

## ARCHIEF

# Tilburgs Model houdt nu ook rekening met burgerij

BESTUREN   POLITIEK   WINSTEN   SOCIALE DIENST   NATUUR   CONCERNS   TILBURG   DUITSLAND   EUROPA   GERRIT BROKX

VERENIGDE NATIES

Een bedrijfsmatige aanpak maakte de gemeente Tilburg de afgelopen jaren financieel gezond. Maar het alom geprezen Tilburgs Model hield geen rekening met de burger. Dat is nu veranderd.

**Job van de Sande**

7 oktober 1998   Leestijd 3 minuten



delsblad  
ober

TILBURG, 7 OKT. Op de terrasjes op de Heuvel in Tilburg strijken regelmatig Nederlandse en buitenlandse gemeenteambtenaren neer na een rondleiding op het stadhuis. Nog altijd praten ze met bewondering en ontzag over het Tilburgs Model, de bedrijfsmatige organisatie van het gemeenteapparaat, waarmee Tilburg eind jaren tachtig in korte tijd zijn grote tekorten op een begroting van 1,2 miljard gulden wist weg te werken. De laatste jaren houdt de gemeente zelfs geld over of, zoals ze op het stadhuis zeggen, maakt winst.

De afgelopen maanden onderging de gemeente Tilburg wederom een ingrijpende reorganisatie. Ditmaal met het doel om beter aan de wensen en eisen van de burger te voldoen. "Onze gemeente werkt als een bedrijf en is daardoor nogal productiegericht. We wilden voorkomen dat burgers alleen nog werden gezien als afnemers van gemeentelijke diensten. Voor de organisatie betekende dit dat we meer vraaggericht moesten gaan werken", zegt Frits van Vugt, senior strateeg bij de gemeente Tilburg. Hij is een van de samenstellers van het onlangs gepresenteerde boek 'Zoeken naar een modern bestuur', waarin de ontwikkeling van het Tilburgs Model is geanalyseerd.

Het Tilburgs Model geldt al jaren als hét voorbeeld van modern bestuur. Tientallen publicaties zijn inmiddels verschenen over de Brabantse gemeente die in 1985 de botte bijl in het dichtgeslibde ambtelijk apparaat zette en haar organisatie herinrichtte als een concern, inclusief kwartaalcijfers en jaarverslagen. Voortaan moesten de gemeentelijke diensten als zelfstandige business-units aan de slag. In contracten werd vastgelegd welke 'producten' tegen welke 'prijs' de afdelingen moesten leveren. De algemene bestuursdienst werd fors ingekrompen en omgedoopt tot 'concernstaf'. Tegelijkertijd stootte de gemeente onderdelen af, zoals het energiebedrijf. Ook liep het aantal ambtenaren in tien jaar terug van 2.400 naar 1.750.

Het succes van het Tilburgs Model inspireerde veel gemeentebesturen in binnen- en buitenland om eveneens de bezem door de bureaucratie te halen. Met name in Duitsland kreeg het model veel navolging. Tilburg ontving zelfs een internationale onderscheiding tijdens Habitat II, de wereldconferentie van de Verenigde Naties op het gebied van huisvesting. De toenmalige burgemeester Gerrit Brokx verkondigde overal en aan iedereen dat Tilburg de best bestuurd stad van Europa was. De euforie was zo groot dat het Tilburgs Model werd gedeponeerd bij een merkenbureau.

Het was wederom een prijs - of het mislopen daarvan - die leidde tot de nieuwe, ingrijpende verandering van het Tilburgse gemeenteapparaat in de afgelopen anderhalf jaar. In 1993 gaat de Bertelsmann-prijs voor de 'best bestuurd gemeente ter wereld' net aan de neus van Tilburg voorbij. Volgens de jury omdat Tilburg onvoldoende rekening houdt met de wensen en eisen van de burgers. "We beseften dat het Tilburgs Model te sterk was gericht op productie", zegt Van Vugt nu. "Hoewel iedereen erg tevreden was over de manier waarop met name de financiën in de hand werden gehouden, zagen we dat er een fundamentele verandering nodig was."

Een groepje ambtenaren trok zich terug op de hei en kwam terug met het plan om de organisatie aan te passen aan de drie 'verschijningsvormen' van de burger: als individu, als wijkbewoner en als lid van een organisatie die op stedelijk niveau bepaalde belangen behartigd wil zien. "Dat leidde tot een kanteling van de organisatie. Voortaan moest er van 'buiten naar binnen' worden gewerkt, waarbij

dus de interactie met de burger een belangrijke plaats inneemt”, zegt Van Vugt. Sinds januari vorig jaar heeft de gemeente drie nieuwe diensten die aansluiten op de verschillende rollen van de burger: publiekszaken, wijkzaken en stadszaken.

Met de nieuwe opzet, die Permanent Ontwikkelings Proces werd gedoopt, ging volgens Van Vugt opnieuw een cultuurschok door het Tilburgse stadhuis. “De onderlinge afhankelijkheid van de diensten is toegenomen. Naast deskundigheid moeten ambtenaren ook leren netwerken. Onderhandelen is even belangrijk als het uitvoeren van regels. Van een masculiene organisatie, die gericht is op prestaties, gingen we over op een meer vrouwelijke organisatie met meer overleg en gericht op kwaliteit. Tilburg is feminiener geworden”, zegt Van Vugt.

Een belangrijk instrument bij het onderzoeken van de behoeften van de burgers zijn de zogenoemde stadsmarktonderzoeken die de gemeente Tilburg reeds enkele jaren houdt. Deze uitgebreide enquêtes zijn volgens Van Vugt niet alleen een resultaatmeting van het gevoerde beleid, maar moeten ook zicht bieden op de wensen en behoeften van burgers. De uitkomsten zijn daarom niet alleen interessant voor het ambtelijk apparaat maar ook voor de politiek, meent Van Vugt.

Overigens is de positie van de politiek, met name die van de gemeenteraad, binnen het Tilburgs Model niet onomstreden. Critici menen dat het ambtelijk apparaat te machtig is geworden, zeker nu de ambtenaren hun beleid willen aanpassen aan behoeften en wensen vanuit het publiek. Toch biedt het model volgens Van Vugt ook veel voordelen voor de gemeenteraadsleden in Tilburg. “Door onze structuur hebben de raadsleden een veel beter inzicht waar de gelden naartoe gaan en of verantwoord worden uitgegeven.”

Toch is een 'politieke kanteling' uitgebleven, zegt Van Vugt. De portefeuilleverdeling in het college van burgemeester en wethouders is onveranderd, evenals de commissies in de gemeenteraad. Van Vugt: “Men had in navolging van de gemeentelijke organisatie kunnen kiezen voor bijvoorbeeld een wijkwethouder. Maar de politiek neemt vooralsnog een afwachtende houding aan. Dat is jammer. Ze laten een goede mogelijkheid liggen om de kloof tussen overheid en burger te dichten.”