

Staatscourant mei 2007

filecode: LUIGIVANLEEUWEN.STAATSCOURANT

onderwerp: Het Nieuw Wassenaars Model, publieke financiering

intermediair: Stef van Delft, Helene Hauser

auteur: Paulus Eras

locatie: pagina 2

aantal woorden lead: 64

aantal woorden broodtekst: 1.048

aantal pagina's in print: 0,8

[kop]

Nieuw Wassenaars Model redt relatie gemeente-burger-bedrijfsleven

[auteur]

Van onze medewerker

[lead]

De maatschappelijke rek is er uit. Er zit een grens aan wat burgers accepteren van lokale overheden als het gaat om lastendruk. Maar gemeenten weten zich op hun beurt geconfronteerd met een hiaat tussen inkomsten en uitgaven. Dr. Luigi van Leeuwen, interim-burgemeester van Wassenaar, heeft daarvoor een oplossing, het Nieuw Wassenaars Model gedoopt: gemeenten dienen strategisch te budgetteren. Daarin speelt buffermanagement een centrale rol.

[broodtekst]

De positie van gemeenten is de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Gemeenten geven, ondanks bezuinigingen van het Rijk, toch meer uit. Gevolg is dat burger en bedrijfsleven zich tot hun groeiende ergernis zien geconfronteerd met toenemende lokale lasten, stijgende tarieven van gemeentelijke producten, achterstallig onderhoud en verloedering. Ik constateer dat op dit moment de maatschappelijke rek er wel uit is, er zit een grens aan het acceptatievermogen van bedrijven en inwoners. In tijden van rijksbezuinigingen doet die spanning zich in de volle scherpste voor. De vraag is dus hoe we het imago van de gemeente kunnen verbeteren en tegelijkertijd het hiaat tussen inkomsten en uitgaven verminderen. In mijn onderzoek naar het antwoord kwam ik op het thema van de achterblijvende productiviteit van gemeenten. De publieke sector heeft, zegt de theorie, per definitie een lagere productiviteit dan de private sector. De openbare sector voert namelijk technologische vernieuwingen aanzienlijk later door, terwijl de arbeidskosten wel die van de private sector benaderen. Oorzaak: het ontbreken van concurrentie. Het vraagstuk van de gemeentelijke financiën is te plaatsen in het karakter van publieke organisaties. Dat kenmerkt zich, zo blijkt, door drie elementen. Het eerste is het zogeheten studentensyndroom. Studenten beginnen, als ze weten dat ze pas over zes weken een tentamen hebben, pas in de laatste week met hun voorbereiding. Dat ingebakken tijdverlies zien we terug in ambtelijke organisaties. Het tweede element is risicomijdend gedrag. Binnen veelgelaagde organisaties zoals gemeenten blijft veel gebudgetteerd geld liggen doordat elke laag voor zijn productie

hoger budgetteert dan nodig is. In de loop der jaren blijkt dat desastreus, er is geen greep meer op de op die manier gecumuleerde middelen. Het derde punt is dat in het werk van een ambtelijk productieapparaat als een gemeente een zwakke plek zit: de ene ambtenaar wacht op de andere met als onvermijdelijk resultaat dat producten te laat worden afgeleverd. Het hoeft geen betoog dat deze drie karaktertrekken de gemeentelijke dienstverlening bepaald geen goed doen.

Maar hoe krijgen we de gemeentelijke organisatie gekanteld?

Wil een gemeente de problemen van de achterblijvende productiviteit en het gat tussen inkomsten en uitgaven tackelen, dan zal het om te beginnen, gebaseerd op genoemde elementen, strategisch moeten budgetteren, waarin buffermanagement een kernfunctie heeft.

Het principe is eenvoudig. Haal per product 30 procent van het budget af. De resterende 70 procent is het werkbudget. De afgeroomde middelen worden in een fonds gestort, waaruit productverantwoordelijke managers alleen mogen putten als zij dat ten overstaan van hun collega-managers behoorlijk kunnen beargumenteren.

Resultaat is dat de gemeente aan het eind van het jaar geld overhoudt.

Productiviteitsverbetering wordt in deze opzet dus vertaald naar nieuw beleid en tot lagere lasten voor burger en lokaal bedrijfsleven.

Tot zover de theorie. Maar nu de concrete praktijk.

Ik heb bij mijn aantreden de situatie in Wassenaar geanalyseerd en vervolgens een tien-punten-plan opgesteld, waarin strategisch budgetteren, naast nieuwe werkmethoden en een nieuw organisatiemodel, een centrale rol speelt. Mijn referentiekader was dat Wassenaar stijf stond van bezuinigingen en klachten. Daardoor was het ambtelijk apparaat niet op alle terreinen in staat beloftes waar te maken en was het voor medewerkers soms frustrerend om er te werken. De tijd was rijp voor innovatie via buffermanagement. De legitimering daarvoor was te vinden in het dualistisch systeem. Ik heb het plan na de verkiezingen maar nog vóór de formatie van het college aan de fractievoorzitters voorgelegd.

Strategisch budgetteren is in Wassenaar vanaf 1 september vorig jaar effectief. We verkeren nog in de experimentele fase, maar hopen in 2007 de hele cyclus te hebben afgerond. Een arbeidsintensieve klus: we gaan product voor product na hoe we die 30 procent er vanaf kunnen halen. Wassenaar heeft ongeveer tweehonderd producten, van paspoorten en adviezen tot en met kapvergunningen, veel finale producten zoals bouwvergunningen, maar ook veel interne producten in de vorm van een advies van de ene afdeling richting de andere afdeling. Die producten hebben we thematisch gegroepeerd en de daarbij behorende deelbudgetten gecombineerd: de verkokering overboord! Daardoor is de kans groter dat de middelen effectiever worden besteed. Dat alles betekent ook een heuse culturomslag voor de tweehonderd Wassenaarse ambtenaren.

Wat zien we dan daarvan terug in de organisatie?

Het Nieuw Wassenaars Model heeft alles te maken met structuur en cultuur. Binnen de ambtelijke organisatie brengen we het aantal afdelingschefs terug van eenentwintig naar acht. Deze structuurwijziging leidt tot een betere dienstverlening, een beter frontoffice, waarmee we in staat zijn de doelstelling – verbetering van de tevredenheid van burger en bedrijfsleven – te realiseren. De cultuur evolueert via strategisch budgetteren, buffermanagement en het wegnemen van obstakels.

Inderdaad, een afgedwongen cultuur. Bij een cultuuromslag hoort ook het trainen van de medewerkers. Inmiddels zijn al honderdveertig ambtenaren getraind. Het complete veranderingsproces leidt aan de ene kant tot innovatie en aan de andere kant tot een doorzichtige organisatie.

In Wassenaar ben je toch sneller thuis dan wanneer het om een grotere gemeente gaat.

Bij deze gemeente zitten we er inderdaad iets anders in. Het model is beter hanteerbaar en laat zich eenvoudiger onomkeerbaar maken dan in een gemeente als pakweg Zoetermeer.

Merken Wassenaarders al iets van het Nieuw Wassenaars Model?

We hebben in het lopend begrotingsjaar de tarieven voor OZB verlaagd. Het is de bedoeling die tarieven binnen vier jaar met 5 procent te verlagen, los van de stijging van de waarde van onroerend goed. Met het overschot van de begroting over 2006 willen we het onderhoud van wijken versterken en achterstallig onderhoud wegwerken. Een beslissing over de bestemming van het overschot is voorbehouden aan de gemeenteraad. Die kan iets voor zijn ambtenaren doen of teruggeven aan de burger of, in de beleids sfeer, prioriteiten financieren.

Een gemeente dient open te staan voor deze nieuwe manier van denken over publieke financiering. Het is zeker niet goedkoop, maar je verdient het gegarandeerd terug. De kosten van het Wassenaarse veranderingsbudget over vier jaar bedragen 1,7 miljoen euro op een begroting van 45 miljoen euro. 2007 is het duurste jaar. Randvoorwaarde is wel dat de gemeente zijn ICT-systemen op orde moet hebben. Die systemen moeten zijn gericht op klanttevredenheid met een vorm van klachtenmanagement voor de burger, zodat de gemeente zelf kan nagaan hoe het met zijn productiviteit is gesteld. Maar ook nieuw HRM-beleid heeft daar baat bij. Inmiddels hebben we een productencatalogus ingevoerd met per onderdeel daar aan gekoppelde kwaliteitshandvesten, zodat burgers binnen de gestelde termijn kunnen worden bediend.

[auteursnaam]

Paulus Eras

[streamer]

Gemeenten dienen open te staan voor een nieuwe manier van denken over publieke financiering

[bijschrift foto]

Dr. Luigi van Leeuwen, burgemeester van Wassenaar: 'Wassenaar stond stijf van de bezuinigingen en klachten. Daardoor was het ambtelijk apparaat niet op alle terreinen in staat beloftes waar te maken en was het voor medewerkers soms frustrerend om er te werken. De tijd was rijp voor innovatie via buffermanagement. Dat is er gekomen'.