

Herindelen doe je zo: zeven tips van hypermarchébaas Hayo Apotheker





📷 ILLUSTRATIE GERCO VAN BEEK

Je kunt hem gerust Mister Herindeling noemen. Burgemeester Hayo Apotheker stond aan de wieg van Súdwest-Fryslân, 's lands grootste gemeente en weet als geen ander hoe je met het fusiebijltje hakt. Aan de vooravond van opnieuw een grote gemeentehussel: zeven lessen van Hayo over valkuilen en hobbels in herindelingsland.

Eigenlijk is hij een soort winkelbaas. Zo eentje die eerst een bescheiden dorpswinkel runde, de zaak uitbreidde en nog een keer verbouwde en nu een supermarkt XXL bestiert. Een voorbeeld voor zijn collega-winkeliers.

Zelf wil hij die vergelijking niet maken. Hij mag als burgemeester dan het boegbeeld zijn, de mensen van Súdwest hebben het gedaan. Of zoals Apotheker het zelf ziet. „Ik ben een bestuurder die met anderen processen vormgeeft en stimuleert vanuit een gezamenlijk gebiedsvisie.”

In januari, als Apotheker afzwaait en van zijn pensioen gaat genieten, bestaat de hypermarché Súdwest-Fryslân op de kop af zeven jaar. Het moment ook dat de gemeente nog een maatje groter groeit met vijftien dorpen van Littenseradiel die er vanaf dan bij

horen.

In 2011 besloten Sneek, Bolsward, Wûnseradiel, Nijefurd en Wymbritseradiel de *'lapen gear te smiten'*. In een klap werd de nieuwe gemeente qua oppervlakte de grootste van het land. Straks telt Súdwest dik 89.000 inwoners, 89 dorpen en steden op een oppervlakte van ruim 841 vierkante kilometer. Zo ongeveer de helft van de Randstad.

'Winkelbaas' Apotheker kijkt terug op hoe zijn organisatie groeide. Hoe het winkelpersoneel moest wennen aan de nieuwe maat. Hoe de klant anders moet leren boodschappen doen. Op hoe je binding houdt met je klanten in al die dorpen en steden en hoe je de etalage opnieuw moet inrichten.

LES 1:

Regel een filiaalchef. Schep duidelijkheid. Een jaar voor de samenvoeging schoven de vijf burgemeesters en hun secondanten wekelijks op dinsdagmiddag rond de tafel. Direct besloten ze om zo gauw mogelijk de nieuwe gemeentesecretaris te benoemen. Johan Krul werd binnengehaald, de baas van de ambtelijke organisatie. Cruciaal in het laten slagen van de fusie, zegt Apotheker. „Helderheid over de coördinator. Die moet ermee werken en moet vanaf de basis betrokken zijn. Het personeel wist in de zomer van 2010 waar ze in het nieuwe jaar zouden werken. Dat moet en is noodzakelijk om chaos te voorkomen.”

LES 2:

Bepaal wie en wat je bent: **maak je nieuwe etalage.** Alle vijf fusiepartners bogen zich over overkoepelende thema's. Ze zetten de belangrijkste onderwerpen op een rij. Die veegden ze op een hoop, om er vervolgens een nieuwe identiteit uit te filteren. „Het waren allemaal

rijdende treinen. Natuurlijk zouden we na de fusie typische gemeentedingen doen als sociale zaken. Maar wat waren onderwerpen waarmee de nieuwe gemeente zich kon onderscheiden? Welke bijdrage kan Súdwest leveren aan Friesland? Wat maakt ons anders dan de burenen?” Dat werd het fundament voor het beleid.

Watergebonden bedrijvigheid was zo eentje in Súdwest. Alle vijf partners hadden veel watersport- en scheepsbouwgerelateerde bedrijven. Makkum, Heeg, Workum, Woudsend, Sneek. Alles bij elkaar bleek Súdwest de kern van de maritieme sector in Noord-Nederland. Zo ontstond een van de uithangborden van de nieuwe grote organisatie. „Dat zijn dingen die je in de etalage kan zetten.”

Nog zo'n voorbeeld is Zes van de Elf. Het nieuwe Súdwest-Fryslân telt zes van de elf steden. Súdwest zag daarmee kans de aloude drijver watersport uit te breiden met extra pijlers van stadstoerisme en cultuurhistorie

Apotheker: „Dit was echt zo'n ontdekking toen we in 2010 naar het geheel keken.” Een perfecte kapstok om het toeristische product op een hoger plan te brengen. De nieuwe invulling van het stadhuis Bolsward dat een historische centrum wordt met meerdere musea onder een dak. Het stadhuis in Workum dat werd omgebouwd tot cultuurhuis. Súdwest zette projecten uit die hoek in de etalage.

LES 3:

Boter bij de vis. Leuk hoor, benoemen wat de smoel wordt van de nieuwe gemeente. Maar regel gelijk een zak geld, anders mislukt het grandioos. „Zorg dat er ontwikkelfondsen zijn. Geen strooigeld, maar serieuze bijdragen.” Súdwest wilde die spil zijn in het maritieme netwerk? Prima, maar dan moet er ook gelijk geld voor zijn, anders is

het gedoemd te mislukken. Er kwamen miljoenen voor meedere Friese merenprojecten, een paar ton voor de Yacht Builders Academy, waarin ROC Friese Poort Sneek de verbinding zoekt met het bedrijfsleven van de jachtbouw. Er was 1,7 miljoen voor de nieuwe sluis van Stavoren en 1 miljoen regiogeld voor de sluisverbreding Kornwerderzand.

LES 4:

Grijp de kans van het nieuwe. Geen van de ambtenaren of bestuurders weet wat het betekent: een organisatie zijn voor 80.000 inwoners. Zorg dat mensen een sprong in het diepe durven te maken. „Niemand werkt er onterecht, iedereen is bruikbaar.” Súdwest maakte een flexpool van medewerkers die niet een op een doorstroomden naar een nieuwe functie. „Mensen die in de oude situatie leiding gaven aan een afdeling, maar niet geschikt waren om hoofd te worden van een grotere geleding. Die waren wel inzetbaar als projectleider. Zo moet je zoeken naar nieuwe passende plekken. Kies voor personen, niet voor functies.” Voor de ambtenaren zelf gaf dat ook uitdaging: „What’s in it for me?”

LES 5:

Leer burgers hoe de ‘zelfscankassa’ werkt. Natuurlijk moet een overheid dienstbaar zijn naar de burger. Maar die inwoner moet de gemeente ook wat bieden. Je zet een batterij caissières neer, de klant sluit aan in de rij bij de kassa en rekent af. Maar is het niet handiger om de klant zelf te laten scannen en afrekenen, zodat het personeel tijd heeft om te zorgen dat de winkel dat biedt wat die klant nodig heeft?

Dat is het ideaal van Apotheker. Burgers die zelf komen met initiatieven en de gemeente vragen om ondersteuning. Echt lekker is dat nog niet uit de verf gekomen, maar de burgemeester ziet het zeker als voordeel van herindelen. Wons noemt hij als voorbeeld

van hoe dat wel goed is gelukt. Het dorp zette zelf een corporatie op en bouwde huizen toen de woningcorporatie zich vanwege krimp terugtrok. „Na een fusie moet de gemeente niet alles meer zelf willen regelen, maar een lokale overheid zijn die assisteert en stimuleert.”

LES 6:

Houd het huishoudboekje strak op orde. „Houd bij hoe alles gaat. Hoeveel bijstandsgerechtigden zijn er? Hoe zorgen we dat dat aantal lager wordt en lukt dat ook? Hoe ontwikkelt het bevolkingsaantal zich en klopt dat? Hoeveel bouwvergunningen zijn er aangevraagd? Hou dat scherp in de gaten en niet eens per half jaar of alleen als er een begroting moet worden gemaakt. Heb inzicht in hoeveel geld er gereserveerd is bij de oude gemeenten. In Súdwest ontdekten we dat we 4 miljoen euro tekort in de begroting hadden voor het onderhoud van wegen en bruggen, omdat niet iedereen gelijk geld opzij had gezet. Dat moet dan opeens ergens vandaan komen. Houd de vinger aan de pols.”

LES 7:

Zorg voor een goede herbestemming van de oude filialen. Het gemeentehuis in Witmarsum is een ouderencentrum geworden. IJlst denkt hard na over een invulling van het oude vergadercentrum van Wymbritseradiel. In Workum is het onderkomen van Nijefurd ingenomen door cultuurhuis De Klameare, het Bolswarder stadhuis herbergt straks drie musea en wordt historisch centrum. En het stadhuis in Sneek wordt het bestuurlijke centrum van Súdwest, waar alle dik 800 ambtenaren bij elkaar zitten. „Zorg voor een goede herbestemming voor de panden die afvallen, pas dan kun je gezamenlijke huisvesting goed regelen. En dan wordt het nog goedkoper dan eerst.”

In januari draagt 'supermarktbaas' Apotheker met een gerust hart het stokje over aan een nieuwe filiaalmanager. Of de herindeling gelukt is? Mwoahh, best wel. Tuurlijk loopt niet alles perfect en moet de klant nog wennen aan de andere looproute, de bredere gangpaden, andere producten en de nieuwe plekken waar de boodschappen soms staan. Maar over het algemeen loopt hij tevreden de deur uit en „wordt het straks misschien nog wel een inbrengwinkel van goede initiatieven ook”.

HERINDELING 2018 (/DOSSIER/HERINDELING-FRIESE-GEMEENTEN)

