# Richting voor Papendrecht

# Augustus 2020

# College van B&W

**Preambule (op weg naar versterking van een sociale en leefbare gemeente)**

Dit document gaat over de gemeente die we nu zijn en wat de noodzakelijke ombuigingen en de coronacrisis voor invloed hebben. Maar ook nieuwe inzichten over de gemeente en trends en ontwikkelingen worden besproken. Uiteindelijk uitmondend in bouwstenen voor de gemeente Papendrecht in de toekomst en de visie die daarbij hoort. De lezer die deze logische opbouw naar de bouwstenen liever overslaat, leest het resultaat daarvan feitelijk in deze inleidende woorden.

We vinden allemaal Papendrecht een prettige gemeente om in te wonen, te werken en te recreëren. Graag willen we dat zo houden. Dat kan voor een groot gedeelte als we de uitgebreide voorzieningen en de lokale lasten meer in balans brengen. Dat zou concreet betekenen dat de lokale lasten een aantal jaren achter elkaar steviger zullen toenemen dan we gewend waren. Een andere mogelijkheid is selectiever omgaan met het aanbieden van voorzieningen. Concreet betekent dit dat niet alle voorzieningen in stand worden gehouden. Hierover gaan we het overleg met de gemeenteraad en de samenleving aan. In beide gevallen (hogere lokale lasten of selectiever omgaan met voorzieningen) is sprake van een breuk met het verleden. Het college vindt hierbij een verschuiving van de aandacht voor accommodaties (de stenen), naar de taak en de functie die wordt gefaciliteerd van belang.

We zien economie en het lokale ondernemersklimaat als een belangrijke motor voor de vitaliteit en leefbaarheid in onze gemeente. Hierbij is de diversiteit van de grote multinationale ondernemingen en het lokale MKB essentieel. Een sterke lokale economie voorkomt ook gedeeltelijk problemen in het sociaal domein. Het sociaal domein met sociale infrastructuur zien we als een andere zeer belangrijke pijler voor de samenleving. Bij zorg voor de kwetsbaren gaat het dan bijvoorbeeld om armoedebestrijding/schuldhulpverlening, taken Sterk Papendrecht en bestrijding (jeugd)werkloosheid en het bieden van een sociaal vangnet. Een verandering is het sterker steunen op zelfredzaamheid en de kracht van de samenleving die zich juist ook in coronatijd heeft bewezen. Het steunen op die zelfredzaamheid en kracht van de samenleving doen we over alle aandachtsgebieden van de gemeente. Daartoe zetten we de lijn van het zoeken van de dialoog met de samenleving versterkt door. Inwoners, bedrijven en instellingen bouwen op die wijze zelf mee aan de leefbaarheid en vitaliteit van het mooie dorp Papendrecht. Zo vinden we bijvoorbeeld ook dat verenigingen en instellingen hun eigen verantwoordelijkheid hebben om samen te werken bij het gebruik van accommodaties. Wij denken graag mee met dit soort initiatieven en nemen uiteraard als gemeentebestuur vanuit het collectieve belang onze verantwoordelijkheid daarin. Met de inwoners bespreken we mogelijkheden voor benutten van verdichtingslocaties en het toestaan van meer hoogbouw, zodat we ook voor alle doelgroepen iets hebben te bieden. We blijven een groene gemeente, maar zoeken naar mogelijkheden om met verschillende kwaliteitsniveaus te werken.

Een levendig en aantrekkelijk centrum is voor ons essentieel als 'hart' van de gemeente. We zetten alle zeilen bij om dat centrum aantrekkelijk te houden of aantrekkelijker te maken.

Op sommige terreinen werken we samen met gemeenten in samenwerkingsverbanden, sommige zaken vinden we echt tot het lokale domein behoren. Het zowel samenwerken met andere gemeenten in combinatie met het uitvoeren van lokale taken noemen we multischaligheid.

We verleggen de focus van de inzet van middelen naar de effecten daarvan in de maatschappij.

Kortom, de lijnen zijn wel geschetst. In deze lastige tijden van het fors moeten ombuigen zijn er geen heilige huisjes. Alles is bespreekbaar met als inzet dat Papendrecht een prettig dorp blijft om in te wonen, te werken en te recreëren. Wellicht is dat het enige dat altijd voorop moet staan en dus ook wellicht het enige niet heilige huisje.

**Richting voor Papendrecht**

**In coronatijd en daarna**

**Tempora mutantur, nos et mutantur in illis**

## Inleiding

De tijden veranderen en wij veranderen mee. Het denken over ombuigingen voor de korte en lange termijn is inmiddels onderdeel geworden van onze financiële realiteit. De coronacrisis met bijbehorende maatregelen is ook een deel van onze dagelijkse realiteit geworden die in ieder geval op twee manieren invloed heeft op de ombuigingen. Allereerst kunnen we het debat met de gemeenteraad over de ombuigingen niet op de wijze voeren die we voor ogen hadden. Ten tweede heeft de coronacrisis het denken over de lange termijn ombuigingen versneld en wellicht een nieuwe dimensie gegeven. Dat leidt tot de vraag welke gemeente Papendrecht in de toekomst kan en wil zijn? Daarbij hanteren we niet de kaasschaaf, maar maken beleidskeuzes. Dat is niet altijd leuk en zal in sommige gevallen zelfs pijn doen. We hebben echter geen andere keuze, omdat we anders veel meer beleidsterreinen zouden uithollen (de kaasschaafmethode is in de finale consequentie destructiever dan een methode waarin echte keuzes worden gemaakt).

## De korte termijn

Voor de korte termijn (begroting 2021) denken wij met maatregelen die zo min mogelijk gevolgen hebben voor de samenleving een sluitende begroting aan te kunnen bieden. Dat lijkt een relatief makkelijke oplossing, maar is dat in feite niet. De begroting 2021 kent meer budgetrisico's dan de begrotingen in de jaren daarvoor. De grondige analyse van de uitputting van budgetten van de laatste vijf jaren heeft en het afboeken van de gemiddelde onderuitputting bij die budgetten, maakt het risico op budgetoverschrijding groter.
Voor wat betreft de coronamaatregelen volgen wij vooral het rijksbeleid en de richtlijnen van de VNG. Onze lokale samenleving moet kunnen blijven functioneren. Daar waar wij dat kunnen zonder precedentwerking nemen we lokaal aanvullende maatregelen. We vinden inkomenspolitiek een zaak van de rijksoverheid. De rijksoverheid compenseert de lokale overheden gedeeltelijk voor de extra kosten die zij moeten maken, of de inkomsten die zij moeten derven vanwege de coronamaatregelen. De rekening kan pas echt worden opgemaakt als het coronavirus onder controle is (op welke wijze dan ook).

Recentelijk (08 juni 2020) heeft De Nederlandse Bank (DNB) op basis van onderzoek belangrijke uitspraken gedaan over de economie van Nederland. DNB verwacht dat het zeker drie jaren gaat duren voordat Nederland de coronaklap te boven is (wellicht nog langer). Zij gaan ervan uit dat onze economie dit jaar krimpt met 6,4 %, maar noemen dit een onzekere raming. De klap is groter dan verwacht en het herstel duurt langer dan eerst werd aangenomen. De werkloosheid zal fors toenemen van 4,6% dit jaar tot 7,3% in 2021. Ook de loonontwikkeling zal een terugloop te zien

geven, waardoor we ook te maken krijgen met een negatieve koopkrachtontwikkeling. Extra investeringen zullen vooral door de overheid moeten worden gestimuleerd. Vooral de woningbouw wordt als investeringsdoel genoemd.

**De lange termijn**

In 2018 via het coalitieakkoord, en in 2019 bevestigd via het collegeactieprogramma 2019-2021, zijn de ambities, uitdagingen en opgaven voor Papendrecht verwoord. Dat was twee jaar geleden vanuit een beter financieel perspectief dan nu en zonder coronacrisis. Het heeft echter geen zin te blijven somberen en terug te denken over hoe mooi het was. Het is nu zaak om vanuit de realiteit van nu keuzes te maken en een beeld te vormen over hoe het op een andere manier ook mooi kan worden. De trends en ontwikkelingen die wij relevant vinden voor onze gemeente nemen we daarbij mee. Het college en de gemeenteraad van Papendrecht nemen het voortouw in deze visievorming voor de lange termijn, maar kunnen dat niet alleen. Een dialoog met inwoners, bedrijven en instellingen is essentieel om de denkbeelden te toetsen en aan te scherpen. Eerder was afgesproken dat het lange termijn traject ombuigingen plaats zou vinden via een dialoog met de samenleving (participatief). Wij zien het visie- en richtingtraject als een invulling daarvan.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat we een aantal elementen moeten duiden om tot een visie te kunnen komen:

- Wat is de realiteit van nu, hoe typeren we de gemeente Papendrecht nu?
- Wat is het financiële perspectief?
- Welke richtinggevende lijnen naar de toekomst formuleren we?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn dominant voor het toekomstbeeld van Papendrecht?
- Welk beeld voor Papendrecht ontstaat daaruit?

**Papendrecht in realistisch perspectief**

In het coalitieakkoord was het volgende geschreven:
*'Bestuurlijke integriteit en duidelijk besturen passen in de nieuwe samenleving. We nemen onze inwoners, bedrijven en instellingen serieus. We luisteren naar elkaars ideeën. We zoeken elkaar op en gaan het gesprek aan. Het vele goede dat Papendrecht al te bieden heeft, behouden we. We ontwikkelen en vernieuwen om te verbeteren daar waar dat kan of nodig is. We bouwen aan een Papendrecht dat we met trots kunnen doorgeven aan de generaties na ons. Een ieder van ons is hiervoor verantwoordelijk. De eigen identiteit van Papendrecht en zijn inwoners staat altijd voorop. Wij willen verbindend besturen. Maximaal zichtbaar en nabij. We hebben oog voor de samenleving en oog voor de toekomst. We staan dus dichtbij de mensen en geven ruimte aan hun inbreng. We luisteren, onderzoeken en maken ons hard voor Papendrecht. We zijn daar waar we nodig zijn.'*

Om Papendrecht in het nu te typeren beschrijven we een aantal onderwerpen, die qua volgorde willekeurig zijn gekozen.

*Inwonersverbondenheid*

Papendrecht is een gemeente waar oog is voor elkaar. Er zijn veel actieve vrijwilligers en mantelzorgers die zich inzetten voor een sociaal en zorgzaam Papendrecht. Onze gemeente wordt dan ook gekenmerkt door een sterk verenigingsleven. Er is een breed sportaanbod en een ruim aanbod aan sociale en culturele activiteiten.

*Sterk verenigingsleven*

Papendrecht is een dorp met herkenbare (kleine) maat van buurten met een sterke sociale samenhang. Een kernkwaliteit die ook wordt geassocieerd met ‘het omzien naar elkaar’. Papendrecht kent veel vrijwilligers, kerken en een rijk verenigingsleven.

*Gezond ondernemersklimaat en werkgelegenheid*

Bedrijvigheid is altijd al een belangrijke factor geweest binnen Papendrecht. De gemeente heeft op relatief weinig oppervlak een groot aantal bedrijfsterreinen en arbeidsplaatsen. Naast de bouwnijverheid met circa een kwart van de arbeidsplaatsen, zijn de vliegtuigindustrie en voedingsindustrie grote werkgevers. Ook is de maritieme sector groot in Papendrecht, vanwege de ligging aan rivier de Merwede. Hier profiteert de bedrijvigheid van, bijvoorbeeld op het bedrijfsterrein Oosteind aan de Kooyhaven ten oosten van Papendrecht. Oosteind is niet alleen het grootste bedrijfsterrein van Papendrecht, het is een van de belangrijkste natte bedrijfsterreinen in de regio en aangewezen als één van de maritieme hotspots op provinciaal niveau. Interessant is ook dat een kwart van de 14.500 banen binnen Papendrecht door inwoners van Papendrecht zelf wordt bezet. Driekwart van de 16.500 werkende Papendrechters werkt buiten de gemeente, voornamelijk in de overige Drechtsteden en de rest van de provincie Zuid-Holland. Papendrecht is dus een echte forenzen gemeente.

*Goed voorzieningenniveau*

Aanvullend op het sterke verenigingsleven, kent Papendrecht een goed voorzieningenniveau. Het winkelcentrum heeft een breed aanbod en een prettige uitstraling en wordt voor de dagelijkse boodschappen ondersteund door lokale winkelcentra in omliggende buurten. Het horeca-aanbod is uitgebreid en divers met een fijne boulevard aan de Merwede. Een eigen theater, zwembad en modern sportcentrum zijn kwaliteiten die niet veel dorpen kennen. Het sluitstuk vormt een uitgebreide keuze aan en een kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod en een compleet aanbod van zorg.

*Groene gemeente*

Het uitgestrekte veenweidelandschap van de Alblasserwaard vormt een belangrijk onderdeel van het Groene Hart. Dit vormt de achtertuin van Papendrecht. Zowel vanuit ecologisch als vanuit recreatief oogpunt heeft dit gebied Papendrecht veel te bieden. Het is een prachtig cultuurhistorisch uitloopgebied voor onze inwoners waar de molens nog draaien, de koe nog in de wei staat en de weidevogels broeden. Het is een plek waar je naar hartenlust kunt fietsen en wandelen. Op relatief korte afstand van Papendrecht ligt bovendien de Biesbosch, een prachtig natuurlijk getijde en rivierenlandschap dat uniek is in de wereld. Dit recreatiegebied is voor onze inwoners per fiets goed bereikbaar. Iets verder, op tien kilometer van Papendrecht, ligt het werelderfgoed Kinderdijk met zijn vele molens, vaarten en kades. Papendrecht zelf kent bovendien negen parken met ieder een eigen karakter. De hoofdontsluiting is ruim en groen opgezet. Het groene karakter van Papendrecht en de hiermee samenhangende natuurwaarden worden door onze inwoners zeer gewaardeerd.

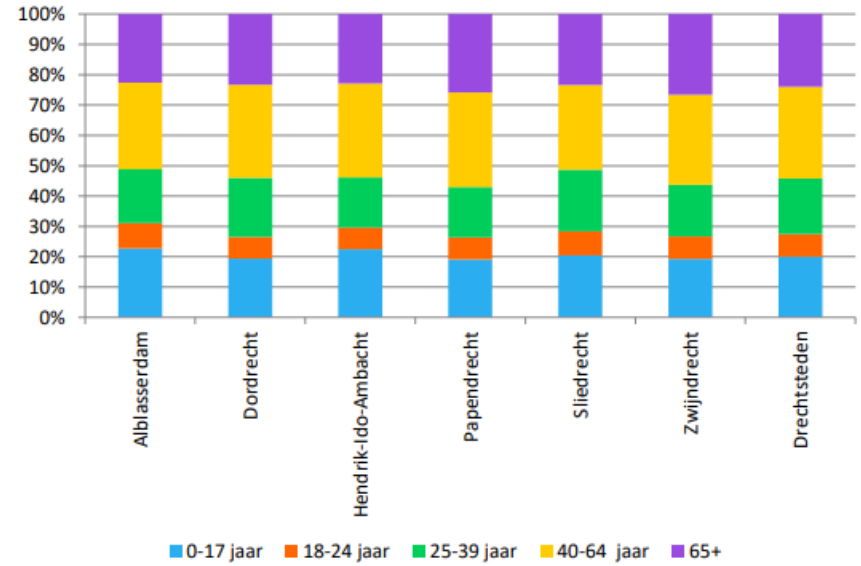
*Prettig woonklimaat*

Om een aantrekkelijk gemeente voor onze inwoners te zijn en te blijven, is een goed woon- en leefklimaat doorslaggevend. Dat begint bij een goede balans tussen woningvoorraad en woningbehoefte. Als gemeente bieden we een gevarieerd woonaanbod waarbij iedere inwoner de mogelijkheid krijgt om door te stromen binnen diens buurt. De woonomgeving draagt bij aan het versterken van ontmoeting en verbinding tussen mensen en daarmee de ontwikkeling en het welzijn van onze inwoners. Woongebieden zijn gezond, duurzaam en toekomstbestendig ingericht met een goede ruimtelijke kwaliteit. Alleen op deze manier blijft Papendrecht een aantrekkelijke gemeente om te wonen en te verblijven!

*Daling inwoneraantal en vergrijzing*

Papendrecht heeft zich ontwikkeld tot een gemeente met ruim 32.000 inwoners. Momenteel is ongeveer één vijfde van de bevolking 65 jaar of ouder en ruim een kwart van de inwoners is jonger dan 25 jaar. De verwachting is dat de bevolkingssamenstelling de komende jaren zal veranderen. Het aantal inwoners zal naar verwachting vanaf 2020 afnemen tot 31.391 in 2030. Het aantal ouderen 65+ zal in verhouding toenemen naar 27% in 2030. De levensverwachting stijgt, het geboortecijfer daalt, jongeren trekken weg richting de stad terwijl ouderen juist langer thuis blijven wonen.

Figuur 1.17 Verwachte bevolkingsopbouw naar leeftijdscategorie per gemeente in Drechtsteden, 2030, percentage




bron: Databank-ZH, Provincie Zuid-Holland

*Multischaligheid*

Maatschappelijke problemen én oplossingen spelen steeds meer op diverse schaalniveaus. Soms is het een zaak voor de eigen gemeente, soms is het een zaak die in regionaal verband moet worden opgepakt. Dit hebben wij ook verwoord in onze visie op samenwerking. Ook de maatschappelijke partners en het bedrijfsleven denken en opereren steeds vaker (minimaal) op regioniveau. Een middelgrote gemeente als de onze moet dus 'multischalig' denken: gebruik maken van de voordelen van grootschaligheid én kleinschaligheid en deze slim verbinden. In de regio schaken wij op verschillende borden. De gemeenten behorend bij de regio Zuid-Holland-Zuid en de regio Drechtsteden zijn daarbij belangrijker spelers. Het is belangrijk ons te realiseren dat geen enkele partij in staat om geheel op zichzelf tot oplossingen te komen. Op uitvoerend niveau kennen wij veel samenwerkingsvormen. De wederzijdse afhankelijkheid in het regionaal denken en handelen is evident. De samenwerking is veelvuldig onderwerp van gesprek waardoor de governance aan verandering onderhevig is. De governance verandert, de multischaligheid blijft.

**Papendrecht in financieel perspectief**

Papendrecht is en was een financieel gezonde gemeente. Dat neemt niet weg dat een doorkijk vanaf nu naar het jaar 2025 te zien geeft dat wij ook stevig moeten bezuinigen. Bij ongewijzigd beleid koersen wij af op een tekort van ruim 8.000.000 euro. Zie het volgende staatje op basis van de meest recente financiële cijfers.

| Meerjarenraming | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Meerjarenraming 2021 - 2025 | -690.000 | -3.070.000 | -3.675.000 | -3.850.000 | -3.850.000 |
| Financiële ontwikkeling | -1.220.000 | -1.150.000 | -2.180.000 | -3.005.000 | -4.165.000 |
| **Saldo gecorrigeerd** | **-1.910.000** | **-4.220.000** | **-5.855.000** | **-6.855.000** | **-8.015.000** |
| | **Tekort** | **Tekort** | **Tekort** | **Tekort** | **Tekort** |

Deze dalende saldoreeks geeft aan dat wij moeten ombuigen. Ombuigingen die veel verder gaan dan financieel technische maatregelen en die fundamentele keuzes vergen.

**Richtinggevende lijnen naar de toekomst**

Hieronder beschrijven wij lijnen naar de toekomst die wij essentieel vinden. De lijnen houden keuzes in, zijn bepalend voor intensivering of afschaling van gemeentelijke inzet, zijn soms zwaar beladen, maar zijn bovenal noodzakelijk om onze begroting in meerjarenperspectief sluitend te krijgen. Sommige onderwerpen worden als voorbeeld bij een aantal lijnen genoemd. De richting is daarbij telkens hetzelfde, de beweegreden een andere.

1. Pragmatisme, realisme en nuchterheid (terug naar de basis / het fundament)

Onze houding zal in de toekomst pragmatisch, realistisch moeten zijn en een grote vorm van nuchterheid kennen. De financiële mogelijkheden nu en de komende jaren zijn beperkt. Deze financiële werkelijkheid is door de coronacrisis versterkt. Het gaat dan om zaken als:

- Terug naar de basis
- (In ieder geval de) kerntaken op voldoende niveau blijven uitvoeren
- (In ieder geval kiezen voor) basisvoorzieningen
- Als we een taak uitzonderlijk goed uitvoeren of een voorziening heel goed onderhouden, kan het wel op een iets minder hoog niveau

Op het vlak van beheer openbare ruimte hanteren we hogere kwaliteitsniveaus. We kiezen ervoor (tijdelijk) daar waar dat kan met iets minder hoge kwaliteit het beheer van de openbare ruimte vorm te geven. Uiteraard is van belang ons te realiseren dat minder investeren in kwaliteit later tot extra kosten kan leiden. Dit moeten we zien te voorkomen. Een aandachtspunt is de vraag of we over de hele linie een lagere kwaliteit toepassen of bij sommige onderdelen een hoger kwaliteitsniveau hanteren.

Ook op het terrein van dienstverlening bieden wij veel kwaliteit. We onderzoeken in hoeverre de inzet daar minder kan, met zoveel mogelijk behoud van kwaliteit.

Wat voor ons geldt, geldt ook voor de verbonden partijen waar wij mede eigenaar van zijn. Ook met hen gaan we de discussie aan waar de kwaliteit een tandje minder kan, zonder teveel gevolgen. Als het via overleg niet lukt, leggen wij op basis van inhoudelijke keuzes taakstellingen op. De vertaling van deze taakstellingen naar de leefbaarheid in de lokale gemeenschap en eventuele effecten monitoren wij. Compensatie van nieuwe taakstellingen binnen het sociaal domein is geen automatisme.

2. Qua ambities maken we een pas op de plaats en staan we open voor het herijken van bestaande ambities

Dit is in feite een coronagedreven lijn, die echter ook uitkomsten kan bieden in relatie tot de forse ombuigingen die we moeten realiseren. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van een (zomer)evenement. In tijden van corona en financiële beperkingen is dat niet onze hoogste prioriteit. Als het maatschappelijk initiatief dit oppakt, werken wij uiteraard faciliterend mee.

Een andere mogelijke beperking van ambities gaat over de mogelijkheden om te bouwen. De vraag is of in het geval verdichting en aanpassing onvoldoende soelaas bieden, het een optie is om groene gebieden in te leveren? Onze ambitie om alle groene gebieden in Papendrecht in stand te houden stellen wij daarmee ter discussie. Om Papendrecht ook op langere termijn leefbaar te houden overwegen we meer bouwlocaties dan nu het geval is te benutten en onder welke condities dit nu of op termijn kan.

In tijden van financiële voorspoed zou investeren in een betere fietsstructuur een goede keuze zijn. In het licht van verminderde financiële mogelijkheden herijken we deze ambitie en maken gebruik van zich voordoende kansen.

Onderzoek naar verkabeling van hoogspanningsverbindingen doen wij voorlopig niet vanuit de gedachte dat de kosten van de uitvoering hoog zijn en het budget voor andere onderwerpen noodzakelijker is.

Ten aanzien van de nieuwbouw van de VO scholen worden wij door de gevolgen van de coronamaatregelen en financiële beperkingen gedwongen tot een nieuw afwegingsperspectief. Het gaat ons om het kunnen bieden van goed onderwijs in Papendrecht. Huisvesting is daarbij belangrijk.

## 3. Het dorp Papendrecht behouden

We zien het dorp Papendrecht als volgt:

- Papendrecht is een gezellig dorp met een eigen identiteit
- Waar het goed wonen, werken en recreëren is
- Het goede van Papendrecht behouden we en bouwen we waar mogelijk uit
- We hebben oog voor de samenleving en de toekomst
- Ons uitvoeringsniveau in de buitenruimte hoort bij Papendrecht, waardoor vergelijkingen met andere gemeenten op dit punt minder nut hebben

Het karakter van het dorp Papendrecht is niet verbonden met 'stenen'. Het gaat veel meer om het behouden van de gemeenschapszin, het oog hebben voor elkaar, het bereid zijn zich voor elkaar in te zetten. De gemeenschap heeft meer betekenis als we de jongeren voor onze gemeente kunnen behouden. Daarvoor zijn starterswoningen nodig die niet of nauwelijks gerealiseerd kunnen worden zonder meer ruimte te geven aan bouwen. Hetzelfde geldt min of meer voor het bouwen voor ouderen, die pas geneigd zijn te verhuizen als de gezondheidsproblemen groter worden. Seniorenwoningen in de gemeente maken mantelzorg dichtbij meer realistisch.
Kortom, de essentie is dat wij een evenwichtige samenstelling van woningen realiseren, met keuzemogelijkheden voor alle doelgroepen.

Ook het bloeiende verenigingsleven dat wij kennen draagt bij aan behoud van het dorpse gevoel en gemeenschapszin. Wij vinden passende sportaccommodaties daarbij van groot belang. Dat geldt zowel voor buiten- als binnensport. Het faciliteren van sporten is een belangrijk aandachtspunt dat wel moet worden bezien binnen de context van beperkte financiële middelen. Verenigingen moeten hier ook hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

4. Versterken van de veranderende rol overheid / college door onder andere meer inzet van anderen te vragen

De rol van de lokale overheid moet zich sterker richten op een aanjagende rol in plaats van alles zelf te willen doen. Daar horen de volgende noties bij:

- Samenwerken
- Meedoen
- Participatie aanjagen (participatie 2.0)
- Vragen samenleving iets te doen (meer vrijwilligers)
- Betere keteninrichting

Deze lijn is niet nieuw. Het gaat eerder om een versnelling en versterking van de veranderende rol tussen overheid en samenleving. We werken met de raad en de samenleving aan de participatiekracht. Dit doen we langs de lijnen van samen denken, samen besluiten, samen doen, samen leren over hoe je als gemeente de kracht van de gemeenschap maximaal kunt benutten. Gemeente en samenleving trekken gemeenschappelijk op in het bereiken van maatschappelijk gewenste resultaten. Wat wordt gedaan door partijen wordt vastgelegd in uitvoeringsprogramma's en gezamenlijk bedachte arrangementen.

In de coronatijd is wel gebleken dat onze samenleving over veel veerkracht beschikt, sterk is gebleken en zelfredzaamheid toont. In de samenwerking tussen samenleving en overheid zullen we daar meer op inzetten.
Kiezen voor een terughoudende rol bij onderwerpen waar maatschappelijk initiatief op basis van onze afwegingskaders een startpunt moet zijn. Een paar voorbeelden daarvan zijn:

a. Klimaatadaptatie
b. Evenementen
c. Binnenstedelijke herontwikkeling

5. Financiële behoedzaamheid met toepassing van risicoafwegingen

- Weinig positief financieel toekomstscenario
- Soberheid in relatie tot doen van nieuwe grote investeringen
- Het goede behouden, maar kritisch zijn t.a.v. de uitgaven
- Meer risicovol begroten
- Risicomanagement onderdeel laten zijn van financiële afwegingen

Onze gemeente heeft jarenlang een zeer behoedzaam financieel beleid gevoerd, waarbij verwachte meevallers niet maximaal werden ingeboekt en verwachte tegenvallers daarentegen juist voor de volle 100%. Dit is een zeer behoedzame financiële strategie, die we de laatste jaren al een beetje hebben verlaten. In deze lastige tijden stellen wij voor nog steeds behoedzaam en sober te zijn, maar meer op risico te begroten. Het in deze tijd gebruiken van te strikte financiële normen kan het aantal voorzieningen nog verder onder druk zetten dan nu het geval is. Daarnaast verwachten wij vanuit het rationele besef van het rijk dat gemeenten financieel in te zwaar weer komen extra compensatie de

komende jaren. Vandaar dat wij kiezen voor het inzetten van meer begrotingsrisico na zorgvuldige afwegingen.

6. Voorzieningen zijn niet heilig

In het college is een breed besef aanwezig dat voorzieningen niet ten koste van alles in stand kunnen blijven. Het wegvallen van voorzieningen betekent in de visie van het college niet automatisch het wegvallen van waar deze voorziening voor staat. Wij staan open voor initiatieven. Ten aanzien van de voorzieningen zijn de volgende noties van belang:

- We hoeven niet per definitie alles uit het college actieprogramma maximaal uit te voeren
- We kunnen ook creatief omgaan met voorzieningen of de onderliggende taak
- We moeten niet naïef zijn t.a.v. de zelfredzaamheid van de samenleving. Als een voorziening door de samenleving wordt overgenomen is het de vraag hoe lang en tegen welke kwaliteit dit gebeurt.

We hebben in het verleden de financiële mogelijkheden gehad om mooie dingen voor Papendrecht te realiseren. Het voorzieningenniveau is fors voor een gemeente van onze omvang. Dat hebben we samen tot stand gebracht en houden we daar waar mogelijk ook in stand. Nu de financiële mogelijkheden steeds beperkter worden, moeten we keuzes maken. Een paar voorbeelden maken de afwegingen ten aanzien van de voorzieningen duidelijk:

Door stapsgewijze verbeteringen met geringe(re) investeringen kunnen wij onze wijken aanpakken. Onze wijken zijn op dit moment niet zo slecht dat binnenstedelijke herontwikkeling integraal op de agenda moet staan.

De belangrijkste elementen van de Sustainable Development Goals staan al hoog op onze bestuurlijke agenda We voegen geen extra inzet toe aan te abstracte Sustainable Development Goals.

7. Verschuiving van inzet van financiële middelen van accommodaties naar taken/faciliteiten

Het hebben van een accommodatie voor een bepaald inhoudelijk onderwerp is niet het meest essentiële. Het meest essentiële is het goed inrichten van de taak, de functie en het bieden van een faciliteit. Deze invalshoek is fundamenteel anders dan de lijn die tot nu toe is gevolgd.

***Voorbeelden en proposities uitwerken voor:***

- ***Cultuur***
- ***Bibliotheek***
- ***Parkeergarages***
- ***Kinderboerderij***

8. Een sterke focus op beïnvloedbaar lokaal beleid met een actieve houding en een minder sterke focus op langjarig rijksbeleid door een afwachtende, volgende houding aan te nemen.

De consequentie van deze lijn is niet dat we helemaal geen aandacht meer besteden aan dergelijke onderwerpen (rijksbeleid), maar dat we een meer volgende houding aannemen dan voorheen. Vaak zijn er ook al (regionale) afspraken gemaakt die een zekere binding met het onderwerp inhouden. Een voorbeeld van een onderwerp waar we meer volgend zullen acteren is:

Warmtetransitie (dit is een project dat zeker 15 jaren ambtelijke ondersteuning vraagt). We participeren in het traject maar nemen niet het voortouw. Wel zijn de aandachtspunten en kansen op de korte termijn van belang, zoals gefaseerd los van aardgas, energiebesparing, vermindering gebruik fossiele brandstoffen.

9. Het sociaal domein/ sociaal vangnet is een belangrijk focusgebied binnen de speerpunten van het college. Daar horen ook zaken als armoedebestrijding/schuldhulpverlening, taken Sterk Papendrecht en bestrijding (jeugd)werkloosheid bij.

De volgende uitspraken zijn voor het college van belang:

a. Het sociaal domein/ sociaal vangnet is een belangrijk focuspunt voor het college.
b. De sociale infrastructuur is goed.
c. In het sociaal domein vindt een beweging plaats naar preventie en voorveld om hogere kosten later te voorkomen.
d. Juist ook in het sociaal domein wordt een groter beroep gedaan op zelfredzaamheid en de eigen kracht van de samenleving.
e. In het sociaal domein vindt een verschuiving plaats van individuele begeleiding naar een collectieve aanpak.
f. Het college vindt zorg voor de kwetsbaren belangrijk.
g. Bij nieuwe taakstellingen op het sociaal domein (als gevolg van koers college) wordt niet automatisch gecompenseerd. Het college monitort de grote regionale taakstellingen op het sociaal domein met het oog op mogelijke lokale compensatie(als gevolg van te vergaande gevolgen voor individuen).
h. Een robuuste lokale economie is een startpunt en basisvoorwaarde voor veel probleemvelden in het sociaal domein.

**Afronding 'lijnen naar de toekomst'**
In het collegeactieprogramma is aan speerpunten aparte aandacht geschonken. Dat betrof participatie, een groen en duurzaam Papendrecht, zorg voor de kwetsbaren, verbeteren lokaal ondernemersklimaat en sterk in de Drechtsteden en de regio.
Deze speerpunten zijn allemaal belangrijk. Toch is sprake van een verschillende dynamiek of zelfs een verschillende belang van de speerpunten voor Papendrecht. Het college ziet vooral een zeer belangrijke taak weggelegd voor het gemeentebestuur in de zorg voor de kwetsbaren (of breder nog: het sociaal domein). Hier zien we ook de sterkste relatie met trends en ontwikkelingen, die hierna

worden uitgewerkt. De toenemende sociale verschillen, werken aan een duurzame en inclusieve samenleving, maken dit nog relevanter.
Overigens ziet het college een goed draaiende economie als een startpunt of basisvoorwaarde voor veel onderwerpen die van belang zijn voor Papendrecht, zeker ook voor de aan het sociaal domein gerelateerde onderwerpen (zoals hiervoor benoemd).

Wij zien deze lijnen ook als belangrijke input om straks bij het traject ombuigingen 2 te kunnen voorsorteren in het pakket van potentiële ombuigingsmogelijkheden zoals door de ambtelijke organisatie aangeleverd.

**Trends en ontwikkelingen**

In de aanloop naar de verkiezingen in 2017 / 2018 zijn ambtelijk de trends en ontwikkelingen verkend die van belang leken te zijn voor het gemeentelijk handelen. Die trends en ontwikkelingen zijn aan de verschillende raadsfracties verstrekt als mogelijke voeding voor het coalitieakkoord. Nu, inmiddels bijna drie jaren verder is het van belang deze trends en ontwikkelingen tegen het licht te houden en te onderzoeken in hoeverre dezelfde zaken nog van toepassing zijn.

*Proces*

Om te komen tot een zo breed mogelijke afweging over de trends en ontwikkelingen die vanuit diverse invalshoeken worden gezien, zijn veel trendstudies beschouwd. Uit die beschouwing is een rode draad gehaald door een aantal 'koepeltrends' te signaleren. Dit zijn op zich abstracte begrippen die we nader onderbouwen met meer concrete trends en ontwikkelingen. De 'koepeltrends' zijn als het ware onvermijdelijk en ook zeker van toepassing op onze gemeente. De onderbouwende trends en ontwikkelingen zijn mogelijk in meer of mindere mate van toepassing voor Papendrecht. Daar zal dan ook naar onze mening de discussie zich het meest afspelen.

*De koepeltrends*

Bij het formuleren van de koepeltrends gezocht naar een indeling die alle meer concrete ontwikkelingen en subtrends een plek kunnen geven. Dat betekent dus een keuze voor abstractie en dekkendheid van het totale gemeentelijk handelen. Wij zien de volgende koepeltrends:

1. Toenemende sociale verschillen
2. Toenemende ruimtelijke verschillen
3. Transitie naar een duurzame samenleving
4. Toenemende aandacht voor een inclusieve samenleving
5. Sociale en ruimtelijke vraagstukken
6. Verdergaande gevolgen van technologisch ontwikkeling
7. Veranderende relatie overheid/inwoner

Bij de onderliggende trends zijn degenen die direct invloed hebben op de samenleving in Papendrecht cursief weergegeven.

Toenemende sociale verschillen

Bij toenemende sociale verschillen zien we vooral dat de verschillen en mogelijke discrepantie tussen groepen in de samenleving groter worden. Het groter worden van sociale verschillen leidt tot een toenemende spanning in de maatschappij. Trends en ontwikkelingen die sociale verschillen vergroten zijn:

- *Toenemende economische ongelijkheid*
- *Verschillende mogelijkheden om te participeren in de samenleving*
- *Verdergaande maatschappelijke polarisatie*

- Toenemen spanning tussen mensen met een westerse en niet-westerse achtergrond
- *Verdwijnen van de 'waarheid' door nepnieuws en het (on)vermogen om dat te filteren*
- Toenemende verschillen in welvaartsbeleving tussen regio's

Toenemende ruimtelijke verschillen

Bij toenemende ruimtelijke verschillen zien we een trend dat er tussen de verschillende regio's meer en meer ruimtelijke verschillen ontstaan die uiteindelijk leiden tot verschillen in aantrekkelijkheid tussen diverse regio's. Trends en ontwikkelingen die ruimtelijke verschillen vergroten zijn:

- Ontstaan van meer kwetsbare wijken en verschillen tussen 'goede' en deze kwetsbare wijken
- Toenemende urbanisatie
- *Verschillen in ruimte voor woningbouw / toenemende verschillen tussen provincies/regio's*
- *Verschillende (economische) groei tussen regio's*

Transitie naar een duurzame samenleving

- Veranderende landbouw
- *Nieuwe energie*
- *Aanpassen aan klimaatverandering*
- *Circulaire economie*
- *Minder dier- en plantsoorten / biodiversiteit*

Toenemende aandacht inclusieve samenleving

In een tijd van economische vooruitgang en toenemende welvaart ontstaat altijd een hang naar idealen, trends waar niemand in de basis tegen kan zijn. We zien na een aantal jaren met economische groei deze trend sterker worden, waarbij het overigens de vraag is in welke mate de coronacrisis interfereert met deze trend. Trends en ontwikkelingen die de aandacht voor de inclusieve samenleving doen toenemen zijn:

- *Iedereen heeft recht op een toegankelijke en betaalbare woning*
- *Iedereen heeft recht op een gezonde leefomgeving*
- *Iedereen moet naar vermogen meedoen in de maatschappij*
- *Iedereen moet gelijke kansen hebben op onderwijs (denk aan onderwijs achterstanden beleid)*

Sociale en ruimtelijke vraagstukken

Naast toenemende verschillen op het sociale en ruimtelijke domein zien ook we vraagstukken als trend die voor iedereen hetzelfde zijn. Dit zijn:

- *Vergrijzing*
- *Tekorten op de arbeidsmarkt (te weinig aanbod voor de vraag, of niet passend aanbod)*

- *Gebrekkig functioneren van de woningmarkt*
- *Verlies aan privacy*
- *Toenemende leegstand winkelcentra en binnensteden*
- *Toenemende complexiteit takenpakket decentrale overheden*
- Toenemende internationale spanningen
- Onzekere positie millennials

Verdergaande gevolgen technologische ontwikkeling

- *Toenemende digitalisering*
- *Robotisering*
- *Zelfrijdende voertuigen*
- *Thuiswerken*
- *Online winkelen*
- *Toenemend belang van data (blokchain, big data, kunstmatige intelligentie)*
- *Cyberstoring / digitale ontwrichting*

Veranderende relatie overheid / inwoner

Het betreft hier het grotere participatief vermogen van inwoners en de mondige houding van inwoners ten aanzien van het beleid. Het gaat dan om:

- *Participatiesamenleving versus individualisering*
    - Wat kunnen inwoners nog van gemeente verwachten (inwonersinitiatief om publieke groenstroken bij te houden) en wat kan de gemeente van de inwoners verwachten (Inzet van mantelzorg)?
- *Mondige burger die digitaal georiënteerd is*
    - De dienstverlening aanpassen op de leefwereld van de inwoners. Inzet van whatsapp en mijnoverheid.nl en de bijkomende risico´s als privacy en verantwoording en legitimiteit van gedrag.
- *Communicatie richting burgers*
    - Participatieladder en inzet van sturing om gewenst gedrag te stimuleren.

**Beeld voor Papendrecht op weg naar 2030**

Voor de toekomst gaan we voor een duurzaam Papendrecht. Een plek waar mensen willen wonen, werken en verblijven, nu en in de toekomst. We kiezen voor een krachtige gemeenschap waar de kwaliteit van het leven wordt behouden en versterkt. Een gemeenschap met oog voor het welzijn en de ontwikkeling van haar inwoners. Goede voorzieningen en een toereikend activiteitenaanbod zijn hierin essentieel.

Bovenstaande beschrijving is vastgelegd in de omgevingsvisie. Hierbij is echter niet of onvoldoende rekening gehouden met de toenemende financiële krapte (hetgeen ook niet de opdracht was). Nu toenemende financiële krapte onze realiteit is geworden, komen sommige onderdelen in een ander licht te staan, of dienen genuanceerd te worden.

Bouwstenen voor scenario's

1. Creatief omgaan met ruimte – scherpe keuzes bij schaarse ruimte

Onze gemeente is relatief volgebouwd en heeft weinig ruimte om uit te breiden. Dat geldt zowel voor uitbreiding voor bedrijven als uitbreiding voor wonen. Samen met een afnemende omvang van de gemiddelde leefeenheid leidt dit tot een grote druk op ruimte. Dat kunnen we enerzijds als een gegeven beschouwen, maar anderzijds als een impuls om onze oude denkbeelden over bouwen meer los te laten. Mogelijkheden om uit te breiden zijn:

- Meer hoogbouw toestaan (b.v. langs de hoofdwegen naar het centrum)
- Steviger inzetten op inbreiding met meer woningen (meer hoogbouw)
- Herontwikkelen buurten en/of wijken waarbij meer woningen terugkomen (van herontwikkeling een verdienmodel maken door anders en met meer hoogbouw te werken)
- Gebruiken groene gebieden in het geval verdichting en aanpassing onvoldoende soelaas bieden.

Uiteindelijk komt het bij creatief omgaan met ruimte neer op het met respect voor inwoners en bedrijfsleven zoeken naar duurzame oplossingen binnen de schaarse ruimte. Daarbij zou ook aandacht moeten uitgaan naar levensbestendig bouwen en wonen. Hierbij zou aandacht moeten zijn voor bouwen voor starters en senioren en op een duurzame wijze. De uitdaging bij bouwen is meer ruimte te gebruiken zonder de door veel mensen waardevol geachte kleinschaligheid te verminderen.

2. Status Quo in combinatie met stijgende lokale lasten voor inwoners en bedrijfsleven

Onze gemeente heeft een goed voorzieningenniveau. De lokale lasten zijn relatief laag en daardoor niet in verhouding tot de voorzieningen. Om de voorzieningen ook op termijn te kunnen bekostigen maken we een jaarlijkse stijging van de lokale lasten bespreekbaar.
Onze voorzieningen brengen uitgaven met zich mee. Als daar voldoende inkomsten tegenover staan, kunnen de voorzieningen blijven bestaan. Dit is bij voorkeur ook een onderwerp waarbij we een maatschappelijk standpunt gaan vragen.

3. Grotere zelfredzaamheid en betrokkenheid – terugtredende rol lokale overheid (Doe het zelf gemeente)

Participatie door inwoners, bedrijven en instellingen is gewenst omdat enerzijds de ondernemende kracht van de gemeenschap en anderzijds de meer landelijke tendens van zelforganisatie worden benut. Deze zelforganisatie is gestoeld op de goede informatiebeschikbaarheid en de voortschrijdende emancipatie van de samenleving. Een foto van de democratie geeft inzicht in waar we nu staan.
We kunnen meer de betrokkenheid van de inwoners bij de gemeentelijke keuzes organiseren, bijvoorbeeld met een “right to challenge”. Maar wellicht nog breder stellen we kaders hoe om te gaan met initiatieven vanuit de samenleving. Die zien we als een handelingskader.

4. Vitaliteit en leefbaarheid

Vitaliteit en leefbaarheid worden in hoge mate bepaald door de aanwezigheid van voorzieningen. Het gaat dan om scholen, winkels, horeca, verenigingen, cultuur, etc. Maar ook de aanwezigheid van veel groen en de gevolgen van de energietransitie verhogen de vitaliteit en leefbaarheid. Ook mogelijkheden OV en sportvoorzieningen zijn daarvoor essentieel. Een krachtig accountmanagement dat zich richt op nieuwe bedrijven, de nieuwe economie, zorgt voor vitaliteit (onder andere door werkgelegenheid).
De kracht van Papendrecht zit in de gemeenschap. Binnen de gemeente leeft de ambitie om waar mogelijk gebruik te maken van deze kracht. Dit vereist een faciliterend gemeentebestuur en een faciliterende organisatie die de gemeenschap nog meer in zijn kracht zet. Ook van de raad wordt een actuele visie verwacht op deze relatie tussen gemeente en inwoners. Een actieve dialoog met de gemeenschap over wat leefbaarheid betekent geeft veel inzicht.

5. Economie (lokaal ondernemersklimaat) als aanjager en motor

We streven naar een stabiele economische gemeente, niet alleen binnen de Drechtsteden maar in de gehele Drechtsteden regio en Zuid-Holland. De economische groei van Papendrecht zit niet in de kwantiteit, maar in de kwaliteit. We beogen geen uitbreiding van het huidige aantal bedrijfsterreinen, maar juist het behouden, versterken en promoten van de bestaande bedrijvigheid en werklocaties binnen de gemeente. Enerzijds doen we dit door te zorgen voor fysiek aantrekkelijke bedrijventerreinen en winkelcentra en anderzijds door de organisatie en samenwerking op deze locaties te bevorderen. Bij voorkeur georganiseerd en gevoed vanuit de betreffende ondernemers. Door het actief samenbrengen van bedrijven, overheid en onderwijs werken we aan de realisatie van een stabiel bedrijfscluster waarin samenwerking tussen bedrijven vanzelfsprekender wordt en nieuwe vakmensen lokaal en regionaal kunnen worden opgeleid voor toetreding tot de arbeidsmarkt. In Papendrecht zijn meerdere toonaangevende multinationale ondernemingen gevestigd met een aantrekkende werking. De gemeente ziet het als doel om ook het sterk functionerende MKB uit te lichten om een totaalbeeld te kunnen schetsen van het succes en diversiteit van onze lokale economie.

6. Minder voorzieningen in tijden van scherpe keuzes

Alleen in het model waarbij de lokale lasten stevig worden verhoogd kunnen de voorzieningen zoals nu aanwezig blijven. Een andere mogelijkheid is stevige keuzes te maken in het aanbod van voorzieningen. Dat impliceert dat het voorzieningenaanbod soberder wordt. De uitdaging zit erin dat dit niet ten koste mag gaan van de vitaliteit en leefbaarheid. Dat betekent weer dat inwoners, bedrijven en instellingen meer zelfredzaam moeten worden en de overheid dingen los moet durven laten.

7. Heroriëntatie sociaal domein

De stijgende kosten in het sociaal domein zijn niet alleen, maar wel een belangrijke factor voor de stijgende tekorten bij gemeenten. Een groot deel is verklaarbaar door volumegroei. Een fundamentele koerswijziging op het sociaal domein kan een deel van de financiële problematiek verminderen als dit gepaard gaat met een visiewijziging die op basis van ervaringen van de afgelopen jaren.
De eerder uitgewerkte uitspraken van het college zijn een kader voor de volgende uitwerking:

We hebben in Papendrecht een degelijke sociale infrastructuur. We hebben aandacht voor kwetsbare groepen en voor inwoners die behoefte hebben aan ondersteuning. Onze basis is op orde en daarmee mogen we ons gelukkig prijzen. Dat werpt zijn vruchten af. Dat blijkt ook uit de weerbaarheid tijdens de afgelopen corona periode.

Alles wat we doen lokaal hier in Papendrecht is gericht op preventie en het vroegtijdig opvangen van signalen in het sociaal domein. Dat is een niet-aflatende taak, we zijn er nooit klaar mee.

Wij staan in nauw contact met onze partners om trends en signalen in de samenleving gezamenlijk in het vizier te krijgen en in te kunnen grijpen in de sociale infrastructuur. We voegen extra inzet toe daar waar extra inzet nodig is. Alleen door hierin gezamenlijk op te trekken kunnen we op een adequate wijze de extra hulpvragen vanuit de samenleving opvangen.

8. Beter en multifunctioneler gebruik maken van accommodaties

De tijd dat iedere stichting, vereniging of instellingen een eigen apart gebouw had is definitief voorbij. Initiatief van stichtingen, verenigingen en instellingen is noodzakelijk om accommodaties te realiseren waar meerdere organisaties gebruik van maken en die daardoor efficiënter worden gebruikt. Dit leidt uiteindelijk tot een gezond en toekomstbestendig verenigingsleven.

9. Sterke focus op aantrekkelijkheid centrum

Het centrum is belangrijk voor het aanjagen van de economie. Een bruisend centrum met goede winkels, een mooi marktplein en gezellige horeca (en dat vooral in samenhang) trekt mensen aan. Een mooi centrum gebied zorgt ook voor een grotere vitaliteit en leefbaarheid van het dorp. Mensen kunnen in het dorp terecht voor een uitstapje en zijn niet aangewezen op een trip naar een grotere

stad. Wij zien een sterke focus op de aantrekkelijkheid van het centrum als ondersteunend aan andere belangrijke bouwstenen voor een mooi, goed en financieel gezond Papendrecht.

**Regisseursrollen van de gemeente**

Bij de verschillende bouwstenen voor scenario's horen verschillende regierollen van de gemeente. Deze zijn hieronder beschreven.

1. Beheersingsgerichte regisseur
   Bij de vraagstukken waar de gemeente de doorzettingsmacht heeft en opereert vanuit het eigen beleidskader, wordt de gemeente aangesproken op het tijdig en met kwaliteit bereiken van doelen en resultaten. Hierbij is participatie ook belangrijk.

2. Uitvoeringsgerichte regisseur
   Bij vraagstukken die buiten het eigen beleidskader liggen, maar waar de gemeente wel beschikt over doorzettingsmacht in de zin van geld en of specifieke competenties kan de gemeente de rol aannemen van uitvoeringsgerichte regisseur.

3. Visionaire regisseur
   De doorzettingsmacht is beperkt, gefragmenteerd aanwezig of zelfs afwezig. Het onderwerp bevindt zich echter grotendeels of geheel binnen het beleidsdomein van de gemeente.

4. Faciliterende regisseur
   Voor die onderwerpen waar de gemeente geen doorzettingsmacht heeft en het onderwerp ook buiten het eigen beleidskader valt is allereerst een gereserveerde houding op zijn plaats. Blijkbaar gaat het hier om het speelveld waar anderen verantwoordelijkheid dragen. Soms blijkt het echter nodig om bijvoorbeeld delen van de visie te realiseren en beschikken anderen over de goede intenties om hun rol op te pakken, maar komt het niet tot stand. Alleen in zulke gevallen kan de gemeente een faciliterende rol spelen. Door partijen bij elkaar te brengen, organisatievermogen en –kennis ter beschikking te stellen of op andere wijze de verantwoordelijkheid en goede intenties zodanig te ondersteunen dat de andere partijen tot gewenste resultaten komen.

| | Eigen beleidskader | Doorzettingsmacht | Dominantie houding |
|---|---|---|---|
| | | | |
| Beheersingsgerichte regisseur | Meer | Meer | Meer |
| Uitvoeringsgerichte regisseur | Minder | Meer | Meer |
| Visionaire regisseur | Meer | Minder | Minder |
| Faciliterende regisseur | Minder | Minder | Minder |
| | | | |