

EDBR aanbevelingen
voor een
Coalitieakkoord
2010-2014

Sterk door focus

Keuzes zijn noodzakelijk en wenselijk:

Wie niet kiest verliest! Gebruik de aankomende bezuinigingen om te komen tot een (reeds langer wenselijke) fundamentele heroverweging van de taken van een Gemeentelijke overheid. Geen kaasschaaf maar scherpe keuzes en focus. Een kleinere en flexibele overheid helpt de economie versterken.

Vier keuzes:

1. Versterken regionale Economie

In dit akkoord staat versterken van de regionale economie centraal. Het gaat erom dat 'morgen' alle Rotterdammers meedoen en een (economische) toekomst hebben in onze stad.

Nu investeren in economie is sociaal beleid van morgen.

2. Investeer in talentontwikkeling en in jongeren

Maak talentontwikkeling een centraal agendapunt; Vrijwel geen enkele investering heeft een hoger rendement dan investeren in het opleidingsniveau.

3. Goed uitvoeren en eigen verantwoordelijkheid eerst

Maak minder nieuwe plannen en zorg voor een betere uitvoering. 'Practice what you preach'. Een kleinere Rotterdamse overheid kan aanzienlijk efficiënter werken door beter gebruik te maken van de kennis en deskundigheden van burgers, ondernemers en jongeren

4. Goed wonen, gezond leven en een breed cultuuraanbod

Zorg voor optimale randvoorwaarden om goed te kunnen leven in Rotterdam

Nadere uitwerking:

1. Versterken regionale economie: Het gaat erom dat 'morgen' alle Rotterdammers hun talent kunnen ontwikkelen, mee kunnen doen en een (economische) toekomst hebben in onze stad. Kortom: Nu investeren in economie is sociaal beleid van morgen. **'It's the economy stupid'**. De positie van Economie binnen het gemeentelijk bestel (zowel bestuurlijk als ambtelijk) dient versterkt te worden.

Rotterdam staat voor een duurzame economische ontwikkeling. We houden vast aan bestaande clusters en kiezen daarbinnen voor verduurzaming en voor verder aanscherpen van de focus. Versterk de stedelijke én de regionale economie. Investeer als overheid uitsluitend substantieel in die sectoren die (potentieel) wereldtop zijn. Door in te zetten op slechts enkele gebieden (thematisch, resp. geografisch) kan daar een zodanige kritische massa ontstaan dat verder sprake kan zijn van een autonome positieve ontwikkeling: **Succes trekt succes aan**. Zorg voor goede facilitering van de overige sectoren van de economie. De Rotterdamse culturele diversiteit is een enorme economische kracht. Optimale en duurzame bereikbaarheid over water, weg, spoor, door de lucht en via een gratis wifi-voorziening in de stad, is een elementaire randvoorwaarde.

Haven- industrieel complex: Port of Rotterdam als meest competitieve (als eerste keus vóór overige havens in Europa) meest duurzame en meest veilige haven. Zet in op een leidende positie in de wereld met water, energie en klimaat. Versterk dit cluster. Richt acquisitie op deze sector en op aanverwante activiteiten zoals zakelijke dienstverlening, NGO's en congressen.

- **Medisch:** De zorgsector is de grootste werkgever in de regio. Faciliteer maximaal de ontwikkeling/uitbreiding van academische, perifere en ambulante zorginstellingen en de vernieuwing binnen de 1^e lijnszorg. Beloon topkwaliteit. Investeren in gezondheidszorg vitaliseert de samenleving (sociaal én economisch). Bevorder economische spin-off van het hoogwaardige medische onderzoek van het ErasmusMC.
- **Creatieve en culturele sector:** Investeer substantieel in die delen van de creatieve economie die (potentieel) wereldtop zijn zoals architectuur. Zorg voor hoogwaardige facilitering voor de overige sectoren van de creatieve economie. Een bloeiende culturele en creatieve sector is juist in een stad als Rotterdam cruciaal voor de leefbaarheid van de stad.
- **Kenniseconomie:** Stimuleer innovatie. Investeer in regionale samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid (het organiserend vermogen) van de regionale kenniseconomie. Intensiveer de relatie tussen EUR, TUDelft en de stad.

2. Investeer in talentontwikkeling en in jongeren

Rotterdam zet langjarig in op het terugbrengen van 'talentlek' in alle vormen en op alle niveaus van het onderwijs. **We streven excellentie na, op elk niveau.** Daar waar belemmeringen zijn, zullen deze worden weggewerkt door integraal te werken op de diverse leefgebieden. Daar waar nodig neemt Rotterdam de ruimte voor grootschalige experimenten. Een bijzondere problematiek vergt bijzondere oplossingen. Investeren in onderwijs levert meer rendement dan welke investering ook. Speerpunten:

- Rotterdam zet in op wijk-, vak- en topscholen. Waardeer vakmanschap en ambacht
- en zet dus in op goed beroepsonderwijs. Veel meer op maat gesneden leer-werk trajecten. Betrek vaker het bedrijfsleven bij het onderwijs. Trek samen op: gemeente, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven, zoals bij het 'Akkoord van Rotterdam'.
- Leer jongeren zelf verantwoordelijk te zijn – stel individuele zelfontplooiing centraal- en maak ondernemerschap een verplicht vak in iedere opleiding en op ieder onderwijsniveau.
- Rotterdam zet met betrekking tot het Hoger Onderwijs in op meer samenwerking met de instellingen en op het binden en vasthouden van hoger opgeleiden.
- Rotterdam pakt op structurele wijze door met jongerenparticipatie. Meedenken, meedoen en meebeslissen.

3. Goed uitvoeren en eigen verantwoordelijkheid eerst

Verbetering van de uitvoering is randvoorwaardelijk voor realiseren plannen. De overheid kan het niet alleen en de overheid kan niet alle individuele problemen van burgers of ondernemers oplossen. **Burgers die actief betrokken worden bij het vormgeven en onderhouden van hun stad, gedragen zich verantwoordelijker.** Maak gebruik van en versterk de reeds in gang gezette initiatieven rondom jongerenparticipatie. Kies! Stoot niet kern-taken af. Met meer focus is het ook gemakkelijker om te zorgen dat de uitvoering goed gebeurt. Faciliteer en zorg ervoor dat de overheid de verantwoordelijke burger of ondernemer niet in de weg loopt. Door slimmer te opereren ontstaat meer draagvlak bij burgers en ondernemers en is een substantieel kleinere overheid mogelijk.

- Maak beter gebruik van kennis en kunde in de samenleving. Maak burgers, ondernemers en andere belanghebbenden daadwerkelijk verantwoordelijk. Doe dit zowel bij de totstandkoming als bij de uitvoering van beleid. Organiseer in de komende vier jaar enkele grootschalige bestuurlijke experimenten bijvoorbeeld in een van de krachtwijken (zie het EDBR-advies 'Daadkrachtig Bestuur en Excellente Uitvoering').
- Zet hierbij met name in op jongerenparticipatie; maak jongeren medeverantwoordelijk voor de stad, straat, wijk, school etc. Stel een stadsmarinier jongerenparticipatie aan, die verantwoording aflegt aan de Burgemeester.
- Creëer waar mogelijk kleinere, flexibelere en decentralere uitvoeringsorganisaties.
- Leg nadruk op bedrijfsmatiger manier van werken en zoek naar nieuwe financieringsvormen; Maak vooral bij ruimtelijk-economische investeringen. veel substantiëler gebruik van Publiek Private Samenwerking.

4. Goed wonen, gezond leven en een breed cultuuraanbod

Een veilige, schone en aantrekkelijke stad is een randvoorwaarde voor een bloeiende en groeiende economie.

- Schoon, heel en veilig wordt stadsbreed voortgezet, evenals het beleid inzake bereikbaarheid.
- Rotterdam focust slechts op twee gebieden: Het centrum en Zuid. In deze gebieden heeft de overheid een leidende rol. **Tegenover iedere Euro die in het centrum wordt geïnvesteerd, staat een investering van één Euro 'op' Zuid.** Corporaties en de markt zijn leidend bij het realiseren van hoogwaardige woonmilieus in andere gebieden.
- Versterken woonfunctie binnenstad (verdichten is ook vanuit perspectief veiligheid van belang), versneld inzetten op hoogwaardige kwaliteit binnenstad en buitenruimte; bevorder woning-eigendom; meer aandacht voor startersmarkt (binden hoogopgeleiden).
- Goede (preventieve) gezondheidszorg dichtbij de mensen gericht op het actief en zelfstandig houden van burgers.

- Breng sport dichtbij de burger. Bevordering van sport; onder andere door het ontwikkelen van Schoolsportverenigingen en door sportmogelijkheden in de wijken en in het centrum te bevorderen. Sport is gezond en sport verbreedert.
- Stimulering Topsport in Rotterdam als voorbeeld voor breedtesport.
- Bezuinig niet op cultuur; Een bloeiend cultureel leven is een belangrijke vestigingsvoorwaarde voor (hoogopgeleide) bewoners en dus ook voor bedrijven.

Bezuinigingen

Gebruik de aankomende bezuinigingen om te komen tot een (reeds langer wenselijke) fundamentele heroverweging van de taken van een Gemeentelijke overheid. Het realiseren van deze wijzigingen kost tijdelijk extra geld; daarom moet meer bezuinigd worden dan op basis van inkomstenderving noodzakelijk lijkt.

Personeelskosten:

De komende periode moet een fundamentele discussie gevoerd worden over het afstoten van taken, andere werkmodellen (frontlijnsturing, guerillamanagement; zie de Update van de Economische Visie) en het terugbrengen van de interne transactiekosten. Bezien moet worden in hoeverre het in dit perspectief wenselijk is te komen tot nog grotere diensten. Gestreefd wordt naar een 25% kleinere apparaat.

'Projectencarrousel':

In het veld van Jeugd, Onderwijs, Sociaal en Integratie is veel geld op te halen door het doorlichten op efficiency en het anders inrichten van wat wel de projectencarrousel wordt genoemd.

Gebiedsontwikkeling:

Gesteld kan worden dat naar voorbeeld van andere succesvolle steden (o.a. Singapore, Hull, Sheffield) meer kostenbesparingen, hogere efficiency en grotere betrokkenheid is te realiseren door het inzetten van PPS bij gebiedsontwikkeling.

Deelgemeentebestel:

Het huidige deelgemeentebestel moet worden afgeschaft en vervangen door een vorm van stakeholdermanagement waarbij bewoners en bedrijven daadwerkelijk verantwoordelijkheid eigenaarschap krijgen van (delen van) beleidsvelden, beheer van gebieden en buitenruimte, etc.

Vier sterke Wethouders

1. Werken
2. Wonen
3. Leren
4. Leven

De portefeuille Financiën, Personeel en Organisatie wordt bij de burgemeester belegd.

De samenstelling van het college is zodanig dat ook jonge Rotterdammers zich herkennen in het bestuur van de stad. Vanuit het college wordt actiever contact gemaakt en structureel gesprekken gevoerd met jonge Rotterdammers om de toegankelijkheid en zichtbaarheid van het college en de betrokkenheid van jongeren met het bestuur te vergroten.

Wethouder	Werken	Wonen	Leren	Leven	Burgemeester
Portefeuille	Economie, Haven en Werk	Wonen, Ruimte, Verkeer en Vervoer en Milieu	Jongeren en Onderwijs	Gezondheid, Cultuur, Creatieve economie en Sport	Financiën, Personeel en Organisatie
Dienst	(OBR)- economie en SoZaWe	Ds+V, OBR, GW en Roteb	JOS	GGD, DKC, S&R	BSD (financiën, P&O, Veiligheid)

Toelichting EDBR standpunt met betrekking tot te realiseren bezuinigingen

Inleiding

De financiële ruimte voor het lokaal bestuur zal de komende jaren in toenemende mate onder druk komen te staan. Gedurende de economische crisis heeft de overheid, waaronder de lokale overheid, een leidende en ondersteunende rol op zich genomen. Nu de eerste tekenen van herstel voor het bedrijfsleven zich lijken af te tekenen, worden de gevolgen van de crisis voor het lokaal bestuur pas echt zichtbaar. Hoewel de aandacht voornamelijk uit lijkt te gaan naar het beheersen van de gevolgen van de crisis zijn er meerdere ontwikkelingen zichtbaar die duiden op een langdurige druk op de beschikbare middelen voor het lokaal bestuur. Het rijk plaatst steeds meer van haar taken bij de lokale overheid en stelt hiervoor steeds minder middelen ter beschikking. Tegelijk leidt de beperkte economische groei van de komende jaren tot grote uitgaven op sociaal gebied en beperkte mogelijkheden tot het genereren van eigen inkomsten. Tot slot zal ook het aantrekken van leningen de komende jaren als gevolg van de crisis nog relatief duur zijn, ook voor steden.

De eerste, voorsnog niet gepubliceerde, resultaten van internationaal onderzoek naar de toekomst van Steden na de crisis, wijzen erop dat de oplossingsrichting van bovenstaande dilemma niet te vinden is in zomaar wat ruimte vinden in de begroting. De zogenaamde "kaasschaafmethode" gaat niet meer werken. Een drastische strategische herpositionering van Steden is zeer noodzakelijk. De oplossingrichting bestaat uit het maken van heldere keuzes op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Doe het slimmer

Kijkend naar het verhoudingsgetal *ambtenaar : inwoner*¹ zoals uit verschillende onderzoeken naar voren komt lijkt er sprake van een relatie tussen de omvang van een stad en de ambtenarendichtheid (hoe groter de stad, hoe meer ambtenaren per burger), die zich niet meer dan zeer ten dele laat verklaren door zaken als Grote Stedenproblematiek. Er lijkt sprake van een schaalnadeel in plaats van een schaalvoordeel. Natuurlijk moet met betrekking tot de interpretatie van deze cijfers enige voorzichtigheid worden betracht, maar er lijken toch veel aanwijzingen te zijn dat Rotterdam niet efficiënt opereert. De EDBR wees hier al eerder op². De getallen doen vermoeden dat er sprake is van hoge interne transactiekosten. Bezien moet worden in hoeverre het in dit perspectief wenselijk is te komen tot nog grotere diensten. De beloofde schaalvoordelen laten lang op zich wachten of blijven zelfs uit; de interne transactiekosten nemen toe en zolang de nieuwe organisatie nog niet is uitgekristalliseerd is de neiging groot om over te gaan tot inhuur van interim-managers.

Tevens is de EDBR in het licht van bovenstaande van mening dat deelgemeentes moeten worden afgeschaft en vervangen door een systeem waarbij bewoners en bedrijven daadwerkelijk verantwoordelijkheid / eigenaarschap krijgen van (delen van) beleidsvelden, beheer van gebieden en buitenruimte, etc. De EDBR is in de voorbije jaren al vaker aangelopen tegen inefficiënties en ineffectiviteit van het (uitvoerings-)apparaat. Daar is in de loop der jaren al vaker over geadviseerd. Zo werd in de Update van de Economische Visie uit 2008 al voorgesteld te experimenteren met andere werkmodellen (frontlijnsturing, guerillamanagement, PPS, etc.). Binnenkort zal er een EDBR-advies uitkomen waarin wordt voorgesteld te komen tot enkele grotere bestuurlijke experimenten op het gebied van stakeholdermanagement. Anders geformuleerd: maak beter gebruik van de kennis en kunde van belanghebbende burgers en ondernemers (resp. burger- en ondernemersorganisaties). In dit model van stakeholdermanagement blijft de overheid verantwoordelijk voor de regie en voor de *insourcing* van (gratis) kennis en kunde van belanghebbende burgers en ondernemers(organisaties), met als ingebouwde bijproducten grotere acceptatie van uitkomsten, legitimiteit van het proces, draagvlak in de wijk of sector en betere integratie van achterbannen.

¹ Welk onderzoek ook wordt gehanteerd, Rotterdam en Amsterdam hebben het grootste aantal ambtenaren per inwoner.

² Uit de update van de Economische Visie: "Belangrijk kenmerk van de naoorlogse Rotterdamse geschiedenis (wederopbouw en stadsvernieuwing) is dat het proces goeddeels door de overheid gestuurd werd. Dit komt enerzijds door de noodzaak die ontstond door het bombardement en anderzijds doordat het sociaaldemocratisch erfgoed in het naoorlogse Rotterdam de politiek lang heeft gedomineerd. Dit heeft natuurlijk mede de ambtelijke-bestuurlijke cultuur gevormd (zie o.a. Pieter Tops: Regimeverandering in Rotterdam, hoe een stadsbestuur zichzelf opnieuw uitvond). In een stad waarin de politiekbestuurlijke cultuur doordrenkt is geraakt van het bovengenoemde top-down benadering is het maken van switch – waarbij regie, verantwoordelijkheden of zelfs uitvoering bij derden gelegd/belegd – naar deze 'andere' overheid niet gemakkelijk. Cultuurverandering is niet iets wat je afkondigt en dan gewoon werkt. Wat jarenlang een voordeel was, dreigt nu een nadeel te worden. (Zie verder de bijlage uit de Update van de Economische Visie.)

Doe minder en doe dat goed

De boven de markt hangende bezuiniging noopt niet alleen tot een fundamentele discussie over de verbetering van de uitvoering (de 'hoe-vraag'), maar vooral ook tot een fundamentele discussie over wat we als overheid wel en niet tot onze taak rekenen. Een stad dient zich oprecht af te vragen welke van haar formele taken zij zelf dient uit te voeren en welke taken zijn af te stoten of onder te brengen (te *outsourcen*) bij ketenpartners en of andere stakeholders zoals organisaties van burgers of ondernemers (wijkbesturen, winkeliersverenigingen, etc.).

Snijdt voldoende diep (zachte heelmeesters....)

Houdt bij dit alles rekening met het feit dat het realiseren van deze wijzigingen tijdelijk extra geld kost. Daarvoor moet een voorziening worden getroffen. Daarom moet meer bezuinigd worden dan op dit moment op basis van inkomstenderving noodzakelijk lijkt.

Getallen

Het getal van een bezuinigingsdoelstelling van 25% op het aantal ambtenaren is enerzijds gebaseerd op

- een benchmark ten opzichte van andere Gemeentes en overheidsorganisaties;
- op een grove schatting van de winst te behalen uit andere werkwijzen en uit het afstoten van taken;

en is anderzijds simpelweg een target voortkomend uit de te realiseren bezuinigingen.

De overige noodzakelijke bezuinigingen zouden o.a. te realiseren zijn in de sfeer van:

- **Projectencarrousel:** In het veld van Jeugd, Onderwijs, Sociaal en Integratie is veel geld op te halen door het doorlichten op efficiency en het anders inrichten van wat wel de projectencarrousel wordt genoemd³.
- **Gebiedsontwikkeling:** Maak scherpere keuzes (minder VIP-gebieden). Gesteld kan worden dat naar voorbeeld van andere succesvolle steden (o.a. Singapore, Hull, Sheffield) meer kostenbesparingen, hogere efficiency en grotere betrokkenheid is te realiseren door het inzetten van PPS bij gebiedsontwikkeling⁴.

³ Zie o.a. Daniel Giltay Veth 'Het rendement van Zalmgedrag; de projecten carroussel ontleed'.

⁴ Zie IAB-advies 2009 en eerdere IAB-adviezen, evenals de Update van de Economische Visie.

BIJLAGE 2

Dagelijks Bestuur EDBR

de heer L. Bikker
de heer S. van Dongen
de heer S. de Jongh
de heer S.W.A. Lak

Leden EDBR

de heer J.C. Beerman MBA
de heer J.P.H. Broeders
de heer V. van der Chijs
mevrouw T.L. Cieremans
de heer D.J. van Dommelen
de heer G.J. van Drielen
de heer S.R.A. van Eijck
de heer K.M.T. Ex
de heer H.P.J. Gerla
de heer J.F. de Haas
de heer P. ter Kulve
de heer S.P. Lubbers
de heer P. van Oord

de heer C.P.G. van Oostrom
de heer K.H. Peters
de heer A.J.M. Schakenbos
de heer H.N.J. Smits
de heer P.M.L. Smits
de heer M.A.R.C. van Staveren
de heer A.O. Thissen
mevrouw J. Veenendaal
de heer W.A.F.G. Vermeend
de heer B. Vree
de heer M. Waas
de heer A.J.M. van Wijk

Leden YoungEDBR

mevrouw A. Biekman
de heer S. Beek
mevrouw N. Brouwers
de heer D. Dooghe
de heer A. van Duuren
mevrouw S. el Hamdaoui
de heer K. Erja
de heer D. Hakkenberg
de heer K. Horchner

mevrouw C. Hodge
mevrouw C. Koko
de heer D. Scheele
de heer J. Severin
mevrouw A. Vermeulen
de heer P. Vroegop
de heer M. Waalboer
mevrouw M. Wessels

Colofon

TEKST

De Economic Development Board Rotterdam (EDBR) is een platform met ruim dertig opinieleiders uit het bedrijfsleven, onderwijs, wetenschap en cultuur. Deze Rotterdamse prominenten adviseren het College van Burgemeester & Wethouders, gevraagd en ongevraagd, over economische succesvolle sectoren en zij maken zich sterk voor een snelle uitvoering van kansrijke (economische) projecten. Door het inzetten van hun expertise en netwerk verschaffen zij extra kennis, informatie en geld, waardoor op korte termijn resultaten kunnen worden geboekt.

VORMGEVING EN OPMAAK

Bureau EDBR

CONTACT

Economic Development Board Rotterdam (EDBR)
World Trade Center – 14^e etage
Beursplein 37
3011 AA Rotterdam
Postbus 30230
3001 DE Rotterdam
T 010 – 205 3560
F 010 – 205 3589
info@edbr.rotterdam.nl
www.edbr.nl

Alle rechten voorbehouden.

© maart 2010, Economic Development Board Rotterdam



World Trade Center – 14^e etage
Beursplein 37
3011 AA Rotterdam
Postbus 30230
3001 DE Rotterdam
T 010 – 205 3560
F 010 – 205 3589
info@edbr.rotterdam.nl
www.edbr.nl