in. De Kadernota zal dat wel doen.

Als college vinden we het belangrijk een onderscheid te maken in twee rollen.

### *Rol 1: de enige eindverantwoordelijke: uitvoeren en beheren*

Van veel wettelijke taken zijn wij de enige eindverantwoordelijke instantie. Bij deze taken staat onze betrokkenheid niet ter discussie. De gemeente kan wel verandering aanbrengen in de kwaliteit en efficiëntie van het werk. Ter voorbereiding op de begroting van 2016 gaan we met elkaar in gesprek, juist over deze prijs/kwaliteitverhouding. De opgave voor de organisatie is deze taken effectief en efficiënt te organiseren. De politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid richt zich met name op sturing en controle na ambtelijke voorbereiding, meer naar achteren in het besluitvormingsproces. Als we het in deze gevallen hebben over samenwerken met partijen, gaat het over de manier waarop je effectief en efficiënt tot uitvoering komt. De eindverantwoordelijkheid blijft bij de gemeente.

### *Rol 2: de samenwerkingspartner: verbinden en versterken*

Voor alle andere taken is de gemeente samenwerkingspartner en zoeken we vanuit onze verantwoordelijkheid naar strategieën waarin wij en onze partners elkaar kunnen versterken. Daarbij moeten we ons voortdurend de vraag stellen óf en zo ja, welke rol wij willen innemen. Het antwoord op die vraag wordt beïnvloed door een andere vraag - op welke manier de gemeente en haar partners elkaar kunnen versterken. Soms verwachten partners van ons daarin een dominante rol, soms ook geen enkele rol, vaak een rol die daartussen het midden houdt.

Ter voorbereiding op de begroting 2016 gaan we over het antwoord op de laatste vraag met onze partners in gesprek, op basis van de sterprogramma's (zie hoofdstuk 5). De opgave voor de organisatie is daarbij om maximaal open te staan voor ideeën en partijen in de stad. De politieke bestuurlijke betrokkenheid vindt daarbij vooraf plaats en is meer sturend dan vaststellend van aard.

## Wat wij belangrijk vinden als samenwerkingspartner

We zetten in op het scheppen van een klimaat waarin de gemeente en haar partners elkaar echt kunnen versterken om samen tot resultaten te komen. Natuurlijk laten wij daarbij onze rol niet alleen bepalen door wat anderen belangrijk vinden. De gemeente heeft zelf inzicht in de elementen die zij belangrijk vindt bij het maken van keuzes in de rol. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten, die we als sleutelwoorden onder elkaar hebben gezet.

- **Herkenbaar en intensief** in plaats van **teruggetrokken en onzichtbaar**. Het is niet zo dat de gemeente zich terugtrekt. Integendeel. Wij zijn ook in de toekomst herkenbaar op ons gedrag waarin we veel intensiever dan voorheen de samenwerking opzoeken en daarin onze verantwoordelijkheid nemen. Daarom zullen wij als organisatie onze manier van werken aanpassen; minder plannen maken en meer samen met partners uitvoeren.
- **Onderdeel zijn van** in plaats van **boven of naast de samenleving staan**. Uitgangspunt is dat wij veel meer aansluiten bij wat de samenleving wil en doet. Er is veel betrokkenheid bij inwoners, instellingen en bedrijven. Die betrokkenheid verdient ruimte. De gemeente staat niet boven of naast de samenleving maar maakt er deel van uit. We stimuleren en verbinden zonder dat we inhoudelijk bepalend zijn.
- **Gedifferentieerd en rechtvaardig** in plaats van **gelijke behandeling van gelijke gevallen**. Wij vinden rechtvaardigheid essentieel. Dat vereist wel een individuele kijk voor iedere situatie en die in relatie brengen tot het collectieve belang. Meestal heeft dit betrekking op onze rol van enige eindverantwoordelijke. We bieden maatwerk zonder willekeur en zijn aanspreekbaar op redelijkheid, rechtmatigheid en rechtvaardigheid.
- **Scherp en terughoudend** in plaats van **de gemeente regelt het**. Als initiatieven alleen afhankelijk zijn van gemeentelijke inzet, vraagt het een expliciete keuze van onszelf. Want wij willen af van het oude beeld dat 'de gemeente het voor u regelt'. De vanzelfsprekendheid voorbij en daarmee een einde aan de afhankelijkheidsrelatie richting de gemeente.
- **Zakelijk en rationeel** in plaats van **faciliterend naar aanbieders**. De gemeente onderhandelt vaak. Niet alleen als het gaat om inkoop van eigen goederen, maar vaker als verantwoordelijke voor collectieve middelen. De gemeente is gebonden aan veel regels maar moet zich in al haar financiële transacties bewust zijn dat zij met de portemonnee van alle Hilversummers onderhandelt. Dat verdient een scherpe, rationele en zakelijk koers en afweging.

## Geloofwaardig politiek bestuur

Het succes van al onze investeringen in tijd en energie eist een geloofwaardig politiek bestuur dat adequaat en met tempo reageert op ontwikkelingen in de stad. Het vraagt van 'de gemeente' nog meer flexibiliteit. Het gemeentelijk besluitvormingsproces mag niet meer in negatieve zin maatgevend zijn voor het ontwikkeltempo van de stad. Dat betekent dat het college en de gemeenteraad continu in contact moeten zijn. We moeten immers in staat zijn steeds onze gemeentelijke keuzes en inzet tegen het licht te houden. Hoe dat er precies uit gaat zien, weten we niet. Daarover gaan we als college graag met u in gesprek.

## 3 Een begrijpelijke begroting (spoor 1)

Zoals geschetst vereist samenwerking dat we weten en laten zien waar we voor staan. Daarom werken we aan een begrijpelijke begroting en jaarrekening. In november 2015 zullen we een compacte begroting presenteren waaruit helder blijkt welke globale besteding van gemeenschapsgelden wij voor ons zien voor het jaar 2016. Vanzelfsprekend gaan deze plannen - in de begroting - gepaard aan de bereikte resultaten - in de jaarrekening.

Dit hoofdstuk beschrijft de contouren van de nieuwe begroting. Het college sluit in dit hoofdstuk onder dankzegging aan op het voorstel van de rekeningencommissie aan de raad voor een nieuwe begroting, dat parallel aan de gezamenlijke commissies op 27 mei wordt aangeboden.

### Wat blijft hetzelfde?

In de begroting koppelen we inhoudelijke ambities aan beschikbare middelen (de budgetten). Kortgezegd beantwoorden we daarmee de vraag, welk resultaat we willen bereiken en wat we daarvoor over hebben.

### Wat verandert er?

Voorheen waren de begrotingen uitgebreid en op onderdelen moeilijk te begrijpen. Omdat we aan onze partners helder willen maken wat wij belangrijk vinden en wat onze eigen beleidsdoelen zijn, willen we de gemeentelijke begroting sterk vereenvoudigen. Bovendien willen we als gemeente (college én raad) gericht sturen op resultaten: de begroting moet daarom ondersteunend zijn aan het politieke debat over de keuzes die we als gemeente willen maken. Ook dat roept de wens op om een duidelijke, heldere en compacte begroting te presenteren.

In november 2014 verzocht de raad een programmabegroting nieuwe stijl op te stellen. Concreet verandert het volgende:

1. De begroting is **compact** omdat we de - oorspronkelijke - zestien begrotingsprogramma's terug snoeien naar vijf programma's: wonen & leven, zorg, werken, bestuur en financiën & grondexploitatie. De samenstelling van de vijf programma's is zichtbaar in tabel 1. De vijf begrotingsprogramma's mogen niet verward worden met de vijf sterprogramma's.
2. De begroting is **begrijpelijk en logisch** omdat de begrotingsprogramma's zo gekozen zijn dat ze aansluiten bij de taken van de gemeente en het perspectief van inwoners van Hilversum.
3. De begroting is een **sturingsinstrument** omdat hij is voorzien van relevante en concrete sturingsinformatie inclusief prestatie-indicatoren, die de mogelijkheid bieden om succes te meten. Ook alle relevante informatie over de vijf sterprogramma's wordt in de begroting samengebracht.
4. De begroting is **toegankelijk** omdat hij digitaal (in eerste instantie in PDF, vanaf 2017 volledig web-based) beschikbaar is. Bijkomend voordeel: hij is ook buiten de gemeente te raadplegen en te begrijpen.

Nieuwe programma's	PB 2015	Huidige programma's
Wonen en leven 33.022	752 2.796 3.333 6.584 2.354 3.726 13.477	7 Wonen / ISV (zonder grondexploitaties) 15 Ruimtelijke ordening 12 Sport en recreatie 9 Cultuur en monumentenzorg (incl. evenementen) 6 Milieubescherming, natuur en leefbaarheid 13 Vergunningverlening en handhaving 5 Beheer openbare ruimte
Zorg 73.973	42.595 31.378	4 Welzijn en zorg, incl. volksgezondheid 3 Onderwijs en jeugdzaken
Werken 29.256	2.107 24.596 2.553	8 Economische zaken en media (zonder evenementen) 2 Sociale zaken 14 Bereikbaarheid
Bestuur 20.960	11.477 1.404 8.079	11 Bestuurlijke aangelegenheden 16 Dienstverlening 10 Openbare orde en veiligheid, brandweer
Financiën en grondexploitaties -158.457	-158.299 -158	1 Financiën 7 Grondexploitaties
<b>-1.246</b>	<b>-1.246</b>	<b>Saldo programmabegroting 2015</b>

Programma Wonen verdeeld over programma's Goed Leven en Financiën

Programma EZ verdeeld over over programma's Goed Leven en Goed Werken

Tabel 1. Inzicht in de vijf programma's van de programmabegroting<sup>1</sup>

## De begrotings- en de sterprogramma's

We werken in de nieuwe begroting met twee soorten programma's: de begrotingsprogramma's en de sterprogramma's.

### Begrotingsprogramma's: de optelsom van reguliere gemeentelijke taken en sterprogramma's

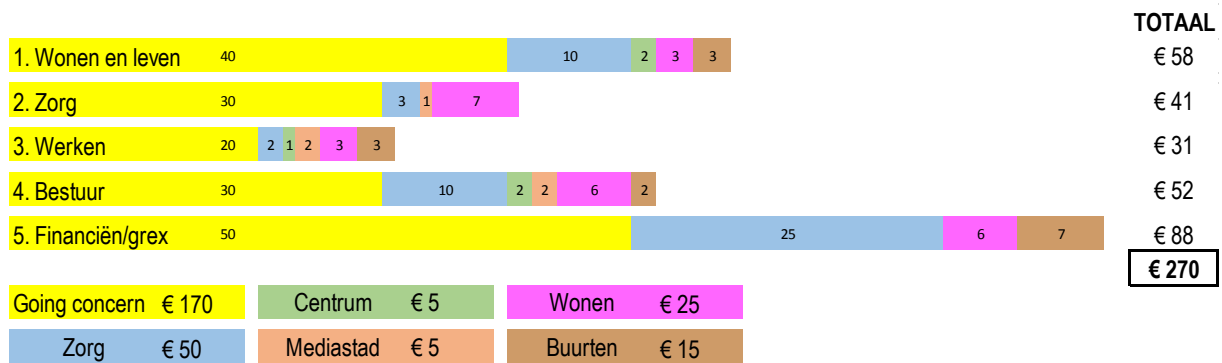
De vijf **begrotingsprogramma's** vormen samen de programmabegroting. Met de begrotingsprogramma's brengen we al ons werk en al onze uitgaven in beeld. De optelsom van het werk en de daarvoor beschikbare middelen is de totaalbegroting. Dus wanneer alle begrotingsprogramma's een omvang van 2 miljoen zouden hebben, is de totale begroting van Hilversum  $5 \times 2$  miljoen = 10 miljoen. Niets van wat wij doen of uitgeven, valt buiten deze begroting.

We splitsen ons werk in reguliere gemeentelijke taken en de vijf sterprogramma's, zoals eerder in deze notitie beschreven. Deze splitsing zien we terug in de samenstelling van de begrotingsprogramma's. Figuur 1 geeft een voorbeeld, met *fictieve* getallen.

Een begrotingsprogramma bestaat daarin voor een groot deel uit taken die we scharen onder reguliere gemeentelijke taken (geel) en een ander deel uit extra inzet voor de sterprogramma's (blauw, groen, paars, rood en bruin).

<sup>1</sup> De bedragen in de tabel zijn de bedragen van de huidige, geactualiseerde begroting 2015.





Figuur 1. Verwevenheid ster- en begrotingsprogramma's (bedragen zijn fictief, bedoeld als voorbeeld)

### Sterprogramma's: extra programmatische inzet

Met de vijf **sterprogramma's** brengen we focus aan in de inzet en investeringen van de gemeente. De sterprogramma's zijn vooral gericht op de korte termijn. Ze behelzen de collegeambities en geven antwoord op de vraag: wat denken we dat de komende jaren nodig is om de resultaten in de stad te bereiken? In eerste instantie zijn dit de prioriteiten uit het coalitieakkoord. Het college vindt het van groot belang dat de prioriteiten gedeeld worden door de raad. Tenslotte: we willen uitstralen naar onze partners dat we dit als gemeente Hilversum belangrijk vinden, niet alleen als college.

### Groeimodel

Wij werken in twee jaar toe naar een nieuwe begroting. Hierbij sluiten we aan bij het voorstel van de rekeningencommissie.

- Wijzigingen die zichtbaar zijn in de begroting 2016 zijn bijvoorbeeld het verminderen van het aantal programma's van zestien naar vijf en een eerste stap in het formuleren van meer bruikbare en herkenbare indicatoren.
- Wijzigingen die we realiseren voor de begroting 2017 zijn bijvoorbeeld het verder ontwikkelen van bruikbare indicatoren en het meer inzichtelijk maken van keuzeruimte die de gemeenteraad heeft bij het toedelen van middelen aan doelen.

Op de wat langere termijn biedt de begroting meer inzicht voor inwoners op de investeringen die wij doen in hun eigen buurt. Wij zien hiervoor mogelijkheden als we de begroting ook *web based* kunnen aanbieden, omdat je dan als gebruiker zelf kan bepalen welke 'ingang' je kiest.

### Van vijf gemeentelijke naar vijf stedelijke sterprogramma's

De vijf sterprogramma's zijn volop in beweging. We willen van de vijf sterprogramma's die nu gevoelsmatig nog van de gemeente zijn door ontwikkelen naar vijf sterprogramma's die van de stad zijn. Het verschil is dat bij sterprogramma's van de stad niet de gemeente primair opdrachtgever is, maar dat dit gedeeld is met andere belangrijke partners op dat terrein. We zijn op vele domeinen niet de enige financier en zeker niet de enige belanghebbende bij geboekte resultaten. Het samenwerken met partners willen we juist in deze sterprogramma's zichtbaar maken, door met hen samenwerkingscoalities te sluiten. Dat betekent dat we anderen invloed laten hebben op deze sterprogramma's, omdat zij ons en wij hen versterken in het behalen van resultaten. Samen met onze partners zullen we focus aanbrengen binnen deze programma's voor het komende jaar.

In de kadernota zullen we de sterprogramma's voorzien van focuspunten en van eerste financiële indicaties. Voor een actuele beschrijving van de sterprogramma's verwijzen we u naar hoofdstuk 5.

## 4 De houdbaarheidsopgave (spoor 3)

Aan het begin van deze collegeperiode werd duidelijk dat het bestaande uitgavenpatroon op de lange termijn niet houdbaar is. Zeker niet omdat wij ook willen investeren in de sterprogramma's. We willen niet meer uitgeven dan er beschikbaar is, of zal zijn. Met brede steun van de gemeenteraad is daarom afgesproken dat er voor deze bestuursperiode een 'houdbaarheidsopgave' van € 8 miljoen ligt. Als college hebben wij voor € 6 miljoen aan 'actieve opdracht' meegenomen. De overige € 2 miljoen is aangemerkt als een mogelijk effect van de kerntaken- en rollendiscussie, waarbij dit effect op geen enkele manier leidend mag zijn in die discussie. Op 19 mei jl. is over de kerntaken- en rollendiscussie in de gezamenlijke commissies de laatste de stand van zaken opgemaakt<sup>2</sup>.

### Ruimte voor prioriteiten

Naast het voorkomen van tekorten (het doel van de 'houdbaarheidsopgave') willen wij extra bewegingsruimte in de begroting creëren. Dat stelt ons beter in staat om aan te sluiten bij de keuzes die de stad met ons maakt voor de komende jaren. We willen structureel kijken naar bestaande budgetten om te overwegen in hoeverre ze meer specifiek voor een van de vijf prioriteiten (sterprogramma's) kunnen worden ingezet. Zo kunnen onderhoudsprogramma's en investeringen op aansluiten op stedelijke ingrepen in de sterprogramma's (bijvoorbeeld: het budget voor het planten van bomen deels inzetten op het Langgewest). Een andere manier van dergelijke 'koppeling' is het toewijzen van subsidieruimte aan programma's die bijdragen aan een van de sterprogramma's (bijvoorbeeld: evenementen die aansluiten op 'mediastad' of 'centrum'). We noemen deze specificering van budgetruimte in de richting van de sterprogramma's: het *omkatten* van bestaande gemeentelijke budgetten. Dit omkatten werken we verder uit in de kadernota.

### Voortgang houdbaarheidsopgave

Om inzicht te bieden in de voortgang van de houdbaarheidsopgave, brengen we hieronder in tabelvorm vier ontwikkelingen in beeld. Onder de tabel geven we een toelichting per ontwikkeling. Het huidige beeld is dat we met de voorstellen die we ter besluitvorming aanbieden in de Kadernota voor 2016 en 2017 een overschot op de begroting realiseren, maar voor de jaren 2018 en 2019 vooralsnog een tekort.

Omschrijving	2016	2017	2018	2019
A. Welke financiële resultaten verwachten we meerjarig op basis van de vastgestelde programmabegroting uit 2015?	- 4.490	-3.583	-1.692	818
B. Welke majeure financiële ontwikkelingen doen zich voor in 2015 en wat zijn daarvan de effecten? (herverdeling algemene uitkering)	1.467	1.467	1.467	1.467
C. Welke effecten hebben de bijstelling sociaal domein, de verschillende circulaire vanuit het Rijk en de actualisatie van onze eigen grondexploitatie?	1.682	1.401	1.117	- 126
D. Wat leveren de verschillende zoekrichtingen vanuit de in november 2014 gestelde houdbaarheidsopgave concreet op?	- 456	633	- 433	- 1.031
<b>Verwacht resultaat</b>	<b>- 1.797</b>	<b>- 82</b>	<b>459</b>	<b>1.128</b>

Bedragen x 1.000 (-/- is een voordeel en +/- is een nadeel)

<sup>2</sup> Bij het schrijven van deze notitie heeft dit debat nog niet plaatsgevonden en zijn daarom de uitkomsten nog niet meegenomen.

#### A. Financiële resultaten voor de komende jaren

In november 2014 heeft u de programmabegroting 2015 vastgesteld inclusief de bijbehorende meerjarenbegroting 2016 t/m 2019. Alleen voor 2019 was er sprake van een tekort, de overige jaren lieten een voordelig eindsaldo zien.

#### B. Majeure financiële ontwikkelingen 2015

Er zijn twee ontwikkelingen in 2015 die het saldo van de meerjarenbegroting 2016 tot en met 2019 mogelijk beïnvloeden:

1. Het nieuwe verdeelmodel voor de bijstandsuitkeringen (BUIG) leidt tot kortingen (zie commissienota "Meerjarenbeleidsplan participatie 2015-2018"). In bovenstaande tabel is echter voorsnog uitgegaan van de huidige beleidslijn om met het geld uit te komen en er derhalve maatregelen zullen worden voorgesteld om deze budgetneutraliteit te bereiken. Voorsnog bestaat over deze financiële stroom nog te veel onduidelijkheid, op grond waarvan ondoordachte koerswijzigingen moeten worden vermeden.
2. De algemene uitkering van Hilversum wordt volgens voorlopige berichtgeving van het Ministerie van Binnenlandse Zaken met structureel € 1.466.667 verlaagd. Dit kunnen we niet opvangen en verwerken we daarom al wel in het beeld voor de langere termijn (het 'meerjaren-beeld') hierboven (zie ook raadsinformatiebrief 2015-25).

#### C. Effecten van circulaire en grondexploitatie

Na de vaststelling van de programmabegroting 2015 heeft u in de periode tot 1 mei 2015 vier begrotingswijzigingen vastgesteld met consequenties voor de meerjarenbegroting. Dat zijn: de bijgestelde ramingen Sociaal Domein, de Septembercirculaire 2014, de Decembercirculaire 2014 en de actualisatie van de grondexploitaties. Deze effecten leiden aanvankelijk tot kortingen (2016 t/m 2018) maar daarna tot voordelen (2019).

#### D. Resultaten houdbaarheidsopgave november 2014

In de programmabegroting 2015 realiseren we voor € 1,5 miljoen aan bezuinigingen, zodat van onze aanvankelijke houdbaarheidsopgave voor de jaren 2016 t/m 2019 van € 6 miljoen nog € 4,5 miljoen overblijft. Deze resterende opgave hebben we met beide handen aangepakt en in de Kadernota bieden we u deze bezuinigingen ter besluitvorming aan. In onderstaand overzicht geven wij alvast de zoekrichtingen aan en de daarbij voorstelbare bezuinigingen.

Ref.	Omschrijving	2016	2017	2018	2019
1	Vrijval gemeentelijke zorgbudgetten	-250	-315	-381	-381
2	Welzijnssubsidies	-600	-800	-1.119	-1.119
3	Hervormingen zorg	-300	-300	-300	-300
4	Centraliseren inkoop	-180	-430	-615	-715
5	Kapitaallasten	-200	-200	-200	-200
6	Ambitieverlaging onderhoud gebouwen	-5	-75	-100	-100
7	Budget automome ontwikkelingen	-150	-300	-450	-600
8	Inhuur personeel	-150	-300	-300	-300
9	Personele kosten	-698	-1.147	-1.468	-1.816
	<b>Totaal bezuinigingsvoorstellen</b>	<b>-2.533</b>	<b>-3.867</b>	<b>-4.933</b>	<b>-5.531</b>
	Taakstelling programmabegroting 2015	-2.077	-4.500	-4.500	-4.500
	<b>Meer (-/-) of minder (+/+) bezuinigt dan taakstelling</b>	<b>-456</b>	<b>633</b>	<b>-433</b>	<b>-1.031</b>

Per zoekrichting geven we hieronder een korte toelichting:

- 1 Na realisatie van de transformatie van de WMO kan het budget 'veranderagenda WMO' worden afgebouwd. Ook het gemeentelijk budget voor de collectieve zorgverzekering minima kan vervallen, omdat de gemeente hiervoor separaat budget van het rijk ontvangt.
- 2 De gemeente zet in op hervormingen binnen welzijn. De ontwikkeling van welzijn nieuwe stijl gaat gepaard met de afbouw van de bestaande uitvoeringsovereenkomsten met Versa en anderen. De transformatie naar welzijn nieuwe stijl gaat uit van partnerschap, vraaggericht handelen, wederkerigheid en eigen kracht van inwoners.
- 3 Op de zorg kan worden bespaard doordat structureel minder wordt uitgegeven dan begroot op individuele voorzieningen (woningaanpassing en regionaal vervoer) in te boeken en meer indicaties in eigen beheer te doen.
- 4 De gemeente is een frequente inkoper van vaak aanzienlijke hoeveelheden. Door zakelijker in te kopen (bedingen van kortingen, opbossen van raamcontracten, meer regionale samenwerking v.w.b. inkoop) kunnen hier forse besparingen worden bereikt.
- 5 Door de raad of het college (sterretjesposten) beschikbaar gestelde investeringskredieten, die na twee jaar nog niet gerealiseerd zijn, komen voortaan te vervallen.
- 6 Besparen op de huisvestingskosten van de gemeente is mogelijk door het flexwerken uit te breiden, het gebruikersonderhoud te clusteren en het groot onderhoud (verantwoord) bij te stellen.
- 7 Het budget autonome ontwikkelingen niet meer gebruiken voor knelpunten en nieuw beleid en structureel te verlagen met € 150.000.
- 8 In de begroting staat op diverse plekken budget voor inhuur van extern personeel die gezamenlijk optellen tot een substantieel bedrag. In 2016 willen wij hierop € 150.000 bezuinigen en vanaf 2017 structureel € 300.000.
- 9 We realiseren deze bezuiniging op personeelslasten door een extra reductie van 25 fte via natuurlijk verloop in de komende vier jaar.

## 5 Vijf sterren (spoor 4)

De vijf sterren zijn de bijzondere beleidsambities van het stadsbestuur voor de komende jaren. We zijn de afgelopen maanden volop aan de slag gegaan met verkennen van wensen en mogelijkheden van partijen om aan de ambities gestalte te geven. De eerste resultaten zijn ook al geboekt. In de komende maanden onderzoeken we verder of en waar onze doelen en belangen overeenkomen en wie wat kan bieden: kennis, expertise, overzicht, ruimte, (minder) regels of investeringen.



In dit hoofdstuk geven we aan waar we op dit moment staan met onze sterprogramma's.

In de sterprogramma's *Nieuwe Zorgtaken* en *Buurten* werken we samen aan een stad en buurten waar we goed zorgen voor kwetsbare mensen en onze directe omgeving. De overheid regelt daarbij zorg, onderhoud en buurtsamenwerking, die de gemeenschap niet zelf kan bieden en faciliteert deze, waar die wel zelf geboden en georganiseerd kan worden. De gemeenschap (buren, familie, vrienden) doet er alles aan om te zorgen voor hulpbehoevende mensen en voor een betere omgeving (mantelzorg, burenhulp, vriendendiensten).

Voor de sterprogramma's *Centrum* en *Media* werken we samen aan een stad met een aantrekkelijke economische en creatieve dynamiek. Samen omdat we Hilversum ook in de toekomst levendig willen houden; een fijne stad om in te werken, om te bezoeken en om in te verblijven. De overheid zorgt voor de verbinding tussen, partijen, verlichting van regel- en vergunningsdruk en bereikbaarheid met een aantrekkelijke openbare ruimte. Bedrijven en (culturele) instellingen investeren in innovatieve ideeën, concepten en activiteiten en een goede invulling van aantrekkelijke gebouwen.

In het sterprogramma *Wonen* werken we onder andere samen om te zorgen dat Hilversum een kwalitatieve en duurzame woningvoorraad heeft die past bij de wijze waarop mensen ook in de toekomst willen en kunnen wonen. De overheid bestemt en vergunt en zoekt steeds naar partners waarmee de woon en stedenbouwkundige ambities kunnen worden gedeeld in nieuwbouw en herbestemming, met woningbouwcorporaties, vastgoedeigenaren en bouwondernemingen.

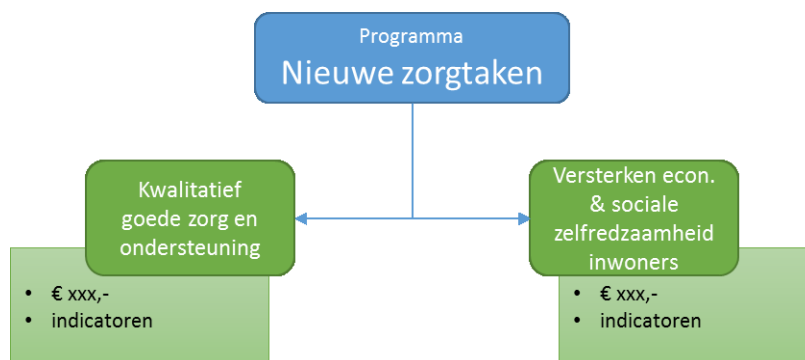
De Kadernota zal voor de vijf sterprogramma's het 'openingsbod' aan onze partners bevatten: een uitnodiging om in gesprek te gaan om samen de stad beter te maken. Onze ambitie is om in de Kadernota nog meer focus aan te brengen in de sterprogramma's en een financieel kader toe te voegen. Bij de presentatie van de Kadernota vragen we aan de raad goedkeuring om de gesprekken op deze manier verder te voeren. In de begroting 2016 verwerken we de resultaten van die gesprekken.

## Nieuwe zorgtaken

Sinds 1 januari 2015 hebben we meer taken gekregen op het terrein van jeugdzorg, Wmo en participatie. Deze taken zijn ons overgedragen, omdat wij dichterbij de inwoners staan en hierdoor beter de zorg en ondersteuning kunnen organiseren die nodig is. Wij willen dat inwoners kunnen meedoen en als inwoners dit niet op eigen kracht kunnen- ook niet met hulp van anderen- dan kunnen zij terecht bij het Sociaal Plein in Hilversum.

We richten ons op:

- het bieden van kwalitatief goede zorg en ondersteuning
- het versterken van de economische- en/of sociale zelfredzaamheid van onze inwoners.



De uitdaging voor het programma Nieuwe Zorgtaken is het beter organiseren van individuele zorg en ondersteuning. Er is een verandering nodig om het gewenste maatwerk aan onze inwoners te kunnen bieden. Met maatwerk spelen wij effectiever in op de vraag van de inwoner, met een betere organisatie willen wij de zorg en ondersteuning goedkoper maken. Deze verandering noemen wij 'de transformatie'. Die kunnen we alleen realiseren met draagvlak bij onze inwoners, professionals en bedrijven.

### Onze partners bij deze opgaven

- De inwoners: We vinden het belangrijk dat inwoners meer voor én met elkaar doen (zie ook sterprogramma Buurten).
- De professionals: De professionals in het Sociaal Plein horen wat inwoners nodig hebben. Een goede samenwerking tussen hen en de professionals die deze ondersteuning bieden (vanuit de instellingen) is essentieel. In Hilversum hebben we daarvoor een Taskforce ingericht. Een breed platform van managers dat wil opereren als ambassadeurs voor de veranderingen in de ondersteuning/zorg in Hilversum. In dit platform zijn o.a. vertegenwoordigd: zorginstellingen (ouderen/jeugd/psychiatrie, beperking), woningbouwcorporatie, huisarts, ziekenhuis Ter Gooi, én de zorgverzekeraar Achmea.
- De sociale partners in de Werkkamer: Samen met de regiogemeenten, werkgevers én werknemers werken we samen in de regionale 'Werkkamer'. De 'Werkkamer' heeft de opdracht de regionale banenafpraak te realiseren: 1.500 banen (regionaal) in tien jaar voor mensen met een arbeidsbeperking.

### Wat we al hebben bereikt sinds oktober 2014

- Startnotitie Nieuwe Zorgtaken is de inhoudelijke basis, vastgesteld in het college (november 2014) en het beleid, de verordeningen/beleidsregels én de inkoop van de nieuwe zorgtaken zijn tijdig gerealiseerd.

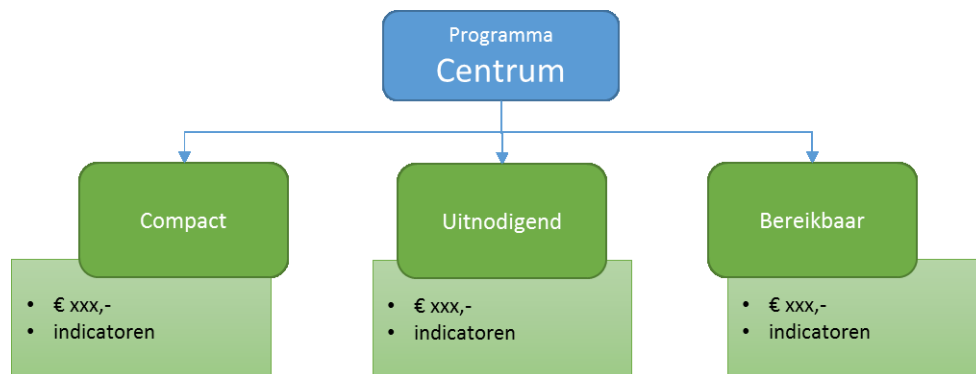
- Actieve communicatie (onderdeel van een communicatiecampagne) richting bewoners én professionals over veranderingen in de zorg (november/december 2014).
- Het Sociaal Plein is de toegang voor onze inwoners met een individuele ondersteuningsvraag (voor werk, inkomen én zorg). Nieuwe medewerkers zijn geworven met expertise van de nieuwe zorgtaken (vanuit Bureau Jeugdzorg, MEE, Zorgkantoor, Zorginstellingen)
- 1/1/2015: Sociaal Plein staat startklaar om bewoners met vragen op te vangen. De overdracht van de nieuwe taken is een feit. Het Sociaal Plein is goed bereikbaar in het eerste kwartaal. Niet alleen telefonisch via KCC, maar ook rechtstreeks.
- Werkkamer regio Gooi en Vechtstreek (maart 2015) gestart. Regionaal Platform van gemeenten, werkgevers én werknemers.
- Taskforce (maart 2015) gestart: een platform van managers uit de zorg. Deelnemers zijn o.a. zorginstellingen, woningbouwcorporatie, huisarts, ziekenhuis en zorgverzekeraar. Werkconferentie georganiseerd voor professionals. Ruim 170 professionals gaan met elkaar in gesprek over transformatie.

### Resultaten waaraan we nu werken

- De overname van de taken is geslaagd, inwoners zijn goed ondersteund in het huidige overgangsjaar.
- De realisatie van een goed werkende integrale toegang (Sociaal Plein).
- Realisatie van nieuw beschut werk (+helderheid over rol Tomin) en verkenning van nieuwe vormen van dagbesteding (= *uitgewerkt in het Meerjaren Beleidsplan Participatie, juli 2015*)
- Realisatie van de voorbeeldfunctie van de gemeente in het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking (*gemeente heeft afspraken verwerkt in personeelsbeleid*).
- Sociaal beleid is leidend bij de behandeling van een vergunning aanvraag (*voorbeeld van snel handelen in 2015: snelle realisatie van opvang van cliënten na sluiting van een PGB aanbieder Beschermd Wonen*)
- Grip op inhoud én financiën (*beschikbare informatie verwerkt in voortgangsrapportages*).
- Inwoners én professionals zijn bekend met én tevreden over het functioneren van het Sociaal Plein en met de voorzieningen die zijn ingezet (bron: regionale monitor sociaal domein).
- Er wordt geëxperimenteerd met het 'Schakelplan' (regionaal in ontwikkeling). Het Schakelplan is een dossier voor de cliënt. In dit plan wordt informatie gedeeld tussen de inwoner én de personen die door de inwoner hiertoe worden gemachtigd.
- Er worden zichtbare resultaten geboekt vanuit de Werkkamer in het realiseren van de banenafpraak. Eind 2016 moeten er 230 inwoners in de regio zijn geplaatst (waarvan 55 bij de overheid).
- Er wordt ruimte geboden aan nieuwe initiatieven die leiden tot betere en/of goedkopere ondersteuning en zorg. Voor beoordeling van deze nieuwe initiatieven zijn criteria opgesteld in 2015.
- In 2016 starten nieuwe inkooptrajecten, waaronder de ombouw van een aantal subsidies. We willen dit ook in 2016 afronden. De inkooptrajecten realiseren een betere samenhang in de zorg en ondersteuning en leiden tot minder verschillende producten. Uitgangspunt is realisatie van de zorg en ondersteuning binnen de budgettaire kaders. In het geval de budgetten ontoereikend zijn, wordt tijdig signaleerd en worden afwijkingen onderbouwd.

## Centrum: concurrerend stadshart tussen de grote steden

We realiseren een aantrekkelijk centrum voor bezoekers, bewoners, ondernemers en culturele organisaties. Een compact centrum met pleinen, brinken, straten en gebouwen die de identiteit (media, architectuur/stedenbouw, groen) van Hilversum onderstrepen. Met aanbod dat uitnodigend is voor Hilversummers en mensen vanuit de regio en daarbuiten. Een centrum dat goed bereikbaar is voor alle bezoekers. In het uitvoeringsprogramma, dat deel uitmaakt van onze centrumvisie, zijn tal van projecten en activiteiten opgenomen die hieraan bijdragen. Daar zetten we samen met onze partners de schouders onder. Dat is ook nodig, want we liggen tussen de grote steden met hun brede en aantrekkelijke stadscentra.



## Onze partners bij deze opgaven

Bij het ontwikkelen van de Centrumvisie hebben we samengewerkt met bewoners, ondernemers, culturele organisaties, vastgoedeigenaren, raadsleden en diverse belangenorganisaties. Dat blijven we de komende maanden ook doen. Doel is te komen tot een door de stad gedragen visie en agenda (uitvoeringsprogramma). De visie kunnen we als gemeente immers niet alleen realiseren. De investeringen die de gemeente de komende jaren, vooral in herinrichting van de openbare ruimte zal doen, zijn substantieel. Het plan voor het centrum kan alleen maar slagen als ook andere partijen in de stad mee-investeren.

Bewoners, ondernemers, culturele instellingen zijn de ambassadeurs van de stad. Door hun inzet (tijd, creativiteit, geld) ontstaan er nieuwe initiatieven en wordt het centrum een aantrekkelijk plek om er te komen, te verblijven en elkaar te ontmoeten. Dat doen we door het steeds opnieuw zoeken naar vormen om met elkaar in gesprek te zijn, elkaar te ondersteunen en elkaars kwaliteiten te benutten. De Centrumtafel bewoners, het Platform Centrum, Centrummanagement en de verschillende bijeenkomsten in het kader van het ter inzage leggen van de Centrumvisie (voorontwerp) zijn hiervan concrete uitwerkingen.

## Wat we al hebben bereikt sinds oktober 2014

- Het voorontwerp van de Centrumvisie is opgesteld. Deze visie legt met een uitvoeringsprogramma voor de komende jaren een stevig fundament.
- Het ontwerp voor herinrichting van het Langgewenst, inclusief de kop van de Groest en een deel van de Stationsstraat, is opgesteld. Dit ontwerp is in een kort tijdbestek, met twee intensieve participatierondes, tot stand gekomen.
- Eigenaar Kroonenberg is van start gegaan met de herontwikkeling van Hilvertshof.
- De plannen voor realisatie van het Vitushof, het vernieuwen van de kiosk op het C&A-plein en het plaatsen van beeldschermen in de openbare ruimte naderen besluitvorming.
- In twee sessies is met ondernemers, Museum Hilversum, kerk en vastgoedeigenaren gesproken over de toekomst van de Kerkbrink. De schetsen en referentiebeelden die hieruit volgen vormen



een goede basis voor het verder uitwerken van plannen voor herinrichting van de Kerkbrink. Vooruitlopend hierop rijden er sinds december 2014 al minder bussen over de Kerkbrink.

- In de Structuurvisie Hilversum 2030 is een aantal denkrichtingen geformuleerd. Het gaat dan om het terugbrengen van tweerichtingsverkeer en het omleggen van de Centrumring. De consequenties hiervan zijn door berekeningen op basis van het dynamisch verkeersmodel inzichtelijk gemaakt.
- Actieve bevordering van herbestemming en her-invulling leidt tot een zichtbare afname van het aantal leegstaande winkelpanden, toename van woningen boven winkels en diverse initiatieven voor herbestemming van (kantoor-)panden naar woningen.
- In het Platform Centrum ontmoeten winkeliers, horeca ondernemers, culturele organisaties, vastgoedeigenaren en gemeente elkaar om afspraken te maken over investeringen in het centrum. Gespreksonderwerpen zijn onder meer marketing en evenementen, ontwikkeling van een Cultuurhub en realisatie van centrummanagement (waaronder een acquisiteur), mediatoepassingen.
- Bewoners in het centrum zijn (nog) niet georganiseerd. Een structureel overleg was er dan ook niet. Het initiatief van de gemeente om een eerste Centrumtafel voor bewoners te organiseren werd erg gewaardeerd.
- Sinds januari 2015 is het Stadsfonds actief. Het Centrum heeft een fors aandeel in het Stadsfonds. De eerste aanvragen, onder meer voor marketing onder de noemer HierHilversum en een cultureel informatiepunt, zijn gehonoreerd.
- Een programma organisatie (programmamanager en breed, flexibel programmateam) is verantwoordelijk voor realisatie van het uitvoeringsprogramma en is aanspreekpunt voor alle partners.
- Met realisatie van de website centrumhilversum.nl zijn eerste stappen gezet voor wat betreft de communicatie over het centrum. De website wordt goed gevonden.
- Om vinger aan de pols te houden is een Monitor Centrum opgezet, die verder zal worden doorontwikkeld.

#### Resultaten waaraan we nu werken

- In 2015 en 2016 worden de inspanningen fysiek zichtbaar in het centrum. Door toevoeging van bomen op diverse plekken komt de identiteit van de stad sterker naar voren.
- De voorstellen voor herinrichting van de Kerkbrink en voor tweerichtingsverkeer op de Emmastraat (inclusief herinrichting van het Gooilandplein en de Groest-Zuid) worden uitgewerkt in concrete ontwerpen. Voor de bus die nu nog over de Kerkbrink rijdt wordt een alternatieve route bedacht.
- De leegstand van winkelpanden zal afnemen door actieve inzet van gemeente en vastgoedpartijen. Een acquisiteur draagt door werving van nieuwe ondernemers bij aan een aantrekkelijk winkel- en horeca aanbod in het centrum.
- Ook zichtbaar wordt sloop/nieuwbouw of transformatie van een aantal kantoorpanden. Door realisatie van woningen op deze locaties en van woningen boven winkels wordt tegemoet gekomen aan de vraag naar centrum-stedelijk wonen en neemt de sociale veiligheid toe.
- Door herinrichting van de kruising Brinkweg/Vaartweg nemen zowel de doorstroming als de verkeersveiligheid toe.
- Voor het Stationsgebied (van Beatrixtunnel tot en met Kleine Spoorbomen wordt een integrale visie ontwikkeld die leidraad zal zijn voor de verschillende (particuliere) initiatieven, voor herinrichting van het Stationsplein, verbeteren van fietsparkeren, tweerichtingsverkeer Schapenkamp en het verleggen van de centrumring om het Langgewenst.
- Het marketing- en evenementenprogramma is volop in ontwikkeling. Het aantal evenementen neemt toe, evenals de kwaliteit. Met de Open Studio Dagen en de Top2000 krijgt de verbinding tussen het centrum en het Media Park verder gestalte. Door realisatie van Wi-Fi en diverse mediatoepassingen wordt media zichtbaar in het centrum.

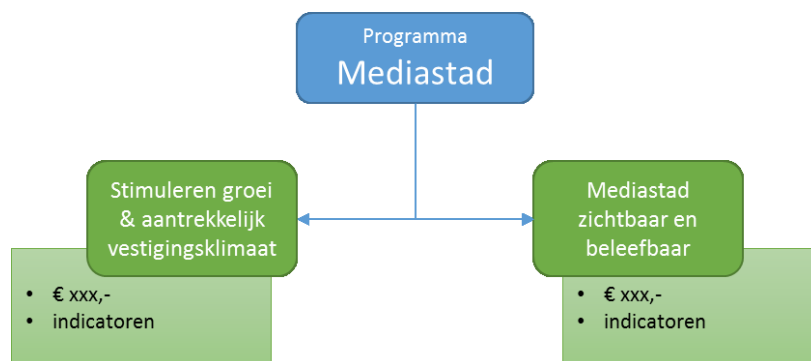
- Met realisatie van een gevelfonds, en een aanvulling op de Welstandsnota, worden vastgoedeigenaren gestimuleerd de uitstraling van hun gevel te verbeteren.
- Het realiseren van ondergrondse afvalbakken voor bewoners in het centrum draagt bij aan een leefbaarder centrum. Realisatie is voorzien vanaf eind 2015. Op termijn zullen ook ondernemers van deze voorzieningen gebruik kunnen maken en wordt het mogelijk afval ook in openbare prullenbakken gescheiden aan te leveren.
- Door herijking van beleid (cultuur, evenementen, detailhandel, horeca, parkeren), het herzien van regels in de openbare ruimte en het actualiseren van het bestemmingsplan (opstart vanaf eind 2015) de gemeente de kaders voor het centrum.

## Mediastad: de belangrijkste economische drager van de stad

Hilversum Mediastad gaat over de belangrijkste economische drager en identiteit van de stad. Wij zijn Mediastad vanwege het omvangrijk aantal mediabedrijven en de culturele mediageschiedenis. Vanuit onze geschiedenis is innovatief vakmanschap de drager van deze identiteit en we zien deze ook als fundament voor de toekomst. Hilversum biedt ruimte voor innovatief vakmanschap en nieuwe technologie.

Om de Mediastad als belangrijkste economische drager te behouden, werken we aan twee opgaven:

1. Stimuleren van de groei van de creatieve sector door te werken aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor ondernemers, talentontwikkeling in de creatieve sector en aan innovatie.
2. Meer landelijke zichtbaarheid en het beleefbaarder maken van Mediastad.



Om deze twee doelstellingen te realiseren zijn zes inhoudelijke clusters benoemd: hier wil je werken, toptalent van 4-74, vooroplopen onder het ene, media altijd en overal, weten wat er speelt en doen wat je zegt onder het andere. Het mediateam van de gemeente werkt samen met partners om resultaten te behalen binnen ieder cluster.

### Onze partners bij deze opgaven

- **Bedrijven:** bedrijven maken de mediastad. Hier zitten bedrijven die nieuwe ideeën omarmen en verder brengen. Media maken en wereldwijd distribueren zit in het DNA van de stad. Wij bouwen mee aan een netwerk van kleine en grote ondernemers. Het netwerk brengt nieuwe samenwerkingsverbanden voort die kunnen leiden tot productontwikkeling en innovatie.
- **Kennisinstellingen:** samen met onderwijsorganisaties (PO, VO, MBO, HBO) en kennisinstellingen (zoals Beeld en Geluid) wordt gewerkt om creatief talent van jongs af aan te stimuleren. Hilversum Media Campus is de centrale marktplaats waar bedrijven en opleiders uit het hele land elkaar vinden.
- **Taskforce Mediastad:** deze is sinds begin 2015 actief. Het is een denktank van mensen op het hoogste niveau, die ideeën voor maar ook kritiek op onze plannen leveren en hun netwerk inzetten. Samen met hen zetten we de stad op de kaart om ervoor te zorgen dat iedereen die hier woont of werkt media-ambassadeur wordt en met plezier en trots praat over Hilversum als mediastad.
- **Maatschappelijke en culturele organisaties:** deze organisaties zijn actief om de Mediastad landelijk op de kaart te zetten door programmering en evenementen te organiseren, vooral in het centrum en op het Media Park.
- **Inwoners:** zij weten het meest van hun eigen omgeving en hebben veel kennis en informatie die interessant is om te delen. Media bieden de mogelijkheid om een virtuele laag aan de stad toe te voegen, waar inwoners hun content op kunnen plaatsen.

## Wat we al hebben bereikt sinds oktober 2014

- De gemeente heeft een mediateam van negen mensen dat inmiddels aan het programma mediastad werkt en een dag per week op het Mediapark kantoor houdt. Dit team wordt in de loop van dit jaar uitgebreid met personele ondersteuning vanuit het bedrijfsleven.
- De Taskforce Mediastad (externe professionals) is actief en werkt mee aan de ontwikkeling van een communicatie en citymarketingstrategie.
- Hilversum Media Campus is gestart: er is een programmamanager aangesteld die werkt in opdracht van de gemeente.
- Een tweede master van Hogeschool NHTV is gestart in Hilversum. Er wordt gewerkt vanuit de locatie van Old School Projects.
- Acquisitie ATP Filmstudio's en kantoor Scenecs Filmfestival succesvol: sinds februari 2015 zijn deze bedrijven in Hilversum gevestigd, in de oude City Bioscoop.
- Programma Open Studio Dagen 2015 is sterk uitgebreid met een programma in het centrum. Creatieve en culturele bedrijven, horeca en retail dragen bij aan het programma. Verwachting is een verdubbeling van het aantal bezoekers.
- Succesvolle netwerkmeetings met (creatieve) bedrijven en grote werkgevers: 18 directeuren van strategische mediabedrijven hebben medewerking aan het Mediaprogramma van de gemeente toegezegd.
- Vanuit netwerk CLICK Media & ICT is project Cultuurhub (online platform waarop culturele en toeristische informatie wordt gedeeld. Stakeholders leveren informatie en kunnen uit het systeem putten) in voorbereiding, het wordt gepresenteerd op het Media Park Jaarcongres in juni.
- Samen met oa TNO heeft Hilversum bij CLICK NL een projectplan ingediend voor De Nieuwe Winkelstraat. Het project onderzoekt hoe digitale ontwikkelingen het fysieke winkelen kunnen verrijken en welke basisdata daarvoor nodig zijn.
- Media is in het centrumprogramma en het nieuwe cultuurbeleid opgenomen als een van de belangrijkste accenten (met muziek en architectuur) voor de culturele programmering. Met ingang van 2016 worden de effecten op de programmering zichtbaar in de stad.
- Bezoek Mediawoordvoerders Tweede Kamer aan MCO, Beeld en Geluid en NOS in maart 2015. Voorbereiding voor bijeenkomst in verband met de gevolgen van e nieuwe mediawet zijn gestart.
- Vast column wethouder Media in Broadcast Magazine, veelgelezen blad in de broadcast sector.

## Resultaten waaraan we nu werken

- De acquisitiestrategie om media- & ICT-bedrijven is in ontwikkeling en komt deze zomer naar uw raad.
- Ontwikkelen van een netwerk dat zich richt op kleine creatieve bedrijven is in voorbereiding, in samenwerking met IMMovator en bestaande netwerken van ondernemers.
- Het plaatsen van interactieve schermen op meerdere plekken in het centrum en het Media Park en een gezamenlijke redactie samenstellen die verantwoordelijk wordt voor de content is in voorbereiding.
- Realisatie nieuw creatief bedrijfsverzamelgebouw in samenwerking met ondernemers en maatschappelijke organisaties.
- Het behoud van gevestigde media- en ICT-bedrijven.
- Hilversum Media Campus heeft een toenemend bereik en trekt landelijk studenten en professionals aan. Met het primair en voortgezet onderwijs zijn concrete afspraken gemaakt over de Mediaschool: over technologie, inhoudelijke ontwikkeling, stageplaatsen en bedrijfsbezoek.
- De gemeente is launching customer van een kansrijk innovatieproject. Thema wordt bepaald in samenwerking met bedrijven en kennisinstellingen.

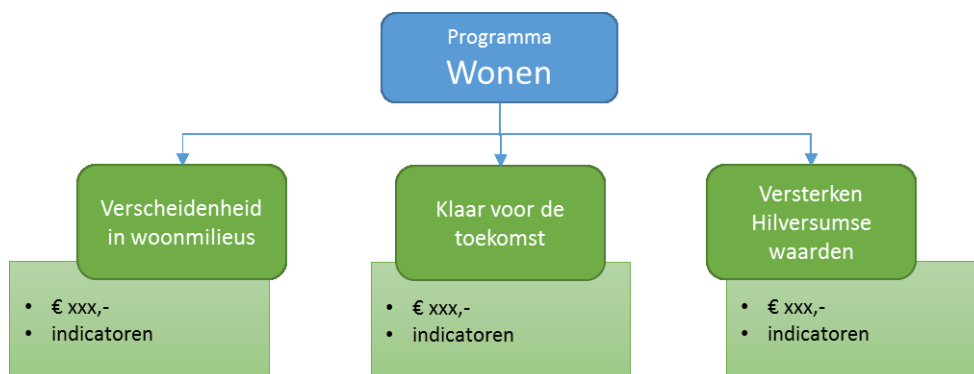
- Een stadsredactie die minimaal 60 uur per week content produceert, samen met bedrijven, maatschappelijke organisaties, inwoners en bezoekers.
- Doorlopende cultuur/mediaprogrammering in het centrum van de stad, meer activiteiten in de openbare ruimte.
- Een Mediafestival gericht op talentontwikkeling in innovatie in het voorjaar van 2016 met een landelijk bereik.
- Digitale diensteninnovatie ontwikkelen in samenwerking met Amersfoort en Utrecht.

## Wonen: een excellente woonomgeving voor iedereen

Hilversum zal voor nieuwe groepen bewoners de ideale woon- en werkplaats zijn, omdat het stadse allure en dorps sfeer combineert. Onze stad verdient een plaats in de top tien van tijdschrift Elsevier. We richten ons op jongere generaties: mediastudenten en jonge gezinnen, mensen die op zoek zijn naar een breed cultureel aanbod. Ook voor hen moet Hilversum een vitale, gezellige, levendige stad zijn. Het achterstallig onderhoud in verschillende buurten wordt drastisch aangepakt, rotte plekken worden voorzien van aantrekkelijke nieuwbouw of volwassen groen. Met deze uitgangspunten strekt het programma wonen zich verder dan enkel een woningbouwopgave en woonruimteverdeling. Het gaat ook om de context van het wonen.

Om een excellente woonomgeving voor iedereen mogelijk te maken, werken we aan drie opgaven:

1. Verscheidenheid in woonmilieus door inzet op de pijlers woningbouwprogramma en ruimtelijke kwaliteit.
2. Klaar voor de toekomst door inzet op de pijlers duurzaamheid & energie en beleefbare openbare ruimte.
3. Versterken Hilversumse waarden door inzet op de pijlers vergroenen en benutten erfgoed.



## Onze partners bij deze opgaven

- De Woningcorporaties: met hen willen we een gezamenlijke woonagenda met prestatieafspraken opstellen (leefbaarheid, duurzaamheid, etc.).
- De inwoners: We willen met ons woonbeleid aansluiten bij de wensen en behoeften van onze huidige en toekomstige inwoners.
- Doelgroepen: hier gaat het om groepen die hulp nodig hebben bij het vinden van een adequate en mogelijk tijdelijke woning, groepen die de stad aan zich wil binden vanuit economische perspectief of vanwege het streven naar een evenwichtige bevolkingsopbouw.
- De Regio: samen met acht andere gemeenten maken we afspraken over zaken die de gemeentelijke speelruimte of invloed overstijgen, dan wel waar schaalvoordelen zijn te behalen.
- Particuliere ontwikkelaars en huizenbezitters: voor de realisatie van de woningopgaven en voor het werken aan een goed woonklimaat.
- Werkgevers: met hen willen we kijken naar de wijze waarop werving en selectie en de Hilversumse woonassets elkaar kunnen versterken.
- De professionals: experts in den lande, die ons kunnen adviseren over het woonbeleid, verduurzaming, maar die ook ambassadeur kunnen zijn voor ingezette routes.

### Wat we al hebben bereikt sinds oktober 2014

- Begin met de bouw van de eerste fase van Anna's Hoeve: hoge kwaliteit en particulier opdrachtgeverschap en besluitvorming voor de tweede en derde fase.
- Een aantrekkelijk plan voor de Lucent-locatie in overleg met woningcorporatie de Alliantie.
- Positief welstandstandsadvies op herontwikkeling van het KRO-complex naar zorgwoningen.
- De eerste energiecorporatie van bewoners en nieuwe duurzaamheidsinitiatieven van inwoners.
- Voorbereidende plan- en besluitvorming met betrekking tot de bouw van het crematorium op Zuiderhof.
- Meer laadpalen voor elektrische auto's.
- Intern hebben we ons voorbereid op de prestatieafspraken met woningcorporaties, het programmeren voor groen en duurzaamheid en werken we aan een lokale woonvisie die we samen met de stad verder gaan vormgeven.

### Resultaten waaraan we nu werken

- Vastgestelde regionale huisvestingsverordening.
- De bouw van de eerste fase Anna's Hoeve: hoge kwaliteit en particulier opdrachtgeverschap.
- Oprichting en installatie van een moderne Commissie Ruimtelijke Kwaliteit.
- Start van de verbouwing van het KRO-complex.
- Een stap vooruit in de UNESCO-aanwijzing voor Zonnestraal.
- Goed begeleide maatschappelijke opvang (huren onder voorwaarden), naar draagkracht van wijk en regio.
- De ingebruikname van een duurzame gemeentewerf.
- Een nieuw handboek Hilversum Buiten, inspiratie voor een hoogwaardige inrichting van de openbare ruimte.
- Beleving van Dudok in het Dudokjaar 2015.
- Aanwijzing van twee nieuwe beschermde stadsgezichten door het Rijk.
- De bouw van het crematorium op Zuiderhof: basisvoorzieningen op orde.
- Een structuurvisie Verkeer en Vervoer en nieuw parkeerbeleid
- Aandacht voor verkeersveiligheid bij scholen.

## Buurten: sterke buurten voor een sterke samenleving

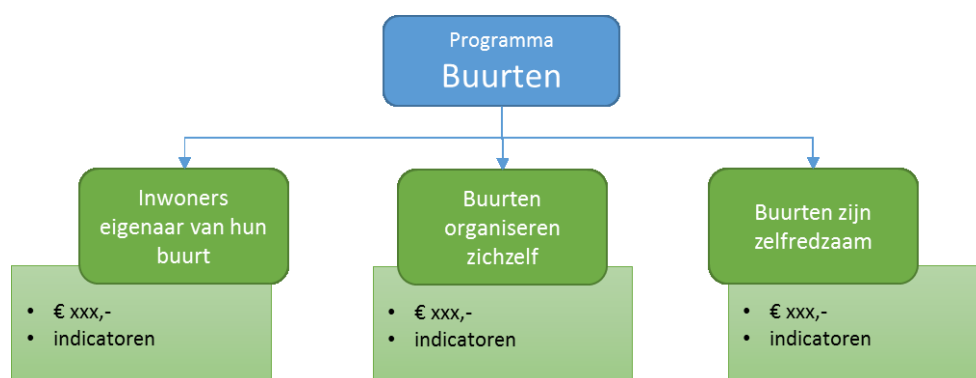
Het leven van mensen begint thuis. Dat zet zich door in de buurt waar mensen wonen met de school, de winkels in de eigen omgeving. Sterke buurten maken samen een sterke samenleving. Een sterke samenleving maakt een sterke stad. Daarvoor is het nodig dat mensen elkaar weten te vinden, elkaar steunen en met de gemeente en andere partners werken aan een leefbare omgeving met goede voorzieningen. Een leefbare omgeving gaat niet alleen over 'schoon, heel en veilig', maar met nadruk ook om het sociale aspect: het onderlinge contact, elkaar helpen en samen zaken aanpakken. In bestaande en nieuwe buurten. Wij investeren sterk in de relatie met inwoners. Die relatie kan het best worden opgebouwd met wijken of buurten: inwoners zijn op deze schaal goed aanspreekbaar en ook betrokken.

Wij organiseren ons zo dat wij voor deze inwoners ook makkelijk benaderbaar zijn.

Het geven en nemen van verantwoordelijkheden op buurtniveau heeft ook gevolgen voor de wijze waarop wijzelf als gemeente handelen. In het sociaal domein begint de gemeente een nieuwe rol al aan te nemen. Samen met inwoners en instellingen organiseert de gemeente de benodigde ondersteuning dichterbij en meer in samenhang met de gehele leefomgeving. We staan nu voor de opgave om ook het fysieke domein stapsgewijs vanuit deze rol te benaderen. Dat kan bijvoorbeeld door niet voor maar met inwoners keuzes te maken over besteding van beheerbudgetten. Van de inwoner vraagt het dat hij het gemeenschappelijk belang in ziet, bereid is om ook zelf iets in te zetten en gemeenschappelijk verantwoordelijkheid te nemen. De afstand tussen inwoner en lokale overheid wordt daarmee verkleind, de gemeente is zichtbaar en benaderbaar.

Om sterke buurten mogelijk te maken, werken we aan drie opgaven:

1. Inwoners worden - meer dan nu - eigenaar van hun buurt en meer betrokken bij hun buurtbewoners.
2. Buurten organiseren zichzelf op de voor hun buurt relevante thema's en krijgen de ruimte voor het nemen initiatieven.
3. Buurten zijn – meer dan nu – zelfredzaam.



### Onze partners bij deze opgaven

- De inwoners: inwoners willen en verdienen de ruimte om invulling te geven aan thema's vanuit hun eigen leefomgeving. Niet wij maar inwoners bepalen zelf waar de behoeften liggen. Wij verwachten van (buurt)bewoners meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid (wederkerigheid) wat zich uit in een groter eigen organiserend vermogen en oplossingen waarvoor veel draagvlak is. Waarschijnlijk zijn deze oplossingen ook goedkoper.
- De maatschappelijke instellingen: binnen maatschappelijke instellingen zijn veel vrijwilligers actief. Maar tegelijkertijd verdwijnen de traditionele maatschappelijke structuren of zij nemen in omvang af. Steeds minder inwoners zijn verbonden met een maatschappelijke instelling,



waardoor de rol van de buurt relatief belangrijker wordt. Het programma buurten streeft naar een optimale samenwerking tussen beiden.

- De professionals: de professionals stimuleren, ondersteunen en faciliteren de buurten. De buurt ontwikkelt zich steeds meer als opdrachtgever. Dat betekent dat professionals steeds minder vanuit hun eigen (systeem)werkelijkheid met z'n procedures, regels en protocollen moeten werken maar juist volledig moeten werken en denken vanuit de leefwereld van bewoners. Een transitie die ook voor een deel van onze eigen organisatie veel verandering vergt.
- De sociale ondernemers: steeds meer dienen sociale ondernemers en zzp-ers zich aan om taken te vervullen voor buurten. Vergroting van het aanbod en de verscheidenheid daarbinnen, zien wij als een positieve ontwikkeling die de keuzevrijheid voor bewoners vergroot.

#### Wat we al hebben bereikt sinds oktober 2014

- In vijf van de dertig buurten is gestart met verkennende gesprekken (Vitusbuurt, Geuzenbuurt, Trompenberg, De Meent, Riebeeck) om recht te doen aan de verscheidenheid per buurt en om hiermee ervaring op te doen. Het valt op dat eerst fysieke punten de agenda bepalen en pas daarna punten die vallen binnen het sociaal domein.
- De benaderingswijze is afgestemd op de verscheidenheid en identiteit per buurt.
- De gesprekken zijn georganiseerd samen met de buurtvertegenwoordigers. Soms door de buurt zelf (in De Meent).
- In elke buurt zijn nieuwe initiatieven ontwikkeld door bewoners (ook door andere bewoners dan de bekende buurtvertegenwoordigers).
- Er is een begin gemaakt met welzijn nieuwe stijl met als uitgangspunt de nieuwe beleidskaders die in de afgelopen jaren voor het sociaal domein zijn vastgesteld. Dat doen we vooral in de vijf buurten die we nu als eerste benaderen. Aandachtspunt blijft de aansluiting tussen zorg en welzijn.
- De afbouw van de structurele subsidie - in twee jaar tijd - aan de organisatie Versa Welzijn is ingezet. Dit proces verloopt in goed overleg met de stichting.
- Een experimenteel trainings- en ondersteuningsprogramma is gestart dat zich richt op het grensvlak van professionele, individuele hulpverlening en algemene (buurt)voorzieningen.

#### Resultaten waaraan we nu werken

- Een toenemend besef bij alle partners dat het programma buurten bovenal een hervormingsproces is en daarmee vooral ander gedrag en andere relaties vraagt.
- Meer buurtinitiatieven - zowel in het fysieke als in het sociale domein - krijgen ruimte en ondersteuning (ja, tenzij). Bijvoorbeeld wanneer een buurt gebruik wil maken van buurtrechten (het zogenaamde *right to challenge*).
- De ontwikkeling van buurtcoöperaties of andere vormen van bewonersorganisatie wordt nadrukkelijk gestimuleerd en ondersteund.
- Op het gebied van welzijn wordt een stevige sociale basisinfrastructuur neergezet, passend bij wat per buurt nodig is. Zo wordt de samenwerking tussen het sociaal-cultureel / jeugd & jongerenwerk met de (brede) scholen in de buurt bevorderd.
- Voor volwassenen die niet (meer) actief aan het arbeidsproces (kunnen) deelnemen wordt gezocht naar betere kansen om hen in staat te stellen om actief te zijn in buurten, rekening houdend met hun individuele capaciteiten.
- In samenwerking met professionals wordt een centraal toegankelijk monitoringsysteem opgezet (open data), zodat we werken aan betere toegang van informatie over buurten.

## 6 Procesafspraken

Zoals u heeft gelezen in het voorgaande zijn we hard aan de slag. Graag willen we u alvast meenemen in het proces dat we de komende maanden lopen.

Op 9 juni bieden we u als college in de Kadernota het definitieve openingsbod voor gesprekken met de stad aan. De behandeling in de gezamenlijke commissies is voorzien op 17 juni en besluitvorming op 2 juli. Wij zien de Kadernota als uw concrete opdracht met richtlijnen om de begroting op te stellen. In de Kadernota zullen wij de opbrengsten van de kerntakendiscussie, het definitieve advies van de rekeningencommissie over de nieuwe begroting en ook de uitkomsten van het hoofdlijnen debat dat we op basis van deze notitie voeren, verwerken.

Intussen zijn en blijven we in gesprek met onze partners om toe te werken naar vijf stedelijke programma's waarin we met hen meer focus gaan aanbrengen. Met de kadernota kunt u ons daar een extra gerichte opdracht toe geven, omdat u daarmee ook de 'werkende elementen' van de nieuwe begroting, alsook de principiële keuze om samenwerkingspartner te zijn, vast kunt stellen.

De uiteindelijke begroting zal u uiterlijk op 8 oktober worden aangeboden en zullen we met elkaar bespreken op woensdag 28 oktober in de gezamenlijke commissie. Het vaststellen van de begroting is gepland op 11 november. In de uiteindelijke begroting is ook zichtbaar gemaakt hoe de sterprogramma's financieel zijn vertaald naar de vijf nieuwe begrotingsprogramma's.