

## Interview met



**Fatih Özdere**  
Wethouder in de gemeente Nieuw-Lekkerland

## Nieuw-Lekkerland tussen uitbesteden en zelf doen

### Het antwoord: houd zelf de regie en werk samen

Fatih Özdere (46) is wethouder voor de PvdA in de gemeente Nieuw-Lekkerland (9.500 inwoners). In een college met een SGP-er als waarnemend burgermeester en een collega-wethouder van de Christen Unie, heeft hij naast P&O en I&A ook het onderwijsbeleid, de WMO, het maatschappelijk werk en sociale zaken in zijn portefeuille.

Met hem praten we (Remie van Oosterhout, adviseur bij PinkRocade Local Government en schrijver dezes) over de vele ontwikkelingen die op de gemeenten afkomen en over de wijze waarop gemeenten hier praktisch mee uit de voeten kunnen.

Voor Fatih Özdere is daarbij van groot belang dat je ‘als kleine gemeente eerst duidelijk voor ogen hebt wat je zelf wilt en kunt doen. Je moet vragen beantwoorden als: waar willen we regisseur zijn en op welke terreinen zorgen we zelf ook voor de uitvoering of waar besteden we beter zaken uit?’

De PvdA is met 4 zetels de grootste fractie in de 13 leden tellende gemeenteraad. SGP en CU hebben er ieder 3. In 2006 gaf de toenmalige PvdA-wethouder te kennen dat hij wilde stoppen. Fatih Özdere, die nog in Vlaardingen als P&O-adviseur werkte, maar al in het van de pittoreske molens bekende Kinderdijk woonde, kon toen wethouder worden. Volgens hem zitten PvdA en CU als coalitiepartijen in Nieuw-Lekkerland ‘op eenzelfde golflengte als het gaat om het dienen van de gemeenschap, de burgers’. Dat maakt de samenwerking niet al te lastig. Sterker, als het gaat om de toekomst beseft de hele gemeenteraad dat door het overhevelen van steeds zwaardere taken van het Rijk, de ambtelijke en bestuurlijke capaciteit die hiervoor nodig was, eigenlijk een ‘maatje te groot was voor de schaal van de gemeente’ (‘Visie op het Nieuw-Lekkerland van 2020, d.d. februari 2008’). Het zoeken van partners, ambtelijk samenwerken en uiteindelijk ook bestuurlijk samenwerken met buurgemeenten die in hetzelfde schuitje zitten, gaat Nieuw-Lekkerland niet uit de weg.



### **Herindeling als ultieme vorm van samenwerking**

Zo is er de beheersmatige samenwerking op ICT-gebied met de gemeenten Giessenlanden (14.500 inwoners), Graafstroom (9.800) en Liesveld (9.800) en ook op het gebied van sociale zaken, leerplicht en WMO wordt er met gemeenten in de regio samengewerkt. Als portefeuillehouder kent Fatih Özdere als geen ander het belang van het ‘bundelen der krachten. ‘Dat gaat ook allemaal goed, maar we merken toch dat we als gemeente te klein zijn’. Nieuw-Lekkerland heeft dan ook de weg ingeslagen naar een volledige herindeling. ‘Al in november 2007 hebben wij

besloten om dat traject met Liesveld en Graafstroom in te gaan. Dan heb je het over een gemeenten van rond 30.000 inwoners'. Overigens is een officiële herindelingprocedure nog niet in gang gezet. Maar een volledige herindeling is onlangs weer een stapje dichterbij gekomen: de burgemeesters en plaatsvervangend gemeenteraadvoorzitters van Graafstroom, Nieuw-Lekkerland en Liesveld hebben begin februari in het rapport 'Verbonden bewegen' de intentie uitgesproken bestuurlijk te willen fuseren per 2013.

Vooreerst is nu voor een model gekozen 'waarbij we de ambtelijke organisaties van de drie beoogde fusiegemeenten per 1 juli dit jaar gaan samenvoegen tot De Waard, één ambtelijke organisatie.' Fatih Özdere hoopt dat zo voorlopig adequaat gereageerd kan blijven worden op de vele ontwikkelingen en taken die op de gemeenten afkomen.

Ook zijn de samenwerkingverbanden met gemeenten in de regio Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. Fatih Özdere geeft aan dat zijn gemeenten met een begroting van rond 15 miljoen euro nog goed uit de voeten kan: 'wij redden het nog wel en zijn ook gesteld op de taken die we uitvoeren, maar kijkend naar de toekomst wordt het steeds lastiger om dat allemaal zelfstandig te blijven doen'. Sociale zaken en de uitvoering WSVW zijn ondergebracht bij het Drechtsteden- verband. En de leerplichtzaken zijn sinds 2008 ondergebracht bij het Regionaal Leerplichtbureau Leerplicht en Voortijdig Schoolverlaten Drechtsteden in Dordrecht.'Maar de WMO, de jeugdzorg en de gezondheidszorg hebben we niet helemaal de deur uit gedaan. Wij willen als gemeente het beleid bepalen en kijken daarbij natuurlijk goed naar de regionale ontwikkelingen. Maar we hebben bijvoorbeeld een eigen beleidsmedewerker jeugdbeleid. In mijn optiek zijn die bovengemeentelijke of regionale verbanden er meer voor de strategische opgaven en grootschalige uitvoering'.

Fatih Özdere is niet onverdeeld blij met de voorgestelde Centra voor Jeugd en Gezin. Hij waakt er voor dat het CJG geen technocratische instelling wordt. Ik zou liever de versnippering van het jeugdbeleid voorkomen en de uitvoering meer geregisseerd willen zien. Je kunt nu, als cliënt shoppen tot je een ons weegt. Het veld van

jeugdbeleid kent veel te veel instanties waarmee je te maken krijgt als gemeente. Ik verdwaaal al bijna tussen al die instanties. Laat staan iemand met minder opleiding die er noodgedwongen mee te maken krijgt. Het is niet meer uit te leggen’.

### **‘Sociale kaart’ van Nieuw-Lekkerland**

‘Wij zijn een gemeente met gemeenschappen die soms geïsoleerd van elkaar functioneren. We zijn ook een jonge gemeente: 40% van onze inwoners is onder 24 jaar! Die kleinschaligheid heeft ook zo haar charmes. Het is misschien voor een PvdA-er makkelijk om je af te zetten tegen kerkelijke verbanden, maar dat doe ik zeker niet. Ik zie de voordelen. Wij hebben slechts 50 tot 60 bijstandsklanten. De mantelzorg is hier volop aanwezig. Dat helpt bij de uitvoering van WMO. De bijna half miljoen euro op onze begroting blijkt tot nu toe genoeg te zijn. De kerken helpen en de mensen helpen elkaar. Het maatschappelijk werk is hier minder aanwezig, men wil het vaak allemaal zo veel mogelijk zelf oplossen. Of dat altijd goed is? Ik ben in ieder geval heel blij dat er nu ook een afgevaardigde vanuit de gezamenlijke kerken in onze WMO-raad zit’.

Op het terrein van de WMO heeft de gemeente Nieuw-Lekkerland de afgelopen jaren een behoorlijke implementatieslag achter de rug. De werkprocessen zijn helder en het gemeentelijk ServiceCentrum is in feite de frontoffice voor burgers die een beroep willen doen op de WMO. De backoffice-werkzaamheden worden uitgevoerd door de gemeente Giessenlanden.

Op de vraag of de wethouder tevreden is met de managementinformatie die hij toch periodiek zou moeten of willen ontvangen, moet Fatih Özdere glimlachen. ‘Managementinformatie per maand? Met één druk op de knop? Nou, dan zouden we denk ik uniek zijn. Natuurlijk ontvang ik regelmatig rapportages. En die geven niet altijd een goed beeld. Maar het gaat om een jonge regeling en als ik méér zou willen weten, moet ik dat ook wel aan mijn medewerkers kunnen uitleggen. Belangrijker is dat wij als gemeente weten wat we willen bereiken en dat de werkprocessen op

orde zijn. En op dat punt zijn we op de goede weg. Ook vanuit mijn achtergrond als P&O-adviseur zie ik liever dat eerst de organisatie op orde is. De automatisering moet volgend zijn’.

Als het gaat om het efficiënt en effectief inrichten van je organisatie kunnen adviseurs heel belangrijk zijn: ‘die moeten mij als bestuurder scherper maken en scherp houden. Daarom hecht ik er ook aan regelmatig met interne en soms ook externe adviseurs te brainstormen. Zij fungeren dan voor mij als sparringpartner’.

Fatih Özdere is geen groot voorstander van het inhuren van derden. ‘Dan kan er wildgroei ontstaan. De organisatie moet niet worden overgenomen door externen. Ik wil er niet afhankelijk van zijn. Dat geldt ook voor externe adviseurs. Die brengen natuurlijk als het goed is van nature een frissere kijk op de gang van zaken mee en soms is het gewoon ook nodig om tijdelijk specifieke deskundigheid van buiten te halen’.

Hij breekt trouwens graag een lans voor het werken in een kleinere gemeente. ‘Wij zijn qua personeel geen vergrijzende gemeente. De verdeling vrouw man is in evenwicht. En we hebben jonge aanwas. Mijn stelling is ook dat een kleine gemeente voor een ambitieuze net-afgestudeerde een heel goede leerschool is. Het kan een mooie springplank zijn. Na 2 tot 3 jaar moet je hier weg en, wie weet, kom je hier later in een andere functie terug. Begrijp me goed, ik wil mensen niet weg hebben, maar ik vind wel dat mensen zichzelf moeten ontwikkelen. Doe iets met je capaciteiten, zeg ik dan’. Fatih Özdere weet ook dat het fusieproces weer volop nieuwe kansen biedt voor het huidige personeel.

Langzaam worden de contouren van de nieuwe organisatie duidelijk. Belangrijk daarbij is ook dat ‘we er als gezamenlijke gemeenten eerst voor ons zelf uitkomen wat we zelf willen doen. Waar willen en moeten we zelf de regie blijven voeren? En wat willen we vervolgens ook zelf uitvoeren of toch liever uitbesteden en in samenwerkingsverbanden aanpakken?’

Hij benadrukt dat uitbesteden ook ‘gevaarlijke kanten’ heeft: ‘je mag gewoonweg de regie niet verliezen en alles uit de vingers laten glippen want als wethouder blijf je wél verantwoordelijk’.

Eigenlijk kan er beste veel worden uitbesteed, maar de gemeente, hoe klein die ook is, moet altijd ‘de beleidskant’ in eigen hand houden. ‘Dan is een beleidsmedewerker binnen de organisatie, die de politieke en bestuurlijke afspraken kent, onontbeerlijk. Zo iemand moet enerzijds als regisseur kunnen optreden van de zaken die zijn uitbesteed. Maar hij of zij is ook adviseur voor het bestuur en het management. En zoals gezegd, in voorkomende specifieke gevallen moet je als gemeente er niet voor terugschrikken een externe adviseur in huis te halen’.

Over ICT is Fatih Özdere duidelijk: ‘de uitvoeringskant kan worden buitengezet. Laat hier in de regio maar gewoon een club rondrijden met gereedschapskoffer, software, helpdesk, etc. Dat gebeurt nu al wel een beetje; maar ik wil beleid en uitvoering duidelijker scheiden. Dat loopt vooral in kleinere gemeenten door elkaar. ICT moet ook meer uit de pionierfase komen. Er moet veel meer aandacht komen voor de informatievoorziening die diep kan ingrijpen in je bedrijfsprocessen’.

### **Wat te doen met een extra pot geld?**

We leggen de wethouder de vraag voor welke drie beleidsterreinen hij zou bedenken als er zomaar een extra pot met geld beschikbaar zou komen. Een aardige en welkome verrassing natuurlijk, maar Fatih Özdere is bestuurder genoeg om eerst een niet onbelangrijke kanttekening te maken. ‘Je kunt wel geld krijgen en er wat mee willen, maar als gemeente met nog geen 10.000 inwoners blijf je natuurlijk afhankelijk van je omgeving en vooral van de gemeenten waarmee je samenwerkt.’

Maar goed, hij waagt zich aan een verdeling.

‘Om te beginnen zou ik sterk inzetten op jeugdbeleid. Er moet wat worden gedaan aan met name de grote versnippering van soorten hulpverleners, zodat we de jeugd ook beter kunnen bereiken in de fase vóór het moment dat het echt fout gaat. Ik ben voor het beter stroomlijnen van het aanbod in één loket. Noem het voor mijn part een Centrum voor Jeugd en Gezin, maar graag wel met goede gemeentelijke regie. Wij kennen onze samenleving, onze

mensen. Die stevige regierol voor de gemeente is ook nodig, omdat je temidden van al die hulpverleningsinstanties een beetje als een generaal moet kunnen opereren. Veel organisaties zijn nu vooral nog bezig met hun eigen processen. Het kind, zo lijkt het wel eens, is dan niet het centrale punt, maar het eigen product en gelden die daarvoor bij elkaar gehaald kunnen worden. Dat vind ik heel erg, daar wil ik van af’.

Ten tweede zou Fatih Özdere ‘de interne processen binnen de gemeentelijke organisatie verder gaan aanpakken. Gewoon de bedrijfsprocessen. Dat kost veel tijd, inzet en dus geld. Misschien moet je dan wel pijnlijke keuzes maken en afscheid nemen van sommige mensen. Ook dat kost geld en anderen moet bijgeschoold, omgeschoold...’ ‘Of dat niet hard overkomt? Tja, als je slagen wilt gaan maken, wilt groeien en van een beheersorganisatie naar een ontwikkel- en beleidsorganisatie die er toe doet, wilt gaan, dan zijn er groeipijnen. Begrijp me goed: ik schrijf mensen niet af, maar voor een persoon die nu wel goed op zijn plek zit, hoeft dat in een toekomstige organisatie niet te gelden. Dat is niet per se diskwalificatie van de betreffende persoon. Het betekent wel dat we samen kijken wat voor iemand de beste oplossing is. De context waarin een medewerker functioneert, is bepalend voor de persoonlijke successen en uiteindelijk voor de successen in de organisatie. Je maakt een medewerker niet blij in een omgeving waar hij niet in past. En zo’n overgang kost geld’. Dit gebeurt niet alleen vanwege de fusie van de ambtelijke organisaties, maar ook omdat we in het collegeprogramma hebben staan dat we van een beheer- naar een ontwikkelingsorganisatie willen’.

Als derde doel voor de hem onverwacht toegevallen pot met geld, benoemt hij het terrein van de ruimtelijke ordening. Hij beseft dat dit bij uitstek een terrein is dat regionaal en landelijk moet worden aangepakt. ‘Maar er is een sterke samenhang tussen de vele plannen, processen en procedures. Helaas snapt de burger het vaak niet meer, het is soms nodeloos ingewikkeld. Misschien helpt het wanneer we de vele processen inzichtelijker ordenen. Dan kom je weer bij ICT terecht als een instrument dat daarbij goed zou kunnen helpen’.

## En de burger?

Op de tegenwerping dat het tegenwoordig zo vaak genoemde focus op de burger een beetje wordt gemist, heeft Fatih Özdere zijn antwoord paraat. ‘Het klopt dat ik belangrijke initiatieven als Gemeente heeft Antwoord© en het gebruik van basisregistraties niet heb genoemd. Maar als je de processen in de jeugdzorg, de interne processen, etc. goed inricht dan is het eindpunt wel degelijk de bediening van de burger. Alleen maar roepen dat je voor goede dienstverlening bent, gebeurt al te vaak. Helaas blijft het dan ook bij een loze kreet, omdat een gemeente de interne organisatie, de eigen processen en de ondersteunende ICT niet op orde heeft én vaak een samenhangende visie ontbreekt’.

Hij onderstreept zijn uitspraak, bijna anekdotisch, met: ‘je moet van buiten naar binnen denken. Stel je voor dat je als burger hier bij de balie van het ServiceCentrum komt. Ik mag dan graag de zogeheten methode Docters van Leeuwen aanhalen. Die kwam de postkamer binnen bij de toenmalige BVD waar hij de scepter zwaaide en riep: “ik ben een brief. Wat doen jullie met mij?” Zie je het voor je, met zijn gestalte? Maar zo simpel ligt het wel. Als ik een burger iets niet kan uitleggen, heb ik een probleem. En dat zie je nu vooral bij de ruimtelijke ordeningsvraagstukken; dat is zo’n gepingel... Verschaf duidelijkheid’.

Dus natuurlijk zijn initiatieven als Gemeente heeft Antwoord© en het gebruik van basisregistraties belangrijk. ‘Burgers willen steeds meer digitaal zaken doen met de overheid en landelijke ontwikkelingen dwingen ons als gemeente om digitaal alles op orde te hebben. En dat valt niet altijd mee als kleine gemeente. Want 7 keer 24 uur digitaal bereikbaar zijn als gemeente om producten aan te vragen is één, maar je moet dan wel je automatisering en vooral je processen op orde hebben’.

Fatih Özdere vraagt zich overigens wel af of ‘onze burgers hier nu al zo sterk op zitten te wachten. Al die jongeren wel. Voor hen is een elektronische overheid straks gewoon heel vanzelfsprekend. Wij moeten hier in Nieuw-Lekkerland dus flink aan de slag. Maar nog steeds willen veel mensen, zeker de ouderen, fysiek langskomen. Hoogstens kijken ze eerst voor info op de site, dan gaan ze bellen en dan komen ze langs. Heel belangrijk is ook dat

je digitaal echt wat te bieden hebt: vooraf ingevulde en verder thuis achter de PC in te vullen aanvraagformulieren. Dat is heel ingrijpend voor je werkprocessen. Je moet niet alleen al je formulieren aanpassen, maar ook technisch mogelijk maken dat alle gegevens vanuit allerlei systemen opgehaald kunnen worden en aan de burger kunnen worden gepresenteerd’.

Voor de toekomst gaat op het terrein van de WMO en de jeugdzorg ook de koppeling met het Digitaal Klantdossier en het Elektronisch Kinddossier nog spelen. Wethouder Fatih Özdere beseft dat we dan ook een manier moeten vinden om iedere gemeente van de juiste informatie te voorzien op basis waarvan de gemeente beleid kan maken. Maar dan moeten we als gemeente, ik als verantwoordelijk wethouder, eerst wel weten wat ik wil weten, wat ik nodig heb. Ik hoef geen persoonlijke, individuele informatie op mijn bordje te krijgen, met naam en toenaam. Maar graag wel relevante macro- of geaggregeerde gegevens en vergelijkingsgegevens. Daarover moet je dan met regionale of landelijke organisaties afspraken maken’.

‘Als gemeente moet je zorgen voor een goede coördinatie en je moet een goede regisseur in huis hebben die de hulpverleners aanstuurt. Die is dan verantwoordelijk voor de informatie aan mij. Want wat zich verder in de blackbox afspeelt, wil ik niet weten. Maar ik wil wél weten wat er waar en in welke mate gebeurt en wat de effecten zijn op onze wijken, onze samenleving. Ik moet namelijk op grote lijnen kunnen sturen zodat ons beleid het verschil kan maken. En ik geeft toe, nu heb ik geen automatisch inzicht in het aantal verslaafden, gevallen van huiselijk geweld of kindermishandeling. Maar ik vermoed dat ik op deze punten niet de enige wethouder in Nederland ben die soms een beetje blind moet varen’.

Volgens Fatih Özdere is de grootste uitdaging waar een gemeentelijke organisatie vandaag de dag voor staat: ‘het maken van de omslag van een beheersmatig- naar een op ontwikkeling gerichte organisatie. We moeten leren regisseren, zelf adviseren en zaken elders laten uitvoeren als dat nodig is. Dat vraagt waarschijnlijk ook een ander

soort bestuurder, een ander soort personeel. En dan hoeft er absoluut geen sprake van te zijn dat we iedereen inwisselen. Het is ook een persoonlijk leerproces'. (az)

<http://www.nieuw-lekkerland.nl/>