

Maarten Schurink: 'We kunnen veel meer veel beter regelen'

Toen hij bij het ministerie van Binnenlandse Zaken werkte raakte Maarten Schurink gefascineerd door gemeenten. Op 1 december 2010 trad hij aan als gemeentesecretaris van de gemeente Utrecht. Een van de jongste gemeentesecretarissen van Nederland over het werken bij een van de grootste gemeenten van Nederland: "Sommige systemen belemmeren de mensen om maximaal resultaat te behalen. Ik zie het als mijn opgave ze daarvan te bevrijden."



Maarten Schurink: "Systemen belemmeren mensen maximaal resultaat te behalen." (foto: Ivar Pel Fotografie)

Het dualisme was nog in wording toen Maarten Schurink eind jaren negentig van de toenmalige commissie-Elzinga opdracht kreeg gemeenten te informeren over de gevolgen van het duale stelsel voor de lokale bestuurspraktijk. "Het leuke was dat ik me niet zozeer hoefde bezig te houden met de structuurveranderingen in de overgang naar een duaal stelsel, maar veel meer met de verandering in gedrag en cultuur die daaraan vastzat", herinnert hij zich.

Onder de noemer 'Vernieuwingsimpuls dualisme en lokale democratie' gaf Schurink overal in het land presentaties over het dualisme in theorie en in praktijk. "Ik ben toen zeker bij 150 tot 200 gemeenten op bezoek geweest. Een fantastische periode, waarin ik veel mensen heb ontmoet die ik soms ook nu nog steeds tegenkom. In die periode is mijn interesse voor de gemeentelijke organisatie gewekt."

Die interesse nam toe tijdens zijn jaren als senior consultant bij Berenschot. "Daar heb ik veel in opdracht van gemeenten gewerkt. Meer aan de organisatiekundige kant, met herinrichtingsopgaven en bezuinigingstaakstellingen, dan aan de bestuurskundige kant."

Ervaringen combineren

In Dordrecht kon Schurink de ervaring die hij in beide functies had opgedaan combineren, eerst als hoofd strategie, daarna als directeur van het Stadsbestuurscentrum en plaatsvervangend gemeentesecretaris. "En dan komt het toeval om de hoek kijken. Toen de fungerende gemeentesecretaris aankondigde een sabbatical te willen nemen om zijn proefschrift te schrijven, keek het college om zich heen en zag niemand anders dan mij. Toen moest ik wel even slikken, want je hebt het toch over een 100.000 plus gemeente, waar tot op het regionale niveau zo'n 3000

arbeidsplaatsen mee gemoeid zijn. Dan praten we dus over een flinke kluit. Uiteindelijk besloot ik de sprong te wagen. En dat beviel aan beide kanten erg goed.”

Dat bleek, want toen de eigenlijke gemeentesecretaris niet meer terug wilde keren in zijn oude functie, werd Schurink benoemd tot fulltime gemeentesecretaris. Desondanks bleef hij met zijn gezin wonen in De Bilt. “Ik ben in Nijmegen geboren en getogen en heb daar ook gestudeerd. Na wat omzwervingen in Brabant heb ik zo’n zeven jaar in Den Haag gewoond, om uiteindelijk neer te strijken in De Bilt. We zijn hier gaan wonen, omdat het zo lekker centraal is. Maar ik moest natuurlijk wel iedere dag op en neer naar Dordrecht.”

Na een jaar gemeentesecretaris in Dordrecht te zijn geweest, werd Schurink gebeld of hij interesse had in een overstap naar Utrecht. “Daar heb ik lang over gearzeld. Ik was immers feitelijk slechts twee jaar en formeel pas een jaar gemeentesecretaris in Dordrecht, van de vijf jaar dat ik er in totaal heb gewerkt. Bovendien klikte het erg goed met de nieuw aangetreden burgemeester.”

Maar uiteindelijk kon de roep van een G4-gemeente niet worden genegeerd. “Zeker niet als die gemeente zich ook nog eens op fietsafstand van je huis bevindt. Daarom ben ik, zonder overigens de verwachting te koesteren het te zullen worden, het gesprek aangegaan. En we werden in de loop van die besprekingen eigenlijk alleen maar enthousiaster over elkaar. Met als resultaat dat ik in december 2010 aantrad als gemeentesecretaris van Utrecht.”

Betrokkenheid bij de stad

Schurink werd ondanks zijn toch relatief jonge leeftijd met open armen ontvangen. “Het welkom was echt geweldig, mede dankzij het bijzonder uitgebreide introductieprogramma. Mensen zijn voor mijn komst echt uitgedaagd om een serieus en zinvol programma te verzinnen, dat me met name ook in contact zou brengen met de mensen op de werkvloer. Ze zijn daarin geslaagd. Die tijd heeft me heel veel informatie opgeleverd over de organisatie van de gemeente Utrecht.”

De kwaliteit van de Utrechtse ambtenarij is hoog, zo kon Schurink zelf ervaren. En ook de betrokkenheid bij de stad is erg groot. “Tegelijkertijd belemmeren de systemen die deze gemeente in de loop der tijd heeft ontwikkeld mensen om maximaal resultaat te behalen. De directeuren worden bijvoorbeeld niet bevraagd op de intelligentie van hun aanpak of het succes van de samenwerking met andere diensten, maar op het bereikte financiële resultaat.”

En dat hoeft niet. “Je kunt de gemeentelijke organisatie ook aansturen op de kwaliteit van processen, systemen en van de medewerkers. Zeker als je het tegelijkertijd zo simpel mogelijk probeert te houden en in dat kader ook goed nadenkt over de inzet van ICT en andere innovatieve technieken. Digitale dienstverlening is een mooi voorbeeld. Utrecht is de jongste stad van Nederland, maar we lopen bepaald niet voorop met onze e-diensten. Dat moet dus anders.”

Schurink hanteert om dat te bereiken niet de botte bijl. “Wel doe ik nadrukkelijk een beroep op de eigen verantwoordelijkheid. Want ik kan de ramen wel openzetten maar vervolgens moeten de mensen wel bereid zijn in de wind te gaan staan om hun hoofd op te laten klaren.”

Moderniseren als opgave

Het zijn mooie idealen, maar Utrecht zag zich rond het aantreden van Schurink gesteld voor én een forse bezuinigingsopgave én de opdracht van de nieuwe coalitie om het ambtelijk apparaat zowel als de externe inhuur fors in omvang te beperken. “Dat kwam voor mij niet als donderslag bij heldere hemel. Tijdens mijn sollicitatie is juist lang stilgestaan bij de staat van de Utrechtse gemeentelijke organisatie en de noodzaak die te moderniseren. Misschien is deze opgave zelfs wel een van de belangrijkste redenen geweest dat het college voor mij gekozen heeft.”

De manier om de klus te klaren is door inhoud bij bezuiniging te leggen. Schurink: “Bezuinigen is heel makkelijk als je het bij snijden alleen laat. Dat maakt het wel zo overzichtelijk. Maar het leidt niet tot de beoogde modernisering. Hier moeten beide opgaven worden gecombineerd. Het college van B&W wil toe naar een herijking van de rol van de overheid in het publieke domein, en ziet mogelijkheden om door te innoveren en te moderniseren geld te besparen. Het college biedt

volop ruimte voor

systeminnovatie en geeft ruimte aan de mensen binnen het eigen

apparaat maar ook in het veld, dus aan de professionals, om echt in kaart te brengen hoe het anders en vooral ook beter kan. Daardoor komt er veel ruimte vrij voor mensen om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. En het maakt dat je de beschikbare innovatieve kracht kunt inzetten om te komen tot aanpassing van processen en systemen. Puur op basis van inhoud. Dat zijn wel dingen waar ik energie van krijg.”

Schurink is er ook van overtuigd dat hierdoor de gevolgen voor Utrecht zo beperkt mogelijk kunnen blijven. “Helemaal zonder gevolgen voor de gemeentelijke dienstverlening blijft het niet. Dat kan ook niet. Maar we komen een heel eind. De rol van de gemeente verandert, dat is een feit. En dus wordt ook van de Utrechters gevraagd dat zij een stuk eigen verantwoordelijkheid op zich nemen. Daarom hebben we ze indertijd ook gevraagd om zelf ideeën aan te leveren voor mogelijke bezuinigingen. Daar zijn meer dan 70 echt serieuze voorstellen op gekomen.”

Regionale samenwerking

Zo kijkt Schurink ook aan tegen de samenwerking met andere gemeenten in de regio. “Het rijk heeft besloten de WGR plus af te schaffen. Het contradictoire is nu dat het afschaffen daarvan in deze regio wel eens tot een intensivering van de samenwerking tussen gemeenten zou kunnen gaan leiden. Iedereen is namelijk zeer goed doordrongen van de noodzaak ervan. Ik merk ook dat mijn collega gemeentesecretarissen het wel leuk vinden dat er nieuweling in Utrecht zit, die de samenwerking opnieuw vorm en inhoud wil geven.”

Calimero is daarbij altijd aanwezig, erkent hij. “Maar Dat is ook helemaal niet nodig. Het gaat juist om de combinatie van zelfverzekerdheid en bescheidenheid.”

Want ook Utrecht vaart wel bij een goede samenwerking. “De regio kan niet zonder ons, maar wij kunnen zeker niet zonder de regio. We zijn toch veel effectiever bezig als we op het niveau van 600.000 inwoners kunnen opereren dan dat we alleen voor onze eigen 300.000 inwoners zouden functioneren? We kunnen veel meer veel beter regelen: op het gebied van onderwijs, sport en cultuur, maar ook voor wat betreft mobiliteit en natuur en milieu. Bovendien biedt samenwerking mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren en tegelijkertijd op de kosten te besparen. Juist



De afschaffing van de WGR plus zou wel eens tot een intensivering van de samenwerking tussen gemeenten kunnen leiden, aldus Schurink. (foto: Rick Huisinga)

in de verbetering van die regionale samenwerking wil ik de komende jaren veel tijd en energie steken.”

Het werk als gemeentesecretaris bevalt Schurink erg goed, zoveel is duidelijk. “De urgentie om te veranderen is vrij hoog. Dat betekent we onder grote druk staan en het tempo voor Utrechtse begrippen vrij stevig is. Toch blijft er voldoende draagvlak voor bestaan, bij de politiek, bij het college en bij de ambtelijke organisatie. De komende periode komt het vooral op de uitvoering aan van wat we met elkaar hebben verzonnen. Maar ook die puzzel zal tot een oplossing worden gebracht, daarvan ben ik overtuigd.”

© Eric Harms