



## VEERKRACHTIGE GEMEENSCHAPPEN – TOEGEWIJDE GEMEENTEN

### Bezuinigen als opmaat voor maatschappelijke vernieuwing

door Cees Paardekooper

**De gemeentelijke verkiezingen liggen weer achter ons, coalitieakkoorden zijn gesloten, nieuwe colleges zijn aangetreden. Nog even en dan zijn hun wittebroodsweken voorbij. Forse bestuurlijke opgaven liggen op behandeling te wachten. Alle colleges moeten er bij het aanpakken van de bestuurlijke opgaven rekening mee houden dat ze komende jaren veel minder geld krijgen van de rijksoverheid dan tot voor kort het geval was. Dat betekent kortweg dat ze minder geld kunnen uitgeven. Lastige afwegingen moeten worden gemaakt, bezuinigingen en taakstellingen zullen de marsroute beïnvloeden.**

#### Gemeente als ervaringsdeskundige

Nu zijn gemeenten er de afgelopen jaren wel aan gewend geraakt om op een beleidsmatige wijze pakketten van bezuinigingsmaatregelen op te stellen en ook door te voeren. Als adviseurs hebben we een groot aantal gemeenten hierbij ondersteund. Gemeenten lijken ervaring te hebben met een uiteenlopend scala van maatregelen. Van relatief bescheiden maatregelen tot ingrijpende, soms zelfs innovatieve, vernieuwingen. Voorbeelden van relatief bescheiden maatregelen zijn het vereenvoudigen van bestuurs- en managementstructuren, het vereenvoudigen, reduceren en beter beheersen van werkprocessen en het beter benutten van beschikbare ambtelijke capaciteit. Een voorbeeld van meer innovatieve vernieuwing is het combineren van werk, zorg en opleiding; een ander voorbeeld is het realiseren van gezamenlijke gebouwen voor sport, welzijn en onderwijs. Ook kan worden gedacht aan innovatieve vormen van intergemeentelijke samenwerking en samenwerking met maatschappelijke partners uit middenveld en bedrijfsleven. Vanzelfsprekend komt het ook voor dat bezuinigingen zijn gerealiseerd door het beëindigen dan wel reduceren van overheidstaken. Tot slot hebben sommige gemeenten oplossingen gevonden door andere vormen van eigen bijdragen te introduceren (variërend van aanpassing OZB tot het verstrekken van minder subsidies). Kortom, elke gemeente heeft haar eigen repertoire en wapenfeiten als het gaat om kerntaken, doorlichtingen, efficiëncymaatregelen en herinrichting van de organisatie. Er zijn natuurlijk ook teleurstellingen en mislukkingen...

#### Maatschappelijke veerkracht

Het is onze overtuiging dat de gemeenten de nieuwe forse taakstellingen niet gaan realiseren zonder heldere visie op de toekomst van hun lokale gemeenschap en op de bestuurlijke rol die ze als overheid willen vervullen. Als gezegd hebben veel gemeenten dit de afgelopen jaren al geprobeerd. Ze zien taakstellingen en bezuinigingen niet louter als een opgelegd pandoer, maar als een gerichte mogelijkheid om kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, te innoveren, de activiteiten meer te richten op te bereiken maatschappelijke effecten in samenwerking met partners binnen en buiten de gemeentegrenzen. In de Drechtsteden heeft men ingezet op innovatief bezuinigen, in Delft wordt ingezet op het organiseren van stadskracht, in andere gemeenten en regio's werkt men aan het smeden van vitale coalities met

maatschappelijke partners. Creatief wordt gezocht naar hierbij passende bestuurlijke rollen, bijvoorbeeld een nieuwe invulling van partnernrol of die van regisseur.

Deze pogingen worden praktisch en theoretisch ondersteund en uitgewerkt, bijvoorbeeld door de VGS en de VB. In drie gezamenlijke publicaties (2006, 2007 en 2008) houden betrokken practitioners en wetenschappers een pleidooi voor het werken aan 'maatschappelijke veerkracht'. Hieraan ligt de overtuiging ten grondslag dat gemeenten in de eerste plaats verzamelingen zijn van sociale gemeenschappen, van netwerken van burgers, instellingen en bedrijven. Een gemeente zou zich als belangrijk doel moeten stellen de onderlinge samenhang en verbondenheid van de leefgemeenschappen te versterken. Tegelijkertijd wordt bepleit dat gemeenten meer gebruik zouden moeten maken van de capaciteit van hun gemeenschappen, van bedrijven en middenveld en van hun vermogen om de bestuurlijke opgaven te formuleren en te realiseren. Ze doen er verstandig aan coalities en allianties aan te gaan met burgergroepen, instellingen en bedrijven. Elk gemeentebestuur zal zich moeten inzetten om de zelfredzaamheid van haar gemeenschappen te vergroten, de maatschappelijke veerkracht te versterken.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) kiest in haar recente briefadvies Sociaal Bezuinigen (januari 2010) een vergelijkbare redenering. De RMO gebruikt de term sociaal bezuinigen "omdat we menen dat er fundamentele besparingen mogelijk zijn, die kwetsbare mensen én kwetsbare sociale structuren buiten schot houden. Of beter nog: er zijn bezuinigingsmogelijkheden die de kracht van mensen en hun structuren weten te benutten waar bestaand beleid die kracht soms onbedoeld buiten werking stelt."

De Raad formuleert acht interessante principes om tot verantwoorde, sociale bezuinigingen te komen. Deze principes kunnen er, aldus de Raad, "voor zorgen dat de publieke sector over de gehele linie én zuiniger én beter wordt. Sommige zijn direct inzetbaar, andere pas op wat langere termijn. De rode draad van onze boodschap is: de overheid kan haar voorzieningen meer gericht aanbieden."



# ACHT PRINCIPES VOOR VERANTWOORD SOCIAAL BEZUINIGEN

Wij vinden deze principes een waardevolle aanvulling op het reeds bestaande en hierboven kort beschreven repertoire. We noemen daarom hier acht perspectieven van de RMO:

1. Beloon bespaarders: organiseer een cultuur van zuinigheid.
2. Wees specifiek: behandel verschillende gevallen verschillend.
3. Beperk coördinatie: ga uit van productieve ruimte tussen kokers.
4. Stimuleer vakmanschap: bestrijd protocolisering.
5. Schep ruimte voor nieuwe toetreders.
6. Betrek de samenleving (en ontlast de overheid).
7. Organiseer horizontaal toezicht: geef stem aan verankering.
8. Werk aan de transformatie van de verzorgingsstaat.

## Radicale denkpistes en praktische handelingsperspectieven

We verwijzen hier naar de gezichtspunten van de RMO, omdat die laten zien dat er ruimte is om op een toekomstgerichte en bestuurlijke wijze te kijken naar de complexe en soms ingrijpende taakstellingen. Wij vinden het een spannende gedachte om samen met gemeentebesturen, ambtelijke staven en hun maatschappelijke partners nieuwe perspectieven te ontdekken die behulpzaam zijn bij het doordenken van nieuwe pakketten van bezuinigingsmaatregelen die toekomstgericht en politiek-bestuurlijk kansrijk zijn. Onder toekomstgericht verstaan we: het opnieuw en vooral anders formuleren van maatschappelijke opgaven in het licht van demografische ontwikkelingen (bv. omvang en samenstelling van bevolking), aard en intensiteit van bedrijvigheid (bv. kenniseconomie) en maatschappelijk samenleven (bv. omgaan met diversiteit). Daarnaast achten wij het een uitdaging, ook voor gemeentelijke overheden, in het perspectief van de voortgaande individualisering nieuwe balansen te vinden tussen individuele rechten en plichten; welke arrangementen zijn hierbij passend, bijvoorbeeld in het domein van de WMO?

Deze toekomstgerichte aanpak moet natuurlijk ook bestuurlijk kansrijk zijn. Keuzevraagstukken en bestuurlijke dilemma's inzake aard en intensiteit van de bijdrage van de gemeentelijke overheid moeten in beeld worden gebracht; welke bestuurlijke rol is passend op de verschillende beleidsterreinen en hoe is die rol het best te organiseren samen met andere overheden, maar vooral ook met andere partners? Met andere woorden: hoe een gericht, wenkend bestuurlijk handelingsperspectief te vinden. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is na te gaan of bestuurlijke keuzes de maatschappelijke veerkracht bevorderen, uitnodigen tot nieuwe maatschappelijke initiatieven en nieuwe investeringen door ondernemingen. Wat hebben burgers, instellingen en bedrijven nodig aan prikkels en stimulansen door gemeentelijke overheden? Wat moet een gemeentelijke overheid zelf vooral niet en/of anders doen? Hoe kansrijk is een gemeentelijke overheid die primair inzet op een ordenende en stimulerende rol waarmee ze ruimte biedt aan burgers, instellingen en bedrijven? Wat zijn de consequenties hiervan voor de gemeentelijke dienstverlening, voor haar activiteiten op het gebied van vergunningverlening, handhaving en subsidieverlening? Is het een begaanbaar pad om het initiatief tot vernieuwing en innovatie meer aan de samenleving te laten en daardoor te volstaan met minder beleidscapaciteit?

## Valkuilen en kritieke factoren

Het werken aan concrete handelingsperspectieven vergt ook een veranderstrategie die gericht is op het vermijden van valkuilen. Op basis van onze ervaringen met eerdere grote innovatieve bezuinigingsoperaties is het wenselijk om:

- Richting bevolking de verwachtingen scherp te managen;
- Met de raad open overleg te voeren over keuzevraagstukken, alternatieven en risico's;
- Binnen een college de pijn te verdelen over alle portefeuilles;
- Richting ambtelijke organisatie, binnen strakke kaders, ruimte te bieden voor het komen met eigen oplossingen.

Om succes te boeken onderscheiden we een aantal kritische factoren. Het belangrijkste is het in beeld krijgen van alle belangen, het op één lijn krijgen van betrokkenen dan wel kiezen voor een winnende coalitie. Daarnaast is het van belang waarschuwingssignalen in een vroegtijdig stadium te herkennen en om te voldoen aan de eisen van goed procesmanagement.

Op deze manier is bezuinigen een opmaat voor maatschappelijke vernieuwing. Het biedt gemeenten, maar vooral ook haar inwoners en partners de kans om vraagstukken op een andere manier te benaderen. Dit resulteert in veerkrachtiger gemeenschappen en toegewijde gemeenten.



***'Via innovatief bezuinigen naar  
veerkrachtige en  
toegewijde gemeenschappen'***

Raymond van Oosterhout, UMC St Radboud

## “MINIMALE REGELGEKTE”

### Wie ben je?

Mijn naam is Raymond van Oosterhout, ik ben 42 jaar en ik werk als interim-bedrijfsleider van het Kinderziekenhuis van UMC St Radboud.

### Wat betekent goede bedrijfsvoering voor jou?

Huishoudboekje op orde hebben, sleutelspelers die hun verantwoordelijkheid nemen, weten wat er gaande is en die het bedrijf kunnen lezen zodat cijfers bevestigen wat je al weet.

### Wat zijn voor jou de belangrijkste succesfactoren voor een excellente organisatie?

Sterke operationele leiding, directie die koers zet en houdt, minimale bureaucratie, overhead en regelgekte, uitvoerende medewerkers hun werk laten doen, ingrijpen als zaken niet goed gaan, beschermen wat goed gaat en zich heeft bewezen.

### Wat is kenmerkend voor de aanpak binnen jouw organisatie en wat was het resultaat?

Haha! Doen wat ik hier eerder zei. Resultaat? Ik zit nog midden in het proces. Maar wel een interessante vraag voor een medewerkerstevredenheidsonderzoek...

