



Van een doe- naar een denk-en-doecultuur

‘Als ambtenaren het al tientallen jaren op een bepaalde manier doen, staan ze niet te popelen om het anders te doen’

Vijf jaar werkt onze ceo van dienst Erik de Vries inmiddels bij Avri, een gemeenschappelijke regeling voor tien gemeenten in het Gelderse rivierengebied. In die tijd is ‘zijn bedrijf’ zo ongeveer verdubbeld wat betreft omvang en aantal mensen. Het geheim daarachter: het beter en goedkoper doen dan de uitbestedende gemeentes. Alleen al wat betreft afvalverwijdering kan Avri keihard aantonen dat het de afgelopen jaren een besparing van 37 procent heeft gerealiseerd.

Auteur: Hein van Iersel



7 min. leestijd

INTERVIEW



Avri is een gemeenschappelijke regeling in het Gelderse rivierengebied dat de afvalverwijdering verzorgt voor tien gemeenten: Buren, Culemborg, Geldermalsen, Lingewaai, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, West Maas en Waal en Zaltbommel. In deze gemeenten voert Avri ook handhavingstaken uit. Daarnaast is Avri in vier gemeenten verantwoordelijk voor het beheer van de openbare ruimte. De hoofdvestiging bevindt zich direct aan de A15 in Geldermalsen. Avri bestaat sinds 1989.

Zou je De Vries tegenkomen op een receptie, dan zou je niet vermoeden dat hij ambtenaar is. Niets mis met ambtenaren, maar De Vries praat toch net te veel en te snel om te voldoen om aan het clichébeeld. Toch is hij wel degelijk ambtenaar, maar wel een die de bedrijfsmatige cultuur van zijn bedrijf koestert en daar graag in voorop wil lopen. De Vries werkte tijdens zijn carrière in het bedrijfsleven onder andere bij ingenieursbureaus als Grontmij en DHV en studeerde biologie, bestuurskunde en sociologie.

Zijn komst volgde vijf jaar geleden op een crisis waarin het bedrijf zich bevond. Avri werkte al vele jaren voor de omliggende tien gemeenten op het gebied van afvalreiniging en onder de opdrachtgevers ontstond een discussie over de positie en de rol van Avri. Gemeenteraadsleden en vertegenwoordigers stelden daar vragen bij. Dat resulteerde in vragen als: Is een gemeenschappelijke regeling als Avri nu werkelijk de juiste manier om de zaken aan te pakken? Zou een totale uitbesteding niet makkelijker en voordeliger zijn? Vragen dus over het bestaansrecht van het bedrijf. Natuurlijk zorgde dat voor de nodige onrust onder de medewerkers. Voor De Vries was er feitelijk maar één antwoord mogelijk op de bovenstaande vragen: een vlucht naar voren. Zorg dat Avri het beter en goedkoper doet dan de rest; dat is de makkelijkste manier om criticasters bij voorbaat de mond te snoeren. Dat is volgens de directeur alleen mogelijk bij een bepaalde schaalgrootte. Vanaf een bepaalde omvang kun je voldoende investeren in mensen, machines en kennis om dit te realiseren. Wat betreft afvalinzameling had Avri al een schaalgrootte die voldoende was om efficiënt te kunnen opereren. Diezelfde schaalgrootte kon Avri echter ook benutten om efficiency te brengen in het beheer van de openbare ruimte.

En gezien het groeipad van de afgelopen jaren heeft De Vries deze ambitie waargemaakt. Van ongeveer 120 werknemers en nog eens 30 personen die via inlening bij het bedrijf werkten, is Avri gegroeid naar 220 mensen in eigen dienst en meer dan 100 in losse dienst. Die laatste categorie is voor een groot deel verantwoordelijk voor het invullen van de *social return*-doelstelling. De belangrijkste partner hierbij is Werkzaam, het voormalige sw-bedrijf dat in het grootste deel van het verzorgingsgebied van Avri werkzaam is. Groei is voor de komende jaren geen doel op zich meer. Avri is inmiddels groot genoeg om te kunnen investeren in mensen en machines; daarvoor hoeven er geen gemeenten meer bij te komen. Dat geldt ook voor de werkzaamheden die voor opdrachtgevers worden uitgevoerd. Standaard is dat afvalverwijdering, maar voor een groeiend aantal gemeenten betreft het ook het beheer van de openbare ruimte en handhaving.

Overname

De overgang van een dienst is in essentie redelijk eenvoudig. Wanneer een gemeente besluit om het beheer van de openbare ruimte 'in te besteden' aan Avri, neemt deze het complete pakket mensen, machines én munten over en gaat men aan de slag. De medewerkers blijven ambtenaar. De Vries durft daarbij te garanderen dat zijn bedrijf het afgesproken werk voor maximaal hetzelfde geld kan verrichten en dat het bijna altijd goedkoper kan. De verklaring daarvoor is dat Avri een puur bedrijfsmatige cultuur heeft. Dit in tegenstelling tot gemeenten, waar beheer van de openbare ruimte toch vaak een dienst is die zowel inhoudelijk als fysiek wat verder af staat van de andere gemeentelijke diensten en vaak in de loop van jaren zijn eigen cultuur heeft ontwikkeld. Dat begint met kleine dingen. Om acht uur begin-



nen is ook werkelijk om acht uur beginnen. En als je aan de andere kant van het dorp of de stad aan het werk bent, is het niet handig om half elf terug te komen om koffie te drinken. Dan krijg je gewoon een kan koffie mee, zodat je geen halfuur extra op en neer hoeft te rijden.

Ik vraag aan de directeur: als het zo makkelijk is, waarom doen gemeenten dat dan niet zelf? De Vries: 'Ik zeg niet dat het makkelijk is, en voor gemeenten zeker niet. Gemeenten zijn nu eenmaal geen uitvoeringsorganisaties. De focus ligt op het beleidsmatige werk dat op het gemeentehuis gedaan wordt en de buitendienst zit vaak op afstand. Uitvoering is gewoon ook een vak waar je verstand van moet hebben.'

Voor Avri is dat nu juist de kern van de zaak. Het bedrijf zegt dat het exact weet wat de productiviteit van zijn medewerkers is en stuurt daar actief op. Dat is ook nodig, omdat dit het bestaansrecht van het bedrijf is. De afspraak die Avri maakt met zijn opdrachtgevers, is dat deze de kosten betalen voor het verrichte werk; niet meer en niet minder. De Vries: 'Wij nemen een werk over inclusief het bestaande budget. Doen we het voor minder geld, dan vloeit dat geld terug naar de gemeente.' Het tegenovergestelde geldt overigens ook. Als er meer geld nodig is, bijvoorbeeld omdat onkruid voortaan op een andere manier moet worden bestreden, dan moet de gemeente in kwestie bijbetalen. In de praktijk zou volgens De Vries blijken dat er al gauw tien procent wordt bespaard. Overigens kan het soms een paar jaar duren voordat er een scherp beeld ontstaat van de werkelijke besparing. Als beheerstaken bij een eigen gemeentelijke dienst zijn ondergebracht, is het vaak niet helemaal duidelijk wat er precies voor het budget gedaan wordt. Dat heeft ook geen meerwaarde; het komt toch allemaal uit dezelfde pot. Bij uitbesteding aan Avri ligt dat anders; opdrachtgevers willen dan precies weten wat er gedaan wordt voor het budget, precies zoals je dat bij een commerciële aannemer ook eist. Inmiddels helpt Avri de gemeente te bepalen wat de opdracht precies inhoudt en leert Avri om op basis daarvan te bepalen wat de klus exact moet gaan kosten. Die nauwe samenwerking tussen gemeente en Avri is van groot belang om de overgang te laten slagen. Vertrouwen is daarin het sleutelbegrip; want als er vanaf het begin wantrouwen is, dan is het bijzonder lastig om de inbesteding van de buitendienst succesvol te laten zijn.

De Vries: 'Zelf hebben we geleerd dat het van belang is om de binnendienst tijdig mee te nemen in het proces en om de verwachtingen tussen

gemeente en Avri goed te managen, want het duurt wel enkele jaren voordat je bent waar je gezamenlijk wilt zijn. Wat we in eerste instantie bijvoorbeeld hadden onderschat, was het effect van de nieuwe dienstverlening op de eigen bedrijfsvoering van Avri.'

Het grote verschil met een commerciële aannemer is dat Avri geen winst maakt en dat de opdrachtgevers precies zó veel betalen als er kosten worden gemaakt.

De Vries: 'Als wij een gemeentelijke dienst van bijvoorbeeld zestien mensen overnemen, weten we in de praktijk vaak direct al dat we het werk uiteindelijk met twaalf man kunnen verrichten. Een concurrent voor commerciële aannemers zijn wij in beginsel niet. We zullen werk uitbesteden op dezelfde manier als de gemeente dat voorheen deed. Als echter blijkt wij maar twaalf mensen nodig hebben terwijl er voorheen zestien aan de slag waren, kunnen en moeten wij met die vier mensen natuurlijk wel aanvullende zaken verrichten. Dat gaat dan ten koste van het budget voor de aannemer. In dat opzicht zijn wij wel een concurrent van de commerciële aannemer.'

Cijfers zijn niet alleen belangrijk bij het plannen van werk; ook voor de toekomst zijn precieze cijfermatige doelstellingen belangrijk. 'Smart plannen' noemt De Vries dat. Enerzijds om de eigen organisatie scherp te houden, maar ook als verantwoording tegenover de aangesloten gemeenten.

Tegenstand

Dat Avri goedkoper kan werken dan een eigen dienst, wil niet zeggen dat alle gemeenten meteen al hun werk daar onderbrengen. De Vries: 'Dat is ook logisch. Als een gemeente het al tientallen jaren op een bepaalde manier doet, dan staan de ambtenaren niet te popelen om het anders te doen. Dat is niet meer dan menselijk.' Volgens de directeur verdwijnen die scepsis en tegenstand meestal snel, als een dienst werkelijk overgaat naar Avri. Het duurt even om te wennen, maar daarna zouden veruit de meeste mensen volgens De Vries juist meer bevrediging uit hun nieuwe werk putten. Dat zou alles te maken hebben met het feit dat ze dan werken in een bedrijf dat puur gericht is op uitvoering en niet op beleid, waardoor de medewerkers meer aandacht krijgen, sneller gefaciliteerd worden en duidelijke kaders krijgen.

Doecultuur

Het grootste verschil met een normale gemeentelijke dienst is de doecultuur die in het bedrijf heerst. De Vries heeft daar zelf wel aan moeten

wennen. Zijn vorige werkgevers waren ingenieursbureaus, waar het denkwerk vooraf het belangrijkste was. De Vries: 'Toen ik net hier in dienst was, vroeg ik de mening van een aantal mensen over een bepaald iets. Het antwoord was: "Geef nu maar gewoon een opdracht, dan kunnen we aan de slag." Sindsdien zijn er wel de nodige zaken veranderd en wordt opleiding en scholing van de medewerkers steeds belangrijker. Maar vooral aanpakken en doen zitten in het DNA van Avri, denken en praten wat minder.'

De Vries geeft een voorbeeld: 'Als in Tiel de kades overstroomd zijn, verdwijnen bijna alle parkeerplekken. Je kunt dan niet voorkomen dat mensen hun auto ergens anders neerzetten. Als je dan iedereen meteen een bon op zijn voorruit plakt, weet je zeker dat de telefoon op het gemeentehuis roodgloeiend staat. Je moet dan alleen die mensen bekeuren die gevaarlijk parkeren. Wat wij willen, is dat onze medewerkers zelf nadenken over afwijkende situaties die ze tegenkomen en daarover ook zelf beslissingen durven te nemen. Binnen de kaders die ze meekrijgen, natuurlijk.'

Trend

De trend die De Vries voor de komende jaren ziet, is dat bedrijven zoals het zijne steeds meer onderdelen van het beheer van de openbare ruimte op zich zullen nemen. Afvalinzamelingsbedrijven als De Meerlanden, Spaarnelande en Irado zijn al meer dan tien jaar bezig met het beheer van de openbare ruimte. Je ziet nu een nieuwe golf komen van inzamelbedrijven die zich daar ook op gaan richten. Naast Avri zelf is Rova uit Zwolle hiervan een voorbeeld. De Vries noemt Rova een aantal keren als de trendsetter, maar zijn eigen Avri ziet hij als goede tweede. De essentie is dat vergelijkbare bedrijven een steeds groter deel van het beheer van de openbare ruimte op zich zullen nemen. De voordelen voor gemeenten zijn – aldus De Vries – onmiskenbaar: vermindering van kosten en kwetsbaarheid, verbetering van transparantie en kwaliteit en ontwikkelingsperspectief voor medewerkers.



Be social

Scan of ga naar:

www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-5648