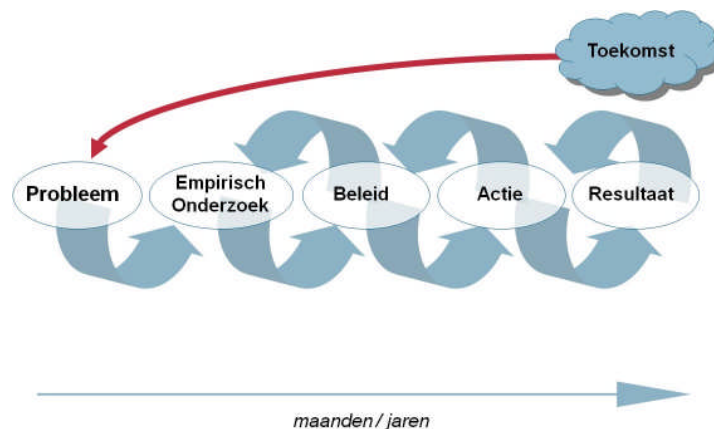


Strategisch denken binnen gemeentelijke organisaties

Er komt de laatste jaren vanuit de Rijksoverheid steeds meer op het bordje van de gemeente te liggen. Nieuwe taken en verantwoordelijkheden die vragen om een doordachte langetermijnvisie, maar die tegelijkertijd ad hoc de operationele taken in rap tempo verveelvoudigen en beslag leggen op de capaciteit. Het doorbreken van een dergelijk spanningsveld vraagt om strategische inzicht en een gezamenlijke visie. Het begint met een proces binnen de gemeentelijke organisatie, waar vervolgens ook de buitenwereld bij betrokken kan worden. Gebruik makend van elkaars kennis, perspectief en denkkracht; samen het grotere plaatje zien.

Een gemeentelijke organisatie dient zowel in te springen op ad-hoc problemen en issues die in de gemeenschap spelen, als een koers uit te zetten voor de midden- en lange termijn. Of het nu gaat om bestemmingsplannen of om zorg voor ouderen. Je hebt immers een toekomstvisie nodig om richting te kunnen geven aan je beleid. Hoe ontwikkel je als gemeentelijke organisatie zo'n visie? Behalve met de wensen van politici en burgers zijn er ook ontwikkelingen van buitenaf waar je rekening mee wilt houden. Het gaat dan juist om factoren waar je zelf als gemeentelijke organisatie zeer weinig of geen invloed op hebt. Hoe leid je bijvoorbeeld van te voren de effecten af die bevolkingskrimp, klimaatverandering, digitalisering, WMO of decentralisering door de Rijksoverheid op de gemeente zullen hebben? En hoe vertaal je vervolgens de visie die je hebt ontwikkeld naar richtinggevend beleid.

Kortom: hoe ontsnap je aan de 'waan van de dag' en maak je een transitie van achter de feiten aanlopen naar doordacht anticiperen op de toekomst?



Een mogelijk antwoord biedt de **scenariomethode**. Deze strategische methode wordt steeds vaker door gemeenten ingezet. Zij biedt niet alleen een doeltreffend proces om een breed gedragen strategische visie te ontwikkelen, maar ook een hulpmiddel om met onzekerheid in beleid om te gaan. Almere, Amsterdam, Rotterdam, Gouda, De Ronde Venen, Zaanstad en Heemskerk zijn voorbeelden van gemeenten die de afgelopen jaren de scenariomethode hebben toegepast bij de ontwikkeling van hun strategische visie.

Hoe de toekomst er precies zal uitzien is deels voorspelbaar en deels onvoorspelbaar. Met behulp van de scenariomethode worden trends en onzekerheden verkend. Daarmee worden van elkaar verschillende verhalen over mogelijke toekomstën ontwikkeld: scenario's. De ervaring leert, dat deze imaginaire beelden, hoewel ze nooit echt helemaal uitkomen, goed werken als referentiepunten waarin essentiële informatie samenkomt en structuur krijgt. De scenario's helpen beleidsmakers om van te voren verschillende mogelijke situaties goed te doordenken en daarmee opties te genereren voor robuust beleid. Robuust beleid wil zeggen, beleid dat overeind blijft onder verschillende omstandigheden en anticipeert op ontwikkelingen in plaats van erachter aan komt. De combinatie van ideeën en wensen, die op deze wijze als het ware getoetst zijn aan de toekomst, krijgen uiteindelijk gestalte in een gemeentelijke visie voor de middellange en lange termijn.

Trends die tijdens scenariotrajecten bij gemeenten regelmatig worden geïdentificeerd voor de komende 10-30 jaar:

- Vergrijzing en ontgroening zijn zekere factoren voor de toekomst. Onzeker is hoe eventuele krimp van de bevolking doorwerkt in bijvoorbeeld de woningmarkt en belastinginkomsten van de gemeente.
- Zeker is dat mensen nieuwe, virtuele verbanden met elkaar aangaan en zich niet meer in de eerste plaats identificeren met de plek waar ze wonen. Het is onzeker welke invloed dat heeft op sociale cohesie.
- Wat klimaatverandering betreft is het zeker dat er zich extremere weersomstandigheden voordoen en dat de zeespiegel zal stijgen. Maar welke invloed heeft dat voor de gemeente op het gebied van overstromingen, bouwplannen etc.?
- Het is zeker dat de economie op en neer zal blijven gaan en dat er steeds meer zelfstandigen komen. De onzekerheid hierbij is: wat gebeurt er met de werkgelegenheid en met de behoefte aan bedrijfs- en kantoorruimte? Dat is van belang voor het sociale beleid en voor de invulling van bestemmingsplannen.

Steeds meer gemeenten ontdekken de toegevoegde waarde voor strategische besluitvorming van de scenariomethode. In Amsterdam heeft het mede geleid tot de vorming van Waternet: een fusie tussen het riool- en waterleidingbedrijf. In De Ronde Venen werd tijdens een scenarioworkshop de basis van het collegeprogramma gelegd. In Rotterdam resulteerde het scenarioproces in de grondslag voor een gemeenschappelijk economisch programma van het ontwikkelingsbedrijf en het havenbedrijf in Rotterdam. In Zaanstad kwam men tot een breed gedragen positionering van Zaanstad in de Metropoolregio Amsterdam. En in Gouda leidde het mede tot een fundamentele herijking van de financiën. In alle gemeenten versterkten het de relaties tussen de gemeentelijke organisatie en stakeholders uit de gemeenschap.

De scenariomethode is niet nieuw. Inmiddels is er bij gemeenten veel ervaring en is een netwerk van mensen hiermee bezig. Verder zijn trainingen en boeken beschikbaar. Zoals het handboek 'Regeren is vooruitzien' voor mensen die zelf met de methode aan de slag willen. Op deze wijze kan iedereen op professionele wijze aan de slag met anticiperen op de toekomst.

Voor meer informatie:
drs Renate Kenter, De Ruijter Strategie, Amstelveen (020) 6250214

