



Rien Hazebroek,
gemeentesecretaris
Anna Paulowna

Over leiderschap bij bezuinigingen

'Wij zijn geen citroenen'

Vanuit zijn werkkamer kijkt Klaas Dekker, gemeentesecretaris van Apeldoorn, uit op het plein waar wekelijks de warenmarkt gehouden wordt. Het lijkt daarom geen toeval dat hij voor een kernachtige beschrijving van zijn organisatie de groentekraam onder zijn raam benut voor een beeldspraak.

Maar ook Peter Schouten, die als secretaris van Schermer vanuit zijn kamer uitkijkt op het omringende land van een eeuwenoude droogmakerij, beaamt volmondig het beeld, dat je de ambtelijke organisatie niet kunt blijven uitknippen.

Nu 'bezuinigen' op ieders lippen ligt, praten we over de rol van de gemeentesecretaris bij het realiseren daarvan.

Kan het contrast groter zijn?

Apeldoorn, van dorp op de Veluwe uitgegroeid tot een welvarende en bruisende stad, die zo'n 155.000 inwoners telt en waar de gemeentelijke begroting een kleine half miljard euro omvat. En dan Schermer met 5.200 inwoners die over een aantal plattelandskernen verspreid zijn en waar het lokale bestuur te maken heeft met een begroting van 6 miljoen euro.

Toch blijkt het contrast minder groot dan op het eerste gezicht lijkt.

Efficiëncyslagen

Het is niet voor het eerst dat Klaas Dekker kritisch naar de uitgaven kijkt.

Toen hij een kleine vijf jaar geleden aantrad, merkte hij al snel dat efficiëncyslagen mogelijk waren. Samenvoeging van een aantal dien-

sten en het gebruik maken van de kracht van zijn organisatie zorgden voor een fikse bezuiniging. Je krijgt bij hem niet de indruk dat hij snel bij de pakken neer gaat zitten. 'Laat mij maar gaan en ik kom met voorstellen', is voor hem een vanzelfsprekende reactie. Met efficiencyverbetering zal hij het nu echter niet meer redden. De stad ziet zich gesteld voor de opgave ongeveer 15 miljoen te bezuinigen. De nu al bekende afname van het Gemeentefonds, maar ook de economische crisis die de realisatie van een flinke nieuwbouwwijk doet stagneren, vormen daartoe de belangrijkste aanleiding. En dan hebben we het nog niet eens over te verwachten verdere bezuinigingen vanuit 'Den Haag'.

Sluitende begroting

Peter Schouten voelt de druk van bezuinigingen nog niet zo sterk. Voor het komende jaar is er een sluitende begroting.



Foto: Dutch Dennis

Daarin is zelfs sprake van een kleine uitbreiding van de ambtelijke organisatie.



Op mijn verbaasde vraag hoe dit mogelijk bleek, is het antwoord helder: 'we hebben de uitgaven kritisch tegen het licht gehouden en vervolgens hebben de reserves het nog resterende gat gedicht!' Daarmee, zo stelt hij, is de rek er wel uit. 'We zijn nu al slechts beheergemeente, waar we met een kleine dertig medewerkers alleen toekomen aan de strikt noodzakelijke taken'. Maar hij en zijn mensen zien zich ook gesteld voor de opgave het omringende platteland vitaal te houden, de woonkernen aantrekkelijk te laten blijven en het historisch erfgoed te bewaren. 'Verder bezuinigen? Dan zullen we toch echt moeten gaan snijden in het takenpakket!' Klaas Dekker beaamt dat volmondig. 'We moeten ervoor waken een "anorexia-organisatie" te worden'. Hij legt het nader uit: 'je kunt de organisatie wel steeds verder uitkleden, hetzelfde of zelfs meer van steeds minder mensen vragen, maar uiteindelijk is er nog te weinig vlees op de botten om overeind te blijven'. Peter Schouten krijgt ook vaak te horen dat het wel wat minder kan binnen de organisatie. Kritisch zijn vindt hij geen probleem, neen zelfs een voorwaarde. Maar de reikwijdte van zijn mensen heeft zijn grenzen. 'Uiteindelijk komt er geen sap meer uit de citroen'.

Grenzen

Allebei zijn ze zich bewust van de grenzen van hun verantwoordelijkheid.

Snijden in het takenpakket is niet aan ambtenaren. Maar beiden weten ook dat keuzes die burgers raken, moeilijk gemaakt worden. Ze herkennen zich in de veronderstelling dat Sinterklaas dit jaar in gemeenteland al vroeg begonnen is en ook ná 5 december, in de aanloop naar de komende gemeente-

'We moeten ervoor waken een "anorexia-organisatie" te worden'

raadsverkiezingen, verlanglijstjes van gemeenteraden veel zoets en lekkers te zien zullen geven. Klaas Dekker ziet niet alleen voor de gemeentesecretaris een leiderschapsrol weggelegd. Het zou moeten gaan om eergevoel. Je vindt de rol van de overheid van belang. Niet uitsluitend omdat 'Den Haag' de gemeente ziet als 'het' loket van de overheid, maar omdat je heel wezenlijk iets kunt betekenen voor de lokale gemeenschap. Daar zou je met elkaar voor moeten gaan staan. Dan komt het toch echt neer op keuzes maken en die rol is bij uitstek weggelegd voor de gemeenteraden. Ook daar dus leiderschap. Natuurlijk kunnen die het ook niet alleen af. Ze hebben mensen die de dagelijkse praktijk kennen nodig om gevoed te worden. Om afwegingen te kunnen maken. Om te beoordelen wat haalbaar is. Mooi weer spelen is altijd dankbaar

werk. Inspelen op slecht(er) weer en dan ingrijpende of zelfs pijnlijke keuzes maken, zullen burgers je niet in dank afnemen. Dat 'besturen' niet alleen het uitdelen van zoete koekjes inhoudt, staat voor zowel Klaas Dekker als Peter Schouten vast.

De secretaris dan toch niet in een leiderschapsrol?

'Je kunt niet ontkomen aan het onderscheid tussen de twee rollen die je nu eenmaal hebt', brengt Klaas Dekker in. Peter Schouten ervaart dat ook dagelijks. 'Je bent adviseur van het college, maar ook dienstdirecteur. Dat geeft een bijzondere verantwoordelijkheid. Dan komt het erop aan de kwaliteit van je mensen te benutten. Er is niets mis mee dat je het uiterste van hen vraagt. Ook zij moeten de rol van de overheid als een heel belangrijke zien en zij hebben zich niet voor niets aan de publieke zaak verbonden. Je geeft als dienstdirecteur de koers aan. Je zet lijnen uit en deelt je opvattingen met je mensen. En als het nodig is, trap je op de rem. Leiderschap vertaalt zich niet in besturen. Daar zijn anderen voor.' Brengt dit dan met zich mee dat secretarissen slechts bureaucraten zijn? Als je Klaas Dekker en Peter Schouten hoort, is dat niet het beeld dat past. Je ziet meer de koorddanser voor je. Die man of vrouw, die hoog in de lucht balanceert op dat wankele touw met aan beide kanten gespannen toeschouwers. 'Lukt het om heelhuids aan de overkant te komen?' hoor je hen denken. Maar de koorddanser stoort zich niet aan de toeschouwers en lijkt zich niet bewust van hun reacties, kijkt slechts recht vooruit. Voor het welslagen van bezuinigingsoperaties vraagt het ook van de koorddansende gemeentesecretaris om balans en de blik voorwaarts te houden. Alleen dan is het doel zonder kleerscheuren te bereiken. Voor die vorm van leiderschap is enig vlees op de botten geen overbodige luxe. En misschien ook wel een dikke huid, die tegen een stootje kan. Alle aandacht voor een gezond leven ten spijt, is dat altijd toch nog beter dan het gevoel een citroen te zijn! ■