

INTERVIEW MET JAN VAN GINKEL: VAN 'DE WAARD' NAAR 'MOLENWAARD'

"Het is een buitengewoon boeiend proces. Het is voortdurend pionieren en met elkaar dingen uitvinden. Het is ook proberen aan te sluiten bij beweging, dus organisch met elkaar groeien. Dat vind ik belangrijk! En wat nadrukkelijk geldt: het is maatwerk! Als ik bij wijze van spreken dezelfde klus ergens anders zou moeten doen, zou ik het niet kopiëren. Want je hebt te maken met andere mensen, andere culturen, andere interacties. Het is en blijft maatwerk. Dat vind ik wel een belangrijke boodschap!"

Dat zegt Jan van Ginkel, gemeentesecretaris van drie gemeenten in de Alblasserwaard: Graafstroom, Nieuw-Lekkerland en Liesveld, en algemeen directeur van de per 1 juli 2009 ingestelde gemeenschappelijke werkorganisatie 'De Waard'. Van Ginkel werd als kwartiermaker aangesteld per 1 januari 2009; voldoende om een eigen stem op de nieuw te vormen organisatie te kunnen zetten. Hoewel dat bij de start van zijn gemeentelijk bedrijf nog niet de bedoeling was, zullen de samenwerkende gemeenten per 1 januari 2013 fuseren en opgaan in de nieuwe gemeente 'Molenwaard'. Die gemeente gaat dan van start met goed op elkaar ingespeelde medewerkers, die de afgelopen jaren onder leiding van Van Ginkel veel aandacht hebben besteed aan het ontwikkelen van een nieuwe bedrijfscultuur op basis van vier gemeenschappelijke kernwaarden. Andries Knevel sprak met Jan van Ginkel.

Jan van Ginkel (JvG) "Ken je het verhaal van De Waard? Andries Knevel (AK): Globaal. Vertel.....

JvG: Even de achtergrond! Drie gemeentes: Graafstroom, Nieuw-Lekkerland en Liesveld. Alle drie circa 10.000 inwoners. Die zagen dat hun bestuurskracht op termijn onvoldoende zou zijn. Vanwege de kwetsbaarheid van kleine ambtelijke organisaties, decentralisatie van rijkstaken en meer van dat soort ontwikkelingen. Herindeling was politiek nog geen begaanbare weg. Men koos er voor het ambtelijk apparaat te laten fuseren: integraal. Het bedrijf dat daarvoor is opgericht, juridisch een gemeenschappelijke regeling, heet 'De Waard'. Ik ben daar algemeen directeur van en ik ben ook gemeentesecretaris van de drie colleges. Dat is heel boeiend. Ik heb niet alleen te maken met de normale spanning tussen het bestuur en de or-

ganisatie; ik moet drie heren dienen. Bovendien staat het bedrijf 'De Waard' wat meer op afstand ten opzichte van de drie colleges. 'De Waard' is opgericht per 1 juli 2009. Inmiddels is alsnog besloten tot herindeling per 1 januari 2013. Vanaf die datum is er dus weer een klassieke gemeente met een regulier college, een reguliere ambtelijke organisatie en één secretaris/directeur.

AK: Eerst bewust kiezen voor een soort 'BEL'-constructie en dan toch al snel voor een fusie! Is dan niet bijzonder?

JvG: Daar wil ik twee dingen over zeggen. Eén: 'De Waard' is in veel opzichten vergelijkbaar met de BEL. Maar op twee punten ook wezenlijk anders. De drie secretarissen van Blaricum, Eemnes en Laren zijn opdrachtgever namens hun gemeentebestuur en er is een directeur voor de werkorganisatie. Het schakelvlak bij de BEL zit dus bij vier personen. Bij 'De Waard' zit het allemaal in mijn hand. Wij kennen ook geen opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie en geen DVO's (Dienstverleningsovereenkomsten—red). Een tweede wezenlijk verschil is dat de BEL een heel verrekkenmodel heeft opgetuigd. Wij hebben gewoon gezegd: onze gemeenten zijn ongeveer even groot. Aan het einde van het jaar betalen ze allemaal 1/3 van de totale kosten.

AK: En waarom toch herindelen? Als ik de film terugdraai, er achteraf wat meer van afstand naar kijk, denk ik dat iedereen, ook een aantal jaren geleden, heeft begrepen dat die herindeling er een keer

gaat aankomen. Door eerst ambtelijk te fuseren heeft men politieke tijd gekocht. Ik zeg er ook direct bij dat, als je eenmaal kiest voor een ambtelijke fusie, een bestuurlijke herindeling in mijn beleving zo goed als onvermijdelijk is.

AK: Wat doen de colleges van BenW nog? Vergaderen ze apart of samen?

JvG: Dat is een groei-model geweest. Toen 'De Waard' werd gevormd was de focus van de ambtelijke organisatie al snel gericht op de nieuwe gemeente; op de toekomst. De colleges waren aanvankelijk nog lokaal bezig. In het tweede halfjaar hebben de colleges tegen elkaar gezegd: "We kunnen nu wel ons lokale ding blijven doen. Maar zullen we ons ook focussen op de toekomst?" Ze zijn toen mee gegaan in de stroom. Weer een poosje later is dat bij de raden gebeurd. Voor hen is het 't meest ingewikkeld. Zij zijn immers lokaal gekozen voor de lokale thema's. Op dit moment is het hele systeem er op gericht om de nieuwe gemeente op de kaart te zetten. 'Molenwaard', gaat die heten. Dat proces waarin de verschillende partijen bijschakelden heeft bij elkaar een jaar of anderhalf geduurd. Inmiddels is het zo ver dat elk stuk dat door ambtenaren wordt geproduceerd, wordt besproken in het wekelijks overleg van portefeuillehouders. Vervolgens gaat het naar het gezamenlijk college, waar het wordt vastgesteld. Onze collegebesluiten bevatten de formule: "De colleges besluiten in gezamenlijkheid, ieder voor zich". Er wordt

nog wel lokaal vergaderd, maar dat gaat nog maar over weinig dingen. Dat geldt ook voor de raden. In het begin vergaderden de raden apart. Vervolgens in één zaal; gezamenlijk, maar gegroepeerd per raad. Daarna zaten ze fractiegewijs, maar met drie woordvoerders. En nu zitten we in fase vier, nog steeds fractiegewijs, maar met één woordvoerder. Men groeit organisch toe naar die nieuwe gemeente Molenwaard.

AK: De raden hebben nog wel ieder een eigen griffier?

JvG: De griffies zijn niet geharmoniseerd. Persoonlijk vind ik dat een weeffout. Destijds heeft niemand er bij stil gestaan; ik ook niet. Maar 'De Waard' organiseert als één lichaam; de raden in toenemende mate; de colleges in toenemende mate, en toch heb je nog drie aparte griffies. Men is nu aan het nadenken om die toch ook nog snel te harmoniseren. Achteraf denk ik: dat hadden we gelijk moeten doen.

AK: Zou je de organisaties in de drie gemeenten kunnen typeren?

JvG: Die liepen vrij ver uiteen. Dat maakte het wel heel complex. Gaandeweg is ook steeds duidelijker geworden dat het cultuuraspect voor veel dingen heel bepalend is. Als ik het schets: in één van de gemeenten werden bijvoorbeeld geen functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. In die cultuur sprak men elkaar niet aan op zakelijke gronden. Vreselijk gezellig natuurlijk, maar in termen van professionaliteit zou het een stuk beter kunnen. Terwijl een andere gemeente al een



aantal jaren bezig was met organisatieontwikkeling. Als je die gemeentehuizen binnenkwam voelde je de verschillen. Je ziet het ook bij de gemeentebesturen. Ik heb er geen oordeel over, maar ik zie wel dat ook daar grote cultuurverschillen zijn. En hetzelfde geldt voor de raden.

AK: Waarin uiten die verschillen zich?

JvG: In manieren van besluitvorming, maar ook manieren van omgaan met je ambtelijke organisatie, de mate van wel of niet duaal opereren, ...

AK: Wat heb je gedaan om een nieuwe cultuur voor 'De Waard' te ontwikkelen?

JvG: Mijn centrale boodschap voor dit interview is: "als je teams samenvoegt moet je niet met cultuurontwikkeling beginnen op het moment dat de teams worden gevormd; daar moet je ruim van tevoren aan beginnen". Het voortraject is minstens zo relevant als het realisatietraject. Bij ons hebben we al een jaar voordat de fusie tot stand kwam, de medewerkers van de drie gemeenten vier cultuurwaarden voor de nieuwe organisatie laten bepalen: twee bestaande en twee nieuwe. "Op welke twee cultuurwaarden zijn jullie nu trots en willen jullie behouden?" En vervolgens, als je kritisch bent op jezelf, welke twee zou je nieuw willen introduceren? Die vier cultuurwaarden zijn echt vanuit de medewerkers tot stand gekomen. De helft was direct herkenbaar. Door zo'n traject heel zorgvuldig te doen zijn mensen nadrukkelijk bezig met teamvorming voordat het überhaupt zo ver is. Het tweede is dat de ondernemingsraad zeer intensief in het proces betrokken is geweest. Ze mochten bij iedere

stuurgroep, begeleidingsgroep en klankbordgroep zitten. En ze deden ook mee. We wilden hen deelgenoot maken en in die zin ook committeren. Maar ook hun kennis en ervaring kunnen gebruiken. En het derde is dat we iedereen de mogelijkheid hebben gegeven om een soort persoonlijk assessment te doen. Via een bureau, dat onderzoek deed naar je kernkwaliteiten, je voorkeuren en je valkuilen. Zodat jij, op basis van het hele functieboek en gegeven de spiegeling die je had gekregen, een keuze kon maken voor de functies waar je belangstelling voor had. Zodoende hebben mensen zelf een rol gespeeld bij de keuze van het team waarin ze terecht zouden komen. Zo'n nieuwe organisatie is voor mensen toch wel een hele slag. De facto kreeg men per 30 juni 2009 massaal ontslag en per 1 juli 2009 waren ze in mijn dienst; in een volstrekt nieuwe organisatie die drie keer zo groot is, de hele sturing is anders, je team is uit elkaar gevallen, je hebt nieuwe collega's en een deel van je werk is anders geworden.

AK: Welke vier cultuurwaarden kende die nieuwe organisatie?

JvG: Niet schokkend: 'open communicatie'. Dus: we praten niet over jou, maar met jou. En 'pro-activiteit'. Kom mij dus niet vertellen dat je het allemaal niet kon helpen of dat je het niet geweten hebt. Die twee andere zijn 'klantgerichtheid' en 'zakelijkheid'. Als management stuur je natuurlijk op honderd dingen, maar wij hebben vanaf dag één vooral op cultuur gestuurd! Als je niet aan de cultuurwaarden voldoet heb je een probleem. Het aspect cultuur wordt expliciet en consequent meegewogen als criterium in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dat heeft ook wel eens een schokeffect teweeg gebracht. Toen we voor de eerste keer afscheid namen van iemand die wel goede dingen deed, maar niet aan de cultuurwaarden voldeed, had iedereen zoiets van:

"Jan heeft iets met cultuur, maar hij meent het echt!". Ja, ik vind het belangrijk. Er staat tegenover dat je mensen wel moet helpen. We hebben vrij veel budget vrijgemaakt voor allerlei sessies met elkaar, individuele feedback, e.d., om mensen te helpen in hun groei. We kennen ook de systematiek van individuele werkplannen: een persoonlijk jaarplan, dat niet zozeer betrekking heeft op wat je allemaal gaat doen, maar heel nadrukkelijk op de toegevoegde waarde die je gaat leveren. Je wordt er ook op afgerekend. Kortom, wij hebben het begrip cultuur zowel aan de voorkant als bij de realisatie heel serieus genomen en geborgd. Maar je zult mij inmiddels het woord 'cultuur' of 'cultuurontwikkeling' niet vaak horen gebruiken. Dan hebben ze zoiets van: "daar heb je hem weer". Dat heb ik zelf wel bijgeleerd: "probeer het woord cultuur te vermijden". Ik gebruik nu andere woorden voor dezelfde thematiek. Mensen zien het proces van persoonlijke ontwikkeling in termen van cultuurwaarden nog wel eens als "Dat komt er bij". En ik zeg: "Nee, het is gewoon je werk, dus daar moet je niet bijzonder over doen".

AK: Het klinkt alsof iedereen zich snel kon voegen.

JvG: Ik heb ook wel mazzel gehad! Daar ben ik heel eerlijk in. 'De Waard' was ongeveer 25 fte groter dan de drie bestaande gemeentes. Dat is best heel bijzonder bij een fusie. Maar ze gingen hier echt voor kwaliteit en professionalisering. Ik kon gaan werven en dat heb ik maar op één aspect gedaan: zijn die mensen de personificatie van onze cultuur? En natuurlijk moet een jurist een wetboek schrijven! Bovendien hadden we bij de start 25 vacatures. Ik mocht dus 50 nieuwe mensen aantrekken, én er waren aardig wat medewerkers die al aan de cultuurwaarden voldeed. We hadden zo al snel genoeg kritische massa voor cultuurontwikkeling.

AK: Hielp de verhuizing naar het tijdelijke gebouw?

JvG: Dat heeft een dominante rol vervuld. Toen ik in dienst kwam werd mij helder dat men van plan was de drie oude gemeentehuizen te gaan herbevolken. Dat zag ik niet zitten en ik heb het bespreekbaar gemaakt. Men heeft toen besloten om alsnog met spoed een tijdelijk gebouw uit de grond te stampen. Wij zijn 1 juli 2009 begonnen en op 1 september was 't gebouw er. Zonder één gebouw, zou ik niet weten hoe je echt slagen kunt maken. Als je drie organisaties compleet moet integreren – en je wilt die integraliteit borgen – moet je niet op dislocaties zitten. Dus dat is een gouden greep geweest.

AK: Wil je de cultuur van de huidige organisatie beschrijven?

JvG: Er is in 'De Waard' veel ruimte om het gras te laten groeien en de bloemen te laten bloeien. Spontane evolutie, zal ik maar zeggen.... Maar het is nadrukkelijk ook: 'leren en ontdekken met elkaar'. Vallen en opstaan! Veel aandacht voor elkaar en natuurlijk ook voor een paar processen; het moet natuurlijk allemaal wel lopen. Het kan niet alleen maar "laten we maar een beetje creatief zijn met elkaar" zijn. Het gaat om de balans tussen de dingen borgen en tegelijkertijd de bloemen laten bloeien. De accenten verschillen ook per afdeling en zijn mede afhankelijk van het soort werk dat daar wordt gedaan. Wij werken in ieder geval niet op basis van macht. En op mijn eerste werkdag heb ik tegen het hele personeel gezegd: "Er is één zekerheid, namelijk dat vanaf heden alles altijd in beweging blijft". In de eerste achttien maanden hebben we zeven keer een wetboek uitgevoerd. Als er in de organisatie dingen niet goed lopen, of er zijn externe ontwikkelingen, dan pas je toch gewoon aan!! Wij doen dat voortdurend. Geen blauwdrukken dus!

