

Achterhoekse spagaat

Twee jaar geleden verzelfstandigde de gemeente Doetinchem haar vier begraafplaatsen, samen met een veel grotere uitvoeringsorganisatie. Dat levert geld en slagkracht op, aldus de wethouder, maar ook een spanningsveld over zeggenschap.

In 2017 vertrokken in één klap ongeveer 150 van de 450 ambtenaren van de gemeente Doetinchem. Het waren de ambtenaren van de afdeling Buha: Beheer, Uitvoering, Handhaving, Afval en Accommodaties, die als zelfstandige Buha bv verderging. Met de gemeente Doetinchem als 100 procent aandeelhouder, dat wel. Met de verzelfstandiging kwamen ook de vier gemeentelijke begraafplaatsen, met jaarlijks zo'n 100 teraardebestellingen, op eigen benen te staan. Maar die verzelfstandiging, zo blijkt uit een gesprek met wethouder Rens Steintjes, gaat gepaard met een spagaat. In het gemeentehuis wordt gerept van 'onze Buha', aldus de wethouder. "Die moet de kracht van een bv etaleren: sneller anticiperen, bedrijfsmatiger werken. Aan de andere kant willen we als gemeente er vrij dicht op zitten om invloed te houden, omdat alles wat Buha doet onze inwoners direct raakt."

Steintjes ontvangt in een vergaderkamer met een glazen wand die uitzicht geeft op de indrukwekkende trappenpartij – veel hout, veel wit – in de grote hal van het gemeentehuis. "Ik zit hier sinds anderhalf jaar. In het verleden was de opdrachtgever en de aandeelhouder van Buha dezelfde persoon. Dat hebben we nu gescheiden," verduidelijkt hij. "Een collega-wethouder is aandeelhouder, ik ben bestuurlijk opdrachtgever."

■ Compacte kern

In 2015 koos Doetinchem in een nieuwe organisatievisie voor een compacte kern met uitvoeringsorganisaties daaromheen. Daarin paste een zelfstandige Buha die efficiënter en bedrijfsmatiger zou kunnen opereren. "Dat is ook wel gebleken," blikt de wethouder trots terug. "Sinds de verzelfstandiging is er stevig minder uitgege-

ven dan toen het een afdeling hier in huis was." Hoeveel minder? Daarvoor went hij zich tot Bas Römer, de tevens aangeschoven teamleider stedelijk beheer bij Buha bv (hierna: Buha). Al in het tweede jaar is volgens Römer 662.000 euro bespaard, het bedrag dat volgens het raadsvoorstel na vier jaar zou worden bespaard.

Was de verzelfstandiging puur een geldkwestie?

Steintjes: "Ja, maar daar zit meer aan. Als je het alleen zuinig wilt doen, gaat het vaak ten koste van kwaliteit. Goedkoop tegen eenzelfde kwaliteit is veel lastiger. Doordat Buha als zelfstandige entiteit voor zichzelf op een efficiënte manier kan werken, efficiënter dan dat alles via de organisatie hier moet lopen, kun je kwaliteit overeind houden tegen een lagere prijs."

Hoe lukt het jullie, sinds jullie los zijn van de gemeente, efficiënter te zijn?

Römer: "De betrokkenheid bij de mensen is toegenomen, doordat er verantwoordelijkheid bij de organisatie is neergelegd om efficiency te halen en kwaliteit te borgen. Het voelt als een eigen bedrijf, mensen voelen zich veel meer verantwoordelijk. Daardoor is er meer inzet, ontstaan er goede ideeën om het anders te doen, een stukje innovatie. Dat biedt voor de Doetinchemse burger meer service."

Hoe ziet dat eruit bij de begraafplaatsen?

Volgens de teamleider kan de zelfstandige bv makkelijker nieuwe producten ontwikkelen, zoals de natuurbegraafplaats. "We zijn bezig om dat door te ontwikkelen, zodat de inkomsten ook toenemen. Slangenburg is de algemene begraafplaats van Doetinchem. In de jaren tachtig van de vorige eeuw is al bedacht om zes

hectare extra te kopen om in de toekomst te kunnen uitbreiden. Nu was de weg vrij om die potentiële uitbreiding anders in te vullen. Daar is de natuurbegraafplaats op ontwikkeld. Net voor de overgang naar de bv zijn we daarmee gestart. Nu zetten we de volgende stap. Ook de grond van de burens is aangekocht. Daar wordt een ceremoniegebouw op ontwikkeld, in samenwerking met de gemeente."

Lukt dat niet met Buha als onderdeel van de gemeente?

Steintjes springt in. Ook de gemeente zou een natuurbegraafplaats hebben aangelegd, stelt hij, maar de zelfstandige Buha kon dat sneller. "Daar zitten de vakmensen er meer bovenop en kunnen ze, op het moment dat zich kansen aandienen, sneller schakelen dan wanneer het eerst helemaal door het gemeentelijk apparaat moet. Daar zit natuurlijk ook spanning achter. De ontwikkeling van het ceremoniegebouw is zo'n moment dat de gemeente zegt: effeetjes op de rem, want dat is wel (een flinke) investering. Uiteindelijk werkt Buha met gemeenschapsgeld. Dus dan vragen wij: laat eerst eens horen wat dat toevoegt en of dat een verantwoorde uitgave is. Dat is het spel van kijken hoeveel ruimte je elkaar geeft en hoe dicht zit je op elkaar zit. Uiteindelijk moet ik als bestuurder altijd uitleggen wat Buha doet."



Wethouder Rens Steintjes (links) en Bas Römer, teamleider stedelijk beheer bij Buha

Dus Buha loopt gewoon aan de leiband van de gemeente.

Römer: "Ik denk dat we voldoende ruimte krijgen. We hebben het nu (hij doelt op het ceremoniegebouw, HP) over een forse investering met impact waar ook een bestemmingsplanwijziging voor nodig is. Dan vind ik het niet raar, juist zelfs prettig, om daarin samen op te trekken om het verder te brengen. Zodat er *commitment* is voor wat wij daar voor een miljoen euro neerzetten."

Stel: je ziet Buha als een kind dat volwassen is geworden en uitvliegt. Je weet pas dat dat kind écht zelfstandig is als het iets doet wat je niet goedvindt als ouder.

Römer prompt: "Je moet het zo zien: je kind gaat op zichzelf wonen, maar houdt een heel goede relatie met de ouders."

Buha is een braaf kind.

"Nou, we zijn af en toe best ondeugend," meent Römer. Zoals bij de planontwikkeling en aankoop van extra gronden voor de natuurbegraafplaats, verduidelijkt Steintjes. "Daar pakte Buha haar bedrijfsmatige vrijheid om die ontwikkeling te starten

zonder medeweten van het college. Dat is een dusdanige grote, zichtbare ingreep dat het college zei: 'Ho, wacht effe. Dáár willen wij graag eerst iets van vinden.' Dan moet je in gesprek met elkaar. Aanvankelijk gaat dat stevig. De bv is overtuigd dat ze de juiste beslissing neemt, binnen het mandaat. Het college vindt het een dusdanige ingreep, dat het geconsulteerd had willen worden."

Het is, zo menen

Römer en zijn opdrachtgever, een kwestie van geleidelijk aan ontdekken wat er van elkaar wordt verwacht. Daar valt in elk geval een kostendekkende begraafplaats onder. Römer: "Tien jaar geleden was het 60.000 tot 80.000 euro negatief. Door de ontwikkeling van de natuurbegraafplaatsen zijn we nu ruim kostendekkend."

Is het beheer anders geworden nu je het als Buha zelfstandig doet?

Römer: "We investeren meer in ecologisch beheer. Dat is een wettelijke plicht, ja, maar hoe ga je daarmee om? Loolaan (een van de vier begraafplaatsen, HP) is zes ha met allemaal splitsteentjes op de paden. Het loopt gigantisch in de papieren om dat onkruidvrij te houden, zeker nu je geen chemische middelen mag gebruiken. Daarom hebben we die paden omgevormd naar gazon en laten we aan de randen ecologisch beheer naar binnen trekken. Zo houd je de kosten beperkt. De onderdelen die wel op een hoger niveau moeten, draaien mee in de bestekken voor Doetinchem. Daarmee hebben wij een lage meterprijs op de begraafplaats."

Is dat anders dan voorheen?

"In het verleden liepen op de begraafplaatsen vier of vijf mensen rond voor onderhoudsbeheer." Deels gaan die met pensioen, waarna ze niet worden vervangen. De onderhoudstaken voegt Buha toe aan het bestek. "Als één persoon weggaat, heb je het over 70-80.000 euro, inclusief overhead, die je anders kunt invullen."

Ik hoor een mooi verhaal van minder kosten en meer kwaliteit. Is er een reden om niet te verzelfstandigen?

Steintjes: "Dan kom je terug op dat spanningsveld. Als je het heel zuiver op afstand zet als bv, dan zijn er een heleboel dingen waar je niet meer over gaat. Wij hebben de keuze gemaakt om wat dichterbij elkaar te zitten. Dan blijf je in dat spanningsveld zitten. Buha heeft zijn vrijheid om investeringen te doen. Op het moment dat dat bestuurlijk of bij het publiek vragen oproept, zit je onherroepelijk toch weer met elkaar aan tafel."

U vindt het soms moeilijk om afstand te bewaren.

"Dat is gewoon moeilijk, want ik heb óók de verantwoordelijkheid richting onze inwoners om ervoor te zorgen dat hun geld goed besteed wordt. Zo gauw mij als bestuurder het gevoel bekruipt dat dat niet gebeurt, ga ik me ermee bemoeien. Dat past niet altijd bij de gedachte van een bv op afstand. Dat geef ik toe. Maar dan kies ik ervoor om voor mijn inwoners te staan. Je moet niet de illusie hebben dat als je het in een bv zet en als bestuurder toch invloed wil houden, het daarmee dus in één keer glashelder geregeld is. Het gesprek zal altijd nodig blijven. Je kunt er een aparte bv van maken, maar als het gras door de brievenbus naar binnen groeit, heeft de gemeente het niet goed gedaan." ■

Dit is het derde artikel in een serie over privatisering. De eerste twee artikelen verschenen in juni 2019: een interview met Ralph Otten, teamleider en adviseur bij KYBYS en augustus 2019: een interview met Pauline Harsmen, tot 2018 directeur van de Essenhof in Dordrecht.

"Als je het alleen zuinig wilt doen, gaat het vaak ten koste van kwaliteit. Goedkoop tegen eenzelfde kwaliteit is veel lastiger"