

Thema: lagere overheid

Interview met Jantine Kriens, VNG:

‘Beperk je niet tot wat je

Gemeenten gaan door een fase van talrijke veranderingen. Het Rijk staat steeds meer taken af aan de lokale overheden. Tegelijk krimpen de budgetten en dienen reorganisaties zich aan. Volgens directievoorzitter van de VNG Jantine Kriens moeten gemeenten op alle niveaus de samenwerking zoeken.

Door Jac. Janssen

Ze was zelf lange tijd ambtenaar, de huidige voorzitter van de directie-raad van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, in vele verschillende functies en rollen (zie cv in kader). Moet de ‘nieuwe’ gemeenteambtenaar veel veranderen, vergeleken met de ambtenaar die zij was? Kriens: “Dat valt mee, de nieuwe ambtenaar hebben we al in huis. Wel moeten we het werk op een andere manier organiseren. Overigens zijn veel gemeenten daar al mee bezig. Toen ik ambtenaar was werd er nog vaak een dikke beleidsnota geproduceerd en zodra de gemeenteraad deze had vastgesteld dacht men: nu zijn we klaar. Maar dan begint de uitvoering natuurlijk pas, dat vond ik toen ook al.”

Kriens neemt de sector waar haar carrière begon als voorbeeld. “Het onderwijs kende vanaf de jaren ‘80 van de vorige eeuw veel landelijke financiering; een beetje kwam van de gemeente. Die heeft een groot belang bij goede scholen, dus het is logisch dat daar een groter deel van de financiering terecht komt. Daarbij zullen de gemeenten de samenwerking moeten zoeken met scholen. Dit is een voorbeeld van wat de gemeenten in algemene zin in toenemende mate moeten doen: samenwerking zoeken met maatschappelijk instellingen zoals scholen. De gemeenteambtenaren zullen meer horizontale verbanden aangaan. En tegelijk de eigen initiatieven van burgers uitvoerbaar maken en ondersteunen.”

Decentralisatie

“Met de huidige omvangrijke decentralisaties is de weg ingezet naar minder Haagse regelgeving en meer lokale bestuurskracht, bouwend op burgerkracht”, schrijft Kriens op VNGMagazine.nl. Blijkbaar ziet zij de decentralisatiebeweging niet uitsluitend als een verkapte bezuiniging. “Dat is het óók. Van de jaren ‘70 van de vorige eeuw tot aan 2008 was er ongelooflijk veel geld voorhanden, ook voor de overheid. Die tijd komt nooit meer terug, dat moeten we ons terdege realiseren. Er kwamen toen steeds meer mensen, steeds meer regels en steeds meer beleid maar er was minder uitvoerings-

kracht. Inmiddels willen mensen meer invloed op hun eigen omgeving. En dat krijgen ze ook. Deze verandering komt voort uit een vraag uit de samenleving en is hoofdzakelijk ontstaan uit initiatieven van gemeenten.”

Voor de ‘nieuwe ambtenaar’ noemt ze twee belangrijke omschakelingen. “Op de eerste plaats is er al veel geïnvesteerd in en verbeterd aan goede dienstverlening, vooral dankzij de digitalisering. Daar zie ik veel professionalisering die nog verder zal doorzetten.” Een andere verschuiving hangt samen met de afgenomen rol van gemeenten in grondexploitatie. “Daar kreeg de markt een groter aandeel, en daarnaast ligt de bouw vrijwel stil. Vroeger zag je veel ambtenaren bezig in deze fysieke sector. Neem Rotterdam. Lange tijd waren daar veel men-

sen druk met de fysieke wederopbouw van de stad. Maar die activiteit is inmiddels sterk gekrompen en naar de markt verschoven. Gemeenten doen op dat gebied minder uitvoerend werk. In plaats daarvan zullen ze kaderstellend moeten optreden. De algemene tendens in gemeenten is de verschuiving van het fysieke naar het sociale domein. Onder de wethouders zie je de machtsverschuiving van de ‘bouwers’ naar de sociale portefeuilles.”

Parallel daaraan zullen de traditionele kokers binnen de gemeentelijke organisatie gaandeweg vervallen, merkt Kriens. De oude sociale diensten, GGD en overige loketten maken plaats voor een meer gebiedsgebonden aanpak. “Ambtenaren zoeken per wijk de samenwerking met de maatschappelijke partners en met de burgers zelf. En ook intern zal de ambtenaar de samenwerking zoeken.”

WMO

Een klein maar ingewikkeld deel van de verschoven aandacht komt te liggen op de persoonsgebonden aanpak. Het WMO-dossier loopt al enkele jaren en vormt een goed voorbeeld van hoe het gaat wanneer de gemeente taken overneemt van het Rijk. Voor Kriens een logische ontwikkeling, die daar-

CV Jantine Kriens

Jantine Kriens werd geboren in 1954 in Rotterdam en studeerde Nederlandse taal- en letterkunde in Amsterdam. Vlak voor de afronding van haar studie begon ze als leerkracht in een schakelklas met Turkse en Marokkaanse jongens. Kriens was jarenlang ambtenaar, onder meer bij de gemeente Rotterdam en bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In 2002 werd zij gekozen voor de PvdA in de Rotterdamse gemeenteraad. In 2006 werd ze wethouder Volksgezondheid, Welzijn & Maatschappelijke Opvang. Later had ze de portefeuilles Financiën, Bestuur & Organisatie, Volksgezondheid en Maatschappelijke Ondersteuning. Ook was ze voorzitter van het College van Arbeidszaken (CvA) van de VNG. Sinds 1 mei 2013 is Kriens voorzitter van de directieraad van de VNG.

samen móet regelen'

mee nog niet simpel hoeft te zijn. "Neem de chronisch zieke die vierentwintig uur per dag zorg nodig heeft. Of dak- en thuislozen, of jongeren die met criminaliteit in aanraking zijn gekomen. Daarbij red je het niet altijd met een wijkgerichte aanpak, je zult eerder werken met subsidies. Soms door een wijkteam te subsidiëren, dan weer door zorg in te kopen of aanbestedingen uit te schrijven. Het vergt kortom een andere manier van werken dan we gewend waren. Meer gericht op samenwerken en minder op uitvoering, want die koop je in."

Maar hoe ga je om met de inkoop? Ook daar liggen nieuwe uitdagingen. "Volgens de nieuwe Jeugdwet komt de jeugdzorg bij de gemeenten terecht. Maar voor een deel

gaat het ook om problematiek die te groot is, die je regionaal en ook bovenregionaal moet aanpakken. Dat vergt samenwerking tussen gemeenten onderling en in de regio's of op het niveau van de departementen. Plus met alle betrokken maatschappelijke instellingen. Een ander voorbeeld dat duidelijk vraagt om samenwerking, zijn de plusminus

duizend doofblinden die ons land telt. Wanneer de gemeenten voor hen hun krachten bundelen, hoeft het wiel niet overal

opnieuw te worden uitgevonden. Van ambtenaren vergt dit dat ze kunnen schakelen tussen deze lagen en dat ze adviezen kunnen geven op elk niveau." De collega's zullen daartoe meer op elkaar terugvallen en met elkaar meekijken.

'De weg is ingezet: minder Haagse regelgeving en meer lokale bestuurskracht'

Komt er daardoor ook meer verantwoordelijk op het bordje van de individuele ambtenaar? "Dat denk ik wel, hoewel er tegelijk meer uitwisseling is. Neem nu de gemeente Eindhoven waar ze al werken met wijkteams. Daar moeten medewerkers steeds vaker afwegingen maken vanuit de eigen verantwoordelijkheid. In mijn ogen maakt dit het werk nog interessanter."

Krachtenbundeling

Zo keert de VNG min of meer terug naar zijn oorsprong als krachtenbundeling van gemeenten, waarmee ze ooit samen kortingen bedongen op de inkoop van steenkool. Alleen zijn de kwesties van nu abstracter en gecompliceerder. Er wordt uiteraard bezuinigd op de rijksbegroting door overheveling van taken naar de gemeenten. "Maar let op, het Rijk hevelt niet precies dezelfde taken over. Het is de bedoeling dat gemeenten het anders gaan doen. Neem de maatschappelijke opgaven waar we met zijn allen voor staan, zoals de vergrijzing of de jeugdproblematiek: kunnen we die oplossen als we tegelijk minder budget krijgen? Dat kan alleen als de overheid de burger minder taken uit handen neemt. En dat is ook wat de meeste burgers willen: meer zelfbeschikking, minder opgelegde regels. De meeste ouderen willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Om aan die individuele wensen te kunnen voldoen met minder budget, zal er meer steun uit de directe omgeving moeten komen in de vorm van mantelzorg. De gemeente kan de mantelzorgers vervolgens ondersteunen door respijtzorg te organiseren: tijdelijke zorg waarmee je mantelzorgers ontlast. We zullen minder vaak automatisch allerlei professionals moeten inzetten."

En meer ruimte moeten bieden aan het burgerinitiatief. Kriens neemt Zorgcoöperatie Hogeloon uit de Brabantse gemeente Bladel als voorbeeld. Burgers openden daar zelf een 'zorgvilla', zodat dementerende ouderen in het dorp Hogeloon kunnen blijven wonen. "Door die mensen in hun eigen dorp te houden, is het mogelijk om meer mantelzorg in te zetten. Dat is niet alleen goedkoper, het sluit ook aan bij wat de meeste mensen willen."

foto: persdienst VNG



Als je gemeenten steeds meer eigen verantwoordelijkheden geeft, groeien daarmee dan niet de onderlinge verschillen? “Jawel, maar de verschillen zijn al enorm. Vergelijk Rotterdam eens met Wassenaar. Nu geldt nog te veel één regelgeving voor die complete verschillende werelden. Dat past vaak niet. Vergelijk het met de supermarktketen die zijn assortiment aanpast aan de wijk waarin het filiaal is gevestigd. Maar er is een groot verschil: in je eigen gemeente kun je wél zelf invloed uitoefenen op het ‘assortiment’. En je invloed is veel gericht: je kunt als burger je stem kwijt bij 408 gemeenteraden, in plaats van bij een enkel parlement in Den Haag.”

Buiten de hokjes

Plusminus vijf procent van de bevolking heeft een op maat gesneden ‘arrangement’ nodig. “Voor die kleine groep hebben we heel veel landelijke regels opgesteld, terwijl de onderlinge verschillen juist erg groot zijn”, zegt Kriens. “Daar komt de metafoor van de ‘keukentafelgesprekken’ uit de WMO van pas.” In plaats van grofgemaakte regelgeving over deze mensen uit te spreiden, wordt met hen individueel besproken



Foto: persdienst VNG

wat ze precies nodig hebben om zo goed mogelijk voor zichzelf te kunnen zorgen. “Dat gaat over aanpassing van de woning, speciaal vervoer,

onderwijs, mantelzorg, hoe eenzaamheid te voorkomen. Want ook al kijk je verder dan de medische kant, eenzaamheid kan medische

gevolgen hebben en dus leiden tot een groter beroep op zorg. Het gaat erom dat we verder kijken dan die ene koker. Want je hebt niet alleen te maken met die ene zorgvrager maar ook met een heel gezin eromheen. Om mensen voor zichzelf te laten zorgen moet je niet alleen naar de WMO, maar ook naar de Jeugdwet handelen. En de Participatiewet om mensen weer aan het werk te helpen; want daarmee help je dat hele gezin.”

Buiten de hokjes denken dus. Daarbij werkt het niet meer om de verschillende diensten los van elkaar te laten werken. Om te voorkomen dat dingen dubbel gebeuren en er tegelijk langs elkaar heen wordt geopereerd, gaan ambtenaren samenwerken, in een (nieuwe) dienst Maatschappelijke ontwikkeling bijvoorbeeld. En die samenwerking lukt vervolgens weer alleen wanneer je aanhaakt bij de netwerken van de buitenwereld. Want de gemeenten voeren niet zelf uit, maar verwijzen door naar degenen die dat wel doen, zoals de huisartsen, scholen en wijkverpleegkundigen.

Kennis van de straat

Naast de decentralisatie van rijksbeleid loopt de ontwikkeling van regionalisering. “Veel gemeente realiseren zich: we kunnen het niet alleen”, zegt Kriens. Vandaar de samenwerking in regionale netwerken en platformen, waar men kennis en ervaring kan delen. “Zo ontstaat er een grote variëteit aan

samenwerken waarmee de ambtenaar moet leren omgaan. Daar zit zeker spanning op, dat je te maken krijgt met krimp en tegelijk allerlei nieuwe dingen moet leren. Zonder

dat daar een vast recept voor bestaat.”

Kan de medezeggenschap hier nog iets betekenen?

‘Een verstandig ge-

meentesecretaris (de bestuurder met wie de gemeentelijke ondernemingsraad te maken heeft) zorgt ervoor dat hij gezamenlijk optrekt met de medezeggenschap. Samen moeten ze bepalen: waar gaan we naartoe en hoe gaan we dat doen? Krimp is vaak pijnlijk, ook al is de juridische status van ambtenaren nog steeds goed en komen ze niet zo gauw zomaar op straat te staan. Behalve begeleiding van werk naar werk in de gemeente, zien we ook vaker mobiliteit tussen gemeenten ontstaan. Los daarvan is het belangrijk dat ze kijken naar hoe expertises op elkaar aansluiten.”

Kriens bedoelt daarmee niet per se dat er meer scholing nodig is voor or-leden of ambtenaren in het algemeen. “Het gaat niet altijd om externe scholing. Wel dat je met elkaar nadenkt over welke kennis je nodig hebt, en welke je in huis hebt. Er is vaak veel kennis van de straat binnen een gemeente. Maken we daar voldoende gebruik van? Ook hier geldt dat meer eigen initiatief is geboden.”

Hoe ziet Kriens de rol van de medezeggenschap in deze tijden van verandering? Ze denkt even na. “We moeten ervoor beducht zijn alles via de formele kanalen te regelen. Kom als ondernemingsraad met eigen voorstellen. Maak gebruik van de contacten die je hebt op de werkvloer en gebruik die kennis. Voor zowel de bestuurder als de medezeggenschap geldt: beperk je niet tot wat je samen móet regelen.”



Doelstellingen VNG

De VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) verenigt de 408 Nederlandse gemeenten. In de jaren '20 van de vorige eeuw werd deze vereniging opgericht om gezamenlijk inkoopvoordeel te behalen bij de aanschaf van kolen. Het eerste VNG-doel nu is belangenbehartiging; daarbij hebben alle gemeenten invloed op de standpuntbepaling. Het tweede doel is de dienstverlening. VNG maakt bijvoorbeeld handreikingen en modelverordeningen voor gemeenten, stelt deskundigheid beschikbaar en biedt ondersteuning bij (de uitvoering van) beleid. Het derde doel is de platformfunctie: VNG organiseert bijeenkomsten waarop gemeenten van elkaar kunnen leren. Naarmate de ‘lokale maat’ aan belang wint, wordt onderlinge kennisuitwisseling steeds belangrijker. De VNG is een machtsfactor van betekenis in Den Haag: voor de Kamer, het kabinet en de departementen.

‘De tendens in gemeenten is verschuiving van fysiek naar sociaal domein’