



# Zes coronalesen om wendbaar en slagvaardig op te treden

De voortvarendheid en de responsiviteit waarmee Nederlandse gemeenten hun rol als ‘eerste overheid’ in de coronacrisis oppakken, is bewonderenswaardig. Maar het continu in de hoogste stand van paraatheid staan of het uitstellen van andere werkzaamheden zijn geen zaken die gemeenten op de lange termijn kunnen volhouden.

**D**e crisisaanpak biedt volgens de gemeentesecretarissen van Rotterdam, Utrecht, Eindhoven en Zwolle en de strategieafdeling van de gemeente Amsterdam zes goede lessen om de responsiviteit en de snelheid ook in de uitvoering van reguliere taken te bevorderen. ‘Het maatschappelijk draagvlak en het vertrouwen in de overheid blijft alleen behouden als we de samenleving goed meenemen in de keuzes die we als gehele overheid maken.’

## 1. Geef richting mee

Als het doel voor iedereen helder is, wordt er in een week meer geregeld dan in het gehele jaar ervoor, is een belangrijke tendens. Het centraal blijven stellen van het doel (in plaats van de procedure) blijft van belang. Een langetermijnvisie is daarbij behulpzaam om op korte termijn besluiten te nemen. ‘In Amsterdam is direct een inhoudelijk afwegingskader opgesteld en een herstellfonds opgezet en op basis van scenarioplanning in kaart gebracht wat de middellange termijneffecten van de crisis zijn, wat de

dilemma’s en keuzes zijn die daaruit voortkomen en welke handelingsperspectieven de gemeente heeft op basis daarvan’, vertellen Michiel Bassant en Marije van Mens van de strategieafdeling van de gemeente Amsterdam. ‘Ook is het belangrijk om heldere opdrachten te geven en niet te stapelen’, waarschuwt Ingrid Geveke, gemeentesecretaris Zwolle en tevens voorzitter VGS. ‘Bovendien helpt het enorm om de vraag van buiten centraal te stellen. Onze ambtenaren blijken heel goede voelsprietten in de stad en de regio te hebben.’

## 2. Beleg verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Als de doelstelling helder is, draagt het laag in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden bij aan besluitvaardigheid en responsiviteit. ‘Het heeft mij verbaasd hoe flexibel de organisatie bleek te zijn en hoe goed mensen in de organisatie in staat bleken de juiste besluiten te nemen’, bekent Vincent Roozen, gemeentesecretaris Rotterdam. ‘Daarbij is back-up -

in de zin van steun - heel belangrijk. Beter een slecht besluit dan geen besluit.’

## 3. Beloon besluitvaardigheid en concrete, navolgbare afwegingen

Als mensen hun besluiten kunnen uitleggen en de consequenties daarvan durven dragen, worden besluiten sneller genomen en blijven ze minder lang hangen tussen organisatiekokers of in compliance-afwegingen. Tijdens crises wordt erkend dat besluiten worden genomen op basis van partiële informatie en dat fouten (daardoor kunnen) voorkomen. Het blijven stimuleren van het erkennen en het leren van fouten draagt bij aan snellere besluitvaardigheid, en verdient daarom blijvend aandacht.

## 4. Maak gebruik van maatschappelijke regionale netwerken

Het hebben van goede netwerken met (maatschappelijke) partners bleek voor een aantal gemeenten van belang om passende maatregelen te kunnen treffen. De gemeente Zwolle maakte bijvoorbeeld actief gebruik van deze netwerken en kon zo voorkomen dat culturele partijen waarmee geen subsidierelatie bestond niet zouden worden meegenomen in de afweging aan wie steun te verlenen. Ook bleken bestaande netwerken van grote waarde voor het inzetten op de eigen kracht van de burger. Utrecht kon zo – zowel regionaal als lokaal – verbindingen met de samenleving maken. ‘Tegelijk bleek dat we op het punt van de verpleeg- en verzorgingstehuizen die netwerken onvoldoende ontwikkeld hadden in tegenstelling tot de ziekenhuizen’, is de gemeentesecretaris van Utrecht, Gabriëlle Haanen, zelfkritisch. Dat was ook het geval in Brabant, oordeelt Aline Zwierstra, gemeentesecretaris Eindhoven. ‘Wij hebben zo snel mogelijk een connectie gelegd met de partners in het ouderzorgnetwerk.’

## 5. Stimuleer digitalisering en hybride werken

Alle gemeenten geven onafhankelijk van elkaar aan dat de grootste uitdaging ligt op het gebied van werk. Regionaal moet worden gezorgd dat mensen niet in de bijstand komen, door ze te begeleiden naar de banen van de toekomst. Dat geldt overigens ook voor de gemeenten als werkgevers. Tijdens de crisis hebben gemeenten ervaren dat de ambtelijke en de bestuurlijke organisatie het digitaal werken succesvol heeft omarmd. Er heerst trots over het snelle opschalingsvermogen, de systeemtechnische ondersteuning en de mate waarin de organisatie zich heeft weten aan te passen. Er is toegewerkt naar een meer hybride

manier van werken waarin op de onderdelen waarin fysieke ontmoeting van toegevoegde waarde is, dat ook mogelijk is met inachtneming van de geldende regels. De gemeentesecretarissen verwachten dat hybride werken doorzet met een aantal positieve effecten: minder reiskilometers, minder uitstoot, minder reiskosten en consequenties voor de huisvestingskosten. Een mengvorm blijft belangrijk, want collega’s willen elkaar ook fysiek ontmoeten en verbonden blijven. Gemeentesecretarissen hebben daarbij een voorbeeldfunctie, vindt Aline Zwierstra. ‘Als wij willen dat onze mensen vanuit huis digitaal werken, moeten wij vooropgaan.’

## 6. Democratische legitimiteit: houd de gemeenteraad aangehaakt

Het goed aangehaakt houden van de gemeenteraad is heel belangrijk. Zeker in het begin van de crisis stonden het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad een beetje aan de zijlijn. Toch wisten veel gemeenten daar snel op in te spelen, vooral toen er toetsingskaders voor maatregelen vastgesteld moesten worden. Ook het begrotingsproces moest doorgang vinden. Er werd in korte tijd veel geld uitgegeven en veel gemeenten hebben geopteerd voor een beleidsarme begroting met een kaderbrief. Een mooi voorbeeld is de kaderbrief van de gemeente Utrecht die vier lijnen aangeeft: het zoveel mogelijk in stand houden van essentiële voorzieningen, het beschermen van kwetsbare inwoners, het stimuleren van werk en opleiding en het doorzetten van transities. Bij de realisatie van de brief werkte een interne taskforce samen met een externe reviewcouncil. Juist door die blik van buiten – met wat meer afstand tot de waan van de dag – ontstond er een afgewogen kaderbrief.

Dit was slechts een korte samenvatting van alle lessen. Het volledige verhaal kun je lezen op [www.pwc.nl/lokaleoverheid](http://www.pwc.nl/lokaleoverheid) en middels een link via de VGS-website.



**Auteurs:**  
**Frank van Kommer**  
PwC Partner - Publieke Sector  
Email: [frank.van.kommer@pwc.com](mailto:frank.van.kommer@pwc.com)  
Telefoon: 06-51 382652



**Peter Teunisse**  
PwC Sr Director -  
Organisatie advies Lokale overheden  
Email: [peter.teunisse@pwc.com](mailto:peter.teunisse@pwc.com)  
Telefoon: 06-51 504610