

Leren kiezen in tijden van schaarste





Het ravijnjaar dendert op gemeenten af, nog los van alle andere maatschappelijke veranderingen en vraagstukken. De wijziging in het gemeentefonds, bedoeld om een betere verdeling van gelden over gemeenten te realiseren, lijkt een grote impact te gaan hebben. Of is dit slechts een volgende gebeurtenis in de continu veranderende omgeving waar gemeenten mee om moeten gaan?

De gevolgen van deze verandering zijn sterk afhankelijk van de specifieke situatie per gemeente. Rijnconsult werkt intensief samen met gemeenten op diverse terreinen, waarbij gezamenlijke vraagstukken rondom organisatieontwikkeling en contextgerichte uitdagingen worden aangepakt. In dit artikel zoomen we in op de impact van schaarste op een gemeentelijke organisatie, zoals in situaties waarin bezuinigingen of herstructureringen onvermijdelijk zijn.

We spreken met Martijn Habets, controller en manager van de bestuursdienst bij de Gemeente Heerlen, om inzicht te krijgen in de organisatorische en maatschappelijke dynamiek van werken onder schaarste.

VAN HET RIJK NAAR LOKAAL BETROKKENHEID

Martijn, werkzaam bij de gemeente Heerlen, vertelt over zijn achtergrond en rol binnen de organisatie. "Ik werk nu 2,5 jaar voor de gemeente. Hiervoor heb ik meerdere rollen vervuld bij de overheid op verschillende bestuurlijke niveaus. Van het Rijk tot de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en alles wat daartussen zit. Mijn achtergrond is juridisch. Ik heb me eigenlijk altijd beziggehouden met vraagstukken die nieuw waren en binnen de overheid vorm moesten krijgen."

Zijn keuze om voor deze gemeente te werken, heeft een persoonlijke reden. "Ik wilde terug naar de plek waar ik ben opgegroeid. Gelukkig wilde mijn vrouw dat ook. Zo zijn we weer in het Limburgse land neergestreken. Een baan vinden was geen probleem. Ik wilde graag voor de gemeente werken om direct betrokken te zijn bij de

vraagstukken die lokaal en regionaal spelen."

Martijn licht toe dat de gemeente Heerlen een bijzondere dynamiek kent, met een geschiedenis die zowel rijkdom als schaarste heeft gebracht. "De gemeente Heerlen is een gemeente met een rijke historie. Niet zozeer in de materialistische zin, maar door de geschiedenis van de mijnbouw. Die bracht aanvankelijk rijkdom, maar na de sluiting volgden armoede en werkloosheid. Over schaarste gesproken. Hier weten we wat dat betekent. Heerlen staat helaas regelmatig op minder positieve lijstjes, bijvoorbeeld over gezondheidsniveau, besteedbaar inkomen, werkloosheid, schooluitval en criminaliteit."

Deze lijstjes, benadrukt Martijn, hebben een grote invloed op hoe de gemeente werkt. "Ze zijn erg bepalend voor zowel de politieke agenda als voor onze manier van werken als ambtenaren. We willen als gemeente niet op die lijstjes blijven staan. Ons beleid is erop gericht om het steeds beter te doen voor onze inwoners, zodat zij niet achteruitgaan maar juist vooruit. Dit betekent dat wij elke dag omgaan met schaarste. Schaarste is de context waarin we opereren. Daar proberen we op een constructieve manier mee om te gaan. Niet door passief af te wachten tot het beter wordt, maar door actief te zoeken naar mogelijkheden en kansen."

KANSEN BENUTTEN IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT

Martijn benadrukt dat schaarste zowel een uitdaging als een stimulans kan zijn. "Het klinkt bijna positief. In zekere zin is dat ook zo. Maar het is

natuurlijk vervelend dat we niet van uit overvloed kunnen handelen. We moeten altijd zoeken naar oplossingen om met schaarste om te gaan. Neem bijvoorbeeld het tekort aan personeel. Juist in onze situatie heb je medewerkers nodig die samen nieuwe ideeën genereren om grote maatschappelijke veranderingen het hoofd te bieden. Tegelijkertijd wil je bestaande medewerkers behouden. Je hebt er immers samen in geïnvesteerd. Daarbij ligt een delicate balans: hoe zorg je ervoor dat nieuwe krachten met frisse perspectieven en creativiteit de broodnodige innovatie brengen, zonder dat dit ten koste gaat van de ervaring en praktische kennis van de huidige medewerkers? Deze groepen zouden elkaar moeten aanvullen in plaats van verdringen."

Martijn legt uit dat zowel het aantrekken als het behouden van personeel wordt bemoeilijkt door de krappe arbeidsmarkt en de specifieke context van de gemeente Heerlen. "Potentiële, vooral jonge, medewerkers kiezen makkelijker voor gemeenten die meer op de kaart staan, over ruimere financiële middelen beschikken en groot-schalige, landelijk zichtbare projecten uitvoeren. Dat zie je bijvoorbeeld bij gemeenten als Eindhoven met ASML of Maastricht met de ondertunneling van de A2. Niet dat ik die gemeenten iets verwijt, maar het is gewoon een feit dat minder zichtbaar is hoeveel impactvolle dingen we hier doen en wat we daardoor te bieden hebben."

De specifieke context van Heerlen zorgt ervoor dat relatief weinig mensen van buiten de regio worden aangetrokken. Dit heeft ook gevolgen voor het vernieuwend vermogen van de organisatie. "Het is lastig om mensen

te binden die elders ervaring hebben opgedaan en nieuwe ideeën kunnen inbrengen die voor onze gemeente kansen kunnen bieden. Tegelijkertijd hebben we in Zuid- en Midden-Limburg een sterke basis, met talentvolle mensen uit de regio die we goed weten aan te trekken. Een belangrijke uitdaging blijft echter hoe we niet alleen deze talenten behouden, bijvoorbeeld via samenwerkingen met onderwijsinstellingen, maar ook aantrekkelijker worden voor professionals uit andere delen van Nederland, zoals de Randstad. Een mogelijke oplossing is om ons niet alleen te richten op het aantrekken van ervaren professionals, maar ook op junioren. Door hen kansen te geven en intern op te leiden, kunnen we nog veel meer bereiken. Daarom zijn we heel actief in het traineeprogramma Richting Zuid."

Daarnaast benadrukt Martijn het belang van kritisch blijven kijken naar bestaande processen en gewoonten: "Bij dit soort vraagstukken is het essentieel om open te staan voor andere manieren van werken. Voor een gemeente is dat lastiger, gezien de vele maatschappelijke verplichtingen en het politieke karakter. Er bestaat vaak een reflex om alles te behouden zoals het is. Door schaarste worden we echter uitgedaagd om na te denken over hoe we dingen slimmer, effectiever en efficiënter kunnen doen. Ook dat brengt kansen."

KEUZES MAKEN IN TIJDEN VAN SCHAARSTE

Over het aankomende ravijnjaar en de impact daarvan binnen de gemeente Heerlen zegt Martijn: "De hele organisatie is bij dit proces betrokken en het gebeurt langs de lijnen van de begrotingscyclus."

Volgens Martijn is het essentieel om prioriteiten te stellen in wat wel en niet mogelijk is binnen de beschikbare middelen. "We kunnen het ons niet permitteren om te bezuinigen op zaken die mensen echt nodig hebben. Iedere euro die we hebben, willen we gebruiken om deze stad vooruit te helpen. Dit omvat niet alleen het dempen en voorkomen van problematiek, maar ook het bieden van werkgelegenheid, onderwijs en cultureel beleid. Als we daar niet in investeren, laten we mensen in de kou staan."

Moed is volgens Martijn een cruciale eigenschap in tijden van schaarste. "Om dat te kunnen doen, hebben we met elkaar lef nodig. Tegelijkertijd moet je durven vragen of we echt impact maken en of we de juiste dingen doen. Dat vraagt continu om scherpe afwegingen en het maken van moeilijke keuzes."

Om keuzes te maken binnen de beperkingen van schaarste, heeft de gemeente Heerlen een afwegingskader opgesteld. "In situaties waarin we moeten bezuinigen, hanteren we de volgende stappen:

- 1 — Wat kan slimmer?
- 2 — Beter samenwerken.
- 3 — Temporiseren.
- 4 — Zaken stopzetten."

Martijn legt uit dat vooral de positie van kwetsbare inwoners hierin een belangrijke rol speelt. "Voor deze groep is er weinig speelruimte. We willen tegelijkertijd bezuinigen en blijven investeren. Alleen het niet invullen van functies gaat ons niet helpen. We moeten rekening houden met een structurele bezuiniging van tien procent op de organisatie, terwijl we ook



"Lef en scherpe keuzes zijn nodig om echte impact te maken en de juiste dingen te doen."

investeringsmiddelen moeten inzetten om dit op een verantwoorde manier te doen en zodat de stad stappen vooruit blijft zetten."

Innovatie speelt een sleutelrol bij het realiseren van deze ambities, aldus Martijn. "AI, robotisering, digitalisering en het analyseren van werkprocessen zijn daarbij essentieel. Dit helpt ons om processen te stroomlijnen en middelen effectiever in te zetten."

BETER DOEN DAN GISTEREN

Martijn vertelt hoe het afwegingskader en de bijbehorende aanpak in de praktijk werken en hoe medewerkers daarop reageren. "We informeren medewerkers over de taakstellende bezuiniging op elk budget en vragen

hen om met een plan te komen. Het wordt serieus genomen, maar het blijft een uitdaging. Ambtelijk gezien is er ruimte om creatief te denken. Dat betekent dat de plannen in eerste instantie zelfs geld mogen kosten. Het college heeft op regelniveau een wegging gedaan, maar de goede ambtelijke professionaliteit wordt soms in de weg gestaan door politieke overwegingen. Ambtelijk gezien plooit men zich uiteindelijk wel, ook al is dat niet altijd leuk."

Op de vraag of de aanpak vernieuwend is, reageert Martijn eerlijk: "Eerlijk gezegd, niet echt. Het is geen schaa sprong, dat zit niet in het DNA van deze organisatie. De sfeer is gemengd. Beleidsstrategen hebben er wel plezier in, maar op uitvoerend

niveau horen we vaak reacties als: 'Ja, dat hebben we de hele tijd al geroepen.' Of 'Zijn ze echt helemaal gek geworden?' Deze medewerkers zien vaak veel en hebben waardevolle inzichten, maar de feedbackloop kan zeker beter. Tegelijkertijd vinden collega's van mij elders in het land ons afwegingskader wel heel interessant vanwege de getrapte opbouw."

Martijn sluit af met een persoonlijke visie op verbetering: "Mijn motto is: vandaag altijd beter willen doen dan gisteren. Ik ben van de school dat we het steeds beter moeten willen doen. Het potentieel is veel groter dan wat we er nu uithalen. We moeten iedere dag opnieuw blijven streven naar verbetering en onszelf niet tevredenstellen met de status quo."

Schaarste vraagt om creativiteit en strategie

Uit het interview komen verschillende rode draden naar voren. Eén ding is duidelijk: gemeenten moeten leren omgaan met constante verandering. In een gemeente waar schaarste een dagelijkse realiteit is, zoals in Heerlen, dreigt ad hoc denken al snel de overhand te krijgen. Dit wil je voorkomen door te zorgen voor doelgerichtheid en samenhang in het beleid en de uitvoering.

Daarnaast is de context waarin een gemeente opereert van groot belang. De uitdagingen van een regio als Heerlen, waar schaarste deel uitmaakt van de maatschappelijke realiteit, verschillen wezenlijk van die van rijkere gemeenten. In een rijkere context kunnen inwoners vaak makkelijker de lasten dragen van een fijne leefomgeving. Het begrijpen van deze context en deze als vertrekpunt gebruiken, is cruciaal. Dit voorkomt het bouwen van luchtkastelen als oplossing en stimuleert het gebruik van bestaande systemen en structuren.

Creativiteit is in een gemeente als Heerlen essentieel; de omstandigheden dwingen daartoe. Tegelijkertijd is er een spanningsveld: hoe zorg je ervoor dat deze creativiteit niet beperkt blijft tot wat binnen de gemeente als 'normaal' wordt gezien? Het aantrekken van nieuwe mensen met frisse ideeën is onmisbaar om zaken anders te kunnen aanpakken en op te lossen.

Drie rode draden en stappen om te zetten

1. Zet in op persoonlijk leiderschap

Om het potentieel van een organisatie te benutten en te voorkomen dat men in de status quo blijft hangen, is persoonlijk leiderschap essentieel. Dit betekent dat medewerkers en

leidinggevendenden elkaar scherp houden en nieuwsgierigheid stimuleren binnen de organisatie. Zoals Martijn aangeeft, is lef nodig om kritisch te blijven: zowel naar elkaar als naar de doelen die de organisatie nastreeft. Alleen door kritisch te reflecteren kun je binnen de beperkte middelen blijven streven naar verbetering.

2. Stimuleer samenwerking

Actieve samenwerking met externe partners is cruciaal om complexe vraagstukken effectief aan te pakken. De Gemeente Heerlen laat zien hoe samenwerking met ondernemers kan leiden tot concrete oplossingen, zoals het opzetten van een werkbedrijf. Dit werkbedrijf biedt niet alleen werkgelegenheid, maar helpt mensen ook uit sociaal isolement en biedt hen een volwaardige plek in de maatschappij. Dergelijke initiatieven gaan verder dan financiële voordelen. Ze versterken de sociale cohesie en het vertrouwen in de gemeente.

3. Focus op een langetermijnstrategie voor werving en selectie

In een krappe arbeidsmarkt is het aantrekken van de juiste mensen een uitdaging, maar een duidelijke langetermijnstrategie loont. Het is belangrijk om niet te kiezen voor kortetermijnoplossingen zoals het snel aannemen van willekeurige kandidaten. In plaats daarvan moet worden geïnvesteerd in mensen die de competenties en visie hebben om bij te dragen aan de strategische koers van de gemeente. Het kan beter zijn om meer te betalen voor een medewerker die écht het verschil maakt, dan meerdere mensen aan te nemen die niet optimaal bijdragen.

**Conclusie**

Omgaan met schaarste is niet alleen een kwestie van bezuinigen of ombuigen, maar vooral van strategische keuzes maken en daar lef voor tonen. De Gemeente Heerlen

laat zien dat creativiteit, samenwerking en persoonlijk leiderschap hierbij onmisbaar zijn. Rijnconsult helpt al 45 jaar organisaties om dergelijke stappen te zetten en toekomstbestendig te blijven opereren.