

Bezuinigen als meerjarige oefening

Resultaat haal je met betrokken en geïnspireerde mensen. Al ik denk aan bezuinigen zijn mijn eerste gedachten vaak negatief. Collega [Saskia de Vries](#) zei hier mooie dingen over. Ik herken dit bij meer mensen. Fijn als je in het begin van het proces met elkaar vaststelt wat je allemaal gemeen hebt op de inhoud.

Hoe deden we het bijvoorbeeld in het sociaal domein in een mooie stad aan het IJsselmeer? We begonnen met de inhoud. Daarbij brachten we veel betrokkenen om tafel: inhoudsdeskundigen en financials, maar ook en juist mensen van buiten de gemeentelijke organisatie die afhankelijk zijn van gemeentelijke budgetten om hun werk te doen. We begonnen met een fantasieopdracht, om iedereen na te laten denken over een zijn of haar prioriteiten en droomscenario. Welke waarden zouden we tot taak maken van de overheid en wat zouden we aan de samenleving laten of aan de samenleving teruggeven. Als we het opnieuw mochten doen met 90% van het geld, hoe zouden we het dan doen? Wat zouden we willen, welke criteria zouden we hanteren, hoe zouden gemeente en partners het samen inrichten?

We gebruikten daarbij verschillende denkrichtingen:

- wat kan je samen beter en anders doen? (innoveren)
- wat kan er minder, ook al gaat er wel geld naartoe?(versoberen)
- wat kan de overheid beter helemaal niet doen, ook al vragen de inwoners er wel om? (normaliseren)

Begin met denken in meerjaren (en sluit met harde kortetermijnmaatregelen)

Met elkaar leverde die eerste oefening niet voldoende op voor een sluitende begroting, zelfs niet op termijn. Veel maatregelen die vernieuwend zijn hebben een doorlooptijd. En succes is niet gegarandeerd, dus we konden ook niet de hele opbrengst al verwerken. We moesten ons baseren op realistisch verwachtingen, met de aanname dat één derde van de initiatieven niet oplevert wat je verwacht. Daarbij gold: hoe fundamenteeler de verandering, hoe onzekerder het effect. Mede omdat we zo conservatief moesten rekenen hadden we te weinig fundamentele maatregelen om een sluitende begroting te creëren.

Toch moesten we tot een sluitende begroting komen. Uiteindelijk hebben we daarom ook een paar harde maatregelen voorgesteld. Dingen die iedereen liever niet zou voorstellen. Voor die maatregelen gold dat het financiële effect gegarandeerd was, maar de pijn helaas ook. Daarmee was de begroting voor komend jaar “dichtgelegd.”

Organiseer een bezuinigingsoperatie als een gezamenlijk proces

Waarom werkte het in ons geval? We hadden een verbonden groep. Mensen waren betrokken en hadden commitment aan een gezamenlijke doelstelling: we leggen een pakket voor aan het College.

Het bezuinigingsbedrag was fors (ruim 10% eraf terwijl de zorgvraag alleen maar groeit), ambitieus, maar niet onhaalbaar. Het zoekdomein was helder gedefinieerd. We wisten waar we het moesten vinden en waar ook niet. En de kerngroep van betrokkenen was overzichtelijk. De mensen kenden elkaar en waren bereid elkaar vertrouwen te geven. Dat laatste ging niet

Bezuinigen als meerjarige oefening

vanzelf, daar moesten we hard aan werken in het proces. Wat hielp was dat de betrokkenen wisten: we zijn op elkaar aangewezen. Maar bovenal: iedereen had op zijn eigen manier gevoel voor de doelgroepen en de gemeente. Het bezuinigingsproces was een gezamenlijk proces.

De begroting is niet het einde van het proces maar het begin van de verdere samenwerking

In dit traject gingen we ervan uit dat een sluitende begroting niet het einde van het project was maar het begin van een veel grotere opgave namelijk om uit te werken wat er echt nodig was om de ingewikkelde besparingen waar te maken. Deze opgave bracht ons diep in de organisatie van de gemeente, zowel als die van de betrokken uitvoerders. Maak het maar eens concreet wie wat anders gaat doen en met wie. Hoe kunnen kwetsbare inwoners blijvend geholpen worden? Konden verbeteringen gerealiseerd worden met minder geld, of moest in sommige gevallen de deelnamecriteria worden aangescherpt om nog beter uit te komen bij hulp aan die mensen die het meest behoefte hebben of het minst in staat waren om het zelf te doen? Daarbij werd voortdurend meegerekend: wat kunnen veranderingen gaan opleveren voor welke jaarrekening en hoe zien we of we op koers zijn en blijven. Ook speelde steeds de vraag met wie we aan tafel moesten zitten: met wie moet je permanent in verbinding blijven en met wie minder? Hoe maak je met elkaar (gemeente en partners die voor het belang van kwetsbare inwoners werken) de mindset waarin sturen op geld en effect in de samenleving net zo vanzelfsprekend is als denken over beleidsinhoud? Dat heb je nodig want na deze begroting komt er weer één.

Belangrijkste punten om bij stil te staan

Tot slot zijn dit mijn 5 tips om bij stil te staan tijdens dit proces:

1. Begin met inspiratie, haal die uit de inhoud
2. Kijk eerst naar de lange termijn. Maak je doelstelling daarna vol met harde korte termijnmaatregelen.
3. Organiseer bezuinigen als een gezamenlijk proces.
4. Zie de jaarbegroting als een eerste stap, als die klap er op ligt begint het eigenlijke werk pas om te zorgen dat er anders gedaan en gedacht wordt zodat de bezuinigingen ook gerealiseerd worden in het echt.
5. En weet na deze begroting komt er nog een en nog een. De crisis is volgend jaar niet weg. Gebruik de operatie om samen greep te krijgen op het geld en de inhoud. Dan ben je in control.

De korte en lange termijn verbinden en meer impact maken op de lange termijn: begin met de waarden waar je voor staat en denk aan de korte en de lange termijn tegelijk. Gebruik deze crisis om dit thema anders te benaderen.