



GEMEENTE TILBURG



2020

# Perspectiefnota

## Inleiding

### Geluk en gezondheid in 2020

In het "World happiness report 2019" van de Verenigde Naties kwam Nederland als het op vier na gelukkigste land uit de vergelijking van de 196 landen in de wereld. In het onderzoek werden het Bruto Binnenlands Product, sociale ondersteuning, gezonde levensverwachting, vrije keuze, generositeit en mate van corruptie als uitgangspunten genomen om de mate van geluk te bepalen. Het uitgangspunt voor de Nederlander en dus ook de Tilburger lijkt gunstig maar wat maakt mensen nu eigenlijk gezond en gelukkig?

Er is veel onderzoek gedaan naar deze vraag. Burger en Veenhoven stellen in het "Geluksonderzoek en beleid" dat geluk of levensvoldoening afhangt van hoe iemand zich in het algemeen voelt en in hoeverre zijn bestaande situatie overeenstemt met het ideale leven dat iemand voor zichzelf en zijn kinderen in de toekomst voor ogen heeft. Van belang zijn daarbij factoren als zinvolheid van leven, mate van democratie, kwaliteit van de overheid, welvaart, onderwijs, gelijkheid, vrijheid, veiligheid en de kwaliteit van zorg. Maslow kwam al in de jaren 40 tot een beschrijving van menselijke behoeften, lopend van bevrediging van lichamelijke behoeften via veiligheid en zekerheid, behoefte aan sociaal contact, erkenning en waardering tot zelfrealisatie. Bij onze zuiderburen komt professor Annemans in zijn "Het geluk van België" tot de aspecten gezondheid, een goede financiële situatie, autonomie, betrokkenheid (sociale relaties) en competentie (vertrouwen in de dingen die men doet).

Recente studies zoals die van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) komen tot analyses van geluk en gezondheid op basis van het begrip "brede welvaart". Naast het Bruto Binnenlands Product vormen in deze studie materiële welvaart en welzijn, gezondheid, milieu, samenleving, veiligheid, werken en leren, en wonen de kwaliteitsindicatoren. Voor de toekomst maakt deze studie onderscheid in de aanwezigheid van voldoende economisch, menselijk, natuurlijk en sociaal kapitaal. In de "Geluksmonitor" van het CBS staan de financiële situatie, financiële toekomst, zinvolle dagelijks bezigheden, gezondheid, sociaal leven, vertrouwen in de overheid, gevoel van veiligheid, tevredenheid met de buurt en opleiding en arbeid centraal. Specifiek over gezondheid heeft het RIVM veel gepubliceerd over leefstijlthema's. Hierin komen zaken aan de orde als sport en bewegen, de intrinsieke waarde van kunst en cultuur, gezond en matig eten, voorkomen van overgewicht, voorkomen van het gebruik van alcohol, tabak en drugs en seksueel gezond gedrag.

In ons bestuursakkoord "Gezond en gelukkig in Tilburg" schreven we dat de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen voor de mensheid zoals die gedefinieerd zijn door de Verenigde Naties (sustainable development goals) voor ons leidend zijn als we werken aan een stad waarin je gezond en gelukkig kan zijn. Dan gaat het om voorkomen van armoede, geen honger, goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs, gendergelijkheid, schoon water en sanitair, betaalbare en duurzame energie, eerlijk werk en economische groei, industrie-innovatie-infrastructuur, minder ongelijkheid, duurzame steden en gemeenschappen, verantwoorde productie en consumptie, klimaatactie, leven in het water, leven op het land, vrede-, justitie- en sterke publieke diensten en partnerschap om doelstellingen te bereiken.

Wanneer we het voorgaande door onze oogharen beschouwen dan kunnen we een onderscheid maken in vijf clusters van elementen die voorwaardelijk zijn voor het bereiken van geluk en gezondheid:

1. Directe basisbehoeften die bestaanszekerheid aan een individueel mens bieden zoals schoon water, goed voedsel, onderdak, veiligheid, een gezonde leefstijl, beweging en individuele ontplooiing.
2. Financieel-economische voorwaarden zoals welvaart, duurzame economische groei, de bestaande en toekomstige financiële situatie, een goede opleiding en het hebben van werk.
3. Sociale voorwaarden zoals welzijn, sociaal contact en erkenning door de ander, vrijheid en (gender) gelijkheid, cultuur, goed onderwijs en adequate zorg.
4. Duurzaamheid, zodat voldoende schoon water, voedsel en energie en grondstoffen voorradig zijn en natuur en biodiversiteit beschikbaar is. Maar belangrijker is nog dat deze elementen ook voor toekomstige generaties beschikbaar blijven.
5. Kwaliteit van de overheid die zorgt voor vrede en rechtvaardigheid, die ondermijning bestrijdt, die zorg heeft voor de gemeenschap en die vertrouwen en democratie biedt.

De individuele behoeften laten zich vertalen naar de economische en sociale voorwaarden, de behoefte aan duurzaam leven en de verwachtingen die aan de overheid gesteld worden.

## Samenhang

Er is een grote samenhang tussen de voorgaande clusters, ze staan dus niet los van elkaar. Met een paar voorbeelden wordt deze onderlinge samenhang duidelijk. Goed onderwijs vergroot de kans op een goede vakopleiding en vervolgens een mooie baan met een passend salaris. Veiligheid is, evenals cultuur, een belangrijke voorwaarde voor bedrijven om zich te vestigen in een stad en voor mensen om prettig te kunnen wonen in een buurt of wijk. Zo versterken de clusters elkaar. Het omgekeerde is ook mogelijk. Ongebreidelde economische groei gaat ten koste van het leefmilieu en grondstoffen waardoor toekomstige generaties het moeilijker krijgen om welvaart te creëren. De kans is groot dat laag opgeleiden die in relatieve armoede leven er moeilijker in slagen er een gezonde leefstijl op na te houden. Dit zijn voorbeelden hoe elementen uit verschillende clusters elkaar kunnen verzwakken.

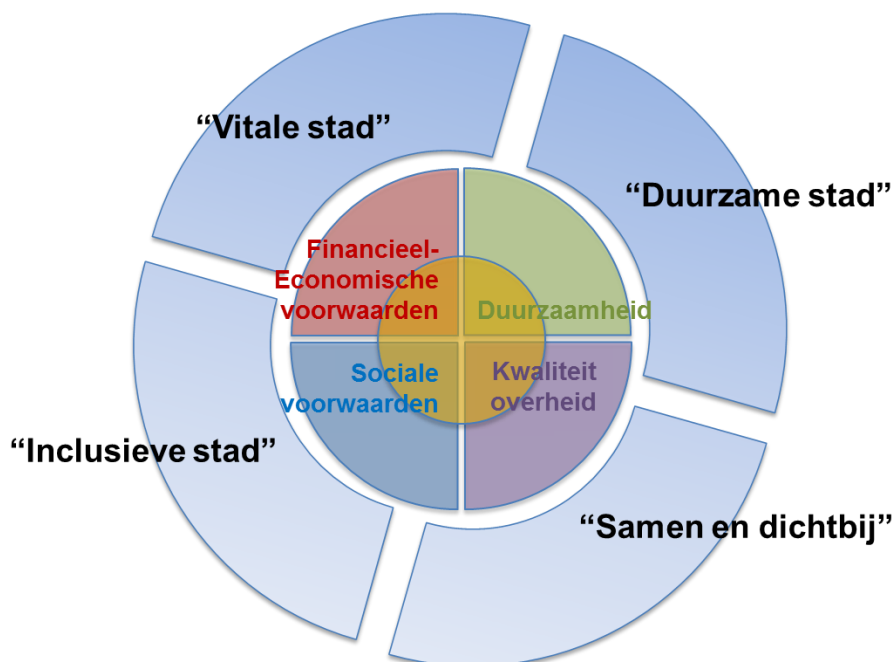
Voor ons als gemeente is het de kunst om de positieve relaties die elkaar versterken te ontdekken en te helpen om die tot wasdom te laten komen. Door samen met de corporaties sociale woningbouw te verduurzamen kunnen de woonlasten voor de bewoners verlaagd worden. De duurzame en de inclusieve stad helpen elkaar. Daarnaast is het zaak om negatieve relaties proberen te doorbreken. Door buurtsport aan te bieden aan jongeren en door gezamenlijk met ouderen jeux de boules veldjes aan te leggen in de openbare ruimte stimuleren we beweging, gezondheid en saamhorigheid. De inclusieve stad en de vitale stad versterken elkaar.

Zo kunnen we zetjes in de goede richting naar geluk en gezondheid geven. Op hoofdlijnen betekent het voor ons dat we op een verantwoorde manier betere financieel economische- en sociale voorwaarden moeten stimuleren. Dat we ons als betrouwbare en verantwoordelijke overheid moeten gedragen met oog voor de mensen die het niet vanzelf redden. En dat we steeds in de gaten moeten houden dat ons gedrag niet ten koste van de toekomst mag gaan.

Wij verwachten dat met name maatregelen die spelen op de snijvlakken van meerdere onderwerpen een grote impact hebben op geluk en gezondheid voor onze inwoners. Een aanzet voor de uitwerking van deze maatregelen wordt hierna in de verschillende "steden" al genoemd. Wij kunnen ons voorstellen dat bij de prioritering van interventies dit type maatregelen een hogere prioriteit krijgt.

## Vertaling naar de begroting

Wat betekent het voorgaande voor onze begroting? Op dit moment onderscheiden we in onze begroting de programma's "vitale stad", "inclusieve stad", "duurzame stad" en "samen en dichtbij". Deze programma's sluiten niet naadloos aan op de clusters die we hiervoor benoemd hebben maar niettemin is er een behoorlijk grote overlap.



De samenhang tussen deze onderlinge "steden" neemt toe. Maar ook de onderlinge samenhang tussen de producten binnen de "steden" (datgene wat we als gemeente via onze begroting concreet mogelijk maken) neemt toe. In de uitvoering van onze taken, met name in het sociale domein, lopen we er steeds vaker tegen aan dat de productgrenzen belemmerend werken. Daarom vergroten we onze slagkracht in het kader van ontschotting in de begroting 2020 door sectorale producten samen te voegen tot nieuwe geïntegreerde producten. Per stad worden 3 a 5 van deze nieuwe producten gedefinieerd. Uiteraard ligt het budgetrecht over deze producten bij de Raad.

### **Financieel perspectief**

De Programmabegroting 2020 maken we vanuit een solide financiële basispositie. Onze reserves zorgen er voor dat we een robuuste solvabiliteit hebben. Binnen de Programmabegroting 2020 is er evenwel geen extra structurele ruimte beschikbaar. Er is beperkt geld vanuit onze besteedbare reserves beschikbaar voor nieuwe initiatieven en wensen. Hoge ambities kunnen niet bekostigd worden tenzij we bestaand beleid ter discussie stellen.

Vanuit het Rijk worden we op dit moment geconfronteerd met veel onzekerheden. Zowel de omvang van de beschikbare middelen als ook de verdeling ervan is nu en in het komende jaar onderwerp van gesprek en onderzoek. Met name de beschikbare budgetten in het sociale domein en voor de jeugdhulp in het bijzonder zijn onzeker. Tegelijkertijd is het Rijk voor het geheel van het gemeentefonds een onderzoek gestart naar een nieuwe verdeling van het geld over alle gemeenten. Pas in de meircirculaire van 2020 worden de effecten van deze operatie bekend. Als laatste ontwikkeling op Rijksniveau benoemen we de onderuitputting die het Rijk heeft op haar eigen uitgaven en die conform de systematiek "trap op - trap af" kan leiden tot vermindering van de inkomstengroei voor gemeenten.

We wapenen ons tegen de onzekerheden waarmee we op dit moment geconfronteerd worden. We houden koers en zetten de stedelijke transformaties volop door maar met oog voor prudent financieel management:

- Dit doen we door in de vitale stad tot een scherpere focus en prioritering in onze stedelijke ontwikkeling te komen. We ontwerpen een prioriteringsinstrument om samen met u de afwegingen in onze ontwikkelagenda steviger te kunnen maken. We proberen aanvullende financiering voor onze opgaven bij marktpartijen, provincie en Rijk te mobiliseren.
- Dit doen we door in de inclusieve stad binnen de transformatie door middel van hefboomen versneld financieel rendement te realiseren passend bij de inhoudelijke transformatie. Dit borgt de betaalbaarheid, ook naar de toekomst toe en maakt het mogelijk bij de midterm review te komen tot een structureel sluitende begroting zoals afgesproken in ons bestuursakkoord.
- In de duurzame stad hebben we in het bestuursakkoord een stevige financiële basis gecreëerd. Hier is geen aanpassing op nodig maar het is zaak om tot uitvoering van onze ambities te komen op het gebied van de klimaatopgaven in deze stad. Daarbij geven we de voorkeur aan maatregelen die een direct positief effect hebben voor onze inwoners en ondernemers. Ook hier gaan we actief op zoek naar cofinanciering door onze partners en andere overheden.
- Vanuit de optiek van het programma Samen & Dichtbij onderschrijven wij in de regionale samenwerking de doelen van de Strategische Meerjarenagenda Hart van Brabant en Midpoint. Wij willen onze bestaande capaciteit nu met onze partners richten op deze doelstellingen.

## Vitale stad

Wij willen een stad zijn die veilig is, groen, schoon, opgeruimd met plekken waar je elkaar op een ontspannen manier tegenkomt. Een stad met ruimte voor kunst en cultuur. Kwaliteit. Een stad waar je werk hebt dat bij je past. Een stad waar de economische basis op orde is, de economie op volle toeren draait en zich robuust ontwikkelt. Een stad waar je je talent kunt ontplooien om goed voorbereid te zijn op de arbeidsmarkt van de toekomst. Ruimte voor ontwikkeling dus. De snelle veranderingen in de samenleving en economie vragen continu vernieuwingskracht en aanpassingsvermogen. We versterken de economische kracht en bieden ruimte voor de nieuwe stedelijke economie die 'slim' en circulair is met aantrekkelijke ontmoetingsplekken en leeromgevingen. Een vitale stad als fundament voor de inclusieve en duurzame stad. Van belang voor goed kunnen wonen, werken, leren en verblijven.

### De transformatie

#### *Aantrekkelijke leefomgeving en veerkrachtige stad*

We willen dat onze stad een vitale stad is en ook in de toekomst floreert. Mensen moeten er fijn kunnen wonen en een baan kunnen vinden in de stad of omgeving (binnen bereisbare afstand). Dit vraagt om een gevarieerd en aantrekkelijk woningaanbod en woonmilieu, een aantrekkelijk landschap en een aansprekend vestigingsmilieu voor bedrijven met een moderne uitstraling, een goede (zo mogelijk multimodale) bereikbaarheid en die voorop lopen in de implementatie voor de nieuwe economie (voorbeelden Spoorzone en Wijkevoort). De basis voor een aantrekkelijke woon- en werkomgeving is een veilige (leef)omgeving.

#### *Eindresultaten en te bereiken impact*

Burgers ervaren minder onveiligheidsgevoelens en voelen zich thuis in hun eigen leefomgeving (buurten en wijken). Een vitale stad biedt voldoende ruimte voor bedrijvigheid (in het bijzonder logistiek, industrie en kennisintensieve dienstverlening en creatieve industrie). Naast ruimte voor nieuwe bedrijventerreinen, kijken we ook naar herstructurering en verduurzaming van bestaande terreinen (parkmanagement). Voor een vitale stad zijn ondernemerschap, ruimte voor nieuwe economische ontwikkelingen en hybride leer-werkomgevingen waar innovaties tot stand kunnen komen belangrijk. De komende jaren beschikken we over een voldoende, gevarieerd en betaalbaar woningaanbod (kwantitatief en kwalitatief), nieuwe woonmilieus en een aantrekkelijke buitenruimte die aansluit bij de wensen en behoeften van bewoners, bedrijven, onderwijsinstellingen en bezoekers. Wij investeren in gezonde en aantrekkelijke wijkwinkelcentra als cruciaal onderdeel voor sociale cohesie in de wijk.

We ontwikkelen een aantrekkelijke binnenstad, met een divers aanbod van culturele en andere voorzieningen en beperkt (verantwoord) niveau van leegstand (detailhandel, kantoorruimte). De Spoorzone is daarin onze nieuwe publiekstrekker met succesvolle transformaties van cultureel erfgoed, zoals de LoCHal en ruimte voor urban culture, evenementen en urban sports (bijv. Hall of Fame). We ontwikkelen een economisch ecosysteem, waarin ondernemers, bedrijven en kennisinstellingen elkaar versterken. Programmatisch voortbouwend op de aanwezige (kennis)economie, het samenbrengen van partijen en het scheppen van de juiste (ruimtelijke) condities voor innovatie zijn daarbij belangrijk en betekenen een rol voor de gemeente. Talent boeien en binden en zorgen dat alle Tilburgers voldoende profiteren van de banengroei. De aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt is daarom van groot belang en de samenwerking met onze onderwijsinstellingen en partners in Midpoint Brabant vormt een belangrijk instrument om dit doel te bereiken.

Een samenhangende stedelijke ontwikkelingsstrategie met keuzes voor prioritaire ontwikkelingen is cruciaal om deze ontwikkelingen ruimtelijk en toekomstbestendig mogelijk te maken binnen strakke financiële kaders.

#### *Bijdrage geluk en gezondheid*

Werk en kansen voor persoonlijke ontwikkeling vormen een stevige basis voor geluk en gezondheid en daarmee voor een vitale stad. Een vitale stad is ook een inclusieve stad; iedereen doet mee met werk, opleiding of maatschappelijke participatie. We stimuleren en faciliteren/zorgen voor condities voor ontplooiingsmogelijkheden voor elke Tilburger. We ontwikkelen de gebouwde omgeving en onze economie in balans met het sociaal en ecologisch kapitaal. Toegankelijkheid van openbare gebouwen en de (binnen)stad, verkeersveilige infrastructuur en de mens centraal in het verkeer. Ruimte voor sociale ontmoetingsplekken (bijvoorbeeld in de binnenstad met gelegenheid voor urban sports, cultuur en evenementen voor iedereen), integrale wijkstrategieën en zorgen dat de stedelijke ontwikkeling voor elke Tilburger iets oplevert en niet alleen voor de kenniswerkers en expats. Betaalbaarheid van wonen en een gezonde, groene leefomgeving. Inwoners voelen zich veilig in hun eigen buurt. Er is letterlijk ruimte voor nieuwe economie, experiment en het

ontplooiën van ieders talent. Het zijn de dragers van de economie van vandaag en vormen een stevige basis voor de economie van morgen. Kortom, de vitale stad als fundament voor de inclusieve en duurzame stad.

## **Kracht van de stad**

### *Kenniseconomie en toepassen van kennis*

Als 'comeback city' heeft Tilburg haar aanpassingsvermogen en vernieuwingskracht bewezen. De kenniseconomie gedijt goed in de stad. Steden zijn een broedplaats voor ondernemerschap, de stad trek talent en investeringen. Voor een slimme economie en samenleving en een duurzame ontwikkeling ervan (veerkrachtig en toekomstbestendig) is innovatie een cruciale factor. Met een sterke onderwijs traditie en de aanwezigheid van kennisinstellingen op alle niveaus is de gewenste groei van de zakelijke en creatieve dienstverlening een logische verbreding en verdieping van de economische structuur in Tilburg. 'Kennis, kunde en karakter' zijn de sleutelwoorden voor de transitie naar een kenniseconomie waar smart services kunnen groeien, waarmee de economisch sterke sectoren op een hoger plan getild kunnen worden, en met méér toegevoegde waarde. Met name de 'mens- en maatschappijkant' van digitalisering en dataficatie, ondernemerschap, kennis van recht en bestuur en human capital en het monitoren van duurzame ontwikkeling zijn sterk ontwikkeld in Tilburg. Deze expertise stelt ons in staat om maatschappelijke transformatieopgaven in onze stad te begeleiden. De crux zit 'm vooral in het toepassen van deze kennis en het ontwikkelen van nieuwe arrangementen voor de economie én samenleving (denk bijvoorbeeld aan Mindlabs). We gaan voor duurzame groei door innovatie. Tilburg en de regio hanteren een strategie van investeren in een slimme (innovatieve en duurzame) samenleving én economie. Immers, duurzame groei vraagt maatschappelijke meerwaarde én economisch rendement.

### *Samenwerking tussen partijen in de stad*

Tilburg is altijd een stad van verbinding geweest en is dat nu nog steeds. De gemeente heeft een rol om bedrijven, kennisinstellingen, organisaties, overheid én inwoners bij elkaar te brengen. We werken intensief samen met bewoners, organisaties, verenigingen, bedrijven, woningcorporaties, onze buurgemeenten, de grote steden in Brabant en de provincie Noord-Brabant (BrabantStad). De gemeente stimuleert samen met onze belangrijke triple helix partner Midpoint Brabant netwerkvorming en de ontwikkeling van een sterk ecosysteem. Er zijn talloze voorbeelden waar bedrijfsleven en kennisinstellingen meedenken met de stedelijke ontwikkeling (bijv. een verzekeraar met veilige schoolroutes en groene daken, een transportbedrijf als belangrijke speler (in de lobby) voor het versterken van Tilburg als logistiek knooppunt, culturele organisaties die, gevestigd rondom het toekomstige Forum, nu reeds bij de planontwikkeling betrokken zijn of organisaties die zich inzetten om vraagstukken in het sociaal domein aan te pakken.

### *Ondernemingszin en eigenaarschap*

Tilburgers zijn ondernemende aanpakkers en dragen steeds meer een nieuwe, gepaste trots voor onze stad uit die veel vernieuwing laat zien, dynamiek en reuring geeft. De gemeente stimuleert en faciliteert waar mogelijk een stevige participatie van onze inwoners (bijv. in Spoorpark, Piushaven, Spinderwind en Stadsbos013). Zowel het nieuwe Spoorpark als Stadsbos013 kunnen slechts een succes worden en blijven dankzij de tomeloze inzet van betrokken inwoners die een grote mate van eigenaarschap vertonen. Datzelfde eigenaarschap is noodzakelijk bij onze partners die betrokken zijn bij de ontwikkeling van Landschapspark Pauwels. De gemeente vervult als grootste partij een trekkersrol, maar we zoeken actief naar de maximale bijdrage die de andere partijen daarin kunnen leveren. Daar waar bij Spoorpark en Stadsbos013 vooral vrijwilligers de 'kwaliteitsmultiplier' leveren, is dat bij de ontwikkeling van Pauwels vooral de mate waarin alle partners bereid zijn hun eigen rol te pakken in de context van het grotere belang/verhaal.

Ook in onze aanpak voor de Pacten (bijvoorbeeld in Noord en Zuid) en onze actieve inzet in brandpunten en ontmoetingsplekken in de wijk (conform de Omgevingsvisie Tilburg 2040) met investeringen in de wijk- en buurtwinkelcentra (Wagnerplein, Pater van den Elsenplein, Paletplein, Westermarkt) betrekken we bewoners in de planvorming en houden we rekening met de dynamiek en wensen in de wijken.

Het is daarbij steeds zoeken naar een passend instrumentarium, om recht te doen aan het vertrouwen dat wij hebben in de zelfredzaamheid van groeperingen in de stad, om binnen bestaande financiële kaders te komen tot een toename van de stedelijke kwaliteit en aantrekkelijkheid van de dagelijkse leefomgeving van onze inwoners (multiplier door inzet vrijwilligers). Het vraagt ook van onze organisatie de wil en capaciteit om de aanwezige ondernemersgeest te ondersteunen. Steeds de vraag stellend "hoe kan het wél" en steeds zoekend naar de geest van bestaande regels en kaders met soms het lef om vanuit het na te streven doel de randen van

die bestaande kaders en regels op te zoeken of een stevige lobby te starten om deze regels aan te passen. Daarmee blijft Tilburg bruisen en geeft deze energie de stad kracht.

### *Koers houden*

Tilburg ontwikkelt zich krachtig en evenwichtig, de stedelijke dynamiek is groot, de stad speelt zich met nieuwe iconen (LochHal, Spoorpark) landelijk in de kijker. Tilburg is een stad die telkens weer verrast. Op ruimtelijk-economisch gebied heeft de gemeente met de Omgevingsvisie Tilburg 2040 heldere lijnen uitgezet. Dit vormde dan ook een stevige basis om bijvoorbeeld onze Mobiliteits- Energie- en Woonagenda op te stellen en de uitwerkingen in koersdocumenten, deelvisies en masterplannen (zoals voor de Spoorzone, economisch-ruimtelijke visie Binnenstad 21<sup>e</sup> eeuw en innovatief werklandschap Wijkevoort). We willen de succesvol ingezette koers voor de stedelijke ontwikkeling vasthouden. We streven naar een flexibele uitvoering van die plannen met oog voor betaalbaarheid, realiseerbaarheid en in de context van de lange termijndoelen van de stad.

Een samenhangende stedelijke ontwikkelingsstrategie is cruciaal om de langetermijnvisie te vertalen naar ontwikkelingen op korte en middellange termijn, te zorgen voor de juiste prioritering en fasering. Ondernemers, investeerders, ontwikkelaars en beleggers zijn nodig om te werken aan de toekomst van Tilburg. Soms moeten we een zeker marktrisico nemen om gedurfde transformaties voor elkaar te krijgen en richtinggevende bouwstenen als fundament voor de nieuwe stedelijke economie te leggen.

### **Ambities**

Om brede welvaart in onze stad te realiseren en een veerkrachtige en aantrekkelijke stad te zijn, is voldoende werkgelegenheid in een circulaire en slimme economie een belangrijke ambitie. Voldoende banen, bedrijvigheid die steeds meer kennisintensief moet worden betekent dat de economisch krachtige sectoren logistiek, industrie en kennisintensieve dienstverlening en creatieve industrie op een hoger plan getild moeten worden. Het ontwikkelen van een innovatiedistrict Spoorzone als brandpunt in stedelijke kenniseconomie en de verkenning van de kennis-as Tilburg University campus – Spoorzone past in de transitie naar de nieuwe economie. De versterking van een gebied zoals het Museumkwartier kan een aanjaagrol vervullen voor de versterking van het creatief klimaat in onze stad. Voldoende ruimte voor werken betekent ook dat de ontwikkeling van Wijkevoort (bestemmingsplan) met volle kracht wordt opgepakt.

We willen een bruisende stad zijn voor onze inwoners én bezoekers met een divers aanbod van cultuur, sport, evenementen en voorzieningen. We kijken naar de juiste balans tussen levendigheid en leefbaarheid. Het nieuwe evenementenbeleid en het nieuw te realiseren evenemententerrein (locatie MOB-complex) moeten hier een oplossingsrichting voor geven. De culturele en creatieve sector, de makers, zijn belangrijke aanjagers voor een vitale stad. Daarom investeren wij in cultuur. Op dit moment worden daarom het Makersfonds, het erfgoedprogramma, de samenwerking in BrabantStad, Cupudo, Cultuureducatie, versterking van cultuur in de Reeshof met een tijdelijke financiële impuls gerealiseerd. Bij partijen in de stad en onze partners zoals BrabantStad en het Rijk leeft de verwachting dat hierin vanuit ons een bestendige bestuurlijke lijn wordt gevolgd. Alleen al de LochHal laat zien dat de dynamiek van de cultuursector bijdraagt aan een klimaat in de stad waarin het ruwe, ongepolijste zijn plek krijgt en kansen biedt voor mensen en bedrijven om zich verder te ontwikkelen. In de ontwikkeling van grootstedelijke projecten zijn cultuur en creatieve bedrijvigheid onmisbare en verbindende schakels. Tot en met 2019 zijn grote culturele projecten in cofinanciering met het Brabant C fonds in de stad gerealiseerd. Wij willen inzetten op deze lijn, ook gegeven de nieuwe cultuurplanperiode vanuit het Rijk en de provincie waarin financiën vanuit het rijk gematcht moeten kunnen worden met lokale middelen. In 2021 gaat deze nieuwe cultuurplanperiode in. Bedrijven vestigen zich het liefst op een plek waar hun werknemers willen wonen en cultuur vervult daarin een rol.

We zetten in op de versterking van onze maakindustrie en logistiek door te investeren in digitalisering, dataficatie en robotisering om te innoveren. Onze stevige positie (Tilburg-Waalwijk) als logistieke hotspot nummer één van Nederland koesteren we. De keerzijde van het succes (met aanhoudende vraag naar zeer grootschalige terreinen/bedrijfshallen, een enorme druk op onze infrastructuur en ontsluiting van de regio) en het maximaal tegengaan van 'verdozing van het landschap' en de uitdagingen waarvoor we gesteld staan om arbeidsmigranten te huisvesten in onze stad hebben onze volle aandacht. Een topeconomie kan namelijk niet zonder een toplandschap. Landschappelijke inpasbaarheid, innovatie en verduurzaming van de gehele logistieke keten zijn sleutelwoorden bij de (her)(ontwerp)opgave en doorontwikkeling van onze stevige positie in de (inter)nationale logistieke corridor tussen de mainports en het Europese achterland. Daar waar sprake is van uitgifte van nieuwe terreinen zetten we in op ontwikkeling van werklandschappen, die ook goed bereikbaar zijn per fiets vanuit woongebieden. Uitgifte van nieuwe terreinen vindt alleen plaats als het om

bedrijven gaat die passen binnen het Tilburgs ecosysteem, er binnen bestaand stedelijk gebied geen alternatieven beschikbaar zijn, danwel uitgifte het gewenste mobiliteitspatroon ondersteunt (namelijk modal shift naar water en spoor). Samenwerking met het bedrijfsleven is dus cruciaal.

De kennisintensieve dienstverlening, onder andere gelieerd aan onze sterke economische sectoren (logistiek en industrie), is randvoorwaardelijk voor succes in de toekomst. Immers, in de huidige internationale netwerkeconomie is continue innovatie noodzakelijk om concurrerend te blijven. Toevoeging van kennis aan producten, processen en diensten én het beschikbaar hebben van aantrekkelijke kantoor/ bedrijfsruimte resulteert in economische waarde voor de in de stad en regio belangrijke economische sectoren. Daarom is de ontwikkeling van een ecosysteem met de focus op 'smart services' onderdeel van onze economische strategie. Hierin speelt de verbinding tussen universiteit, HBO en MBO onderwijs een belangrijke rol. Tilburg werkt in dit ecosysteem intensief samen met deze onderwijsinstellingen, de ondernemers en maatschappelijke instellingen, onder andere via Midpoint Brabant. Daarnaast zorgen we ervoor dat Tilburg een aantrekkelijke stad is voor talent. De Spoorzone (met onder andere Mindlabs en Station 88 en de plannen voor MakerSpace en de Young Professional Campus met een verbinding van opleidingen rondom ondernemerschap in het gebied) en de verbinding (as) met de universiteitscampus als gebieden met nieuwe economische dynamiek spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van Tilburg.

Door de ontwikkelingen in onze stad en de toenemende aandacht van steden en ook in Tilburg voor de kwaliteit van de leefomgeving en de binnenstad, moeten we opnieuw nadenken of het ontwikkelde mobiliteits- en transportsysteem nog voldoet en waar het nog beter kan. Hoe kunnen we ruimte bieden aan voortgaande ontwikkelingen zoals de sterke groei van snelle fietsen -en snelfietsroutes-, elektrische auto's, de voorzichtige entree van 'mobility as a service' en autonoom rijden. Mobiliteit is als de bloedsomloop van de stad: het verbindt mensen en activiteiten. We investeren daarom in een slimme en duurzame mobiliteit van, naar en in onze stad. De uitdaging ligt in het gebruik van de juiste vormen van mobiliteit op de juiste plek, het beter benutten en gebruiken van de bestaande infrastructuur, het versterken van de leefomgevings- en verblijfskwaliteit en meer schone mobiliteit, net als het onderkennen van de samenhang in de stedelijke verkeer- en vervoersnetwerken. Wij bezien mobiliteitsopgaven en -oplossingen dus in een breder kader dan alleen verkeerskundige aspecten. Wij zullen onze keuzes wegen langs een aantal hoofdthema's: bereikbaarheid, verblijfskwaliteit, verkeersveiligheid en duurzaamheid. Het gaat om het benutten van kansen om van Tilburg een populaire en aantrekkelijke stad te maken, waar mensen graag wonen, werken en verblijven. Wij kijken naar de bijdrage van mobiliteit voor klimaat en gezondheid. En iedereen kan meedoen, door het juiste aanbod van mobiliteit.

Het uitbreiden van de binnenstad heeft gevolgen voor de functie van de drie ringen (cityring, ringbanen en tangenten); bij een toenemende verdichting komen nieuwe mogelijkheden zoals een transferium aan de rand van de stad in beeld. Keuzes die we nu maken, moeten beoogde vervolgstappen niet belemmeren. En de inrichting van onze stad moet ruimte bieden voor innovaties in het mobiliteitssysteem en beïnvloeding van gedrag van de gebruikers.

Uit onderzoek blijkt dat 'werken steeds meer wonen volgt': bedrijven vestigen zich op een plek waar mensen graag willen wonen. Daarom is het belangrijk dat we oog hebben voor een passende woning en woonmilieu voor elke Tilburger. De stijging van de bouwkosten en intensivering van het grondgebruik (binnenstedelijke verdichtingsopgave) in combinatie met groenstedelijke woonwensen vraagt maximale inzet en creativiteit en een goede samenwerking. Om een gevarieerd, betaalbaar en toegankelijk woningaanbod in onze stad te realiseren en een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad, werken we intensief samen met onze woningcorporaties, ontwikkelaars, beleggers en netbeheerders.

Een veilige stad tot slot, is de basis voor goed wonen, werken en verblijven. Voor de vermindering van criminaliteit en overlast, werken we vanuit een integrale aanpak, waarin terugdringen en begrenzen (van 'verkeerde' krachten) wordt gecombineerd met een offensieve strategie van mobiliseren en steunen (van 'goede' krachten).

#### *Samenhang transformatieopgaven*

We kunnen de verstedelijkingsopgave en ruimtelijk-economische ontwikkeling niet los zien van de grote transformatieopgaven voor klimaat (energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie), sociaal domein en onze ambities als netwerkstad en als onderdeel van Brabantmetropool. Alleen in samenhang levert onze inzet een bijdrage aan 'Tilburg gezond en gelukkig' en de welvaart en het welzijn van de Tilburgers. Gevarieerde kwalitatief hoogwaardige woonmilieus versterken de samenhang in de stad en bevorderen een inclusieve stad.



Met onze corporaties en ontwikkelende partijen maken we afspraken over specifieke huisvestingsbehoeften (bijv. voor arbeidsmigranten, ouderen, expats of andere bijzondere doelgroepen of maatschappelijke functies). Het verbeteren van de verbindingen tussen belangrijkste stadsdelen en de Stadsregionale parken bevordert beweging en brengt gezonde rustplekken binnen bereik van steeds meer stadsbewoners. Een samenhangende ontwikkelstrategie straalt ook af op andere opgaven bijvoorbeeld 'schoon, heel, groen en veilig in relatie tot de openbare ruimte'. Denk aan een duurzaam gebruik van de ondergrond, een goede ordening van functies (goed ontsloten werklocaties (alle modaliteiten), ruimte voor evenementen, verkeersveilige schoolroutes etc.). Hetzelfde geldt voor de klimaatadaptatie en energietransitie, die grote ruimtelijke impact hebben in de stad en in onze regio Hart van Brabant.

### **Prioriteiten projecten stedelijke ontwikkeling**

We kunnen niet meer alle plannen tegelijk uitvoeren. Zeker niet gezien de afnemende financiële ruimte van de gemeente. We hebben te maken met oplopende plan- en apparaatskosten in stedelijke ontwikkelingsprojecten. Dit is niet nieuw en kent een aantal oorzaken. We zien een groter aantal faciliterende plannen (plannen van derden zonder gemeentelijke grondexploitatie), meer kleinere plannen en we hebben geen grote uitleglocaties meer. Daarnaast willen we meer inzet plegen voor participatie van burgers in planvormingsprocessen. Daar staat tegenover dat de verwachte dekking uit (nieuwe) projecten stedelijke ontwikkeling de komende jaren sterk zal afnemen. Onze ambities realiseren door middel van gronduitgifte gaat niet meer onverkort op.

Er speelt veel tegelijk en ontwikkelingen zijn veelal van elkaar afhankelijk. Dit vereist een scherpe focus, keuzes maken en de ambities in de tijd faseren en (her)prioriteren. We moeten accepteren dat bouwen met onzekerheden gepaard gaat. Het vraagt ook een andere methode van financiering van stedelijke ontwikkeling, waarbij andere partners moeten bijdragen, total cost of ownership wordt meegenomen en ook maatschappelijke baten een rol kunnen spelen. Daarnaast zijn maatregelen nodig om de kosten te verlagen en de opbrengsten te verhogen. Om beter grip te kunnen houden, moeten we meer aandacht hebben voor budgetbeheer.

We ontwikkelen daarom een (Tilburgs) Meerjarig Investeringsprogramma Stedelijke ontwikkeling (T-MIP), als uitvoeringsprogramma van de Tilburgse lange termijnstrategie. Met de ontwikkeling van dit instrument brengen we samenhang en ordening in tijd van (prioritaire) gebiedsontwikkelingen en verbinden stedelijke ontwikkeling met andere investeringen (bijvoorbeeld in stedelijke verkeers- en energie-infrastructuren) en de doelen uit ons bestuursakkoord. Het programma helpt bij prioritering van de inzet van middelen (zowel geld als de inzet van personeel). Het versterkt de samenhang van alle strategische gebiedsontwikkelingen in de stad in relatie met de overall doelen van een duurzame stedelijke ontwikkeling. En het helpt ons in het actief zoeken naar nieuwe coalities waarbij we steeds op zoek zullen gaan naar overeenkomende belangen en doelen, uitmondend in gezamenlijke financiering van opgaves. Het instrument zien we als bouwsteen voor de Programmabegroting.

De uitwerking van dit instrument geeft uiteindelijk een samenhangende meerjarige investeringsprogramma dat houvast biedt bij vragen als 'waar gaan we voor in deze stad?' 'hoe komen we daar?' 'welke rol pakt de gemeente?' en 'hoe organiseren wij ons ten opzichte van stakeholders?'.

In 2020 hebben we in het bijzonder aandacht voor de grote ontwikkelopgaven in het centrum van de stad, een belangrijk kernwerkgebied met een integrale aanpak van stedelijke ontwikkeling, economie en arbeidsmarkt, en de verbinding met de universiteit en de drie stadsregionale parken. In onze stedelijke ontwikkelingsstrategie geldt voor 2020 dat we:

1. koers houden op de ontwikkeling van de Spoorzone (met Plan T, Mindlabs en fietsenstalling), het Kernwinkelgebied, de Piushaven en de drie stadsregionale parken (Koninghoeven-Moerenburg, Stadsbos013 en Landschapspark Pauwels).
2. In de Spoorzone zien we de noodzaak van een sluitende gebouwenexploitatie (= principe) voor een toekomstvast huisvesting voor de Hall of Fame, de exploitatie van Koepelhal en Wagenmakerij, en de Binnentuin van De Boemel. Het langer financieren van deze voorzieningen vanuit het project is niet langer mogelijk. Dit vraagt bij het opstellen van de programmabegroting een integrale afweging of en hoe we deze voorzieningen zo mogelijk continueren en financieren.
3. We verkennen de kansen voor de Kennis-as TiU-campus-Spoorzone, en de culturele as Museumkwartier - Spoorzone- Willem II-straat-kunstencluster, de planontwikkeling voor het Forum en het Koningsplein naar de Piushaven en Moerenburg waarbij we voor de laatste concreet borgen dat de lange termijn-ambities realiseerbaar worden/ blijven (investeren in eerste fase);

4. De verkenningen voor Museumkwartier, Kennisas Tilburg University-Spoorzona en Kempenbaan ronden we af (dekking beschikbaar). Op basis van deze verkenningen moet worden bepaald welke maatregelen wenselijk en mogelijk zijn en wat dit voor onze investeringsstrategie betekent (nog geen vervolgedkking beschikbaar).
5. Komende periode wordt verder gewerkt aan een visie op de toekomstige functie en het gebruik van het Paleis voor de stad. Hierin wordt de relatie met omliggende ontwikkelingen in de binnenstad meegenomen. Het benodigde voorbereidingskrediet van € 150.000,- zullen we in de Programmabegroting 2020 voorstellen.
6. We blijven inzetten op voortvarende ontwikkeling van Wijkevoort als innovatief werklandschap voor de smart industry en logistiek in combinatie met smart services.
7. We onderzoeken welke vervolgactiviteiten er nodig zijn om onze positie als sterk logistiek knooppunt te versterken met gelijktijdige verduurzaming van die keten en brengen de resultaten daarvan in relatie tot plannen voor de locatie Zwaluwenbunders;
8. We leveren volop inspanning om ervoor te zorgen dat Tilburg beschikt over ruim voldoende woningen in alle gewenste prijsklassen en voor alle mogelijke doelgroepen. We gaan actief onderzoeken op welke plekken binnen de gemeente welke ontwikkelingen mogelijk en wenselijk zijn;
9. Naast betaalbaarheid van wonen voor alle doelgroepen zien we ook hoogstedelijk wonen (Binnenstad/Spoorzona) en verduurzaming van de woningvoorraad als belangrijke agendapunten.
10. We willen dat het mobiliteitsbeleid beter aansluit bij de stedelijke ontwikkeling en Tilburg als onderdeel van (inter)nationale transportroutes. Hierbij kijken we naar de brede doelen vanuit onze Mobiliteitsaanpak en MobiliteitsAgenda013. We werken o.a. aan meer lopen en fietsen (modal shift, denk aan onze snelfietsroutes), meer verkeersveiligheid, slimmere en toegankelijke mobiliteit en we maken een netwerkanalyse. Deze laatste geeft inzicht in het multimodale gebruik van ons wegennet en de wijze waarop ruimtelijke ontwikkelingen daarop effect hebben. Met de Netwerkanalyse gaan we de drie Ringen (Cityring, Ringbanen en Tangenten) meer met elkaar in contact brengen om zo onze ambities en doelen in de binnenstad, de bedrijventerreinen, op het gebied van klimaat en energie waar te kunnen maken. Uiteindelijk leidt de Netwerkanalyse tot een uitvoeringsprogramma dat in relatie gebracht wordt met het T-MIP. We ontwikkelen daarnaast een verkeersveiligheidsagenda (in samenhang met loop- en fietsagenda) en we onderzoeken de concrete haalbaarheid van transferia. De toegankelijkheid van de binnenstad, de verblijfskwaliteit en de openbare ruimte hebben daarbij onze bijzondere aandacht;
11. We verkennen in hoeverre het (wederom) voeren van een actiever grondbeleid ons kan ondersteunen in het beter en betaalbaarder bereiken van onze doelen, waaronder ook bestuurlijke doelen op het gebied van natuur- en landschapsontwikkeling, waterberging, natuurinclusieve landbouw etc. en leggen de conclusies daarvan vast in de nieuwe nota Grondbeleid.

Tot slot vinden wij intensivering van Toezicht & Handhaving nodig om minder overlast en minder criminaliteit te bewerkstelligen en de veiligheid en het veiligheidsgevoel van inwoners en bezoekers te verhogen.

Aanpassing van het Damoclesbeleid en strafbaarstelling van voorbereidingshandelingen en uitbreiding van niveau en gebied naar Welstandsniveau 1 is wenselijk en nodig. Toezicht en handhaving vormt een schakel in de keten op de intensieve leefbaarheidsaanpak. De instrumenten die vanuit Toezicht en handhaving kunnen worden ingezet leveren een bijdrage aan het uiteindelijke resultaat: het verhogen van de veiligheid en leefbaarheid in die gebieden waar het nodig is. We willen in het kader van controle op adressen het aantal woningen verhogen van 70 naar 700 woningen aan het einde van het project. Met de uitbreiding van 70 naar 700 woningen is extra capaciteit gemoeid. Deze jaarlijkse kosten van ruim €100.000 worden voor de duur van het project (3 jaar) gefinancierd uit het budget voor de intensieve leefbaarheidsaanpak. Dit budget is afkomstig van extra rijksmiddelen die geormerkt zijn voor de aanpak van ondermijning.

We hanteren naast een sluitende gebouwenexploitatie ook marktconforme huurniveaus voor de gemeentelijke gebouwen (= principe). Ook als het maatschappelijk gewenste voorzieningen zijn, maar initiatiefnemers niet altijd in staat zijn om marktconform te huren. Uitval van deze partijen vraagt passende ondersteuning (subsidiebijdragen), maar richt zich niet op aanpassing van de grondprijzen dan wel de huurniveaus. De financiële belangen voor de gemeente houden wij dus goed voor ogen.

### **Middelen**

De financiële ruimte is beperkt en de ambities zijn hoog. Strakke financiële kaders nopen tot herprioritering van de totale portefeuille. Keuzes in de portefeuille voor stedelijke ontwikkeling zijn nodig zodat met voorrang aan een beperkt aantal ambities gewerkt kan worden. Taakstellend kan ingezet worden op het verminderen van de plan- en apparaatskosten (PAK-kosten) door met een aantal -nader te bepalen- ambities te stoppen, dan wel slechts ermee door te gaan indien private partijen bereid zijn de te maken kosten te vergoeden. Tegelijkertijd

zetten we in op lobby t.b.v. extra middelen van provincie, Rijk en Europa. Zicht op cofinanciering is lang niet altijd zeker en veelal programmegebonden. Het noodzaakt ons om slimme (en verbrede) coalities te vormen, waarmee we duidelijke financiële arrangementen aangaan.

Wij zullen verder verkennen in hoeverre we onze bestaande grondposities kunnen inzetten voor de woningbouwopgave, waarin het aanbieden van moderne vormen van groenstedelijk wonen verdienpotentie heeft. Tevens is de inzet van grondposities in het buitengebied voor de opgave in de energietransitie potentieel renderend, mits dat landschappelijk is te verdedigen (waarbij we uitgaan van zon eerst op het dak). Een actievere grondpolitiek sluiten wij in dat kader niet bij voorbaat uit.

Wij gaan onderzoeken of herschikking van middelen binnen de reeds belegde reserves mogelijk is. Dit neemt niet weg dat (her)prioritering en fasering van projecten stedelijke ontwikkeling noodzakelijk is. Wij willen T-MIP als instrument uitwerken en benutten om richting de Programmabegroting 2020 een eerste selectie van prioritaire projecten 2020 onderbouwd te kunnen presenteren.

Op basis van de evaluatie betrekken we parkmanagement bij de afwegingen voor de Programmabegroting 2020.

### **Indeling programma Vitale stad**

Voor de indeling van de Programmabegroting 2020 richten we het programma Vitale stad in met de volgende nieuwe producten:

<b>Product</b>	<b>Bevattend</b>
Openbare orde en veiligheid	Overlast, criminaliteit, ondermijning (excl. Ingrijpen bij crisis en onveiligheid) Veilige wijken
Aantrekkelijke leefomgeving	Ruimtelijke ordening Gebouwenexploitatie/ toegankelijkheid openbare gebouwen Cultuurhistorie en archeologie
Economie, Cultuur en evenementen	circulaire economie, innovatie en ondernemerschap, cultuur, evenementen, citymarketing, detailhandel, horeca
Ruimte voor wonen, werken en mobiliteit	Wonen Stedelijke ontwikkelingsprojecten (o.a. Binnenstad 21 <sup>e</sup> eeuw), Werklocaties Grondexploitatie Slimme en duurzame mobiliteit

## Inclusieve stad

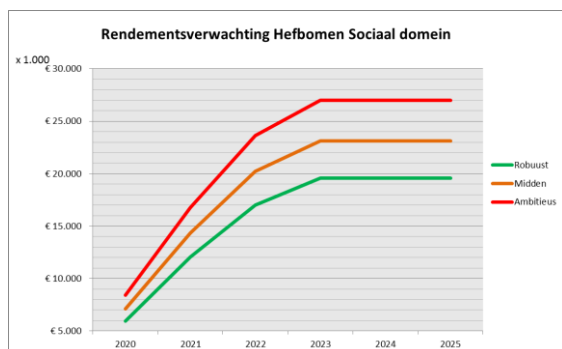
Gezond en gelukkig in onze stad betekent een inclusieve stad, waar iedereen meedoet en de voorwaarden daartoe aanwezig zijn. Het betekent een goede start met optimale kansen. Dat iedere Tilburger zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt, binnen een prettige, veilige en sociale leefomgeving.

### De kracht van de stad

Tilburg wil een inclusieve stad zijn. Een stad met gezonde en gelukkige inwoners. Jongeren, ouderen, mensen zonder werk of met gezondheidsproblemen hebben soms extra aandacht en ondersteuning nodig. We willen dat iedereen kan meedoen, in elke fase van het leven. Hierbij stellen we vier waarden centraal: Goede Start, Ruimte om te leven, Optimale kansen en Wereld die mij ziet. Samen met de stad hebben we deze waarden vormgegeven in de Agenda Sociaal 013. We willen een goede start bieden aan kinderen en jongeren, waarbij ze gezien, gehoord en gewaardeerd worden in hun dagelijkse leven op school, thuis op het werk, en in hun directe omgeving. Ruimte om te leven betekent een leefomgeving die mensen als prettig en veilig ervaren, die uitnodigt tot sociaal en gezond gedrag. Optimale kansen voor iedereen betekent dat iedereen gelijke kansen heeft om zijn talenten te ontwikkelen en werk te doen wat ertoe doet. In een wereld die mij ziet betekent dat mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Deze waarden zijn richtinggevend voor wat we doen en een gedeelde verantwoordelijkheid voor ons als gemeente, met partijen, inwoners en coalities in de stad. Deze agenda wordt komende tijd samen met de stad verder geoperationaliseerd, vormt de koers in hetgeen we doen en vormt de kaders voor ons beleid. Werken aan een inclusieve stad kan alleen als we de sociale structuur integraal bezien met vitale stad en duurzame stad. De sociale structuur van onze samenleving is verweven met de manier waarop we onze stad hebben opgebouwd, hoe we de ruimtelijke omgeving inrichten en onze voorzieningen vormgeven, onder andere ook met cultuur en sport.

### De transformatie

De impact die we willen bereiken is duidelijk: we willen dat Tilburg een inclusieve stad is. Dat is onze motivatie. Een stad met gezonde en gelukkige inwoners die kunnen meedoen in elke fase van het leven, met passende ondersteuning voor wie het nodig heeft. Om dat te bereiken ligt onze focus op het versterken van de veerkracht van inwoners en wijken, elkaar ontmoeten en ondersteunen in het gewone dagelijks leven. De transformatie in het sociaal domein richt zich op de beweging naar preventie (vanuit de gedachte voorkomen is beter dan genezen); we willen voorkomen dat mensen niet meer meedoen en intensieve ondersteuning nodig hebben. De transformatie zet in op meer maatschappelijke impact. Het is ook de bedoeling dat we het betaalbaar houden naar de toekomst, de financiële context van het huidige systeem vraagt aandacht. De overdracht van de jeugdzorg, de WMO en Participatiewet ging en gaat gepaard met minder budgetten en er is een toenemende vraag naar ondersteuning. We geven meer middelen uit dan ons door het Rijk beschikbaar worden gesteld. Omdat het incidenteel aanvullen van de middelen op de langere termijn niet vol is te houden, is de transformatie van het systeem ook noodzakelijk om het systeem duurzaam betaalbaar te houden. We zien een structurele financiële opgave van € 15,7 miljoen in 2020, deze kunnen we nog voor € 4,2 miljoen opvangen met incidentele middelen vanuit de programmabegroting 2019 (zie ook hoofdstuk 5). Richting de begroting werken we een aantal hefboomen uit die passend bij de transformatieopgave tot financieel rendement moeten leiden. De mate van rendement en het realiseren daarvan is omgeven met onzekerheden en risico's. Deze onzekerheid betrekken we in onze uitwerking door bij het ramen van het financieel rendement uit te gaan van een robuust scenario (zie figuur 1). Daarnaast zetten we in op een stevige lobby naar het Rijk en screenen we ons bestaand beleid op impact.



Figuur 1

## Ambities

Iedere Tilburger zou bestaanszekerheid moeten ervaren. Inkomen, een dak boven het hoofd, toegang tot onderwijs en werk zijn basisvoorwaarden voor het geluk en de gezondheid van onze inwoners. We moeten voorkomen dat mensen in armoede raken en schulden krijgen en dat men zwaardere zorg en ondersteuning nodig heeft. Vanuit het perspectief van het kind en de jongere zelf is het belangrijk gezien, gehoord en gewaardeerd worden in het dagelijkse leven, op school, thuis en in hun omgeving. Een kindvriendelijke inrichting van de stad is belangrijk, met hierin speciale aandacht voor cultuur en groen. Door meer kinderopvang en het stimuleren van ouderbetrokkenheid creëren we een sterke gemeenschap rondom scholen. Onze stad kenmerkt zich door een grote diversiteit aan inwoners. Tilburgers van verschillende herkomst, leeftijden, seksuele oriëntatie, levensovertuiging en levensstijlen vormen met elkaar de Tilburgse samenleving. Aandacht voor uitsluiting, discriminatie en onveiligheid blijft voor groepen in onze stad onontbeerlijk. Mondiale bewustwording en het versterken van de sociale samenhang is essentieel. Daarbij hoort ook het verminderen van eenzaamheid onder Tilburgers van jong tot oud. Sport en bewegen zijn cruciaal voor de gezondheid en welzijn van inwoners van alle leeftijden. Deelname aan sportieve activiteiten heeft een (preventieve) werking op vele gebieden zoals gezondheid, veiligheid, participatie en bestaanszekerheid. Deelname aan cultuur speelt daar eveneens een belangrijke rol in. We streven naar een positieve gezondheid voor alle Tilburgers, dat betekent naast fysiek en mentaal welbevinden, dat leidt tot vitaliteit en het vermogen van mensen om zich aan te passen en eigen regie te voeren, ook aandacht voor een gezonde leefomgeving. Goed onderwijs is een randvoorwaarde voor mensen in talentontwikkeling en een aansluiting op werk. Dat betekent een breed en divers onderwijsaanbod en goede accommodaties. We zorgen voor een goede aansluiting op werk. Tilburgers participeren in werk (naar vermogen) en ervaren langdurig perspectief. We zetten in op maatwerk waar dat nodig is. Daarbij zetten we de inwoner centraal. Waar nodig bieden we een extra stimulans, zoals in het creëren van jeugdwerkloosheidsvrije zones met de regio. Iedere inwoner heeft recht om gezond, veilig, zelfstandig en prettig te leven. Ondanks de inzet op preventie zal er altijd een groep inwoners zijn die ondersteuning van de gemeente nodig heeft. Continuïteit van deze zorg en ondersteuning stond en staat nog steeds voorop. De ambitie daarbij is dat we aansluiten op de leefwereld van inwoners zodat de passende ondersteuning effectief en betaalbaar is, en dat inwoners na ondersteuning zichzelf blijvend kunnen redden in de samenleving. Een belangrijk uitgangspunt in deze ondersteuning is dat ieder gezin (huishouden) baas is over zijn eigen plan. Door uit te gaan van de omgeving en leefwereld van inwoners willen we fragmentatie in de ondersteuning voorkomen. Tilburgers in crisis- en onveilige situaties krijgen een systeem en persoonsgerichte aanpak. We streven naar het minimaal ervaren van (woon)overlast, crisis en onveilige situaties voor alle Tilburgers.

## Prioriteiten

In onderstaande piramide is de ordening van onze taken op het sociaal domein weergegeven. Hoe hoger in de piramide, hoe dwingender de wettelijke taken zijn die de gemeente uit te voeren heeft. In de vorm van de piramide zien we de gewenste beweging naar de meer preventieve kant weergegeven, het versterken van sociaal en veerkrachtig Tilburg.



### *Versterken sociaal en veerkrachtig Tilburg*

We richten ons op de kracht van preventie en steun in het gewone dagelijks leven: 'de sociale basis'. Het fundament van een dak boven je hoofd, toegang tot onderwijs, voldoende inkomen, toegang tot werk of een andere dagbesteding vormt de basis van de visie op bestaanszekerheid. Met een doelgerichte inzet en ondersteuning op maat, gericht op preventie voorkomen we dat mensen in de problemen komen en op latere termijn duurdere zorg en ondersteuning nodig hebben. Het Schuldenoffensief richt zich op vroegsignalering en preventie van schulden. Zo nemen we schuldendossiers van bewindvoerders over, helpen jongeren bij financiële bewustwording en ondersteunen ouderen met financiële problemen.

We stimuleren dat Tilburgers zich verbonden voelen met elkaar. Werken aan de onderlinge verhouding en hoe wij elkaar zien en tegemoet treden is daarin belangrijk. We streven volledige acceptatie na, participatie en gelijkwaardigheid op alle terreinen en veiligheid en weerbaarheid. We doen dat vooral in dialoog met de stad. Op verschillende terreinen is het thema verbinding in de samenleving actueel en is het impliciet en expliciet aan de orde op het beleid waarop we actief zijn, we nemen dit hierin mee.

We dragen bij aan het versterken van de veerkracht van inwoners en wijken door samen met inwoners en organisaties te werken aan de opgaves die ertoe doen in de wijk. Elkaar ontmoeten en helpen in de buurt, een gezonde leefstijl, sporten en bewegen. We stimuleren sportactiviteiten, jongerenwerk en vrijwilligerswerk. We zetten in op sport als middel om te komen tot meer Tilburgers in beweging.

We willen het voor iedere Tilburger mogelijk maken om dichtbij huis de activiteit te beoefenen waar hij behoefte aan heeft. Sportbeoefening vraagt om ruimte en om duurzame sportvoorzieningen in de buurt. Op het gebied van spelen en bewegen gaan we aantrekkelijke speel- en beweegplekken ontwikkelen die levensloopbestendig zijn. Dit betekent dat locaties gevarieerd worden ingericht en daardoor aansluiten bij de belevingswereld van alle gebruikers (van jeugd tot ouderen).

#### *Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en zelfredzaamheid*

Door persoonlijke ontwikkeling te stimuleren werken we aan preventie in de basis. We zetten in op een integrale jeugd aanpak, het jeugddomein overstijgend, waarin het kind centraal staat. We investeren in integrale kindcentra en versterken de koppeling tussen onderwijs en zorg, onder meer door onderwijs-zorgarrangementen (OC Leijpark). We stimuleren peutersvoorzieningen en zetten in op het verminderen van voortijdig schooluitval onder jongeren. Goede onderwijs-accommodaties zijn een randvoorwaarde. We maken samen met de schoolbesturen in het voortgezet onderwijs afspraken over een meerjarig integraal huisvestingsplan voor schoolgebouwen en voeren samen met het onderwijs de Lokale Educatie Agenda uit. Doorontwikkeling van de onderwijscampussen zorgen voor een versterking van het (V)MBO en het HBO aanbod in de stad en sterke banden met het bedrijfsleven. Dit resulteert in een beter aanbod, door bijvoorbeeld het creëren van stageplaatsen/leer-werk ervaringen. We zetten in op (door)ontwikkeling van Tilburg als onderwijsstad doordat we actief betrokken zijn en blijven bij de Onderwijscampus Stappegoor, waarbij we niet alleen onze rol als facilitator tegenover onze onderwijspartijen OGT en Fontys blijven waarmaken, maar ook het actief initiëren en steunen van de doorontwikkeling niet op voorhand afwijzen.

We stimuleren mensen hun talenten te ontwikkelen, met passend onderwijs en door een goede aansluiting op werk. We gaan door met de ingezette richting voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zodat zij uit hun isolement komen en weer gaan participeren. We blijven koersen op het verminderen van de jeugdwerkloosheid in de regio en streven naar structurele inbedding van het programma. We bieden een ondersteunende arbeidsmarktinfrastructuur (Werkhart), waarbij iedereen met een ondersteuningsvraag op de arbeidsmarkt terecht kan. We zetten de uitvoering van het Actieplan integratie en participatie Vluchtelingen voort. Dit is landelijk als voorbeeldaanpak gezien en wordt als model gehanteerd voor de nieuwe opzet van inburgering die naar verwachting 2020 in wordt gevoerd.

#### *Bieden van toegang en passende ondersteuning*

We bieden ondersteuning aan inwoners die (tijdelijk) ondanks hun netwerk extra hulp nodig hebben. Samen met hen zoeken we naar de meest passende oplossing. De ondersteuning is dus gericht op het vergroten van de mogelijkheden van inwoners en hun netwerk en daarmee ook op de effectiviteit en kosten voor de passende ondersteuning. Er is een integrale toegang tot zorg vanuit de wijk georganiseerd om lichte ondersteuning te bieden. De medewerkers van de toegangsteams kunnen degenen die dat nodig hebben verwijzen naar gerichte ondersteuning op het gebied van jeugd, werk en zorg die we met de regio inkopen. Een beperkt aantal gezinnen met problemen op verschillende gebieden (multi-probleem) en bewoners met complexe zorg- en veiligheidsproblemen behoeft intensieve en kostbare ondersteuning. De visie beschermd wonen, maatschappelijke opvang, preventieve GGZ en verslavingszorg is uitgewerkt samen met de regio. Met de regiogemeenten werken we eveneens aan het Maat-Pact waarbij mensen met multi-problemen op verschillende gebieden (multi-probleem) op maat ondersteund worden, vrij van financiële of inhoudelijke schotten van onze zorgstructuur. Ook hier is een vast contactpersoon het streven. Een nieuw re-integratiemodel voor mensen met een Participatiewet-uitkering en niet-uitkeringsgerechtigden is op komst. Het gehele model gaat uit van meer klantregie, waarbij er een vast en persoonlijk aanspreekpunt voor het huishouden is, klantcontact plaats vindt daar waar de klant zich het prettigst voelt en de ondersteuning wordt ingezet gericht op langdurig perspectief.

### *Ingrijpen bij crisis en onveiligheid*

Wanneer het nodig is grijpen we in. Het accent bij ingrijpen bij crisis en onveiligheid ligt op het tijdig handelen wanneer kinderen of volwassenen in een onveilige situatie zitten of zelf voor onveiligheid zorgen in hun omgeving. Het regionale plan van aanpak huiselijk geweld en kindermishandeling is in uitvoering. Het doel is het stabiliseren van de situatie en het bieden van de ondersteuning om herhaling van onveiligheid te voorkomen. Ook aan inwoners die zelf geen hulp vragen. Het gaat om de meest intensieve (en duurste) activiteiten die, in samenwerking met politie, justitie en andere partners, worden ingezet. Vaak verblijven mensen langer dan de 'crisisperiode' in crisisopvang of krijgen lang intensieve ondersteuning omdat zij zichzelf nog niet kunnen redden en het stopt bij de overdracht naar reguliere voorzieningen. Tilburg sluit zich aan bij "de beweging naar 0" voor wat betreft vermindering uithuisplaatsingen, gesloten plaatsingen en separaties in de jeugdhulp.

### **De beweging van de transformatie**

De koers van de transformatie is te komen tot meer maatschappelijke impact met ons sociaal beleid, dat is onze motivatie. Door de beoogde impact en opgaves in het sociaal domein scherper en gezamenlijk in beeld te hebben, ontwikkelen we een gedeeld kader waaraan we alles wat we als gemeente doen kunnen toetsen. Met die focus op impact realiseren we in de stad en bij onze inwoners méér impact. We werken de langere termijn doelstelling uit in gemeentelijke strategische doelen, indicatoren en monitoring die landen in de Programmabegroting 2020. Op de korte termijn werken we vanuit de motivatie van meer maatschappelijke impact ook aan het realiseren van duurzame betaalbaarheid. Dat doen we via drie lijnen; doorvoeren van hefbomen, screenen van bestaand beleid en intensiveren van onze lobby.

1. **Het doorvoeren van 'hefbomen'.** Hefbomen zijn relatief kleine ingrepen waarmee een grote beweging in gang wordt gezet. De afgelopen maanden is gewerkt aan het benoemen en concretiseren van deze hefbomen. Het gaat onder meer om hefbomen die de ambitie hebben om;
  - *De beweging naar een meer preventieve aanpak.* Dat gaat onder meer om meer effectiviteit en doelmatigheid in de subsidies in de sociale basis te brengen, met name op initiatieven die betrekking hebben op de (versterking van) de sociale veerkracht. Beoogde impact is het vergroten van de kracht van de sociale basis, gericht op preventie (voorkomen dat burgers zwaardere vormen van hulp en ondersteuning nodig hebben), ruimte in de basis (sociale basis biedt plaats en ondersteuning voor kwetsbare mensen) en substitutie (aanbod vanuit de sociale basis als alternatief voor individueel maatwerk). We streven naar effectieve, efficiënte en vroegtijdige inzet van middelen van jeugdzorg en passend onderwijs door de jeugdhulp en onderwijs te verbinden. En we verbeteren en/of scherpen de indicatiestelling van de WMO-begeleiding.
  - *De beweging naar een meer impactgerichte aanpak waarbij de burger centraal staat.* We zetten in op het Maatpact, waarbij we in 2019 in ca 50-100 multicomplexe huishoudens ontschot gaan werken. Daardoor kunnen we slimmere en effectievere keuzes maken in het type ondersteuning. Er wordt ingezet op meer effectiviteit en doelmatigheid bij de minimaregelingen. We creëren een ontwikkelplan van de Toegang, met onder andere het inrichten van een fast-lane (versimpelen en versnellen acties), vereenvoudigen processen en betere samenwerking met sociale basis. We zetten in op een vaste contactpersoon. Dat doen we door de klantregie vanuit participatie te versterken én een gezin, een plan, een coördinator te beleggen bij Toegang en het Team Complexe Casuïstiek (TCC). Tevens versimpelen we de meldroutes bij zorg en onveiligheid, acuut en niet acuut.
  - *Het duurzaam betaalbaar houden van ondersteuning.* Bij de WMO en Jeugdhulp doen we dit door contractmanagement van de aanbieders, inzet van schakelteam in de toegang, effectievere inzet van huishoudelijke hulp, beperking kostenstijging door abonnementstarief en invoering AMVB reële prijs. We zetten in op meer effectieve inzet en samenhang van sociale werkplaatsvoorzieningen en WMO-dagbesteding en het beperken van kosten begeleiding vanuit het PGB. Tevens richten we ons op het minder invoeren van beschermingsbewind, door middel van beter toewijzen van de bewindvoering en als gemeente een rol krijgen in de toewijzing ervan.

De ontwikkeling van bovenstaande hefbomen draagt bij aan de beoogde impact en duurzame betaalbaarheid van het sociaal domein. Richting de begrotingsbehandeling worden de hefbomen uitgedrukt in financieel rendement (beredeneerde schatting) en impact. Het kost tijd om de hefbomen goed te kunnen organiseren.

Soms vraagt een hefboom ook een investering, bijvoorbeeld door het (tijdelijk) verhogen van formatie. Voor dergelijke investeringen gebruiken we het Investeringsfonds Sociaal Domein. Soms vraagt een hefboom fundamentele veranderingen van het systeem, waar niet alleen de gemeente maar zeker ook onze externe partners zoals de Toegang, zorgaanbieders en subsidiepartners een belangrijke rol in spelen. Het is dan ook duidelijk dat het maatschappelijk en financieel rendement zal moeten ingroeien.

2. **Screenen van bestaand beleid.** Richting de begroting brengen wij in kaart met welke keuzes in bestaand beleid sociaal domein de transformatie (al dan niet tijdelijk) kan worden ondersteund. Daarvoor wordt voor het hele sociale domein systematisch en geobjectiveerd per (groep) kostenplaatsen in beeld gebracht welke activiteiten en uitgaven worden gedaan, waar beleidsruimte voor de gemeente is, welke maatregelen mogelijk zijn, wat de financiële opbrengst kan zijn en welke (negatieve) consequenties de uitvoering daarvan zou hebben op de inwoners van Tilburg.
3. **Intensiveren van onze lobby.** Het financieel perspectief op het sociaal domein wordt ingegeven met onzekerheden, voornamelijk veroorzaakt door het Rijk. De verdeling van middelen is de komende jaren onderwerp van gesprek en onderzoek. Des te meer reden om onze lobby te intensiveren. We voeren een gecoördineerde lobby- en netwerkstrategie uit, gericht op het bereiken van onze doelen, het vergroten van onze financiële beweegruimte en passende budgetten voor ondersteuning. Op landelijk niveau zetten we stevig in op extra middelen vanuit het Rijk en de verwachting is dat op het gebied van Jeugd er extra middelen beschikbaar kunnen komen. Bij de begroting (de voorjaarsnota van het Rijk en de meicirculaire zijn dan inmiddels verschenen) weten we meer.

#### Indeling programma Inclusieve stad

Voor de indeling van de Programmabegroting 2020 richten we het programma Inclusieve stad in met de volgende nieuwe producten:

Product	Bevattend
Versterken sociaal en veerkrachtig Tilburg	Welzijn, positieve gezondheid, sport, mondiale bewustwording, integrale kijk op ouderen, (relatie met cultuur), bestaanszekerheid
Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en zelfredzaamheid	onderwijs, onderwijshuisvesting, LEA, Inburgering, programma asiel & vergunningshouders, VSV-jongeren
Bieden van toegang en passende ondersteuning	WMO, jeugdhulp, jeugdwerkloosheidsvrije regio, vertrouwensexperiment, NOMA, aanvalsplan arbeidsmarkt, regionaal werkbedrijf
Ingrijpen bij crisis en onveiligheid	Beschermd wonen, maatschappelijke opvang, preventieve GGZ, huiselijk geweld, kindermishandeling



## Duurzame stad

We willen dat onze stad ook in de toekomst een goede plek is om te wonen zodat mensen gezond en gelukkig zijn. Wij voelen hier een hoge urgentie en zien kansen om samen met onze stad versneld te gaan verduurzamen: op het gebied van klimaat en energie, op het gebied van groen, landschap en biodiversiteit en voor een betere waardering van onze inwoners voor de schone, hele, groene en veilige openbare ruimte.

### De transformatie

#### *Oog voor brede duurzaamheid op de lange termijn*

We hebben in Tilburg sinds jaar en dag een hart voor duurzaamheid. Hier borduren we op voort. Centraal in ons duurzaamheidsbeleid staat de klimaat- en energieopgave. Onze stad krijgt te maken met extreem weer. Wateroverlast, droogte en hittegolven kunnen veel schade aanbrengen. Afgelopen zomer werd tijdens de Tilburgse kermis een temperatuur van maar liefst 39 graden Celsius gemeten en dat is geen prettige verblijfstemperatuur. We willen bijdragen aan de oplossing van dit klimaatprobleem en de ogen niet sluiten voor de onvermijdelijke en grote opgaven die daarmee samenhangen. Als we starten wanneer de problemen ontstaan, zijn we te laat.

We werken aan de energietransitie door samen met bewoners en andere partijen op zoek te gaan naar besparing van en alternatieven voor fossiele brandstoffen. Gezamenlijk ontwikkelen we oplossingen voor het heter, natter én droger worden van de stad en de natuur. Kortom: we hebben de ambitie om onze stad door te ontwikkelen naar een klimaatneutrale en klimaatbestendige stad in 2045.

Belangrijk voor klimaatmitigatie en adaptatie is ook een duurzame inrichting van de openbare ruimte. Zodra een Tilburger zijn of haar woning uitstapt, stapt hij of zij in de openbare ruimte. Het vormt de fysieke basis voor het openbare leven. Mensen verplaatsen zich, verblijven er, sporten er en ontmoeten elkaar. Letterlijk iedereen is afhankelijk van de openbare ruimte, maakt er gebruik van en heeft er een mening over. Wij zijn als eigenaar verantwoordelijk voor de openbare ruimte. En dat gaat niet alleen over de zichtbare inrichting, maar ook over wat zich onder de grond afspeelt. We willen de waardering van de stad voor de schone, hele, groene en veilige openbare ruimte omhoog brengen. Dit doen we door in te zetten op concrete resultaten op korte termijn en een aanscherping van onze werkwijze voor de lange termijn. Een hogere waardering van de openbare ruimte door de burgers zoals deze in onze leefbaarheidsmonitor (Lemon) wordt gemeten, is hierbij ons doel. Onderdeel van een duurzame stad is ook een gezonde groene leefomgeving. Het is één van de voorwaarden voor een kwalitatief en gelukkig leven. We werken daarom aan natuurinclusiviteit: hoogwaardig groen en biodiversiteit in en om de stad, mede door natuur-inclusief te bouwen. Dit sluit naadloos aan bij onze klimaatambities.

#### *Bijdragen aan een gezond en gelukkig Tilburg*

Bovenstaande transformatie hangt nauw samen met de transformaties in de andere perspectieven op onze stad. We dragen bij aan een gezonde en gelukkige stad door het verbeteren van het klimaat. Realisatie van meer groen (natuurinclusiviteit) en biodiversiteit, meer wateropvang (adaptatie) in en om onze stad en minder fossiele brandstoffen (energietransitie) dragen bij aan een gezondere leefomgeving. Dit doen we door deze onderwerpen mee te nemen in de inrichting en beheer van onze openbare ruimte, mede in relatie tot gebiedsontwikkelingen en renovatieprojecten in de stad. Daarnaast is deze openbare ruimte ook een sociale ruimte. We willen ruimte om te leven voor iedereen. Dit betekent een prettige en veilige openbare ruimte, die uitnodigt tot sociaal en gezond gedrag. Door aanpassingen in de openbare ruimte wordt hieraan bijgedragen. De openbare ruimte maakt het bijvoorbeeld mogelijk om op een gezonde manier te bewegen (speelgelegenheden, toegankelijke route voor ouderen), je te verplaatsen (lopen, fietsen of met de auto of bus), elkaar te ontmoeten (pleinen) en de aantrekkelijkheid van de stad te vergroten (bezoeken en verblijven). Wij zijn ook de launching customer (koploper) voor bedrijven die hun processen willen verduurzamen en koploper willen zijn.

### De kracht van de stad

De totale waarde van vastgoed in Brabant bedraagt circa € 300 miljard (CBS 2018). De waarde van de gebouwde omgeving van Tilburg wordt geraamd op circa € 25 miljard. Geschat wordt dat woningeigenaren, corporaties, bedrijven en anderen jaarlijks circa € 475 miljoen investeren in beheer en onderhoud van de woningen en gebouwen. Deze gigantische geldstroom willen we beter laten aansluiten bij (lees beter benutten voor) de klimaatopgaven die we als stad hebben en daarmee Tilburgers bestaanszekerheid geven: geen onzekerheid over de hoogte van toekomstige energierekeningen en geen onzekerheid over uitval van energiesystemen.

Het bedrijfsleven en de bewoners zijn in Tilburg steeds beter georganiseerd. Zo kennen de meeste bedrijventerreinen een Vereniging Vitaal en worden de wijkbijeenkomsten over energietransitie goed bezocht. Al jaren werken we samen met de universiteit, Milieufederatie en andere kennisinstellingen om de effecten van mogelijke maatregelen in beeld te brengen. Met organisaties zoals Moed, milieucafé, BORT/Midpoint, de LocHal en onze kennisinstellingen hebben we een werkend ecosysteem gecreëerd om gezamenlijk de ambities op te pakken.

#### *Samenwerking met Rijk, provincie, regio en waterschappen*

Ook binnen de overheid doen we mee in netwerken die zich richten op duurzame ontwikkeling. Tilburg behoort tot één van de gemeenten die goed scoort bij landelijke initiatieven en is actief in de landelijke overlegstructuren.

#### *Kennis over innovaties is binnen de provincie goed georganiseerd*

De provincie heeft het initiatief genomen om de innovatieve bedrijven binnen de provincie met elkaar te verbinden en participeert in innovatiecentra zoals Solliance. De gemeente Tilburg maakt gebruik van deze kennis en verbindt vraag en aanbod op het gebied van duurzame ontwikkeling met elkaar. Lokaal bouwen we voort op dit netwerk met voorbeelden als het innovatiecluster in de Spoorzone, de samenwerking met het Textielmuseum en bedrijven in de textiel branche en de duurzame logistiek.

### **Ambities**

Onze ambities zijn groot als het gaat om duurzaamheid. De overkoepelde ambities zijn: het beperken van de uitstoot van broeikasgassen en de daarmee samenhangende klimaatverandering alsmede het voorbereiden van de maatschappij op de gevolgen van de klimaatverandering die al onvermijdelijk zijn.

Deze zijn vastgelegd in de Agenda Energie, de Agenda Klimaatadaptatie (beiden nog vast te stellen in 2019) en de Tilburg Circulair Agenda (en de daarbij behorende uitvoeringsagenda's). Meer specifiek gaat het om:

- Versnelling van de energiebesparing bij woningen en bedrijven;
- Uitbreiding van de productie van duurzame energie;
- Transitie naar een duurzame energie infrastructuur;
- 100% schone mobiliteit in 2040, te bereiken o.a. door gerichte stimuleringsmaatregelen;
- Klimaatbestendig handelen, zowel in de ruimtelijke inrichting van openbare ruimte en de bebouwde omgeving als in het gedrag van inwoners (Programmabegroting, 2019)

We kiezen voor een uitvoeringsgerichte aanpak. De focus ligt op resultaat en impact op kortere termijn en het koppelen van duurzaamheidsdoelen met zoveel mogelijk andere thema's. We zetten maximaal in om inwoners en bedrijven te bewegen actie te ondernemen en we zetten in op samenwerking met de ketenpartners, de eindgebruikers (inwoners en bedrijven) én programma's binnen de overheid. Dit betekent dat we experimenten uitvoeren om de waardering voor schoon, heel, groen en veilig, snel te verhogen.

We zorgen dat we goed zichtbaar blijven (koploper) op het gebied van betrokkenheid van de stad bij energietransitie, klimaatadaptatie en de groen blauwe leefomgeving.

We sturen op kosten, baten en betaalbaarheid: financieel en maatschappelijk. We beschikken over een Investeringsfonds Klimaat. We gebruiken daarvoor data, die we delen met stakeholders (informatie gestuurde aanpak). Deze aanpak is de kern van het klimaatprogramma dat in 2019 is gestart en is verbonden met het programma schoon, heel groen en veilig, de wijkaanpak en onze opgaven binnen de inclusieve en vitale stad.

### **Prioriteiten**

Belangrijke piketpalen voor het klimaatbeleid zijn in de afgelopen periode geplaatst. Door beleidsontwikkelingen op provinciaal en nationaal niveau, kunnen de doelen in de loop van 2020 nog worden aangepast, zodat beleid op nationaal, regionaal en lokaal niveau goed op elkaar zijn aangesloten en er geen sprake is van onnodige regeldruk. Het ontwikkelen van ons netwerk (lobby) in Den Haag en provincie blijft een belangrijk aandachtspunt in 2020. Samen met de VNG en de G40 lobbyen we bij het Rijk voor meer financiële middelen en ruimte in beleidsregels om dingen anders te doen (denk bijvoorbeeld aan de gebouw gebonden lening of een financiering op basis van energiebesparing). Een deel van onze klimaatopgave realiseren we in onze openbare ruimte. Een groot deel van de activiteiten daar doen we maar eens per 30 of 40 jaar. We moeten dus snel handelen en de klimaatopgave integreren in al ons handelen. Een grote kans in onze stad en regio ligt op het gebied van het verbinden van onze klimaatopgave met onze werkgelegenheid. Voor de klimaatopgave is veel nieuw gekwalificeerd personeel nodig. Wij hebben de onderwijsfaciliteiten en de potentiële arbeidskrachten in onze stad om aan deze vraag te voldoen. Dit beleid maakt onderdeel uit van de aanpak bij de vitale stad.

### *Energiebesparing en duurzame energie opwekking*

In 2020 werken we wat betreft de energietransitie aan gemiddeld 2% energiebesparing per jaar in de gebouwde omgeving, gemiddeld 2% groei in duurzame energie opwekking per jaar en het beter benutten van lokale warmte. Dit betekent dat we ruimte moeten vinden voor duurzame zonne- en windenergie binnen en buiten de gebouwde omgeving. Hierbij gebruiken we het in 2019 vast te stellen afwegingskader voor de opwek van duurzame energie. Daarnaast zetten we vol in op optimaal isoleren van onze gebouwen, maximaal gebruiken van beschikbare rest- en aardwarmte en een verdere onafhankelijkheid van aardgas. We intensiveren de verduurzaming van ons eigen vastgoed. In 2020 leggen we ons bod neer bij het Rijk vanuit de Regionale Energie en Klimaat Strategie (REKS). Op gemeentelijk niveau werken we de Warmtevisie uit (inclusief warmtetransitieplannen). Daarnaast werken we verder aan onze wijkenergieplannen. Immers de oplossing voor verduurzaming kan per wijk verschillen. Ook de bedrijven ondersteunen en stimuleren we. We helpen hen bij het voldoen aan landelijke duurzaamheidseisen, verbinden aanbieders van energiebesparende en energie producerende technologie met de bedrijven en werken met hen aan duurzaam parkmanagement.

### *Klimaatadaptatie*

We willen een klimaatbestendige stad en gaan daarom versnellen door over te gaan tot actie en door dit zichtbaar te maken in onze stad. Onze aanpak voor klimaatadaptatie gaan we daarom intensiveren. We werken langs de bestaande lijnen van de vergroening van de openbare ruimte, het stimuleren van bewoners, de bedrijven bijdragen te leveren aan vermindering van hittestress en wateroverlast en het realiseren van nieuwe blauwe aders. Daarnaast nemen we klimaatmitigatie en klimaatadaptatie expliciet mee via nieuwe beleidsregels in de meerjarenprogrammering van de investering in de openbare ruimte en betrekken we de wijken, woningcorporaties bedrijven en andere partners aan de voorkant bij de programmering van inrichting van de openbare ruimte (in samenhang met stedelijke ontwikkeling en functieveranderingen). Tevens delen we onze iconprojecten nationaal en internationaal. Deze bekendheid versterkt de bewustwording van de voordelen van een klimaatadaptatieve leefomgeving. Hierbij focussen we met name op het kernwinkelgebied (bijvoorbeeld het Stadsforum en het Koningsplein), omdat dit de beste kansen biedt voor het laten zien van de impact van deze nieuwe aanpak.

### *Groen in en om de stad, landschap en biodiversiteit*

Een gezonde groene leefomgeving is één van de voorwaarden voor een kwalitatief en gelukkig leven voor onze inwoners. Bovendien maakt een kwalitatief hoogwaardig landschap Tilburg aantrekkelijker. Als laatste helpt deze ambitie ons vestigingsklimaat op (inter)nationaal niveau te versterken. We investeren daarom in groen in en om onze stad met een focus op onze drie stadsregionale parken, Stadsbos 013, Vorstelijk Landschap Moerenburg en Park Pauwels. De ontwikkeling van deze drie stadsregionale parken en twee ecologische verbindingen om de stad zijn ook cruciaal voor een hoge biodiversiteit die wij nastreven. Daartoe stellen we een aanvalsplan biodiversiteit op om de bestaande capaciteit meer te focussen. Onze activiteiten brengen we onder in de brede ambitie van Nationaal Park Van Gogh.

### *Afval*

We kunnen ons geen verdere stijging van afvalproductie permitteren. Afval moet grondstof worden. We stimuleren de verdere afname van de hoeveelheid restafval in onze stad door grondstoffen zoveel mogelijk te hergebruiken. Voor 2020 beogen we een vermindering van restafval naar 135 kg per inwoner. Hiervoor maken we in 2020 een nieuw afvalbeleidsplan waarin onze ambitie staan voor de periode t/m 2025.

### *Openbare ruimte*

We willen dat onze inwoners de openbare ruimte beter waarderen. We willen daarnaast dat onze investeringen in de openbare ruimte bijdragen aan de verbetering van de fysieke kwaliteit van deze openbare ruimte. Daarom investeren we in een schone, hele, groene en veilige openbare ruimte, waarbij we samen met de buurt bepalen op welke onderdelen de meeste inzet nodig is. Hierbij zetten we onze openbare ruimte in als middel ter verbetering van de gezondheid en het geluk van de Tilburgers. Denk daarbij o.a. aan het stimuleren van bewegen en sporten in de openbare ruimte of de openbare ruimte als ontmoetingsplaats voor mensen. We gaan met een gebiedsgerichte aanpak meer en beter de wensen ophalen in de buurten en gaan verder met de experimenten die in 2019 zijn gestart.

Naast het ontwikkelen van beleidskaders, communicatie& lobby en een groot aantal doelgroep gerichte maatregelen wordt het klimaatfonds ingezet om partijen uit te dagen bij te dragen aan de klimaatdoelen. De duurzaamheidsdoelen vormen ook een belangrijke basis voor de bedrijfsvoering in de gemeente. Met name wat betreft onze inkoop en huisvesting worden in 2020 maatregelen genomen.

We monitoren de beleidsontwikkeling en maken daarbij zoveel mogelijk gebruik van bestaande ontwikkelingen. We benutten bijvoorbeeld de door het Rijk ontwikkelde Klimaatmonitor waarin op verschillende ruimtelijke schalen de CO2 emissies, het energiegebruik, de hoeveelheid opgewekte hernieuwbare energie en de energieneutraliteit in beeld wordt gebracht. Daarnaast monitoren we conform de stresstest klimaatadaptatie (Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie ) de droogte, temperatuurontwikkeling, wateroverlast en de ontwikkelingen in het watersysteem. Deze openbare data combineren we met "private clouds" die we samen met onze partners beheren, waardoor beleidsmedewerkers en experts van anderen, bijvoorbeeld woningcorporaties hun expertise beter kunnen uitwisselen. En we meten samen met de stad waar we staan. Het ontdekstation, de bibliotheek, onze kennisinstellingen en bedrijven uit de stad betrekken we daarbij. Samen leren en bijsturen vormt een belangrijk onderdeel in deze complexe transitie opgaven voor de stad.

### Financiering van ambities

De impact van de klimaatopgave is groot op de Tilburgers en Tilburgse bedrijven. Ook in financiële zin, met het oog op bestaanszekerheid en bedrijfscontinuïteit. Het is een opgave waar we een lange adem voor moeten hebben maar ook één die snel handelen vergt. Daarom hebben we een Investeringsfonds Klimaat (initieel gevuld met € 20 miljoen) ingericht om als vliegwiel te dienen.

De organisatie van dit klimaatfonds vormt de basis van veel activiteiten die we samen met de stad ontwikkelen. Het fonds kan op de volgende wijze bijdragen aan het realiseren van doelen op het gebied van energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie:

1. Ondersteunend: Bijdragen aan een project of initiatief dat direct bijdraagt aan de klimaatdoelen van Tilburg. Bijvoorbeeld: duurzame energie opwekking waarbij de initiatiefnemers een onderpand / bankgarantie of lening nodig hebben om de investering te dekken (buurtgerichte wko-installaties, energie-opwek/opslagsystemen, zonnepanelen op land of dak) of het voorkomen van waterschade door het realiseren van meer groen en wateropvang bij ruimtelijke projecten.
2. Participerend: Projecten waarbij het algemeen belang van Tilburg (Duurzame stad, lastenverlaging burgers) wordt ondersteund. Bijvoorbeeld deelname in energiesystemen (warmte) om het initiatief vlot te trekken.
3. Innoverend: Het (binnen het afgesproken revolverend karakter) financieren van onrendabele delen of risicodelen van experimentele projecten (nieuwe energievormen/nieuwe mobiliteit/deeleconomie etc.), bijvoorbeeld een eventuele bouwhub, waarin we samen met lokale en landelijke aannemers werken aan een circulair gebruik van grondstoffen en minder bouwverkeer in onze stad.

Voor de transformatie van de openbare ruimte hebben we een investeringsfonds ingericht van € 2,5 miljoen. Hieruit financieren we de experimenten. Met de experimenten toetsen we werkwijzen om de waardering voor de openbare ruimte structureel op een hoger niveau te brengen bij gelijke of minder inzet van middelen. De experimenten richten zich op communicatie en gedrag, betere afhandeling van de meldingen, afvalinzameling, sociale experimenten en een aantal quick wins. Dit doen we gestuurd door aanwezige data, gericht op meer impact en samen met onze inwoners. Daarna bepalen we met de resultaten van de experimenten de benodigde aanpassingen van onze werkwijze.

In 2020 is € 1 miljoen beschikbaar om de geselecteerde entrees te vergroenen en voor de verhoging van de groenbeleving in de wijken en het herstel van droogteschade. Daarnaast is structureel geld beschikbaar voor vervanging en beheer & onderhoud van speelvoorzieningen en straatmeubilair (€ 3,54 miljoen).

Deze investeringen en samenwerking tussen onze medewerkers intern en de stad moeten leiden tot meer tevredenheid bij onze inwoners en tot een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven die kunnen blijven meedoen in een veranderend economisch beleid.

### Indeling programma Duurzame stad

Voor de indeling van de Programmabegroting 2020 richten we het programma Duurzame stad in met de volgende nieuwe producten:

Product	Bevattend
Fysieke basiskwaliteit	Openbare ruimte, Omgevingswet, bodem, lucht, geluid, externe veiligheid en afval
Groen blauwe leefomgeving	Groen in en om de stad, landschap, biodiversiteit en water
Klimaat	Energie en klimaatadaptatie (relatie met Circulaire economie)

## Samen en dichtbij

In onze stad zijn vele coalities actief van burgers, verenigingen en instellingen die op allerlei terreinen goede dingen voor elkaar krijgen en de stad mooier en beter maken. Overigens reikt de samenwerking tussen partijen ook tot ver over de stadsgrenzen heen en krijgt gestalte in onze regio en binnen Brabant. Ze heeft steeds vaker zelfs een globaal karakter. De tijd dat de gemeente de maat der dingen was, ligt achter ons. Wij staan midden in deze dynamiek.

Aan de ene kant verleggen we onze aandacht en aanwezigheid naar de buurten en wijken en de mensen, bedrijven en organisatie in de stad. Op gelijkwaardige basis werken we samen met partners om de dienstverlening aan de Tilburgers te verbeteren. We willen dat de stem van onze burgers mede bepalend is bij de inrichting en het onderhoud van de buurt. We willen zorg op maat bieden aan meer mensen die dat nodig hebben. We willen dat iedereen meehelpt om buurten veilig en leefbaar te houden. Kortom we zijn er voor de individuele burger en buurt om op kleine schaal het verschil te maken.

Aan de andere kant verleggen we onze blik over de stadsgrenzen heen. We hebben een volwaardige plek in "booming" Brabant waar de economie razendsnel groeit waardoor de steden en regio's in een hoog tempo samensmelten tot een Brabantse metropool van wereldklasse. De regio Hart van Brabant is hierbinnen de belangrijkste logistieke hotspot van Nederland: in het mondiale goederenvervoer tussen de havens van Rotterdam, Antwerpen en het Europese achterland en in rechtstreekse verbinding met China (*One Belt- One Road*). Daarnaast hebben de industrie en leisure sector in onze regio een internationale betekenis. Grote uitdagingen als concurreren op wereldniveau, economisch en sociaal innoveren, verantwoord ruimtegebruik, en verslimmen en verduurzamen kunnen we als stad alleen aangaan samen met onze partners in de regio en daarbuiten. Tilburg heeft daar als hart van de metropoolregio Brabant een belangrijk aandeel in.

Dit alles betekent dat we veel nadrukkelijker onderscheid maken in het schaalniveau waarop zowel ons beleid als onze uitvoering plaatsvindt.

### **Wijkgericht samen met de stad en via de Pact-en**

Wijkgericht werken gaat over de manier waarop we samen werken met en in de stad. De verschillende domeinen komen in de stad bij elkaar. Daar worden onder andere 'Schoon, heel, groen en veilig', de doelstellingen uit de Agenda Sociaal 013, ambities op klimaat en stedelijke ontwikkelingen met elkaar verbonden. De inter-afhankelijkheid neemt toe. Het één versterkt het ander. Er zijn al goede ervaringen opgedaan. Zo agendeerden de inwoners van Tilburg de voor hen belangrijke thema's via de Agenda Sociaal 013, die we nu samen met onze inwoners en partners realiseren. Ook in andere domeinen werken we gebiedsgericht, denk aan de vijf potentieel gasloze wijken, de pilot Omgevingswet in Noordhoek, de Pact-aanpak in Noord, Groenewoud en West, de locatiekeuze voor de huisvesting van arbeidsmigranten en de Meerjarenplanning voor onderhoud en beheer van de openbare ruimte. De verbindende kracht van cultuur komt o.m. samen in het traject van versterking van de sociaal-culturele activiteiten in de Reeshof en de daarbij behorende infrastructuur.

Inwoners worden eerder en intensiever betrokken. We geven meer aandacht aan de wensen die uit de gebieden komen, brengen onze expertise naar de wijken en werken op het geografische gebied dat er voor de inwoners of een specifieke opgave toe doet. In de drie wijken met een PACT en in drie wijken waar we starten met wijkagenda's bouwen we op een vernieuwende manier aan wijkagenda's. In elke wijk op een andere manier, zodat we leren wat wél en wat niet werkt. Om participatie te bevorderen hebben we een proces voor initiatieven uit de stad ingericht en het right to challenge omarmd. Ons maatschappelijk vastgoed kan daarbij wellicht ingezet worden.

We krijgen steeds beter zicht op wat Tilburgers in hun wijk en bij initiatieven nodig hebben en hoe we hen het beste in hun leefwereld kunnen ondersteunen. De systeemlogica van onze organisatie sluit daar nog niet vanzelfsprekend op aan. We hebben in 2018 en 2019 ook geleerd dat deze intensievere samenwerking meer energie, meer tijd en meer geld vraagt en dat de gemeentelijke begroting (met alle schotten en hokjes) het flexibel meebewegen met de stad belemmert. Daarom ontschotten we onze begroting van sectorale velden naar integrale velden. Om het wijkgericht werken extra te stimuleren werken we met een actieplan met vier actielijnen: slagkracht verhogen, doorontwikkeling meldingen, gedragen wijkagenda's ontwikkelen en het wijkgericht werken stimuleren waar dat nodig is. Concreet werken we in 2020 aan de volgende punten:

- dat elke wijk in de loop van 2020 een wijkagenda heeft. Het proces om te komen tot een agenda én de vorm kan per wijk verschillen.
- bezien of er in voldoende mate stimuleringsmiddelen en (buurt)budgetten zijn, zodat snel gereageerd kan worden op de gezamenlijke wensen uit die wijken en buurten. De vorm waarin de budgetten beheerd en toegekend worden kan per wijk verschillend zijn.
- bezien welke professionele ondersteuning voor de wijkorganisaties, wijkpartners en ambtenaren nodig is, zodat het gebiedsgerichte samenspel en het gesprek over de wijkagenda's een gelijkwaardiger en kwalitatief goed gesprek kan zijn.
- de verbinding van de gemeentelijke organisatie met de stad en haar inwoners verbeteren. Zowel voor wat betreft rolverdeling tussen raad, college, directie en ambtenaren als gevraagde competenties en de daarvoor benodigde capaciteit.
- dat vanaf 2021 het wijkgericht werken volledig onderdeel uitmaakt van de werkwijze van raad, college, directie en gemeentelijke afdelingen. Bij de beleidsontwikkeling op thema's die niet-persoonsgericht zijn, wordt (standaard) aangegeven op welke plekken een thema landt in de stad.

### **Tilburg universiteitsstad en Hart van de metropoolregio Brabant**

Tilburg doet het samen met anderen. Als overheid werken we samen met kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, burgers en ondernemers. Deze traditie gaat al 100 jaar terug. Op basis van kennis, kunde en karakter vanuit TiU, Fontys, Avans en MBO's komen innovaties tot stand die leiden tot nieuwe markten, producten en diensten. De concentraties van kennis, ondernemerschap en innovatie in de Spoorzone en universiteitscampus verbinden we tot de kennis-as van de stad. Hierbinnen investeren we via Mindlabs en andere initiatieven in de totstandkoming van een innovatiedistrict voor slimme dienstverlening. Deze sector vormt het kernprogramma voor de strategische ontwikkeling van de stad.

Onze kennis-as sluit in de metropoolregio aan op kennisclusters in Eindhoven/Helmond, Breda, en 's-Hertogenbosch. Zo ontstaat de basis voor een complementaire en complete kennisinfrastructuur, waar innovaties in de cross-overs tussen technologie, dataficatie en social engineering kunnen groeien en innovaties in de economie en samenleving versneld tot economische én maatschappelijke meerwaarde gaan leiden.

### **Gerichte inzet van onze middelen**

Om steun te vergaren bij de provincie, Rijk en Europa werken we aan een krachtige positionering van Tilburg en de regio Hart van Brabant. We trekken op met onze partners in Midpoint Brabant en BrabantStad. Daar waar nodig en zinvol vormen we maatwerkcoalities en gaan we gerichte partnerschappen aan. De regio enveloppe met een investeringsomvang van 150 miljoen euro die we samen met West-Brabant bij het Rijk ingediend hebben komt in 2020 in de uitvoeringsfase. Als partner in het brainport network hebben we positie om onze industrie in het high tech ecosysteem van Brabant te laten floreren. Deze strategische inzet versterkt de vitale stad.

Onze inzet van public affairs en lobby richting Rijk en Europa krijgt continue aandacht. Zo houden wij de voor Tilburg en Hart van Brabant relevante thema's in de Tweede Kamer bij, en daar waar nodig initiëren we zowel formele als informele vormen van beïnvloeding. Ook richten wij ons op de nieuwe Europese begroting 2021-2027, door aan te sluiten bij prioritair Europees beleid en financieringsprogramma's. Zowel op Rijks- als Europees niveau liggen hier kansen vanuit het sociale domein en dus voor de inclusieve stad.

Binnen de multi-helix samenwerking in de regio willen wij onze gemeentelijke middelen voor lobby, citymarketing, communicatie en media zo veel mogelijk inzetten op de speerpunten van de gezamenlijke strategische meerjarenagenda. We vragen onze partners (kennisinstellingen en ondernemers) om dit ook te doen. Met hen gaan we komend jaar kijken hoe we onze samenwerking nog beter kunnen organiseren.

### **Bestuurskracht**

Gemeenten worden steeds vaker geconfronteerd met uitdagingen die enkel nog in samenwerking kunnen worden aangepaan. Dit is zowel op economisch vlak (bedrijventerrein- en kantorenplanning), in het sociale domein (Jeugd en zorg) als op het gebied van duurzaamheid. Het opstellen van een regionale energie- en klimaatstrategie maakt het mogelijk om de duurzame stad goed regionaal in te bedden. Binnen het Hart van Brabant organiseren we door intergemeentelijke samenwerking de nodige bestuurskracht. Deze aanpak past bij het karakter van Midden Brabant. Als centrale stad sluiten we graag aan op deze kracht. Wij geloven niet in opgelegde gemeentelijk samenvoeging van boven af. Wel is duurzaam commitment van de deelnemende gemeenten van groot belang. Voor ons is dat het uitgangspunt voor samenwerking in het Hart van Brabant en Midpoint.

Een mooi voorbeeld van het voorgaande vormt de vrijwillige herindeling van de gemeente Haaren. De kern Biezenmortel zal op 1 januari 2021 onderdeel uit gaan maken van de gemeente Tilburg. Daarmee wordt de sterke historische band met Udenhout die in 1996 verbroken werd hersteld. Komend jaar zal de invlechting van Biezenmortel in onze gemeente gestalte krijgen. Dit vergt een grote personele inspanning op vele terreinen.

### **Bedrijfsvoering**

Wij willen als gemeente Tilburg een toonaangevende organisatie zijn. Verbindend, daadkrachtig en vernieuwend zijn daarbij onze kernwaarden. Anticiperen op geluiden uit de stad en dorpen en het kort op de bal spelen bij ontwikkelingen in de maatschappij zien wij als een belangrijk deel van onze gemeentelijke taak. Met onze bedrijfsvoering faciliteren wij onze organisatie hierin waarbij wendbaarheid en innovatiekracht de uitgangspunten zijn.

Vanuit het perspectief van onze inwoners vertalen wij dit in de volgende drie doelstellingen:

#### **1. Wij zijn bereikbaar, toegankelijk, herkenbaar, benaderbaar en begrijpelijk**

Bij de uitvoering van onze overheidstaken zijn wij in het contact met inwoners, partners en ondernemers benaderbaar en communiceren we begrijpelijk. Voor hen zijn wij de meest nabije overheid, bereikbaar en toegankelijk. Onze mensen zijn daarom net zo divers als de stad. Wij zijn nabij via onze digitale kanalen én zijn fysiek aanwezig in de stad. Onze locaties zijn open en uitnodigend. Wij zijn steeds bezig onze dienstverlening te verbeteren.

#### **2. Wij zijn een betaalbare organisatie die in control is**

De inwoners, partners en ondernemers in onze stad en regio rekenen er op dat we efficiënt werken. Zodat zo veel mogelijk van de ingezette middelen bijdragen aan de stad. Daarom letten we scherp op de kosten van mensen en middelen. Zien wij kansen om iets efficiënter te doen? Dan pakken we die, waar mogelijk in samenwerking. Uiteraard altijd met oog voor de inhoudelijke opgaven in de stad. Vooruitlopend op de Programmabegroting onderzoeken wij naar aanleiding van de benchmarkcijfers Apparatuurkosten per inwoner (zie Jaarstukken 2018) de oorzaak en noodzaak van de stijging van deze parameter.

#### **3. Wij baseren onze keuzes op data, kennis, expertise en het gesprek met inwoners, partners en ondernemers**

De beschikbaarheid van nieuwe (big) databronnen en analyse- en visualisatiemogelijkheden biedt kansen om onze bedrijfsvoering en dienstverlening aan de stad te verbeteren. Het stelt ons in staat om, samen met partners in de stad, verbanden te vinden in data en nieuwe inzichten te verkrijgen. Zo kunnen we, gebaseerd op de inzichten uit data, de opgaven helpen realiseren. Daarbij ondersteunen we onze collega's bij het voeren van het juiste gesprek in de stad en bij het benutten en toepassen van de juiste gegevens, kennis en expertise. Op die manier kunnen wij samen blijven leren en innoveren met het vizier op de stad.

### **Dienstverlening**

Voor onze dienstverlening houden wij koers met het gemeentebreed uitvoeringsprogramma dienstverlening met focus op de drie sporen: efficiënte, excellente en innovatieve dienstverlening. Hiermee geven we structureel uitvoering aan het verbeteren van de dienstverlening aan externen vanuit de visie op dienstverlening.

Op het terrein van dienstverlening, informatievoorziening en medebewindstaken zoals Werk, Zorg, Inkomen, Belastingen en Omgevingswet zijn de vraagstukken te divers en vaak ook te complex om als Tilburg zelfstandig op te pakken. Wij zijn daarom samen met partnergemeenten aangesloten bij de beweging 'Samen Organiseren' met ondersteuning van de VNG.

### **Financiering van ambities**

De ontwikkelingen op ICT volgen elkaar in hoog tempo op. Voor een deel hiervan is in vorige Programmabegrotingen financiële dekking geregeld. Wij zien echter nog voor het einde van onze coalitieperiode de noodzaak tot extra investeringen ontstaan waarover wij bij de midterm-review in mei 2020 keuzes willen maken.

### **Indeling programma Samen en dichtbij**

Voor de indeling van de Programmabegroting 2020 richten we het programma Samen en dichtbij in met de volgende nieuwe producten:

<b>Product</b>	<b>Bevattend</b>
Bestuur en samenwerking	Hart van Brabant, Midpoint Brabant, overige bovenlokale samenwerkingsverbanden (o.a. BrabantStad, MidWest) Europese, landelijke en provinciale lobby en positionering
Bedrijfsvoering	Personeel en organisatie, ICT, HRM, Faciliteiten
Dienstverlening	Publieke dienstverlening
Diensten aan andere overheden	Dienstverlening aan andere overheden op basis van contractafspraken en facturering
Financiering en algemene dekkingsmiddelen	Gemeentefonds, belastingen, heffingen, treasury
Algemene baten en lasten	Overige administratieve posten



## Financieel kader

Het financieel kader waar binnen deze perspectiefnota is geschreven wordt in onderstaand hoofdstuk geschetst. Daarbij maken we onderscheid in het beeld op onze algemene exploitatie (financieel beeld) en het beeld binnen het sociaal domein (transformatieopgave). Daarnaast geven we aan wat de stand van een aantal majeure reserves is. In de perspectiefnota wordt geen rekening gehouden met de meicirculaire. Effecten vanuit de meicirculaire worden in een separate brief met u gedeeld en verwerkt bij de opstelling van de programmabegroting.

### Uitgangspositie financieel beeld

De financiële uitgangspositie op basis van bestaand beleid voor de jaren 2020 tot en met 2023 is opgenomen in onderstaande tabel.

(Bedragen x € 1 mln.)	2020	2021	2022	2023
Uitkomst Programmabegroting 2019	0	0,8 V	0,1 V	0,1 V
Doorwerking Jaarrekening 2018	0,5 N	1,0 N	1,1 N	1,1 N
<b>Uitgangspositie financieel beeld</b>	<b>0,5 N</b>	<b>0,2 N</b>	<b>1,0 N</b>	<b>1,0 N</b>
Reguliere herijkingen a.g.v. actualiseren beeld naar 2020				
- Uitkering Gemeentefonds	11,0 V	12,4 V	13,7 V	14,1 V
- Nominale en volume bijstellingen	11,4 N	11,4 N	11,4 N	11,3 N
- Autonome bijstellingen	0,5 N	0,9 N	1,0 N	0,8 N
- Overige bijstellingen	0,7 N	0,7 N	0,7 N	0,7 N
<b>Financieel beeld (bestaand beleid)</b>	<b>2,1 N</b>	<b>0,8 N</b>	<b>0,4 N</b>	<b>0,3 V</b>

Een nadere toelichting op de gehanteerde uitgangspunten en ontwikkelingen is opgenomen in de bijlage.

### Ontwikkelingen

Er zijn een aantal ontwikkelingen die de uitkomst van het financieel beeld in aanloop naar de Programmabegroting 2020 kunnen beïnvloeden.

#### Ontwikkeling gemeentefonds

- Accresen

We verwachten dat het accres van het gemeentefonds negatief zal worden beïnvloed door de lagere inflatiecorrectie die voortvloeit uit het CEP2019. In bovenstaand financieel beeld hebben we onze nominale bijstellingen (bijstellingen lonen, prijzen en subsidies) al op het niveau van het CEP2019 geraamd. Een bijstelling van - 0,5% betekent een lagere uitkering van ca. € 1,5 miljoen.

Daarnaast is in de decembercirculaire 2018 gemeld dat uit de Najaarsnota van de rijksoverheid duidelijk wordt dat de verwachte uitgaven voor 2018 ten opzichte van de Miljoenennota verder afnemen. Er is sprake van een behoorlijke onderuitputting. Wijzigingen in het uitgavenniveau van de Rijksoverheid hebben invloed op de ontwikkeling (accres) van het gemeentefonds en brengen daarom financiële risico's met zich mee (trap-op trap-af systematiek). Bij het publiceren van de meicirculaire 2019 zal blijken hoe de accresontwikkeling zich daadwerkelijk ontwikkelt.

- Herziening financiële verhoudingen

De komende jaren vinden de trajecten rond de heroverweging van de financiële verhouding en de herziening van de verdeelmodellen sociaal domein plaats. Deze zijn gericht op een invoering van een nieuwe verdeling van het gemeentefonds per 2021. Wat de consequenties hiervan zijn is op dit moment nog niet in te schatten.

### Loonontwikkeling

In de raming voor de nominale ontwikkelingen lonen is vooruitlopend op de nieuwe Cao gemeenten uitgegaan van het bod van de VNG (van maart 2019); een salarisstijging van 2,5% per 1 april 2019 en een stijging van 2% (incl. 0,8% via het IKB) per 1 april 2020.

Een extra loonkostenstijging van 0,5% leidt tot een extra structureel nadeel van € 0,7 miljoen.

### Transformatieopgave Sociaal Domein

Zoals in het bestuursakkoord en bij de Programmabegroting 2019 is aangegeven is het financieel meerjarig beeld in het Sociaal Domein structureel uit evenwicht. Voor de jaren 2019 en 2020 is er een transformatiebuffer van € 17 miljoen beschikbaar met als ambitie om in 2021 evenwicht te bereiken tussen de structurele budgetten en uitgaven. De transformatie in het sociale domein moet er toe leiden dat het huidige tekort hierdoor opgelost wordt. Als halverwege de collegeperiode (2020) blijkt dat de transformatieopgave niet wordt gehaald, dan vindt voor de Programmabegroting 2021 een integrale afweging plaats om een meerjarig begrotingsevenwicht te bereiken.

Bij het opstellen van de Programmabegroting 2019 is de transformatieopgave becijferd op structureel € 22,7 miljoen.

Op basis van de realisatie 2018 zal bij gelijkblijvend gebruik van onze voorzieningen de transformatiebuffer eerder dan voorzien uitgeput zijn. Dit vraagt een extra versnelling in het realiseren van financieel resultaat in de transformatieopgave. Zie hiervoor het hoofdstuk Inclusieve stad.

In onderstaande tabel is de ontwikkeling na 2020 op PM gezet. Dit omdat er binnen het Rijk een aantal ontwikkelingen spelen (discussie omvang macrobudgetten en herziening verdeelmodellen) die een prognose op de langere termijn van de opgave zeer onzeker maken.

(Bedragen x € 1 mln.)	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Programmabegroting 2019</b>					
Tekort Sociaal Domein	15,4 N	13,1 N	21,2 N	22,7 N	22,7 N
Inzet ruimte begroting	3,3 V	2,2 V	1,0 V	-	-
Inzet Transformatiebuffer (€ 17 mln.)	12,1 V	4,9 V	-	-	-
<b>Stand Transformatieopgave (PB2019)</b>	<b>0</b>	<b>6,0</b>	<b>20,2</b>	<b>22,7</b>	<b>22,7</b>
Doorwerking Jaarrekening 2018	3,3 N	3,3 N			
Collegebesluiten (t/m maart 2019)	0,8 N	0,1 V			
Overige ontwikkelingen	1,2 V	0,6 V			
<b>Uitgangspositie 2020</b>					
Tekort Sociaal Domein	18,3 N	15,7 N			
Inzet ruimte begroting	3,3 V	2,2 V			
Inzet Transformatiebuffer	15,0 V	2,0 V			
<b>Transformatieopgave Sociaal Domein</b>	<b>0</b>	<b>11,5</b>			
Opbrengst hefbomen (robuust scenario)		5,9	12	17	19,5
Screenen bestaand beleid op impact		PM			
Extra rijksbijdrage	PM	PM			
<b>Transformatieopgave Sociaal Domein</b>		<b>0</b>			

In bovenstaande tabel is voor de opbrengsten hefbomen het robuuste scenario opgenomen op basis van de inzichten die er nu zijn bij de uitwerking van de hefbomen. Richting de begroting dient bij de verdere uitwerking nog getoetst te worden op uitvoerbaarheid en dubbeltellingen. Wij hebben er echter vertrouwen in dat wij in de combinatie hefbomen, extra rijksbijdrage, screenen bestaand beleid op impact en beschikbare bufferruimte een sluitende begroting voor 2020 kunnen voorleggen.

Bij het opstellen van de programmabegroting actualiseren we bovenstaand beeld waarbij er naar verwachting meer zekerheid is omtrent eventuele extra rijksbijdrage en we tevens de kostenontwikkeling in het Sociaal Domein in het lopende jaar betrekken die gevolgen kan hebben voor de mate van gebruik van de buffer in 2019. Dit zal in de Tussenrapportage met u gedeeld worden.

#### Ontwikkelingen sociaal domein

- Evaluatie en doorontwikkeling verdeelmodellen Sociaal Domein (1-1-2021)

Het Rijk is gestart met een onderzoek naar de verdeling van het gemeentefonds. Binnen dit onderzoek is er speciale aandacht voor de verdeling van de middelen in het sociaal domein.

Uitkomsten van dit onderzoek en doorontwikkelingen worden verwacht in de meicirculaire van 2020 en zullen effect hebben vanaf begrotingsjaar 2021. Het Rijk erkent dat dit traject gepaard gaat met grote onzekerheden voor gemeenten en dat de doorlooptijd zeer ambitieus is. We volgen dit traject zowel ambtelijk als bestuurlijk zeer nauwgezet. In aanloop naar dit onderzoek heeft het ministerie de voorlopige verdeling van beschermd wonen en maatschappelijke opvang bekend gemaakt. Deze voorlopige verdeling valt niet voordelig uit voor Tilburg. Wel geeft het Rijk aan dat dit voorlopig is en in het bovengenoemde onderzoek ook de andere onderdelen worden meegenomen, waaronder het voor ons zeer nadelige Wmo-begeleiding. Het ministerie adviseert dan ook om zeer behoedzaam met deze uitkomsten om te gaan en hier niet te snel conclusies aan te verbinden. Daarnaast zal dit gepaard gaan met een zorgvuldige afbouwregeling

- Extra macrobudget

Er loopt momenteel een landelijk onderzoek naar de tekorten in de jeugdhulp. De uitkomsten hiervan worden verwacht in het voorjaar, maar leiden naar verwachting tot extra budget vanuit het Rijk vanaf 2019. Komende meicirculaire wordt helderheid omtrent extra middelen verwacht. Het is daarbij van belang in hoeverre extra budget een structureel karakter heeft. De verwachting is dat in ieder geval een relevant deel van deze middelen structureel van aard zal zijn. Daarnaast verwachten we een incidentele bijdrage van het Rijk.

- Wet verplichte GGZ (1-1-2020)

De wet verplichte geestelijke gezondheidszorg treedt in werking per 1 januari 2020. Voor gemeenten zitten hier ten opzichte van de huidige wet nieuwe taken in en krijgen zij een grotere rol bij o.a. crisismaatregelen. Zo moeten zij o.a. een meldfunctie inrichten en een onderzoek kunnen doen inclusief hoorplicht. Bij een nieuwe taak hoort geld vanuit het Rijk om deze goed uit te voeren.

- Effecten Openstelling Wlz voor GGZ-cliënten (1-1-2021)

In het regeerakkoord is het voornemen opgenomen om met een wetsvoorstel te komen die de toegang tot Wlz mogelijk maakt voor ggz-cliënten, zgn. openstelling Wlz. De verwachting is dat de openstelling per 1 januari 2021 zal plaatsvinden, waarbij landelijk 8.500 cliënten (1/3 deel) uitstromen van de Wmo naar de Wlz. De openstelling gaat gepaard met een budgetoverheveling van Wmo naar Wlz; landelijk wordt € 495 mln. (8.500 x circa € 60.000,-) overgeheveld. Publicatie zal naar verwachting bij de meicirculaire 2020 plaatsvinden.

#### Reservepositie

Ons eigen vermogen is in 2018 met € 20,7 miljoen afgenomen tot € 860,2 miljoen.

#### *Algemene reserve*

Bij de Programmabegroting 2019 is de algemene reserve aangevuld tot de (nieuwe) onderbandbreedte. Inclusief de voorgestelde bestemming van het jaarrekeningresultaat 2018 bedraagt de verwachte stand per 1 januari 2019 € 36,5 miljoen. Rekening houdende met reeds voorziene onttrekkingen 2019/2020 bedraagt het saldo ultimo 2020 € 35,8 miljoen.

(Bedragen x € 1 mln.)	Bandbreedte 2020
Norm 8%	39,3
Bovenbandbreedte (9%)	44,2
Onderbandbreedte (7%)	34,4

Bestedingen uit de algemene reserve zijn slechts mogelijk tot de onderbandbreedte. Vooralsnog resteert er dus een beperkte vrije ruimte binnen deze reserve.

### Vrij inzetbare reserves

Een aantal van de reserves is vrij inzetbaar, mits aanwending binnen de bestedingscriteria mogelijk is. Het volgende overzicht kan worden gegeven:

(Bedragen x € 1 mln.)	Stand ultimo 2018	Toekomstig geplande onttrekkingen	Verwachte toevoegingen	Ruimte in reserve
Reserve Grootschalige Investerings (RGI)	50,5	50,5	-	0,0
Reserve Bovenwijkse Voorziening (RBV)	31,5	29,8	2,8	4,5
Reserve Herstructurering erfpachtomzettingen	21,4	43,3	22,3	0,4
Algemene reserve grondexploitatie (ARGE)	23,8	25,0	5,0	3,8
Reserve Co-financieringsfonds	2,3	2,1	5,0	5,2

### Investeringsfondsen

Voor het ondersteunen van de transformaties zijn bij de Programmabegroting 2019 drie nieuwe reserves gevormd.

De reserve Investeringsfonds sociaal domein is bedoeld voor innovaties, investeringen en experimenten die structureel financieel rendement opleveren en bijdragen aan een effectievere uitvoering van de vraagstukken uit de transformatie. Daarbij is ook het maatschappelijk rendement van groot belang.

De reserve Investeringsfonds Klimaat wordt ingezet voor activiteiten die bijdragen aan de doelstellingen die gesteld zijn in het kader van de duurzame stad: energietransitie, circulaire economie en klimaatadaptatie. Het beoogt daarmee een klimaatneutrale, klimaatbestendige en volledig circulaire stad in 2045. Investerings om deze doelstellingen te bereiken vragen vaak een investering vooraf, maar leiden tot besparingen op lange termijn. Wij zetten deze reserve in om bovenstaande doelstellingen te bereiken door een bijdrage te doen aan investeringen, zowel binnen de gemeente als bij derde partijen. We financieren projecten met een revolverend karakter.

Om de maatregelen voor te bereiden worden uit deze reserve ook gedurende 4 jaar activiteiten gedekt om dit programma op te zetten. Hiervoor is € 6 miljoen beschikbaar. Deze inzet zal niet revolverend zijn.

De reserve Investeringsfonds Openbare ruimte is bedoeld om te onderzoeken op welke wijze de waardering van burgers en bedrijven voor de openbare ruimte verhoogd kan worden. Naast het (laten) bedenken en (laten) organiseren van deze activiteiten kan het ook concrete maatregelen in de openbare ruimte betreffen.

Met betrekking tot de inzet van deze reserves kan het volgende overzicht worden gegeven:

(Bedragen x € 1 mln.)	Vorming reserve	Voorziene bestedingen	Nog beschikbaar
Investeringsfonds Sociaal Domein	10,0	2,4	7,6
Investeringsfonds Klimaat	26,0	0,5	25,5
Investeringsfonds Openbare ruimte	2,5	1,5	1,0

### Woonlasten

De OZB wordt samen met de afvalstoffenheffing en rioolheffing gerekend tot de gemeentelijke woonlasten. In tegenstelling tot de OZB hanteren wij bij de afvalstoffenheffing en rioolheffing een kostendekkend tarief. Het landelijk gemiddelde voor de gemeentelijke woonlasten (meerpersoonshuishouden) bedraagt in 2019 € 740,-. Voor eenpersoonshuishouden is dit gemiddeld € 672,-. Onze woonlasten 2019 zitten hier ruim onder.

Meerpersoonshuishouden	2018	2019	Indicatie 2020
OZB (eigenaar)	€ 197,05	€ 201,78	€ 205,-
Rioolheffing	€ 116,80	€ 118,58	€ 124,-
Afvalstoffenheffing	€ 240,03	€ 273,76	€ 289,-
<b>Totaal woonlasten</b>	<b>€ 553,88</b>	<b>€ 594,12</b>	<b>€ 618,-</b>
Mutatie t.o.v. 2019			
- Absoluut			+ € 23,-
- In %			+ 3,9%

Éénpersoonshuishouden	2018	2019	Indicatie 2020
OZB (eigenaar)	€ 197,05	€ 201,78	€ 205,-
Rioolheffing	€ 116,80	€ 118,58	€ 124,-
Afvalstoffenheffing	€ 216,03	€ 246,39	€ 260,-
<b>Totaal woonlasten</b>	<b>€ 529,88</b>	<b>€ 566,75</b>	<b>€ 589,-</b>
Mutatie t.o.v. 2019			
- Absoluut			+ € 22,-
- In %			+ 3,9%

Om de tarieven en daarmee de woonlasten van enig jaar op een gewenst niveau te brengen is het mogelijk om een aantal reserves en voorzieningen hiervoor in zetten.

	Stand ultimo 2019
Egalisatiereserve Rioolheffing	€ 6,4 mln.
Voorziening Rioolheffing	€ 4,2 mln.
Egalisatiereserve Afvalstoffenheffing*	€ 6,9 mln.
Voorziening Afvalstoffenheffing	€ 0,1 mln.

\* Het risico met betrekking tot Volumeplicht huishoudelijk afval kan tot een beslag op de egalisatiereserve leiden. Het financiële risico voor de gemeente Tilburg wordt geschat op circa € 1 miljoen. Dit is exclusief eventuele rentekosten.

### Inzet reserve/voorziening

Inzet van een bedrag van € 1 miljoen uit de reserve c.q. voorziening leidt tot een lager tarief.

Inzet € 1 miljoen	Indicatie tariefsverlaging
Rioolheffing	€ 8,-
Afvalstoffenheffing	
- Meerpersoonshuishouden én	€ 11,-
- Éénpersoonshuishouden	€ 10,-

### Grondexploitatie

Jaarlijks worden bij de Perspectiefnota de parameters beschouwd en door de raad vastgesteld.

#### Parameters

De prognose van de resultaten van de grondexploitatie wordt beïnvloed door planspecifieke en algemene uitgangspunten. Onderstaand zijn de gehanteerde uitgangspunten (parameters) op een rij gezet. Tevens wordt verwezen naar de gehanteerde bronnen.

Parameters/programma	Begroting 2019	Begroting 2020	Bron
Rentepercentage BIE	0,32%	0,275%	Op basis van voorschriften BBV.
Kosten verwerving, bouw- en woonrijp maken (indexering)	2,00%	2,00 %	Prijsontwikkelingen GWW afgelopen 10 jaar en gemiddelde CPI vanaf 1985.
Opbrengststijging (indexering):			
-Tot en met 2020	2,00%	2,00%	Ontwikkeling netto besteedbaar huishoudinkomen en voorzichtigheidsprincipe BBV na 10 jaar. Past binnen de bandbreedte van Deloitte Real Estate.
-Na 2020	1,50%	1,50%	
-Na 10 jaar	0,00%	0,00%	

#### Programma

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd voor de Programmabegroting 2020. Het aantal woningen is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

<b>Gemiddeld aantal woningen (per jaar)</b>	<b>950 nieuwbouwwoningen</b>
Gemiddelde uitgifte bedrijventerreinen (per jaar)	9 ha.

Op basis van de prognoses van de Woonvisie, Convenant Wonen en de Taskforce gaan we uit van een gemiddelde van 950 woningen per jaar.

# Bijlage 1 Uitgangspunten financieel kader

## Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het algemeen financieel beleid zijn:

- De interne omslagrente is per 1 januari 2018 verlaagd naar 0% a.g.v. BBV;
- De prijsgevoelige budgetten worden geïndexeerd met de BBP-index op basis van de meest recente publicatie van het Centraal Plan Bureau (CPB). Er vindt nacalculatie plaats over de voorafgaande twee begrotingsjaren;
- Voor de loonvoelige budgetten hanteren we de ontwikkelingen inzake de CAO en sociale lasten. Ook hier vindt nacalculatie plaats over de twee voorafgaande begrotingsjaren;
- Voor de bijstelling van de subsidiebudgetten hanteren we een gewogen gemiddelde van de prijs overheidsconsumptie netto materieel (IMOC) en prijs overheidsconsumptie beloning werknemers. Over de twee voorafgaande begrotingsjaren vindt nacalculatie plaats;
- De opbrengst OZB wordt geïndexeerd met de BBP-index voor het begrotingsjaar;
- De kosten van kwijschelding worden sinds 2015 verrekend in de woonlasten;
- Bij de zgn. gebonden tarieven (afvalstoffenheffing, rioolheffing en bouwleges) gaan we uit van 100% kostendekkendheid;
- Met betrekking tot de hondenbelasting zijn in het verleden extra verhogingen doorgevoerd, waardoor de kostendekking boven de 100% uitkomt;
- De overige tarieven van leges en belastingen worden verhoogd met de BBP-index;
- Meerjarige accessen gemeentefonds ramen we, na aftrek van nominale- en volumeontwikkelingen, voor 50%.

Voor de buffer sociaal domein gelden de volgende afspraken:

- Tekorten, overschotten en nieuwe beleidsvoorstellen (nieuw voor oud) dienen opgelost te worden binnen de buffer;
- Ook organisatiekosten vallen onder de buffer;
- Budgetten i.r.t. integratie- en decentralisatie-uitkeringen en specifieke uitkeringen volgen de indexering van deze uitkeringen één op één;
- Budgetten Jeugdhulp, Participatie, Wmo 2015 en Wmo huishoudelijke verzorging volgen de indexering van de betreffende subclusters in het gemeentefonds.
- Voor volume-indexering hanteren we vooralsnog een stijging van 2,3% per jaar. Dit percentage is gebaseerd op de toekenning over 2019.
- Overige budgetten binnen het sociaal domein volgen de Tilburgse systematiek (zie hierboven).

## Toelichting op financieel beeld (bestaand beleid)

De vertrekpositie voor het actueel financieel beeld is de vastgestelde Programmabegroting 2019 en de structurele doorwerking van de Jaarrekening 2018. Vervolgens is de vastgestelde Programmabegroting 2019-2022 op hoofdlijnen geactualiseerd. Hierbij is uitgegaan van de spelregels "Budgetbijstellingen, zo doen we dat in Tilburg" (raadsbesluit 16 december 2013).

### Reguliere herijkingen:

#### Uitkering gemeentefonds

De algemene uitkering is doorgerekend op basis van de decembercirculaire 2018. Belangrijke ontwikkeling is het 100% ramen van het accres 2020 (structureel voordeel € 13,2 miljoen) en bijstelling meerjarige accessen. Verder is tranche 2023 in verband met de lagere apparaatskosten (opschaling) verwerkt (nadelig € 1,6 miljoen in 2023). Conform onze systematiek zijn ook de diverse maatstaven, zoals aantal inwoners, bijstandsgerechtigden, woonruimten e.d. geactualiseerd naar de peildatum van 1 januari 2020 (per saldo structureel nadeel € 2,2 miljoen).

Voor nieuwe en vervallen taken en mutaties in integratie- en decentralisatie-uitkeringen gaan we in het financieel beeld uit van een neutrale raming, zodat de invulling hiervan betrokken kan worden bij de integrale afweging.

### Nominale- en volume ontwikkelingen

De nominale bijstellingen zijn bijgesteld op basis van het CEP 2019 (d.d. 21 maart 2019). Voor de loonontwikkeling is daarnaast ook een inschatting voor de nieuwe cao opgenomen.

- De loonontwikkeling 2020 bedraagt + 2,5%. Nacalculatie over de (werkelijke) kosten 2018 en (verwachte) kosten 2019 leidt tot een bijstelling van +0,65%. In totaal wordt hiervoor een bedrag van € 4,4 miljoen gereserveerd.
- De prijsontwikkeling 2020 bedraagt + 1,4%. Over 2018 vindt geen nacalculatie plaats omdat bij de Programmabegroting 2018 besloten is om geen prijscompensatie toe te kennen. De bijstelling over 2019 bedraagt -/- 0,2%. De reservering voor de prijzen is geraamd op € 1,0 miljoen.
- De subsidiebudgetten worden voor 2020 met + 1,76% bijgesteld. Nacalculatie over 2018 en 2019 leidt tot een bijstelling van + 0,14%. In totaliteit leidt dit tot een nadeel van € 1,6 miljoen.
- De compensatie van nominale- en volumeontwikkelingen voor het Sociaal Domein worden geraamd op € 4,2 miljoen.
- Nominale bijstelling van de opbrengst OZB leidt tot een voordeel van € 0,6 miljoen.
- Specifieke nominale bijstellingen (m.n. inwonersbijdragen gemeenschappelijke regelingen) leiden tot een nadeel van € 0,7 miljoen.

### Autonome ontwikkelingen

Door toevoeging van de jaarschijf 2023 (toename aantal woningen) is sprake van hogere OZB-opbrengsten (voordelig € 0,4 miljoen). Doordat bij de riool- en afvalstoffenheffing het uitgangspunt 100% kostendekking van toepassing is, worden de hogere opbrengsten, als gevolg van de toename van het aantal woningen, budgettair neutraal verwerkt. Verder is rekening gehouden met de effecten van raads- en collegebesluiten tot en met maart 2019.

### Overige ontwikkelingen

Voor overige herijkingen wordt vooralsnog een inschatting van € 0,75 miljoen nadelig geraamd.



## Bijlage 2 Bronnen

1. Verenigde Naties: World happiness report  
<https://worldhappiness.report/ed/2019/changing-world-happiness/>
2. Geluksonderzoek en beleid: Martijn Burger en Ruut Veenhoven Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Happiness Economics Research Organization EHERO  
<https://personal.eur.nl/veenhoven/Pub2010s/2017m-fulln.pdf>
3. Motivatie-theorie: Abraham Maslow  
[https://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow](https://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow)
4. Het geluk van België: L. Annemans  
<https://gelukkigebelgen.be/dossier/professor-lieven-annemans-over-het-geluk-van-belgie/>
5. Monitor Brede Welvaart: CBS  
<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/20/monitor-brede-welvaart-sdg-s-2019-een-toelichting>
6. Geluksmonitor: CBS  
<http://visualisatie.cbs.nl/GeluksMeter/#/intro/provincie>
7. Sustainable development goals: United Nations  
<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
8. Comeback Cities, vernieuwingsstrategieën voor de industriestad  
<https://www.nai010.com/nl/publicaties/comeback-cities/141637>

