



INNOVATIE CASUS: De gemeente Molenwaard

Erik Stevens, 2018

Innovaties komen soms langs kronkelige wegen tot stand. Neem nu de stappen die de gemeente Molenwaard heeft gezet in de bestuurlijke en ambtelijke vernieuwing. Om de gang van zaken te schetsen moeten we in de tijd terug, naar de periode vóór het ontstaan van de gemeente op 1 januari 2013.

Het decor is een overlegplek waar nagepraat wordt. De bestuurs- en raadsleden die aanwezig zijn, zijn moe en geïrriteerd. Het wil maar niet lukken om overeenstemming te bereiken. Want wat is het geval? Er wordt gesproken over de samenvoeging van drie gemeenten. Deze moeten de nieuwe gemeente Molenwaard gaan vormen. Men is bij een heikel punt aangekomen: waar moet het nieuwe gemeentehuis komen te staan? Het lijkt buigen of barsten te worden want elk van de drie eist de rechten op. Maar niet alleen de plek is van belang, ook de financiën. Het ontbreekt de gemeenten aan voldoende middelen om nieuwbouw – dat toch noodzakelijk wordt geacht – te realiseren. Het glas wordt nog maar een keer bijgevuld. En dan zegt een van de deelnemers aan het gesprek: “Als we nou eens omdenken...als we er nou eens vanuit gaan dat we GEEN gemeentehuis gaan betrekken waar burgers naar toe moeten, en we gaan NAAR DE MENSEN TOE. We doen gewoon ons werk bij mensen aan de keukentafel of in de huiskamer...”

Deze ‘Nacht van Molenwaard’ heeft geleid tot een beslissende wending in de verdere opzet van het gemeentelijke apparaat waar bijna 200 ambtenaren werken. De bestuurlijke vernieuwing vond zijn uitwerking in het algemene uitgangspunt: schaalvergroting willen we laten samengaan met schaalverkleining. De nieuwe gemeente moet dichtbij, digitaal en persoonlijk zijn.

De bestuurders waren vastbesloten om het goede voorbeeld te geven. Het college van burgemeester en wethouders kreeg geen vaste werkplekken meer en vergadert met de Raad op verschillende locaties, bijvoorbeeld de plaatselijke bank. Er wordt dan gelijk een werkbezoek geregeld. Of zoals burgemeester Dirk van der Borg het verwoordt: “Onze wandelgangen zijn op straat. Dit zorgt voor betere aansluiting tussen bestuur en burgers en betere verbindingen binnen de gemeente.”

En het ambtelijk apparaat? Zonder vaste werkplek ben je gedwongen flexibel te zijn. En die flexibiliteit levert ook in de privé sfeer het nodige op. Als het je beter uitkomt om wat eerder te beginnen omdat je dan in de middag thuis kan zijn voor de kinderen, dan is dat winst. En als de organisatie jou dat vertrouwen geeft dan verhoogt dat de betrokkenheid. Je zorgt zelf wel dat het werk af komt en vaak meer dan dat.

En hoe zit het dan met faciliteiten? Kan een gemeentelijk apparaat functioneren zonder gemeentehuis? Ja en nee. Voor verschillende diensten, zoals bijvoorbeeld het aanvragen en de uitgifte van paspoorten, is nog altijd een locatie noodzakelijk. Molenwaard heeft dat opgelost door zes verschillende, ambulante locaties op verschillende tijden in de week in te richten. Is omslachtig, maar wel te doen. Als ambtenaren moeten vergaderen of collega's willen spreken, dan moeten ze meer moeite doen om daarvoor een fysieke plek te regelen.



Heel belangrijk is ook de ICT infrastructuur. Hier geldt het adagium ‘information at your fingertips’ want elke ambtenaar moet tijd- en plaats-onafhankelijk zijn of haar werk kunnen doen. Dat betekent dat alle relevante data overal en altijd toegankelijk moet zijn. En de ICT infrastructuur moet niet alleen geschikt zijn voor het bestuurlijke en ambtelijke apparaat, de infrastructuur moet ook zorgen voor een optimale bereikbaarheid voor de gemeenschap. Mensen kunnen immers niet meer naar een gemeentehuis voor hun vragen, aanvragen en wat dies meer zij. Er moet een goede digitale navelstreng zijn tussen gemeenschap en gemeente. Burgemeester Van der Borg: “Iedereen moet zijn kantoor kunnen meenemen naar de huiskamer. En vooraf moet degene die contact zoekt met de gemeente dat gemakkelijk kunnen doen. Om dat te realiseren hebben wij ervoor gekozen met standaard software oplossingen te werken in plaats van ingewikkelde maatwerk oplossingen te laten bouwen. En dat is tot nu toe uitstekend bevallen. Een voordeel is ook dat de investeringen te overzien zijn.”

De aanpak die Molenwaard op dit terrein heeft gevolgd is niet onopgemerkt gebleven. In 2015 is de gemeente genomineerd voor The World Smart City Awards en werd men met het concept van de digitale dienstverlening finalist in de categorie ‘innovative idea’.

Een vraag is natuurlijk ook: hoe gaat zo’n grote organisatieverandering in zijn werk? Daar hebben ze in Molenwaard ook over nagedacht. Want zonder gemeentehuis gaan werken betekent niet alleen dat alle werkprocessen opnieuw uitgedacht moeten worden, het betekent ook dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden opnieuw uitgetekend moeten worden. Maar de samenvoeging van de drie gemeenten had nog een voordeel: er moest per definitie opnieuw gekeken worden naar de bemensing van de noodzakelijke functies. Dus hebben ze iedereen opnieuw laten solliciteren. Daarom niet de weg van de geleidelijkheid, nee, rigoureuus een nieuwe organisatie opbouwen. Toch spreekt burgemeester Van der Borg achteraf over hun nuchtere en eigenzinnige aanpak: “Wij hadden geen uitgewerkt plan. Er was geen blauwdruk. We hebben de nieuwe organisatie samen met de mensen opgebouwd. We wisten natuurlijk wel wat we wilden, en dat noemden we Molenwaard NABIJ. Dat concept is leidend. Met alles wat we doen, willen we dichtbij de mensen zijn. Het samen bouwen betekende dat we allerlei bijeenkomsten hebben georganiseerd, van powerevents tot avondlijke brainstormsessies om met elkaar uit te zoeken hoe we het nieuwe gemeentelijke apparaat wilde inrichten. Dat heeft enorm veel energie en creativiteit opgeleverd. En durf om dingen uit te proberen, te experimenteren. Ook nu nog hebben we de afspraak dat wij best fouten mogen maken, maar wel steeds betere. Overigens kun je een dergelijke aanpak alleen hanteren als de mentaliteit klopt. En die is hier in de regio: nuchter, praktisch en geen gehechtheid aan status. En een andere voorwaarde is dat er voldoende vertrouwen is tussen bestuur en ambtenaren. Je moet het met elkaar voor elkaar krijgen.”

Wat betekent het voor de organisatiecultuur? Als mensen niet meer een vaste plek hebben, dus minder zichtbaar zijn voor leidinggevend en collega’s, dan moet de organisatie kunnen terugvallen op andere mechanismen voor sturing, borging en controle. Zoals eerder aangegeven: vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen zijn sleutelbegrippen, noodzakelijke voorwaarden. Anders kun je het wel vergeten. Dan gaat zo’n concept echt niet werken. En vertrouwen is niet een simpel trucje, het is een basishouding die elke dag weer bewezen moet worden in concreet gedrag. En naast vertrouwen moeten natuurlijk ook



andere veiligheidskleppen ingebouwd worden, maar die zitten vooral op procesniveau, op de manier waarop de werkzaamheden en de uitvoering worden ingericht.

En hoe zit het met de kosten? Er wordt nogal eens gedacht dat innovaties geld kosten. De gemeente Molenwaard laat het tegendeel zien. Burgemeester Van der Borg: “Laat ik voorop stellen dat het heel lastig is om een exacte kosten-baten analyse te maken. Dat heeft er onder andere mee te maken dat sommige functies, zoals receptioniste of bode, verdwenen zijn wat een besparing oplevert. Anderzijds zijn er ook andere functies bijgekomen die samenhangen met het ambitieniveau dat je als gemeente hebt. Zo investeren wij meer in het eerste contact en dat levert heel veel efficiencyvoordeel op in de rest van de afwikkeling. Laat ik een voorbeeld geven uit het sociale domein. Iemand doet een aanvraag voor een rollator. De consulent beoordeelt dit niet meer achter zijn of haar bureau, maar gaat naar de aanvrager thuis. Daar is ook zichtbaar of er meer zaken nodig zijn. Dat voorkomt een tweede of derde aanvraag.”

En natuurlijk zijn er ‘harde’ besparingen. Zo heeft de gemeente €16 miljoen uitgespaard door nieuwbouw van het gemeentehuis achterwege te laten. En de huisvestingskosten zijn nu ook veel lager. Daar staat wel tegenover dat er fors in ICT is geïnvesteerd. Toch schat men al met al dat er 10% tot 15% besparing wordt gerealiseerd op de totale begroting. In de woorden van burgemeester Van der Borg: “De betekenis naar de gemeenschap neemt toe, wij leveren meer toegevoegde waarde, de kwaliteit van de dienstverlening is omhoog gegaan, de beleving van de gemeenschap is positiever, en dat doen we tegen lagere kosten. Een mooie combinatie toch?”

En de toekomst? Op 22 november 2016 gaven de raden van Giessenlanden en Molenwaard groen licht voor een herindeling per 1 januari 2019. Dan ontstaat de gemeente Molenlanden. Inmiddels zijn de fusiewerkzaamheden in volle gang. En het innovatieve organisatieconcept blijft overeind. Wel zal er meer aandacht zijn voor de locaties waar inwoners aanvragen doen en het ontmoeten van elkaar als medewerkers.