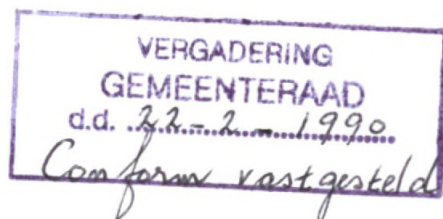


26 november 1989



Nr. 15

OPENBARE BUITENGEWONE VERGADERING VAN DE
GEMEENTERAAD VAN 'S-HERTOGENBOSCH
OP VRIJDAG 24 NOVEMBER 1989
AANVANG 16.00 UUR.

PUNTEN VAN BEHANDELING:

1. Opening.
2. Verlenen van ontslag aan mr. L.H. Kokhuis als gemeentesecretaris van 's-Hertogenbosch per 1 december 1989.
3. Toespraak door de voorzitter mr. D.C.B. Burgers.
4. Toespraak door wethouder mevrouw J.M.F. van der Beek.
5. Toespraak door de heer P. Kagie namens de gemeenteraad.
6. Toespraak door de scheidende gemeentesecretaris mr. L.H. Kokhuis.
7. Sluiting.

A a n w e z i g :

V o o r z i t t e r : Mr. D.C.B. Burgers, burgemeester.

S e c r e t a r i s : Mr. L.H. Kokhuis, gemeentesecretaris.

W e t h o u d e r s : Dr. J.C. Dona, mr. G.D.H. Verkuijlen, ing. J.G. van den Berg, drs. C.A.M. Tetteroo en mevrouw J.M.F. van der Beek.

L e d e n : Mr. J.A.M. van Heijningen, W.M. van Heumen, drs. J.A.W.M. Bierens, mevrouw M.J.W.J. de Grood, J.J.A.M. van der Miessen, drs. ir. R.T.M. Bots, H.H. Wijnhoven, P.E. Kagie, J.H. v.d. Bijl, mevrouw M.J. Gianotten, L. van Tilborgh, Th.A. Strijers, ing. A.J. Paanakker, P.M. van de Vorst, mevrouw H.M.J. Thiers, F.J. van Gaal, mevrouw H.J.F.J.M. van den Eerenbeemt, L.A.M. Neefs en mevrouw S.J.H. te Wilt.

De VOORZITTER opent de vergadering te 16.00 uur en verzoekt de aanwezigen een ogenblik stilte in acht te nemen.

Bericht van verhindering is ontvangen van de leden Van Bokhoven, Christophe, Claessen, Donners, Herfst, Holthuis, Pauli, Van de Vall en Zuidam.

2. Verlenen van ontslag aan mr. L.H. Kokhuis als gemeentesecretaris van 's-Hertogenbosch per 1 december 1989.

De VOORZITTER: Het college stelt de gemeenteraad voor om te besluiten, onder dankzegging voor de bewezen diensten, aan mr. L.H. Kokhuis conform zijn verzoek met ingang van 1 december 1989 eervol ontslag te verlenen uit het ambt van gemeentesecretaris van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Zonder beraadslaging en zonder hoofdelijke stemming besluit de raad conform het voorstel van burgemeester en wethouders.

3. Toespraak door de voorzitter mr. D.C.B. Burgers.

De VOORZITTER: Leden van de gemeenteraad, dames en heren genodigden, geachte heer en mevrouw Kokhuis.

Het komt niet vaak voor in de historie van de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch dat de raad drie keer binnen één halfjaar bijeenkomt voor een bijzondere raadsvergadering. Het is volgens mijn bronnen óók nog niet eerder voorgekomen in deze eeuw, dat de hoogste ambtenaar, de gemeentesecretaris, ruim voor zijn pensionering vroegtijdig, maar wel vrijwillig, een verzoek tot eervol ontslag heeft ingediend bij de gemeenteraad in verband met het aanvaarden van een functie elders. Hoewel onze gemeentesecretaris 'flexibiliteit' en 'mobiliteit' hoog in het ambtelijk vaandel heeft staan, was zijn aankondiging van vertrek uit Den Bosch toch een verrassing voor de meesten van ons.

Wij respecteren zijn keuze. Dat neemt niet weg dat wij zijn vertrek betreuren. Wij zien een kundig en zeer gerespecteerd manager van onze ambtelijke organisatie vertrekken naar het ministerie van Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting en Milieu. Met recht spreek ik u vanmiddag toe, mijnheer Kokhuis, als onze gemeentesecretaris. Als eerste adviseur van het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad en als voorzitter van het Ambtelijk Management Team heeft u in uw persoonlijke stijl, het ambt van gemeentesecretaris uitgebouwd tot ambtelijk manager 'pur sang'.

In uw bijna 10 Bossche jaren heeft u, mijnheer Kokhuis, een belangrijke voortrekkersrol vervuld in het organisatie-ontwikkelingsproject. Eigenlijk kunt u met een gerust hart vertrekken want u laat achter een eigentijdse organisatie die op basis van professionaliteit en marktgerichtheid, aanspreekbaar is voor het bestuur en de omgeving. Een organisatie die mede inhoud geeft aan de actieve en selectieve rolopvatting van de lokale overheid anno eind jaren tachtig. Hoewel mijn persoonlijke ervaringen met de ambtelijke organisatie nog gebaseerd zijn op een korte periode stel ik vast, dat de gemeente 's-Hertogenbosch beschikt over een kundig, zakelijk en goed functionerende ambtelijke organisatie. Wethouder mevrouw Van der Beek zal in haar toespraak uitgebreider ingaan op uw persoonlijk aandeel en verdienste voor de ontwikkeling en realisatie van de nieuwe sector-organisatie.

Mijnheer Kokhuis, u verlaat onze organisatie op een moment dat het goed gaat met de stad 's-Hertogenbosch. U laat zoals eerder opgemerkt, een

organisatie achter die klaar staat voor de nieuwe uitdaging van de 90-er jaren. Voordat u in 1980 in dienst trad bij de gemeente 's-Hertogenbosch had u uw sporen reeds verdiend bij een hoger bestuursorgaan, namelijk op de griffie van de provincie Noord Brabant. In de functie van assistent-griffier bij onze bestuurlijke bureaus, had u een prima leerschool om volledig thuis te geraken in de eigensoortige cultuur van een ambtelijke en bestuurlijke organisatie. In die periode van uw ambtelijke carrière is ongetwijfeld uw persoonlijke belangstelling gegroeid voor organisatorische en bestuurskundige vraagstukken. Die belangstelling en kennis, gecombineerd met uw juridisch vakmanschap en een goed inlevingsvermogen in politieke en bestuurlijke verhoudingen, hebben de basis gevormd voor de wijze waarop u inhoud gaf aan uw functie van gemeentesecretaris. De gemeentewet omschrijft de taak van een gemeentesecretaris vrij simpel: de secretaris staat de raad, het college, de burgemeester en de commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.

Ik haast mij vanmiddag in uw aanwezigheid en in aanwezigheid van de gemeenteraad, nadrukkelijk te verklaren dat de wijze waarop u, mijnheer Kokhuis, inhoud gegeven hebt aan het secretarisaamt, meer recht doet aan de hedendaagse bestuurspraktijk dan aan de letter en de geest van de gemeentewet. U hebt het aamt uitgebouwd tot hoofd-manager. Eerst als adjunct-secretaris en later als gemeentesecretaris heeft zich onder uw inspirerende leiding een veranderings- en vernieuwingsproces voltrokken. Zowel in de ambtelijke als in de bestuurlijke organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Die vernieuwing heeft niet alleen een andere structuur gebracht maar veel belangrijker, is de nieuwe cultuur, het anders denken en geïntegreerd samenwerken. Een nieuw élan, dat nog afwezig was aan het begin van de jaren tachtig, maar nu volop aanwezig is van hoog tot laag in de organisatie, aan de vooravond van de jaren 90.

Vandaag nemen wij van onze manager en gemeentesecretaris afscheid. Om met uw eigen woorden te spreken: u wilde niet méér van hetzelfde en op een moment dat de stad 's-Hertogenbosch zich opnieuw opricht naar buiten, verlaat u ons op weg naar een nieuwe hogere overheid. U hebt bijna tien jaren intensief besteed aan de gemeente 's-Hertogenbosch, waarvan sommige jaren door u zelf wel eens als 'tropenjaren' omschreven zijn. In de periode die u nu vandaag afsluit heeft de stad een belangrijke ontwikkeling doorgeemaakt. In het kort wil ik vanmiddag hierbij stil staan.

Wanneer we de bijna achter ons liggende jaren tachtig overzien, dan kunnen we vaststellen dat in die periode een nieuw bestuurlijk elan zich heeft meester gemaakt van de Nederlandse gemeente. De provinciehoofdstad 's-Hertogenbosch niet uitgezonderd.

De naderende eeuwwisseling gaat voor de gemeentebesturen allesbehalve met een 'fin de siècle-gevoel' gepaard. Het lokale bestuur wordt door velen zelfs beschouwd als de meest vernieuwende bestuurslaag. Dit elan is gedeeltelijk geboren uit nood. Jaren van bezuinigingen van rijkswege en een neergaande economische spiraal, brachten de gemeente in een positie van méér moeten doen met minder en een discussie over het takenpakket van de gemeente. Maar ondanks de beperkte middelen en de veranderde taakopvatting van de gemeente, hebben de gemeenten belangrijke beleidsvernieuwingen tot stand gebracht.

De gemeenten worden mede ten gevolge van ingrijpende reorganisaties zakelijker en efficiënter bestuurd. Belangrijk is ook dat de positie van het hoogste bestuursorgaan, de gemeenteraad, is versterkt.

De gemeenten zijn, in een nieuwe verhouding tot rijk en provincie en tot andere maatschappelijke partners, de weg van de verandering ingeslagen. Deze bestuurlijke veranderingen zijn niet alleen een reactie op de houding

van het rijk. Ze vormen evenzeer het plaatselijke bestuurlijke antwoord op een reeks maatschappelijke veranderingen. De vernieuwingsdrang van gemeenten is niet alleen een gevolg van de decentralisatieprocessen en van de terugtred van de rijksoverheid. Hij ontleent evenzeer zijn kracht aan zijn samenhang met ingrijpende economische, demografische en sociaal-culturele verschuivingen, waar de gemeenten in de regel als eersten mee worden geconfronteerd.

Een aantal vragen heeft ons de afgelopen periode nadrukkelijk bezig gehouden. Vragen als: wat komt op ons af? Wat is onze kracht? Wat is ons takenpakket? Waar kiezen wij voor? Hoe verhouden wij ons tot de rest van onze omgeving? Als antwoord op die vragen hebben gemeenten een strategie uitgestippeld voor hun eigen toekomst.

Het antwoord van de gemeente 's-Hertogenbosch is terug te vinden in de opzet en taakvervulling van de nieuwe ambtelijke organisatie, een groot aantal nieuwe bestuursinstrumenten en in de recent verschenen Stadsvisie. De veranderingen uit de jaren tachtig hebben ook geleid tot een andere bestuursstijl. Deze wordt gekenmerkt door het zich opstellen als partner, het scheppen van condities, door flexibiliteit en gerichtheid op prioriteiten en door een brede taakopvatting. Kortom: een mobiliserend bestuur. Bestuurders onderkennen dat een nieuwe bestuursstijl vraagt om beweeglijkheid in de aanpak van taken. Onze huidige samenleving wordt gekenmerkt door tijdelijke vanzelfsprekendheden. Terzake kunnen reageren op die veranderingen vereist slagvaardig zijn, nieuwe oplossingen kunnen aandragen en flexibel met de regels om kunnen gaan.

Anderz ijds vereist besturen binding en continuïteit. Rechtszekerheid en bestuurlijke betrouwbaarheid zijn voorwaarden voor een democratisch bestuur. Het zijn bestuurlijke waarden uit een tijd waarin het meer voor de hand lag daaraan te voldoen, dan in de huidige tijd die soms te vaak gekenmerkt wordt door 'wat 's ochtends een incident is, 's middags gevestigd beleid wordt genoemd'. Kern van de veranderingen is niet de mobiliserende bestuursstijl op zichzelf, maar de veranderde verhouding van het gemeentebestuur tot zijn omgeving. Een gemeentebestuur die meer overlaat aan het veld, die meer conditioneert dan regels geeft, die flexibel is en partij onder de partijen probeert te zijn. Een gemeentebestuur die zich ook actiever heroriënteert op de wereld om zich heen.

Dames en heren. Luisteren, beslissen, verantwoorden. Het zijn de drie essentiële taken die bestuurders in alle tijden op zich hebben genomen. Bekleed met macht is het hun eerste taak te luisteren naar dat wat tot hen komt. Hun besluitvorming ontleent haar zin aan het perspectief op een open toekomst. En hun verantwoording is niet gericht op het calculeren van de wil van een meerderheid, maar mikt op het overtuigen van anderen van de kwaliteit van de voorgestane koers en de inzet van de eigen persoon. Deze gedachten staan in de traditie van alle tijden. Het heeft er de laatste decennia wel eens naar uitgezien dat ze onder invloed van snelle veranderingen, post-modernisme en 'no nonsense'-denken bijgezet waren in een mausoleum van verouderde waarden. Dat laatste is niet juist. In ons huis hebben wij die waarden niet opzij gezet.

Na deze korte rondgang in de afgelopen 80-er jaren kom ik weer terug bij de aanleiding van onze bijzondere raadsvergadering. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft de ontwikkelingen nauwgezet gevolgd en daarin ook zelf positie gekozen en een nieuwe ambtelijke en bestuurlijke basis gelegd voor de verdere toekomst van de stad.

Met veel enthousiasme gaan wij gezamenlijk verder bouwen aan de nieuwe toekomst van 's-Hertogenbosch.

Mijnheer Kokhuis. In het begin van mijn toespraak heb ik reeds opgemerkt dat u een belangrijke rol vervuld hebt in de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. U stond als gemeentesecretaris midden in de soms woelige branding van veranderingen. Uw professionaliteit en uw eigentijdse opvattingen over ambtelijke ondersteuning en advisering naar het bestuur toe, stonden er borg voor dat het gemeentelijk schip op kompas bleef varen en tijdig bijkoerste.

Namens de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders spreek ik op deze plaats onze nadrukkelijke dank en waardering uit over uw inzet voor de ambtelijke en bestuurlijke organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch. Woorden kunnen veel tot uitdrukking brengen.

Onze dank aan u willen wij echter óók op een andere wijze tot uitdrukking brengen. Ik heb vanmiddag het voorrecht om u namens het gemeentebestuur toe te kennen de Stadspenning van de stad 's-Hertogenbosch als blijk van grote waardering voor uw inzet voor de gemeente.

In onze dank willen wij ook graag uw echtgenote betrekken.

Mevrouw Kokhuis, Leo Kokhuis wist in zijn druk ambtelijk bestaan steeds een goede scheiding aan te houden tussen het werk, de gemeente en zijn privé- en gezinsleven. Die scheiding ging gelukkig niet zover dat wij u in de afgelopen jaren niet vaak mochten ontmoeten bij diverse gemeentelijke gelegenheden. Uw belangstelling, steun en tijd van het gezin voor de stad, hebben wij op hoge prijs gesteld.

4. Toespraak door wethouder mevrouw J.M.F. van der Beek.

Wethouder mevrouw VAN DER BEEK: Mijnheer de voorzitter, geachte dames en heren.

Allereerst wil ik de heer Kokhuis van harte geluk wensen met de toekenning van de Stadspenning.

Toen ik in 1985 het wethouderschap overnam van mijn voorganger, heb ik mij ook wel eens gemengd in landelijke discussies over reorganisatiemodellen en daarbij heb ik vaak de opmerking gehoord: 's-Hertogenbosch heeft een echt secretaris-model'. Toen dacht ik nog, dat dit voor een andere stad gold. Derhalve besloot ik om af te wachten, welke stad werkelijk het echte secretaris-model had. In elk geval heb ik in de afgelopen jaren geleerd, dat de functie van gemeentesecretaris zeer cruciaal is en zeer belangrijk ook de persoon die deze functie vervult.

Heer Kokhuis. Bij uw afscheid van de ambtelijke organisatie heb ik gezegd, dat uw inzet, uw stijl van werken, uw persoonlijkheid onze ambtelijke organisatie mede hebben gemaakt tot wat zij nu is: een moderne, sterk veranderde, maar bovenal professionaal werkende organisatie, klaar voor de 90-er jaren. Wat is kenmerkend voor uw stijl? Openheid, directheid, integriteit en een grote betrokkenheid. Vooral de openheid en directheid zijn zeer sterke punten in de wijze van aanpak: proefgroepen, CBR, die de openheid veroorzaakten in de organisatie, de schotten weghaalden tussen de diensten, bedrijven en afdelingen. Mensen in de organisatie hebben leren samenwerken aan een product. Openheid en directheid in de stijl van leidinggeven, die stond voor twee woorden: aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid. Dezelfde stijl is ook terug te vinden in het beleid t.a.v. functioneringsgesprekken en het bezoldigingsbeleid. U was open en direct in uw omgang met mensen én aanspreekbaar. Op vragen kreeg men van u direct een open antwoord. Deze inzet heeft geleid tot een organisatie, waarin geloof heerst in eigen kunnen en met een grote zelfbewustheid naar het bestuur. Diezelfde

inzet en diezelfde stijl typeren u ook in uw relatie tot het bestuur. Ook dáár geldt openheid, directheid, integriteit en grote betrokkenheid. U hechtte zeer sterk aan het markt-model en terecht. Een roluiding dient helder te zijn, er dient afstand te zijn tussen de bestuurlijke en de ambtelijke organisatie, waarbij men niet op elkaars stoelen kan gaan zitten. Er dient de ruimte te zijn om de ambtelijke organisatie inderdaad die plaats te kunnen geven, dat er aanspreekbaarheid kan zijn en verantwoordelijkheid. Het bestuur moet de ruimte hebben om zijn functie waar te maken: besturen op hoofdlijnen, zich bezig houden met de ontwikkeling van de stad.

In het najaar van 1984 koos de raad, na uitvoerige discussie, voor het markt-model. Tijdens de discussies bleken bij bepaalde fracties grote aarzelingen te bestaan over onze sterk geprofileerde ambtelijke organisatie. Daarbij viel de uitdrukking 'geformaliseerde vierde macht'. Het markt-model zelf was nog theoretisch. De raad pakte zijn eigen organisatie-ontwikkeling op en maakte de start in 1985 met de beruchte 'Harderwijkse conferenties'. Deze hebben in elk geval geleerd, dat wilddiscussies belangrijk zijn voor het bestuur, dat wij elkaar niet meer 'gefilterd' moesten bezien, zonder gefixeerdheid op elkaar, maar dat wij juist gemeenschappelijk een product zouden moeten gaan maken. In de loop van de tijd vulde de raad langzaam maar zeker zijn eigen rol in. Nu, anno 1989, kunnen wij terugblikken op een evaluatie, waarbij de raad heeft geconstateerd, dat in elk geval de instrumenten vervolmaakt zijn en dat destijds de juiste keuze was gemaakt.

Zeker deze gemeentesecretaris is bijzonder belangrijk geweest voor de organisatie. De gemeentesecretaris is een 'linking pin' tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. In de persoon van de gemeentesecretaris moet het respect voor het primaat terug te vinden zijn en tot uitdrukking kunnen komen, evenals tegelijkertijd de waardering voor de professionaliteit van de organisatie.

Heer Kokhuis, u heeft het naar beide zijden voortreffelijk gedaan! U was zeer loyaal t.o.v. het bestuur. De ambtelijke organisatie maakte u in al uw openheid en directheid duidelijk, dat het primaat gerespecteerd dient te worden, dat er betrokkenheid dient te zijn bij het bestuur en bij de ontwikkeling van de stad. Daarnaast stond u in het college en t.o.v. de raad pal voor uw ambtelijke organisatie. Die was voortdurend waakzaam, dat het bestuur zich hield aan de gekozen uitgangspunten, zich hield aan de rol-scheiding en dat het college zich ook hield aan de collegialiteit van bestuur. Nadat die eerste fase was afgerond, was u sterk betrokken bij de ontwikkeling van het instrumentarium voor de raad: sectorplannen, management-rapportages, sectorale opzet van de begroting, vernieuwing van de begroting en de start naar een informatiebeleid. Het laatste 'klapstuk' was de stadsvisie. Uw betrokkenheid bij onze stad is in de afgelopen jaren zeker ook gegroeid. Deze was heel duidelijk voelbaar bij de voorbereiding van de Stadsvisie, zowel in het bestuur als in de ambtelijke organisatie en in het Stadsgewest. Uw verknochtheid aan de stad werd hierbij bijzonder duidelijk.

In 1989 is inderdaad sprake van een doelmatig en efficiënt werkende overheid. In alle discussies rond de reorganisatie werd dikwijls verwezen naar de marktsector, waarvan wij veel zouden kunnen leren. Er is echter een essentieel verschil: wij werken met een efficiënte en doelmatige overheidsstructuur, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Van de marktsector kan worden geleerd dat kostenbewust, doelmatig en efficiënt moet worden gewerkt. Het essentiële verschil is echter duidelijk terug te vinden in ons organisatie-model én in de instelling, die u steeds heeft gekozen. Men zou u een 'ondernemer in overheidsland' kunnen noemen, maar hiermee wordt u

geen recht gedaan; u bent een echte en zeer adequate '90-er jaren overheidsman'. Als overheid hebben wij een zelfstandig model gekozen met een eigen cultuur.

Heer Kokhuis. U kunt terugblikken op een achttal inspannende en succesvolle jaren. Heel hartelijk dank en waardering voor uw inzet maar bovenal voor uw ambitie, waarmee u inhoud heeft gegeven aan uw dubbelrol: directheid, openheid en loyaliteit t.o.v. zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie waren daarin duidelijk herkenbaar. Ik wens u heel veel succes in uw nieuwe functie.

5. Toespraak door de heer P. Kagie namens de gemeenteraad.

De heer KAGIE: Mijnheer de voorzitter, geachte aanwezigen, geachte heer en mevrouw Kokhuis.

Namens de raad hartelijke gelukwensen met de toekenning van de Stadspenning.

Kokhuis vertrekt. De gemeentesecretaris heeft een andere functie aanvaard en het is inderdaad niet gebruikelijk, dat de gemeentesecretaris vóór de pensioendatum vertrekt. Dit vertrek past echter geheel in de eigen filosofie van de 'flexible response'. Om verstarring te voorkomen verlangde u dit ook van de ambtenaren, in het bijzonder in het organisatie-ontwikkelingsproces. 'Flexible response' ook bij de overheid binnen een apparaat als dat van de gemeente. Een voorwaarde voor een actieve overheid. De heer Kokhuis is direct, zakelijk en blijkens krante-koppen 'valt er met hem niet te sjoemelen'. Zakelijk in het zuiden van het land kan voor sommigen al gauw betekenen: keihard en door sommigen wordt dit dan geassocieerd met een bepaald type leiders in het Oostblok, waarvan er nu gelukkig niet meer zó veel over zijn. In het Oostblok zijn doorgaans gezondheidsredenen de officiële redenen voor vertrek. Het volstrekt niet harmoniëren in ideeën en handelen met de bevolking, is de werkelijke reden. Uw vertrek, heer Kokhuis, heeft niet die oorzaak! U gaat naar Den Haag om daar te laten merken, hoe het anders kan: overheid:bestuur:ambtelijk apparaat. U komt dan bij een minister-partijgenoot die zijn voordeel daarmee kan doen. In 's-Hertogenbosch hebben wij de winst van uw optreden reeds mogen ervaren. Ik heb wel eens de indruk, dat wij hierdoor een grote voorsprong hebben bereikt. Wij kunnen de spiegeling met de marktsector aan, waar dit van toepassing is, b.v. bij de afvalstoffendienst: deze efficiënte dienst is evenveel mans als de marktsector. Ook is winst geboekt voor de raad zelf, die kan beschikken over een apparaat, waaraan hij het nodige kan toevertrouwen en dat hem in staat stelt om zich bezig te houden met de hoofdlijnen van het beleid en de lange termijnontwikkelingen.

Voor de raad en de raadsleden was het enige jaren geleden even wennen, toen de gemeentesecretaris hen confronteerde met de vraag naar eigen opvattingen over mogelijke verbeteringen van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie. Hierbij ging u ervan uit, dat tegenover een apparaat met professionals, deskundigen de politiek staat die moet aangeven wat zij wil. In dit verband was sprake van heldere positiebepaling en een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden. Halverwege de 80-er jaren bekwam sommigen het gevoel, dat het organisatie-ontwikkelingsproces nog niet geheel verliep zoals werd gewenst. De raad deed niet geheel en van harte mee. Op initiatief van vooral de heren Kokhuis en Terpstra werden toen de conferenties van Harderwijk belegd. Bij die gelegenheid werden wij geconfronteerd met de uitdaging, die wij zelf hadden geformuleerd. Een aantal raadsleden voelde aanvankelijk weinig voor dergelijke conferenties; ook de PvdA-fractie vreesde voor een

soort 'sensitivity-sessies'. De conferenties verliepen dan ook niet altijd volgens het 'spoorboekje' van de heer Terpstra. Uiteindelijk echter hebben deze -overigens zeer gezellige- dagen toch hun vruchten afgeworpen. Vervolgens werd het langzamerhand duidelijk, dat het O&O-proces geleidelijk aan toch in een stroomversnelling was geraakt. Het werd herkenbaarder, wie waarvoor verantwoordelijk was, dat er behoefte bestond aan professionals, deskundigen met een antenne voor de omgeving en dat het bestuur kenbaar diende te maken, wat het wilde en hoe dat te bereiken. Ook in de werkwijze van de raad is in de afgelopen jaren het nodige veranderd; voorbij zijn de spectaculaire begrotingsbehandelingen, waarbij elke hoek van 's-Hertogenbosch aan de orde kwam! De begrotingsbehandeling door de raad beslaat niet langer vijf dagen, maar slechts één dag. Hoewel ook hieraan enkele nadelen kleven, kan toch in het algemeen worden gesteld, dat de kwaliteit hieronder niet te leiden heeft.

De scheiding van verantwoordelijkheden van apparaat en raad, waarop de heer Kokhuis in de afgelopen jaren zozeer heeft gehamerd, moest vier jaar geleden nog gestalte krijgen. Kokhuis, samen met de betrokken portefeuillehouders de trekker en duwer van het O&O-proces, wilde soms wel eens forceren. Zo kon het gebeuren, dat op 12 februari 1985 op de deur van Gemeentewerken een schrijven van de gemeentesecretaris was aangebracht, met de richtlijn: Als gemeenteraadsleden ambtenaren willen spreken, dienen zij hiertoe een verzoek bij de gemeentesecretaris in te dienen. De raadsleden konden zich hiermee echter niet geheel verenigen: het deed zo on-Nederlands aan. Aangezien wij de deskundigheid van de ambtenaren niet kunnen missen, hebben wij deze richtlijn naast ons neergelegd. Kokhuis heeft uiteindelijk niet behoeven te forceren. Het O&O-proces is alleszins redelijk uitgekristalliseerd en ... de winst is geboekt en herkenbaar in het handelen van raad en ambtenaren. Thans is het zaak, deze winst te behouden en niet te verstarren.

Het zal niet eenvoudig zijn om een geschikte opvolger voor de heer Kokhuis te vinden. Hij gaat echter naar Den Haag, en daar zal men al spoedig merken, wat er gaat veranderen. Om de dank van de gemeenteraad enigermate te concretiseren mag ik u hierbij overhandigen een fraaie afdruk van een Bossche locatie, de Grafiekkalender en bloemen voor uw echtgenote.

6. Toespraak door de scheidende gemeentesecretaris mr. L.H. Kokhuis.

De gemeentesecretaris de heer KOKHUIS: Mijnheer de voorzitter, geachte toehoorders.

Gaarne maak ik van de mij geboden gelegenheid gebruik om in deze raadsvergadering het woord te voeren. Door voorgaande sprekers is uitvoerig stilgestaan bij mijn ambtsperiode. Daaruit blijkt dat ik mij ook bezig gehouden heb met organiseren en reorganiseren. Ik wil daaraan wel enkele persoonlijke reflecties toevoegen met een persoonlijke blik op de naaste toekomst.

Binnenkort, over welgeteld 37 dagen, betreden we het 'fin de siècle' en zijn de tachtiger jaren historie. Reden om ons af te vragen hoe we als gemeentelijke bestuurslaag het volgende decennium ingaan. Is het aanlokkelijk perspectief? Ik constateer dat we de afgelopen periode twee dieptepunten zijn gepasseerd.

Primo: de terugtrekkende overheid is als discussiepunt verdwenen; daarvoor in de plaats is gekomen, een actieve maar weliswaar selectieve overheid. De overheid staat niet meer vanzelfsprekend aan de top van de maatschappelijke pyramide maar is op zeer vele terreinen aangewezen op

brede samenwerking, niet alleen met andere bestuurslagen maar ook met het particuliere initiatief. Het bedrijfsleven heeft zich ontwikkeld van een tegenstander tot een bondgenoot. Dit betekent een fundamentele gedragsverandering, ook in Den Bosch.

Secundo: het imago van de overheid is, naar mijn overtuiging, over het dieptepunt heen. Dit hangt ten nauwste samen met de nuanceringen die je kunt aanbrengen op de al te gemakzuchtige vergelijkingen tussen de overheid en het bedrijfsleven. Ik kom hierop terug. Overigens is het hoog nodig dat het imago verbetert omdat bij onvoldoende instroom van kwalitatief hoogwaardige mensen de achilleshiel van onze organisaties wordt geraakt.

Terug naar onze gemeente: waar staan we als gemeente Den Bosch?

Niet slechts maar ook in onze gemeente heeft zich een innovatie voltrokken die gericht is op een fundamentele verandering van de ambtelijke organisatie én van het samenspel tussen de ambtelijke en de bestuurlijke organisatie. Dit betekent concreet: op het niveau van het bestuur is van een duidelijk zichtbare rol van de politiek sprake. Niet langer zijn de taken van bestuur en ambtelijke ondersteuning met elkaar verstrengeld in de voorbereiding en bij het nemen van besluiten.

De situatie van bureaucratisering van de politiek en politisering van de bureaucratie transformeert naar een stelsel van helder te onderscheiden rollen. Let wel, te onderscheiden, niet-te scheiden rollen; tesamen vormen ze de gemeentelijke bestuurslaag. En uiteraard prevaleert bij het nemen van de besluiten de politiek.

Dit betekent dus ook dat bij pogingen om dit hybride systeem te verbeteren de aandacht zich niet alleen mag concentreren op het ambtelijke subsysteem. Het politiek-bestuurlijke deel mag niet buiten discussie blijven als geldt het een onvermijdelijk natuurverschijnsel. Immers, als alles in het werk moet worden gesteld om de ambtelijke organisatie beter te laten functioneren, terwijl dit functioneren in aanzienlijke mate door de politieke faits et gestes wordt beïnvloed, is dunkt mij de vraag hoe aan gene zijde van de Rubicon de vlag erbij hangt volstrekt legitiem en terzake.

Op het niveau van de ambtelijke organisatie verdwijnt het beeld van de ambtenaar, van de ambtenaar als karikatuur van de familiefeestjes, de ambtenaar als een species van het genus mens, quod non! Gezamenlijke, geïntegreerde advisering verdringt de traditie van volgtijdelijke, versnipperde ondersteuning aan het bestuur. Daardoor wordt het mogelijk de organisatie produkt- in plaats van functiegericht te laten opereren. Uiteraard, het geeft geen pas te spuwen in de bron waaruit men drinkt, maar de tijd waarin de ambtenaar in Weberiaanse zin kon werken onder het motto 'Ich hab' hier blosz ein Amt und keine Meinung' ligt gelukkig echt achter ons. Hierdoor is mede verklaarbaar dat wij voor zo'n proces de tijd nemen.

U heeft nog te goed een toelichting op de zojuist gememoreerde gemakzuchtige en modieuze vergelijking tussen de overheid en het bedrijfsleven.

Naast de reeds signaleerde verhoudingen tussen een bestuurlijk-politiek onderdeel en een ambtelijk onderdeel, hoezeer ook verschillend maar toch tezamen een bestuurslaag vormend, wil ik nadrukkelijk wijzen op de spanning tussen de criteria van de democratie en die van een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering. Beide criteria hanteren we wel als maatstaf voor het doen en laten van de overheid. Ik ga ervan uit dat de druk op het gemeentelijke budget -de gemeente zal overigens niet de enige bestuurslaag zijn- een prikkel zal blijven om maximale aandacht te geven aan kostenbewustzijn, een nog betere bedrijfsvoering en dus opvoering van effectiviteits- en efficiency-eisen. Maar dan kom ik bij het echte dilemma voor een organisatie als de onze. Het streven (dat is wel de opdracht van het management) naar doelmatigheid en beheersing vindt zijn grenzen in het

politiek-bestuurlijk c.q. democratisch functioneren van de gemeentelijke bestuurslaag. Anders dan in de private sector ontkomt de bestuurder niet aan de noodzaak om veel aandacht te besteden aan een breed scala van detailproblemen. Als volksvertegenwoordiger wordt zij of hij immers voortdurend door partij, publiek, pressiegroep en publiciteit op direct herkenbare, doorgaans op de korte termijn spelende beleidsdaden aangesproken. Een verwaarlozing van het operationele detail leidt -zeker in de beeldvorming- tot een tekortschietende identificatie met de problemen van de stad en dus tot een afnemende legitimiteit ten opzichte van het electoraat en derhalve uiteindelijk tot politieke zelfmoord.

Op grond van dit soort overwegingen moeten wij waken voor al te lichtvaardig de overheidsorganisatie met een particuliere onderneming te vereenzelvigen. De overheid opereert in het kader van de rechtsstaat, die gebaseerd is op rechtsbeginselen, als rechtszekerheid, rechtsgelijkheid en rechtmatigheid. Wie bij zijn pogingen om de organisatie bedrijfsmatiger te laten functioneren deze aspecten buiten beschouwing laat, staat op een deerniswekkende manier tegen de wind in te behangen!

Overheidsmanagement is in mijn opvatting per definitie altijd veranderingsmanagement in die zin dat politieke wensen bedrijfsmatig moeten worden 'vertaald', ook als deze de zorgvuldig opgebouwde procedures, structuren en verhoudingen doorkruisen. En politieke wensen hebben dit effect nogal eens.

Ik hecht eraan ten overstaan van de raad nog eens tot uitdrukking te brengen dat de verbetering van de bedrijfsvoering voor onze organisatie zeker geen nieuw fenomeen is maar dat de bedrijfsvoering als zodanig nooit dominant mag zijn ten opzichte van de politieke sturing. Het betreft immers een politiek bedrijf met het primaat bij de politiek. In ons organisatieconcept vinden wij de genoemde elementen nadrukkelijk terug. Ik noem drie belangrijke.

Een onderscheiding van de rollen in de vorm van een roluiding die niets van doen heeft met een machtsverschuiving tussen de politieke en de ambtelijke organisatie maar tot doel heeft duidelijk te maken wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Ter verduidelijking wil ik dit belangrijke, zo niet het belangrijkste, dan toch het gevoeligste aspect, aanscherpen. Ik zie in dit verband twee vormen van sturing.

* Het type sturing van een organisatie om vanuit de doelstelling een organisatie gezond en doelmatig te houden. Dat noem ik managen. Daarnaast:

* Het type sturing om juist de doelstelling van een organisatie én de vormgeving daarvan voortdurend aan te passen aan de omgeving. Dit noem ik besturen. Managen en besturen vormen dus een twee-eenheid in onze organisatie. Besturen en managen onderscheiden zich ook door het verschil in gedrag. Een manager zal zich sterk moeten bezighouden met het organiseren van werk en mensen. Een bestuurder zal zich sterk bezighouden met het organiseren van doelen en daaraan verbonden normen en omstandigheden om die doelen te bereiken. Besturen is kiezen en wie niet kiest bestuurt niet! Hierbij behoort een ander element, namelijk: de instrumenten die vorm en inhoud geven aan de bestuurbaarheid, de beheersbaarheid en de controleerbaarheid van handelen en nalaten van de gemeentelijke organisatie op basis van het primaat van het politieke bestuur.

Als derde noem ik: de organisatiecultuur, de wijze van werken en samenwerken, de manier waarop we met elkaar omgaan. Hierbij is het noodzakelijk dat je als bestuur en management een expliciete visie hebt op basis waarvan je de doelstellingen van de organisatie aan de medewerkers helder kunt uitdragen en aan de burgers tevens duidelijk kunt maken: daar staan wij voor. Je komt dan vanzelf ook tot een consistent gedrag. Een her-

kenbare instelling geeft mensen de mogelijkheid zich met de organisatie en haar doelen te identificeren. Dit motiveert en maakt het de moeite waard bij deze organisatie te willen horen. Op dit terrein hebben wij onmiskenbare vorderingen gemaakt. Het lacherige is weg als we over de cultuur spreken; evenals de opvatting dat organisatiecultuur zoiets is als Sinterklaas: bijna niemand gelooft erin, maar iedereen houdt er rekening mee! Cultuur is dus heel concreet, komt dagelijks terug en heeft niets mystieks.

Ik concludeer, dames en heren, op grond van het vorenstaande dat de organisatie niet klaar is, maar wel gereed is om met vertrouwen en met enthousiasme het volgende decennium in te gaan.

In die zin is het ons beter gelukt dan de eerste reorganisatie die het Bossche stadsbestuur overkwam. Voor zover ik heb na kunnen gaan werd in 1552 de secretarie bij wijze van experiment gereorganiseerd. Na een jaar keerde het stadsbestuur onder de druk van de dekens van de ambachten (over externe oriëntatie gesproken!) echter weer naar de oude situatie terug. Het is wellicht pikant op te merken dat men in die periode twee of drie gemeentesecretarissen kende.

Wij moeten ons wel realiseren dat wat we bereikt hebben, niet zomaar is komen aanwaaien. Wethouder Van der Beek heeft daarop ook indringend gewezen.

Dit soort processen vereisen moed, vasthoudendheid, uithoudingsvermogen en visie van velen. In essentie gaat het hierbij niet om het forceren dan wel afdwingen van veranderingen -hoewel het soms zo lijkt- maar het gaat om te leren veranderingprocessen te laten ontstaan, te laten opbloeien en vervolgens te ondersteunen. De periode overziende moet ik voor mijzelf vaststellen dat het vaak een worsteling is. Daar is mijns inziens ook niet aan te ontkomen bij het zoeken naar de kern van de zaak.

Aanvankelijk verliep het eigen proces van de raad moeizaam. Eenmaal warm gelopen, hebben we gezamenlijk inhoud en invulling gegeven aan het organisatie-concept. Wij hebben oog gekregen voor elkaars taken en verantwoordelijkheden, waarbij de raad zich terecht meer is gaan bezighouden hoe het primaat in te vullen. De recente evaluatie van de werkwijze heeft nog eens aangetoond dat het primaat steeds opnieuw inhoud gegeven moet worden door de raad zelf. Een houding van 'vanzelfsprekendheid' dient ook uit den boze te zijn, dat is immers een grote belemmering voor vernieuwing.

Bemoedigend is het te constateren dat de opvatting (en de daarbij passende houding) veld wint dat niet het ritueel maar de rede en de inhoud dienen te prevaleren.

Ik heb u een aantal facetten geschetst van de gemeentelijke organisatie. In het spanningsveld, of liever gezegd, op het grensgebied van de politieke bestuurder en de ambtelijk manager is de gemeente-secretaris gepositioneerd. Een uitermate fascinerend werkteerterrein, dat zult u inmiddels wel begrepen hebben. Zoals 'de gemeente' niet bestaat, zo bestaat ook 'de gemeente-secretaris' niet. De eisen waaraan hij of zij moet voldoen worden in belangrijke mate bepaald door de karakteristiek van de organisatie waarin hij of zij functioneert. Bovenop de basiseisen waaraan iedere leidinggevende moet voldoen, brengen de specifieke kenmerken van de gemeente de bijzondere kwalificaties voor de gemeentesecretaris met zich mee. Een ideaal-profiel is derhalve niet te schetsen. Ik wil die pretentie derhalve niet hebben. Wel wil ik enkele essentiële facetten noemen zoals ik die ervaren heb. Deze hangen ten nauwste samen met het genoemde grensgebied.

* De secretaris dient over een grote dosis politiek inleveringsvermogen te beschikken om als linking-pin een evenwichtige verantwoordelijkheidsverdeling tussen het politieke bestuur en het ambtelijk management te realiseren (ik heb daar vanmiddag reeds voldoende over gemeld).

* Hieruit vloeit voort dat de secretaris zonder aarzelen de verantwoordelijkheid moet nemen door naar het bestuur duidelijk te maken wat wel en niet kan; hiertoe behoort ook het leren van wederzijdse fouten en de organisatie moet kunnen overtuigen dat wat kan ook moet.

* De secretaris dient dit op een integere wijze te doen; vertrouwen en respect komen dan vanzelf. Ik vermeld dit omdat het soms net is alsof de morele waarden, waaraan individuele personen hun doen en laten toetsen, iedere bruikbaarheid kennelijk verliezen, indien het handelen van organisaties in het geding is. Mijn beeld wijkt dus enigszins af van het profiel dat weleens bij mij opkwam als ik sommige mensen (ik bedoel hiermee zowel bestuurders als ambtenaren) bezig hoorde, hetgeen ongeveer neerkwam op: De volgende profielschets:

de functie vergt een paradoxale mengeling van karaktervastheid en karakterloosheid, van vasthoudendheid en onbeperkte buigzaamheid!

In dit verband past het om mijn grote waardering en dank uit te spreken aan het bestuur voor de ruimte die ik in mijn functioneren steeds heb gekregen en voor zover door mij genomen, door u werd gedoogd.

In die zin is er steeds sprake geweest van een kritisch volgen, niet van een hinderlijk voor de voeten lopen. Aldus: zo is voldaan aan de bij mijn aantreden uitgesproken wens door de toenmalige burgemeester Van Zwieten dat de secretaris zijn taak alleen maar goed aan kan als hij het vertrouwen van de drie bestuursorganen geniet en anderzijds de bestuurders zijn vertrouwen en loyaliteit. In diezelfde raadsvergadering veronderstelde de heer Van Heumen, sprekend namens uw raad, 'dat we nog veel met hem te doen zullen krijgen' en hij besloot met de oproep 'laten we er maar eens goed tegenaan gaan'. U ziet waartoe een dergelijke oproep kan leiden!

Ofschoon het niet altijd zo oogt, heeft ons gemeentelijk handelen een doel. Vergaderen, reorganiseren, besluiten nemen om maar eens wat te noemen, doen we niet zomaar, het zijn geen doelen op zichzelf maar dienen ten voordele te strekken van onze stad en haar gemeenschap. Zodoende hebben wij op dit moment een eigensoortig perspectief ontwikkeld voor onze stad en regio in de vorm van de stadsvisie. Een regiovisie is in de maak, dus ook die komt er. Daar maak ik mij geen zorgen over, wel maak ik mij zorgen over hoe worden die visies straks daadwerkelijk geëffectueerd? Vandaar dat ik daarover nog een paar subjectieve opvattingen wil uiten, ter nadere overdenking.

We zitten in een gedateerd bestuurlijk keurslijf. Het is de schaalvergroting, vooral economisch en cultureel, die bekneeld raakt in het huidige bestuurlijke jasje. Hiermede is iedereen het eens. Het slechten der landsgrenzen staat wat dat betreft in schril contrast tot het secuur afpalen der gemeentegrenzen. Toch ben ik ervan overtuigd dat de functionaliteit van het bestuur ten grondslag moet liggen aan de maatvoering en niet de historisch gegroeide situatie, met verontschuldigen aan Thorbecke. Meer dan voorheen zal Den Bosch functioneel samen moeten werken met de omliggende gemeenten. Iedereen is hiermee akkoord. Zeker als wethouder Dona zo enthousiast over de stedelijke structuur van Den Bosch en Rosmalen spreekt. Maar: het probleem gaat ontstaat wanneer de 'hoe-vraag', hoe we gaan samenwerken, aan de orde wordt gesteld. De grote broer moet zich dan in allerlei bochten wringen om gegroeid wantrouwen weg te nemen en de kleine zus koestert zich in een schijnbaar genoegzaam parasietengedrag. Samenwerking is dan vaak synoniem met -uiteraard niet uitgesproken- vrijblijvendheid, gebaseerd op het hechte fundament van de gemeentelijke autonomie. Bestuursvorm én bestuurscultuur blijken ook hier twee kanten van dezelfde medaille. Wees u daarvan bewust!

Voor het huidige probleem dat ontstaat door onvoldoende samenwerking van publiekrechtelijke organen, die intensief zijn betrokken bij de totstandkoming van een bepaalde voorziening, zijn in de literatuur en door

commissies zoals Montijn vooral 'verticale', hiërarchische oplossingen geschetst met uiteenlopende accenten.

Ik bedoel hiermee dat deze oplossingen berusten op een wijziging in de attributie; in de toedeling van bevoegdheden hetzij aan een nieuwe, bovengelegen, publiekrechtelijke corporatie, hetzij dat de bevoegdheid tot coördinatie en integratie van de betreffende materie overgaat naar een bestaande, meer centrale corporatie. Deze gedachte is ook uitdrukkelijk geuit in deze raad bij de eerste gedachtenwisseling -vorige week- over de stadsvisie. Ik zie voor de kortere termijn -en daarover hebben we het toch- geen heil in welke verticale oplossing dan ook voor de stad 's-Hertogenbosch in relatie met de Meijerei van Den Bosch. Dit verdient nadere motivering. Ik loop de mogelijkheden kort na.

De Wet Gemeenschappelijke Regelingen als mogelijk hulpverband werkt niet om de volgende redenen:

1. Unanimiteit vereist om alle gemeenten in regio mee te krijgen want provincie kan haar aanwijzingsbevoegdheid niet geldelijk hard maken.
2. De bundelingsverplichting maakt de WGR niet flexibel genoeg voor passend, verlengd lokaal functioneel bestuur.
3. Te weinig 'smeergeld' van rijk om wantrouwen randgemeenten te overwinnen.
4. WGR-bestuur staat te ver af van burgers en hun gekozen vertegenwoordigers.

Onze recente ervaringen binnen het Stadsgewest inzake de wijziging van de gemeenschappelijke regeling hoef ik niet eens te noemen.

Het alternatief van de stadsprovincie of agglomeratie-gemeenten is aanlokkelijk, begrijp mij goed, maar lijkt slechts kans van slagen te hebben in de Randstad. In dit verband wijs ik op de ministeriële standpunten alsmede op het advies van de Raad voor het Binnenlands Bestuur: -ons land is te klein voor 4 bestuurslagen

-het van de plaat poetsen van Rijnmond en de agglomeraties Eindhoven en Twente

-het duidelijk verschil wat men maakt tussen stadsgewesten en grootstedelijke agglomeraties.

Ik sluit niet uit dat vanwege het porceleinkast-karakter met de eventuele start van 3 agglomeratiegemeenten in de Randstad de rest van Nederland op dit punt wordt afgekocht.

Volledigheidshalve mag ik bij deze oplossingen de meest radicale niet achterwege laten, namelijk annexatie en/of wijziging van het gemeentefonds. Deze zouden zeker soulaas bieden. Want, dat zal duidelijk zijn, we spreken over samenwerking maar die samenwerking is er op gericht voorzieningen te realiseren en dan gaat het uiteindelijk over de financiën. Vanwege de ingrijpende wetstechnische processen die hiermede gemoeid zijn, zie ik in annexatie en/of wijziging van het gemeentefonds geen realistische opties op afzienbare of korte termijn. Sommige uwer zijn daar optimistischer over, heb ik beluisterd bij de gedachtenwisseling over de stadsvisie.

Wat dan wel?

We zijn voorstander van bestuurlijke samenwerking die leidt tot politieke en bindende beleidsafstemming.

Wij zijn ervan overtuigd dat de behartiging van welvaart en welzijn van de bevolking dient te geschieden op het niveau dat het dichtst bij de burgers staat, de gemeente dus.

We weten dat gemeentelijke autonomie een gegeven is en, zakelijk als we zijn, weten we dat het om de centen gaat.

Wat zou er dan tegen zijn om de samenwerking in eerste aanvang te baseren op de in ons recht lang bekende figuur van de privaatrechtelijke coöperatiegedachte met een vereffeningsmogelijkheid c.q. plicht. Er is dan sprake van een samenwerkingsovereenkomst in de regio met als kernpunt steeds zorgvuldig na te gaan of er een collectieve noodzaak én (aan de zijde van

elke gemeente) individuele mogelijkheid tot samenwerking bestaat.

In concreto kan men beslissen of men

- so wie so wil samenwerken;
- alleen wil samenwerken, als anderen compenseren voor eigen geleden schade;
- niet wil samenwerken, maar bereid is de daardoor ontstane schade aan anderen te vergoeden.

Op deze wijze ontstaat een beeld van wederzijdse compensatie voor patronen van coöperatie en non-coöperatie. En dit alles berust op een vrijwillige samenwerking, met behoud van zelfstandigheid, die best doeltreffend zou kunnen zijn en mijns inziens: zeker te prefereren boven structurele dwang als gevolg van attributie van bevoegdheden. Wij doen het dan immers zelf met als bijkomend voordeel dat de kosten die gemoeid zijn met bestuurlijke reorganisaties bespaard kunnen worden.

Dit, dames en heren, over onze Stadsvisie als toegift.

Voorzitter, u hebt mij zojuist als eerste toegesproken. Kort maar krachtig, evenredig aan de duur van onze samenwerking. U hebt mij veel lof toegezwaaid. De door u genoemde prestaties waren de resultaten van de inspanningen van velen. Ik beschouw uw woorden tot mij gericht ook als een waardering voor diegenen, die mij steeds gesteund en geïnspireerd hebben en als zodanig aanvaard ik ze gaarne.

Mevrouw van de Beek, uiteraard Joke wil ik jou mijn erkentelijkheid betuigen voor hetgeen jij hebt gezegd. Je hebt treffend verwoord zoals ik een en ander ervaren, beleefd heb. Het doet mij goed te ervaren hoe jij aangegeven hebt dat op basis van goede functionele verhoudingen een hechte samenwerking van het college van b & w én het management tot vruchtbare resultaten moet leiden. Wanneer daarenboven nog een amicale verhouding kan ontstaan, stemt dat tot persoonlijke voldoening. Wat het college betreft, merk ik op dat ik het met de wethouders steeds goed getroffen heb, in het bijzonder met de wethouders die het personeels- en organisatiebeleid tot hun zorg konden rekenen.

Het doet mij genoeg dit te kunnen laten blijken in de aanwezigheid van jouw voorganger, Ton Lensen.

Ook u, mijnheer Kagie, ik constateer dat u zich reeds snel en gedegen hebt ingewerkt. Uw indringende relatie met de ambtelijke organisatie staat daar zeker borg voor. Ik dank u voor de vriendelijke woorden en het prachtige aandenken aan deze stad alsmede de grafiekprenten en via u uiteraard de gehele raad.

Met opzet kom ik als laatste bij de stadspenning. Ik heb mij ingezet voor deze gemeente maar dat was mijn plicht, bij mijn aantreden zelfs plechtig beloofd.

Dat het college van burgemeester en wethouders dit op deze wijze heeft willen honoreren - met de hoorbare instemming van uw raad - raakt toch wel een gevoelige snaar bij mij. Niet slechts de prachtige penning maar uw geste bevestigt de professionele verknochtheid en de emotionele band die met deze stad gegroeid is.

College wel bedankt.

Tevens wil ik mijn dank uiten voor de woorden die aan mijn vrouw gericht zijn. Het geeft precies weer wat insiders wel weten - en zo hoort dat ook, vinden wij - dat zij voor mij een "conditio sine qua non" is. Ik ga afsluiten.

15.

Dames en heren, ik besef dat ik heel wat achterlaat - ik heb dat dinsdagmiddag bij het afscheid van de medewerkers aangenaam ervaren - maar tevens besef ik ook dat ik behalve uw respect en waardering veel meeneem. Daarvoor dank ik het gemeentebestuur, zowel raad als college, voor de ruimte en de ontplooiingsmogelijkheden, die ik gehad heb en waardoor ik veel heb kunnen leren, zelfs zoveel dat dat mede de aanleiding is voor mijn vertrek: ik was zo ongeveer uitgeleerd. En ik wil dat als volgt samenvatten:

- de bezonnenheid om te aanvaarden wat ik niet kan veranderen;
- de kracht om te veranderen wat kon;
- en de wijsheid om het verschil te zien.

Ik heb gezegd.

7. Sluiting

De VOORZITTER sluit de vergadering te 17.10 uur.