

GRIFFIE



Registratienummer: GR11.2800913

**Onderwerp:**

Discussienotitie over 'nut en noodzaak' van het ontwikkelen van een nieuwe strategische visie voor de lange termijn.

**Behandeling:**

Aan de hand van de notitie een standpunt bepalen over het al dan niet starten met de ontwikkeling van een nieuwe strategische visie.

**Aanleiding:**

In de vergadering van de commissie CV van 13 juli 2011 is, naar aanleiding van de rapportage van interim griffier L. Aarden en de bespreking hiervan tijdens een werkconferentie van raad en college, een prioriteitenlijst vastgesteld van uit te voeren werkzaamheden in het kader van de cultuurverandering voor deze raadsperiode. Een van de door dhr. Aarden aanbevolen prioriteiten is het opstellen van een strategische lange termijn visie. De commissie wil over dit onderwerp graag een aparte discussie voeren, om helder te krijgen of aan het uitvoeren van deze aanbeveling prioriteit moet worden gegeven. Heeft zo'n visie een meerwaarde bovenop de al bestaande nota's; is het zinvol om op dit moment met het opstellen van een dergelijk document aan de slag te gaan, of is het verstandiger eerst af te maken wat nu in gang is gezet alvorens energie te steken in een nieuw onderwerp, zijn een aantal vragen die bij de commissie leven. Aan de griffie werd het verzoek gedaan om met een discussienotitie over dit onderwerp te komen.

**Inleiding:**

**Begrippenkader**

*De begrippen missie, visie, strategie*

De begrippen missie, visie en strategie worden vaak in verschillende betekenissen en door elkaar gebruikt. Hieronder de definities ter verduidelijking.

*Missie*

Een missie definieert de bestaansgrond van een organisatie en geeft antwoord op de vraag: Waarom doen we wat we doen? De missie is tijdloos, maar wel toe te passen op een concreet moment. Een missie staat niet voortdurend ter discussie.

### *Visie*

Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. Het is als het ware een foto van de situatie die de organisatie nastreeft. Bij het vormen van een visie is 'reparatiedenken' een valkuil. Bij het formuleren van de visie moet men zich losmaken van de werkelijkheid en dus ook van zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan. Een visie is 'realistisch dagdromen'.

### *Strategie*

De strategie beschrijft hoe de in de visie gestelde beelden en doelen bereikt gaan worden en geeft een samenhangende reeks acties aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn.

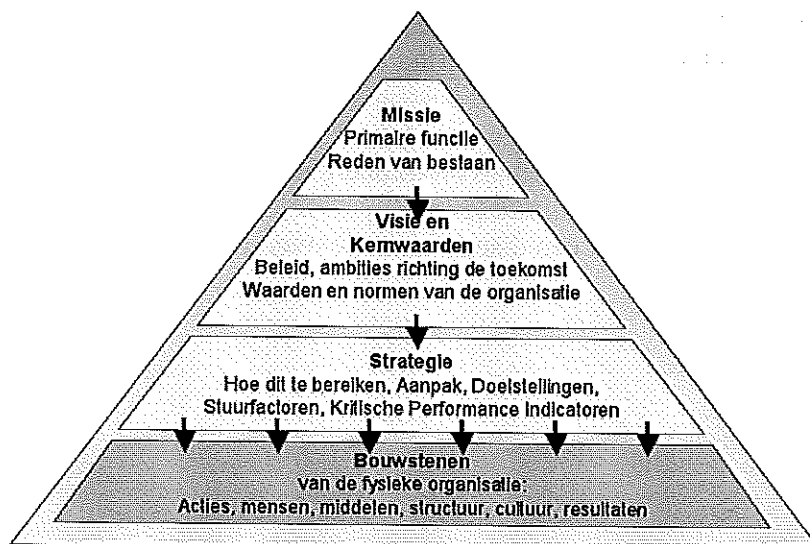
### *Doelstellingen*

De laatste brug tussen het strategisch denken en het praktisch doen is die naar de doelstellingen. Doelen zijn tastbare resultaten die worden nagestreefd om de missie, visie en strategie te verwezenlijken. Daarbij helpt het om de doelstellingen SMART te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Soms wordt daar nog aan toegevoegd: Inspirerend (smartI).

## **Wat is een strategische visie?**

Met een strategische visie wordt samenhang gebracht in het beleid zodat er richting aan gegeven kan worden.

De strategische visie beschrijft de richting waarin lijnen voor de diverse beleidsterreinen worden uitgezet. Die lijnen komen uiteindelijk allemaal samen, omdat we weten waar we heen willen.



Bovenstaande driehoek geeft goed weer waaruit een strategische visie wordt opgebouwd. Je kunt het zien als een soort paraplu, waaronder diverse deelvisies hangen, die samen werken aan hetzelfde toekomstbeeld. Het geeft een integraal beeld op de stad in de (nabije en middellange) toekomst. Met de strategische toekomstvisie wordt een scherp beeld neergezet van de identiteit die wordt nagestreefd. Dit schept duidelijkheid, voor onszelf en voor de buitenwacht.

Een strategische toekomstvisie moet antwoord geven op de volgende vragen:

- Wat voor een gemeente zijn wij en willen wij in de toekomst zijn?
  - Wat zijn onze belangrijkste opgaven?
  - Hoe onderscheiden we ons van andere gemeenten?
  - Wat zijn de doelen en de uitgangspunten van ons ruimtelijke, maatschappelijke en economische beleid?
  - Welke maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken moeten daarvoor worden opgepakt?
- Bv. strategische opgaven als gevolg van maatschappelijke trends en ontwikkelingen op het gebied van woningmarkt en woonomgeving, van verkeer, van bereikbaarheid, van zorg en van jeugd en jongeren, van basisonderwijs, van bewegen en sport, van kunst en cultuur (historie), van veiligheid, van dienstverlening, van recreatie, van winkelvoorzieningen, van economische structuurversterking en van natuurbehoud en –ontwikkeling.

Bij het opstellen van een langjarige strategische visie onderscheiden we drie fases:

fase 1: De verkenningsfase

fase 2: De koersbepaling en

fase 3: De vaststellingsfase

De visie wint aan waarde als de visie periodiek wordt geëvalueerd en zo nodig wordt bijgesteld.

### **Situatie in Stad:**

Een lange termijn visie wordt dikwijls voor 25 of 30 jaar gemaakt. Voor Groningen is een strategische lange(re) termijn visie geen onbekend fenomeen, maar visies met een looptijd van 20 tot 30 jaar zijn er niet verschenen. In 2000 is door de raad aangenomen: 'Groningen, het *stedelijk* alternatief. Een politiek-bestuurlijke visie op de stedelijke samenleving in 2010'. Deze visie kan gerekend worden tot een visie met een middellange termijn, in dit geval 10 jaar.

Waarom is in 2000 gekozen voor een dergelijke, integrale visie? In de inleiding staat geschreven: 'Het realiseren van *het stedelijk alternatief* zien wij als een uitdaging van de eerste orde. Wij beschouwen *het stedelijk alternatief* als een denk- en ontwikkelingsrichting, als een ordenend beginsel voor het in kaart brengen van kwaliteiten en potenties en het formuleren van beleid. Er leefde bij ons de behoefte om nieuwe uitgangspunten te bepalen voor de ruimtelijke, economische en sociaal-culturele ontwikkeling van Groningen voor de komende jaren. *Het stedelijk alternatief* is het begin van een vernieuwingsproces, niet de afronding ervan.'

Deze langere termijn visie is in 1999 niet op de uitgebreide interactieve wijze tot stand gekomen die tegenwoordig wordt gehanteerd voor het maken van een dergelijk document, maar is voornamelijk door het college in samenspel met het ambtelijk apparaat geformuleerd. In deze visie wordt een aantal belangrijke onderwerpen extra uitgelicht, de zogenaamde prioritaire aandachtsgebieden, die in de jaren erna verder zijn uitgewerkt aan de hand van beleidsnota's en jaarlijkse uitwerkingsprogramma's. Deze aandachtsgebieden zijn:

Het verder versterken van de economische positie van de stad;

Het duurzaam vergroten van de leefbaarheid;

Het bevorderen van de arbeidsparticipatie en de sociaal-culturele participatie;

Het bevorderen van integratie.

Bij de daaropvolgende gemeenteraadsverkiezingen in 2002 was *het stedelijk alternatief* nog zo actueel dat het nieuwe college op de ingeslagen weg is verder gegaan.

Ook het college dat in 2006 aantrad was nog content met de lopende visie voor de stad en heeft eveneens de lijnen doorgetrokken. De gekozen aandachtsgebieden waren voor de periode 2006-2010 nog relevant en het college zet een aantal projecten die gestart waren in de vorige collegeperiode voort. Bijvoorbeeld het project Intense Stad om een duurzame uitbreiding van de stad te bereiken; uitbouw van Het Akkoord van Groningen om de kennisontwikkeling te stimuleren en de uitvoering van het beleid *Werken, Meedoen en Erbij horen*, om zoveel mogelijk mensen op de arbeidsmarkt te laten participeren.

In 2010, de einddatum van de lopende visie *het stedelijk alternatief*, vond er opnieuw een raads- en collegewisseling plaats. Het college zet in op de speerpunten 1) Aantrekkelijke stad; 2) Duurzame stad; 3) Solidaire stad en 4) Betrokken stad. De begrotingscyclus speelt een leidende rol. Een duidelijke, langjarige sociale visie ontbreekt.

In deze raadsperiode wordt verder sterk ingezet op de bestuurlijke vernieuwing van de organisatie. Het college heeft er niet voor gekozen om in het begin van deze nieuwe raadsperiode te starten met het ontwikkelen van een nieuwe strategische visie voor de stad, maar vanuit het collegeprogramma verder te werken met bestaande en nieuwe beleidsnota's, waarvan hieronder een aantal wordt vermeld.

#### **Plannen/nota's waar op dit moment mee gewerkt wordt:**

Op de volgende bladzijde worden in een schematisch overzicht een aantal recente nota's opgesomd. Ook nota's waarvan de looptijd al 'verstreken' is, maar waarmee nog wel gewerkt wordt omdat het beleid nog geldend is, staan vermeld. Van weer andere nota's is een herziene versie in de maak.

Het overzicht, aan de hand van de programma-indeling, is geen volledige inventarisatie van alle nota's, maar geeft een beeld van de (meer recente) nota's waarmee momenteel gewerkt wordt.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Werk en inkomen:</b><br/> Werken, meedoen, erbij horen, re-integratie-beleid 2006-2008<br/> Ondersteuning bij participatie (Groningse visie op de inzet van het participatiebudget) (2010)<br/> Besteding extra middelen schuldhulpverlening (2010)<br/> Nota inzet participatievoorzieningen (2011)</p>                                     | <p><b>Cultuur:</b><br/> Inhoudelijk toetsingskader Groninger Forum (2008)<br/> Cultuurnota 2009-2012<br/> Popvisie No Guts No Glory (2010)<br/> Medianota 2011<br/> Bibliotheekvisie 2011<br/> Feesten in Balans 2 (2010)</p>  |
| <p><b>Economie en werkgelegenheid:</b><br/> Stad op Scherp: structuurvisie tot 2020 (2009)<br/> G-kracht, ec. meerj.progmma 2010-2014<br/> Terrein in bedrijf 2008-2015<br/> Groningen Wereldstad: 2008-2012<br/> Binnenstad.nu: visie op de binnenstad 2009-2015<br/> Reg. Arb.markt beleid (juli 2011)<br/> Akkoord van Groningen 2.0 (2009)</p> | <p><b>Verkeer:</b><br/> Nota Groningen duurzame mobiliteit 2011-2020<br/> Meerjarenprogramma Verkeer en Vervoer 2011-2014 (2011)<br/> Parkeren in de stad: duurzaam bereikbaar (2010)<br/> Tram in Stad en Regio (2007)<br/> Nota P+R Groningen (2011)<br/> Deltaplan Fiets Binnenstad (najaar 2011)</p> |
| <p><b>Jeugd en onderwijs:</b><br/> Integraal jeugdbeleid 2010-2014<br/> Lokale educatieve Agenda 2010-2014<br/> Duurzaamheid educatie 'Groeien en bloeien' 2008-2011<br/> Buitenspelen in Groningen 2007-2011<br/> Integraal huisvestingsplan 2011-2014</p>  | <p><b>Wonen:</b><br/> Structuurvisie Kwaliteit van wonen (2009)<br/> Meerjarenprogramma 2012 (2011)<br/> Akkoord van Groningen 2.0 (2009)<br/> Masterplan Groningen energieneutraal (2011)<br/> Notitie 'Particuliere Kamerverhuur' (2011)</p>   |
| <p><b>Welzijn, gezondheidszorg en zorg:</b><br/> Emancipatienota 2010-2013<br/> Nieuw Lokaal Akkoord (2011)<br/> Uivoeringsnota Zelforganisaties 2011-2014<br/> Wmo meerjarenprogramma 2012-2015</p>   | <p><b>Onderhoud en beheer Openbare Ruimte:</b><br/> Beheer Openbare Ruimte Groningen (2001)<br/> Afvalbeheerplan 2011-2015<br/> Uitv.programma bodemsanering 2010-2014<br/> Groninger Water en Rioleringsplan (2009-2013)<br/> Kapvergunningenbeleid (2010)</p>  |
| <p><b>Sport en bewegen:</b><br/> Meer ruimte voor sport en bewegen 2010-2020<br/> Sport in beeld, Gronings sportbeleid weer in vorm (2005)</p>   | <p><b>Veiligheid:</b><br/> Kadernota Veiligheidsbeleid 2011-2014<br/> Regionaal Beleidsplan Veiligheidsregio Groningen (2011-2014)<br/> Gemeentelijk rampenplan<br/> Beleidsplan Brandweezorg en rampenbestrijding (2008-2011)</p>   |
|  | <p><b>Stadhuis en Stadjer:</b><br/> Kadernota Burgerparticipatie (2011)<br/> Nota Social Media #ggsm (2011)<br/> Uitv.plan publieke dienstverlening (2011)</p>   |

De meeste beleidsnota's zijn uitwerkingen van de visie *het stedelijk alternatief* en zijn niet (meer) erg langlopend. Een uitzondering is de nota Stad op Scherp, de structuurvisie 2008-2020, op 25 maart 2009 door de gemeenteraad vastgesteld. Deze nota heeft wel een lange(re) termijn visie, tot 2020. Deze structuurvisie richt zich op de ruimtelijke ontwikkeling van de stad, maar verliest belangrijke waarden 'sterk, sociaal en duurzaam' niet uit het oog. De uitwerking geschiedt door een jaarlijks uitvoeringsprogramma.

## Hoe nu verder: wat kan de rol van de raad zijn

Het college heeft er in het huidige collegeprogramma niet voor gekozen om op korte termijn een nieuwe strategische visie te gaan opstellen, maar vindt het belangrijk om de komende jaren te werken aan de vier thema's Aantrekkelijke stad, Duurzame stad, Solidaire stad en Betrokken stad van het collegeprogramma, zonder daar een langjarige visie voor de stad onder te leggen. Dit hoeft u er, als raad, echter niet van te weerhouden om wel te besluiten om in deze raadsperiode te komen tot het opstellen van een nieuwe strategische visie voor de lange(re) termijn. In zijn rapport van bevindingen bepleit interim griffier Aarden dit sterk. De heer Aarden verwoordt het als volgt: 'De veranderingen in de demografische samenstelling van Stad en Ommelanden doen zich steeds sterker gelden. De rol van de stad voor haar omgeving ondergaat beslist ook verandering door de trend van krimp in de ommelanden. Daarom is het belangrijk om nu al een beeld te krijgen van wat dit alles betekent voor de voorzieningen van de stad in 2035.'

Groot voordeel van een nieuwe strategische visie is dat daarmee opnieuw voor een flink aantal jaren een samenhangende koers voor de stad is uitgezet. Als de raad er tevens voor zou kiezen om zo'n strategische visie interactief op te stellen met burgers en bedrijfsleven, dan beschikt Groningen voor de komende jaren over een breed gedragen visie op de toekomst van de stad. Vanwege het feit dat *het stedelijk alternatief* een beeld van Stad geeft in 2010 is een oproep om in deze periode tot een nieuwe strategische visie te komen zeker plausibel. Deelt u de mening om nú te starten met het opstellen van een nieuwe langjarige strategische visie, dan dient u heel binnenkort besluiten te nemen over het verloop van het proces en financiën hiervoor vrij te maken. U zou dan in het voorjaar van 2012 kunnen starten met de verkenningsfase.

U zou er ook voor kunnen kiezen om nog niet op dit moment veel energie te steken in het gaan opstellen van een nieuwe, interactieve strategische visie, maar bijvoorbeeld in het laatste jaar van deze raadsperiode hiermee een start te maken. Voor de raadsverkiezingen van maart 2014 zou dan fase 1: De verkenningsfase, afgerond kunnen zijn en zou fase 2: De koersbepaling, onderdeel kunnen zijn van verkiezingscampagne en collegevorming. In het eerste jaar van de nieuwe raadsperiode kan dan fase 3: De vaststellingsfase, kunnen plaatsvinden. Voordeel van die keuze is dat er de komende jaren prioriteit gegeven kan worden aan de belangrijke onderwerpen die nu in behandeling zijn (o.a. Forum, ontwikkeling tram, bestuurlijke vernieuwing).

### Discussiestellingen:

U wilt als raad een afweging kunnen maken op de vraag 'Willen wij een nieuwe strategische lange termijn visie voor Stad'. Beantwoordt u deze vraag met een 'nee', dan is de discussie daarmee afgelopen. Bent u echter van mening dat zo'n nieuwe visie er moet komen dan moet u zich ook uitspreken over de termijn waarop u met het ontwikkelen van de visie wilt starten. Wellicht kunnen de onderstaande discussiestellingen u behulpzaam zijn bij het formuleren en afwegen van uw argumenten:

1. Voor de lopende raadsperiode is het voldoende duidelijk welke koers we voor Stad willen bewandelen;

2. We kunnen, door het ontbreken van een strategische visie, niet inspelen op de problemen waar we mee geconfronteerd worden;
3. Er zijn zoveel beleidslijnen in uitvoering dat we door 'de bomen het bos niet meer zien' en de samenhang missen;
4. Het is juist om in deze periode ervoor te zorgen dat de cultuuromslag en de daarbij behorende bestuurlijke dienstverlening gerealiseerd wordt; dat is een grote opgave;
5. In het laatste jaar van deze raadsperiode is het verstandig om de verkenningsfase voor een nieuwe strategische lange termijn visie te starten. De uitkomsten van deze verkenningsfase kunnen vervolgens als input dienen voor verkiezingen en collegevorming.

### **Behandelproces:**

- a. bespreken discussienotitie in commissie CV 16 november 2011;
- b. formuleren advies aan raad. U hebt hierbij 3 keuzes:
  1. adviseren om geen nieuwe lange termijnvisie te ontwikkelen;
  2. adviseren om het proces om een nieuwe visie op te stellen begin 2012 te starten en het hele proces binnen de lopende raadsperiode te realiseren. De raad dient daarbij op hele korte termijn financiële middelen beschikbaar te stellen;
  3. adviseren om de verkenningsfase (1<sup>e</sup> fase) na de zomer van 2013 te starten en af te ronden voor de raadsverkiezingen in maart 2014. De uitkomsten kunnen dan een rol spelen in de verkiezingscampagne. Bij het vaststellen van de begroting voor 2013 dienen middelen gereserveerd te worden voor het hele proces.  
N.B. de griffie wijst u erop dat het grote voordeel hierbij is dat er dan prioriteit gegeven kan worden aan het verder uitwerken van de grote onderwerpen die nu aan de orde zijn.
- c. afhankelijk van de besluitvorming door de raad wordt er een plan van aanpak opgesteld, in overleg met het college.

Voorbeelden van strategische lange termijn visies kunt u bekijken via:

Moerdijk:

[http://www.moerdijk.nl/68879/Strategische\\_visie\\_Moerdijk.html](http://www.moerdijk.nl/68879/Strategische_visie_Moerdijk.html)

Blaricum:

[http://www.blaricum.nl/blaricum/College/Meerinformatie/strategischevisie2/id\\_101255](http://www.blaricum.nl/blaricum/College/Meerinformatie/strategischevisie2/id_101255)

Roermond:

[http://www.roermond.nl/Docs/bestuur/beleidsdocumenten/strategische\\_visie\\_2020.pdf](http://www.roermond.nl/Docs/bestuur/beleidsdocumenten/strategische_visie_2020.pdf)

Deventer:

<http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=87840>

red.: H.G. Stoel-Snater  
[heily.stoel@ groningen.nl](mailto:heily.stoel@ groningen.nl)

