

REMMERS IN VASTE DIENST, over ambtenarij en lokale politiek

VOORWOORD	3
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	9
HOOFDSTUK 2 IN HET CENTRUM VAN DE MACHT	17
HOOFDSTUK 3 LOKALE POLITICI	23
HOOFDSTUK 4 STADPROVINCIE EEN GEMISTE KANS?	26
HOOFDSTUK 5 BEZUINIGEN, BEZUINIGEN EN NOG EENS BEZUINIGEN	28
HOOFDSTUK 6 ORGANISATIECULTUUR EN MENTALITET	35
HOOFDSTUK 7 RANG-INFLATIE EN HEADHUNTERS	40
HOOFDSTUK 8 FICTIEVE EN OVERDREVEN INTEGRITEITSKWESTIES	45
HOOFDSTUK 9 IN DE MODDER VAN DE UITVOERING	43
HOOFDSTUK 10 OP DE HURKEN BIJ KLEINE EN MIDDELGROTE GEMEENTEN	48
HOOFDSTUK 11 DIGITALE DIENSTVERLENING BURGERS EN BEDRIJVEN	49
HOOFDSTUK 12 IS HET BELEID OF IS ER OVER NAGEDACHT?	51
HOOFDSTUK 13 IMAGO LOKALE OVERHEID	54
HOOFDSTUK 14 MEDIA EN LOKALE POLITIEK	57
HOOFDSTUK 15 MANY CHIEFS AND LITTLE INDIANS	59
HOOFDSTUK 16 RESULTAAT, DOELMATIGHEID EN KWALITEIT	61
HOOFDSTUK 17 PARADEPAARDJES EN RISEES	63
HOOFDSTUK 18 REMMERS IN VASTE DIENST	65
HOOFDSTUK 19 TERUG NAAR DE FYSIEKE KERNTAKEN	76
HOOFDSTUK 20 MULTICULTURELE STAD	80
HOOFDSTUK 21 BROOD EN SPELEN	83
HOOFDSTUK 22 DE ROTTERDAMSE CULTUUR	85
HOOFDSTUK 23 DE HYBRIDE SUBSIDIE-OVERHEID	87
HOOFDSTUK 24 PANTA REI, DE STERK VERANDERDE SAMENLEVING	89
HOOFDSTUK 25 IS ER TOEKOMST VOOR CIVIL SERVANT NIEUWE STIJL?	94
HOOFDSTUK 26 EPILOOG	97

Voorwoord

Het was op een doordeweekse dag in oktober 1986 dat ik uitgenodigd was voor een sollicitatiegesprek bij de afdeling bedrijven van het Rotterdamse Stadhuis. Omdat in mijn familie nooit iemand bij een overheid had gewerkt, had ik geen idee wat ik kon verwachten en er was bij mij sprake van een gezonde spanning wat zoveel sollicitatiegesprekken eigen is. Ik werd ontvangen door ene George, naar later bleek een zeer aimabel en erudiet mens, die na een loopbaan op de grote vaart zijn sporen bij de ambtenarij had verdiend en het tot de rang van hoofdadministrateur had geschopt, een in die tijd buitengewoon hoge rang, die veel aanzien genoot.

Er was meteen een zeldzame vorm van chemie tussen ons en pas later begreep ik waarom. Ik had rechten, economie en wijsbegeerte gestudeerd en vrijwel alle beleidsmedewerkers en hogere ambtenaren hadden in die tijd bij de directie Economische Zaken, waarvan de afdeling bedrijven deel uitmaakte, een academische studie afgerond en mijn studies sloten aan bij de aard van die werkomgeving.

Dat was mijn serieuze kant. Mijn andere kant, die ik tijdens dat gesprek kennelijk goed kon onderdrukken, was dat van een extreem resultaatgerichte, energieke, vrijgevochten, taakambitieuze, bevlogen, sprankelende en enigszins naïeve jonge vent en ik denk dat mijn persoonlijkheid aanstekelijk werkte en ik een type energie uitstraalde die George aansprak.

Omdat ik via een uitzendbureau was binnengekomen waren de selectie-eisen minder streng dan te doen gebruikelijk en ik ben ervan overtuigd dat als ik onderworpen zou zijn geworden aan een brede selectiecommissie met bureau-craten de kans groot zou zijn geweest dat ik nooit zou zijn aangenomen, want ik was toch wel een buitenbeentje en de meeste ambtelijke organisaties zijn zo gesloten als een oester.

Nadat ik aangenomen was startte ik op 1 november van dat jaar en ik kan niet anders zeggen dan dat ik vanaf de eerste tot de laatste dag dat ik bij de gemeente Rotterdam werkte het door de bank genomen altijd erg naar mijn zin heb gehad.

Er was in die periode van bijna 25 jaar wel iets wezenlijks veranderd in mijn perceptie van de lokale overheid en dat was dat ik vanaf mijn jeugd tot pakweg mijn 40^e niet alleen in de rol als ambtenaar, maar vooral ook als burger de lokale overheid altijd gezien had als een organisatie die er voor de burgers was om de burgers te ondersteunen en die je door de bank genomen kon vertrouwen.

Toen ik de overheid verliet was ik ervan overtuigd geraakt dat de lokale overheid in het maatschappelijk proces tal van eigen belangen nastreefde en dat je helemaal niet blind kunt varen op de eerlijkheid van die overheid, die voor bepaalde diensten een monopolypositie inneemt, met private belangen concurreert en niet schroomt die positie uit te buiten, denk bijvoorbeeld in dit verband aan het uitmelken van burgers via parkeertarieven.

Was men in mijn beginperiode uiterst terughoudend met het verhogen van tarieven, toen ik de gemeente verliet gingen gemeentebesturen en doorgaans autocratische managers helemaal los en het ging er niet meer om wat redelijk en billijk was, maar om schaamteloos zo veel mogelijk geld binnen te harken. Kreeg je als burger in de jaren 80 nog heel veel terug van de lokale overheid van je belastingen en betalingen, nu is de tegenprestatie van de lokale overheid marginaal geworden en dat schuurt. Je moet steeds meer betalen en ziet er bitter weinig voor terug.

Daarnaast is de faciliterende overheid die burgers het voordeel van de twijfel gaf grotendeels vervangen door de controlerende en wantrouwende overheid die op tal van manieren ingrijpt in je privacy en niet zelden zijn macht misbruikt en iedereen verdacht vindt en je het liefst 24 uur per dag via allerlei middelen, van camera's tot gekoppelde databestanden in de gaten houdt. Burgerlijke vrijheden zijn uitgehold en ingeperkt het is zeer de vraag of dat een redelijk doel dient.

Er waren op het eind van mijn loopbaan een aantal trends die mij steeds meer tegen gingen staan, zoals de blinde bezuinigingswoede, de toename van de invloed van supertechnocraten, die weinig gevoel hadden voor de complexiteit van publiek management en de menselijke maat uit het oog verloren en alles in termen van geld of kosten per eenheid product wilde uitdrukken en een totaal falend Management Developmentbeleid, waarvan ik veel last had, ook al had ik min of meer de top bereikt qua invloed, want ik was op mijn 36^e adjunct gemeentesecretaris en secretaris van het concern-brede directieteam met destijds 22.000 ambtenaren en werd vrijwel overal inhoudelijk bij betrokken.

In de ogen van tal van ambtenaren was ik geen topambtenaar want de salarisschaal waarin iemand was ingedeeld was hun referentiekader, maar daarin maakten ze een grote denkfout, want ik heb tal van ambtenaren gekend in de schaal Sk 18 die weinig tot niets in de melk te brokkelen hadden en ik zat qua inkomen er net iets onder. Soms had ik het idee bewust kort te worden gehouden onder het mom van je moet apen niet leren klimmen, maar ik was tevreden en ik ben nooit het type van meer, meer, meer geweest, zoals een aantal collega's van mij dat wel was. De overheid was voor velen een mooie ruif om uit te vreten.

Ik werd weliswaar niet in de hoogste salarisrangen betaald maar ik had niets te klagen en samen met mijn ex-vrouw verdienden we meer dan de burgemeester. Ook bleef ik vaak voor derden op de achtergrond en ook daar had ik geen enkele moeite mee want ik ben nooit zo'n ambitieus persoon geweest die perse op de voorgrond wilde treden en die alle vermeende successen claimde en alle hoon voor falen uit de weg ging, want bij de overheid liggen veel daders vaak op het kerkhof en succes heeft vaak vele vaders.

Ik nam daar waar mogelijk verantwoordelijkheid, risico's en deed dit in de overtuiging dat het goed was voor de stad of de organisatie. Het wemelde op het laatst van mijn loopbaan bij Rotterdam van managers en beleidsadviseurs, die vooral hun eigen belangen stelden boven die van de Rotterdamse burgers en bedrijven en dat deed ik nooit omdat dit helemaal mijn aard niet was. Ik had het erg naar mijn zin omdat ik mezelf kon zijn en ik ben ervan overtuigd dat dit een van de belangrijkste kritische succesfactoren is om het in je werk lang vol te houden.

Heel veel mensen die ik meemaakte speelde vooral een rol, kwamen met zichzelf daardoor in de knoop en takelden zienderogen af. Ik was daarnaast het prototype van het Rotterdamse adagium doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg en ook de lijfspreuk van de gemeente Rotterdam Sterker door Strijd was mij op het lijf geschreven want zo zou je mijn leven het beste kunnen typeren, zonder dat ik die strijd altijd bewust opzocht of recalcitrante trekjes had, integendeel mijn basisattitude was open, ik streefde naar harmonie, wederzijds respect en onderlinge samenwerking.

Ik was absoluut geen softie. Niet dat ik vreselijke dingen deed, integendeel, maar als het er op aankwam en men mij een hak wilde zetten kwamen zij van een koude kermis thuis, hetzij omdat ik ze een koekje van eigen deeg gaf of dat Fortuna toesloeg.

Ik was totaal geen conflictueus type en was makkelijk, loyaal in de omgang, sociaal en met een flinke dosis van humor, want bij de overheid moet je kunnen relativiseren en lachen. Ik kan het aantal conflicten wat ik in ruim een kwart eeuw had op de vingers op 1 hand tellen, terwijl ik vaak in de frontlinie opereerde en betrokken was bij tal van heikele en controversiële dossiers.

Ik kon en kan slecht tegen onrecht en ondoordacht gedrag van zelfingenomen beleidsadviseurs en managers. Omdat ik gezegend ben met een uitstekend analytisch vermogen vloog ik door de rangen van beleidsadviseurs en zat binnen een paar jaar in dezelfde rang als waar George na decennia van een uitmuntende carrière in 1988 was geëindigd. Altijd heb ik voor deze bijzondere man veel respect blijven houden en ik herinner me nog dat ik hem een bezoek bracht in Prinsenbeek toen hij volstrekt ten onrechte aan de kant was gezet door mij nieuwe directeur Peter, die als een olifant door de porseleinkast raasde en de directie Economische Zaken met pakweg 100 man zodanig rigoureuus reorganiseerde een jaar na mijn start, dat naast mij nog 4 oud-collega's over bleven.

De rest was naar een uitvoerende dienst overgeplaatst of was vervroegd uitgetreden, al dan niet met een mooie regeling want dat kon in die tijd nog. In dit boekje zal ik het vreemde pakhuis behandelen dat overheid heet. Ik zal dat doen vanuit een multidisciplinaire benadering en ik zal mijn uiterste best doen zo objectief mogelijk te blijven en ik heb helemaal geen hartzeer of gevoelens van rancune en al helemaal niet tegenover de gemeente Rotterdam.

Vragen die zoals centraal staan zijn: zijn de vooroordelen van burgers en bedrijven dat ambtenaren niet voor uit te branden zijn gebaseerd op feiten? Welke ontwikkeling maakte die lokale overheid de afgelopen 3 decennia door? Is het waar dat de (lokale) overheid heel slecht is in zaken te organiseren en in dienstverlening aan burgers en bedrijven? Mist men ten ene male vernuft en een resultaatgerichte attitude en is de onderlinge samenwerking pover?

Hoe staat het de kwaliteit van het ambtelijk apparaat en lokale politici anno 2019? Is het afwijzen van de provincie Rotterdam een gemiste kans geweest in 1999? Wat is het wenkende toekomstperspectief voor nieuwe medewerkers van de lokale overheid in een tijd van voortschrijdende digitalisering en kunstmatige intelligentie? Hoe is het mogelijk dat vooral in hogere beleids- en managementfuncties zoveel vederlichtgewichtige types komen bovendrijven, die weinig tot niets op hebben met de publieke zaak?

Deze en tal van andere aspecten komen in dit boek aan de orde. Toen ik in 1992 als een van de jongste studenten ooit aan de prestigieuze Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur de peperdure studie Management Publieke Administratie mocht volgen gold de gemeente Rotterdam als een van de best gemanagede overheidsorganisatie van het land. Toen ik daar eind 1986 startte werkten er pakweg 33.000 ambtenaren en had de gemeente een indrukwekkende verzameling van organisaties onder zijn hoede zoals: Het Gemeentelijk Haven Bedrijf, Gemeentewerken, de RET, DWL, DS+V, GEB, OBR, de gemeentelijke politie en brandweer, diverse ziekenhuizen, bibliotheken, musea, de ROTEB en nog 40 andere diensten en bedrijven en tal van deelnemingen die later letterlijk goud waard bleken.

De gemeente Rotterdam was destijds een van de rijkste, zo niet de rijkste van het land, met tegelijkertijd ook een van de meest arme bevolkingen. Deze discrepantie is goed verklaarbaar want het ging hier om zeer waardevolle (infrastructurele) bezittingen en nutsbedrijven die decennialang door goed rentmeesterschap van de "CFO" Goedhart, die al op zeer jonge leeftijd aan de knoppen zat, fors in waarde stegen.

Omdat ik ergens moet beginnen start ik met mijn eerste ervaringen bij de gemeente Rotterdam, die 3 jaar later het concern Rotterdam werd genoemd, omdat er meer bedrijfsmatig moest worden gewerkt en bedrijfsmatige termen sexy waren. Na 3 jaar werd ik dan ook van beleidsmedewerker concerncontroller, maar what's is a name? In mijn team met 8 concerncontrollers, allemaal stuk voor stuk toptalenten, die het op een enkele uitzondering na later tot de absolute ambtelijke top schopten.

Ik herinner mij nog mijn kamergenoot Dick, een uiterst slimme vent die politologie had gestudeerd en lid was van de partijraad van de PVDA. Hij is helaas te vroeg gestorven en een conflict met een wethouder van Leefbaar was daar mede debet aan. Dick had iets met macht en gebruikte deze ook wel eens voor zijn eigen positie en toen Leefbaar een flinke winst boekte tijdens de gemeenteraadverkiezingen van 2002, ging Dick frontaal de confrontatie aan met een wethouder van die Partij en dat verlies je altijd als ambtenaar.

Ik wist wel hoe macht werkte en was wat dat betreft een goede leerling van Machiavelli, maar ik pleegde slechts interventies in het belang van de publieke zaak. In ruim 25 jaar heb ik 1 of 2 keer om een bescheiden loonsverhoging gevraagd en misschien was dat wel een fout want ik zag links en rechts van mij collega's vooral heel erg goed voor zichzelf zorgen.

Na verloop van jaren leerde ik mijzelf me niet meer te storen aan dat soort ergerlijke types. Overweeg je een loopbaan bij de lokale overheid, Gezondheit of ben je als burger of ondernemer benieuwd hoe het nu echt achter de schermen werkt, sla dan de bladzijde om en lees en huiver.

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Ik werd dus aangenomen en kreeg 2 taakgebieden. Ten eerste moest ik de puinhoop die was ontstaan bij het GEB wegens een totaal uit de hand gelopen debiteurenproblematiek mede helpen oplossen en klachten van burgers hierover afhandelen en ten 2^e werd ik adjunct-secretaris van de Regionale Brandweer Noordelijke Delta en beide klussen vond ik erg leuk.

Het GEB was de grootste uitdaging en de kern van de problematiek lag bij een nogal technocratische en arrogante directeur, die tal van signalen dat hij zijn zaakjes niet op orde had in de wind sloeg en die letterlijk honderden uitzendkrachten inhuurde om vingers in zijn dam te steken, maar die niet goed nadacht over de fundamentele hiaten in zijn primaire werkprocessen.

Als ik iets geleerd heb in al die jaren is dat dit soort cognitief dissonant gedrag fataal is en voorts dat het de samenleving bakken met geld kost. Nu is zoiets dergelijks gaande bij de belastingdienst, het UWV en de Sociale Dienst van Rotterdam. Deze laatste zal ik in een apart hoofdstuk nader uitwerken omdat deze nog erger lijkt dan ik destijds bij het GEB aantrof en een goed inzicht geeft hoe het goed fout kan gaan in de praktijk en hoe ambtenaren die over kwetsbare mensen macht hebben, deze kunnen misbruiken.

Dat mensen fouten maken ok, maar het is deze fatale arrogante houding en een klein snappertje die garant staan voor ellende. Deze directeur van het GEB sloeg welgemeende adviezen in de wind en toen de algemeen directeur van het GEB met pensioen ging en vervangen werd door de voormalige algemeen directeur van Van Gend & Loos, die een frisse blik had werd deze het gestuntel van zijn directeur na enige tijd zat en mij werd gevraagd puin te gaan ruimen en ik werd in 1988 op 29-jarige leeftijd projectmanager debiteurenproblematiek, die was opgelopen tot 120 miljoen gulden achterstand, in die tijd een fenomenaal hoog bedrag, hoewel de totale begroting pakweg 5 miljard bedroeg.

Het plan wat ik bedacht was vrij simpel en het is mijn vaste overtuiging dat in complexe krachtenvelden, wat de gemeente Rotterdam de facto was en is, vooral eenvoudige concepten effectief zijn. Hoe complexer, des te lastiger het is uit te voeren met al de tegenkrachten die manifest zijn.

Mijn voorstel was dat de staande organisatie van het GEB met ruim 3.000 medewerkers zich per direct volledig zou gaan focussen op het dichten van de sluisen in de zin van dat men geen nieuwe schulden meer liet ontstaan noch liet oplopen en dat men zich daarnaast zou focussen op vorderingen jonger dan 2 jaar omdat de ervaring leerde dat hoe ouder vorderingen zijn, des te moeilijker het wordt ze te innen. Kan het nog simpeler?

Daarnaast bemerkte ik al snel dat de primaire processen zo lek waren als een mandje en dat een fors deel van de vorderingen fictief waren omdat als iemand verhuisde en daarna de eindmeter-stand werd opgenomen en het GEB niet wist waar naartoe die persoon was verhuisd men vaak nog maanden onterecht de maandtermijnen opvoerde.

Voorts was het GEB barslecht in het beantwoorden van de talloze schriftelijke klachtbrieven van klanten, die grotendeels terecht waren, waardoor steeds weer nieuwe klachten over dezelfde zaak werden ingediend. De organisatie bezweek er bijna aan en het gemeentebestuur had er veel last van. Persoonlijk contact opnemen met die klanten was taboe en veel leed had kunnen worden voorkomen als men niet zo'n autistische houding zou hebben gehad en zoals gezegd de totale schuld was boekhoudkundig opgelopen tot 120 miljoen gulden en dat was politiek niet uit te leggen.

Het andere deel van mijn plan was dat ik samen met een handvol GEB'ers, die ziek thuis zaten vanwege deze ellende, mij zou richten op het nog zo veel als mogelijk alsnog incasseren van openstaande schulden op basis van een persoonlijke aanpak en dat kwam in de praktijk neer op bellen en het afleggen van huisbezoeken. Het zo maar afschrijven van die vorderingen, hetgeen het GEB wilde, zou terecht tot veel weerstand hebben geleid van mensen, die wel trouw hun energierekening betaalden.

Een argument van het GEB was dat veel mensen niet meer traceerbaar waren via het bevolkingsregister, maar daar had ik wat op gevonden en dat heette een telefoonboek. Daar was men nog niet opgekomen en dat komt weer omdat de meeste ambtenaren en hogere leidinggevenden, die ik heb gekend in de publieke sector, geen benul hebben van resultaatgerichtheid, logisch nadenken en samenwerken om een gemeenschappelijk doel te kunnen bereiken en men daar ook niet op wordt afgerekend noch voor wordt beloond.

In het beste geval vinkte men de eigen lijstjes af en ging dan voldaan naar huis ook als deze lijstjes geen enkel gewicht in welke schaal dan ook hebben gelegd. Al heel snel ontpopte mijn clubje zich tot de meest gemotiveerde club medewerkers bij het GEB. Het ziekteverzuim in die club was extreem laag en niet zelden liet men vakanties schieten of kwam men zelfs op onchristelijke tijden naar kantoor, hetgeen mij bewees dat veel ambtenaren wel willen mits de juiste werkomgeving wordt geschapen en de juiste faciliteiten worden geboden om de klus te kunnen klaren.

Het is vrijwel altijd de stijl van hun leidinggevendenden die het eindresultaat bepalen. Is deze eerlijk en authentiek dan gaan die medewerkers er ook volledig voor. Werk kan heel leuk zijn en de beste resultaten worden vaak behaald in een zakelijke prettige werksfeer. De werkplek hoeft geen mentale gevangenis te zijn, zoals tal van mismanagers die op macht drijven denken en soepelheid in combinatie met het boeken van uitstekende resultaten is heel goed mogelijk in de praktijk.

Durf los te laten en spreek medewerkers aan op hun resultaten en bijdrage aan het team en nergens anders op. Vanwege onverwacht en voor andere GEB'ers beschamend succes van ons clubje werden we al snel in onze nieren gezeten door een manager en ex hoge officier van het korps der Mariniers, die zich opwierp als antagonist van dit project, de status quo wilde beschermen en de eerdergenoemde directeur kennelijk uit de wind wilde houden

Deze bood achter de schermen tegenspel en muntte uit in concies en machinaties, want macht, status en positie zijn en blijven voor veel (top) ambtenaren een belangrijke drijfveer. Concies en machinaties waren aan de orde van de dag en toen zelfs redelijkheid niet meer werkte pleegde ik een interventie naar de vak-wethouder wiens politieke lot verbonden was aan "mijn project".

Van de directeur, die in die tijd in schaal Sk19 werd bezoldigd en een onaan-tastbare rechtspositie had, werd niet lang daarna afscheid genomen. Altijd in mijn werk is het om de publieke zaak gegaan en nooit was het voor mij persoonlijk. Ik herinner mij collega's wiens primaire focus het was voortdurend te stijgen op de loonladder en voor elke scheet die zij extra lieten wilden zij financieel gecompenseerd worden en het moet worden gezegd dat zij het soms tot zeer grote hoogten brachten op die manier en het Peters' Principle met succes trotseerden.