

Een praktijkvoorbeeld

In juni rolt een schrijven uit Den Haag op de burelen van het raadhuis. Daaruit bleek dat het beloofde overschot was teruggedraaid en dat er een tekort van enkele miljoenen zou ontstaan.

De bestuurders waren perplex. Alle beloften aan de achterban spatten als zeepbellen uit elkaar.

Op initiatief van de gemeentesecretaris werd een vergadering met de hoofden van dienst belegd. Daarin werd afgesproken dat iedere portefeuillehouder met zijn ambtenaren de zorgvuldig opgestelde conceptbegroting 2003 kritisch zou doornemen en mogelijkheden voor bezuinigingen zou aandragen.

De nieuwe wethouder ontdekte al snel dat de meeste posten al volledig waren uitgekleed en dichtgetimmerd. Beheer en onderhoud, dat leek nog een mogelijkheid. Alhoewel dat juist een thema was waar tijdens de verkiezingen beloften voor waren gedaan. Ook de betreffende diensten gaven in alle toonaarden aan dat het vorige college hier al zoveel op had bezuinigd dat verder snijden onverantwoordelijk zou zijn.

Terug naar het college met de boodschap dat er geen bezuinigingen mogelijk waren was vanuit collegiaal bestuur ook geen optie.

Nadere bestudering van de achtergronden van het beheer en onderhoud leverde karrenvrachten cijfers, uitdraaien, printen, schema's, foto's, tekeningen en wat dies meer zij op. Kreten als rationeel en adaptief wegbeheer, maatschappelijke relevantie en draagvlak bij burgers schoten over de tafel. Na enige minuten was hij het spoor volledig bijster. Het enige wat de nieuwe wethouder duidelijk werd, was dat zijn verkiezingsbeloften niet op de ambtelijke prioriteitenlijst voorkwamen.

De wethouder kon niet anders dan afgaan op zijn gevoel dat zei dat het beheer en onderhoud de enige post was waar nog in de begroting kon worden geschrapt.

De ambtenaren beseften dat ze op een andere wijze met het ontstane probleem moesten omgaan. Na enig denkwerk werd de probleemstelling vertaald tot een korte en bondige schets van de mogelijke keuzes en bijbehorende effecten. Dit allemaal gebaseerd op betrouwbare en controleerbare gegevens.

In het aansluitende collegebeeraad kon de nieuwe wethouder helder de gevolgen van de besluitvorming aangeven en zelfs een substantiële bijdrage leveren aan de bezuinigingen.

De weg van technici

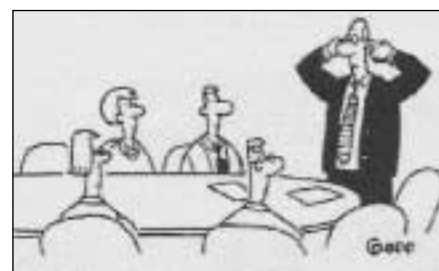
Bestuurders kunnen niet altijd de adviezen van de ambtelijke diensten opvolgen. En als nota's van de ambtelijke diensten geen ruimte bieden voor keuzes en de bijbehorende effecten onduidelijk zijn dan leidt dit vaak tot schrappen van de betreffende uitgave. Het systeem van de kaasschaaf waarbij telkens een deel van de begroting wordt afgehaald zonder dat daar ooit weer iets bijkomt is een alom bekende werkwijze. Uit bijgevoegd praktijkvoorbeeld blijkt dat het ook anders kan. Dan is het zelfs mogelijk eerder geschrapte posten weer op te voeren en alsnog te honoreren.

Het beleid maakt keuzes. Als de informatie uit de ambtelijke dienst niet aansluit, gebeurt dat op gevoel. Uit een aantal minisymposia die de Vereniging Stadswerk Nederland samen met VBW-Asfalt organiseerde zijn een aantal knelpunten in de relatie ambtenaar – bestuurder op een rij gezet:

- noodzaak voor onderhoud is lang niet altijd zichtbaar;
- snelle maatschappelijke ontwikkelingen maken een lange termijnplanning lastig;
- de planningshorizon van de politiek is beperkt tot vier jaar;
- politiek is soms trendgevoelig, dus onvoorspelbaar;
- gemeentelijke herindelingen achterhalen gemaakte afspraken;
- concurrentie met meer aanspreekbare onderwerpen (bibliotheek of winkelcentrum);
- slechte verkoop van het technische product beheer en onderhoud;
- participatie burgers gooit soms zand in de rekenmachine.

Een vaste methode – norm of richtlijn – om met deze knelpunten om te gaan bestaat niet. Het gaat over de communicatie tussen de technisch ambtenaar met

zijn bestuurder. Communicatie tussen mensen. En daar werkt een blauwdruk per definitie niet. Wel zijn tips mogelijk waarvan in voorkomende gevallen gebruik van kan worden gemaakt. De Advieswijzer van VSN en VBW-Asfalt is daarvan een goed voorbeeld. In dat licht zijn de volgende punten dan ook te lezen.



Rationeel wegbeheer, adaptief wegbeheer maatschappelijke relevantie, draagvlak bij burgers ...

Het beheerconcept

Het traditionele concept waarin uitsluitend rationeel de cijfermatige gegevens leiden tot een eenduidige conclusie voor onderhoudsmaatregelen werkt niet meer. Wegbeheer moet onderdeel uitmaken van een totaal beheer van de openbare ruimte. Er moet worden overgestapt op een maatschappelijk beheerconcept.

ek naar beleid



Ing. T.H.F.C.J.A van Herpen;
Vereniging Stadswerk Nederland

Deelgenoten

Probeer de inhoudelijke informatie te beperken. Het moet ook voor leken duidelijk zijn dat er een probleem is en dat zij betrokken zijn bij de besluitvorming om tot een oplossing te komen. Een bezoek van enkele minuten aan een locatie zegt vaak meer dan het opstellen van doorwrochte rapporten.

Voorkom stagnatie

Een enkelvoudig ambtelijk advies biedt geen ruimte voor keuzes. Terwijl de verantwoordelijke bestuurders hun beslissingen moeten kunnen afwegen ten opzichte van andere noodzakelijk geachte adviezen. Maak daarom op inhoudelijke gronden duidelijk wat de gevolgen van een keuze zijn. Anders kan het besluit genomen worden niets te doen! Met de daaruit voortvloeiende stagnatie.

Totale kader betrekken

Een ambtelijk advies maakt deel uit van een groter kader als de gewenste uitstraling van de gemeente. De totale begroting omvat ook heel andere disciplines die bijdragen aan het welzijn van de burgers. Dit kader moet daarom worden betrokken. Zo maakt een wegconstructie deel uit van de veiligheid, de uitstraling van de kwaliteit van de gemeente. Uiteraard is de kosteneffectiviteit van belang in het totaal van de begroting. Vroegtijdig contact is noodzakelijk om duidelijk te kunnen formuleren wat van elkaar wordt verwacht.

Terugdraaien besluiten?

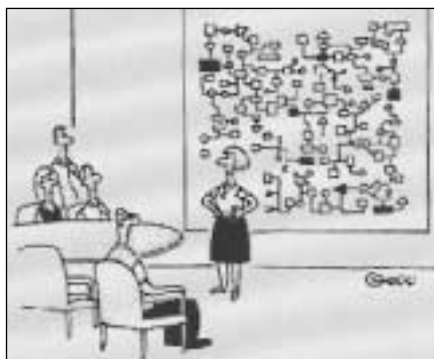
Eerder vastgestelde beleidskaders worden in het vuur van de onderhandelingen wel eens over het hoofd gezien. Betrek deze daarom bij het advies. Want een eenmaal genomen deelbesluit terugdraaien lukt niet meer.

Uit periodieke overzichten van de voortgang moet duidelijk blijken wat de effecten van besluiten zijn. Registratie is daarbij onontbeerlijk. Registratie van klachten en vooral ongevallen is daarbij het minimum. Breng deze resultaten op een gepaste wijze onder de aandacht. Bedenk daarbij dat de wethouder en de ambtenaar uiteindelijk hetzelfde doel dienen: optimaal bedienen van de burgers.

Prioriteiten

Niemand kan goed functioneren zonder zijn eigen vakgebied belangrijk te vinden. Vechten voor de eigen begroting moet dus. Maar besef dat het slechts één element is in de vaak complexe politieke besluitvormingscircuits, slechts één van de vele elementen binnen de belangenbehartiging naar burgers. Overschat het belang van het eigen vakgebied niet maar zet wel druk op de ketel op momenten dat het er op aankomt.

Met het werken in projectteams wordt binnen de gemeentelijke diensten een breder draagvlak verkregen. Laat de bestuurders zich committeren met de uitgangspunten zodat die niet telkens ter discussie hoeven te worden gesteld. In die uitgangspunten staat het beeld van de kwaliteit inzichtelijk weergegeven. Technieken, normen en richtlijnen zijn voor de vakbroeders helder, eenduidig en praktisch. De meeste bestuurders hebben een andere opleiding en belangstelling. Val ze daarom niet lastig met dergelijke informatie. Creëer flexibiliteit, schep keuzemogelijkheden, betrek burgers en belangenorganisaties want daarmee ontstaat ruimte om het maatschappelijk belang te dienen.



Cijfers, uitdraaien, printen, schema's, foto's tekeningen ...



Vereniging Stadswerk Nederland is de beroepsvereniging voor professionals op het gebied van de ruimtelijke inrichting, het beheer en het milieu. Alles dus wat te maken heeft met de openbare ruimte. De persoonlijke leden wisselen kennis en kunde uit om deskundigheid te bevorderen en zich maatschappelijk te profileren en vormen samen een intercollegiaal netwerk. De vereniging heeft met het jaarplan 2002 gekozen voor een actieve opstelling naar de eigen achterban en samenwerkingsvormen met omliggende organisaties.