Richtinggevend kader

Startnotitie kerntakendiscussie Vught

Ter bespreking in commissievergadering

BDO Advisory | 23 oktober 2026



1. Aanleiding, doel en beoogd resultaat

Centraal staat het voeren van een inhoudelijk en bestuurlijk gesprek met de raad over de toekomstige koers van de gemeente. De uitkomst vormt een richtinggevend kader voor latere keuzes

Aanleiding

De gemeente Vught staat voor de opgave om richting te geven aan de toekomstige gemeentelijke koers en taakuitvoering in een context van financiële uitdagingen. Uitgangspunt daarbij is dat eerst vanuit de raad richting moet ontstaan op de vraag wat voor gemeente men wil zijn. Vervolgens kan deze richting door het college worden vertaald naar beleidsmatige keuzes en maatregelen binnen de grenzen van wat haalbaar en betaalbaar is.

Deze startnotitie heeft als doel om een gedeeld beeld te creëren bij raad, college, griffie en organisatie om daarmee te voorkomen dat gedurende het traject verschillende verwachtingen ontstaan. De startnotitie gaat daartoe in op:

- Doel en resultaat
- Reikwijdte en inhoudelijke uitgangspunten
- Rollen en verantwoordelijkheden
- Spelregels
- De uit te werken onderdelen in het eindverslag
- Besluitroute

Doelstelling en beoogd resultaat

Het doel is een inhoudelijk en bestuurlijk gesprek met de gemeenteraad te voeren over de toekomstige koers van de gemeente Vught. De raad formuleert daarbij richtinggevende uitgangspunten voor de gemeentelijke rol, prioritering van opgaven en beleidsterreinen en de financiële spelregels waarbinnen latere keuzes worden uitgewerkt.

De kerntakendiscussie resulteert in een samenhangend richtinggevend kader, bestaande uit drie lagen:

Laag	Richtinggevende vraag	Beoogde opbrengst
1. Koers en rol	Welke publieke waarden, kernopgaven en verantwoordelijkheden horen bij Vught?	Een gedeeld koers- en rolprofiel.
2. Profiel per domein	Welke opgaven, beleidsterreinen en voorzieningen hebben prioriteit?	Een geprioriteerd profiel voor de domeinen sociaal, fysiek, dienstverlening en veiligheid (inclusief asiel en migratie)
3. Financieel kompas	Welke financiële spelregels hanteert de raad?	Vijf tot zeven expliciete spelregels voor begrotingsdiscipline en nieuwe ambities (binnen de verplichte kaders van de toezichthouder).

De synthese wordt vastgelegd in een eindverslag. We gaan verderop in meer detail in op de onderdelen die terug zullen komen in het eindverslag.

© BDO

2. Reikwijdte en inhoudelijke uitgangspunten

De raad bepaalt de richting en afwegingsprincipes. Het college vertaalt die richting naar concrete voorstellen binnen de bestaande (en meegegeven) financiële kaders

De kerntakendiscussie richt zich op de politieke en bestuurlijke hoofdlijnen van de toekomstige gemeentelijke koers. De afbakening is bewust: de raad moet voldoende concreet kunnen prioriteren, maar niet al tijdens de sessies terechtkomen in de uitwerking van afzonderlijke maatregelen. Een scherpe scope is dan ook van belang om zowel de inhoudelijke onderwerpen als het te hanteren abstractieniveau af te bakenen.

Inhoudelijke scope en omgang met wettelijke taken en bestaand beleid

Binnen de kerntakendiscussie bespreekt de raad de samenhang tussen identiteit, maatschappelijke opgaven, voorzieningenniveau en financiële houdbaarheid van de gemeente Vught. Het abstractieniveau van de kerntakendiscussie richt zich op beantwoording van de richtinggevende vragen die op de vorige pagina zijn uiteengezet:

- Welke publieke waarden, kernopgaven en verantwoordelijkheden horen bij de gemeente Vught?
- Welke opgaven, beleidsterreinen en voorzieningen hebben prioriteit op de onderscheiden domeinen in de gemeentelijke taakuitvoering?
- Welke financiële spelregels hanteert de raad?

De volgende onderwerpen vallen binnen de inhoudelijke scope:

- Inhoudelijk gezien is alles bespreekbaar tijdens de kerntakendialoog (binnen onderstaande kaders).
- Bestaand beleid en eerder genomen besluiten vormen het vertrekpunt en de context voor de kerntakendialoog.
- Taken van de gemeente met structurele lasten (met als doel een structureel sluitende begroting). Incidentele taken (taken waar incidentele baten en lasten tegenover staan) vallen buiten de scope.
- Taakuitvoering bij medebewindstaken waarin sprake is van eventuele bovenwettelijke inzet, beschikbare beleidsruimte en een hoger serviceniveau dan het wettelijk minimum.

Buiten de scope valt:

- Besluitvorming over afzonderlijke bezuinigingsmaatregelen, begrotingsposten, afzonderlijke subsidies aan bijvoorbeeld verenigingen of instellingen, tarieven en investeringskredieten.
- Uitwerken of doorrekenen van maatregelenpakketten. Deze stap volgt pas na de vertaling van de kaders door het college.
- Keuzes met betrekking tot de organisatie (individuele functies, formatieplaatsen of de interne inrichting). Het college draagt zorg voor vertaling van eventuele inhoudelijke beleidskeuzes naar mogelijke organisatorische consequenties.
- Vooraf vaststellen van taakstellingen of automatisch vertalen van prioritering naar budgetgroei of -reductie.

© BDO

3. Proces en aanpak

Proces en aanpak kerntakendiscussie aan de hand van vijf stappen

Het traject bestaat uit vijf concrete momenten met de gemeenteraad. Vooralsnog zijn de volgende momenten in concept voorzien in het proces. Mogelijk volgen nog aanpassingen als gevolg van de reflectie op de startnotitie.

Moment (concept)	Onderwerp en setting	Doel	Deelnemers
29 okt · 19.00	Startnotitie: reflectie in commissie	Gedeeld begrip van opdracht en proces	Fracties
19 nov · 20.00-22.00	Financieel kompas: werksessie	Financiële spelregels formuleren	Financieel woordvoerders
17 dec · 20.00-23.00	Koers en rol: werksessie	Identiteit, kernopgaven en rolopvatting bepalen	Fractievoorzitters
21 jan · 20.00-23.00	Profiel per domein: werksessie	Prioriteiten en essentiële voorzieningen bepalen	Domeinwoordvoerders
4 feb · 20.00	Afronding: opiniërend debat in commissie	Opiniërend debat over eindresultaten	Fracties

Hieronder volgt een korte toelichting op de vijf stappen in het proces. We gaan per stap in op de onderwerpen, werkvormen zoals we deze voor nu voorzien en opbrengsten. Het doel, de afbakening en de beoogde opbrengst zijn leidend. Mogelijk worden hiertoe werkvormen nog in de voorbereiding nader aangescherpt. Uiteraard dragen wij er zorg voor dat deelnemers tijdig op de hoogte zijn en voldoende ruimte houden voor een adequate voorbereiding.

1. Startnotitie - 29 oktober

De fracties bespreken de startnotitie. In de commissie bespreken betrokkenen in hoeverre zij opdracht, eindproduct en procesroute onderschrijven. Aandachtspunten leiden tot aanscherping van de startnotitie.

Opbrengst: een gedeeld vertrekpunt met heldere afspraken over informatievoorziening, verantwoordelijkheden en planning.

2. Financieel kompas - 19 november

De financieel woordvoerders bespreken in twee uur de financiële uitgangspunten voor latere keuzes. Thema's zijn structureel begrotingsevenwicht, buffers en weerstandsvermogen, financiële kengetallen en realistisch ramen van ambities en uitvoeringscapaciteit.

Stellingen maken de afwegingen concreet: moet elke jaarschijf sluitend zijn? Welke ruimte houden we beschikbaar? Wanneer mag een nieuwe ambitie erbij? Deelnemers lichten hun positie toe en bespreken verschillen.

Opbrengst: financieel kompas met vijf tot zeven financiële spelregels.

© BDO

3. Proces en aanpak (2 van 3)

Proces en aanpak kerntakendiscussie aan de hand van vijf stappen

3. Koers en rol – 17 december

De fractievoorzitters verkennen welke gemeente Vught wil zijn, welke publieke waarden daarbij horen en welke resultaten inwoners en bedrijven mogen verwachten. Zij benoemen kernopgaven, mogelijke verschillen per kern en principes voor het gewenste serviceniveau.

Voorgestelde werkvorm 'koers en rol': drie blokken van één uur

Eerst bespreken deelnemers identiteitsstellingen op basis van bestaande visie- en beleidsdocumenten. Daarna gaan we aan de slag om de kernopgaven te bespreken en in kaart te brengen. Om deze discussie gericht te voeren, betrekken we vooraf aangeleverde feiten, wettelijke kaders, huidig beleid en signalen uit de uitvoering. Waar beschikbaar helpen benchmarkgegevens om uitdagingen te duiden. In de bijlage staat een fictieve opgavenkaart ter illustratie.

In het derde blok bespreken zij rolstellingen: wanneer voert de gemeente zelf uit, werkt zij samen of faciliteert zij?

Opbrengst: een koers- en rolprofiel met de belangrijkste kernopgaven en uitgangspunten voor gemeentelijke inzet. BDO legt gedeelde richting, argumenten en verschillen van inzicht vast.

4. Profiel per domein – 21 januari

De domeinwoordvoerders prioriteren de kernopgaven en geclusterde beleidsterreinen binnen de domeinen sociaal, fysiek, dienstverlening en veiligheid (inclusief asiel en migratie). Hierbij is uiteraard ook expliciet aandacht voor de weging over de domeinen heen. Een belangrijke basis hiervoor is de uitwerking van de belangrijkste kernopgaven. Raadsleden bespreken wat minimaal op orde moet blijven en waar meer, minder of een andere gemeentelijke inzet past.

Voorgestelde werkvorm 'profiel per domein': twee blokken

In het eerste uur verdelen deelnemers 100 punten over de kernopgaven uit de vorige sessie, als input voor de integrale afweging. In de volgende twee uur verdelen zij per domein 100 punten over beleidsterreinen en wijzen zij drie essentiële voorzieningen aan. Het overzicht vermeldt per beleidsterrein de inhoud, voorzieningen en gemeentelijke rol. De puntenverdeling ondersteunt het gesprek over afwegingen en verschillen.

Opbrengst: onderbouwde prioriteiten en essentiële voorzieningen (integraal en per domein) op het niveau van opgaven en beleidsterreinen, zonder automatische vertaling naar afzonderlijke begrotingsposten.

5. Afronding – 4 februari

BDO brengt koers en rol, domeinprioriteiten en financiële spelregels samen in een eindverslag, met onderbouwing en afwijkende raadsopvattingen. De organisatie toetst de feiten en de griffie het proces. BDO koppelt de uitkomsten terug aan de raad.

In het openbare opiniërende debat bespreken de fracties de samenhang en geven zij richting mee. Het college vertaalt de uitkomsten daarna naar uitvoerbare voorstellen en toetst de gevolgen. Besluitvorming volgt via de reguliere gemeentelijke procedure.

© BDO

3. Proces en aanpak (3 van 3)

We zetten in op een zorgvuldig proces met voldoende ruimte voor voorbereiding en reflectie

Inhoudelijke voorbereiding van werksessies mede door reflectie van de auditcommissie

We zetten uiteraard in op een zorgvuldig proces met bijbehorende ruimte voor tijdige voorbereiding. Dit is essentieel om ondanks het krappe tijdpad de beoogde doelstelling van de kerntakendiscussie te realiseren.

Om zorg te dragen voor een tijdige voorbereiding, stemmen we voorafgaand aan de inhoudelijke werksessies over koers en rol en profiel per domein de stellingen en relevante inhoudelijke uitwerkingen af met de auditcommissie. Er wordt door de auditcommissie schriftelijk gereflecteerd op opzet, evenwichtigheid en bruikbaarheid van stellingen. Uiteraard bewaken we hierbij scherp dat deze aandachtspunten worden ingebracht zonder politieke afweging.

We leveren de conceptuitwerking en stellingen ruim van tevoren aan zodat er voldoende tijd is om te reflecteren en de input te verwerken. Concreet leveren we deze aan op:

- 25 november ter voorbereiding op de sessie van 17 december
- 4 januari ter voorbereiding op de sessie van 21 januari (omwille van het reces)

We zorgen uiteraard voor feitelijke toetsing met de ambtelijke organisatie voorafgaand aan het delen van de uitwerkingen met de auditcommissie.

Deelnemers aan werksessies ontvangen twee weken vooraf een voorbereidend memo. Zorgvuldige voorbereiding is essentieel

Uiterlijk twee weken voor iedere werksessie ontvangen de deelnemers een voorbereidend memo. Hierin staan de agenda, het doel en de beoogde opbrengst van de bijeenkomst. Het memo licht toe welke onderwerpen en stellingen centraal staan, welke werkvormen we gebruiken en welke concrete voorbereiding we van de deelnemers voorafgaand aan de werksessies vragen. Zo kunnen raadsleden zich vooraf inhoudelijk voorbereiden en binnen hun fractie afstemmen.

Daarnaast bevat het memo een beknopte feitenbasis. We delen opgavenkaarten vooraf en geven inzicht in relevant bestaand beleid en wettelijke kaders. We maken duidelijk welke ruimte er is voor politieke afweging en hoe de uitkomsten bijdragen aan het richtinggevend kader. De ambtelijke organisatie toetst de feitelijke informatie vooraf.

We gaan bij de uitwerking van de sessies uit van een tijdige en zorgvuldige voorbereiding door de fracties. Het tijdpad is krap en het aantal werksessies beperkt, mede gezien de afspraken met de provinciaal toezichthouder. Bij elke werksessie, maar met name bij stap 4 ‘profiel per domein’, is zorgvuldige voorbereiding essentieel om in één werksessie de beoogde diepgang te bereiken. De raad kan overwegen om zekerheidshalve een uitloopmoment te reserveren in de planning, voor zover de raadskalender en de afspraken met de provincie over de aanlevering van de gewijzigde begroting dit toestaan.

© BDO

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden draagt bij aan een zorgvuldig proces

Een heldere rolverdeling is nodig om de kaderstellende positie van de gemeenteraad te borgen en tegelijkertijd te zorgen voor een zorgvuldig en uitvoerbaar proces in het geschetste tijdpad.

De raad bepaalt de kaders en richting. Het college staat aan de lat voor concrete vertaling in voorstellen en een structureel sluitende begroting.

In de tabel hiernaast staan de rollen zoals we die nu voorzien beknopt uiteengezet.

Betrokken partijen	Kernrol	Belangrijkste taken
Gemeenteraad	Kadersteller	Reflectie op startnotitie, uitgangspunten en richting; auditcommissie reflecteert op evenwichtigheid en bruikbaarheid van stellingen ter voorbereiding op sessies. Vertegenwoordigers van de raad nemen deel aan sessies; opiniërend debat na afronding
College	Bestuurlijk partner en vervolgverantwoordelijke	Vertaalt het eindverslag na afronding naar concrete voorstellen. Eventueel als toehoorder aanwezig bij de werksessies van de raad.
Griffie	Procesbewaker van de raad	Bewaakt opdracht, positie en informatievoorziening van de raad; ondersteunt agendering
Directie	Ambtelijk opdrachtgever	Organiseert capaciteit, interne afstemming, tijdige informatielevering en feitelijke toetsing
Ambtelijke organisatie	Feiten- en kennisleverancier	Levert beleid, data, wettelijke kaders en financiële informatie; controleert feitelijke juistheid en benoemt onzekerheden. Beperkte ambtelijke ondersteuning is aanwezig bij sessies voor eventuele technische vragen.
BDO	Onafhankelijk procespartner	Ontwerpt en begeleidt sessies; structureert de feitenbasis; bewaakt werkvorm en afbakening; legt richting, argumenten en dilemma's vast; stelt eindverslag op

© BDO

5. Spelregels aangaande de kerntakendiscussie

Hoe gaan we om met vertrouwelijkheid, openbaarheid, minderheidsstandpunten en communicatie over de kerntakendiscussie?

Gezien de gevoeligheid die samenhangt met het voeren van een kerntakendiscussie, is het wenselijk om hier een aantal spelregels aan de voorkant over vast te leggen:

- Bespreking van de startnotitie en het eindverslag vindt in de openbaarheid plaats. De inhoudelijke sessies en documentatie ter voorbereiding zijn besloten en vertrouwelijk omwille van de vertrouwelijke en gevoelige aard van de besproken onderwerpen.
- Het gesprek gaat over de gewenste koers, publieke waarden, prioriteiten, het voorzieningenniveau, de gemeentelijke rol en financiële afwegingsprincipes. Onderwerpen zoals individuele begrotingsposten, subsidies, verenigingen of instellingen kunnen als voorbeeld worden ingebracht, maar enkel om een dilemma zichtbaar te maken. De procesbegeleider brengt het gesprek daarna terug naar het bovenliggende principe: gewenste rol, prioriteit of niveau van dienstverlening van de gemeente.
- BDO als procesbegeleider bewaakt een evenwichtige deelname van fracties en voorkomt dat uitkomsten bepaald worden door spreektijd, groepssamenstelling of groepsgrootte. In de weging wordt er rekening mee gehouden dat verschillende fracties een ander democratisch gewicht vertegenwoordigen.
- Afwijkende en minderheidsstandpunten worden herkenbaar in het eindverslag vastgelegd waar deze optreden, om daarmee navolgbaarheid van de discussie te borgen.
- De einduitkomst van de kerntakendiscussie is een richtinggevend kader. Het college werkt daarna de beleidsmatige, organisatorische en financiële keuzes en gevolgen uit en legt de voorstellen via de reguliere besluitvorming aan de raad voor.
- Eventuele communicatie en besluitvorming over de einduitkomst van de kerntakendiscussie volgen conform de gebruikelijke gemeentelijke kaders en procedures.

© BDO

6. Uitwerkingen in het eindverslag

Uit welke onderdelen bestaat het eindverslag?

Het eindverslag brengt de drie lagen uit het richtinggevend kader samen en bevat een uitwerking van:

- De inhoudelijke koers en het rolprofiel van de gemeente Vught
- Een categorisering van de kernopgaven en beleidsterreinen in:
  - Kerntaken
  - Reguliere taken
  - Keuzetaken
- De financiële spelregels
- Een voorstel voor het college voor een afwegingsvolgorde (zie hiernaast een illustratief voorbeeld)

Hierbij worden per onderdeel in het verslag ook de onderbouwing en eventuele afwijkende raadsopvattingen gerapporteerd om daarmee navolgbaarheid van de uitwerking te borgen.

De kerntakendiscussie richt zich op de inhoudelijke koers van de gemeente. In het eindverslag worden dan ook geen suggesties voor concrete maatregelen opgevoerd.

CATEGORISERING KERNTAKEN	RESULTATEN KERNTAKENDISCUSSIE		RICHTING VOOR HET COLLEGE
	Kernopgaven	Beleidsterreinen	
Kerntaken →	Hoge prioriteit	Hoge prioriteit en essentiële voorzieningen	Investeren en continuïteit borgen, basisniveau vastleggen.
Reguliere taken →	Enige prioriteit	Enige prioriteit	Passen logischerwijs bij de gemeente Vught, behoren niet tot de kerntaken
Keuzetaken →	Lage prioriteit	Lage prioriteit	Alleen op inzetten als daar ruimte voor is

© BDO

7. Besluitroute en vervolgproces

Wat is de besluitroute met betrekking tot het eindverslag en hoe vindt doorvertaling plaats?

Toetsing eindverslag

Het eindverslag wordt feitelijk getoetst door de organisatie en procesmatig door de griffie. Politieke duiding blijft aan de raad. Het eindverslag wordt aan de raad teruggekoppeld om te worden ingebracht voor een opiniërend debat op 4 februari.

Opiniërend debat en mandaat

Op 4 februari spreken de fracties zich in de commissie uit over de uitkomsten in een opiniërend debat. Er wordt met elkaar gesproken over de resultaten en er wordt richting meegegeven aan het college voor de verdere uitwerking en doorvertaling in concrete voorstellen.

Doorvertaling door het college

Het college vertaalt de richting naar concrete voorstellen en toetst de maatschappelijke, juridische, organisatorische en financiële gevolgen. Besluitvorming volgt via de reguliere gemeentelijke procedure.

De vertaling in concrete voorstellen vindt plaats in een gewijzigde (meerjaren)begroting 2027-2030 die in februari/maart in routing wordt gebracht voor besluitvorming.



Bijlage: fictieve opgavenkaart (t.b.v. sessie ‘koers en rol’)

Per opgave is aan de hand van indicatoren zichtbaar hoe de gemeente presteert ten opzichte van de benchmark. Vormen verschillen een uitdaging voor de gemeente of zijn deze acceptabel?

55.000	+6%	28%	37%	42%
inwoners (2026)	groei tot 2040	65+ in 2040	eenpersoonshuishoudens	inwoners in kleine kernen

1. Wonen & ruimte

Woningvraag, betaalbaarheid en schaarse ruimte raken verschillende generaties en kernen.

Richtinggevende indicatoren

Woningtekort	6,8%
Nieuwbouw / 1.000 woningen	5,4
Aandeel betaalbare woningen	44%

Opgave: passende woningen en evenwichtige groei

2. Kansengelijkheid & gezondheid

Verschillen in inkomen, gezondheid en ontwikkelkansen werken door tussen buurten en generaties.

Richtinggevende indicatoren

Jeugd met jeugdhulp	12,4%
Huishoudens met een laag inkomen	7,9%
Ervaren goede gezondheid	73%

Opgave: vroeg ondersteunen en achterstanden verkleinen

3. Klimaat & leefomgeving

Klimaatverandering en energietransitie beïnvloeden woningen, openbare ruimte en gezondheid.

Richtinggevende indicatoren

Hernieuwbare elektriciteit	39%
Woningen met label C of beter	68%
Kwetsbare klimaatlocaties	17

Opgave: gezonde, groene en toekomstbestendige leefomgeving

4. Leefbaarheid & gemeenschapskracht

Voorzieningen, ontmoeting, bereikbaarheid en betrokkenheid bepalen of wijken en kernen vitaal blijven.

Richtinggevende indicatoren

Vrijwilligerswerk	31%
Tevredenheid woonomgeving	7,6
Inwoners nabij basisvoorzieningen	82%

Opgave: vitale kernen, bereikbare voorzieningen en sterke netwerken

5. Veiligheid & weerbaarheid

Traditionele criminaliteit, digitale dreiging, ondermijning en ervaren onveiligheid vragen om een brede maatschappelijke aanpak.

Richtinggevende indicatoren

Ervaart weleens onveiligheid	34%
Geregistreerde misdrijven / 1.000 inw.	42
Slachtoffer van online criminaliteit	14%

Opgave: veilige buurten en weerbare inwoners en gemeenschappen

BDO

Een ǝɹǝpuɐ kijk
op waarde