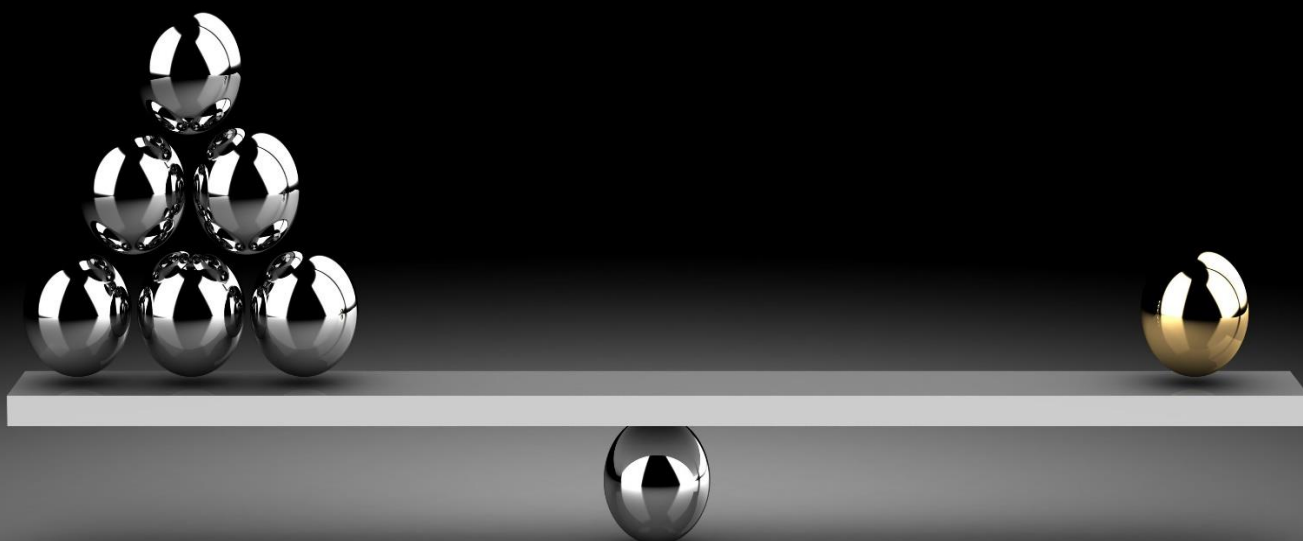


Bestuurskracht



Aan

Deelnemers Bestuurskracht-ontwikkelingstraject gemeente Westervoort

Vught, 10 oktober 2023

Van

Igno Pröpper en Peter Struik

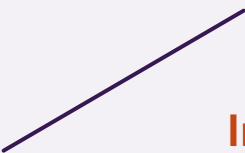
www.partnersenpropper.nl

www.opgavengestuurdwerken.nl

Grondlegger van Opgaven gestuurd werken



**Opgaven
gestuurd
werken**



Inhoudsopgave

0	Introductie	1
1	Wat is bestuurskracht?	1
2	Hoe stellen we vast wat de bestuurskracht is?	2
2.1	Onderzoeksmodel	2
2.2	Belangrijkste resultaat: het realiseren van maatschappelijke effecten	4
2.3	Uitwerking bestuurlijke voorwaarden	5
	Bestuurlijke voorwaarde A: Politiek-bestuurlijk leiderschap	6
	Bestuurlijke voorwaarde B: Politiek-bestuurlijk samenspel	7
	Bestuurlijke voorwaarde C: Samenspel bestuur en samenleving	8
	Bestuurlijke voorwaarde D: Regionale samenwerking	9
	Bestuurlijke voorwaarde E: Organisatie en professionele werkwijze	10
	Bestuurlijke voorwaarde F: Financiën	12

o Introductie

Deze handreiking gaat over bestuurskracht:

- Wat is bestuurskracht?
- Hoe stellen we vast wat bestuurskracht is?

De handreiking is bedoeld ter ondersteuning van het ontwikkelingstraject van gemeente Westervoort om de bestuurskracht te versterken.

1 Wat is bestuurskracht?

Bestuurskracht is het vermogen van het gemeentebestuur om de zelf gestelde en opgelegde opgaven te realiseren.

Met het gemeentebestuur bedoelen we in eerste instantie de gemeenteraad, het college van Burgemeester en Wethouders, alsmede de ambtelijke organisatie. Maar je kan ook zeggen dat iedereen in de samenleving die deelneemt en bijdraagt aan bestuurlijke processen / de publieke zaak tot het gemeentebestuur behoort.

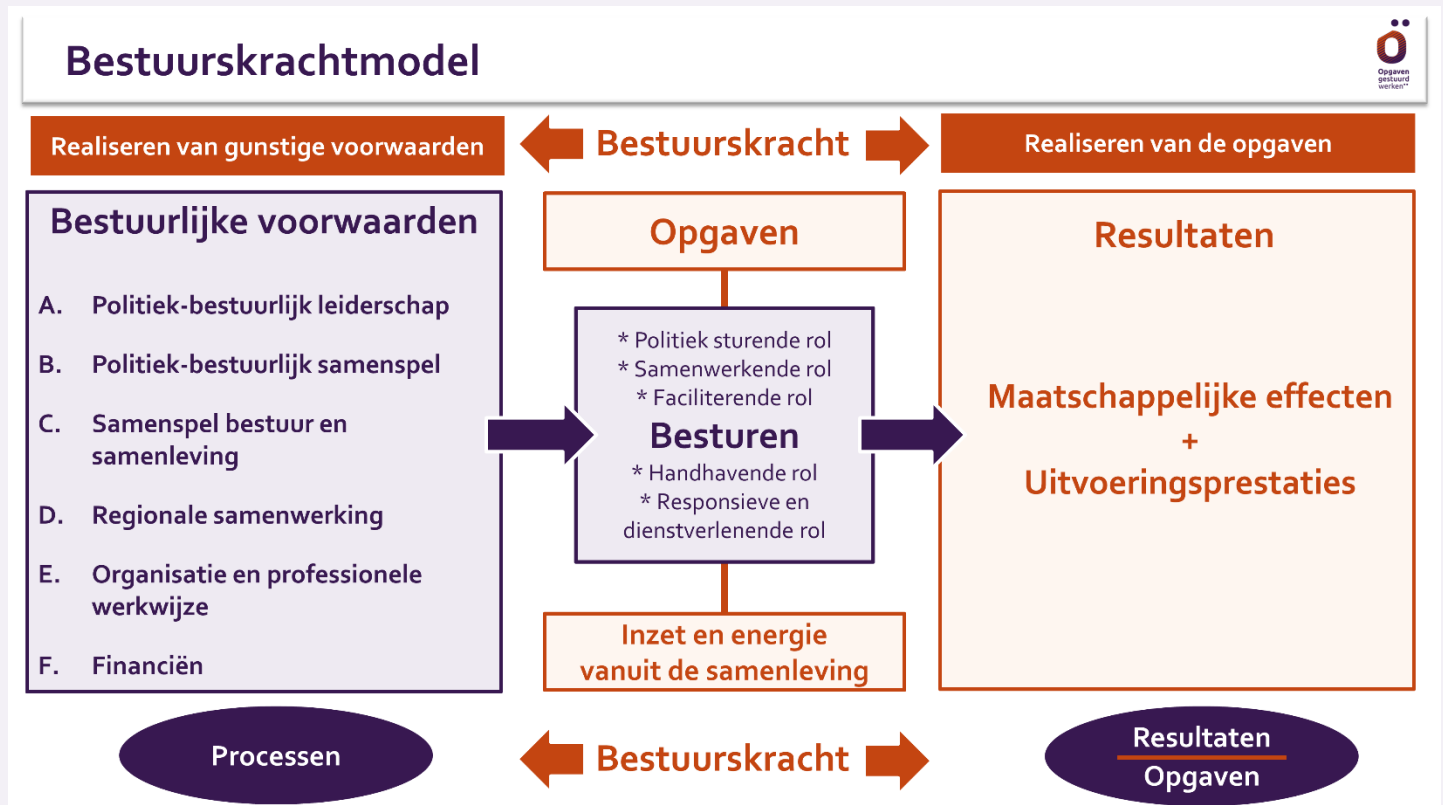
- 1 **Het realiseren van de maatschappelijke opgaven waar het gemeentebestuur voor staat.**
Het gaat hier om het resultaat waarvoor het bestuur er is: het bijdragen aan publieke waarden en het realiseren van de bijpassende maatschappelijke effecten. Wat merken de bewoners, bedrijven en organisaties van het gemeentebestuur, wat betreft beleid, dienstverlening en het bestuurlijk handelen richting samenleving als geheel en individuele personen?
- 2 **Het invullen van belangrijke bestuurlijke voorwaarden om deze resultaten te bereiken.**
Bestuurlijk handelen en rolvulling is afhankelijk van een groot aantal factoren die iets zeggen over de 'kwaliteit van het bestuur': de kwaliteit van bestuurlijke processen en van de wijze waarop het bestuur is georganiseerd. Het gaat dan om politiek-bestuurlijk leiderschap. politiek-bestuurlijke samenspel binnen het gemeentebestuur, organisatie en professionele werkwijze
Het gaat dan ook over hulpmiddelen die het gemeentebestuur dan heeft georganiseerd of ter beschikking heeft. Naast financiën, gaat het ook om vruchtbaar 'netwerk van samenwerking' als hulpbron: samenwerking met de samenleving en samenwerking met regionale partners.

Beide zaken zijn nodig voor een goede inschatting van de bestuurskracht.

2 Hoe stellen we vast wat de bestuurskracht is?

2.1 Onderzoeksmodel

Bestuurskracht vaststellen kan op basis van het volgende onderzoeksmodel:



Afbeelding 1: Onderzoeksmodel voor het vaststellen van bestuurskracht

We lichten een aantal punten toe:

De opgaven staan centraal

De maatschappelijke opgaven zijn richtinggevend voor de bestuurskracht die de gemeente nodig heeft. Het gaat daarbij om zelf gestelde opgaven en extern opgelegde opgaven. Het gaat zowel om de huidige als toekomstige opgaven en ambities. Een weerslag van de (huidige) opgaven treffen we doorgaans aan in het collegeprogramma of -akkoord en de programmabegroting. Toekomstige opgaven zijn te ontleen aan toekomstvisies maar ook aan eisen die de omgeving aan het gemeentebestuur stelt. Voorbeelden daarvan zijn de decentralisaties in het sociale domein of de nieuwe Omgevingswet.

Resultaten zijn maatgevend

Opgaven en ambities zijn mooi. Het gaat uiteindelijk om het resultaat voor de inwoners van uw gemeente. In welke mate presteert de gemeente in termen van uitvoeringsprestaties en maatschappelijke effecten? Resultaten worden ook bepaald door de positie in de regio. Resultaten treffen we onder meer aan in de jaarstukken, externe inspecties en (beleids)evaluaties en monitoren.

Bestuurlijke voorwaarden stimuleren of beperken het realiseren van bestuurskracht

Sturen is één, maar de kwaliteit van de motor bepaalt met welke kracht, snelheid en comfort de gemeente resultaten kan bereiken. Het komt bijvoorbeeld aan op politiek en bestuurlijk leiderschap; houdt de gemeente alle ballen in de lucht of zet zij selectief in op bepaalde opgaven of prioriteiten? Staat het politiek-bestuurlijke samenspel tussen de raad en het college in dienst van het bereiken van maatschappelijke effecten, of richt zich dit op een slopende concurrentie en machtsposities? Organiseert de gemeente de benodigde hulpbronnen om de opgaven adequaat op te pakken? We denken aan financiële slagkracht, een kwalitatief toegeruste organisatie en passende samenwerking met burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden. Bestuurlijke voorwaarden zijn tevens een 'schat' voor de resultaten.

Het bestuurskracht krijgt vorm in de rolevulling door het bestuur

Een gemeentebestuur heeft verschillende rollen. Het is zaak deze ieder afzonderlijk goed in te vullen, maar ook in combinatie.

Politiek sturend bestuur	Politiek-bestuurlijk leiderschap, hoeder van het algemeen belang en van een goede democratie.
Samenwerkend bestuur	Goede samenwerkingspartner (in dienst van het realiseren van de gestelde opgaven).
Faciliterend bestuur	Ondersteunen en meehelpen bij initiatieven in de samenleving (zonder over te nemen).
Handhavend bestuur	Hoeder van de rechtsstaat. Zelf ook het goede voorbeeld geven door rechtmatig te handelen.
Responsief en dienstverlenend bestuur	Goed weten wat er speelt en hierop goed inspelen: via vraaggerichte dienstverlening óf via bredere belangenafweging (politiek sturend bestuur).

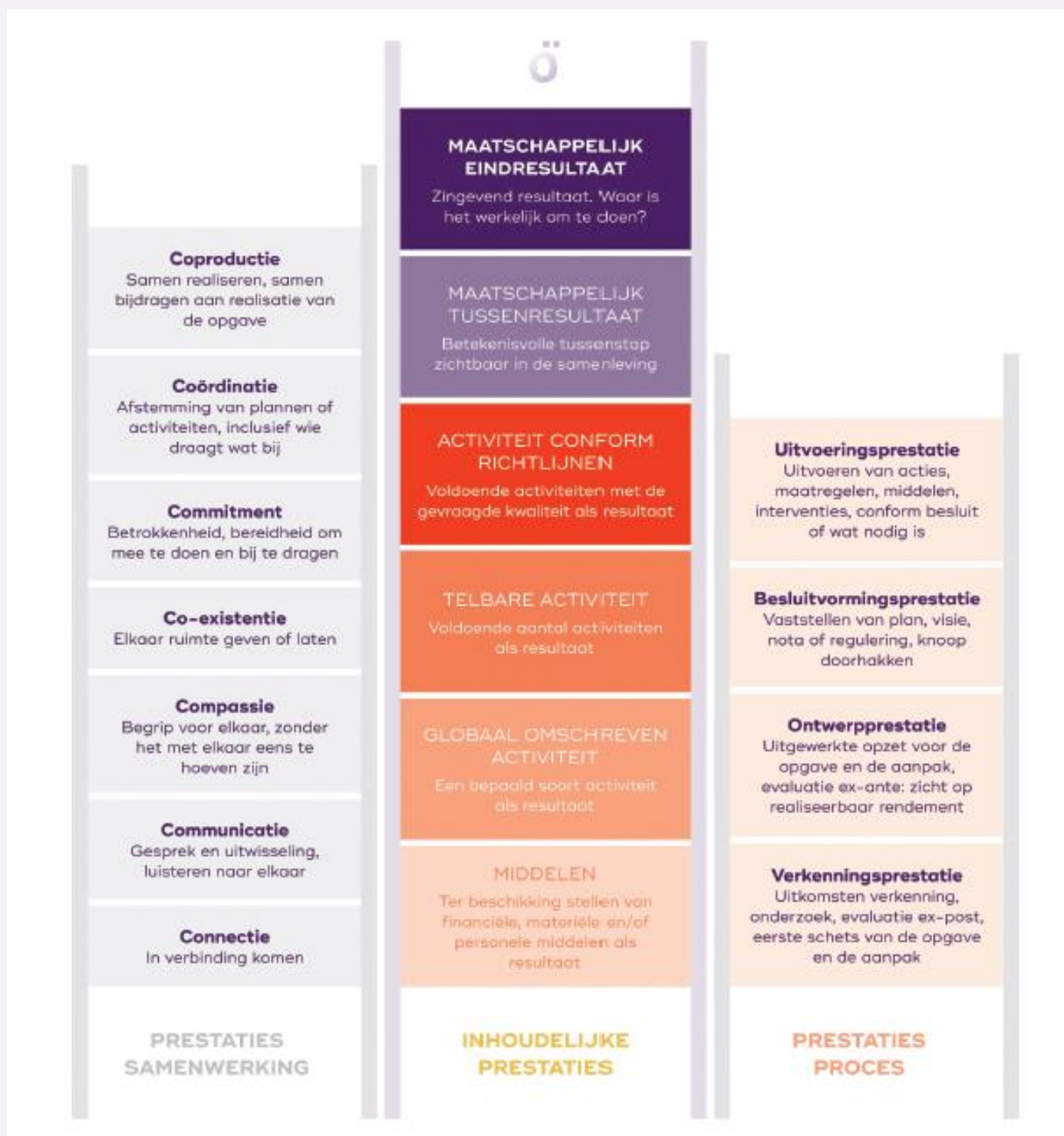
Afbeelding 2: Rollen van het gemeentebestuur

Bestuurskracht is samenwerkingskracht

Een bestuurskrachtige gemeente is in staat goed samen te werken. Inzet en energie vanuit de samenleving om bij te dragen aan de gezamenlijke maatschappelijke opgaven zijn hiervan het resultaat.

2.2 Belangrijkste resultaat: het realiseren van maatschappelijke effecten

Voor het bekijken van de resultaten is de prestatieladder behulpzaam:



Afbeelding 3: Prestatieladder

(Bron: Igno Pröpper, *Opgaven gestuurd werken*, juni 2023, Deel 3: Gereedschap en hulpmiddelen, p. 154)

Voorbeeld voor inhoudelijke prestaties

TREDE OP DE PARTICIPATIELADDER	VOORBEELD
MAATSCHAPPELIJK EINDEFFECT	Alle bewoners doen actief aan sport en dit draagt ertoe bij dat ze gezonder zijn (in het bijzonder minder overgewicht) en dat zij met plezier participeren in de samenleving.
MAATSCHAPPELIJK TUSSENRESULTAAT	Het realiseren van een sporthal die het onder meer mogelijk maakt op wedstrijdniveau voetbal, basketbal, hockey en volleybal te spelen
ACTIVITEIT CONFORM RICHTLIJNEN	Het begeleiden van een sportvereniging om kinderopvang in te richten conform de gestelde wettelijke eisen
TELBARE ACTIVITEIT	Het organiseren in tien wijken van een sport-evenement door en voor bewoners.
GLIBAAL OMSCHREVEN ACTIVITEIT	Organiseren van een markt met demonstraties door sportverenigingen voor bewoners.
MIDDELEN	Een budget van € 100.000,- ter beschikking stellen voor sport.

2.3 Uitwerking bestuurlijke voorwaarden

We werken de zes bestuurlijke voorwaarden uit in een aantal hoofdpunten. Elke hoofdpunt lichten we vervolgens verder toe.

Bestuurlijke voorwaarde A: Politiek-bestuurlijk leiderschap

A Politiek-bestuurlijk leiderschap

A1 Besturen vanuit een strategische visie

- De strategische visie omvat een helder beeld van de te realiseren maatschappelijke opgaven, inclusief concrete evaluatiecriteria om de realisatie van deze opgaven vast te stellen.
- Er is een vastgesteld beleidskader voor de lange termijn (verder dan tien jaar).
- De strategische visie werkt in de praktijk als ijkpunt voor nieuw beleid en initiatieven.
- Deze strategische visie is voldoende uitgedragen naar en bekend in de samenleving (en de organisatie).
- De strategische visie biedt een voorspelbaar vertrekpunt voor partijen in de samenleving (om op hun beurt te investeren en bij te dragen aan de publieke zaak).

A2 Politieke knopen doorhakken

- Politieke keuzevraagstukken worden expliciet gemaakt en bewust afgewogen.
- Duidelijke prioriteitsstelling op basis van 'ex ante' te verwachten realiseerbaar maatschappelijk rendement. Dit betekent ook:
 - > Voldoende middelen om de gestelde opgaven op het gewenste ambitieniveau te realiseren.
 - > Een hanteerbaar aantal onderwerpen goed oppakken in plaats van te veel onderwerpen half oppakken.
- Lastige maar noodzakelijke keuzes worden gemaakt en niet vooruitgeschoven. Dus geen symbolisch beleid door moeilijke keuzes uit de weg te gaan, of schijnbeleid dat op voorhand niet effectief is.

A3 Eenheid en continuïteit van leiderschap

- Het bestuur treedt als een eenheid naar buiten (raad, college en ambtelijke organisatie) conform de gemaakte politiek-bestuurlijke keuzes.
- Toezeggingen en gewekte verwachtingen worden vanuit gehele bestuur gedragen en kunnen worden waargemaakt.
- Binnen het college is sprake van collegiaal bestuur.
- Het gemeentebestuur volgt een voldoende stabiele koers
 - > Voldoende continuïteit en voorspelbaarheid voor samenleving en partners.
 - > Voldoende duurzaamheid van inzet zodat beleidsinspanningen ook tot resultaten kunnen leiden. Beleidswijzigingen zijn mogelijk maar niet zo snel achter elkaar dat inspanningen voortdurend teniet worden gedaan.

A4 Krachtige en capabele bestuurders

- Bestuurders hebben persoonlijke invloed op basis van visie, overtuigings- en overredingskracht, en of aanzien en vertrouwen die zij hebben.
- Bestuurders zijn actief en daadkrachtig.
- Bestuurders zijn capabel en vaardig, ze weten heel goed waar het maatschappelijk, bestuurlijk en politiek om gaat. Ze kennen het dossier, maar weten ook wat er bij een ieder leeft.
- Bestuurders zijn diplomatiek en zijn in staat op een goede manier belangen te bundelen, te bemiddelen of politiek te laten beslechten.
- Bestuurders kunnen koers organiseren en koers houden, ook bij belangentegenstellingen en maatschappelijke en politieke verschillen van inzicht.

Bestuurlijke voorwaarde B: Politiek-bestuurlijk samenspel

B Politiek-bestuurlijk samenspel

B1 Adequaat samenspel tussen de raad en het college

- De raad en het college werken vanuit een duidelijke taakverdeling samen (met 'politieke relevantie' als grondslag hiervoor). Zij brengen elkaar in stelling in dienst van het gezamenlijke resultaat: het realiseren van maatschappelijke opgaven.
- Er is goede samenwerking voor gezamenlijke proceskwaliteit – met behoud van gezonde politieke strijd over politiek inhoudelijke verschillen die ertoe doen.
- Er is sprake van een heldere rolverdeling in termen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (inclusief de politiek-bestuurlijke informatievoorziening en actieve informatieplicht).
- De raad en het college hebben een gemeenschappelijk beeld van wat de ruimte voor het college is (gegeven de politieke sturing en kaders vanuit de raad).
- Dossiers worden op een efficiënte wijze en in de juiste volgorde opgepakt. Bij politiek (zeer) relevante onderwerpen is de raad vroegtijdig in beeld voor het slaan van de piketpalen.
- Het college ondersteunt de raad bij het nemen van uitvoerbare besluiten.

B2 Adequaat samenspel tussen college/ raad en ambtelijke organisatie

- De ambtelijke organisatie ondersteunt het college en de raad vanuit een integrale werkwijze zonder bureaupolitiek.
- De organisatie is bereid en in staat het college en de raad te ondersteunen met politieke keuzevraagstukken.
- De ambtelijke organisatie ondersteunt het college bij het maken van uitvoerbare besluiten/voorstellen aan de raad.
- De ambtelijke organisatie is in staat op gezaghebbende wijze onuitvoerbare opdrachten terug te leggen bij het gemeentebestuur (en voorkomt daarmee een poule aan onuitvoerbaar beleid).
- De ambtelijke organisatie fungeert als antennefunctie voor het bestuur en informeert het bestuur over belangrijke opgaven en urgente ontwikkelingen in de samenleving.
- Het college en de ambtelijke organisatie hebben een gemeenschappelijk beeld van de ruimte voor de ambtelijke organisatie, gegeven politieke opdrachten en doorvertaling van het college richting organisatie.

Bestuurlijke voorwaarde C: Samenspel bestuur en samenleving

C Samenspel bestuur en samenleving

C1 Het gemeentebestuur biedt richting samenleving een goede invulling van diverse overheidsrollen en weet deze rollen goed te verbinden.

Politiek sturend bestuur	Politiek-bestuurlijk leiderschap, hoeder van het algemeen belang en van een goede democratie.
Samenwerkend bestuur	Goede samenwerkingspartner (in dienst van het realiseren van de gestelde opgaven).
Faciliterend bestuur	Ondersteunen en meehelpen bij initiatieven in de samenleving (zonder over te nemen).
Handhavend bestuur	Hoeder van de rechtsstaat. Zelf ook het goede voorbeeld geven door rechtmatig te handelen.
Responsief en dienstverlenend bestuur	Goed weten wat er speelt en hoe hierop in te spelen: via vraaggerichte dienstverlening óf via bredere belangenafweging (politiek sturend bestuur).

C2 Interactie en samenwerking dragen bij aan het realiseren van de gestelde opgaven

- Inwoners, bedrijven en organisaties weten het bestuur snel, gemakkelijk en goed te vinden: er zijn korte lijnen.
- Het bestuur werkt relatiegericht en 'beschikt' over een groot, sterk, coöperatief en snel toegankelijk netwerk dat 'ingezet' kan worden voor het realiseren van gezamenlijke maatschappelijke opgaven.
- De interactie en samenwerking met bewoners, bedrijven en organisaties staan in dienst van het realiseren van de maatschappelijke opgaven.
- Er is sprake van effectief krachten bundelen: het bestuur weet maatschappelijke initiatieven en maatschappelijke realisatiekracht goed te verbinden aan maatschappelijke opgaven.
- Samenspel met de samenleving is goed aangesloten bij het bestuurlijke proces en de gestelde politiek-bestuurlijke kaders.

C3 Organiseren van een transparant en professioneel proces

- Basiscommunicatie is op orde: goed luisteren en elkaar verstaan; tijdig en passend reageren op elkaar; heldere en begrijpelijke communicatie.
- Voor iedereen die het aangaat is er openheid en een helder beeld over de inhoud (inhoudelijke inzet en inhoudelijke kaders randvoorwaarden), de betrokken actoren, de rolverdeling en de processtappen rond een concrete opgave
- Dit proces is op een actuele, gemakkelijke en gebruiksvriendelijke manier ontsloten.

C4 Goede invulling burgerschap met actieve bijdrage aan de publieke zaak

- Grote betrokkenheid: deelnemen én bijdragen aan maatschappelijke opgaven. Er is een sterke 'community' aan inwoners, bedrijven en organisaties die zich inzetten voor de publieke zaak.
- Bijdragen aan/ steun verlenen aan processen waarin een belangenafweging plaats vindt, of plaats moet vinden.

Bestuurlijke voorwaarde D: Regionale samenwerking

D Regionale samenwerking

D1 De gemeente is een goede samenwerkingspartner voor de regionale partners

- Open en goed geïnformeerd: interesse in anderen, zicht op belangen en motieven van anderen, zicht op initiatieven en energie.
- Betrouwbaar en duidelijk: afspraken nakomen, praten met één mond, helder over eigen inzet.
- Gericht op het bundelen van krachten: synergie, geven en nemen, ruimte voor anderen, beslechten van belangenverschillen.
- Gecommitteerd: voldoende prioriteit en inzet van tijd en middelen, continuïteit, aan tafel met een helder mandaat.

D2 De samenwerking met regionale partijen rendeert

- Het gemeentebestuur heeft voldoende overzicht van de samenwerkingsverbanden en de resultaten daarvan in het licht van de opgaven en investeringen (inclusief communicatie- en afstemmingskosten).
- De gemeente organiseert vanuit eigen doelen en belangen en kan die tijdig actief inbrengen in de samenwerking. De gemeente organiseert samenwerking met het oog op het gezamenlijke belang én de eigen doelstellingen.
- De gemeente is in staat het beleid van andere partijen te faciliteren in het licht van eigen doelstellingen.
- Er bestaat voldoende zicht op de resultaten van samenwerking in het licht van de investeringen.

Bestuurlijke voorwaarde E: Organisatie en professionele werkwijze

E Organisatie en professionele werkwijze

E1 Doelmatig werken

- Efficiënte dienstverlening. Diensten worden tegen kostendekkende en aanvaardbare prijzen aangeboden. Inefficiënties in het proces worden niet doorberekend aan de burger.
- Efficiënte beleidsadvisering en -uitvoering.

E2 Leiding en gemeenschappelijke werkwijze

- Eenheid van leiding, alsmede het bedienen en versterken van een collegiaal bestuur.
- Er is een gezamenlijke professionele werkwijze passend bij wat de gestelde maatschappelijke opgaven vragen.
- Professioneel opdrachtnemer richting het college als bestuurlijk opdrachtgever
 - > Grip op bedrijfsvoering en van daaruit ook goed zicht op wat wél en niet uitvoerbaar/realiseerbaar is: regie op het goed uitvoeren van de gemeenschappelijke werkwijze, op een goede inzet van de professionals en regie op de totale werkvoorraad.
 - > Gezaghebbend 'nee- zeggen' als het bestuur het onmogelijke vraagt en gezaghebbend adviseren wat wél kan of hoe het wél kan.
 - > Keuzes en prioriteitstelling terugleggen – juist ook als de waan van de dag het realiseren van de gestelde (langer termijn) opgaven in de weg staat.
- Langetermijnvisie op organisatieontwikkeling en deze consequent doorvoeren.

E3 Goede invulling van planning, control en kwaliteitszorg

- Planning, control en kwaliteitszorg ondersteunen de politiek-bestuurlijke informatievoorziening en sturing voor de raad, het college en de ambtelijke organisatie.
- Bestuurlijke doelstellingen zijn voldoende evalueerbaar geformuleerd en ondersteunen de aansturing en werkprocessen in de ambtelijke organisatie.
- De programmabegroting fungeert als een verzamelstaat van beleidskaders.
- Het ambtelijke management heeft zicht op de voortgang van opgaven en de resultaten; stuurt op de inzet van ambtelijke capaciteit en middelen, gegeven de politiek-bestuurlijke sturing.
- De gemeente organiseert zicht op de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van de taakuitoefening (audits, controles), zoals voor burgerzaken, sociale zaken en burgers tevredenheid.

E4 Personeel en organisatie

- De organisatie en de medewerkers zijn in staat om passend bij te dragen aan de vijf bestuursrollen – afzonderlijk en in goede samenhang. Zie voor de ze rollen onder C1. Het gaat dan om het zelf professioneel invulling geven, maar ook om het bieden van ondersteuning aan het bestuur/ bestuurders.
- Medewerkers beschikken over de benodigde professionele vaardigheden. Zij beschikken over de juiste houding, motivatie en gedrevenheid/ambitie.
- Medewerkers worden ingezet op basis van hun competenties, talenten en ervaring.
- Er is sprake van een lerende organisatie.
- De gemeente voorziet in voldoende en adequate opleiding en training; er is voldoende opleidingsbudget beschikbaar.
- De gemeente voert een adequaat en professioneel personeelsmanagement, waaronder een ziekteverzuimbeleid.

E Organisatie en professionele werkwijze

- Gegeven de opgaven die voorliggen is er geen sprake van onder- of overbezetting en de gemeente kent geen moeilijk vervulbare vacatures. Er is voldoende continuïteit in functieervulling.
- Aantrekkelijk werkgeverschap: aantrekken, binden en boeien van gekwalificeerd en goed gemotiveerde medewerkers.

E5 Overige hulpbronnen, zoals ICT en Huisvesting,

ICT hulpmiddelen:

- De basis is op orde, denk aan: de basisadministraties (deze zijn actueel, juist en volledig), borging privacy, beheren en beveiligen van de ICT-infrastructuur, zaakgericht werken, 'plaats- en tijdonafhankelijk werken'; alsmede het beheren, archiveren, registreren en beschikbaar stellen van documenten. De informatiesystemen werken met voldoende continuïteit en betrouwbaarheid.
- Strategische inzet van ICT gericht op innovatie en het versterken van bestuurlijke en professionele processen, denk aan:
 - > Met open data en transparante besluitvorming bijdragen aan democratisering.
 - > Samenwerken met een groot aantal verschillende spelers – bewoners, organisaties, bedrijven en andere overheden – rond concrete vraagstukken en opgaven en dwars door organisatiegrenzen heen.
 - > Snel en flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen, initiatieven en vragen in de samenleving.
 - > Altijd actueel inzicht in de feitelijke situatie in de samenleving hebben, inclusief de actuele opgave-realiseratie.

Huisvesting:

- de huisvesting en de inrichting van de werkomgeving zijn toegerust op de opgaven en de omvang van de ambtelijke organisatie/het bestuur.

Bestuurlijke voorwaarde F: Financiën

F Financiën**F1 De gemeente beschikt over voldoende financiële middelen om opgaven te kunnen vervullen.**

- Het gemeentebestuur evalueert bij nacalculatie of begrote middelen afdoende en doeltreffend zijn ingezet.
- De financiën zijn gezond én toereikend om de gestelde opgaven op voldoende niveau te kunnen realiseren.
- De begroting is robuust met oog op toekomstige generaties.

F2 Zorgvuldig en nauwkeurig financieel beheer

- De gemeente voldoet aan de eisen van een gezond financieel beheer volgens de normen van financieel toezicht door de provincie op basis van Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten. De gemeente voldoet daarbij aan de VNG-streefwaarden conform de actuele houdbaarheidstest voor gemeentefinanciën. Dit ten aanzien van de volgende kengetallen:

Aandachtsgebieden met kengetallen	Norm
Vermogenspositie:	De financiële conditie index bedraagt minimaal een zes (voldoende). Toelichting Voor elk aandachtsgebied wordt een kengetal gebruikt. Voor het signaleren van financiële stress op een aandachtsgebied maakt de index gebruik van signaalwaarden voor elk van de kengetallen. Als de uitkomst op een kengetal de signaalwaarde overschrijdt, is er potentieel sprake van financiële stress op het desbetreffende aandachtsgebied. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van de signalen op groen, oranje en rood. De financiële conditie index die start op tien wordt bij een kengetal met het licht op oranje met een half punt verlaagd en bij een kengetal met het licht op rood met een vol punt verlaagd.
1 Netto schuldquote	
2 Effectieve netto schuldquote	
3 Solvabiliteit	
Exploitatie:	
4 Exploitatieresultaat	
5 Onbenutte belastingcapaciteit	
6 Afhankelijkheidsratio	
Voorzieningenniveau	
7 Netto lasten per inwoner	
8 Netto investeringsquote	
Weerbaarheid	
9 Houdbaarheidsquote	
10 Kasgeldratio	

- De gemeente beschikt en/ of streeft naar een sluitende begroting en meerjarenraming.
- De omvang en ontwikkeling van lokale lasten (OZB, afvalstoffenrechten, rioolrechten) staan in verhouding tot geleverde diensten en beleid.
- De gemeente neemt tijdige maatregelen via bezuinigingen of heroverwegingen van taken om een gezonde financiële basis te garanderen.