

KOMT EEN MAN BIJ DE GEMEENTE

Het geheim van succesvol
bezuinigen

Ik houd van gemeenten

- Dichtbij de burgers
- Zichtbaar, dienstbaar en betrokken
- Werk sinds 1985 al in, met en voor gemeenten
- Inmiddels 62 gemeenten, als ambtenaar, raadslid, consultant, interim-manager, voorzitter Rekenkamer
- Kortste: 2 uur
- Langste: 6 jaar

Gemeenten en geld (tot 2026)

Leonard Geluk (directeur VNG)

- https://www.linkedin.com/posts/leonardgeluk_de-gemeenteraadsverkiezingen-staan-voor-de-activity-6894929402241912833-VrrP

Peter Verheij (lid ROB)

- https://www.linkedin.com/posts/pjverheij_gemeenten-financiaebn-regeerakkoord-activity-6894189034323673088-F8YA
- **Wie van u weet zeker dat zijn gemeente de komende 4 jaar NIET hoeft te bezuinigen?**

Ervaring

- In 1991 bij de gemeente Geleen mijn eerste bezuinigingsoperatie gedaan:
- Alleen maar bezuinigen op bedrijfsvoering
- In 1996 in Nuenen: alleen maar op taken
- In 1997 in Venray: kerntaken en efficiency
- In 2000: filmhuis Arnhem: meer inkomsten
- In 2004 in Veendam: kerntaken en efficiency

- **Vraag: wie van u heeft mijn boek al gelezen?**

Wanneer is bezuinigen makkelijk

- Als het voor de inwoners weinig of geen pijn doet
- Als inwoners –wanneer het wel pijn doet- open, transparant en eerlijk kunnen meedenken
- Hoe hoger de nood is: onder druk wordt alles vloeibaar

De bedrijfsvoering

Binnen of buiten

- Politici zullen zelden voor hun achterban pijnlijke besluiten nemen over bezuinigingen als ze er niet van overtuigd zijn dat de bedrijfsvoering sober en doelmatig is
- En inwoners nog veel minder
- En ze hebben altijd gelijk

De kalkoen en het kerstmenu

- Er zijn in het werk weinig dingen zo pijnlijk als tegen je eigen medewerkers zeggen dat ze niet efficiënt/doelmatig zijn
- Misschien is het nog pijnlijker om dat tegen de andere afdeling te zeggen
- Dat soort dingen werkt vaak beter als een externe het doet
- En die kun je dan altijd achteraf nog de schuld geven 😊

Drie vragen

1. Waarom kunnen vergelijkbare gemeenten het met minder mensen af?
2. Zijn er specifieke werkprocessen die niet doelmatig zijn
3. Wat gebeurt er als jouw werk zou vervallen

Benchmarks en kengetallen

- Benchmarks
 - Geven geen antwoorden
 - Maar stellen vragen
 - Hoe komt het dat?
 - Is er een reden voor?
- Kengetallen
 - Zijn een handig hulpmiddel
 - Financials (incl. control, AO/IC, administratie): tussen de 5 en 6% van je totale formatie

Zero based budgeting

Dat werkt:

- Bouw heel kritisch de taken die je doet van onderaf aan op
 - Wat is er af als het af is
 - Welke uren en welk geld heb ik daarvoor nodig
- En laat dat aansluiten op de ambities en doelen in de begroting
- In het bedrijfsleven is dan de redenering: vraag je af of de aldus geformuleerde prestatie bijdraagt aan de winst
- Wij vragen: draagt het bij aan het bestuurlijke doel

Over bureaucratie en bedrijfsvoering

- Oscar Wilde (meer dan 100 jaar geleden): “The bureaucracy is expanding to meet the needs of the expanding bureaucracy
- Parkinson: “work expands to fill the time available”
- Bureaucratie heeft de neiging te groeien: “we hebben ingewikkelde processen; weet je wat: we nemen een procesmanager aan om de processen te analyseren en te beheersen”
- En overigens is dit natuurlijk niet alleen overheid: elke grote organisatie heeft hier last van

Vraag:

- Denkt u dat er meer dan 20% te bezuinigen is op uw eigen bedrijfsvoering zonder in te boeten op de kwaliteit en kwantiteit van de producten die u aan uw burgers levert?
- En 10%

Keuzes voorbereiden

Goed, en nu moet er bestuurlijk gekozen worden

- Bestuurders willen eigenlijk hetzelfde als bij de herijking van het gemeentefonds:
- Keuzes moeten:
 - Robuust (dat wil zeggen een aantal jaren geldig)
 - Transparant (inzichtelijk en helder)
 - Uitlegbaar (aan hun kiezers) en
 - Kostengeörienteerd zijn
- Dat rijtje kan ik inmiddels dromen

Gratis geld

- Bestaat niet
- Bezuinigen kost altijd banen
- Of betekent hogere tarieven
- Of mensen krijgen een dienst niet meer door de gemeente geleverd

Hoe doe ik dat:

1. Vergelijken

- Kijk naar wat andere, vergelijkbare gemeenten doen (CBS-gegevens)
- Vergelijkbaar:
 - Sociale structuur
 - Centrumfunctie
 - Grootte
 - Algemene uitkering
 - Bodemstructuur
 - Meerkernigheid
- Stop dat in een mooie meerjarige spreadsheet en...

Hoe doe je dat:

1. Vergelijken

- Er komt eerst een plaatje uit over de formatie (aantal fte per 1.000 inwoners en salaris per fte)
- En dan een plaatje met de kosten per taakveld en de verschillen in €€ per inwoner met vergelijkbare gemeenten
- Alleen primitieve begroting

2. Scan

- Op basis van die gegevens heb ik een scan gebouwd om naar **BEZUINIGINGSPOTENTIEEL** te zoeken
 1. De regel van veel (waar je veel aan uitgeeft: meer potentieel)
 2. De “buren” (als je meer uitgeeft dan vergelijkbare gemeenten: meer potentieel)
 3. De politiek: relatief veel belang: weinig potentieel
 4. Onderuitputting: veel onderuitputting, veel potentieel:
- ⇒ Top 25: daar ga ik het hardste zoeken
- Maar: altijd met verstand; een benchmark stelt vragen, geeft geen antwoorden!!!

Vraag

- Zijn er taken waarop niet te bezuinigen is?

Op alles is te bezuinigen

- Alleen de mate waarin en de termijn waarop
- Voorbeelden:
- Sociale zaken
- Sportcontracten
- Tijdelijk bij wegonderhoud
- Afvalinzameling (Diftar, zelf doen)

Voorbeeld: zwembaden

- In een enkele gemeente is de keuze het –laatste- zwembad te sluiten (zou niet de mijne zijn, maar het kan)
- Maar ook kan de uitkomst zijn
 - Subsidie verlagen
 - Tarieven verhogen
 - Overdragen aan particulier initiatief (zwemclub + fitness)
 - Samen met camping/bungalowpark
 - Taken door vrijwilligers uit laten voeren
- Altijd maatwerk, passend bij de gemeente

Keuzes

Wat voor gemeente wil je zijn

- Leuke dingen voor de mensen
- Zorgzame samenleving
- Ruimtelijk netjes
- Sober en zelfredzaam

De kaaswinkeltjesmethode

- Geen kaasschaaf (behalve bij inkoop).
- Mijn kaasboer gebruikt voor verschillende producten verschillende messen, en dat is wijs
- Bovendien kiest hij soms voor aanpassing van het assortiment
- En voor een verstandige inzet van zijn personeel
- Terzijde: bij wie wordt nog elk jaar automatisch elk deelbudget met de inflatiecorrectie verhoogd?

En wat voor messen gebruiken we?

- We gaan het helemaal anders doen: (denk aan: autovrij maken gemeente)
- Beleidskeuzes: Passend bij de gemeente: meestal minder doen of subsidiëren
- Profijtbeginsel (kosten in rekening brengen, eventueel met steun laagste inkomens)
- Inkomsten
- Bedrijfsvoering
- Technisch (onderuitputting, rentevoordeel investeringen, afschrijvingstermijnen)

De ellende van de misleidende mechanismen

Misleidende mechanismen

- Luchtkastelenbeleid
- Camelnose
- Toverbalbeleid
- Regendans
- Pavlov
- De wet van Fitzgerald (too early to tell, too late to stop)

En dan moet er
gekozen worden

De keuzes

- Stel: er moet 5 miljoen bezuinigd worden
- Dan stel ik voor als doel te stellen: 7 miljoen (hebben college en raad wat te kiezen)
- Ik bereid voor:
 - Scan
 - Dossiers
 - Heel veel interviews (want de eigen medewerkers weten natuurlijk het meeste)
 - Maar weinig interviews met managers
 - En één vraag per wethouder:

Wat is die vraag

De keuzes

- 2 dagen collegeconferentie:
- De trechter in:
- Voorstellen bespreken: Keuzes maken, keuzes bespreken
- Pijn lijden
- En onderaan de trechter staat een hakselmachine:
- Die heet: OZB-verhoging
- Maar eens kijken wie er zijn beentjes het langste in de lucht houdt!

De keuzes

- Soms alleen bezuinigen
- Soms oud en nieuw door elkaar
- Het klinkt nu heel makkelijk, maar dat is het niet:
- Voor collegeleden en managers is het: “kill your darlings”: dingen waar je jaren aan gewerkt hebt dreigen nu opeens de nek omgedraaid te worden
- Dan toch liever maar snijden in bedrijfsvoering, zeker als zo'n externe dat vertelt (die je later de schuld kunt geven)

De kerntakendiscussie

Variant: met de inwoners (burgers) samen

- Is een heel mooi proces met betrokken burgers
- Zijn vaak heel blij dat ze eindelijk bij zo'n keuzeprocess ingeschakeld worden en serieus worden genomen
- Eerlijk zijn:
 - Robuust
 - Transparant
 - Uitlegbaar
- En de raad beslist
- Burgers zijn mondig, serieus en betrokken en hebben goede ideeën
- Altijd met geld; kerntakendiscussie uitsluitend op principes werkt helaas niet

Vluchtmechanismen

De vlucht naar voren: schaalvergroting

- Het spijt me, maar ik heb in al deze jaren en bij al deze gemeenten niet kunnen ontdekken dat groter
- Beter is,
- Efficiënter is (dat zeker niet),
- Effectiever is
- Goedkoper is (dat heel zeker niet)
- Bestuurlijk krachtiger is

Opschalingskorting van het gemeentefonds

- Rutte II had bedacht dat groter beter en goedkoper is
- Gevolg: oplopend tot bijna 1 miljard. Nu opgeschort, maar TIJDELIJK!!!
- Voor 2026 e.v. staat de korting nog steeds in de boeken 😞

Sociale psychologie

- Gemeenten hebben een logische schaal die in decennia of eeuwen ontwikkeld is en past bij de inwoners
- Dat werkt heel goed.
- Mijn ervaring: een effectieve gemeente heeft (op elke schaal):
- Bestuurlijke rust met een coöperatief college en een mooi duale raad (en een goede rekenkamer 😊)
- Een judoka als gemeentesecretaris
- Een organisatie met een niet te groot ego

- En er zijn inmiddels talloze onderzoeken die allemaal wijzen op 1 ding
- Groter is duurder

De vlucht naar opzij: uitbesteden

- Uitbesteden:
- Uitbesteden leidt tot dubbel werk: inkopen, controles
- Uitbesteden leidt tot een verlies van zeggenschap
- Het uitbesteden van een puinhoop leidt tot een uitbestede puinhoop (als het intern niet op orde was, hoe kun je dan berekenen of de uitbesteding een voordeel oplevert)

De vlucht naar achteren (GR)

- Een gemeenschappelijke regeling verenigt de kwaden van uitbesteden en schaalvergroting
- Geen tucht van de markt
- Maar wel minder zeggenschap, minder sturing en minder efficiency

- Het broccolimodel: het rot van binnenuit en het is onontwarbaar

En als toch

- Eenduidige, heldere taak
- Transparantie: zorg voor een externe controller die niet aan de GR rapporteert, maar aan de deelnemers
- Exit: zorg dat je er weer vanaf kunt
- En doe vooral geen grote langetermijninvesteringen

De ellende vanwege het Rijk

Decentralisaties

- Leuk hè, taken van het Rijk overnemen?
- En dat zonder voldoende zeggenschap te eisen/nemen/claimen
- Wel betalen, weinig zeggenschap
- En dan ook nog door het nieuwe kabinet bij de neus genomen worden door een extra bezuiniging, vanaf 2026
- Als het rijk zijn afspraken nagekomen zou zijn, zijn er in de hervormingsagenda wel bewegingen te zien waardoor betere beheersing en bezuiniging mogelijk zou zijn

Maar ondertussen

- Tussen 2005 en 2015 zijn de kosten van de jeugdzorg met 250% toegenomen
- Nederland heeft 100 keer zoveel kinderen in de residentiële jeugdzorg als Denemarken
- En het hoogste aantal kinderen in de residentiële jeugdzorg van heel Europa
- Lees: Kinderen van de Staat van Helène ter Beek en huil om wat we onze kinderen aandoen

Herijking gemeentefonds

- Ik werk bij de gemeente Krimpenerwaard, een voordeelgemeente
- Maar gelukkig ook een gemeente met een groot verantwoordelijkheidsgevoel; standpunt:
- Als de herijking geen goed antwoord geeft op de vragen van de Raad voor het Openbaar Bestuur
 - Transparant
 - Robuust
 - Kostengeörienteerd
 - Uitlegbaar
- Dan uitstellen
- Maar het Rijk gaat gewoon door en laat gemeenten in de prut zitten

Vragen

Uitsmijter

En als we dan toch decentraliseren

- Zullen we de provincies opheffen?
- En zullen we artikel 23 van de Grondwet schrappen en de gemeenten verantwoordelijk maken voor het onderwijs (en niet die machtige schoolbesturen?)
- En zullen we de WW ook naar gemeenten overbrengen?
- Wij kunnen toch alles?