



Bestuurlijke toekomst Gemeente Brummen Onderzoeksopzet

Versie definitief, 20 augustus 2024



Gemeente Brummen

Inhoud

INLEIDING.....	2
Aanleiding	2
Bestuursopdracht.....	2
Projectorganisatie	3
Projectbudget.....	3
De opbouw van de onderzoeksopzet	3
 SAMENVATTING	 4
1. KADERS VOOR HET ONDERZOEK.....	5
2. DE BASISLIJNEN VOOR HET ONDERZOEK.....	7
3. DE FASERING EN STAPPEN IN HET ONDERZOEK	14
4. AANDACHTSPUNTEN VOOR HET ONDERZOEK.....	15
 Bijlage: Communicatie- en participatieplan	 17

INLEIDING

Aanleiding

In 2021 is door bureau Berenschot een bestuurskrachtonderzoek gedaan bij de gemeente Brummen. Conclusie van dat onderzoek was dat de bestuurskracht¹ van de gemeente Brummen moet worden versterkt. Met 5 ontwikkelsporen² heeft de gemeente Brummen deze handschoen opgepakt.

Ondanks dat op deze 5 ontwikkelsporen vorderingen zijn gemaakt, zijn er ook zorgen bij de gemeenteraad. Die zorgen zijn op 14 december 2023 geuit in een bijeenkomst van de gemeenteraad en het college. In die bijeenkomst werd de raad bijgepraat over de vorderingen in het versterken van de bestuurskracht en over de eerste stappen in een traject voor het opstellen van een toekomstvisie (spoor 1).

Het college heeft goed geluisterd naar de inbreng van de gemeenteraad over de identiteit, de kwaliteit van de dienstverlening en de bestuurskracht en heeft deze verrijkt met de inbreng van de gemeenteraad bij eerdere raadsvergaderingen. Op basis hiervan is het college tot de conclusie gekomen dat bij het opstellen van de 'toekomstvisie Brummen 2035' een tussenstap nodig is. Deze tussenstap is in een raadsbijeenkomst op 1 februari 2024 besproken. Als vervolgstap is een raadsvoorstel (D429017) voorbereid ter besluitvorming voor de vergadering van de gemeenteraad van 21 maart 2024 (D429018). Dit heeft in die vergadering geleid tot de volgende bestuursopdracht (D427517).

Bestuursopdracht

De gemeenteraad vraagt het college van burgemeester en wethouders om voor eind 2024 een "onderzoeksrapport bestuurlijke toekomst gemeente Brummen" te laten opstellen met daarin het antwoord op de vraag:

Met welk toekomstscenario wordt het beste richting gegeven aan de ontwikkeling van het bestuur en de organisatie op langere termijn, waardoor minimaal het huidige dienstverlening- en voorzieningenniveau voor onze inwoners langdurig wordt gewaarborgd?

De gemeenteraad geeft opdracht aan het college om in het onderzoeksrapport de volgende scenario's te betrekken bij het onderzoek (met hierbij de nadrukkelijke kanttekening dat de aangegeven volgorde en nummering volstrekt willekeurig zijn en dus niets te betekenen hebben):

1. strategisch samenwerken met een beperkt aantal partners;
2. combinatie van een regie-organisatie met een centrumgemeente;
3. ambtelijke fusie met één of meerdere gemeenten;
4. vormen van een nieuwe gemeente door herindeling:
 - A. met 1 gemeente;
 - B. met meerdere gemeenten;
 - C. de gemeente Brummen op te delen over meerdere gemeenten.
5. zelfstandig blijven.

Randvoorwaarde

De verdere ontwikkeling van de bestuurskracht is in alle scenario's een belangrijke randvoorwaarde. De gemeenteraad heeft het college meegegeven dat het krachtig blijven door ontwikkelen van de organisatie, zoals beschreven in de 5 ontwikkelsporen, onverkort ter hand moet worden genomen.

¹ Onder bestuurskracht wordt verstaan: de kracht van het gemeentebestuur in brede zin, dus de politiek-bestuurlijke top en de gemeentelijke organisatie, om te voldoen aan de doelen die aan de gemeente worden gesteld (bron: Berenschot-rapport over de bestuurskracht van Brummen, 2021).

² De 5 ontwikkelsporen waren/zijn (bron: Berenschot-rapport over de ontwikkelstappen voor Brummen, 2021):

1. politiek-bestuurlijk: gefocust gemeentebestuur met een stabiele, open bestuurscultuur;
2. het afmaken van de organisatieontwikkeling in Brummen;
3. transitie naar organisatorische zelfstandigheid om de opgaven van de papierindustrie aan te gaan;
4. Brummen draagt bij aan de regio, én ontleent (publieke) waarde aan de regio;
5. draagvlak: verbetering van partnerschap met kernen en maatschappelijke partners.

Eerste stap

Als eerste stap in de uitvoering van deze opdracht heeft de gemeenteraad het college gevraagd een onderzoeksopzet op te stellen. In deze onderzoeksopzet op hoofdlijnen worden de vervolgstappen beschreven inclusief aandacht voor een passende communicatie- en participatiestrategie en een stappenplan waarin de gemeenteraad in ieder geval over de voortgang wordt geïnformeerd.

Projectorganisatie

Voor het onderzoek naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente Brummen is de volgende projectorganisatie opgetuigd:

- Bestuurlijk opdrachtgever voor dit onderzoek is de gemeenteraad van Brummen.
- Bestuurlijk opdrachtnemer namens het college is de burgemeester, Geert van Rumund.
- Ambtelijk opdrachtgever is de algemeen directeur/gemeentesecretaris, Harry Matser.
- Voor dit onderzoek is een (tijdelijke) projectleider geworven (André van Nijkerken) met de opdracht te zorgen dat het onderzoek met de vereiste kwaliteit en zorgvuldigheid wordt uitgevoerd en binnen de meegegeven kaders tot het gevraagde onderzoeksrapport leidt.
- Voor dit onderzoek is tevens een stuurgroep geformeerd. Deze bestaat uit de burgemeester (voorzitter), de gemeentesecretaris, de projectleider, OT-lid Alex Noordermeer, OR-lid Paul Severens, strategisch bestuursadviseur Alwin van Engelenburg en communicatieadviseur Gert-Jan van Dijk. De stuurgroep vergadert (sinds 22 april 2024) 1 maal per 3 weken.
- Hiernaast is vanuit het presidium voor dit onderzoek een klankbordgroep geformeerd. Elke fractie is hierin vertegenwoordigd. De overleggen met de klankbordgroep vinden plaats voorafgaand aan het maandelijks overleg van het presidium en worden voorgezeten door de burgemeester. De projectleider sluit hierbij aan. De klankbordgroep is eventueel (en uiteraard in afstemming) ook op andere momenten beschikbaar voor overleg, als het onderzoek daar om vraagt.
- Voor uit te voeren deelonderzoeken worden deelprojectleiders aangesteld die worden aangestuurd door de projectleider. De projectleider overlegt wekelijks met de deelprojectleiders en bevaakt de voortgang en resultaten.
- De Provincie is cofinancier van het onderzoek. De burgemeester en de algemeen directeur/gemeentesecretaris houden de Provincie op de hoogte van de aanpak, voortgang en (tussen)resultaten van het onderzoek

Projectbudget

Voor het onderzoek naar de bestuurlijke toekomst is voor 2024 een budget beschikbaar van 250.000,- euro³. Dit budget is voor de inhuur van de projectleider en voor het laten doen van onderzoek. Budgethouder voor dit projectbudget is de algemeen directeur/gemeentesecretaris. De projectleider helpt te bewaken dat het onderzoek binnen budget blijft.

De opbouw van de onderzoeksopzet

In hoofdstuk 1 komen de kaders aan bod die door of samen met de gemeenteraad voor het onderzoek zijn geformuleerd. Hoofdstuk 2 beschrijft de basislijnen voor het onderzoek. Deze vloeien mede voort uit de kaders die voor het onderzoek zijn aangegeven. De basislijnen voor het onderzoek vormen de schakel tussen de bestuursopdracht en kaders aan de ene kant en de onderzoeksfasering en -stappen aan de andere kant. Deze zijn samengevat in hoofdstuk 3. Daarin staan ook de momenten waarop de gemeenteraad (al dan niet via de klankbordgroep) wordt geïnformeerd over de voortgang en tussenresultaten van het onderzoek. In het afsluitende hoofdstuk 4 staat nog een aantal aandachtspunten voor het onderzoek. Daarbij wordt aangegeven hoe deze zijn of worden verwerkt in de onderzoeksopzet.

Als bijlage van deze onderzoeksopzet het door de raad gevraagde communicatie- en participatieplan. Nu volgt eerst een samenvatting.

³ In de bestuursopdracht stond nog een kostenraming van 331.000 euro, maar de kosten van inhuur van de projectleider bleken lager dan geraamd. Hierop zijn het budget en de cofinanciering door de Provincie meteen naar beneden bijgesteld. Hier staat echter tegenover dat met de gemeenteraad nadien is overeengekomen dat voor het onderzoek wat meer tijd nodig is (en wordt genomen) dan oorspronkelijk geraamd en dat het eindrapport pas in maart van 2025 wordt opgeleverd. Hier is het budget nadien nog niet op aangepast. In ieder geval zal de projectleider hierdoor nog wat langer nodig zijn. In de loop van het najaar van 2024 (als ook andere kosten beter in beeld zijn) wordt bekeken wat dit eventueel nog betekent en of het budget van 250.000,- euro alsnog toereikend is.

SAMENVATTING

In voorliggende onderzoeksopzet wordt de volgende fasering voorgesteld:

1. **Fase 1 (september-november):** het in kaart brengen van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft, mede gelet op de context waarin deze moeten worden ingevuld. Daarna de criteria bepalen voor de beoordeling en vergelijking van scenario's en bepalen welke agenda('s)/onderwerpen dit geeft voor de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners.
2. **Fase 2 (november-februari):** gesprekken voeren met potentiële samenwerkingspartners, waarbij als gesprekspartners worden gezien (in alfabetische volgorde):
 - Apeldoorn
 - Bronckhorst
 - Doesburg (omdat Doesburg heeft aangegeven bestuurlijk te willen opschalen en Doesburg in dat scenario wellicht in een bepaalde combinatie een potentiële samenwerkingspartner is);
 - Rheden
 - Voorst
 - Zutphen
3. **Fase 3 (februari-maart):** opstellen eindrapportage.

Deelonderzoeken fase 1

Voor het in kaart brengen van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft, voeren we de volgende deelonderzoeken uit:

Deelonderzoek 1a	Deelonderzoek 1b	Deelonderzoek 1c	Deelonderzoek 1d	Deelonderzoek 1e
Huidig Brummen: identiteit & sociaaleconomisch	Oordeel van Brummen (inwoners e.a.) over dienstverlening en voorzieningen	De staat van de eigen organisatie: oordeel van eigen medewerkers inhoudelijk & over Brummen als werkgever	Trends en ontwikkelingen & verwachtingen van ketenpartners	Oordeel van college en afzonderlijke fracties over de opgaven en uitdagingen voor de gemeente Brummen

Deze deelonderzoeken doen we samen met onderzoeksbureau Moventem en moeten in samenhang een goed, volledig en genuanceerd beeld geven van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft en wat deze vragen van de gemeentelijke organisatie. Op basis hiervan bepalen we de criteria en onderwerpen voor de beoordeling van de diverse scenario's respectievelijk de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners.

Deelonderzoeken fase 2

Fase 2 is de fase waarin een rondje 'ervaringen elders' wordt gemaakt en waarin gesprekken worden gevoerd met potentiële samenwerkingspartners. Omdat we de uitkomsten van het rondje 'ervaringen elders' ook willen meenemen naar die gesprekken, trekken we dat rondje zoveel mogelijk naar voren in de tijd.

Eindrapportage

In de derde en laatste fase van het onderzoek maken we -mede op basis van de uitkomsten van de diverse deelonderzoeken inclusief de uitkomsten van de gevoerde gesprekken met potentiële samenwerkingspartners- de eindrapportage. Deze bevat in ieder geval:

- de aanleiding voor het onderzoek;
- de opdracht voor het onderzoek;
- de kaders voor het onderzoek;
- de aanpak van het onderzoek;
- de uitkomsten van het onderzoek en de uitgevoerde deelonderzoeken, inclusief een opsomming van plussen en minnen per scenario;
- de onderbouwde mening van de projectgroep over het beste scenario voor Brummen (dan wel het scenario dat verdere uitwerking en onderzoek verdient) en het aan te bevelen vervolg op dit onderzoek.

1. KADERS VOOR HET ONDERZOEK

In aanvulling op de bestuursopdracht zijn voor het onderzoek door en samen met de gemeenteraad van Brummen kaders geformuleerd. Hierover hebben op 22 mei, 11 juni en 11 juli gesprekken plaatsgevonden met achtereenvolgens de klankbordgroep van het presidium, de voltallige raad en opnieuw de klankbordgroep. Deze kaders zijn -samengevat- de volgende:

1. Het onderzoek moet bij voorkeur 'lean en mean' blijven. Het heeft alles in zich om heel grondig en groot(s) te worden, maar dat is nadrukkelijk **niet** de bedoeling. Het gaat om een *verkennend* onderzoek naar de best passende bestuurlijke toekomst voor Brummen, waarbij al veel gegevens en informatie beschikbaar zijn. Ook over ervaringen van andere gemeenten in het werken met bepaalde scenario's. Bovendien heeft de gemeente Renkum net een soortgelijk onderzoek gedaan. Ook dat kan als voorbeeld en/of inspiratie dienen.
2. Communicatie en participatie zijn in dit onderzoek heel belangrijk. Daar moet in de aanpak dan ook passende aandacht aan worden gegeven. De klankbordgroep heeft hierbij aangegeven het panel 'Brummen Spreekt' een waardevol instrument te vinden. Belangrijk daarbij is wel dat maximaal wordt ingezet op representativiteit. Dit betekent onder andere dat inwoners uit Eerbeek en de kleine kernen, maar zeker ook jongeren, voldoende vertegenwoordigd moeten zijn in het onderzoek. Ook moet extra ingezet worden om de 'stille meerderheid' te bereiken en deze een plek te geven in het onderzoek. De klankbordgroep vraagt hiernaast aandacht voor mensen die niet of minder digitaal vaardig zijn.
3. Het onderzoek moet niet alleen zijn gericht op langdurig waarborgen van "minimaal het huidige dienstverlenings- en voorzieningenniveau". Het gaat ook om de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft en wat deze vragen van de gemeentelijke organisatie. Daarin zijn de identiteit en sociaaleconomische situatie van Brummen alsook de staat van de eigen organisatie medebepalend. Ook die moeten dus in kaart worden gebracht en meegenomen.
4. De criteria voor de beoordeling en vergelijking van scenario's en daarmee de leidraad voor de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners kunnen pas worden bepaald als de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft, zijn vastgesteld. Omdat het belangrijk is dat de raad het eens is met het beeld van die opgaven en uitdagingen en met de criteria en gespreksleidraad die daarop zijn gebaseerd, moet in het onderzoek een moment worden ingebouwd waarop de raad (dan wel de klankbordgroep) zich daar nog over kan uitspreken.
5. De raad vindt dat voldoende tijd moet worden genomen voor een goede onderzoeksopzet. Deze kan op z'n vroegst pas in de raadsvergadering van 19 september 2024 worden vastgesteld. Dit betekent dat meer (doorloop)tijd nodig is voor het onderzoek dan de oorspronkelijk genoemde maand december 2024 voor het opleveren van het onderzoeksrapport. Nieuwe afspraak is dat het onderzoeksrapport uiterlijk in maart 2025 wordt opgeleverd en toegelicht in een presentatie aan de raad. Besluitvorming over het vervolg vindt plaats in de maand(en) daarna.
6. De klankbordgroep heeft aangegeven het eens te zijn met de projectgroep om in het onderzoek bij de beoordeling en vergelijking van de diverse scenario's geen wegingscoëfficiënten⁴ te gebruiken. Dit omdat de uiteindelijke beoordeling en weging aan de raad zelf is en daarmee per definitie subjectief. Bovendien is het besluit dat de raad te zijner tijd neemt op basis van het onderzoeksrapport, geen kwestie van een rekenkundige exercitie, maar van een politieke afweging.

Wel vraagt de raad, als onderdeel van het eindrapport, een advies van de projectgroep over het vervolg, inclusief een onderbouwde uitspraak over het scenario dat volgens de projectgroep de voorkeur heeft voor Brummen, dan wel als eerste in aanmerking komt om verder te verkennen.

⁴ Een wegingscoëfficiënt is een getal dat de relatieve belangrijkheid van elke afzonderlijke waarde aangeeft in een reeks. In dit onderzoek gaat het hierbij om het belang dat aan een bepaald beoordelingscriterium wordt toegekend ten opzichte van het belang van andere beoordelingscriteria.

7. De klankbordgroep heeft (na een vraag hierover vanuit de projectgroep) expliciet bevestigd dat in het onderzoek uitsluitend de in de bestuursopdracht genoemde scenario's worden onderzocht.
8. Tenslotte is in de klankbordgroep nog aan de orde geweest of in het onderzoek ook gekeken moet worden naar de (eventuele) consequenties van scenario's voor de deelname van Brummen in gemeenschappelijke regelingen (zoals de Veiligheidsregio). Dit naar aanleiding van een (schriftelijke) vraag hierover van één van de leden van de klankbordgroep.

Het unanieme antwoord van de klankbordgroep hierop was dat dit geen deel uitmaakt van het onderzoek, maar wel een rol kan gaan spelen in een toekomstig vervolg op dit onderzoek. Zo zijn er immers nog allerlei andere consequenties die scenario's hebben of kunnen hebben. Dit onderzoek moet zich (volgens de klankbordgroep) echter beperken tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, lós van wat de keuze voor een bepaald scenario dan vervolgens in allerlei andere opzichten wel en niet betekent.

Wel blijft het volgens de klankbordgroep zo dat in het onderzoeksrapport voor elk scenario de belangrijkste plussen en minnen op een rij moeten worden gezet, gerelateerd aan de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft. Verder dan dit hoeft het onderzoek niet te gaan.

2. DE BASISLIJNEN VOOR HET ONDERZOEK

De basislijnen voor het onderzoek (en daarmee de onderzoeksopzet) vloeien voort uit de onderzoeksopdracht en de kaders die de gemeenteraad daarbij heeft meegegeven. Hiernaast zijn ook andere zaken van belang in het bepalen van een passende onderzoeksopzet, zoals de samenhang en volgorde van te zetten stappen, alsook ervaringen met onderzoek in het algemeen en met vergelijkbare onderzoeken in het bijzonder. Daarom is het belangrijk een goede toelichting te geven op de basislijnen die hebben geleid tot de onderzoeksfasering en stappen die in hoofdstuk 3 zijn aangegeven. Die basislijnen zijn de volgende:

1. **Eerst de opgaven en uitdagingen bepalen**

Een eerste belangrijke basislijn is uiteraard het eerst bepalen van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft, en pas daarna gesprekken aangaan met potentiële samenwerkingspartners. In die gesprekken gaat het immers om die opgaven en uitdagingen en wat scenario's van samenwerking daar wellicht in kunnen betekenen. Dit alleen al geeft voor het onderzoek de fasering op hoofdlijnen zoals aangegeven in onderstaande afbeelding:



2. **Fase 1: Bepalen van de opgaven en uitdagingen**

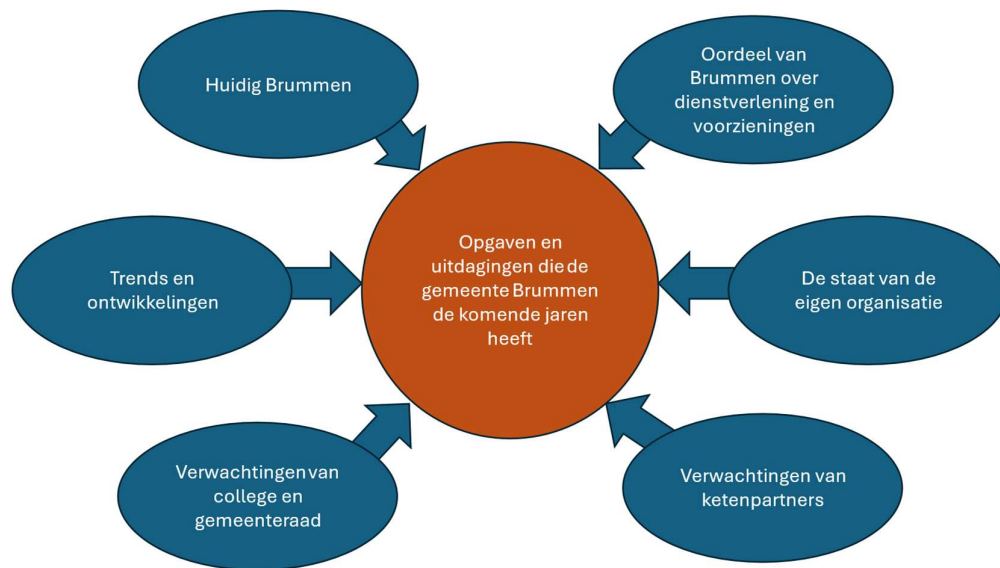
Fase 1 van het onderzoek richt zich (dus) op het bepalen van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft en wat deze vragen van de gemeentelijke organisatie (het ijkpunt voor de bespreking en beoordeling van de diverse scenario's). Dit brengen we in kaart met als vertrekpunt het huidige dienstverlenings- en voorzieningenniveau.

De raad heeft in haar kaderstelling voor dit onderzoek aangegeven en benadrukt dat het om meer gaat dan alleen "langdurig garanderen van minimaal het huidige dienstverlenings- en voorzieningenniveau". Waar het de raad om gaat, is in welk van de door de raad aangegeven scenario's de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties van Brummen ook in de toekomst waarschijnlijk de grootste kans hebben op de door hen gewenste dienstverlening en voorzieningen. Daarin kan het gaan om (geheel of gedeeltelijk) andere dienstverlening en/of voorzieningen dan in de huidige situatie, bijvoorbeeld omdat ontwikkelingen (zoals demografische), andere overheden (zoals rijk en provincie) en/of de samenleving (inwoners e.a. maar ook hun vertegenwoordigers in de politiek) dat vragen.

In het onderzoek zetten we een zo goed mogelijk beeld neer van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft. Hierbij houden we rekening met ontwikkelingen (ook financieel) en verander(en)de behoeften en eisen vanuit de omgeving waarin de gemeentelijke organisatie invulling heeft te geven aan haar rol. Dat is uiteraard slechts een inschatting op hoofdlijnen, want niemand kan voorspellen hoe de wereld er op langere termijn uit gaat zien en gaat vragen van de (gemeentelijke) overheid. Dit maakt het des te belangrijker om het beeld van die opgaven en uitdagingen eerst nog te delen met de raad, alvorens gesprekken te voeren met potentiële samenwerkingspartners. Het is immers de basis voor die gesprekken.

Tegelijkertijd heeft de raad aangegeven dat dit onderzoek slechts 'verkennend' is bedoeld en vooral 'lean en mean' moet blijven, met zoveel mogelijk gebruik van informatie en gegevens die al beschikbaar zijn. Bovendien heeft de raad weliswaar meer tijd gegeven voor het onderzoek, maar nog steeds geldt dat voor het onderzoek (met aftrek van vakanties e.d.) maar beperkt tijd beschikbaar is en dus met de nodige voortvarendheid en het nodige 'pragmatisme' moet worden uitgevoerd.

Om al deze redenen is alvast een start gemaakt met het in beeld brengen van informatie en gegevens die in dit kader relevant (kunnen) zijn. Dat gebeurt langs de lijnen van de afbeelding hieronder, waarin is aangegeven welke actoren en factoren (mede)bepalend zijn voor de opgaven en uitdagingen die Brummen de komende jaren heeft:



Deelonderzoeken die op deze lijn worden uitgevoerd, zijn de volgende:

Deelonderzoek 1a: Huidig Brummen

Deelonderzoek 1a richt zich op huidig Brummen. Hierbij gaat het zowel om de identiteit (ook wel: het DNA) van Brummen als om het sociaaleconomische profiel van Brummen.

De identiteit van Brummen

Het goed in kaart hebben/brengen van de identiteit van Brummen is van belang om te bepalen welke waarden voor de Brummense samenleving belangrijk zijn, zodat voor het bepalen van de best passende bestuurlijke toekomst van de gemeente Brummen duidelijk is waar deze een bijdrage aan moet leveren.

Het sociaaleconomische profiel van Brummen

Het sociaaleconomische profiel van Brummen wordt in kaart gebracht met behulp van objectieve en onafhankelijke indicatoren. Daarbij wordt gekeken naar inwoners, economie, arbeidsmarkt en bevolkingsoriëntatie⁵. De stand en ontwikkeling van diverse indicatoren -zoals bevolkings- en huishoudensontwikkeling, werkgelegenheid, sectorstructuur, arbeidsmarktparticipatie, opleidingsniveau, woon-werkverkeer, koopstromen en verhuizingen- zijn/worden geanalyseerd en gevisualiseerd om een volledig beeld te krijgen van de huidige situatie en toekomstige uitdagingen van de gemeente Brummen. De cijfers van de gemeente Brummen worden vergeleken met zowel regionale als nationale cijfers om te bepalen hoe Brummen zich verhoudt tot de regio en Nederland en wat de bredere rol van de gemeente is.

Ook de oriëntatie van de inwoners wordt in kaart gebracht. Als namelijk een deel van hen voor dienstverlening en/of voorzieningen vooral is georiënteerd op bepaalde buurgemeenten, kan daar in de bespreking en beoordeling van scenario's rekening mee gehouden worden.

⁵ Genoemde indicatoren zijn gangbaar om een profiel te bepalen en in lijn met andere sociaal economische monitors in Nederland, zoals bijvoorbeeld de Achterhoek Monitor en de GMR Monitor.

Deelonderzoek 1a wordt (net als andere deelonderzoeken) uitgevoerd in samenwerking met onderzoeksbureau Moventem, gevestigd in Zutphen. Moventem heeft al de nodige informatie en gegevens over Brummen, onder andere omdat Moventem 'Brummen Spreekt' beheert. Ook heeft Moventem veel ervaring met het doen van onderzoek voor gemeenten en was Moventem ook betrokken bij het soortgelijke onderzoek dat de gemeente Renkum heeft gedaan.

Bewuste keuze van de stuurgroep is om de diverse deelonderzoeken in samenwerking te doen met maar één ondersteunend onderzoeksbureau (in casu: Moventem) in plaats van te werken met verschillende bureaus (zoals in vergelijkbaar onderzoek elders is gedaan). Van groot belang is namelijk dat in het onderzoek goed wordt gestuurd op een goede samenhang en een goede 'congruentie' tussen de verschillende deelonderzoeken. Zeker als het gaat om het stellen van vragen aan verschillende (doel)groepen (zoals inwoners en eigen medewerkers), want al die vragen moeten wel een compleet en samenhangend beeld opleveren. Daar is niet alleen specifieke kennis en ervaring voor nodig, daarnaast heeft werken met één partij de voorkeur boven werken met meerdere partijen, want dan zijn er al gauw meerdere inzichten, meerdere aanpakken et cetera en dat kunnen (en willen) we ons niet veroorloven.

Deelonderzoek 1b: Oordeel van Brummen over de dienstverlening en voorzieningen

Deelonderzoek 1b richt zich op het dienstverlenings- en voorzieningenniveau in Brummen en het oordeel daarover van de inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Mede op basis van reeds uitgevoerde onderzoeken (zoals 'Brummen spreekt' maar ook 'Waar staat je gemeente?') zoomen we in op wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen. We brengen huidige/recente ervaringen met dienstverlening en voorzieningen in beeld en hoe de verschillende doelgroepen deze ervaren, wat zij belangrijk vinden in dienstverlening en voorzieningen en wat hun voorkeuren en prioriteiten voor de toekomst zijn.

Ook deelonderzoek 1b doen we samen met Moventem. Van groot belang hierbij is dat de raad veel waarde hecht aan de representativiteit van dit onderzoek en tevens aandacht heeft gevraagd voor mensen die digitaal minder of niet vaardig zijn. Deze aspecten nemen we mee in het onderzoek onder andere door alle jongeren in de gemeente aan te schrijven, door de mogelijkheid om offline deel te nemen aan het onderzoek middels een papieren vragenlijst die via een antwoordenvolop gratis retour kan worden gestuurd, en door de mogelijkheid om de vragenlijst telefonisch door te spreken met één van de onderzoekers.

Zodra deelonderzoek 1b nader is uitgewerkt, zal de klankbordgroep van het presidium hierin worden meegenomen, alvorens het onderzoek daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Deelonderzoek 1c: De staat van de eigen organisatie

Deelonderzoek 1c richt zich op de staat van de gemeentelijke organisatie van Brummen en richt zich daarbij op twee deelonderwerpen, namelijk:

- a) het oordeel van de organisatie over haar eigen functioneren op inhoud: Waar zijn we goed en minder goed in? Wat hebben we wel en niet in huis? Wat missen wij in zelfstandigheid?
- b) het oordeel van de medewerkers over de gemeente Brummen als werkgever: Aantrekkelijkheid, verbeterpunten, toekomstverwachtingen e.d.

Het oordeel van de organisatie over haar eigen functioneren

Het ophalen van het oordeel van de organisatie over haar eigen functioneren laten we in de maanden september en oktober bewust doen door Moventem, in overleggen met teams. We laten Moventem toetsen hoe de ambtelijke organisatie aankijkt tegen de basistaken en focusgebieden zoals deze zijn opgenomen in de perspectiefnota 2025-2028. Dit gebeurt in twee achtereenvolgende stappen, namelijk:

1. een sessie met het OT en met coördinatoren en strategen (op 20 september);

2. per team een dialoogsessie waarin ruimte wordt geboden aan de visie en/of inbreng van de medewerkers, teneinde te zorgen dat we optimaal gebruik maken van de ideeën en inzichten die er zijn.

Zo krijgen we een zo compleet mogelijk beeld van wie we als gemeente Brummen zijn en wat we (ook voor potentiële samenwerkingspartners) wel en niet te bieden hebben. We halen op hoe de medewerkers aankijken tegen de opgaven zoals deze zijn opgenomen in de perspectiefnota 2025-2028:

- Waar zijn we goed in? Wat kunnen we zelf en waar hebben we hulp bij nodig?
- Wat zijn de voorwaarden om het goed te doen?
- Welke uitdagingen zien we?

Uiteraard doen we dit deelonderzoek organisatiebreed, dus we bevragen alle teams, waarbij we zoveel mogelijk aanhaken bij bestaande teamoverleggen. Elk overleg wordt begeleid door Moventem en volgt eenzelfde format.

Het beeld dat we hiermee opbouwen heeft de organisatie (los van het onderzoek naar de bestuurlijke toekomst) sowieso nodig en is des te belangrijker omdat veel van de te onderzoeken scenario's gaan over (een vorm van) samenwerken. Juist dan is het belangrijk om uit te vinden op welke punten partijen elkaar kunnen aanvullen en versterken.

Elkaar iets te bieden hebben heeft bovendien in de huidige krappe arbeidsmarkt extra betekenis. Gemeenten hebben immers in het algemeen steeds meer moeite om vacatures ingevuld te krijgen. En daarmee hun dienstverlening en voorzieningen op peil te houden. Dit betekent dat in de vergelijking van scenario's ook gekeken moet worden naar de mate waarin gemeenten voordeel (kunnen) hebben vanuit dit perspectief. Zoals elkaar aanvullen in capaciteit en expertise op bepaalde terreinen.

Het oordeel van de medewerkers over de gemeente Brummen als werkgever

Ook het ophalen van het oordeel van eigen medewerkers over de gemeente Brummen als werkgever laten we bewust over aan Moventem en doen we via een geanonimiseerde enquête op individueel niveau. Belangrijke eis voor dit deelonderzoek is namelijk dat alle medewerkers zich volledig veilig weten en voelen om het achterste van hun tong te laten zien.

Belangrijke onderwerpen voor dit deelonderzoek zijn onder andere: Aansturing, functie, omgang met collega's, werkplek, sfeer en ontwikkelingsmogelijkheden: Andere interessante onderwerpen zijn aspecten die medewerkers belangrijk vinden in een baan, waarom ze kiezen of hebben gekozen voor deze werkgever, wat ze momenteel waarderen, wat ze missen en wat beter zou kunnen. Ook is het mogelijk stil te staan bij zowel concrete arbeidsvoorwaarden als bij wat 'zachtere' aspecten zoals contact met collega's.

Hiernaast zullen we in deze enquête vragen naar wat medewerkers verwachten te doen als voor een ander scenario wordt gekozen dan zelfstandig blijven. Een beeld hiervan kan dan meegenomen en meegewogen worden in de bespreking en beoordeling van scenario's. Ook het (mogelijke) effect op eigen medewerkers van kiezen voor een bepaald scenario is immers relevant.

Deelonderzoek 1d: Trends, ontwikkelingen en verwachtingen van ketenpartners

In deelonderzoek 1d brengen we via bureaustudie de trends en ontwikkelingen in kaart die van invloed zijn op de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft en dit combineren we met het voeren van gesprekken hierover met BZK, de VNG, de Provincie, het Waterschap en de Regio Stedendriehoek. In die gesprekken vragen we tevens naar de verwachtingen die deze ketenpartners hebben van de dienstverlening en voorzieningen van Brummen en op het functioneren van de gemeentelijke organisatie in dit kader. Wat wordt gevraagd van Brummen (nu en in de komende jaren), en wat levert Brummen? Voor de gesprekken met genoemde ketenpartners maken we samen met Moventem een gespreksleidraad. Eventueel woont Moventem de gesprekken bij.

Deelonderzoek 1e: Verwachtingen van gemeenteraad en college

Het laatste en vijfde deelonderzoek, 1e, richt zich op de opvattingen en verwachtingen die de gemeenteraad en het college van Brummen hebben over de opgaven en uitdagingen die Brummen de komende jaren heeft, wat zij daarin van de eigen organisatie verwachten en wat zij daarin missen en als aandachtspunt(en) dan wel risico('s) zien. In dit deelonderzoek voeren de burgemeester en de projectleider in de maanden september en oktober een gesprek met het college en met de afzonderlijke fracties in de gemeenteraad. Voor deze gesprekken maken we samen met Moventem een gespreksleidraad. Eventueel woont Moventem de gesprekken bij.

Samenvattende rapportage inclusief vertaalslag naar criteria en gesprekken

Op basis van alle uitgevoerde deelonderzoeken en eventueel nog uitgevoerde bevestigingen maken we een samenvattende rapportage met daarin de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft en wat deze vragen van de gemeentelijke organisatie. Ook maken we in diezelfde rapportage een vertaalslag naar de criteria die belangrijk zijn voor de bespreking en beoordeling van de diverse scenario's, met een doorvertaling naar een leidraad voor de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners. Deze samenvattende rapportage en leidraad nemen we eerst nog door met de klankbordgroep voordat we de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners gaan voeren.

Van groot belang in dit kader is te benadrukken dat zoveel mogelijk (her)gebruik maken van reeds beschikbare informatie en gegevens *per definitie* betekent dat we eerst in beeld brengen welke informatie en gegevens er al zijn. Daarna bepalen we welke informatie en gegevens nog ontbreken.

Inzet is om eind augustus/begin september 2024 een zo compleet mogelijk beeld te hebben van wat er al is en wat nog ontbreekt. Dit betekent ook dat eventueel noodzakelijke bevestigingen pas dan in beeld zullen komen en concreet gemaakt kunnen worden. Omdat de raad heeft aangegeven hierin meegenomen te willen worden, leggen we de uitwerking van eventueel benodigde bevestigingen eerst aan de klankbordgroep voor, voordat we de bevestigingen uitvoeren.

Onderzoeksbureau Moventem heeft aangegeven dat voor bevestigingen van inwoners e.a. gemiddeld zo'n 6 a 7 weken nodig zijn, van bepalen van te stellen vragen tot en met rapporteren over de uitkomst(en). Dit vereist dat eventueel benodigde bevestigingen zo gauw mogelijk in september (kunnen) starten om uiterlijk begin november 2024 over uitkomsten te kunnen beschikken. Omdat de uitkomsten de basis vormen voor de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners, zullen laatstgenoemde gesprekken (pas) vanaf december 2024 (kunnen) plaatsvinden.

3. **Fase 2: Onderzoeken van de scenario's**

Nadat fase 1 is afgerond met een (tussen)rapportage over de opgaven en uitdagingen die Brummen de komende jaren heeft en wat dit betekent voor de bespreking en beoordeling van de scenario's, en nadat deze (tussen)rapportage is voorgelegd aan de klankbordgroep van het presidium, volgt fase 2 van het onderzoek, namelijk het feitelijk onderzoeken van de scenario's zelf. Dat doen we langs twee sporen, namelijk:

- a) door elders in het land ervaringen op te halen in het overschakelen naar en werken met bepaalde scenario's
- b) door over scenario's gesprekken te voeren met potentiële samenwerkingspartners.

Deelonderzoek 2a: Rondje ervaringen elders

Over het meenemen van ervaringen die met eerdere en vergelijkbare onderzoeken zijn opgedaan, is met de klankbordgroep afgesproken dat we een 'rondje ervaringen elders' maken met een kleine delegatie vanuit Brummen van maximaal 6 personen, bestaande uit de projectleider en twee andere leden van de projectgroep en maximaal 3 raads- en/of commissieleden. De omvang van de delegatie is in overleg met de klankbordgroep bewust beperkt vanwege het verkennende karakter van het onderzoek. De diverse delegaties praten elkaar en de rest van de raads- en commissieleden bij over de uitkomsten van de diverse bezoeken. Afspraak is om per scenario een bezoek te brengen aan een andere gemeente (of groep van gemeenten) die daar ervaring mee heeft opgedaan. Voor dit 'rondje ervaringen elders' hebben we in de zomermaanden alvast een planning en afspraken gemaakt. Daarnaast doen we bureaustudie naar ervaringen die elders zijn opgedaan met scenario's.

Omdat het voor de (later te voeren) gesprekken met potentiële samenwerkingspartners belangrijke toegevoegde waarde kan hebben om ervaringen die elders in het land zijn opgedaan met de te onderzoeken scenario's, mee te (kunnen) nemen in die gesprekken, doen we het rondje ervaringen elders al zoveel mogelijk in de maanden september, oktober en november 2024. Dan kunnen we de uitkomsten daarvan nog meenemen in de voorbereiding van de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners.

In onderstaand overzicht het voorstel voor de bezoeken aan andere gemeenten. Voor de precieze delegatie vanuit Brummen maken we in afstemming met de raad c.q. de klankbordgroep nog nadere afspraken.

	Scenario	Mogelijke bezoeken	Wanneer
1.	Strategisch samenwerken met een beperkt aantal partners	Meerinzicht (Ermelo, Harderwijk en Zeewolde)	Laatste twee weken van oktober
2.	Combinatie van een regio-organisatie met een centrumgemeente	Amstelveen – Aalsmeer	Laatste week van september (gecombineerd met Haarlemmermeer)
3.	Ambtelijke fusie met één of meerdere gemeenten	Werkorganisatie Druten – Wijchen	Begin oktober
4.	Vormen van een nieuwe gemeente door herindeling:		
4a	Met 1 gemeente	Noordwijk (Noordwijk en Noordwijkerhout)	Oktober
4b	Met meerdere gemeenten	Haarlemmermeer (Haarlemmerliede, Spaarnwoude, Haarlemmermeer)	Laatste week september (gecombineerd met Amstelveen-Aalsmeer)
4c	De gemeente Brummen op te delen over meerdere gemeenten	Gemeente Haaren (2021), gemeente Littenseradiel (2018) of gemeente Boarnsterhim (2014)	PM
5.	Zelfstandig blijven	Haren, Renswoude, Scherpenzeel	PM

Voor elk scenario maken we samen met Moventem eenzelfde gespreksleidraad, zodat we de diverse ervaringen goed kunnen vergelijken. Onderwerpen die in de gesprekken tenminste terugkomen zijn: de organisatie, niveau van dienstverlening, bestuurskracht, samenleving, impact (ook financieel), regio en een aantal algemene vragen over de ervaringen. Zo ontstaat een overall beeld van de ervaringen per samenwerkingsvorm.

Hiernaast zijn de Provincie Gelderland en de VNG goed op de hoogte van de ontwikkelingen in het land. Ook daar gaan we informatie en advies inwinnen.

Deelonderzoek 2b: Gesprekken met potentiële samenwerkingspartners

In deelonderzoek 2b gaan we gesprekken voeren met potentiële samenwerkingspartners. Voor dit (deel)onderzoek zijn dat: (in alfabetische volgorde):

- Apeldoorn
- Bronckhorst
- Doesburg
- Rheden
- Voorst
- Zutphen

Over de gesprekken die we met deze gemeenten aangaan, zijn door de burgemeester en/of de algemeen directeur / gemeentesecretaris al eerste contacten gelegd. Die contacten zullen in september worden afgerond. De genoemde gemeenten zullen nader geïnformeerd worden zodra de voorliggende onderzoeksopzet door de gemeenteraad van Brummen is goedgekeurd.

Uiteraard moeten de gesprekken met genoemde gemeenten goed worden voorbereid en op tijd in de agenda's worden gezet. Zodra we het beeld van de opgaven en uitdagingen hebben vastgesteld, schakelen we meteen door naar de criteria voor de beoordeling van de scenario's en daarmee de onderwerpen van gesprek met potentiële samenwerkingspartners.

Samenwerken is daarin geen doel op zich, maar moet een bijdrage leveren aan het invullen van die opgaven en uitdagingen. Bovendien is de kans op een vruchtbare samenwerking groter als er gedeelde inzichten en belangen zijn en als partners elkaar (zoals in dienstverlening, voorzieningen en/of expertise) iets te bieden hebben.

De gesprekken zelf zullen namens de gemeente Brummen gevoerd worden door de burgemeester, de algemeen directeur / gemeentesecretaris en de projectleider. De gesprekken worden zoveel mogelijk gevoerd met de burgemeesters en algemeen directeuren / gemeentesecretarissen van de aangegeven gemeenten.

De gesprekken worden door Moventem voorgezeten. De gesprekspartners kunnen zich dan volledig richten op het inhoudelijke gesprek, terwijl Moventem erop toeziet dat alle relevante gespreksonderwerpen (de gespreksleidraad) binnen de tijd worden besproken en dat er per punt een samenvattende conclusie wordt geformuleerd.

Brummen zorgt tevens voor een notulist die de gespreksverslagen maakt. Deze gespreksverslagen leggen we ter controle voor aan de gesprekspartners en geven we uitsluitend met hun instemming vrij.

4. **Fase 3: Opstellen van de eindrapportage**

In de derde en laatste fase van het onderzoek maken we op basis van de uitkomsten van de diverse deelonderzoeken inclusief de uitkomsten van de gevoerde gesprekken met potentiële samenwerkingspartners- de eindrapportage. Deze eindrapportage bevat in ieder geval:

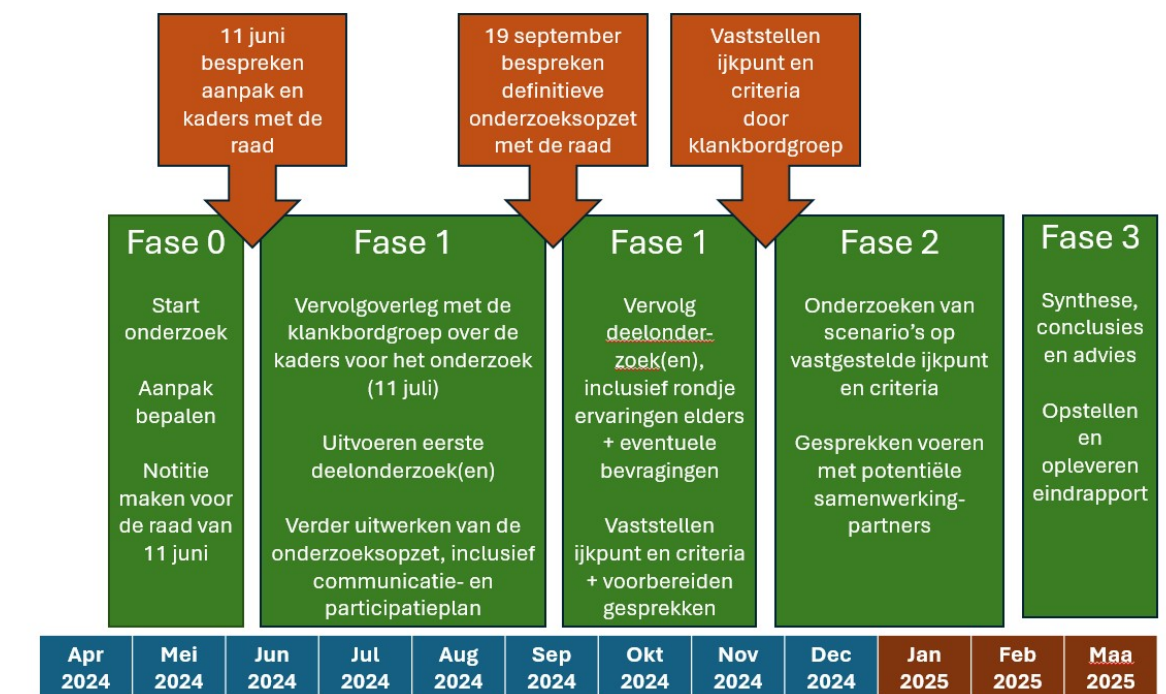
- de aanleiding voor het onderzoek;
- de opdracht voor het onderzoek;
- de kaders voor het onderzoek;
- de aanpak van het onderzoek;
- de uitkomsten van het onderzoek en de uitgevoerde deelonderzoeken, inclusief een opsomming van plussen en minnen per scenario;
- de onderbouwde mening van de projectgroep over het beste scenario voor Brummen (dan wel het scenario dat verdere uitwerking en onderzoek verdient) en het aan te bevelen vervolg op dit onderzoek.

De eindrapportage wordt geschreven door de projectgroep zelf. Van de eindrapportage maken we tevens een 'publiekssamenvatting'.

De eindrapportage (inclusief publiekssamenvatting) leveren we uiterlijk in maart 2025 op. Deze bespreken we in maart eerst nog in en met het college, waarna we de eindrapportage eind maart in een bijeenkomst met de raad toelichten en overhandigen. Met het opleveren van de eindrapportage stopt het onderzoek en stopt het project en de projectorganisatie.

3. DE FASERING EN STAPPEN IN HET ONDERZOEK

Al het voorgaande levert visueel samengevat de volgende fasering en stappen op in het onderzoek:



Met “vaststellen ijkpunt” wordt bedoeld: Het vaststellen van de opgaven en uitdagingen die de gemeente Brummen de komende jaren heeft, want die vormen de basis (het “ijkpunt”) voor de bespreking en beoordeling van de diverse scenario's.

In deze fasering en stappen zit tussen de besluitvormende behandeling van de onderzoeksopzet in de gemeenteraad en het opleveren van het eindrapport geen ruimte meer om tussentijds nog stukken naar de raad te brengen. De formele aanleverroute (meer dan een maand van tevoren aanleveren, eerst nog naar college e.d.) neemt daarvoor teveel tijd in beslag. In de periode na de raadsbehandeling op 19 september tot en met de oplevering van het eindrapport stemmen we daarom alleen af met de klankbordgroep van het presidium. De leden van de klankbordgroep zorgen zelf voor afstemming met hun fracties.

De momenten van afstemming met de raad c.q. de klankbordgroep zijn hiermee als volgt:

- 5 september 2024 oordeelsvorming in de raad over de onderzoeksopzet;
- 12 september 2024 (voorstel) bevraging van de raad over opgaven en uitdagingen (deelonderzoek), met gelegenheid om ook dan eventueel nog af te stemmen;
- 18 september klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- 19 september 2024 besluitvorming in de raad over de onderzoeksopzet;
- 23 oktober 2024 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- 27 november 2024 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- 18 december 2024 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- [pm] januari 2025 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- [pm] februari 2025 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- [pm] maart 2025 klankbordgroep (gekoppeld aan het presidium);
- hiernaast eventueel ‘ad hoc’ nog overleg met de klankbordgroep.

In deze opsomming een paar data “pm” omdat voor 2025 nog geen vergaderschema is vastgesteld.

4. AANDACHTSPUNTEN VOOR HET ONDERZOEK

Tot slot nog enkele aandachtspunten voor het onderzoek:

1. **Balans houden tussen verkennend karakter en diepgang**

De raad heeft benadrukt dat het onderzoek 'lean en mean' moet blijven, terwijl het tegelijkertijd om een heel belangrijk onderzoek voor Brummen gaat, waarin allerlei belangen, gevoelens en meningen een rol kunnen spelen. Belangrijk is om daar een goede balans in te bewaken. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de projectgroep (als uitvoerder van het onderzoek) en de klankbordgroep (namens de raad als opdrachtgever en steller van eisen aan het onderzoek). Dit is dan ook een vast punt op de agenda van de maandelijkse afstemming met de klankbordgroep.

Hierbij moeten we samen ook (blijven) kijken naar de balans tussen het 'verkennde' karakter van het onderzoek aan de ene kant en de diepgang van de aanpak aan de andere kant. Illustratief in dit kader is het financiële onderzoek dat de gemeente Renkum -als onderdeel van een soortgelijke verkenning- heeft gedaan. Ook Renkum wilde een antwoord op de vraag welk scenario de voorkeur heeft, maar als onderdeel van deze verkenning heeft Renkum ook uitgebreid (deel)onderzoek laten doen naar de (mogelijke) financiële consequenties van elk scenario, zodat ook op (gevolg)kosten kon worden vergeleken. Dat (deel)onderzoek heeft volgens Renkum veel tijd en geld gekost. Bovendien moest in dit onderzoek met zoveel variabelen, onzekerheden en aannames worden gewerkt, dat aan de uitkomsten van dit onderzoek maar zeer beperkt betekenis kon worden gegeven.

Hier komt bij dat het op voorhand weinig zin heeft diepgravend onderzoek te doen naar bijvoorbeeld de financiële consequenties van elk scenario, omdat het heel goed kan zijn dat op andere gronden (zoals inhoudelijke gronden, of politiek-bestuurlijke gronden) van alle scenario's maar één of twee scenario's (mogelijk) realistisch zijn. Dat wordt pas duidelijk in de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners en die gesprekken voeren we pas in fase 2 van het onderzoek.

Dit alles laat uiteraard onverlet dat elk scenario wel degelijk ook financiële consequenties zal hebben, maar in de 'verkenning' van Brummen met de opdracht van de raad om het onderzoek vooral ook 'lean en mean' te houden, wordt het in kaart brengen van mogelijke financiële consequenties in dit stadium *bewust* beperkt tot een uitvraag bij andere gemeenten die praktijkervaring hebben opgedaan met bepaalde scenario's, en tot bureaustudie. De uitvraag bij andere gemeenten wordt meegenomen in het 'rondje ervaringen elders' en zal dus deel uitmaken van de gespreksleidraad voor dat rondje.

2. **Bewust geen onderzoek naar financiële positie**

Het voorgaande betekent ook dat we in dit onderzoek bewust **geen** onderzoek doen naar de financiële positie van de gemeenten die voor de te onderzoeken scenario's als potentiële samenwerkingspartner worden gezien en benaderd. Eerst maar eens goed in kaart brengen hoe deze partners aankijken tegen de diverse scenario's van samenwerken. Daar kan ook uitkomen dat sommige van die partners geen belangstelling hebben voor bijvoorbeeld 'verkering' of zelfs een 'huwelijk' met Brummen, dus dan is het nogal voorbarig om alvast de financiële positie van die partners door te lichten.

Ook dit laat uiteraard onverlet dat financiële posities er wel degelijk toe doen als het gaat om het invulling kunnen geven aan opgaven en uitdagingen op het gebied van dienstverlening en voorzieningen, maar dat wordt pas relevant als partijen echt tot diepgravend onderzoek naar samenwerking of zelfs fusie willen overgaan. Dat is dan een (belangrijk) onderwerp voor een (eventueel) vervolg op de verkenning die Brummen nu eerst doet, maar maakt geen deel uit van deze eerste verkenning.

3. **Managen van verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek**

Dit voorgaande is ook relevant als het gaat om de verwachtingen over de uitkomsten van dit onderzoek. Het gaat nadrukkelijk om een *verkenning* die voldoende richting moet geven aan een (eventueel) vervolg of vervolgonderzoek, maar waarin Brummen zich ook realiseert dat voor de potentiële samenwerkingspartners dit onderzoek straks ook een eerste verkenning is, waarna wellicht nog heel wat water door de IJssel moet. Kortom, het eindrapport van dit onderzoek zal straks de uitkomsten geven van een eerste verkenning, maar ook niet meer dan dat.

4. **Wellicht nog andere stappen nodig voor een toekomstvisie**
Dit laatste is ook in een ander opzicht nog van belang, want dit onderzoek wordt gezien als een 'tussenstap' op weg naar een toekomstvisie voor Brummen. Dan is het des te belangrijker goed te beseffen dat het onderzoek 'slechts' een eerste verkenning is en dat er voor een toekomstvisie voor Brummen aansluitend wellicht nog andere stappen nodig zijn.
5. **Het onderzoek is geen referendum**
Dan tot slot: Het onderzoek is met grote nadruk **niet** bedoeld als een referendum over de bestuurlijke toekomst van Brummen. Een bevraging van inwoners, eigen medewerkers en andere partijen zal dan ook op geen enkele manier het karakter krijgen van een vraag naar een voorkeur voor één of enkele van de scenario's.

Bijlage: Communicatie- en participatieplan

De gemeenteraad heeft voor dit onderzoek ook een communicatie- en participatieplan gevraagd. Bij communicatie gaat het om informeren (in de zin van op de hoogte brengen en houden). Met de term participatie bedoelen we het gericht en actief betrekken van partijen om informatie en/of gegevens te krijgen voor het onderzoek.

Bronnen, inbreng en bijdragen

Om te komen tot een goed eindresultaat moeten we veel informatie en gegevens verzamelen. Indien en voor zover nog belangrijke informatie en gegevens ontbreken, gaan we daar alsnog achteraan, onder andere door het bevragen en dus actief betrekken van partijen (zoals inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties maar ook ketenpartners en eigen medewerkers). Dat doen we op verschillende manieren, in verschillende deelonderzoeken (die we eerder in deze onderzoeksopzet al hebben beschreven) en in afstemming met de klankbordgroep van het presidium.

Doelen en kaders

Het spreekt voor zich dat de bestuurlijke toekomst van de gemeente Brummen van belang is voor velen. Hoewel de gemeenteraad op basis van het onderzoeksrapport een besluit neemt over de verdere verkenning hiervan, willen velen hiervan op de hoogte zijn of hun inbreng in het onderzoek hebben. In meer of mindere mate hebben zij immers een belang bij de gemeente. Of het nu gaat over de dienstverlenende organisatie of het bestuurlijk gremium waar besluiten worden genomen die bijvoorbeeld het voorzieningenniveau raakt. Het is daarom van belang dat iedereen die 'belanghebbend' is in dit onderzoek, dan wel interesse heeft of inbreng wil leveren in dit onderzoek, altijd goed op de hoogte is.

Openheid over het proces en de (deel)uitkomsten van het onderzoek zijn uitgangspunt. Dit vraagt om een goede en brede informatieaanpak. Daarnaast staat in de onderzoeksopzet beschreven wanneer en hoe specifieke doelgroepen (zoals inwoners, ondernemers, medewerkers en medeoverheden) in het onderzoek worden betrokken. Dan gaat het dus om participatie en dat vraagt maatwerk: Wie wordt waarover bevraged? Wat zijn de kaders? En op welke wijze kan men inbreng hebben?

Communicatie

We onderscheiden de volgende drie doelen voor de communicatie over het onderzoek:

1. *het actief informeren van alle direct betrokkenen over de bedoeling, planning, voortgang en resultaten van dit onderzoek;*
Verderop in dit plan beschrijven we de diverse doelgroepen (stakeholders) die we onderscheiden en die we zoveel mogelijk met gerichte en passende communicatiemiddelen willen bereiken.
2. *iedereen die dat wil kan zich op elk gewenst moment informeren over het onderzoek en de aanpak, planning en vrijgegeven (deel)resultaten van het onderzoek;*
Het is dus belangrijk dat we ervoor zorgen dat er altijd actuele informatie beschikbaar is.
3. *de informatie is toegankelijk en begrijpelijk.*
We willen zoveel mogelijk mensen informeren en betrekken bij dit onderzoek. Dit is mogelijk als de informatie die we geven toegankelijk is en ook begrijpelijk. We realiseren ons dat dit soms ook maatwerk in de informatievoorziening betekent.

Participatie

We onderscheiden de volgende vier doelen voor participatie in dit onderzoek:

1. *door het actief bevragen van verschillende doelgroepen willen we inbreng ophalen die nodig is voor het onderzoek;*
Het is belangrijk om kennis, meningen en sentimenten op te halen die nodig zijn om het onderzoek uit te kunnen voeren en in de rapportage te kunnen verwerken.

2. *onze werkwijze draagt bij aan verbetering en behoud van vertrouwen;*
Door een zorgvuldig proces te doorlopen en hierover actief te communiceren, dragen we bij aan het vertrouwen dat inwoners, ondernemers en andere stakeholders hebben in (het resultaat van) het onderzoek.
3. *participatie draagt bij aan een kwalitatief goed onderzoeksrapport;*
We maken gebruik van kennis en inzichten van inwoners, ondernemers, deskundigen en anderen. Zo krijgen we tijdig de benodigde informatie, wensen en ideeën in beeld. Hiermee kunnen we de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoeksrapport verbeteren.
4. *het leidt tot meer draagvlak en acceptatie voor de uitkomsten.*
Wat de inhoud van het eindrapport ook is, een open en zorgvuldig ingestoken participatietraject zorgt er voor dat er meer vertrouwen is in het onderzoek en de onderzoeksresultaten.

Omgevingsanalyse

Inventarisatie belanghebbenden

In het communicatie- en participatietraject richten we ons op drie groepen:

1. inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Feitelijk de 'partijen' waarvoor de gemeentelijke overheid werkzaam is. Het zijn de afnemers van gemeentelijke diensten, gebruikers van de aanwezige voorzieningen en direct betrokkenen bij het gemeentelijke beleid.
2. partnerorganisaties waar we als gemeente actief mee samenwerken of waar het gemeentelijk functioneren mede van afhangt. Denk daarbij aan de provincie Gelderland, samenwerkingsverbanden zoals de Regio Stedendriehoek en ook buurgemeenten waar we in meer of mindere mate mee samenwerken.
3. de bestuurders en medewerkers van de gemeentelijke organisatie van Brummen.

Belangenanalyse

Voor een goed (participatie)proces is het belangrijk om inzicht te hebben in de belangen van de partijen en personen die daaraan meedoen. Deze belangen kunnen we voor een deel op voorhand inschatten, maar worden vaak pas tijdens het participatietraject duidelijk. Een aanzet daartoe is verwerkt in dit plan.

Participatieniveau

In de gemeente Brummen werken we met de participatieladder (zoals in juni 2024 is vastgelegd in de nieuwe Participatievisie). In de participatieladder staan de verschillende niveaus waarop geparticipeerd kan worden. Dit varieert van het informeren van belanghebbenden tot het zelf laten organiseren door belanghebbende partijen. Gelet op de doelstelling van de bestuurlijke opdracht wordt voor dit onderzoek vooral gebruik gemaakt van consultatie en soms participatie. Dit betekent dat het niveau van participatie vooral 'informeren' en 'consulteren/raadplegen' is.

Tabel 1: Overzicht van belanghebbenden en hun rol, belang en participatieniveau

Belanghebbende partij(en)	Rol en belang	Participatieniveau
Gemeentelijke organisatie en gemeentebestuur		
Gemeenteraad	Opdrachtgever, initiatiefnemer en uiteindelijk besluitvormer. Binnen de gemeenteraad is een klankbordgroep gevormd die vinger aan de pols houdt over de voortgang van dit project. De gemeenteraad draagt zorg voor een toekomstbestendig bestuur van de gemeente Brummen. Daarbij ligt de focus op een goede dienstverlening en een goed voorzieningenniveau.	beslissen

Belanghebbende partij(en)	Rol en belang	Participatieniveau
College van B&W	Dagelijks bestuur van de gemeente en binnen dit project opdrachtnemer. Het college heeft wvd. burgemeester Van Rumund aangewezen om uitvoering te geven aan de bestuurlijke opdracht. Doel is een zorgvuldige en adequate uitvoering van de opdracht zodat de gemeenteraad op basis hiervan (vervolg)besluiten kan nemen.	Organiseren/coproduceren
Medewerkers	De circa 180 medewerkers geven in de praktijk invulling aan de gemeentelijke dienstverlening. Via het voorbereiden van besluitvorming dragen zij bij aan het voorzieningenniveau in de gemeente. Dit maakt hen inhoudelijk betrokken bij dit project. Daarnaast is er een arbeidsrelatie, waardoor medewerkers ook rechtstreeks de gevolgen van eventuele besluiten over de bestuurlijke toekomst ondervinden.	Consulteren/raadplegen
Ondernemingsraad	Een wettelijke vertegenwoordiging van medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie (WOR). Directe gesprekspartner van de bestuurder (gemeentesecretaris). Volgt het traject nauwlettend, maar heeft in het proces geen formele (advies)positie. OR is vanwege belang van betrokkenheid met een vertegenwoordiger aangesloten bij de projectgroep.	Informereren
Partnerorganisaties en mede-overheden		
Provincie Gelderland	Is cofinancier van deze bestuurlijke opdracht. Heeft in een samenwerkingsovereenkomst (BOK) ook concrete afspraken gemaakt over het versterken van de bestuurskracht. Werkt daarnaast in concrete projecten (denk aan Eerbeek-Loenen 2030) nauw samen met de gemeente.	Consulteren/raadplegen
Regio Stedendriehoek	Samenwerkingsverband (light) van een aantal gemeenten in de driehoek Apeldoorn, Deventer en Zutphen. Binnen deze regio geven we invulling aan diverse toekomstgerichte projecten en ontwikkelingen, waarvan de gemeente Brummen effect ondervindt.	Consulteren/raadplegen
Buurgemeenten (Voorst, Zutphen, Bronckhorst, Rheden en Apeldoorn)	Werken op uiteenlopende terreinen in meer of mindere mate samen met de gemeente Brummen. Zijn ook gesprekspartner waar het gaat om de te onderzoeken scenario's rondom de bestuurlijke toekomst.	Consulteren/raadplegen
Verbonden partijen (zoals opgenomen als bijlage F in de Programmabegroting, denk aan samenwerkingsverbanden: GGD, OD-Veluwe, VNOG, Tribuut, Eerbeek-Loenen 2030, PlusOV, Circulus, Regionaal Arcief enzovoort).	Samenwerkingsverbanden waarvan de gemeente partner is op een specifiek terrein. En die mede bijdragen aan de gemeentelijke dienstverlening en het voorzieningenniveau. Mogelijke toekomstige besluitvorming over de bestuurlijke toekomst kan ook gevolgen hebben voor deze partijen.	Informereren

Belanghebbende partij(en)	Rol en belang	Participatieniveau
Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties		
Inwoners (breed)	Algemeen belanghebbenden en geïnteresseerden. Zijn 'afnemer' van onze dienstverlening en maken gebruik van voorzieningen. Dragen hier ook concreet aan bij, zowel langs democratische weg alsook door betalen van belasting en invulling geven aan burgerschap (vrijwilligerswerk, maatschappelijke taken, noaberschap etc).	Consulteren/raadplegen
Wijk- en dorpsraden	Zien erop toe dat de belangen van inwoners geborgd worden in allerlei gemeentelijke processen. Hebben geen directe democratische legitimiteit, maar zijn wel waardevolle sparringpartners voor de gemeente (zeker als gaat om verspreiden van informatie en samenwerking rondom thema's als leefbaarheid).	Informereren
Ondernemers algemeen	Zijn 'afnemer' van onze dienstverlening waar het gaat om zaken zoals economie, toerisme, ruimtelijke ordening en vergunningen. Zijn mede afhankelijk van onze dienstverlening en het voorzieningenniveau. Dragen hier ook concreet aan bij, zowel langs democratische weg als ook door betalen van belasting en invulling geven aan burgerschap (vrijwilligerswerk, maatschappelijke taken, noaberschap etc).	Consulteren/raadplegen
Ondernemersverenigingen	Vertegenwoordiging van ondernemers in zowel de kern Brummen als Eerbeek. Zien erop toe dat de belangen van aangesloten ondernemers geborgd worden in het proces.	Informereren
Industriekernen Brummen en Eerbeek Loenen	Vertegenwoordiging van het bedrijfsleven (industrie) in resp. Brummen en Eerbeek/Loenen.	Informereren
Stichting Welzijn Brummen (SWB)	Brede en in belangrijke mate door de gemeente gesubsidieerde welzijnsorganisatie. Zet zich in voor een prettige en sociale leefomgeving in meest brede zin. Duidelijke relatie met (sociaal) voorzieningenniveau en ook (partner bij sociale) dienstverlening.	Informereren (consulteren)
Politie(organisatie)	Werk op regioniveau (Oost-Nederland) en binnen cluster IJsselstreek. Zichtbaar via 3 wijkagenten (leefbaarheid). Zet zich in voor een prettige, veilige en sociale leefomgeving.	Informereren (inspreken)
Brandweer(organisatie)	Maakt onderdeel uit van de veiligheidsregio VNOG, maar kent twee vrijwilligersonderdelen in resp. Eerbeek en Brummen. Zet zich in voor een prettige, veilige en sociale leefomgeving.	Informereren (inspreken)
Maatschappelijke Adviesraad	Wettelijk adviesorgaan, gevraagd en ongevraagd advies over sociaal maatschappelijke thema's (participatie, werk/inkomen, jeugd en zorg).	Informereren (inspreken)

Belanghebbende partij(en)	Rol en belang	Participatieniveau
Overige maatschappelijke organisaties zoals: - Inwonerscollectief Brummen Gezond - Veilig Verkeer Nederland (VVN) - Sportkompas - Waterschap Vallei en Veluwe - Culturele Stichting	Uiteenlopende organisaties die werkzaam zijn voor/in de gemeente Brummen op een specifiek terrein en hier in meer of mindere mate afhankelijk is van samenwerking met de gemeente Brummen.	Informereren (consulteren)
Overig		
Lokale en regionale media	Waakhond namens de samenleving als het gaat om het gemeentelijk handelen (denk aan besluitvorming en dienstverlening,).	Informereren
Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)		Informereren
Deskundigen/experts		Informereren

Rollen in het participatieproces

De gemeenteraad is opdrachtgever voor het onderzoek. De gemeenteraad ontvangt het eindrapport en neemt daarover een beslissing. Het college heeft als opdrachtnemer (in de persoon van de burgemeester) een uitvoerende en uiteindelijk ook adviserende rol. Om deze rol goed te kunnen vervullen is een projectorganisatie ingericht en is er een tijdelijke projectleider aangetrokken. De projectgroep voert de opdracht uit onder verantwoordelijkheid van college/burgemeester en binnen de opdracht en kaders van de gemeenteraad. Vanuit de stuurgroep is er een korte lijn met de gemeenteraad. Dit in de vorm van een klankbordgroep.

Het is belangrijk dat gedurende het proces raads- en ook collegeleden zich terughoudend opstellen en zich niet (persoonlijk) inhoudelijk in het onderzoek mengen. Dit geldt uiteraard niet op het moment dat zij onderdeel zijn van een specifieke participatieactiviteit. Immers, ook college en raadsleden, evenals bijvoorbeeld medewerkers, participeren op enig moment in dit onderzoek als 'stakeholder'.

Communicatie en participatie

Kernboodschap

De kernboodschap vormt de basis voor vrijwel alle communicatie en participatie over dit project. De kernboodschap kan gedurende het verloop van deze opdracht genuanceerd worden. De kernboodschap luidt:

We streven ernaar om langdurig aan onze inwoners, ondernemers en anderen het huidige dienstverleningsniveau aan te bieden en het bestaande voorzieningenniveau te waarborgen. Om hieraan invulling te geven stellen we in 2025 een toekomstvisie op. Voordat we hiermee starten onderzoeken we eerst met welk toekomstscenario voor het bestuur en de gemeentelijke organisatie van Brummen, we dit het beste kunnen vormgeven.

Proces

We onderscheiden twee belangrijke fasen in de communicatie en participatie:

- Fase 1: juni-september 2024
Accent op **informer** over deze bestuurlijke opdracht en de onderzoeksoepzet.
- Fase 2: september 2024 – maart 2025
Accent op **participatie** in diverse deelonderzoeken. Denk aan gesprekken, enquêtes, bijeenkomsten en andere raadplegingen.

In het laatste deel van fase 2 is er sprake van het beoordelen van de scenario's op basis van al het verzamelde materiaal en van het formuleren van een advies voor de raad. Het eindresultaat (het eindrapport) dat uiterlijk in maart 2025 wordt opgeleverd en is dan gereed voor (openbare) bespreking en besluitvorming door de raad. Op deze (vervolg)fase (vermoedelijk april tot en met juni 2025) is de gebruikelijke (raads)communicatie van toepassing.

Onderwerpen van participatie

Opgave is om een feitelijk onderzoeksrapport op te stellen voor de gemeenteraad. In dit rapport staat voor de vooraf benoemde scenario's op welke wijze zij bijdragen aan de ontwikkeling van het bestuur en de organisatie op lange termijn waardoor minimaal het huidige dienstverlening- en voorzieningenniveau wordt gewaarborgd. In de diverse onderzoeken maken we steeds duidelijk waarover de participatie gaat (scoop/grenzen), hoe inbreng plaatsvindt en ook hoe en wanneer we hierover terugkoppelen.

Communicatie- en participatiemiddelen

De inzet van uiteenlopende communicatie middelen

Participatie is het meest effectief als we de juiste partijen in voldoende mate en op het juiste moment in het proces betrekken. Met goede en tijdige communicatie is de kans het grootst dat we belanghebbenden bereiken en zij zich uitgenodigd voelen met de planvorming mee te denken. In tabel 2 zijn de communicatiemiddelen beschreven die we hierbij inzetten.

Tabel 2: Overzicht van communicatiemiddelen die we inzetten

Middel	Toelichting
A. Website	We delen de voortgang rond het project op de projectpagina van gemeente Brummen: www.brummen.nl/toekomst . Deze webpagina bevat altijd de laatste informatie en is een bron van alle documenten die we gedurende het proces ontwikkelen en delen.
B. Gesprekken	Met diverse partijen voeren we gesprekken. Voor de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners alsook voor het rondje 'ervaringen elders' stellen we vooraf een gespreksleidraad op.
C. Brieven	We streven ernaar direct betrokken partijen en stakeholders – voor zover mogelijk – zo persoonlijk mogelijk te benaderen en bijvoorbeeld uit te nodigen voor bijvoorbeeld bijeenkomsten of te berichten over specifieke ontwikkelingen/mijlpalen. Dit doen we middels gerichte brieven of eventueel e-mails.
D. Enquête	Bevragen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties doen we via een vragenlijst die we breed verspreiden. We maken hiervoor gebruik van het bestaande inwonerspanel Brummen Spreekt (1200 leden) en zetten daarnaast fors extra in op het bereiken van het stille midden. Dit om een zo representatief mogelijke deelname te bereiken.
E. Social media	We zetten de vertrouwde gemeentelijke sociale mediakanalen in (met name Facebook, X, LinkedIn en Instagram) om informatie te verstrekken en bij te dragen aan een positieve houding van betrokkenen.
F. Nieuwsbrief (digitaal)	De gemeente verstuurt wekelijks een online nieuwsbrief met het laatste gemeentelijke nieuws. Nieuwsberichten over dit project nemen we daarin op.
G. GemeenteThuis	Uiteraard maken we gebruik van de goed gelezen gemeentepagina GemeenteThuis om nieuws over dit project naar buiten te brengen.
H. Persberichten/persmeeting	Door de lokale en regionale media tijdig en zo volledig mogelijk te informeren, dragen we bij aan een goede berichtgeving over dit project in de lokale en regionale media.

Middel	Toelichting
I. Ondersteunende middelen	Gedurende het proces kan het handig zijn om specifieke communicatiemiddelen in te zetten om de informatie goed over te brengen. Het kan hierbij gaan om flyers, banners, tekeningen/visuals of één of enkele korte filmpjes. Waar nodig worden deze middelen ontwikkeld en (ruim) verspreid via de vertrouwde communicatiekanalen.
J. Interne communicatie	Via de intranetpagina Binnenplein houden we gemeentelijke collega's op de hoogte. Dit doen we ook via de maandelijkse bijpraatsessie van de gemeentesecretaris, het overleg met de OR en eventuele werksessies.

Communicatie- en participatieagenda

Onderstaande communicatie- en participatieagenda somt de belangrijkste communicatie- en participatiemomenten op. Daarmee geven we met concrete acties invulling aan de ambities over communicatie en participatie, zoals eerder in dit plan beschreven.

Beschouw deze agenda als dynamische planning. Afhankelijk van de mate waarin we belanghebbenden bereiken, van hun betrokkenheid en van tussentijdse feedback, kunnen we stappen tussenvoegen, andere middelen inzetten en/of kiezen voor een gewijzigde aanpak. Zo kunnen we anticiperen op nieuwe inzichten en tussentijds behaalde resultaten.

Tabel 3: Communicatie- en participatieagenda

Tijd	Acties fase 1: accent op informatie
11 juni 2024	Gemeenteraad spreekt zich uit over de eerste proeve van een aanpak, inclusief de in-steek van communicatie/participatie. Raad geeft (aanvullende) kaders mee voor het on-derzoek.
Juni/juli 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Lancering speciale pagina op website (www.brummen.nl/toekomst) - Interne berichtgeving (bijeenkomst medewerkers / binnenplein bericht) - Persbericht / persmeeting aankondiging grote lijnen onderzoek(sopzet) - Brieven (informatief) aan alle stakeholders - Websitebericht begeleid door berichten social media - Artikel GemeenteThuis over grote lijnen en proces onderzoek(sopzet)
Tijd	Acties fase 2: accent op participatie
Eind augustus/ begin september	Collegebesluit raadsvoorstel onderzoek(sopzet) (routing richting raadsvergadering sep-tember: actieve berichtgeving over het voorstel en de wijze waarop de raad dit in open-baarheid gaat bespreken. Inzet van de gebruikelijke algemene communicatiemiddelen (GemeenteThuis, website, persbericht, sociale media, intranet).
5 september	Forum en aansluitend oordeelsvormende raadsvergadering
12 september	Bijeenkomst met de raad over de opgaven en uitdagingen die Brummen de komende jaren heeft
19 september	Besluitvorming in de raad over het Plan van Aanpak. Daarna start van de communicatie over de bevraging(en) van inwoners, ondernemers en andere partijen.
Oktober/ november	Bevraging van partijen, ophalen van benodigde input, inclusief rondje ervaringen elders Communicatie over vaststellen ijkpunt en criteria (door klankbordgroep)
December 2024/ Januari 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie eventuele uitkomsten van onderzoeken/enquêtes - Begeleiding communicatie rondom gesprekken met potentiële partners, gesprekken met andere gemeenten over samenwerking e.a. acties
Februari/maart	<ul style="list-style-type: none"> - Synthese en (eind)rapportage inclusief advies - Voorbereiden communicatie(plan) voor vervolgfase (bestuurlijke bespreking en be-sluitvorming door gemeenteraad in mei-juni 2025)

Communicatiematrix

In onderstaande tabel staan de doelgroepen die we hebben onderscheiden en de communicatiemiddelen (a t/m J) die we gebruiken om hen te betrekken. Deze middelen worden zowel ingezet als het gaat om het informeren als voor het participeren. In de laatste kolom staat het participatieniveau.

Belanghebbende partijen	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Part.niv.
Gemeenteraad	X	X			X	X	X		X	X	5
College van B&W	X	X			X	X	X		X	X	4
Medewerkers	X	X		X	X	X	X		X	X	2
Ondernemingsraad	X	X			X	X	X		X	X	1
Provincie Gelderland	X	X	X		X	X			X		3
Regio Stedendriehoek	X		X		X	X			X		2
Buurgemeenten (Voorst, Zutphen, Bronckhorst, Rheden en Apeldoorn)	X	X	X		X	X			X		2
Overige samenwerkingsverbanden (verbonden partijen) zoals GGD, OD-Veluwe, VNOG, Tri- buut en Eerbeek-Loenen 2030)	X		X		X	X			X		1
Inwoners (breed)	X			X	X	X	X		X		2
Wijk- en dorpsraden	X		X		X	X	X		X		1
Ondernemers algemeen	X			X	X	X	X		X		2
Ondernemersverenigingen	X		X		X	X	X		X		1
Industriekernen Brummen en Eerbeek Loenen	X		X		X	X	X		X		1
Verbonden partijen - denk aan Circulus, GGD, VNOG, Tribuut, Plus OV, Leisu- relands etc.	X		X		X	X	X		X		1
Stichting Welzijn Brummen (SWB)	X		X		X	X	X		X		1 (2)
Politie(organisatie)	X		X		X	X	X		X		1
Brandweer(organsatie)	X		X		X	X	X		X		1
Maatschappelijke Adviesraad	X		X		X	X	X		X		1
Overige maatschappelijke orga- nisaties - denk aan sportkompas, water- schap, culturele stichting etc	X		X		X	X	X		X		1 (2)
Lokale en regionale media	x				X	X	X	X	X		1

Communicatiemiddelen

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| a. website | g. GemeenteThuis |
| b. gesprekken | h. persbericht/meeting |
| c. brieven | i. ondersteunende middelen |
| d. enquête-onderzoek | j. interne communicatie |
| e. sociale media | |
| f. nieuwsbrief digitaal | |

Participatieniveau's

1. informeren
2. consulteren/raadplegen
3. coproduceren
4. meebeslissen/delegeren
5. zelf organiseren