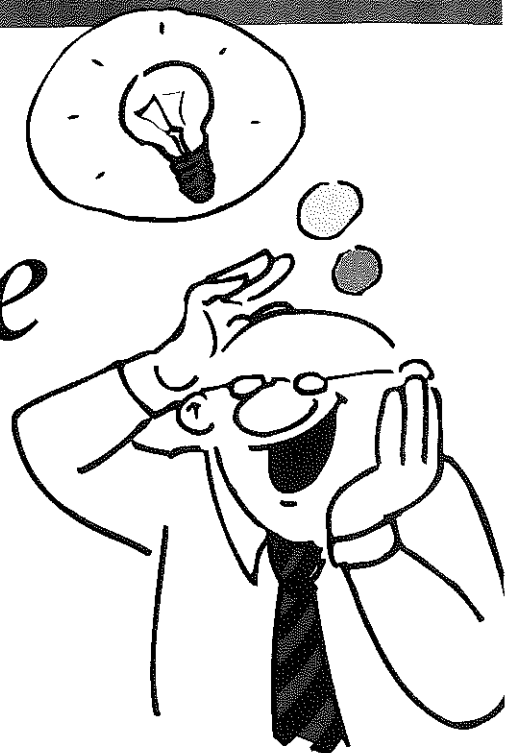


# De kern van de takendiscussie



Iedere gemeente organiseert vroeg of laat wel een kerntakendiscussie. Soms nemen ongemakken hierbij de overhand (het duurt te lang, het kost te veel, het levert te weinig op). Het blijven echter ongemakken, overkomelijke moeilijkheden, mits het afwegingsproces doordacht en systematisch wordt aangepakt. In dit artikel worden enkele karakteristieken benoemd van een succesvolle kerntakendiscussie.

## STRATEGISCH BEELD OP DE TAAKINHOUD

Een valkuil is dat in de takendiscussie te snel en te veel wordt aangehaakt bij het minimale uitvoeringsniveau dat volgt uit wettelijk of beleidsmatig voorgeschreven formuleringen. Het is eveneens belangrijk om het bestaande kwaliteitsniveau van taakuitvoering in kaart te brengen. Er doen zich vaak verrassingen voor tussen de 'spontaan gegroeide werksituatie' en de 'bestuurlijk bekrachtigde werksituatie'. Een voorbeeld maakt dit duidelijk. In het kader van natuur- en milieu-educatie (NME) besluit de gemeenteraad om een kleine expositieruimte te openen op het terrein van de kinderboerderij. De enthousiaste beheerder besluit om zelf educatief materiaal te ontwikkelen. Inmiddels zijn de werkzaamheden enorm uitgebreid: er zijn verschillende 'leskisten' gemaakt en er worden jaarlijks tientallen educatiemiddagen georganiseerd. Sluipenderwijs is de initieel vastgestelde werksituatie (het creëren van een expositieruimte) opgerekt tot het structureel en actief aanbieden van natuur- en milieu-educatie door de gemeente. Door voor dit soort zaken oog te hebben, worden de werkelijke financiële en beleidsmatige marges inzichtelijk gemaakt.

*Verrassingen  
tussen de  
'spontaan  
gegroeide'  
en de  
'bestuurlijk  
bekrachtigde'  
werksituatie*

## UITVOERING ALS LEERTRAJECT

Met een kerntakendiscussie wordt als het ware een 'peilstok' in de gemeentelijke organisatie gestoken. Nagegaan wordt in hoeverre de politiek-bestuurlijke ambities, het bestaande beleid en de huidige uitvoeringspraktijk zich (feitelijk en wenselijk) tot elkaar verhouden. Door de politiek-bestuurlijke wensen reeds in een vroegtijdig stadium te verbinden met de mogelijkheden en onmogelijkheden uit de uitvoeringspraktijk wordt voorkomen dat de takendiscussie uitmondt in wéér een plichtmatige bezuinigingsronde. Wanneer betro-

kenen zich deze werkwijze eigen maken, levert de discussie blijvende methodieken op voor continue heroriëntatie. Hierna volgt een voorbeeld van een dergelijk leertraject.

Er is door de Werkgroep Kerntakendiscussie in een middelgrote gemeente, samengesteld uit vertegenwoordigers van alle raadsfracties plus een externe voorzitter, een werkdocument met 'kernproducten' opgesteld. Aan de hand

van een pragmatisch afwegingsschema zijn vervolgens drie beleidsonderwerpen

geselecteerd om diepgaander te onderzoeken. De aanpak was als volgt opgesteld.

Eerst een bespreking over de bestuurlijke wenselijkheid van de gemeentedoelstelling aangaande het beleidsonderwerp. Vervolgens een inventarisatie van de huidige uitvoeringspraktijk ter zake door de ambtelijke organisatie. Ten slotte de toetsing van het gemeentebeleid aan de bestaande uitvoeringspraktijk.

*Het is noodzakelijk om bij voorbaat de verschillende stromingen te identificeren*

De gehanteerde methodiek heeft er toe geleid dat raadsleden in korte tijd hebben geleerd op welk moment wat voor soort vragen te stellen tijdens een kerntakendiscussie, maar ook onderscheid te maken naar onderwerpen die zich wel en niet lenen voor nadere bespreking. Voor een goede finale besluitvorming door de gemeenteraad is het van belang dat de raadsleden zelf het te hanteren afwegingsschema met bijbehorende indicatoren ontwikkelen. Gebeurt dit niet, dan wordt in feite aan het college van B&W een open uitnodiging gegeven om criteria op te stellen voor de uiteindelijke afweging: wel of geen kerntaak.

## GEWENST ACCENT IN DE AANPAK

In een kerntakendiscussie komen verschillende verwachtingen en belangen samen. De één ziet de discussie als een geavanceerde bezuinigingsmethodiek,

een ander beoogt met de kerntakendiscussie vooral een indringende dialoog met burgers, bedrijven en instellingen te voeren terwijl een derde juist uitgaat van een interne bestuurlijke discussie over de vraag wat voor overheid men wil zijn. Het is noodzakelijk om bij voorbaat de verschillende stromingen te identificeren. Als deze fase van visievorming op het doel van de kerntakendiscussie wordt overgeslagen, zal elke gesprekspartner tijdens de rit zijn of haar gelijk willen halen. Dat kan zich uiten in steun zoeken, tegenwerken of negeren van anderen in de discussie, met verzanding van het proces als gevolg.

Het is daarom aan te bevelen om voorbereidend op de uiteindelijke bestuursopdracht van de gemeenteraad tot het voeren van een kerntakendiscussie in een gezamenlijke bijeenkomst van het raads-presidium en de driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris indringend met elkaar te spreken over de gewenste accenten in de aanpak.

#### CONCLUSIE

Voorkomen dat ongemakken de overhand nemen bij kerntakendiscussies begint bij een systematische doordenking van de aard en het verloop van de kerntakendiscussie. Een gedeelde visie en straffe werkafspraken van gemeenteraad, college van B&W en ambtelijke organisatie over de uitvoering van de strategische heroriëntatie vergroten de kans op succes. Succes in die zin dat een stevige basis wordt gelegd voor periodieke heroverweging van beleid als tweede natuur.

**Drs. J.H.W. Oostendorp**

*Contain Organisatie Advies*

drs. J.H.W. Oostendorp is  
co-auteur van het boek  
'Gepaste heroverweging van beleid.  
Over kerntakendiscussies en andere  
ongemakken' (ISBN 90-74293-05-0).