

Acht aanbevelingen voor collegeonderhandelaars bij de gemeenten

*Jo Horn, Hero Zuidema, Barend van Kouterik**

De gemeenteraadsverkiezingen zijn achter de rug en de college-onderhandelingen zijn begonnen. De gemeenten komen flink geld tekort. Het Gemeentefonds, tal van andere inkomstenbronnen (zoals WMO, bijstand) en eigen inkomsten (o.a. grondexploitatie) krimpen structureel met zo'n 20% in de komende collegeperiode. Er zal dus fors gesneden moeten worden in de begroting. Dat doet pijn, maar wie het goed aanpakt komt er straks sterker uit. Acht aanbevelingen voor de onderhandelaars. Van praktische tips tot en met een duurzame hero-verweging.

1. Echt alles op een rijtje

Zorg om te beginnen dat je alle cijfers op een rijtje hebt. Weet hoeveel je moet bezuinigen, waar je het geld kunt vinden, en welke kosten meer of minder beïnvloedbaar zijn. Er worden nog al eens zaken over het hoofd gezien. Veel gemeenten beheersen bijvoorbeeld hun huisvestingskosten slecht. Weinig gemeenten benutten alle subsidiemogelijkheden. Er is te weinig oog voor de baten van automatisering. Er is onvoldoende zicht op externe inhuur. En ga zo maar door.

2. Pomp de lucht uit de begroting.

Er zijn vaak begrotingsposten waar jaar op jaar minder op wordt uitgegeven dan begroot : daar kan een structurele besparing worden ingeboekt. In veel meerjarenbegrotingen zijn gelden gereserveerd voor investeringen die niet (meer) gedaan zullen worden: dat levert - eenmalig – besparingen op. Iets minder reserveren voor de salarisstijging of voor onderhoud kan aanzienlijke bedragen opleveren.

3. Reken je niet rijk

Mogelijke bezuinigingen moeten wel te realiseren zijn. Stoere verhalen over hoeveel ambtenaren er uit kunnen doen het altijd goed in de verkiezingsstrijd. In de praktijk valt dat vaak tegen. De meeste taken blijven en de kosten van afvloeiings- en wachtgeldregelingen worden vaak onderschat. Het zomaar ambtenaren laten afvloeien kan er toe leiden dat juist die mensen vertrekken die je straks het hardst nodig hebt. Het is veel beter om de formatie af te stemmen op het takenpakket. Wat doe je wel en wat doe je niet als gemeente? Is de ambtelijke organisatie op orde? Krijgen de burgers waar voor hun geld?

4. Maak een programma op hoofdpunten.

Veel is op dit moment nog onzeker en dat maakt het kiezen lastig. Het kan meevallen, maar het kan ook bitter tegenvallen. Spreek af wat de hoofdlijnen en de prioriteiten van het beleid zijn. Spreek af wat je zeker wel – of minimaal – wilt realiseren, en bereken wat dat kost. Maak ook harde en onderbouwde afspraken waarop je gaat bezuinigen. Geef het nieuwe College opdracht de hoofdlijnen in een Collegeprogramma nader uit te werken. Geef duidelijk richting aan, maar waak voor details.

5. Denk in scenario's

Om tot strategische keuzen te komen moet je wel weten wat je wilt. Wat voor een gemeente wil je zijn? Wat is het profiel, de missie en de ambitie van de gemeente? En is dat realistisch?

* Jo Horn en Hero Zuidema hebben verschillende functies bij gemeenten vervuld. Van raadslid, gemeentesecretaris tot adviseur. Barend van Kouterik is partner bij InterExcellent in Baarn

De gemeente Leiden heeft bijvoorbeeld vier scenario's ontwikkeld. Deze zijn gebaseerd op verschillende visies op de rol van de overheid. Belangrijke verschillen tussen de scenario's zijn de mate waarin wordt uitgegaan van een verzorgende overheid versus zelfredzame burger, en de dynamiek in de stad die de gemeente nastreeft, onder meer op economisch en cultureel terrein. De financiële opbrengst van de keuzen in beleid verschilt per scenario.

6. Samenwerking kan goedkoper en beter

Een groot deel van de gemeentelijke begroting gaat op aan bijdragen aan samenwerkingsverbanden. Van milieudienst tot gezondheidszorg, van sociale zaken tot shared services. De meeste gemeenten hebben echter nauwelijks greep op de besluitvorming in zo'n 'gemeenschappelijke regeling'. De kosten van de overhead zijn vaak groot. Waarom niet die samenwerkingsverbanden een taakstellende bezuiniging van 15 - 20 procent opleggen?

Gemeenten kunnen zich ook afvragen of ze het nog wel allemaal alleen aankunnen. Samen gaan met andere gemeenten of intensieve samenwerking tussen gelijkwaardige gemeenten met één ambtelijk apparaat kan forse besparingen opleveren.

7. Doen wat je zegt

En dan moet het allemaal ook nog worden uitgevoerd. Het afwegen, kiezen, besluiten is al geen sinecure. De implementatie zal nog veel complexer zijn. Vertaal de gemaakte keuzen daarom in een concrete uitvoeringsagenda. Spreek het College daarop aan. Wees zowel principieel (vasthouden aan uitgangspunten) als pragmatisch (haalbare, werkende maatregelen).

8. Duurzaam heroverwegen

De bezuinigingen bieden ook kansen. Veel gemeenten hebben beleid op beleid gestapeld, de samenhang ontbreekt vaak, zodat het beleid gefragmenteerd is. De secretarissen van de 100.000+ gemeenten pleiten voor een systeeminnovatie op een aantal belangrijke beleidsterreinen, zoals werk en inkomen, jeugd en onderwijs, wonen, verkeer en vervoer. Dat leidt tot een fundamenteel nieuwe aanpak, met herinrichting van organisatie en processen en een andere verdeling van verantwoordelijkheden in de ketens. Durf 'out of the box' te denken. Stel zaken ter discussie. Kom met onconventionele voorstellen. Vindt de gemeente opnieuw uit!

Beschouw daarom de forse krimp van het budget niet als een noodlot dat over je komt, maar neem het lot zelf in handen.