

# INHOUD

<b>Voorwoord door Wouter Slob</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding door JE Consultancy</b>	<b>9</b>
<b>Vooraf: mijn passie voor gemeenten</b>	<b>13</b>
<b>1. Kan de bedrijfsvoering doelmatiger?</b>	<b>15</b>
1.1 Onze startpositie: hoe moeilijk gaat het worden?	21
1.2 Kijk eerst naar jezelf!	23
1.3 Wat gebeurt er als de kalkoen het kerstmenu samenstelt?	26
1.4 De eerste, confronterende vragen	29
1.5 De schijnoplossing: schaal vergroten	32
1.6 De schijnoplossing: uitbesteden	37
1.7 De schijnoplossing: gemeenschappelijk regelen	39
1.8 Zero based budgeting?	42
1.9 De decentralisaties en de herijking	49
<b>2. Inhoudelijke keuzes maken</b>	<b>55</b>
2.1 Ook hier is het begin vergelijken	59
2.2 De slimme bezuinigingsscan	63
2.3 Tot welke bezuinigingen leidt mijn aanpak?	71
2.4 Op alles is te bezuinigen	72

2.5 De politieke haalbaarheid	80
2.6 De kaaswinkeltjesmethode	83
2.7 Meer inkomsten	86
2.8 Misleidende mechanismen	87
<b>3. Wie beslist</b>	<b>93</b>
3.1 De collegeconferentie	97
3.2 Wanneer inwoners erbij betrekken?	102
3.3 De kerntakendiscussie	103
<b>4. Tot slot</b>	<b>111</b>
4.1 En nu?	115
4.2 Met wie werk ik samen?	116
4.3 Mijn ervaring	118

---

# VOORAF: MIJN PASSIE VOOR GEMEENTEN

Al ruim dertig jaar vervul ik financieel-strategische rollen in en rond het lokaal openbaar bestuur. Als beleidsambtenaar, raadslid, consultant en interim-manager. Inmiddels ben ik ook voorzitter van twee rekenkamers.

Dat ik sinds mijn jonge jaren voornamelijk in of voor gemeenten werk, heeft een eenvoudige reden: het zijn de leukste organisaties om voor te werken. Ze gaan over heel veel verschillende onderwerpen, zijn altijd maatschappelijk relevant en er is geen burger die daar niets van merkt. Eigenlijk raar dat niet iedereen er wil werken.

In die ruim dertig jaar heb ik groot respect voor gemeenteambtenaren en bestuurders opgebouwd. Ze hebben een grote betrokkenheid bij hun werk. Ze zorgen zorgvuldig voor de uitvoering van de opdrachten die ze van B&W of de gemeenteraad krijgen (toegegeven, soms iets té zorgvuldig). En ze werken in het algemeen hard.

Natuurlijk zijn er ook wel die de kantjes eraf lopen, met liefde bureaucratische of politieke schijngevechten voeren of een opdracht alleen uitvoeren omdat het per se moet. Maar dat zijn er niet zo veel.

Als mensen tegen me over hun gemeente klagen, vraag ik wel eens: “En, de laatste tijd nog een verbouwing uit laten voeren? Foutloos en binnen budget zeker?” Of: “De laatste tijd nog naar een restaurant geweest? Vlotte, foutloze bediening zeker, en lage prijzen?”

Het grootste verschil tussen de meeste ambtenaren en bestuurders en heel veel anderen is dat die ambtenaren en bestuurders een diepe betrokkenheid bij hun maatschappelijke omgeving hebben.

## 1.1 Onze startpositie: hoe moeilijk gaat het worden?

*Het is nuttig om aan het begin van een bezuinigingsoperatie in te schatten hoe moeilijk het gaat worden. Dat heeft namelijk invloed op de aanpak van de operatie. Wel of geen externe hulp? Wie er intern bij betrekken? En hoe de gesprekken in te gaan?*

Bezuinigen is gemakkelijker:

- Naarmate de financiële nood hoger is. Politici nemen niet graag afscheid van activiteiten als het niet nodig is. En als het dan toch moet, dan maar stevig en in één keer.
- Naarmate de inwoners minder van de bezuinigingen merken.
- Wanneer je inwoners open, transparant en eerlijk laat meedenken.

### Verschillen

Gemeenten zijn allemaal verschillend, ook in hun financieel beleid, met verschillende culturen, regels en gewoonten. Die verschillen liggen soms helemaal niet zo voor de hand.

Zo ken ik gemeenten met een decennialange sociaaldemocratische politieke meerderheid waar ze buitengewoon zuinig zijn. En ik ken liberale gemeenten waar ze graag de allermooiste voorzieningen hebben, wat dan ook wel wat mag kosten.

Denken in eenvoudige, voor alle gemeenten geldende sjablonen werkt niet. Daarom is zelfanalyse belangrijk.

### Size matters?

De grootte van de gemeente is van bescheiden belang voor het bezuinigingsgemak. In kleine gemeenten is het meestal eenvoudiger om bij de juiste personen aan tafel te komen. Ook is het er vaak gemakkelijker om de juiste informatie op tafel te krijgen (of het is meteen duidelijk dat informatie niet beschikbaar is).

Grotere gemeenten hebben nog wel eens de neiging om verstopperij te spelen met informatie. Maar deze verschillen tussen groot en klein

zijn niet zo groot. Het verschil tussen twee gemeenten van vergelijkbare grootte kan veel groter zijn.

## **Wie?**

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn de middenmanagers vaak het lastigst om bij bezuinigingen mee samen te werken. En dat valt ze niet te verwijten! Zij zijn namelijk sterk geëngageerd voor de doelen die ze met hun budgetten nastreven.

Ruime budgetten geven hun ook aangename armslag. En ze weten drommels goed dat vooral zij het zijn die de uiteindelijke bezuinigingen zullen moeten gaan realiseren.

Bestuurders zijn vaak blij als ze de begroting sluitend krijgen zonder al te grote offers aan maatschappelijke voorzieningen en zonder OZB-verhoging.

Datzelfde geldt voor een algemene directie. Voor haar is een niet sluitende begroting een lelijk ding, dat twijfel oproept over de kwaliteit van het topmanagement. Bovendien staan ontbrekende financiën er aan in de weg dat grote problemen van stad/dorp en organisatie worden aangepakt.

Soms zijn voorstellen waarin stevig gesneden wordt in met name bedrijfsvoering en middenmanagement voor hen een manier om de grotere organisatiedoelen op te lossen, bijvoorbeeld door een meer doelgerichte organisatie te realiseren.

Ook financieel adviseurs zijn in het algemeen bereid om mee te werken. Voor hen is een sluitende begroting een groot goed, en zij ergeren zich vaak aan verspilling.

De gemiddelde 'gewone' ambtenaar is allereerst uiterst loyaal aan de organisatie. Bovendien heeft hij vaak een hekel aan allerlei bureaucratisch gedoe. Hij is er immers om voor de burgers van de gemeente mooie dingen tot stand te brengen en wil graag vol trots over zijn werk kunnen vertellen.