

*Werkdocument*

# Middelburg over 10 jaar Elkaar op een andere manier vasthouden...

...bundelen van krachten voor het realiseren van  
maatschappelijke opgaven



Versie 3.3  
23 januari 2015

## Inhoudsopgave

Introductie.....	1
<b>Deel I: Maatschappelijke kernopgaven.....</b>	<b>4</b>
1 Middelburg is een gastvrije stad .....	4
2 Middelburg is een inclusieve samenleving: iedereen doet mee .....	6
3 Middelburg heeft vitale wijken en buurten: sprankelend en leefbaar .....	8
4 In Middelburg is sprake van ontmoeting en ruimte voor creativiteit .....	10
5 De binnenstad van Middelburg bruist .....	12
6 Goed rentmeesterschap.....	14
<b>Deel II: Opgaven die helpen bij het realiseren van de maatschappelijke kernopgaven .....</b>	<b>16</b>
7 De gemeente als regionale motor: grensoverstijgend samenwerken .....	16
8 Een andere rol voor de gemeente: elkaar op een andere manier vast houden .....	17
<b>Deel III: verkenningsagenda en keuzevraagstukken.....</b>	<b>19</b>
<b>Deel IV: Vervolgproces en hulpmiddelen.....</b>	<b>21</b>
Bijlage: Deelnemers aan de werkplaatsen.....	25

# Introductie

Het gemeentebestuur van Middelburg heeft in het najaar van 2014 tijdens zeven werkbijeenkomsten de kernopgaven voor de toekomst verkend. Deelnemers van de werkbijeenkomsten waren:

- inwoners, ondernemers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties tijdens drie werkbijeenkomsten;
- vertegenwoordigers van de fracties uit de gemeenteraad tijdens drie werkbijeenkomsten;
- de collegeleden tijdens één werkbijeenkomst.

Zie voor een overzicht van deelnemers bijlage 1.

De acht kernopgaven in dit document zijn het resultaat van deze bijeenkomsten. Ze vormen **een visie op de gedroomde situatie** in Middelburg over circa tien jaar.

De acht kernopgaven bestaan uit:

A Zes maatschappelijke kernopgaven (deel I):

- 1 Gastvrije stad.
- 2 Inclusieve samenleving.
- 3 Vitale wijken en buurten.
- 4 Ontmoeting en ruimte voor creativiteit.
- 5 Bruisende binnenstad.
- 6 Goed rentmeesterschap.

B Twee kernopgaven die helpen om de zes maatschappelijke kernopgaven te realiseren (deel II):

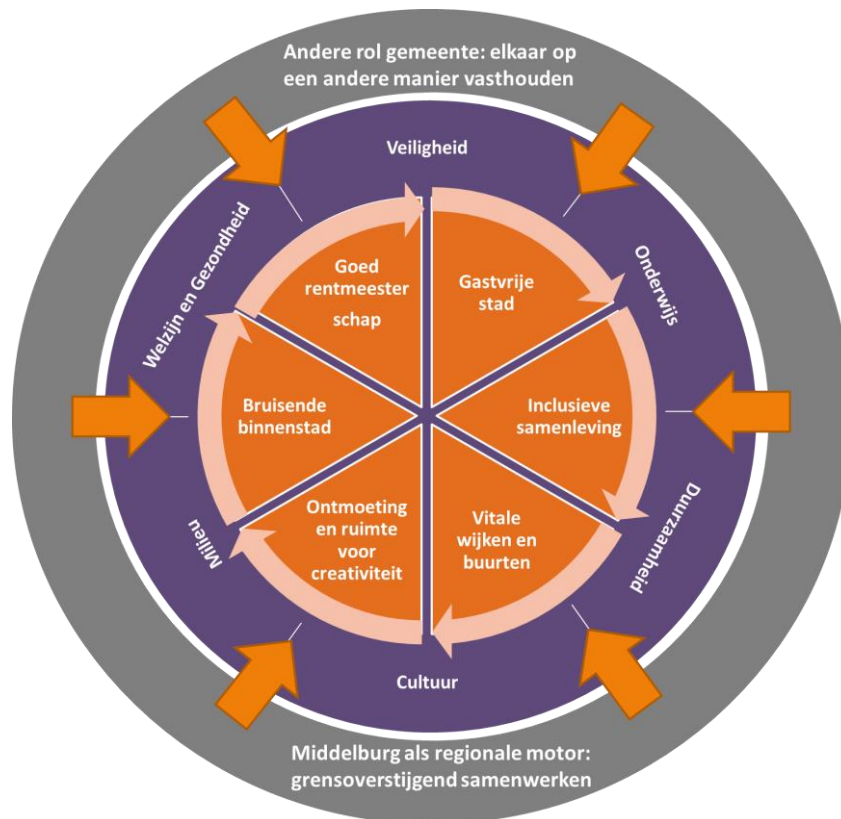
- 1 Gemeente als regionale motor: grensoverstijgend samenwerken.
- 2 Andere rol voor de gemeente: elkaar op een andere manier vasthouden.

De gedroomde situatie kan niet alleen door de gemeente gerealiseerd worden. Daar is samenwerking en inzet van partners in de samenleving voor nodig, zoals inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven en mede-overheden. De formulering van de kernopgaven dient daarom als een eerste voorzet voor een gemeenschappelijke beeld tussen de gemeenten en partijen uit de samenleving. Vanuit een gemeenschappelijk beeld kan vervolgens in samenwerking worden toegewerkt naar een uitwerking van ieders bijdrage aan de kernopgaven. Daar geeft het gemeentebestuur samen met maatschappelijke partners in de eerste helft van 2015 een vervolg aan.

***De visie biedt een richtpunt voor de gemeente en partijen uit de samenleving om toe te werken naar een concrete rol- en taakverdeling voor realisatie van maatschappelijke opgaven.***

De zes maatschappelijke kernopgaven hebben een integraal karakter. Dat betekent dat er sprake is van onderlinge samenhang maar ook dat er binnen de maatschappelijke kernopgaven een relatie is met opgaven op het terrein van veiligheid, welzijn, gezondheid, milieu, cultuur, onderwijs, duurzaamheid et cetera.

Schematisch ziet het voorgaande er als volgt uit:



### De vormkeuze van de visie

In het voorliggende document zijn de zes maatschappelijke kernopgaven (deel I) en de twee opgaven die helpen om de kernopgaven te realiseren (deel II) als acht bouwstenen beschreven. De acht bouwstenen vormen een modulair bouwpakket. Dat stelt de gemeente in staat om in samenwerking met partijen verder bouwen aan een andere rol- en taakverdeling tussen gemeente en samenleving.

De belangrijkste reden voor deze vorm is de ondersteuning aan het interactieve proces om in samenwerking een andere rol- en taakverdeling tussen gemeente en samenleving te verkennen. Dat proces vraagt om een visie als inspirerend richtpunt met voldoende ruimte en flexibiliteit. Hierdoor worden alle partijen ook daadwerkelijk in staat gesteld om verder te bouwen en gaandeweg zicht te krijgen op de eigen bijdrage aan de realisatie van opgaven. Met deze werkwijze en vorm kunnen onzekerheden op een later tijdstip eenvoudig en transparant ingepast worden. Hoe een andere rolverdeling tussen gemeente en samenleving er precies uit ziet is nog niet uitgekristalliseerd en onderdeel van het vervolgproces.

De modulaire opzet met bouwstenen biedt ook voldoende mogelijkheden om – afhankelijk van het doel – een passende vorm te kiezen voor de communicatie over de visie. Hier bestaan al verschillende ideeën over die nader worden uitgewerkt.

## Leeswijzer

**Deel I:** Zes maatschappelijke kernopgaven drukken de ‘gedroomde situatie’ in Middelburg uit.

Voor elke maatschappelijke kernopgave is tevens in meer of mindere mate verkend:

- de huidige situatie om zichtbaar te maken welk verschil overbrugd dient te worden;
- de kansen voor samenwerking en coproductie met partijen uit de samenleving;
- eerste beelden van creatieve en innovatieve oplossingen ter inspiratie voor het vervolg.

**Deel II:** Twee kernopgaven helpen bij het realiseren van de maatschappelijke kernopgaven. Het gaat om invulling van regionale samenwerking met andere gemeenten en invulling geven aan een andere rol voor de gemeente.

**Deel III:** De verkenningsagenda en keuzevraagstukken. Tijdens de verkenning van maatschappelijke kernopgaven dienen zicht per opgave altijd keuzevraagstukken aan. Dat zijn keuzevraagstukken die mogelijk nog in een later stadium verder moeten worden gepreciseerd en beslecht moeten worden. In deel III wordt de oogst van keuzevraagstukken per opgave gepresenteerd, zodat deze voor het vervolgproces in beeld blijven.

**Deel IV:** geeft een schets van het (vervolg) proces en in te zetten hulpmiddelen – en de functie van de visie daarin – om tot daadwerkelijke realisatie en de gevraagde samenwerking tussen partijen te komen. Deel IV omvat daarmee voorstel voor de inrichting van fase II ‘kerntakendiscussie’.

*Regelmatig worden citaten uit de zeven werkplaatsen opgenomen ter illustratie.*

# Deel I: Maatschappelijke kernopgaven

## 1 Middelburg is een gastvrije stad

### Wensbeeld 2025

In Middelburg voelt iedereen zich welkom en geaccepteerd. Voor nieuwe bewoners, bezoekers en toeristen is Middelburg aantrekkelijk en goed toegankelijk. Dat blijkt al bij de mooie entree van de stad en de hele stad straalt dit ook uit.

*Middelburg is een gastvrije stad. Dat zie je al aan de mooie entree: mensen voelen zich welkom bij binnenkomst.*

De gemeente is veilig, schoon en leefbaar en biedt een rijke diversiteit aan voorzieningen zoals horeca,

*Middelburg is een gastvrije stad, aantrekkelijk en toegankelijk voor bezoekers en toeristen. Er zijn monumenten, hoogwaardige architectuur, kunst en water. Er zijn unieke dingen zoals de Oostkerk en cruiseschepen.*

winkels, recreatie, kunst, cultuur, onderwijs. Andere kwaliteiten zijn monumentale panden, hoogwaardige architectuur, kunst en water en bezienswaardigheden. Dit straalt uit op alle wijken en dorpen binnen de gemeente.

De gemeente is daarmee aantrekkelijk voor nieuwe inwoners, bedrijven en organisaties die zich binnen de gemeente willen vestigen. Niet in de laatste plaats heet de gemeente mensen welkom die in Middelburg bescherming zoeken, zoals vluchtelingen en asielzoekers.

### De situatie in 2015

Middelburg is nu al een gastvrije en toegankelijke gemeente waar mensen graag op bezoek komen of zich willen vestigen. Er is een rijke kunst- en cultuursector met aantrekkingskracht op bezoekers, bewoners en bedrijven. De uitstraling van Middelburg als monumentenstad in combinatie met moderne kunst draagt bij aan een bijzondere beleving voor bezoekers. Denk bijvoorbeeld aan de Lange Jan, de jarenlange inzet van SKBM/ Vleeshal op gebied van experimentele beeldende kunst, de Zeeuwse Concertzaal en de Schouwburg Middelburg.

Grote en diverse evenementen trekken veel bezoekers ook van buiten de stad, zoals Beeldende Kunstmanifestatie, Southpark, City of Dance, Middelburg Volkoren, Nacht van de Nacht, Stadsfeesten Middelburg, theaterfestival Winterstaed. Er zijn kansrijke initiatieven zoals samenwerking tussen de Drvkkerij en stichting Cinema in de Kloveniersdoelen en de Tourist Shop Middelburg.

Op onderdelen is de gastvrijheid van Middelburg te verbeteren. Zo zijn de toegangswegen nog geen visitekaartje en levert de komst van vluchtelingen veel discussie op.

## Samenwerken om de opgave te realiseren

Het is een opgave om Middelburg gastvrij en toegankelijk te houden en daar ook voortdurend in te verbeteren. De gemeente richt zich daarbij vooral op de basisvoorzieningen die nodig zijn. Denk aan openbare orde en veiligheid, de kwaliteit van de openbare ruimte en mobiliteit waaronder de infrastructuur zoals de toegangswegen en openbaar vervoer.

Nadrukkelijk wil de gemeente initiatieven in de samenleving ondersteunen en faciliteren door ruimte te scheppen en partijen met elkaar te verbinden. Bundeling van krachten en initiatief uit de samenleving is nodig. Onder meer van horeca, winkeliers, toeristische industrie, eigenaren van monumentale panden en culturele ondernemers. De uitdaging is daarbij om de toegankelijkheid voor iedereen te waarborgen, met oog voor verschillende doelgroepen. Belangrijk is ook gebruik te maken van ieders unieke kracht. Voorbeelden die worden genoemd zijn de University College Roosevelt om aantrekkelijkheid voor het vestigen van jongeren te behouden en te vergroten, de bijdrage van woningcorporaties om sociale woningbouw te realiseren en het verder ontwikkelen van het ziekenhuis naar een stedelijk zorgcentrum.

## Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen

Dat samenwerking nodig is blijkt ook uit creatieve en innovatieve oplossingen die verschillende partijen naar voren brengen. Enkele voorbeelden zijn:

- Het aanpakken van leegstand van winkelpanden.
- Herbestemming van monumentale panden en financiering via een gezamenlijk (revolving) fonds waarin verschillende partijen een aandeel nemen. Verkenning van de mogelijkheid van regelarme monumenten maakt hier deel van uit.
- Gezamenlijke evenementen coördinatie, het slim afstemmen van evenementen waardoor deze elkaar versterken en in ieder geval niet hinderen. Naast grote evenementen ook meer kleine evenementen organiseren: 'iedere zondag reuring'.
- Meer aandacht voor promotie van Middelburg onder buitenlandse toeristen en het uitbreiden van mogelijkheden voor cruiseboten.
- Uitbouwen van het ziekenhuis in Middelburg tot een stedelijk centrum van zorg.
- Maken van verbindingen: (1) in het stadshart, inclusief het station, (2) tussen de periferie en de binnenstad, (3) het daarbij stimuleren van gebruik van elektrische voertuigen en (4) een daarop afgestemde herziening van het parkeerbeleid.
- Werk maken van de acceptatie van vluchtelingen en asielzoekers.
- Leggen van goede verbindingen met andere kernopgaven, vooral 'bruisende binnenstad' en 'gemeente als regionale motor'.

## 2 Middelburg is een inclusieve samenleving: iedereen doet mee

### Wensbeeld 2025

Iedereen is betrokken in de samenleving en doet mee van jongs af aan tot op hoge leeftijd. Voor Middelburg is dat een belangrijke ambitie want:

***Voor hun welbevinden zijn mensen sterk afhankelijk van relaties met anderen. Iedereen heeft gezelschap en steun van anderen nodig voor individuele ontwikkeling en een om bijdrage te leveren aan onze samenleving. Daarom sluiten wij in Middelburg niemand uit en zorgen ervoor dat iedereen meedoet.***

Er zijn volop prikkels voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Daarbij is veel ruimte voor diversiteit. Niemand staat aan de kant of wordt buitengesloten. We kennen elkaar in de eigen buurt of wijk. Inwoners en de samenleving als geheel zijn daardoor zelfredzaam en veerkrachtig.

*Iedereen doet mee, dat noemen we een inclusieve samenleving. Er is dus veel ruimte voor diversiteit."*

*Jongeren en vitale ouderen zorgen voor ouderen die zorg nodig hebben, als mantelzorger of als vrijwilliger."*

Als het nodig is helpen we elkaar, zeker als het door omstandigheden minder goed met je gaat. Als het moet voorziet de gemeente in een vangnet of een springplank zodat niemand tussen de wal en het schip belandt. Gemeente, onderwijs, bedrijfsleven en andere partijen werken hiervoor nauw samen. De menselijke maat staat daarbij voorop waarbij tegelijkertijd iedereen naar eigen vermogen verantwoordelijkheid draagt.

### De situatie in 2015

De opgave is om iedereen mee te laten doen is groot. Ook in Middelburg leven mensen onder de armoedegrens als gevolg van zaken als arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en gebroken gezinnen. Het gaat om circa 4.500 tot 6000 mensen. Daarbij is er niet in alle gevallen voldoende inzicht in de situatie van kwetsbare mensen. De problemen en de hulpvragen zijn niet goed in beeld. De gemeente spant zich in om dat zicht te vergroten maar kan dat niet alleen. Meer inzet van de samenleving is nodig. Groepen leven nog steeds teveel naast elkaar en niet met elkaar. Inwoners vinden nogal eens dat de gemeente verantwoordelijk is. De gemeente trekt zich dit aan en zet zich in voor kwetsbare inwoner. Die inzet gaat echter ook ten koste van de eigen kracht van inwoners.

In Middelburg zijn al veel goede initiatieven om met elkaar de inclusieve samenleving te realiseren. Bijvoorbeeld wijkteams en –tafels die mensen met elkaar verbinden, de Stichting Welzijn Middelburg met het project Mama Care, Scalda die jonge moeders helpt bij het afronden van hun opleiding, de activiteitenvereniging Het Bastion waar jongeren en ouderen elkaar helpen en de kleding- en speelgoedbank.



### **Samenwerken om de opgave te realiseren**

Nagenoeg alle spelers in de samenleving kunnen een bijdrage leveren om de inclusieve samenleving te realiseren. Vrijwilligers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, scholen, kerken en andere overheden spelen een rol. Dat is een grote kracht maar hierdoor is het tegelijkertijd geen eenvoudige opgave om dit speelveld te overzien en er voor te zorgen dat iedereen elkaar kan vinden en versterken.

Daarom wil de gemeente nadrukkelijk een regisserende rol spelen bij het bundelen van alle krachten en het stimuleren van de eigen kracht van de samenleving. Dat vereist een andere rol van de gemeente. De gemeente stuurt voornamelijk op het verbinden van partijen, (keten) samenwerking, inzicht in de situatie van kwetsbare groepen, een 'outreaching' en integrale aanpak en het bieden van maatwerk.

Regionale samenwerking met andere gemeenten – met behoud van de eigen identiteit en 'couleur locale' – is daarbij ook essentieel.

### **Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen**

Verschillende partijen bieden creatieve en innovatieve ideeën voor de realisatie van een inclusieve samenleving. Enkele voorbeelden zijn:

- Oprichten van een Kind Centrum voor kinderen van 0 tot 12 jaar met een breed pakket aan onderwijs en opvang, maar ook sport, muziek of spel.
- Mogelijkheid tot het doen van een melding sociale ruimte door inwoners net zoals een melding openbare ruimte.
- Oprichten van een (online) buurtmarktmarkplaats waar inwoners vraag en aanbod met elkaar kunnen verbinden (zie ook kernopgave 3).
- Vergroten van inzicht in situaties van sociaal isolement en bestrijding daarvan door wijkteams, bijvoorbeeld door het opzetten van coöperatieve zorg met inwoners (zie ook kernopgave 3).
- Samenwerking met kerken bij het signaleren van inwoners met sociale hulpvragen.
- Studenten kunnen samen met andere partijen initiatieven verkennen en daaraan bouwen. De universiteit kan hen in contact brengen met het maatschappelijk middenveld en helpen bij het verkrijgen van overzicht.
- 'Right to challenge' waarmee inwoners mensen de kans krijgt om een bepaalde situatie of onderwerp zelf te organiseren en te verbeteren.
- Het adopteren van openbaar groen en beheer, onderhoud van maatschappelijk vastgoed (zoals sportaccommodaties) door bewoners.

### 3 Middelburg heeft vitale wijken en buurten: sprankelend en leefbaar

#### Wensbeeld 2025

Alle wijken en buurten zijn vitaal met goed onderhouden gebouwen. Het is er schoon, heel en veilig en er is een sterke sociale samenhang. Er zijn actieve netwerken en sociale verbanden tussen bewoners en wijkorganisaties. Mensen ontmoeten elkaar, er is sprake van saamhorigheid. Inwoners tonen zich verantwoordelijk voor de eigen straat, buurt of wijk. Zo nodig spreken zij elkaar daar ook op aan. Mensen zijn trots op hun buurt of wijk. Het “klimaat” is uitdagend om te scoren als wijk. Bewoners zijn ondernemend en organiseren initiatieven met veel ruimte voor creativiteit en spontaniteit. Steeds meer inwoners sluiten aan bij initiatieven.

*Middelburg is een samenleving waar het op kleinere schaal is georganiseerd met een groter belang van buurten en wijken. Mensen hebben elkaar nodig en zorgen voor elkaar en de omgeving, bijvoorbeeld zorg voor groen en vormgeving van de wijk.*

#### De situatie in 2015

In fysiek opzicht gaat het goed met de wijken, buurten en dorpen van Middelburg. Ze zijn schoon, heel en veilig. In de Leefbaarometer (landelijk meetinstrument van de rijksoverheid) scoren alle wijken en dorpen goed tot zeer goed. Uit een meting van kennisplatform CROW blijkt dat alle wijken en dorpen voldoende scoren voor het onderdeel schoon. De inrichting van de wijken raakt wel slechts door achterblijvend onderhoud. De inwoners zijn doorgaans tevreden over hun wijk of kern.

In sociaal opzicht zijn er diverse bewonersinitiatieven in de verschillende wijken en dorpen, zoals het project Beleef Groen Arnemuiden en dorpshuis De Arne. Het gaat nog vooral om ‘kleinschalige’ initiatieven en niet om een brede en algemene aanpak bij het realiseren van opgaven in de wijken en de dorpen. Er zijn grote verschillen tussen de wijken en dorpen in de mate van sociale samenhang. Ook spreken mensen elkaar nog onvoldoende aan op gedrag en richten zij zich voornamelijk op de overheid om problemen en conflicten op te lossen.

#### Samenwerken om de opgave te realiseren

Elke wijk heeft zijn eigen specifieke netwerk. Dat netwerk is de basis voor het ontwikkelen en realiseren van bewonersinitiatieven. Het wijkteam en inzet van sociale media kunnen daarbij een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld met een buurtapp. In de wijken en dorpen zijn fysieke ruimten voor samenkomst. Dat kunnen bijvoorbeeld kerken, grand cafés, verzorgingshuizen en winkelcentra zijn.

De gemeente richt zich vooral op een aantal basisvoorzieningen, zoals wegen, riolering, verkeer, afval, gebouwen voor scholen en een bibliotheek. De gemeente waarborgt daardoor een basisniveau van inrichting en onderhoud. Afhankelijk van de inzet van

inwoners kan daarbovenop maatwerk worden verricht en het kwaliteitsniveau worden verhoogd.

De gemeentelijke organisatie is ingesteld op wijkgericht werken. Daarbij probeert de gemeente ook verbindingen te leggen tussen wijken zodat 'best practices' snel kunnen worden uitgebreid.

### **Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen**

Verschillende partijen bieden creatieve en innovatieve ideeën voor de realisatie van vitale wijken. Enkele voorbeelden zijn:

- Ontwikkelen van Middelburg tot een 'Blue Zone'. Een Blue Zone beschikt over gunstige sociale en fysieke kenmerken waar mensen een lang, actief, vitaal en gezond leven kunnen leiden.
- De gemeente laat los en biedt ruimte voor experimenten. In de wijken en dorpen ontstaan bijvoorbeeld coöperaties die verantwoordelijkheden van de gemeente overnemen.
- Een proef met regelarme wijken en dorpen of buurten, bijvoorbeeld door het beperken van de algemene plaatselijke verordening.
- Inrichten van een online buurtApp, buurtsite of marktplaats.
- Bewoners en organisaties van wijken en dorpen bij elkaar brengen, bijvoorbeeld op een beursvloer om innovatieve ideeën uit te wisselen.

## 4 In Middelburg is sprake van ontmoeting en ruimte voor creativiteit

### Wensbeeld 2025

In Middelburg zijn veel netwerken en broedplaatsen waar ontmoeting leidt tot uitwisseling en realisatie van nieuwe ideeën en initiatieven.

De samenleving bestaat uit krachtige netwerken van inwoners, bedrijven en organisaties die elkaar helpen en vasthouden. Ontmoeting vindt plaats in verschillende netwerken. De schaal kan telkens anders zijn. Ontmoeting is een stimulans voor innovatie en staat voornamelijk in het teken van doen en realiseren. Inwoners zoeken zelf naar oplossingen en realiseren samen meer dan alleen. Zij beschikken over een plek om elkaar te ontmoeten, samen te werken en te inspireren. Creativiteit wordt geprikkeld door ruimte. Die ruimte wordt gezocht bij de initiatieven en wensen die er zijn.

*Burgers staan in Middelburg centraal en nemen eigen verantwoordelijkheid en zijn zelfredzaam. Daarvoor beschikken zij over allerlei netwerken.*

*Er is een stimulans voor innovatie en jeugd. Middelburg is een creatieve broedplaats en onderwijsstad en iedereen doet mee. Leegstand wordt gebruikt.”*

### De situatie in 2015

Ontmoeting wordt op dit moment onder meer georganiseerd op wijkniveau door middel van de wijktafels door de gemeente en inwoners. De wijktafels staan echter onvoldoende in het teken van samen bouwen en vooral ook realiseren. Er ligt voornamelijk nadruk op het met elkaar bespreken van zaken.

Iedere wijk wordt “gelijk” behandeld, maar de binnenstad krijgt wat meer aandacht vanwege de centrale functie van de binnenstad voor de gemeente.

### Samenwerken om de opgave te realiseren

De gemeente faciliteert duurzame netwerken of platforms. Daar kunnen inwoners, ondernemers, huisarts, onderwijs, kinderopvang, andere maatschappelijke organisaties en de gemeente elkaar ontmoeten, ideeën uitwisselen en tot samenwerking en realisatie komen. Wijkteams zijn betrokken en actief bij het organiseren van wijkontmoeting, het werven van deelnemers en de bijdrage aan realisatie van concrete opgaven.

De gemeente denkt actief mee over mogelijkheden en springt bij om samen zaken mogelijk te maken. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om vermindering van regelgeving of het bij elkaar brengen van partijen die vastgoed bezitten. De gemeente inventariseert kansrijke thema's die zinvol zijn voor de stad als geheel. Denk aan eenzaamheid, duurzaamheid, armoede, stadslandbouw en verkeer.

### **Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen**

Verschillende partijen bieden creatieve en innovatieve ideeën. Enkele voorbeelden zijn:

- Een bank midden op de Markt als symbool voor van ontmoeting.
- Een ruilbeurs voor ondernemers en andere partijen.
- Een broedplaats voor jonge ondernemers waar vernieuwing, ontwikkelingen en kruisbestuiving kan plaatsvinden. Denk aan een leuk bestaand gebouw zoals het stadskantoor, de Zeeuwse Bibliotheek of ander pand dat om invulling vraagt. Kies voor een andere sector dan ICT, waarvoor zo'n plek al bestaat in Vlissingen (Kenniswerf).
- Een gebiedsgerichte werkwijze door de gemeente, dit vraagt ook aanpassing van de werkwijze vanuit het gemeentebestuur en de organisatie.
- Werk maken van project Ontmoeting maatschappelijke initiatieven, een soort database creëren met projecten in Middelburg, waardoor deze vindbaar zijn en anderen hierbij kunnen aansluiten. Verschillende partijen kunnen elkaar zo versterken. Dit kan op het gebied van projecten, stageplaatsen en vraag naar en aanbod van muzikale gezelschappen et cetera.
- Leggen van goede verbindingen met kernopgave 5 en 3.

## 5 De binnenstad van Middelburg bruist

### Wensbeeld 2025

Middelburg heeft een bruisende monumentale en ondernemende binnenstad als kloppend hart en motor van de gemeente.

De binnenstad is voor inwoners, bedrijven, organisaties en bezoekers 'the place to be'. Daar is het te doen, daar wil je zijn, daar is veel te beleven en doe je inspiratie op.

Er is een grote diversiteit aan ondernemers want het vestigingsklimaat is er uitstekend. Hierdoor is het een economische kern van betekenis met volop werkgelegenheid. Er zijn veel kleinschalige en hoogwaardige ambachtelijke productiebedrijven, winkels en voorzieningen te vinden.

De buitenrand van Middelburg is vooral complementair en versterkt de binnenstad. Met nadruk op Zeeland Entertainment Park (ZEP) en de Woonboulevard Mortiere.

*Middelburg is een duurzame monumentenstad, een Bourgondische oude stad met veel leven. Denk aan Oxford universiteitsstad."*

*De binnenstad heeft een grote diversiteit aan kleine duurzame ondernemers en er zijn veel initiatieven waarbij burgers met elkaar en met ondernemers samenwerken. De grotere ketens zitten vooral in de randen van de stad."*

### De situatie in 2015

Momenteel werken in Middelburg circa 25.000 mensen. In de binnenstad werken ongeveer 3.200 mensen, dat is circa 13% van de werkgelegenheid. Er worden grote en diverse evenementen georganiseerd die ook veel bezoekers van buiten de stad trekken. Horeca, winkeliers en andere ondernemers hebben daar baat bij. Voorbeelden zijn de Beeldende Kunstmanifestatie, City of Dance, Middelburg Volkoren, Nacht van de Nacht, Stadsfeesten Middelburg, theaterfestival Winterstaed (zie ook kernopgave 1).

De binnenstad is door zijn monumentale karakter en kwaliteit zeer mooi maar het vraagt veel inspanning om die kwaliteit te behouden. Een groot aantal monumentale panden en winkels staat bijvoorbeeld leeg. Daarnaast ervaren de ondernemers in de binnenstad de grotere ketens in de buitenrand eerder als een bedreiging dan als een kans. Het beeld is dat grote winkelketens de binnenstad leeg zuigen.

Middelburg heeft weliswaar een duidelijke regionale functie maar onderscheidt zich in onvoldoende mate met een heldere focus en profiel van Vlissingen. De samenleving ervaart dit als een gemiste kans. Wanneer beide steden een onderscheidend profiel hebben kunnen de twee steden elkaar namelijk versterken.

### Samenwerken om de opgave te realiseren

In de binnenstad zijn er veel mogelijkheden voor samenwerking. Veel organisaties geven aan al samen te werken of dat in de toekomst te willen intensiveren. Wel is er weinig samenwerking tussen ondernemers in de binnenstad en de bedrijven in de buitenrand van Middelburg.

Om de bruisende binnenstad te realiseren is het nodig de samenwerking meer te richten op de realisatie van een diversiteit aan kleine en ambachtelijke bedrijven. Evenementen met een nationale en internationale exposure kunnen een versterkende rol spelen door voldoende kritische massa aan potentiële klanten te trekken.

De gemeente kan hierbij – naast haar taken op het terrein van basisvoorzieningen – een rol spelen door beleid te versoepelen en daarmee ruimte te creëren voor ondernemerschap. Bijvoorbeeld door het vestigingsbeleid en het beleid ten aanzien van ruimtelijke ordening en monumenten te versoepelen.

Samenwerking met Vlissingen kan bijdragen aan onderscheidende profielen die elkaar versterken. Vanuit onderscheidende profilering kunnen beide steden ook samenwerken rond promotie en city marketing.

### **Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen**

Verschillende partijen bieden creatieve en innovatieve ideeën. Enkele voorbeelden zijn:

- Het herbestemmen van monumentale panden zoals met de Kloveniersdoelen is gebeurd en met de Oostkerk moet gebeuren.
- Leegstaande winkelpanden gebruiken voor tijdelijke bestemmingen zoals startende ondernemingen of initiatieven.
- Aantrekkelijke ambachtelijke productie in de binnenstad vestigen. Bijvoorbeeld een bierbrouwerij.
- Intensiveren (toeristisch) gebruik van de openbare ruimte in de stad: het water, de pleinen en de parken.
- Op de schaal van het stadsgewest Vlissingen en Middelburg tot keuzes komen. Als voorbeeld 'Binnenstad Middelburg en een Boulevard Vlissingen'.
- Het vestigen van nieuwe ketens in de buitenrand wordt gedemotiveerd of in goede samenhang met de binnenstad opgepakt voor het realiseren van complementariteit tussen binnenstad en buitenrand.
- Verbeteren van toegankelijkheid en bereikbaarheid van de binnenstad door het faciliteren van duurzaam vervoer. Denk bijvoorbeeld ook aan e-laadpalen, Park & Ride en Pendeldiensten.
- Leggen van goede verbindingen met kernopgave 1 en 7.

## 6 Goed rentmeesterschap

### Wensbeeld 2025

Middelburg ziet goed rentmeesterschap breed: alle zaken worden goed nagelaten aan volgende generaties zodat zij kunnen voortbouwen op een goede basis. Het gaat daarbij dus om een breed scala aan onderwerpen: de financiële huishouding van de gemeente, een veilige en gezonde leefomgeving en –klimaat maar ook kapitaalgoederen en cultureel erfgoed. Middelburgers denken altijd aan de toekomst op lange termijn.

*Middelburg zorgt goed voor de volgende generatie door goed rentmeesterschap en door te investeren in zaken waar mensen op de lange duur iets aan hebben en op voort kunnen bouwen”*

- a Gemeente Middelburg heeft een gezonde financiële huishouding. Dat betekent:
  - Een structureel sluitende begroting. De uitgaven en inkomsten van Middelburg zijn in goede balans.
  - Er is voldoende weerstandscapaciteit om tegenvallers op te vangen.
  - De schuldenpositie is op een aanvaardbaar niveau waardoor de rentelasten structureel draagbaar zijn en niet substantieel ten koste gaan van de realisatie van maatschappelijke opgaven.
- b De gemeente biedt een veilig en gezond leefklimaat. De gemeente is als geheel CO2 neutraal en er zijn geen problemen met het milieu.
- c Kapitaalgoederen, maatschappelijk vastgoed en het cultureel erfgoed worden goed onderhouden en beschermd. Er is geen verspilling in de vorm van leegstaande gebouwen, er is geen achterstallig onderhoud en geen kapitaalvernietiging.

Dit doen we met elkaar: de gemeente, inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

### De situatie in 2015

De opgave is groot. De schuldenpositie van de gemeente ligt op een onaanvaardbaar niveau, mede als gevolg van een actieve grondpolitiek van het afgelopen decennium. Daarnaast kost het veel moeite om jaarlijks de begroting sluitend te krijgen en is het daarom onvermijdelijk om de uitgaven te minderen.

Een relevant deel van de monumentale panden staat leeg, wat op termijn de instandhouding onder druk zet.

### Samenwerken om de opgave te realiseren

Mede vanuit het gezond maken van de financiële huishouding is het noodzakelijk dat de gemeente op meerdere fronten samenwerkt met de samenleving en met gemeenten uit de regio.

Partijen in de samenleving nemen hun aandeel bij het realiseren van maatschappelijke opgaven. Bijvoorbeeld:



- Gebruikers en beheerders van maatschappelijk vastgoed nemen hun aandeel bij het efficiënter en multifunctioneel gebruik. Denk aan scholen, kunst- en cultuursector en (sport)verenigingen.
- Inwoners en bedrijven helpen bij het beheer van de openbare ruimte.

*De gemeente treedt hierbij op als nachtwaker om te bewaken dat de samenleving niet 'door het ijs zakt'.*

De gemeente werkt samen met andere gemeenten op het terrein van bedrijfsvoering, ondersteuning en uitvoering. Daarbij streeft de gemeente zoveel als mogelijke naar bundeling van middelen.

### **Creatieve en innovatieve oplossingsrichtingen**

Verschillende partijen bieden creatieve en innovatieve ideeën. Enkele voorbeelden zijn:

- Een substantiële verhoging van de productiviteit van de gemeentelijke organisatie: met minder mensen meer realiseren. Zwaartepunt ligt bij het realiseren van opgaven in plaats van het uitvoeren van taken centraal te stellen. Bundelen van krachten met partijen in de samenleving en andere gemeenten is daarbij essentieel. Dit als belangrijke competentie van de ambtelijke organisatie ontwikkelen.
- Mensen belonen die in beweging komen en eigen verantwoordelijkheid oppakken, door bijvoorbeeld regels te verruimen.
- Meer flexibel en multifunctioneel gebruik van maatschappelijk vastgoed voor sport, cultuur, onderwijs et cetera.
- Doorontwikkeling van cultureel erfgoed waarbij wordt gelet op behoud van het goede. Daarbij vooral maatwerk toepassen.
- Leggen van goede verbindingen met andere kernopgaven, met name 2, 3 en 4.

# Deel II: Opgaven die helpen bij het realiseren van de maatschappelijke kernopgaven

## 7 De gemeente als regionale motor: grensoverstijgend samenwerken

### Wensbeeld

Gemeente Middelburg is vanuit een bewuste strategie op regionale samenwerking een goede samenwerkingspartner voor andere gemeenten. Middelburg versterkt met regionale samenwerking het vermogen om maatschappelijke opgaven te realiseren door middel van:

- gezamenlijke beleid en/of beleidsafstemming;
- gezamenlijke uitvoering;
- delen van hulpbronnen (shared services).

*Een sterker Middelburg door samenwerking met andere gemeenten.*

*Creëer een stedelijk centrum Middelburg Vlissingen eventueel ook met Walcheren.*

*Samen met andere gemeenten bereik je schaal en agglomeratievoordelen.”*

Met samenwerking worden concrete resultaten geboekt en samenwerken heeft meerwaarde voor alle partijen, zoals een hoger ambitieniveau, realiseren van schaalvoordelen en het verminderen van kwetsbaarheid.

Samenwerken vindt plaats met behoud van de eigen identiteit en mogelijkheden voor lokaal maatwerk. Waar samenwerking wenselijk of noodzakelijk is, juist om de lokale belangen te dienen, wordt deze aangegaan.

### Huidige situatie

De gemeente werkt al met veel andere gemeenten samen. Dat levert echter nog onvoldoende meerwaarde en resultaten op.

Er zijn nu twee steden met ieder te weinig focus, aantrekkingskracht en onnodige concurrentie. Middelburg onderscheidt zich daarbij onvoldoende in de regio.

### Samenspel en coproductie

Samenwerking vindt plaats rond alle terreinen waar dit noodzakelijk en wenselijk is. Dit kan op Walcheren of met andere gemeenten met een vergelijkbaar DNA zoals Vlissingen.

Als hoofdstad van de provincie vervult Middelburg een stimulerende en trekkende rol binnen regionale samenwerkingsverbanden, onder meer door het vergroten van synergie bij het verbinden van lokale belangen aan regionale belangen.

## 8 Een andere rol voor de gemeente: elkaar op een andere manier vast houden

### Wensbeeld

Gemeente Middelburg heeft een sterke en veerkrachtige samenleving. De (sociale) cohesie is sterk waardoor met veel eigen kracht zaken gerealiseerd worden. Inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties komen zelf en in samenwerking tot oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

*Burgers staan in Middelburg centraal en nemen eigen verantwoordelijkheid en zijn zelfredzaam. Daarvoor beschikken zij over allerlei netwerken.*

*Gemeente en inwoners dragen samen verantwoordelijkheid. Wat kun je zelf doen, wat kunnen we samen doen.*

De gemeente is een goede samenwerkingspeler voor anderen om krachten te bundelen en zaken te realiseren. De gemeente helpt en stimuleert samenwerking. Zij weet goed aan te sluiten op initiatieven uit de samenleving en stimuleert waar nodig het zelf organiserend vermogen. Mede daardoor is de gemeente in staat om met

zo min mogelijke middelen de maatschappelijke opgaven met een hoog ambitieniveau te realiseren.

De gemeente onthoudt zich vaker van bemoeienis door met vertrouwen ruimte te geven en taken en zeggenschap over te dragen. De gemeente trekt zich op onderdelen terug. Dat betekent niet dat de gemeente volledig loslaat, maar gemeente en samenleving zullen elkaar op een andere manier vast houden.

### Huidige situatie

Inwoners, instellingen en bedrijven hebben veel goede ideeën en nemen regelmatig eigen initiatief. Er zijn in Middelburg al veel vrijwilligers actief. Er komt al veel van de grond in Middelburg door de inzet van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Een belangrijke kracht van Middelburg is dat de samenleving veerkrachtig is. De samenleving is zich ervan bewust dat de rol tussen gemeente en samenleving gaat veranderen en er meer een beroep zal worden gedaan op eigen verantwoordelijkheid. De samenleving wil die verantwoordelijkheid ook in samenwerking met de gemeente oppakken. Dit met behoud van aandacht en zorg voor kwetsbare mensen die hulp nodig hebben.

Toch is sprake van een grote opgave om toe te groeien naar een sterke samenleving waarin de eigen kracht volledig wordt en iedereen zijn aandeel neemt voor het realiseren van maatschappelijke opgaven. De gemeente, inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven zijn hierbij op zoek naar een nieuwe rol- en taakverdeling.

## Samenspel en coproductie

Gemeente Middelburg werkt al aan eigen kracht van de samenleving. Deze visie is daarvan een voorbeeld en er zijn ook veel andere goede voorbeelden van eigen kracht:

- De kleding- en speelgoedbank levert een bijdrage aan armoedebestrijding en zorgt er ook voor dat mensen meedoen aan de samenleving. Er werken circa vijftig vrijwilligers samen om dat te realiseren.
- Binnen de sportverenigingen spannen veel vrijwilligers zich in voor een goed aanbod van sport en -voorzieningen.
- Via wijktafels wordt betrokkenheid en samenwerking gestimuleerd.
- In samenwerking worden grote en diverse evenementen georganiseerd. Voorbeelden zijn de Beeldende Kunstmanifestatie, City of Dance, Middelburg Volkoren, Nacht van de Nacht, Stadsfeesten Middelburg, theaterfestival Winterstaed.

Een belangrijke uitdaging is te komen tot een andere rol- en taakverdeling tussen gemeente en de samenleving. Gemeente en samenleving willen elkaar op een andere manier vasthouden. Dat is een zoektocht die ruimte moet bieden voor tussentijdse aanpassingen. Hoe dan ook is helder dat het zijn van een goede samenwerkingspartner voor alle partijen prioriteit heeft. Daarom streven de gemeente en samenwerkingspartners het volgende na:

### Een goed samenwerkingspartner is:

#### **1 Open en goed geïnformeerd**

- is geïnteresseerd in wat er leeft bij anderen in de samenleving.
- kent belangen, wensen, motieven en opvattingen van samenwerkingspartners.
- heeft zicht op initiatieven in de samenleving.

#### **2 Betrouwbaar en duidelijk**

- Is helder over het eigen aandeel, ruimte en rollen en spelregels.
- Praat met één mond en komt afspraken na.
- Is transparant over het proces.

#### **3 Gecommitteerd**

- Geeft prioriteit en zet capaciteit en/of middelen in.
- Zorgt voor continuïteit in inzet.
- Zit aan tafel met een helder mandaat.

#### **4 Gericht op het bundelen van krachten**

- Streeft naar synergie en verbindt partijen.
- Beslecht belangentegenstellingen en conflicten.
- Creëert ruimte voor anderen en is bereid compromissen te sluiten.
- Geeft en neemt in het licht van de eigen rol en inbreng.

## Deel III: verkenningsagenda en keuzevraagstukken

Tijdens de fase van visieontwikkeling zijn enkele keuzevraagstukken rondom de kernopgaven geïnventariseerd. Gedurende de vervolgfases kunnen zich nieuwe keuzevraagstukken aandienen. Hieronder volgt de oogst van keuzevraagstukken uit de fase van visieontwikkeling.

Keuzevraagstukken per kernopgave	
<b>1</b>	<b>Gastvrije stad</b>
a	Zijn er doelgroepen waarop Middelburg zich met prioriteit op wil richten? Denk aan ouderen, jongeren, starters op de woningmarkt, ondernemers toeristen et cetera?
b	Is er een voorkeur voor een vervoersmodaliteit aangaande de bereikbaarheid van de binnenstad? Denk aan openbaar vervoer, auto's, cruiseboten?
c	Wat is het ambitieniveau aangaande kunst en cultuur? Zetten we in op kunst met een grote 'K' of met een kleine 'k', zetten we in op cultuur met een grote 'C' of een kleine 'c'?
d	Wat is de mate van spreiding van voorzieningen en activiteiten over de stad? Bijvoorbeeld homogene spreiding over de gehele gemeente, of accenten per gebied?
<b>2</b>	<b>Inclusieve samenleving</b>
a	Zijn er doelgroepen waarop Middelburg zich met prioriteit op wil richten?
b	Wat zijn varianten voor 'meedoen aan de samenleving'? Is dat bijvoorbeeld alleen betaald werk of zijn er andere mogelijkheden zoals vrijwilligerswerk?
c	Welke wet- en regelgeving is te versoepelen om vrijwilligerswerk meer toegankelijk en werkbaar te maken? Biedt de Participatiewet voldoende mogelijkheden? Denk aan versoepelen sollicitatieplicht.
d	Kun je met het flexibiliseren en verruimen van bestemmingsplannen een bijdrage leveren? Voorbeeld is het plaatsen van een tunnelkas in het stadslandbouwproject, veel mensen willen en kunnen hier een zinvolle bijdrage aan leveren.
<b>3</b>	<b>Vitale wijken en buurten</b>
a	Wat is het basisniveau voor inrichting en onderhoud? En kan dit variëren per wijk, buurt en dorp als inwoners zich meer of minder inzetten?
<b>4</b>	<b>Ontmoeting en ruimte voor creativiteit</b>
a	Welke netwerken kunnen we organiseren rondom specifieke opgaven of thema's? Denk bijvoorbeeld aan duurzaamheid en bestrijding van armoede.
b	Hoe creëer je duurzame netwerken met een kern van actieve en geëngageerde deelnemers – hoe houd je mensen betrokken?
c	Hoe kom je van 'beschouwen' naar 'samen bouwen'? Hoe bewaak je een gezonde balans tussen 'dromen en realiseren'? Hoe creëer je voldoende ruimte voor ideeën en dromen maar organiseer je ook energie door het realiseren van concrete resultaten?

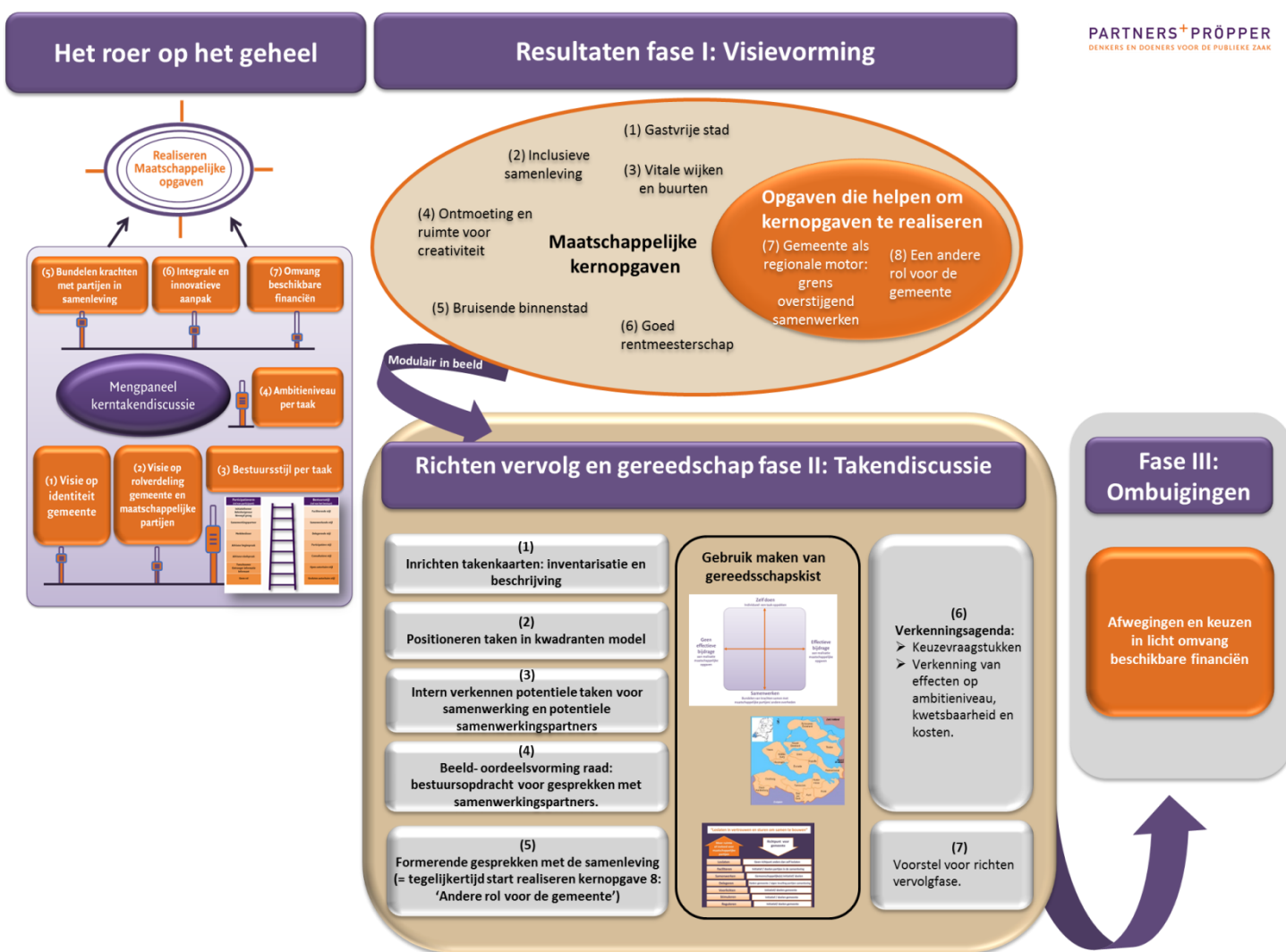
<ul style="list-style-type: none"> <li>d Variatie en differentiatie tussen wijken en dorpen is nu geen uitgangspunt van de gemeente. Zijn verschillen tussen wijken en buurten denkbaar en aanvaardbaar?</li> <li>e Wat vraagt het faciliteren van netwerken van de gemeente zelf? Hoe kan de organisatie hier op worden ingericht?</li> </ul>
<b>5 Bruisende binnenstad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a Wat is een passende schaalgrootte van bedrijven voor de binnenstad?</li> <li>b Waar ligt de balans tussen een bruisende binnenstad en een leefbare woonomgeving?</li> <li>c Welke mogelijkheden zijn er om de buitenrand een bijdrage te laten leveren aan de ontwikkeling van de binnenstad?</li> <li>d Welke verkeersmodaliteiten kiezen we voor versterking van de binnenstad en hoe kunnen we dit zo duurzaam als mogelijk realiseren?</li> </ul>
<b>6 Goed rentmeesterschap</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a Hoe kom je duurzaam van de 'molensteen' schulden af?</li> <li>b Hoe kan je de bewustwording voor rentmeesterschap in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties vergroten?</li> </ul>
<b>7 Gemeente als regionale motor: grensoverstijgend samenwerken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a Hoe kan verdergaande intensivering van ambtelijke samenwerking leiden tot een gezondere financiële huishouding?</li> <li>b Welke taken en opgaven lenen zich bij uitstek voor regionale samenwerking? Denk bijvoorbeeld aan toerisme, werkgelegenheid, vestigingsbeleid, industrie, zorg en dienstverlening.</li> <li>c Wat is de bestuurlijke oriëntatie van de gemeente Middelburg? In welke richting(en) kijkt de gemeente? Denk aan Vlissingen, Veere, Schouwen Duiveland, andere gemeenten.</li> <li>d Wel of niet samenwerken in wisselende samenstellingen of een eenduidige keuze voor een aantal samenwerkingspartners?</li> <li>e Wat betekent het zijn van een goed samenwerkingspartner voor de werkwijze van gemeente Middelburg? Als bestuurlijk partner en richting het maatschappelijk veld?</li> <li>f Hoe kan de eigen identiteit en ruimte voor lokaal maatwerk worden behouden binnen regionale samenwerking?</li> <li>g Welke bestuurlijke vormgeving of structuur is dienend aan deze werkwijze? Wat zijn zinvolle alternatieven om nader te verkennen?</li> <li>h Hoe kijken andere gemeenten aan tegen intensivering van samenwerking?</li> </ul>
<b>8 Een andere rol voor de gemeente: elkaar op een andere manier vasthouden</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a Wat betekent een andere rol van de gemeente voor de gemeente en de 'civil society'? Welke varianten zijn mogelijk en hoe doe je dat precies?</li> <li>b Wat zijn kansen en barrières in Middelburg en wat zijn daarbij keuzes voor maatwerk?</li> </ul>

# Deel IV: Vervolgproces en hulpmiddelen

De bouwstenen van deze visie fungeren als richtpunt voor het vervolgproces fase II 'Takendiscussie'. De onderstaande figuur biedt allereerst een totaalbeeld op het gehele proces van Fase I visievorming, Fase II takendiscussie en Fase III ombuigingen.

Op fase II Takendiscussie is in de figuur verder ingezoomd met de stappen 1 t/m 7. De stappen worden onder de figuur toegelicht, alsmede de functie van de visie binnen deze stappen en de hulpmiddelen die hierbij ingezet worden.

## TOTAALBEELD OP HET PROCES



## HET VERVOLGPROCES FASE II TAKENDISCUSSIE

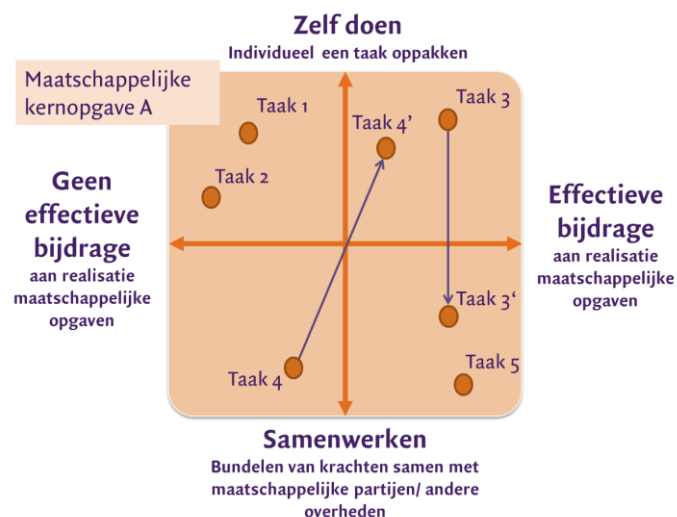
Het vervolgproces van Fase II Takendiscussie bestaat uit zeven stappen. De eerste vier stappen (1 t/m 4) omvatten een interne verkenning. Die stappen werken toe naar goede kaders voor verdere uitwerking van de rol- en taakverdeling in overleg met samenwerkingspartners. In de laatste drie stappen (5 t/m 7) wordt in samenwerking met partijen uit de samenleving en/of andere overheden toegewerkt naar concretere uitwerking waarbij de effecten van een nieuwe rol- en taakverdeling in beeld komen (effecten in termen van ambitieniveau, kwetsbaarheid en kosten).

### 1 **Takeninventarisatie en –beschrijving van wettelijke- en autonome taken**

Dit is een binnen de ambtelijke organisatie reeds lopend proces. Alle gemeentelijke taken worden geïnventariseerd en op een uniforme wijze beschreven. Het resultaat is een zogenaamde **'takenkaart' per taak**. Dit is een belangrijk hulpmiddel om zicht te krijgen op belangrijke kenmerken van een taak zoals de aard van de taak in termen van het wettelijke en/of autonome deel, de omvang, huidige samenwerking met andere partijen en de financiële middelen. Strikt genomen heeft de visie geen functie in deze stap, taken kunnen los van een visie worden geïnventariseerd.

### 2 **Positioneren van alle taken**

Taken zullen rondom alle opgaven van de gemeente worden gepositioneerd op basis van de bijdrage van een taak aan die opgave. In het bijzonder gaat het hier om de **acht kernopgaven uit de visie**. Vervolgens zullen de taken per opgave worden gepositioneerd in het zogenaamde **'kwadranten model voor samenwerking'** (zie onderstaande figuur). Dit is een belangrijk hulpmiddel om te bepalen in hoeverre een taak in de huidige situatie door de gemeente wordt uitgevoerd of in samenwerking met andere partijen en met welk ambitieniveau dat nu gebeurt.



### 3 **Interne verkenning van potentiële taken voor samenwerking en potentiële samenwerkingspartners**

Een interne verkenning naar taken die in aanmerking kunnen komen voor een verschuiving naar een andere kwadrant. Bijvoorbeeld taken die nu nog volledig door de gemeente worden uitgevoerd maar die ook kunnen worden uitgevoerd in samenwerking met andere partijen. Voor die taken kan worden bepaald met welke



partijen dan moet worden samengewerkt en welk ambitieniveau wenselijk is. De visie beidt hiervoor al aangrijpingspunten. In het bijzonder is aandacht voor taken die een bijdrage kunnen leveren aan de creatieve en innovatieve oplossingen uit de kernopgaven van de visie.

Overigens is het ook mogelijk dat taken juist verschuiven van 'samenwerken' naar 'zelf doen'. Alle mogelijke combinaties kunnen zich dus voordoen.

#### **4 Beeld- en oordeelsvorming door de raad en/of raads werkgroep**

Op basis van de voorgaande stap kan de raad en/of raads werkgroep komen tot beeldvorming over:

- taken die in aanmerking komen om samen met partijen uit de samenleving of andere gemeenten verder uit te werken;
- de partijen die daarvoor in beeld zijn;
- de minimale rol die de gemeente wil spelen bij de geselecteerde taken (zie onderstaande voorbeeld);
- het minimale ambitieniveau van de maatschappelijke opgave waarvoor de taak relevant is.

*Bijvoorbeeld: een taak bestaat vrijwel altijd uit verschillende activiteiten. De gemeente wil op bepaalde activiteiten van de taak een regulerende rol spelen maar op andere activiteiten van de taak de uitvoering en/of het beheer aan de samenleving overlaten. Om dit scherp te krijgen zal het hulpmiddel 'rollen in samenwerking' worden gebruikt. Dit model beschrijft een verschillende treden van een ladder waarbij hogere treden in toenemende mate vragen om het volledig 'loslaten' van de taak door de gemeente. De treden zijn: reguleren, stimuleren, voorlichten, delegeren, samenwerken, faciliteren en loslaten.*

Door deze stap is de raad en/of raads werkgroep in staat om een heldere bestuursopdracht te formuleren voor de formerende gesprekken met de samenleving en/of andere overheden (zie volgende stap 5).

#### **5 Formerende gesprekken met partijen uit de samenleving**

In samenwerking met de geselecteerde partijen uit stap 4 wordt uitgewerkt hoe en op welke wijze de taak kan worden verdeeld over de gemeente en de samenwerkingspartners. Het hulpmiddel 'rollen in samenwerking' wordt hierbij ingezet. De kernopgave 'Een andere rol voor de gemeente' biedt daarnaast heldere spelregels die het zijn van een goed samenwerkingspartner stimuleren.

#### **6 Verkenningsagenda**

Gedurende de formerende gesprekken zullen verschillende taken een nieuwe rol- en taakverdeling opleveren tussen gemeente en samenwerkingspartners. Het is aan te bevelen om de effecten hiervan al in dit stadium te verkennen. Een verschuiving van een taak heeft immers effect op het ambitieniveau, kwetsbaarheid en de kosten van een taak. Door deze effecten in kaart te brengen, zonder hierover nog te besluiten, kan gedurende het proces ook worden bijgestuurd en komt ook het voorbereidende materiaal voor stap III Ombuigingen goed in beeld.

Tijdens deze stap kunnen zich wederom (politieke) keuzevraagstukken voordoen die in een later stadium beslecht moeten worden. Zoals eerder beschreven zijn reeds in de fase van visievorming (politieke) keuzevraagstukken in beeld gekomen.

**7 *Richten van de vervolgfase III Ombuigingen***

Dit is de laatste stap in fase II Takendiscussie. Deze stap omvat een raadsvoorstel voor de inrichting van fase III Ombuigingen. Dit raadsvoorstel omvat tevens een voorstel hoe de raad zou kunnen omgaan met eventuele (politieke) keuzevraagstukken die gedurende de voorgaande stappen zijn geïnventariseerd.

## Bijlage: Deelnemers aan de werkplaatsen

### De samenleving

Aan de totstandkoming van deze visie werkten veel vertegenwoordigers uit de samenleving van Middelburg mee door deelname aan verschillende werkplaatsen.

Naam	Organisatie
Dick van der Wouw	Scoop
Marco Paauwe	Speelhof Hoogerzael
Jos van Hees	Bomenbuurt
Jimmy Teune	Student / dorpsvisie Arnemuiden
Eric Sulkens	Arts en was vertrouwensarts bij Bureau JeugdZorg
Herman Lielieveldt	UCR (University College Roosevelt)
Jeanette van Amstel	De Manteling / rol vrijwilligers
René van der Waal	Arduin
Marjan Ruiter	Zeeuws Museum
Marlou Boerbooms	Energie-ambassadeur, eigenaresse monument
Henk van Koeveringe	Ondernemer met brede scope
Bram van Stel	MBC
Jos Mesu	ZLTO Walcheren
Renske Poll	Touristoffice
Gert van Kralingen	Wonen, zorg
Ton Brandenburg	Voorzitter wetenschappelijke raad Zeeland
Ben Lap	Voorzitter wijkteam Klarenbeek Veers Poort
Peter Verbrugge	Voorzitter wijkteam binnenstad
Jules Starmans	Gemeente Schouwen & Duiveland
Cees Corstanje	IKC Aventurijn
Jan-Willem Nieuwenhuizen	Petrus Immens
Daniel van der Meer	Stichting Present Walcheren en Kledingbank Zeeland
Marja Albers	SWM
Connie de Lange	N8 voor de N8 / De Vriendschap
Anja de Groene	Drukkery
Cees Verhage	Directeur Rabobank
Joos Nijssse	Achitect
Marc Zaaijer	Stichting Veerse Poort
Ruud Nakman	Verkeerswerkgroep
Trees Janssens	Zeeuwind
Ivar Troost	Voorzitter RASA (studentenvereniging UCR)
Tessa van Hoorn	Secretaris RASA

## Gemeentebestuur

De onderstaande leden van de raad en het college namen deel aan werkplaatsen.

Naam	Raadsfractie
Carla Doorn	LPM
Wim Steketee	LPM
Jeroen Louws	PvdA
Pim van Kampen	PvdA
Krijnie Hoek	CDA
Ella Poppe	CDA
Paul Moens	SGP
Benno Nieuwenhuis	VVD
Jeroen van Dijen	SP
Rob van Eijkelenburg	D66
Willemien Treurniet	CU
Luc Vandezande	GL

Naam	
Harald Bergmann	Burgemeester
Saskia Szarafinski	Wethouder
Johan Aalberts	Wethouder
Chris Dekker	Wethouder
Chris Simons	Wethouder
Arjan Beekman	Wethouder