

Aan de leden van de raad

cc. Commissaris van de Koning de heer J. Smit

Datum: 22 maart 2017

Onderwerp: **Eerste bericht burgemeester over verbetertraject**

Geachte leden van de raad,

Kort na mijn aantreden als waarnemend burgemeester heb ik u toegesproken over de toekomst van Wassenaar. Vanuit mijn wens om met elkaar een nieuwe start mogelijk te maken was de strekking vooral vooruit te kijken en te onderzoeken hoe we de relaties kunnen verbeteren.

In deze brief wil ik mijn bevindingen in de eerste maanden als (waarnemend) burgemeester met u delen en aangeven welke stappen gezet moeten worden om te komen tot genormaliseerde (bestuurlijke) verhoudingen.

Voor mij als waarnemer is het één van de twee opdrachten die de Commissaris van de Koning mij heeft meegegeven en die ik met overtuiging heb aanvaard.

Een groot deel van de zaken die niet goed zijn gegaan in Wassenaar zijn te herleiden naar onderlinge verhoudingen. Er is in het verleden veel gepraat over elkaar en niet met elkaar. Het is mijns inziens belangrijk om niet over elkaar te praten, maar juist met elkaar.

Ik trek de conclusie dat een eenvoudige oplossing voor de scheefgegroeide Wassenaarse verhoudingen niet mogelijk is. Er is niet één organisatiefoutje of één partij die de oorzaak is. Het is gedurende vele jaren steeds ernstiger geworden, nooit echt open besproken en niet geprobeerd de onderlinge verhoudingen echt aan te pakken en te verbeteren. Wellicht ook omdat geen van de betrokkenen de mogelijkheid zag of zich in de positie bevond om in te grijpen.

In de gesprekken de afgelopen twee maanden is er een opvallende openheid over wat de ander niet goed doet, met ook de verwachting en vraag aan mij om de ander hierop aan te spreken en op af te rekenen. Aanspreken zal ik bij terechte kritiek doen, het er nu op afrekenen niet. Ik wil zoals gezegd een nieuwe start maken en ieder krijgt de kans daarin mee te gaan.

Zelfreflectie, het besef zelf ook deel van het probleem uit te maken, is lang niet bij iedereen aanwezig. Terwijl het mij duidelijk is dat de onderdelen van de gemeente, zoals genoemd de Werkorganisatie, de griffie, het college en de raad allen medeverantwoordelijk zijn voor de scheefgegroeide verhoudingen.

Daarom is het goed om geen onderzoek te doen naar wie schuld heeft maar om beperkt terug te kijken, en alleen om de verbeterpunten duidelijk in beeld te krijgen.

Vervolgens gaan wij nu bouwen aan een goed draaiend Wassenaar, waarbij de cultuur, de onderlinge verhoudingen het belangrijkste zijn. Als de cultuur en onderlinge verhoudingen goed zijn zijn wij beter in staat alle andere zaken goed te regelen en de besluiten te nemen die in het belang van onze inwoners en bedrijven zijn.

Ieder krijgt dan ook de kans om mee te bouwen aan een goed functionerende gemeente Wassenaar, of je nu onderdeel bent van de Werkorganisatie, de griffie, het college of de raad. Als er de komende tijd bij sommigen de bereidheid tot samenwerken en veranderen ontbreekt zal ik betrokkenen daar op aanspreken en zo nodig consequenties trekken.

De relatie binnen de driehoek van gemeentesecretaris, burgemeester en griffier is met de tijd minder goed geworden. Er is een gebrek geweest aan communicatie en er was geen vertrouwen in elkaar. Er was daarnaast weinig direct overleg met elkaar.

Om de relatie te herstellen is het zgn. driehoek-overleg tussen burgemeester, griffier en gemeentesecretaris weer heringevoerd. In dit overleg proberen wij lopende zaken en oude en nieuwe vraagstukken zo open mogelijk te bespreken met respect voor elkaars standpunten. Dat vraagt veel van de drie deelnemers en is ook wel confronterend. We hopen dat het beschadigde vertrouwen zich langzamerhand kan herstellen.

Op een aantal dossiers heb ik gemerkt dat coördinatie ontbrak. Ieder doet strikt zijn of haar eigen ding maar de integraliteit wordt onvoldoende bewaakt. Een voorbeeld hiervan is de Amerikaanse ambassade. Er is op dit dossier inmiddels een projectleider aangesteld. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over communicatie met omwonenden. Belangrijk uitgangspunt is dat intern (binnen de Werkorganisatie) noch extern (de omwonenden) mensen voor verrassingen komen te staan. Op dit moment is er een uitgebreide inventarisatie gaande van wat er tot op heden is gebeurd en wat nog gaat spelen en waarover nog besluiten moeten worden genomen.

De relatie tussen het college van Burgemeester en Wethouders en de Werkorganisatie moet ook verbeteren. Waar het gaat om kwaliteit van de stukken is er in het verleden veel gewezen naar de Werkorganisatie wanneer college- of raadsstukken niet voldeden. Het college is eindverantwoordelijk voor de stukken die door gaan naar de raad. Het college zal daarin meer haar verantwoordelijkheid gaan nemen.

Het college zal zich er beter van bewust moeten zijn dat de Werkorganisatie twee heren moet dienen, geen eenvoudige zaak. Opdrachten en vragen aan de organisatie moeten dus goed worden afgewogen, uiteindelijk zijn er inmiddels 40 voltijdsbanen minder dan bij de start 4 jaar geleden.

Colleges en raden van Wassenaar en Voorschoten zullen ook meer moeten samenwerken om de Werkorganisatie waar mogelijk gecombineerde opdrachten te kunnen geven. Waarom twee keer de APV (Algemene Plaatselijke Verordening) laten vernieuwen als een gelijkkluidende APV in beide gemeenten mogelijk is? Als wij dit gaan doen boeken wij echt de voordelen die een gezamenlijke Werkorganisatie biedt.

Net als het stroomlijnen van processen. Als er gemeenten zijn met een omvang van 10 of 20 keer Wassenaar en Voorschoten samen, met vele kernen of stadsdelen, dan moet veel meer synchroniseren goed haalbaar zijn als je echt wilt. Als wij dat niet serieus doen dan is een gezamenlijke Werkorganisatie gedoemd te mislukken, in ieder geval zal het nooit de terecht verwachte voordelen opleveren.

Daarnaast wordt efficiënt werken belemmerd door het feit dat beide gemeenten een andere regionale oriëntatie hebben. Indien het mogelijk is (meer) te kiezen voor een zelfde regionale indeling dan zal dat een flinke werkdrukvermindering betekenen naast een mogelijke kwaliteitsslag en versterking van de regionale invloed.

Om efficiënter en effectiever te kunnen werken als organisatie worden de mogelijkheden voor één centrale huisvesting onderzocht. Daardoor worden lijnen korter, kan de organisatie ook makkelijker de integraliteit bewaken van gecompliceerde dossiers en nemen de kosten voor gebouwen en bijbehorende kosten af. Het onderzoek richt zich op een voorkeursscenario, waarbij de doorrekening van het businessmodel essentieel is. Het is de bedoeling nog voor de zomer met voorstellen richting de beide raden te komen.

Uitgangspunt is dat er nu geen stappen worden gezet die voorsorteren op een keuze voor de bestuurlijke toekomst van Wassenaar (en Voorschoten), maar juist opties openhouden. Dat lukt als bestuur en publieksbalie in beide gemeenten aanwezig blijven.

De organisatie zelf moet mijns inziens worden bekeken vanuit de bestaande problematiek. Naast de decentrale huisvesting is er te weinig gecombineerde opdrachtverlening beleidsontwikkeling. Ook zijn werkprocessen niet maximaal gesynchroniseerd en is er aansturing vanuit twee gemeenten. Dat gebeurt door de twee gemeentesecretarissen (met over hun schouder meekijkend twee colleges en twee raden). Het niet hebben van een eenhoofdige leiding (twee kapiteins op het schip), een groot aantal leidinggevend en het bedienen van twee gemeenten die deels in verschillende regio's functioneren zijn allemaal onderdeel van de huidige problematiek.

Maar de organisatie zal zelf ook, naast het vraagstuk van de aansturing, een flinke kwaliteitsslag moeten maken. Dat vraagt veel van de medewerkers. Daarvoor is nieuw elan nodig en geloof in de toekomst voor de organisatie. Wat dat betreft is het ook hiervoor van belang dat Wassenaar en Voorschoten zo spoedig mogelijk besluiten nemen over de toekomst van de (samenwerking van de) twee gemeenten.

Er moeten op korte termijn besluiten worden genomen over het huidige organisatiemodel en met name over de aansturing van de organisatie en de managementlagen. Los van het te kiezen van het soort model en bijbehorende functies zou het goed zijn (veel is nog gebaseerd op het ineenschuiven van de twee gemeentelijke organisaties en mensen) om kritisch te beoordelen of een ieder wel op de juiste plek is terechtgekomen, zowel voor de organisatie als voor zichzelf. Met betrekking tot de top van de organisatie en de aansturing wordt gekeken naar een aanpassing waardoor genoemde problemen worden opgelost. Het is de bedoeling voor de zomer met een voorstel te komen.

In het verleden zijn er zowel door college- als raadsleden regelmatig toezeggingen gedaan aan inwoners, verenigingen en ondernemers in gesprekken die onder vier ogen gevoerd werden. Doordat er toezeggingen werden gedaan zonder overleg met de ambtelijke organisatie bleek achteraf dat we deze beloften vaak toch niet waar konden maken. Daardoor is veelal het beeld ontstaan dat de Werkorganisatie tegenwerkt of niet functioneert. Dit is voor een groot deel ten onrechte. Ik wil ervoor pleiten dat er iets wordt gedaan aan het cliëntalisme in deze gemeente en dat er niets wordt toegezegd zonder zich eerst te informeren over de mogelijkheden en wenselijkheden.

Voor collegeleden geldt inmiddels dat er geen één-op-één-gesprekken meer worden gevoerd. Bij gesprekken zal tenminste een medewerker of een collega-bestuurder aanwezig zijn, toezeggingen kunnen nooit door een individuele bestuurder worden gedaan. Een gemeente kent immers collegiaal-bestuur, het zijn (bijna) altijd zaken waarover de raad of het college een besluit dient te nemen.

Het college, de raad en de organisatie kunnen kritischer kijken naar hun rol. Duidelijke rollen zijn essentieel. De rol van de raad kan worden verbeterd daar waar het gaat om kaderstelling, inhoud en controle en toezicht. Het moet gaan over de inhoud, de raad moet zich hierin niet laten afleiden. Om te zorgen dat de raad beter in staat is te besluiten wordt er in een samenwerking tussen de raad, de griffie en de Werkorganisatie gewerkt aan de kwaliteit van de stukken. Dit gebeurt onder andere door harmonisatie van bepaalde werkprocessen bijv. waar het gaat om de stukkenstroom en de verschillen tussen Wassenaar en Voorschoten hierin. Er wordt zoveel mogelijk eenduidigheid van terminologie aangebracht in de formats van beide gemeenten. Daarnaast wordt er op dit moment aan verbetering van de beleidscyclus gewerkt; agendavorming, beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling en evaluatie van beleid worden onder de loep genomen.

Bij het normaliseren van verhoudingen hoort ook het respectvol met elkaar omgaan. Organisatie, griffie, college en raad hebben ieder een eigen verantwoordelijkheid, maar zijn in hun werk niet tegenpartijen maar onderdelen die vanuit de specifieke eigen rol en verantwoordelijkheid samen moeten werken om goede dingen te realiseren voor onze inwoners. Dat kan alleen als wij elkaar, als functionaris en als collega, fatsoenlijk en dus respectvol behandelen. Elkaar aanspreken als wij iets niet waarderen of begrijpen in plaats van elkaar bijvoorbeeld via social media te beschuldigen, zwart te maken. Hierbij moeten bestuurders, collegeleden en raadsleden zich altijd beseffen dat ambtenaren zich niet kunnen verdedigen. Indien er klachten zijn over de medewerkers dan moeten die of rechtstreeks, via de gemeentesecretaris of via het college, dat verantwoordelijk is, worden geuit.

Tot slot; Ik heb van de Commissaris van de Koning als eerste de opdracht meegekregen om de bestuurlijke verhoudingen te normaliseren. Het college werkt toe naar een structureel sluitende begroting. De begroting 2017 heeft enkele stevige opgaven in zich en daar draag ik als burgemeester uiteraard mijn steentje aan bij.

De tweede opdracht van de Commissaris, de toekomstscenario's voor de gemeente Wassenaar onderzoeken en voorstellen doen, zal ik ook oppakken. Dat moet op transparante wijze gebeuren en in samenspraak met onze inwoners.

Voor bovengenoemde zaken zal ik mij de komende tijd voor de volle 100% inzetten. De inwoners van de gemeente hebben er baat bij dat we ons op een constructieve wijze inzetten voor een stabiele toekomst van Wassenaar, zodat zij weer trots kunnen zijn op hun dorp.

Het is overigens geen eenvoudige zaak het werk als waarnemend burgemeester van Wassenaar te doen naast het burgemeesterschap van Zoetermeer. Graag wil ik in dit verband de geweldige medewerking noemen van college, raad en organisatie in zowel Zoetermeer als Wassenaar.

Met vriendelijke groet,

Ch.B. Aptroot

