

Waarom is het voor veel gemeenten zo lastig om het de burger naar de zin te maken? Op verzoek van organisatiesdeskundigen schreef Sanderijn Cels er – samen met anderen – een sprankelende roman over. Hoe de komst van een nieuwe gemeentesecretaris een verkokerde organisatie lostrok.

De gemeente Bestebroek, in het oosten van het land, is zo doorsnee als doorsnee maar kan zijn. Middelgroot, met CDA en PvdA al decennialang in het college en in eeuwige concurrentie met de buurgemeente. Er wonen brave burgers en mopperende ondernemers. Tot de laatste groep behoort ook Derk Meuleman. Derk wil een afhaalrestaurant beginnen. Maar door de regels slaagt hij er niet in om zijn zaak van de grond te krijgen. Want volgens de formulieren van de gemeente bestaat een afhaalrestaurant niet. Als ze worden ingevoerd, loopt de formulierenmachine vast, zegt Derk.

Het lot van Derk Meuleman trekt de aandacht van Doera Lex, alleenstaande moeder met studerende dochter en ambtenaar in dienst van Bestebroek. Ze gaat bij de onfortuinlijke ondernemer op bezoek en hoort zijn problemen aan. Doera Lex begrijpt al snel dat het geval-Meuleman allerlei afdelingen raakt: van Economische Zaken en Milieu tot Bouw- en Woningtoezicht. Deze afdelingen hebben hun procedures niet op elkaar afgestemd, brandweer en corporatie gaven tegenstrijdige instructies en vergunningen kwamen niet door. Als ze vertrekt,

staat haar besluit vast. 'Hier ga ik werk van maken. Dat kan zo niet.'

Hoger doel

Doera Lex is de verteller van *De ambtenaar die er werk van maakte*. In de proloog vertelt ze waarom ze ambtenaar werd: 'Om de publieke zaak te dienen'. En dat ze in Bestebroek twintig jaar heeft gewerkt 'zonder hoger doel en de laatste twee met.' Over die laatste twee jaar gaat haar beeldende en soms hilarische verslag.

Sleutelfiguur in de managementroman is de 52-jarige Herma Aerts, de nieuwe gemeentesecretaris. Een stevige vrouw met kort grijs haar die onbeschaamd Gauloises rookt in rookvrije ruimtes, behept is met een natuurlijke autoriteit en ooit genomineerd is als Overheidsmanager van het Jaar. 'Ze kijkt als een straffe snackbarhoudster die de hele binnenstad eronder heeft, tot en met de Hells Angels aan toe, waar je geen ruzie mee moet maken, maar die wel een extra schep friet voor je in het vet gooit als je er pips uit-ziet.'

Herma Aerts blijkt veel later een zegen voor ondernemers als Derk Meuleman en alle andere klanten van Bestebroek. Onder haar

leiding verandert de gemeentelijke organisatie met horten en storen van een verkokerd bastion in een soepel samenwerkende eenheid waarmee ondernemers zaken kunnen doen. Met haarzelf loopt het minder goed af...

Tot zover de roman. Want nee, Bestebroek bestaat niet echt. *De ambtenaar die er werk van maakte* is geschreven door zelfstandig onderzoeker en schrijfster Sanderijn Cels, op uitnodiging van Zenc, adviesbureau voor de publieke sector met veel praktijkervaring op het gebied van organisatieverandering. Vier partners van Zenc gaven de auteur in vele gesprekken voorbeelden uit de praktijk en toetsten het resultaat. Het doel van de uitgave is, aldus medeoprichter van Zenc en bijzonder hoogleraar Arre Zuurmond, gemeenten op een humoristische wijze te prikkelen aan de slag te gaan met verkokering. Bij het boek hoort een 'Overzicht voor ambtenaren die het er niet bij laten zitten' met praktische aanwijzingen voor een nieuwe start. Acht van de tien gemeenten in Nederland zijn behoudend en zouden zich de boodschap van het boek moeten aantrekken, zegt Zuurmond, die in het verle-



De lessen van Bestebroek

den aan de wieg stond van meer uitgaven over organisatieverandering bij de overheid.

Verkokering

De belevenissen van Doera Lex maken duidelijk dat verkokering de oorzaak is van veel burgerleed. Door verkokering werken afdelingen langs elkaar heen en neemt niemand de verantwoordelijkheid voor het eindresultaat als geheel.

Uit het boek wordt ook duidelijk hoe belangrijk het is dat de ambtenaar zich inleeft in vragen en problemen van burgers. Dat dat niet altijd gebeurt, wijt Zuurmond aan een aantal zaken: 'Er heerst vaak angst. Veel ambtenaren zeggen dat regels hen verbieden om dingen te doen, maar als je goed kijkt is het hun interpretatie. Daarnaast worden ze regelmatig afgestraft als initiatiefnemer. Of de politiek wil plotseling iets anders. Verder zijn de opleidingen erg inhoudelijk. Studenten worden getraind in het vak van burgerzaken of brandweer, niet in het denken in processen of cases.'

In Bestebroek is de gemeentesecretaris spil van verandering, maar bij die functie ligt volgens Zuurmond niet het monopolie. 'Ook het college moet onder ogen zien dat

het gedrag van de gemeente leidt tot administratieve lasten en problemen van ondernemers. Het managementteam kan zelfstandig besluiten dat het tijd is voor veranderingen. En het initiatief kan zelfs van een uitvoerende afdeling komen. Als ik les geef aan uitvoerenden, zeg ik vaak: als jullie niets zeggen, gaan de managers gewoon door met waar ze mee bezig zijn. Dat kun je hen dan verwijten, maar je kunt het ook met z'n allen aankaarten, zodat ze er niet onderuit kunnen.'

Weerstand

Auteur Sanderijn Cels hoopt dat de lezer 'een weerstand ontwikkelt tegen de conventionele juridische manier van denken die veranderingen tegenhoudt'. 'Er zijn zoveel managementboeken. Deze vorm is leuk genoeg om op je nachtkastje te leggen. En je krijgt toch wat aangereikt. Het is lering en vermaak bij elkaar.'

'De ambtenaar die er werk van maakte; managementroman over verandering in het openbaar bestuur' door Sanderijn Cels, Arre Zuurmond, Arno Janssen, Ko Mies en Marcel Hoogwout. Sdu Uitgevers, 176 pagina's, prijs € 19, isbn: 978901212553 6

Bloot en ingesmeerd met zoet konijnbloed

Laten we allereerst gezamenlijk constateren dat het niet de verantwoordelijkheid is van de gemeente dat er problemen in de samenleving ontstaan, begint Frits.

Maar het lijkt wel dat de gemeente soms bijdraagt aan de problemen, Frits zeg ik. 'Dat die ervoor zorgt dat de situatie er ellendiger op wordt.

'De bedrijventak moet wellicht zijn informatievoorziening op orde brengen, zegt Frits zuinigjes. 'Me dunkt dat de overige aanwezigen daar niets mee van doen hebben.

'Je bedoelt, het is mijn probleem, zeg ik gepikeerd. 'Was het maar zo, want dan kon ik er wat aan doen. De reden dat dat zo slecht loopt, is omdat de andere afdelingen en instanties werken met eigen brochures, eigen formulieren, een eigen jargon en niets op elkaar is afgestemd. Het grijpt allemaal in elkaar.

'Moet ik hier van verslag uitbrengen aan mijn afdelingshoofd of loopt dit via het secretariaat? probeert de jongen van PO weer.

Herma Aerts graaft haar hoofd opzij en kijkt hem aan. 'Wat er uit haar ogen straalt, zie ik niet, maar hij lijkt daarna als iemand die zwaar voor een grizzly heeft gestaan. Bloot en ingesmeerd met zoet konijnbloed.'

Uit: *De ambtenaar die er werk van maakte*