



PROFESSIONELE BIOGRAFIE

Auke ten Hoeve
3 mei 1957

Ik mag al terugkijken op een boeiende en veelzijdig loopbaan, waarbij ik te maken heb gekregen met vele aspecten van Bestuur, Management, Organisatie en Beleid. Ik ben de mensen dankbaar die mij hiervoor de kans hebben gegeven. Het is niet louter en alleen je eigen verdienste.

Inleiding

De term Loopbaan kan de indruk wekken dat een carrière is te plannen en gebaseerd is op zelf gemaakte keuzes. Bij mij is dat anders gelet op een reeks (onverwachte) momenten, waarbij soms het lot ook verbonden is aan een stuk geschiedenis. Ja, er zijn eigen keuzes gemaakt, maar wel (noodgedwongen) door deze momenten. Dat begint al vroeg en vervolgens is het een rommelige start van je loopbaan en ook een rommelig einde van deze loopbaan. Door een groot aantal momenten, is dit geen korte biografie.

De werkelijkheid was toch anders dan de verwachtingen, verwachtingen die voortdurend bijgesteld dienden te worden. Dat vraagt wel om de nodige flexibiliteit, doorzettingsvermogen en wilskracht. Schijnbaar had ik dat allemaal, ondanks twijfels.

Leeswijzer

Mijn loopbaan is een cyclus. Namelijk: sudderen, promotie, stabilisatie en daarna demotie en vervolgens reflecteren. Op zich is dat geen vreemd verschijnsel. Door de vele momenten is het niet eenvoudig om deze drie stadia goed te onderkennen.

Wanneer we dit per stadium bekijken, dan zijn er ook kleinen golfbewegingen te zien (aanloop, progressie, stagnatie, demotie). Kort door de bocht gezegd: het was twee stappen vooruit en een stap terug. Maar, gaandeweg was er wel sprake van progressie. Dit neemt niet weg, dat er momenten zijn, waarbij je 'terug naar af moet en opnieuw moet beginnen'.

Ondanks alles is er wel een rode draad te zien en dat is innovatie, vernieuwing en verbetering aantreffen. Dat kleeft aan mij. Dat heeft toch te maken met 'De aard van het beestje'. Wat ook opvalt (achteraf gezien) is dat er soms onderwerpen en thema's zijn die (veel) later toch weer terugkeren en onderdeel zijn van andere activiteiten en zelfs in mijn privéleven een rol zijn gaan spelen.

Momenten

Moment 1

Ik ben geboren met een gehoorafwijking. Hierdoor ben ik begonnen met een taalachterstand. Dat klinkt ver door in de periode van de lagere school en daarna. Hierdoor was men voorzichtig bij de schoolkeuze bij het Voortgezet Onderwijs. Sowieso werden kinderen in arme arbeidersgezinnen niet snel naar een hoger schooltype doorverwezen. Hierdoor ben ik terecht gekomen op de Lagere Technische School (LTS).



Achteraf stellen mensen de vraag waarom ik (toen) niet doorverwezen ben naar het Atheneum of Gymnasium. Immers, met aanpassingen voor slechthorende mensen was dat toch mogelijk geweest? Dat is achteraf gezien. Immers, de maatschappelijke context was toen anders dan nu. Je afkomst telde mee.



Moment 2

Toch bleek weldra dat je toch meer in je mars had, dan wat met toen dacht. Er werd een landelijk experiment uitgevoerd, zodat er eerder en meer jongeren vanaf de LTS gingen doorstromen naar het Middelbaar Technische School (MTS). Dat bood de mogelijkheid om de P- en T-stroom tegelijk te doen, waardoor je in een korte periode kon doorstromen.



Na drie jaar P-stroom (praktisch-gericht onderwijs) op de LTS zelf kon doorstromen naar de T-stroom (theoretisch-gericht onderwijs). Dat duurde ook 3 jaar. Hierdoor zat je 6 jaar op een LTS. Dat motiveerde tieners niet om ook de T-stroom te doen. Door het tegelijk te doen, bleef het beperkt tot 3 jaar.

Bij dat experiment was men één ding vergeten. En, dat was de beiden studies combineren tot één opleiding. Door dat experiment moest je in feite twee opleidingen tegelijk volgen en ook twee volwaardige examens tegelijk afleggen. Hierdoor lag de drempel juist hoger om (snel) te kunnen doorstromen naar de MTS. Ik ben wel met vlag en wimpel geslaagd. Hierdoor had ik in een keer twee diploma's. Daardoor ben ik doorgestroomd naar de Nationale Schildersschool (de MTS voor schilders).

Moment 3

De Nationale School (in Zwolle) kende drie afstudeerrichtingen. De meeste studenten kozen voor de creatieve richting (en doorstromen naar de Kunstacademie of de in reclamebusiness gingen werken) of voor de ondernemersrichting (veelal als opvolger van hun vader in een groot schildersbedrijf).



Een zeer beperkt aantal studenten (en op één hand te tellen) kozen voor de chemische richting (in verband met productontwikkeling binnen verfproducerende bedrijven). Daartoe behoorde ik. Daarmee was er gekozen voor een carrière binnen de verfindustrie.

Hierbij heb ik het voorrecht gehad om tijdens de studie al te mogen werken bij een verfproducent. De vraag daar naar goed personeel was groot. Daar ben ik met de neus in de boter gevallen. Ik was betrokken bij de ontwikkeling van de eerste generatie milieuvriendelijke verfproducten.

Dat klinkt vervolgens door in mij afstudeeropdracht. Sindsdien was ik al (zeer vroeg) bewust van milieuvraagstukken. Immers, dit was kort na het verschijnen van het Rapport van de Club van Rome. Daaruit bleek (ook later door andere en nog betere wetenschappelijk onderzoek) dat toentertijd (mondiaal gezien) 9% van de luchtvervuiling werd veroorzaakt oplosmiddelen in verf en inkt. En, los daarvan CFK's (chloorfluorkoolwaterstoffen) werden gebruikt. Dat rapport was een eyeopener.

Er zijn (mondiaal) toen al grote stappen gezet en (achterafgezien) met succes. Ik ben blij dat ik daaraan een kleine en bescheiden bijdrage heb mogen leveren. Maar, door deze kennis en ervaring liep ik toen – ten opzichte van mijn leeftijdsgenoten – nog verder voor op mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik was ouder in mijn doen en laten, mede door mijn lidmaatschap van een landelijke studentenvereniging (voor Hbo- en Universitaire-studenten).



Overigens, dat was voor dat bedrijf niet zonder een reden. Dat bedrijf had ook een grote afzetmarkt in andere landen. Daartoe behoorde ook sterke economieën die daar al milieueisen gingen stellen, terwijl in Nederland totaal niet daarover werd gesproken. Daar kende men de term Milieubeleid niet eens.

Moment 4

In de geschiedenis van de Nationale Schilderschool was ik de eerste die ging doorstuderen in de richting van Analytisch Chemie (binnen het Hoger beroepsonderwijs). Immers, er werd meer kennis en vaardigheden verlangd binnen de verfindustrie vanwege nieuwe technologische ontwikkelingen.



Deze studie is niet afgerond door moment 5. Binnen de Nationale Schilderschool bleef men in contact met mij staan om na te gaan of hun onderwijsaanpak wel aansloot bij deze Hbo-opleiding.

Moment 5

Toen ik 19 jaar oud was, werd Artrose ontdekt. Dit wil zeggen, dat dit toen niet begonnen is. Als het zichtbaar wordt, dan heb je al lang daarvan last (ook al heb je dat niet altijd in de gaten). Dit betekent een aangeboren vorm van Artrose.



Daarmee werd ineens een streep gezet door alle toekomstplannen en reeds gevolgde opleidingen. Immers, je moet lopen en staan beperken en dat lukt niet als schilder bent en ook niet als medewerker bij een verproductent. Het is dan lopen en staan in het laboratorium, op de proefvelden en in de fabriek.

Hierdoor was ik terug bij af, alsof je dan pas van de lagere school afkomt. Ik stond met lege handen en werd hierbij ook niet geholpen. En, dat in een periode van een grote jeugdwerkloosheid.

Er is toen zelf een beroepskeuzebureau ingehuurd. De conclusie was (na onderzoek): kiezen voor een opleiding in de richting van Financiën. Sindsdien heb ik door middel van avondstudies gaandeweg de achterstand weten weg te werken, te beginnen met de opleiding Boekhouden en vervolgens Moderne Bedrijfsadministratie en parallel daaraan ook Systeembeheer (Nixdorf) en vervolgens Programmeren (Basic en Pascal).

Moment 6

Door de combinatie van mijn vakopleiding Schilderen en het vervolg daarop plus mijn financiële opleiding was de basis om (namens het Ministerie van Buitenlandse Zaken) om uitgezonden te worden naar Suriname om binnen de Onderwijssector aldaar aan de slag te gaan.



Plotseling is dat niet doorgestaan ten gevolge van een militaire coup in dat land, terwijl op dat moment de verhuizing al was geregeld en werd voorbereid. Hiermee werd een streep gezet door een verwachte loopbaan binnen het Onderwijs. Deze mogelijkheid ontbrak in Nederland.

In het kader van de verzelfstandiging van het land Suriname was er met dat land een goodwillprogramma ontwikkeld, betaald door Nederland. Een onderdeel daarvan was een goede opzet en een goed functionerend beroepsonderwijs in dat land. Hiervoor zou ik worden ingezet. Ook al is dit niet doorgestaan, mijn betrokkenheid bij het wel en wee van dat land is nooit verdwenen.



Moment 7

Weldra kon ik tijdelijk aantreden bij de Rijkswaterstaat, ook al was het een baantje onder mijn niveau. Het gaf wel de mogelijkheid om toch verder te komen.

Daar ligt (achteraf gezien) al de aard van mijn loopbaan verscholen. En, dat is de betrokkenheid bij vernieuwing en innovatie. Namelijk, een bijdrage geven aan de voorbereiding van de realisatie van een balgstuw en de voorbereiding van de eerste vistrappen in rivieren en waterstromen.



De ligging van rivieren en waterstromen is geen vast gegeven. Door natuurlijke processen veranderd deze ligging in de loop der tijd voortdurend. Wil als Overheid kunstwerken daarin realiseren, dan zal je elke keer de eigendomsrechten langs deze rivieren en waterstromen moeten bepalen. Veel burgers realiseren zich dat niet en dat dit ook Overheidskosten zijn.

In elk geval was dit toen nieuw voor mij en hieraan uitvoering mogen geven (inclusief veldonderzoek en inclusief studie van oude aktes). Het is nauwkeurig en geduldig werken. Dat paste niet bij mij, ik merkte dat ik meer in mijn mars had en verbeteringen ging doorvoeren door middel van automatisering (wat toen nog nauwelijks speelde binnen deze organisatie). Ik was al gewend om te werken met een computer.

Moment 8

De echte start van mijn loopbaan is in de Stadsvernieuwing binnen de gemeente Zwolle en daarna andere soortgelijke activiteiten. Maar, dat werk had totaal niks te maken met mijn financiële opleidingen. Er werd in dat werk een beroep gedaan op ander competenties en vaardigheden. Daarom dat er direct begonnen is met sociaal-agogische opleidingen (Mbo en vervolgens Hbo) eveneens in de avonduren.



Nederland was samen met Duitsland de meest zwaar beschadigde landen na het einde van WO2. Hierdoor was er onder andere een tekort aan woonruimtes. Dat heeft geleid tot een Wederopbouwprogramma voor de woonmarkt. Gaandeweg werd men moe van de term Wederopbouw. Hierdoor werd het Stadsvernieuwing genoemd, maar het was nog steeds de Wederopbouw van de woonmarkt.

Aan het einde van WO2 is er een pragmatische keuze gemaakt. Woningen die niet meer te redden waren, werden vervangen. Een andere categorie waren woningen die toen even opgelapt werden en nog wel even meekonden. Stadsvernieuwing stond vooral in het teken van het alsnog vervangen of herstellen/verbeteren van deze opgelapte woningen.

Het accent lag op het begeleiden van burgers bij een stadsvernieuwingproject. Daarbij kreeg ik ook te maken met de rafelige randen van de samenleving. Binnen dat werk ben ik tweemaal 'door het oog van de naald gegaan'. Door deze aspecten zijn mijn directe collegae geestelijke wraken geworden. Ik ben tijdig daarmee gestopt. Het was ook de periode dat ik de particuliere woningverbetering opstartte en daarmee landelijk een voorbeeld vervulde. Hierbij heb ik tegenover burgers ook een voorbeeldfunctie vervuld door ook zelf een woning te verbeteren.



Achteraf bleek (door middel van zware assessments) dat ik hoog stressbestendig ben. Maar, psychologen voegen daaraan toe: als je ook de sterkste elastiek lang genoeg uitrekt, kan deze ook knappen. Gelukkig is dat bij mij niet het geval.

Moment 9

Met het werk binnen de gemeente Zwolle had ons team (van drie mensen) een status aparte binnen de organisatie. Wij hoorden nergens bij, we 'bengelden ergens onder de Gemeentesecretaris'. Wij waren freewheels en vielen in feite rechtsreeks onder het College (lees: de desbetreffende portefeuillehouder).



Wij hadden een vrijbrief om problemen met burgers in de Stadsvernieuwing en andere soortgelijke activiteiten 'geruisloos' op te lossen. Hoe, we dat deden wenste niemand te weten, als de snelheid bij deze projecten maar hoog bleef (vanwege de woningnood). En, als er commotie ontstond (in de media en gemeenteraad), dan werd binnenkamers onze huid vol gescholden, maar naar buiten toe werden wij altijd verdedigd.

In het kader van de Stadsvernieuwing was ik tevens landelijk voorbeeld als het gaat om het stimuleren van Particuliere woningverbetering. Om in gesprek te zijn met burgers heb ik zelf ook een oude koopwoning genomen en begonnen dat te verbeteren op basis van deze regeling. Hierdoor kon je met mensen op een praktisch niveau in gesprek zijn en ervaringen delen. Dat trekt mensen over de brug om ook in beweging te komen.

Dat werk in de Stadsvernieuwing was een belangrijk leerschool voor mij en dat klinkt door in de rest van mijn loopbaan. Dat hoor je vaker van mensen die in de Stadsvernieuwing werkzaam zijn geweest.

Daaraan is een einde gekomen mede door een conflict tussen dat team en een nieuw College (inclusief een eigen nieuwe gemeentesecretaris). Men ging over op centrale sturing en vooraf verantwoording nodig was enerzijds en daarbij werd door dat nieuwe College een muur om zich heen gebouwd met enkele ambtenaren (als politiek adviseurs) anderzijds.

Hierdoor moest ook dat team strak aan de lijn worden gehouden. Echter, dat werkte niet in de praktijk. Daarvoor was de praktijk op en in de straat te weerbarstig. Wat meespeelde, was het beeld wat deze nieuwe bestuurders hadden van 'De man in de straat en wat goed voor hem was'. Deze relatief jonge bestuurders hadden een ideaal beeld vanuit de collegebanken (lees: uit de boekjes), terwijl dat team een beeld had vanuit de barre praktijk. Meer-en-meer stonden we recht tegenover elkaar (en dat klonk door tot in de Gemeenteraad).

Overigens, zelf was ik na tien jaar ook toe aan iets nieuws en aan doorgroei. Dat was reden om deze organisatie (plotseling) te verlaten, ook om geen partij te zijn binnen het conflict tussen dat team en dat College. Dat vond ik zonde van de tijd en energie.

Dit neemt niet weg, dat ik door dat vertrek wel in de luxe positie kwam om te publiceren (vilein, scherp en professioneel), waarop niemand geen weerwoord wist te geven (geheel tot ongenoegen van de desbetreffende collegeleden en hun directe achterban).



Mijn pen was altijd al een krachtig instrument in mijn werk geweest. Daarom dat mijn collegae graag een beroep op mij deden om hen te helpen bij goede stukken. Daartegenover stond dat zij mijn stukken nakeken op taal- en schrijffouten (door mijn taalachterstand door een gehoorafwijking).

Achterafgezien heeft deze ene openbare publicatie wel effect gehad (gelet op moment 11). Maar, de strekking daarvan klinkt ook later in mijn loopbaan door. Namelijk, geef professionals vrijheid om hun werk (professioneel) te doen. Wij hebben hen om hun professionaliteit ingehuurd, benut dan ook deze talenten (anders lopen zij weg en dat holt je organisatie uit).

Moment 10

In feite ben ik toen 'weggekocht' door het Ministerie van Justitie. Zij hadden iemand nodig als rechterhand voor de driehoek Kinderrechter-Openbaar Ministerie-Raad voor de Kinderbescherming in verband met de implementatie van alternatieve sancties binnen het Jeugdrecht. Dat was tevens een tik op de vingers van de gemeente Zwolle.



Door deze overstap werd er een stevige promotie gemaakt. De groep ambtenaren rond dat nieuwe College, stonden daardoor in hun hemd. Zij werden 'gepasseerd' door iemand die zij juist onder de duim wenste te houden.

Door de Regering was het advies van de commissie Slager (voormalige Kinderrechter) overgenomen. Daarbij was bepaald, dat in het arrondissement Zwolle dit advies als eerste werd geïmplementeerd als voorbeeld daarna voor alle andere arrondissementen in Nederland. Dat arrondissement was (toen) de grootste (en reikte (toen) vanaf Hengelo tot en met Almere).

Het gaat om iets wat helemaal van de grond afgebouwd moet worden, iets waarmee niemand ervaring had. De uitvoering daarvan lag in mijn handen, deze driehoek was project-principal. Tegelijk was ik aanspreekpunt voor de Orde der Advocaten (vanwege hun kritische blik op hoe gestalte zou worden gegeven aan deze alternatieve sanctie). Zij vreesden beïnvloeding van de Rechter (eer hij/zij tot een vonnis kwam). Praktisch werken lukt dan niet binnen een omgeving met alleen juristen die alles juridisch op de spits drijven en zo met elkaar omgaan ook als normaal ervaren.

Moment 11

Terwijl ik binnen Justitie bezig ben, word ik informeel benaderd vanuit de gemeente Zwolle, zulks op verzoek van én Het College én de ambtelijke top. Hiermee werd ik weer teruggekocht door deze gemeente. Zij bidden en smeken om terug te keren en een nieuw dossier op me te nemen. Namelijk, de afbouw van het regionaal woonwagencentrum. Zij konden niemand daarvoor vinden, die daarvoor geschikt is en zou kunnen. Dat heeft geleid tot een deal (en nog eens een promotie).



Deze deal hield meer in. De muur van enkele ambtenaren om het College heen, werd geslecht en ik kreeg weer een vrijbrief. En, kon alle onderdelen binnen de gemeente rechtstreeks aansturen (zonder bemoeienis van anderen). Morrend heeft men dat aanvaard.



Het was met name tegen het zere been van deze ambtenaren. Maar, zij waren ook 'blij' dat zij verlost waren van dat lastige dossier. Maar, naarmate het een succes werd, begonnen zij dat dossier ook weer naar zich toe te trekken om met de eer vandoor te gaan.

Bij het werk wat ik tot nu toe had gedaan bij de gemeente geldt: je doet het in niemands ogen het goed, noch van het Bestuur noch van de ambtenaren noch van de burgers. Bij dit dossier was dat zeker aan de orde. Je moet dan 'eelt op je ziel hebben'. Daarom dat ik toen al de keuze had gemaakt: dit doe ik maximaal 3 jaar en dan ben ik echt weg (bij deze gemeente). Je bent dan na 3 jaar afgebrand.

Door de aard van het werk tot nu toe en nu ook door dat dossier, weet iedereen je (ook thuis) te vinden. Het bepaalt je privéleven. Ik had het geluk dat ik vrijgezel was, in tegenstelling tot mijn teamgenoten. Zij waren meer kwetsbaar. Als ik uitging, dan deed ik dat in een andere stad.

Moment 12

Hoewel de drie jaar nog niet voorbij was en volop met deze klus bezig was, heeft het College ook een ander dossier aan mij en mijn collega samen gegeven. Dat was het verbeteren van het beheer en beleid van het Gemeentelijk woningbedrijf.



Dat bood mij tegelijk de mogelijkheid om een nieuw huurproduct daar te implementeren. Namelijk, de verhuur van woonwagendplaatsen en woonwagens. Dat werd binnen dat bedrijf (niet van harte) goed opgepakt. Daarmee werd er in feite twee klussen gecombineerd.

Dat Collegebesluit was tegen het zere been van de leiding van dat bedrijf. Zij werden hierdoor onder curatele gesteld, waarbij mijn collega en ik daar werden neergezet als zetbazen.

Verder was er binnen dat bedrijf een beeld dat wij tweeën softies waren. Daarvan is men snel van hersteld. Al ras had men door dat wij richting klanten (huurders) hard waren (harder dan men daar was). Dat leidde tot commotie binnen de Gemeenteraad, maar dat kon elke keer hard de kop worden ingedrukt. Namelijk, dat het bedrijf onder verscherpt toezicht stond van de Rijksoverheid (Ministerie van Volkshuisvesting) en dit niet te voorkomen was.

Wat meespeelde is dat de administratie niet of nauwelijks was geautomatiseerd en het personeel geen affiniteit met IT hadden. Alles werd nog handmatig gedaan. Vanwege mijn IT-kennis heb ik dat aspect voor mijn rekening genomen. Tegelijk was dit alles een voorbereidende stap om het bezit van dat bedrijf te kunnen overdragen aan een of meer woningcorporaties. Sowieso diende de opzet van de administratie te worden verbeterd. Immers, huurwoningen uit de portefeuille van het Gemeentelijk Vastgoedbeheer enerzijds en het Gemeente Grondbedrijf anderzijds werden overgeheveld naar het Gemeentelijk Woningbedrijf.

Moment 13

Zo rol je door van de ene naar de andere crisis binnen deze gemeentelijke organisatie. Terwijl ik al in de fase zit van definitief afscheid nemen van deze gemeente (wat niemand wist en in de gaten had) ben ik met weer andere collega aangesloten bij de Gemeentelijke Reinigingsdienst (op verzoek van het College), vanwege een crisis tussen personeel en de leiding van dat bedrijf. Dat was aan de vooravond van een algehele reorganisatie van de gemeentelijke organisatie, waarbij dit bedrijf zou opgaan in een nieuw op te richten milieudienst.





Het ging om een bedrijf waarbinnen er een platte organisatiestructuur aanwezig is. Een brede laag aan laag- tot ongeschoolde krachten en een kleine goed opgeleide top. Ertussen zit niets. Qua loopbaanontwikkeling en -perspectief was er niets aanwezig voor deze medewerkers.

Wat meespeelde, is dat deze dienst moeilijk aan personeel kan komen. Vader nam dan de zoon of een familielid mee. Hierdoor was er een situatie gegroeid waarop je weinig grip nog kon hebben en krijgen.

Het vertrouwen was bij hen dan ok niet groot. 'weer witte boorden uit het gemeentehuis'. Dat was snel weg. Tot hun verrassing ging ik in hun kantine mee-eten en ging ik met hen op pad en deed dan hetzelfde werk; vuilnisbakken legen, vegen en klokken leegzuigen. En, dan ontstaat er een ander dynamiek, waardoor je in contact staat en wel wat kan bereiken. Je was een van hen geworden. Binnen het gemeentehuis was men zeer verbaast over deze aanvliegroute. Hiermee werd ook het 'gemeentehuis' (lees: ambtelijke top) een spiegel voorgehouden. De top kon er ook niet daarom heen, daar deze aanpak de lokale media had bereikt en aandacht kreeg.

Moment 14

Niemand wist het, maar ondertussen had ik 'visjes uitgezet' en niet zonder succes. Vanuit de Rijksoverheid werd (onverwacht) contact met me opgenomen. Men had daar iemand nodig die weet hoe het reilt en zeilt binnen een woningcorporatie en/of gemeentelijk woningbedrijf. Na één gesprek, was ik daar al in dienst en was ik plotseling verdwenen bij de gemeente, precies drie later na mijn terugkeer bij deze gemeente.



In elk geval lag er een stevige basis om dit zonder mij te doen, ook omdat de verhuurpraktijk werd overgeheveld naar woningcorporaties (en het gemeentelijk woningbedrijf werd opgeheven). Het regionaal woonwagencentrum was (op een haar na) ook leeg.

Het Ministerie van Volkshuisvesting was toen belast met toezicht op woningcorporaties en gemeentelijke woningbedrijven en kon daardoor ingrijpen en verbeteringen verlangen. Maar, dan moet je wel iemand hebben die verstand (en ervaring) heeft met dit soort organisaties. Voor zover men mensen hiervoor had, waren dat geen mensen uit de harde praktijk van deze type organisaties. Men was te theoretisch bezig en niet praktisch.

In de provincie Zuid-Holland had je toen de meeste van deze organisaties, maar ook met de meeste problemen. Daarop heb ik me gericht. Ondertussen was er wel meer structuur aangebracht om op een consistente wijze naar het functioneren van deze organisaties te kijken en dat vanuit het perspectief van deze organisaties. Alleen het behalen van de targets door deze toezichthoudende ambtenaren lukte niet.

Het hoofdkantoor wist geen grip daarop (en daarmee op deze toezichthoudende ambtenaren) te krijgen. Er was altijd wel een reden om de jaarlijkse aantal inspecties niet te behalen (met ongenoegen tot in het Parlement). Als nieuweling en van buiten afkomstig, heb daar een stokje voor gestoken, door te laten zien dat deze targets wel (eenvoudig) behalen zijn. Dit door je werk beter te plannen. Deze werkwijze is leidend geworden voor al deze toezichthoudende ambtenaren en was er daarmee ook een basis voor functioneringsgesprekken met deze ambtenaren. Hiermee had ik intern wel 'vijanden' gemaakt.



Moment 15

Mijn toenmalige baas toentertijd ging met pensioen en had toen te ruimte om 'klokkenluider' te zijn. Dat heeft geleid tot de Parlementaire enquête inzake Bouwsubsidies. Ik ben toen elders intern aangetreden om hoofd te zijn van een 'administratiekantoor' en de aanbevelingen van deze enquêtecommissie te implementeren. Namelijk, het verbeteren van het begrotingsproces en daarbij komen tot kwalitatieve rapportages in plaats van kwantitatieve rapportages. Ondertussen zit je wel opgepadeld met verouderde informatietechnologie.



Dat is het mooiste moment geweest in mijn loopbaan. Ik voelde me als een vis in het water. Het was wel topsport. Maar, na vijf jaar is het succesvol afgerond en daarvoor ben ik intern beloond door de ambtelijke top. Als eerste binnen deze Ministerie kwam ik in aanmerking voor de (toen nieuwe masteropleiding) Master of Public Management (MPM). Vervolgens leidde dat tot jaloezie binnen de organisatie.

De ambtelijke top had met name waardering voor hoe ik een personeelsvraagstuk oploste. Immers, dat administratiekantoor had niet alleen te maken met de gewenste verbeteringen, maar was tegelijk een sterfhuisconstructie (omdat alle financiële regelingen uit de periode van de Wederopbouw van de woningmarkt gingen vervallen). Dat is niet te combineren. Van het personeel verlangen om verbeteringen door te voeren en dezelfde mensen op de scholstoel zetten. Ze zijn dan niet meer met deze verbeteringen bezig, maar met hun eigen persoonlijke toekomst.

Deze ambtelijke top heeft een voorstel van mij overgenomen. Dat hield in: als jij de administratie goed en netjes achterlaat, dan zorgen wij voor een nieuwe baan elders. Immers, een deel van de af te bouwen regelingen werd omgezet in een nieuwe regelingen en de uitvoering daarvan weg gezet bij grote gemeenten en regioverbanden. Daar had men nieuw personeel nodig die ervaring had met de administratie daarvan. Dat gaf het personeel rust.

Een groot probleem was een erfenis uit het verleden. Per regeling was er een geautomatiseerd systeem ontstaan en bij kleine regelingen werd het handmatig gedaan. En, al deze systemen konden niet samenwerken. Het was een conglomeraat van eilanden. Probeer dan maar de gehele begroting beheersbaar te houden en tot een administratie te komen. Hierbij was de organisatie volledig uitgeleverd aan de nukken van de ICT-ers. En, zij beweerden dat het jaren gaat duren eer je hiervoor een technisch werkende oplossing hebt. Het politieke bestuur had dat geduld niet.

Ik had het geluk dat ik een rechterhand had die handig was met computers en met programmeren van computers. Hij kwam (naar mij toe) met een idee. Met mijn IT-kennis voelde ik aan, dat het wel het proberen waard was. Maar, deze suggestie werd direct door deze ICT-ers in de grond geboord onder de noemer dat dit niet mogelijk is.

Ik heb toen stiekem 'De stoute schoenen aangetrokken' en deze medewerker de vrije hand geboden door samen in de avonduren dit idee (buiten het zicht van anderen) te verwezenlijken. Het was inderdaad een houtje-touwtje-constructie. En, het bleek (na weken zwoegen) te werken (tot verbazing van deze ICT-ers). Hierdoor kon voortaan in één nacht een generieke rapportage (voor het politieke bestuur) worden gegeneerd, waarover men tot nu toe een maand over deed om dat te doen met de hand. Hierdoor was de rapportage ook up-to-date. Hierdoor stonden deze ICT-ers in hun hemd en was hun machtpositie gebroken.



Nu nog steeds ben ik verbaast dat deze oplossing werkte. Met een simpele tafel-PC werden verbindingen aangelegd met mainframe-computers interne en extern (onder andere bij de Belastingdienst). En, werd data gecombineerd (met deze eenvoudige computer). Het was een wirwar van kabels en bestanden. Hierdoor waren we ook eindelijk in staat fraude op te sporen. Deze fraude was bekend (door de Parlementaire enquête), maar niemand was gelukt om daarop grip te krijgen.

Moment 16

Vanuit het departement Milieubeheer werd een beroep gedaan op het departement Volkshuisvesting (waarbinnen ik werkzaam was). Men had mensen nodig voor de financiële functie binnen hun organisatie. Men had daar last van groeistuipen en daarmee problemen met begrotingsbeheer. Deze kans heb ik benut (ook om verlost te zijn van de hiervoor bedoelde jaloezie) om ook een ander beleidsveld eigen te kunnen maken. Daar trad ik aan in de rol van directiesecretaris om de desbetreffende directie bij te staan.



Het aardige van deze werkomgeving was, dat ik weer gebruik kon maken van mijn ervaring binnen de verfindustrie enerzijds en mijn chemisch-technische opleiding anderzijds. Ook binnen deze omgeving viel ik op door met oplossingen te komen, die men niet kende. Bijvoorbeeld, een als organisatie zelf ontwikkelde meertalige vakwoordenboek voor milieuhandhaving commercieel uitbrengen. Dat leverde (boven op de jaarlijkse begroting) extra geld op, waardoor dat dienstonderdeel meer geld te besteden had van alleen uit deze begroting.

Niet alles werd aanvaard. Zo merkte ik een keer op dat er een verkeerde formulering in stukken (voor het politieke bestuur) werd gebruikt. In plaats van procentpunten werd er gesproken over procenten. Ik rade nadrukkelijk aan om procentpunten te gebruiken. Dat werd me toen kwalijk genomen en als niet relevant afgedaan. Na 25 jaar word ik spontaan benaderd door het desbetreffende directielid (inmiddels met pensioen) en gaf toen ruitelijk toe dat ik toen wel gelijk had. Tot dat inzicht was hij inmiddels ook gekomen. Dat was niet de eerste keer dat men pas later men hun waardering uitspreekt en op dat moment negatief werd benaderen.

Door dit werk had ik ook te maken met Kerncentrales. Hierdoor kreeg ik ook al te maken met wat later bekend stond als de Energietransitie. Hierdoor had ik privé een kennisvoorsprong.



Het was de periode dat de eerste concrete stappen werden gezet. Actief werd (door Shell en een milieubeweging) zonnepanelen commercieel aangeboden (met korting). Dat was totaal iets nieuws voor burgers. Het werd dan ook gericht aangeboden in woongebieden alwaar early adoptors te vinden zijn. Dat zijn mensen die een bepaald product of een bepaalde technologie begint te gebruiken voordat de grote massa dat doet.

Het dorp waar ik toen woonde (Paterswolde) woonden veel (goedopgeleide) personeel (waaronder hoogleraren), die de meerwaarde van zonnepanelen wel inzagen en ook het geld hiervoor hadden, zoals ik en mijn vrouw. Binnen onze vrienden- en kennissenkring was dat opzienbarend. Dit is kenmerkend voor mijn leven en mijn loopbaan; voorop lopen. Maar bovenal, dat ik meer-en-meer betrokken raakte bij de energiesector, gaandeweg ook als (kleine) belegger. Verder, dat ik later als wethouder ook een voorbeeldfunctie ben gaan vervullen (zie moment 25), hetzelfde als toentertijd bij Particuliere woningverbetering (zie moment 8).



Moment 17

Je kunt niet volmaakt zijn, maar dat was wel de sfeer die daar heerste. Echter, ik heb een handicap (slechthorend) en dat heeft z'n weerslag op de kwaliteit van schriftelijke producten. Inhoudelijk gezien zijn deze sterk, maar het bevat wel taal- en schrijffouten. Bovendien was ik altijd gewend dat anderen de stukken daarom redigeerden. Dat kende deze directie niet.



Zo had men ook kritiek op andere medewerkers dat zij – ondanks hun hoge academische studie – geen goede publicaties konden schrijven en andere talen niet goed beheersten. Vandaar dat ik ook een meertalig vakwoordenboek had laten opstellen en journalisten inhurden om de aanzetten van medewerkers tot publicaties af te ronden.

Deze kwestie raakte een gevoelige snaar bij mij. Ik was altijd al onzeker op taalgebied. Hierdoor werd ik alleen maar meer onzeker.

Al-met-al is hierdoor een vervelende werksfeer ontstaan. Deze directie begon openlijk te twijfelen aan mijn geschiktheid. Zij wilden mij kwijt, maar zij hadden (nog) geen titel hiervoor. Ik werd daarom verplicht mij te onderwerpen aan een psychologische test (bij de faculteit Psychologie aan de Universiteit van Leiden). Dat leidde tot een verrassende uitkomst, waardoor deze directie met lege handen stond. Maar, ondertussen was de sfeer wel verder verslechterd, mede door deze uitkomst, daar deze directie door deze onderzoekers in feite een tik op hun vingers kreeg.

Uit dat onderzoek bleek (voor het eerst in mijn leven), dat ik een werk- en denkniveau heb dit significant hoog is (en daarmee hoger dan die van deze directieleden). Terwijl deze directie waarde hechte aan academische titels en feilloos bent. Hoe meer, hoe beter. En, nu was er plotseling iemand die zonder titels boven hun kop uitstijgt. Dat veroorzaakte spanningen en voor mij een reden geweest om deze post te gaan verlaten.

Deze onderzoekers gaf aan deze directie vervolgens het advies mee, om iemand anders de testen van ondergetekende te redigeren. Immers, mensen met een hoog denkniveau lezen al snel over taal- en schrijffouten heen (ook van anderen). Ik bleek snel teksten te scannen en gericht op de inhoud. Dat advies kon niet onbekend in de oren klinken van deze directie, gelet op interne problemen bij publicaties van (hoogopgeleide) medewerkers. Het is niets iets wat alleen aan mij ligt.

Moment 18

Mede om privéomstandigheden heb ik deze post verlaten (en een stap teruggedaan) vanwege de ziekte van mijn vrouw enerzijds en een pasgeboren kind anderzijds. Dit door terug te keren naar het departement Volkshuisvesting en daar als adviseur aan te treden in Noord-Nederland. Maar, daar heb ik niet mijn draai kunnen vinden. Dat werk paste niet bij mij, ik had meer uitdaging nodig. De desbetreffende leidinggevende had daarvoor oog (zie moment 20). Daarom dat ik meer was dan een adviseur, maar vooral projecten voor mijn rekening nam.



Hierbij werd ik (als enige in het team in Noord-Nederland) ingezet voor:

- Het stimuleren van innovatie rondom het thema Wonen & Zorg door partijen uit de Woonsector en de Zorgsector bijeen te brengen.



- Voorlichting aan alle partijen op de woningmarkt om hen allen bewust te maken van de veranderende onderlinge verhoudingen (omdat de Wederopbouw van de woningmarkt gereed is en de rol van de Rijksoverheid is uitgespeeld).

Daar ligt de kiem van de volgende fase in mijn loopbaan, mede door het feit dat ik door collegae zijdelings betrokken werd bij enkele dossiers in het Noorden van het land. Toen al worstelde zij met bevolkingsprognoses in dat deel van het land. De gevolgen daarvan heb ik later mogen ervaren (zie moment 25).

Dit werk is ook terug te vinden in mijn privéleven (en als voorbeeld diende in gesprekken). Mijn vrouw en ik zijn naast de moeder van mijn vrouw (respectievelijk mijn schoonmoeder) gaan wonen. Als het ware ontstond daar een soort kangoeroewoning. Hierdoor was (over-en-weer) zorg proactief georganiseerd. Dat maakte de tongen los bij mijn collegae. Het was voor hen grensverleggend.

Moment 19

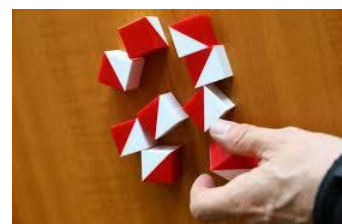
De stap naar het departement Volkshuisvesting had ook te maken met het volgende. Binnen het departement Milieubeheer was ik voorgedragen bij de Europese Unie om daar in dienst te treden bij het Europees Milieuagentschap (EEA) in Kopenhagen. In feite was deze procedure afgerond. Op de valreep kwam het bericht binnen dat de vacature niet bestaat (door een administratieve fout).



Mijn vrouw was zwaar teleurgesteld. Zij spreekt Deens en is op Denemarken gericht. Ook ik zag een mooie kans op promotie aan mijn neus voorbijgaan. Hierdoor moest ik naarstig op zoek naar een andere oplossing om bij de hiervoor bedoelde directie vandaan te komen (ook om dat deze procedure bij EEA bij hen tot afgunst had geleid).

Moment 20

Naarmate het privéleven weer in rustige banen kwam enerzijds en ik ontevreden was met de rol van Adviseur anderzijds, is er bij mij de vraag ontstaan: hoe nu verder? Ik had het gevoel op doodspoor te zitten. Daartoe heb ik toen de Rijkse Psychologische Dienst (RPD) benaderd en hen de opdracht gegeven om me te onderwerpen aan de meeste zware testprogramma (welke enkele achtereenvolgende dagen duurt) en met een loopbaanadvies te komen.



Mensen denken dat ik zelfverzekerd ben, maar dan ben ik beslist niet. Dat wordt veroorzaakt door mijn afkomst enerzijds en mijn taalachterstand anderzijds. Ook al is dit niet meer nodig, het blijft je achtervolgen. Daardoor was de uitkomst van het onderzoek aan de Universiteit van Leiden ook weggezaakt (zie moment 17). Echter, dit onderzoek van RPD bevestigde de uitkomst van dat onderzoek aan deze universiteit. Het is, zoals RPD dat heeft verwoord: het werk- en denkniveau ligt significant hoger van het academisch niveau. Ik kon dit gegeven hierdoor niet langer meer wegproppen en bagatelliseren.

Dit was een privéaangelegenheid en ik heb zelf de (hoge) kosten daarvan gedragen. Het is allemaal buiten het zicht om gebeurd van de werkgever. Niemand kon dit weten. Op een (nog steeds) onverklaarbare wijze is dit (niet lang na het uitbrengen van dat advies) toch ter ore gekomen van mijn toenmalige leidinggevende. Naar aanleiding daarvan werd ik uitgenodigd om dat advies met de leiding te delen. Hierin was ik terughoudend, maar ik kreeg ook de indruk dat men wist wat dat advies luidde.



Dat advies had ikzelf nog niet omarmd. Dat advies was een grote verrassing en ging bij mij – als jongen met een eenvoudige afkomst – boven mijn pet. Zo'n advies had ik nooit verwacht. Dat advies luidde: wordt Gemeentesecretaris. Dat is altijd een persoon waar ik tegenop had gekeken. Ik kon me niet voorstellen dat ik dat ook kon zijn. Daarom dat ik schoorvoetend dat advies toch met de leiding heb gedeeld, bang dat het daar in slechts aarde kon vallen. Ik vreesde een negatieve reactie.

Geheel tot mijn verrassing werd dat advies direct omarmd door de leiding. Daarbij werd aangegeven waarom ik niet eerder daarmee was gekomen richting leiding. De kosten van dat onderzoek werd direct (deels) en vergoed en het advies werd gegeven om contact op te nemen met de Bestuusacademie (in verband met de Leergang gemeentesecretaris), een studie die ook deels door de werkgever werd vergoed. Hun houding was: als de RPD dit adviseert, dan doen we dat! Dat heeft een boost gegeven aan mijn loopbaan en kwam deze in een nieuwe fase.

Overigens, dat ik deze leergang heb kunnen doen, was uniek. Immers, deze is alleen bestemd voor mensen die al Gemeentesecretaris zijn. Deze academie heeft in mijn geval een uitzondering gemaakt, daar ik – op basis van het onderzoek van RPD enerzijds en aanbeveling van de werkgever anderzijds – beschouwd werd als een veelbelovende kandidaat voor de positie van Gemeentesecretaris.

Tijdens deze gesprekken met de leidinggevende bleek dat zijzelf ook Gemeentesecretaris was geweest. Zij snapte daardoor dat advies beter dan anderen. Als ik terugkijk, dan heb ik ongemerkt te maken gehad met mensen die Gemeentesecretaris waren geweest of dat later ook zijn geworden. Het waren deze mensen die mij wel begrepen (terwijl ik nog helemaal niet bewust was dat ik wellicht in de wieg was gelegd voor deze positie).

Moment 21

Ondertussen was hierdoor binnen de organisatie wel een geruchtenstroom ontstaan. Deze lek zat bij HRM. Daar heeft men personeelsvertrouwelijke informatie gelekt. Dat was niet zonder gevolgen. Directe collegae konden hun oren niet geloven en enkele staken dat niet 'onder stoelen en tafels' dat zij niet met dat advies eens zijn.



Zij vonden mij totaal niet geschikt om gemeentesecretaris te zijn (en zeiden dat ook hardop). Zie hier het verschil tussen een fundamentele professionele aanpak (van RPD) enerzijds en de psychologie van de kouwe grond anderzijds. De vlam sloeg echt in de pan als zij ook horen dat ik hierbij financieel werd ondersteund door de werkgever (terwijl ik al een dure masteropleiding had gevolgd op kosten van dezelfde werkgever). Er zat maar een ding op en dat was rap elders gaan werken, weg van deze collegae, wat privé ook kon.

Moment 22

Het was dezelfde leiding die mij ook daarom rap mij intern hebben voorgedragen voor landelijke programma's (onder leiding van het Paarse Kabinet). Vanuit elk departement en ministerie werd door Het Kabinet verwacht van de departementen dat zij mensen hiervoor beschikbaar stelden.



Ik werd hiervoor vanuit het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer beschikbaar gesteld voor het programma Overheidsloket 2000 voor wat betreft het domein Wonen & Zorg in verband met Geïntegreerde Vraaggerichte Dienstverlening; een Rijksbrede en tevens een landelijk programma. Dat heeft



weer een boost gegeven aan mijn loopbaan. Ik was binnen deze context helemaal op mijn plek. Innovatie stond voorop.

Het was tot een zeker hoogte ook *déjà vu*. Ten eerste, mijn ervaringen met innovaties binnen de verfindustrie enerzijds en de barre praktijk van contacten met burgers bij de gemeente Zwolle. Het mooie van deze werkomgeving was, dat ik optrok met jonge enthousiaste mensen, veelal direct uit de schoolbanken. Vanuit deze ervaring kon ik, als ouwe rot, hen bijpraten en duidelijk maken dat de praktijk anders is dan wat uit boekjes blijkt. Daar moet je rekening houden bij het herontwerpen van het dienstverleningsproces.

Jaren later ontstaat de Toeslagenaffaire en heb ik moeten terugdenken aan deze periode in mijn loopbaan. Wat wij toen beoogden, maar de volgende Kabinetten niets mee hebben gedaan, was juist gericht om dit soort situaties te voorkomen.

Moment 23

Bestuurlijke vernieuwing was het andere programma van het Paarse Kabinet. Daarbij stond centraal: de Dualisering van het bestuur van de provincie en gemeente. Beide programma's werkten ook samen. Daar had met lucht gekregen dat ik de achtergrond had van Gemeentesecretaris. Daardoor werd ik door de Rijksoverheid uitgeleend aan een groep gemeenten in het kader van dat programma.



In de regio Zeeuws-Vlaanderen was men genoodzaakt het Dualisme bij gemeenten eerder in te voeren door een gemeentelijke herindeling. Daardoor was ik Raadsgriffier eer het Dualisme overal werd ingevoerd en vervulde daarmee landelijk ook een pioniersrol (samen met de pionier-griffier in Almere). Door deze lokale situatie werd ik op een avond in drie gemeenteraden afzonderlijk benoemd tot Raadsgriffier (tevens kwartiermaker). Nadat de gemeentelijke herindeling een feit was, werd ik benoemd tot Raadsgriffier voor hun nieuwe gemeente. Hierdoor was ik direct de meest benoemde Raadsgriffier in Nederland. Uniek was ook, dat ik op die avond ook een Raadsgriffier was met een dienstauto en chauffeur (om me van de ene naar de andere gemeenteraad te brengen). Dat hebben andere Raadsgriffiers niet kunnen evenaren.

Moment 24

Door deze Dualisering is de functie van de Gemeentesecretaris oude stijl uiteengevallen in secretaris van het College tevens manager van de ambtelijke organisatie enerzijds en de Griffier als secretaris van de Gemeenteraad anderzijds. Gelet op de door mij ingeslagen weg qua loopbaan, betekende voor mij om een keuze te maken. De kans op Griffier elders worden was groter dan Gemeentesecretaris nieuwe stijl worden.



Daarom dat ik gekozen heb voor het Griffierschap, ook omdat ik me daar prettiger bij voelde. Daardoor ben ik vervolgens jarenlang Raadsgriffier elders geweest.

Naarmate het Dualisme 'gewoon' is geworden en de rust terugkeert, ontstaat de situatie waarbij de vraag ontstond of ik nog wel van het juiste kaliber was voor deze rol. In de beginperiode heb je een andere type griffier nodig dan in de fase van 'op de winkel passen'. Voor het laatste was ik te 'onrustig'. Het begon te kribbelen, een stille behoefte aan meer uitdaging.

Wat meespeelde was de Gemeentesecretaris. Eentje die daar op school had gezeten, sterk gelinieerd was aan een politieke partij binnen deze gemeente en (net als deze partij) moeite had met het dualisme.



Gaandeweg begon de 'aanvallen' op mij. Dat is doodvermoeiend. Bijvoorbeeld, door te beweren dat ik bepaalde diploma's niet had, die op de cv stonden. Of, nog erger, de hoogte van mijn salaris ter discussie werd gesteld. Dat had lager moeten zijn. Dit staat niet op zichzelf. Veel griffiers hadden problemen met de nog zittende Gemeentesecretaris.

Dat laatste werd veroorzaakt door het feit dat ik en mijn vrouw een grote woningen lieten bouwen (groter dan die van de burgemeester en duurder dan van deze secretaris). Er ontstaat dan afgunst. Echter, men vergat dat hun vrouwen niet werken, mijn vrouw wel en zij had ook een goed betaalde job. Los daarvan kan men ook denken dat wij misschien erfenissen hadden meegekregen of de loterij hadden gewonnen. Deze zelfreflectie en relativering ontbreekt dan bij hen.

Overigens, dat was niet de eerste keer. Toen ik door het College was aangesteld bij het Gemeentelijk Woningbedrijf (zie moment 12) werd na een tijdje door een medewerker de vraag gesteld waarom als alleenstaande jonge man niet in een kleine sportauto rond reed. Mijn collega lichte dat later toe: jij ben alleenstaand en jij rijdt in een grotere en duurdere auto rond van hun directeur.

Wat in die tijd meespeelde, waren de heersende opvattingen binnen de Vereniging van Griffiers. Hoe daar invulling werd gegeven aan het Dualisme enerzijds en aan de functie en rol van Griffier anderzijds, heeft mijns inziens meer schade aangericht dan goeds. Het stond mijns inziens op gespannen voet met Staatsrecht enerzijds en ver van de barre praktijk van Griffier anderzijds. Het taste de neutraliteit aan van een Griffier. Ik had ook geen in om daar tegen in te gaan, daarvoor had ik (ook om gezondheidsredenen) de kracht niet meer voor en bovendien raak je dan sociaal geïsoleerd binnen deze vereniging. Het was een dominante denkrichting. Wat is toen dacht is helaas uitgekomen en is reden om alsnog daarover te gaan publiceren.

Moment 25

Door de gemeente werd ik uitgeleend aan een andere gemeente om daar Wethouder ad interim te zijn. Daar ben ik met het Krimpvraagstuk 'met de neus in de boter gevallen'. Totaal een nieuw beleidsonderwerp, waarmee niemand in Nederland ervaring had. Het was pionieren en dat binnen een context alwaar de emoties hoog waren opgelopen en iedereen wat beweerd vanuit een onderbuikgevoel of een vooringenomenheid of teruggrijp op het verleden. Maar, niemand was in staat om vooruit te kijken.



In feite keerde ik daarmee terug naar het begin van mijn loopbaan. Namelijk, Bouwen & Wonen (en later Zorg, Wonen & Bouwen). Alleen er kwam nu een nieuwe dimensie erbij. Namelijk, geen bevolkingsgroei, maar bevolkingsdaling.

Op dat moment kreeg ik het door waarom toen Rijksambtenaren (eind negentiger) moeite hadden met bevolkingsprognoses in Noord-Nederland en met name in Oost-Groningen (zie moment 18). In feite wenste toen niemand te horen dat de omvang van de bevolking zou gaan afnemen. Bestuurders wenste dat niet te horen en daarom maakte deze ambtenaren toentertijd de statistieken 'bestuursvriendelijk'. Maar, na ruim 10 jaar 'kwam de aap toch uit de mouw' en is er door mij het eerste Krimpdorp in Nederland gesaneerd, een dorp dat voor de helft leeg stond en verloederde. Het waren tafelen die we van het platteland in andere landen kenden (maar niet dachten dat het ook in Nederland kon gaan plaatsvinden). De aanpak kreeg veel nationale en internationale aandacht.



Er zijn actief koop- en huurwoningen uit de markt gehaald. Maar, binnen de gemeente is ook daarom het maatschappelijk vastgoed (onderwijs, zorg en welzijn) herschikt. Het was een ingrijpend proces, waarbij voortdurend duidelijk gemaakt moest worden dat bevolkingsdaling een feit is en straks het gehele land daarmee te maken krijgt (net als in andere Europese landen).

Sindsdien heb ik forse kritiek op de kwaliteit van de statistische onderbouwing van het Beleid binnen en door de Overheid. En, de positie van de ambtenaar was aangetast. Bestuurders dienen zich kwetsbaar op te stellen en juist weerstand te organiseren om zichzelf scherp te houden. Wat in dat dorp is gebeurd, had voorkomen kunnen worden.

Los van het Krimpvraagstuk kreeg ik ook te maken met een crisis rondom het plan Blauwestad. Dat was al in uitvoering, maar door de rentestand kwam dat knel te zitten. Hierdoor werd daar in een hoger segment nieuwbouw gerealiseerd. Dat werd door dat Krimpdorp aangegrepen als een 'feit' dat zij de dupe waren geworden van dat bouwplan. Probeer dan nog het vraagstuk scherp te houden door fictie en feiten te scheiden. Dat is tot een zekere hoogte gelukt. Binnen een politieke omgeving is dat niet eenvoudig. Politieke organisaties hebben een eigen belang.

Vervolgens dreigt het proces om tot een aanpak vertraging te krijgen door een verschil van inzicht. De ene zegt dat de woning bouwtechnisch af zijn, de ander zegt dat dit meevalt en deze woningen opgeknapt kunnen worden (in plaats van slopen). Het is dan, dat ik naar voren treed en aanstuur om een grondige bouwtechnische inspectie van alle woningen en elke spijker en schroef wordt bekeken vanaf de nok van de woning tot diep in de fundering. Er is een kaartje nodig met alle woningen daarop voor zien van slechts drie kleuren, te weten rood (niet meer te redden), groen (in goede staat) en geel (geschikt om nog op te knappen). Daarmee is deze discussie beslecht. Het was duidelijk dat een deel als verloren beschouwd moet worden. Het College en de Gemeenteraad was blij met deze heldere aanpak.

Het was ook de periode dat gemeenten de eerste stappen gingen zetten in verband met de energietransitie door burgers daartoe te stimuleren. Echter, een goed voorbeeld doet volgen. Daarom dat ik toen al deze stap heb gezet om tot een gasvrij woning te komen, ook omdat ik in de negentiger jaren al was begonnen met de aanschaf van zonnepanelen (zie moment 16).

Moment 26

De bedoeling was, dat ik na mijn wethouderschap weer zou terugkeren in de rol van Raadsgriffier. Echter, door het Krimpvraagstuk te agenderen, was de regio 'op slot gezet' qua woningbouw. Het doel daarbij van de provincie was om nog meer leegstand te voorkomen ten gevolge van bevolkingsdaling. Hierdoor werd alleen nog uitvoering gegeven aan al lopende projecten, te weten de Blauwestad. Dat was tegen het zere been van de gemeente alwaar ik Griffier was en ik werd daarbij gezien als de 'kwaai pier'. Daarmee was de weg geblokkeerd om terug te keren, ook al had ik daarop recht.



Gelijk hebben is wat anders dan gelijk krijgen. Door deze situatie stond ik (weer) met lege handen. Het was een déjà vu (zie moment 5). Dit werd met name aangewend door de burgemeester en gemeentesecretaris, beiden opgegroeid in deze gemeente en de politieke partijen waartoe zij behoorden (en het dualisme moeilijk hebben kunnen aanvaarden). Dat verschijnsel werd gevoed door de plaatsvervangende griffier tijdens mijn afwezigheid. De ontstane situatie bood hun kansen, elk met hun eigen belang. Ik had geen zin om deze (juridi-



sche) strijd aan te gaan, daarvoor was ik 'moe' (door de 'tropenjaren' als wethouder enerzijds en gezondheidsproblemen anderzijds).

We kunnen zuur hierover doen, zo werkt het binnen een politieke omgeving. Bovendien, door deze bijzondere wethouderschap was ik ook boven hun hoofd gegroeid. Anders gezegd, de gemeenteraad en ondergetekende zijn uit elkaar gegroeid (omdat er ondertussen andere raadsleden waren aangetreden). We zijn toen als werkgever-werknemer tot een 'regeling' gekomen.

Dat is niet vreemd. De reden dat de vorige generatie raadsleden toen voor hadden gekozen, had te maken met mijn kennis van het dossier Agenda voor de Veenkoloniën (zie moment 18). De raad had een goede adviseur nodig bij deze gemeentelijke samenwerkingsverband met andere overheden. Gaandeweg was dat dossier 'doodgebloed', het gewenste kwam niet van de grond door een slechte samenwerking tussen de desbetreffende gemeenten. Als adviseur was dan ook deze rol uitgedoofd.

Moment 27

De vraag is dan: hoe nu verder? Door middel van een coaching-programma is er duidelijkheid ontstaan, maar bleek niet de oplossing te zijn.

Het advies was: wordt burgemeester. Op zich is dat niet vreemd gelet op een aantal kwaliteiten enerzijds en plaatsvervangend burgemeester was als wethouder anderzijds.



Hieraan is geen vervolg gegeven en wel door het volgende:

- Net als bij de uitkomst van een eerder onderzoek en leidde tot de aanbeveling om Gemeentesecretaris te worden (zie moment 20), was ook nu mijn reactie: ik? Ik keek tegen deze mensen op. Door mijn bescheidenheid was ik niet hiervan overtuigd, wel dat ik me vereerd voel door deze aanbeveling.
- Burgemeester worden (maar ook wethouder worden en zelf griffier en gemeentesecretaris) is een keuze die je samen met je levenspartner en gezin maakt. Niet alleen ik sta dan in de schijnwerpers, maar ook zij. Dat is iets wat niet bij mijn vrouw paste en wat ik ons enige kind wensten aan te doen. Zelf heb ik als kind en jongeren geleefd in een 'glazen huis' en als ik iets deed dan wist iedereen mijn ouders wel te vinden. Bovendien kunnen de vriendinnen van mijn vrouw jaloers worden en daardoor vriendschappen verliezen.
- Mijn gezondheidsklachten begin steeds meer parten te spelen, dusdanig dat het niet verantwoord is om 'topsport' te bedrijven, zoals in de rol van burgervader.

Daardoor bleef de vraag bestaan. Namelijk, hoe nu verder? Er is nog even gedacht aan herintrede in het Onderwijs en daarmee weer terugkeer naar een eerder moment in mijn loopbaan (zie moment 6). Bijvoorbeeld, door schoolleider te worden of schoolbestuurder. Zover is het niet gekomen.

Moment 28

Ondertussen was ik landelijk betrokken bij commissies en werkgroepen, ingesteld door Het Kabinet. Dat vanuit de centrale vraag: hoe tijdig en adequaat anticiperen op het Krimpvraagstuk op alle beleidsterreinen vanwege Bevolkingsdaling. Hiervoor werd ik direct gevraagd na het einde van mijn wethouderperiode en vooral vanwege mijn praktijkervaring met dit vraagstuk. Als wethouder heb ik toen, achterafgezien, een pioniersfunctie vervuld (zie moment 25).





Het werd al ras duidelijk, dat het nieuwe Kabinet niet 'blij' was met dit initiatief van het vorige Kabinet. Het functioneren van deze commissies en werkgroepen werd meer-en-meer op afstand gezet en afgebouwd. Het Krimpvraagstuk werd gezien als een lokaal of regionaal probleem en is niet bestemd voor de landelijke overheid. Het was voor mij zonde van de tijd en energie om nog hiermee door te gaan. Het was ronduit ontkennen van dat vraagstuk door dat nieuwe Kabinet. En, dat is niet zonder consequenties, zoals dat later blijkt (en de vraagstukken van het Parlement nadrukkelijk onderwerp werd van de Kamerverkiezingen). Het platteland voelde zich achtergesteld en leverde een nieuwe politieke beweging (in 2023) verkiezingswinst.

Wat meespeelde, is dat ik andere prioriteiten had vanwege medische behandeling en revalidatie. Ook hierdoor had ik geen tijd meer en zeker niet meer de puf. Het 'gevecht' aangaan met Het kabinet en met Het Parlement was iets waarin ik geen zin had. Zij moeten dan maar hun eigen verantwoordelijkheid nemen, dat is niet aan mij. Daarmee is in feite het dossier Krimpvraagstuk afgesloten en heb ik afstand genomen van het onderwerp Bevolkingsdaling.

Moment 29

Dat ik Artrose van jongs af heb, was altijd al bekend (zie moment 5). Maar, gaandeweg is dat ontaard in Poly-Artrose en chronisch pijn. Dat tast de kwaliteit van het functioneren aan. Hierdoor kon er alleen nog sprake zijn van demotie in mijn loopbaan, maar wel zodanig dat ik nog steeds volop gebruik kan maken van mijn kennis en ervaring en talenten. Vooral de behoefte aan intellectuele uitdaging was groot. Hierdoor heb ik afstand genomen van het Openbaar Bestuur, maar wel betrokken gebleven bij het Publieke domein.



Moment 30

Het voorgaande viel samen met het besluitvormingsproces binnen de EU om tot de Algemene verordening gegevensbescherming te komen. Hiervoor werd ik benaderd om mee te denken over hoe dit dan implementeren, zoals voldoende mensen hiervoor opleiden. Dit ligt in het verlengde van mijn loopbaan. Namelijk, innovatie, vernieuwing en verbetering. In het verlengde daarvan is dat vervolgens verbijzonderd tot de Zorgsector, vanwege specifieke vraagstukken op het gebied van het waarborgen van de privacy.



Gaandeweg werd het mij (en anderen) duidelijk, dat dit verkeerd werd opgepakt, eenzelfde fout als toentertijd bij de invoering van de Algemene wet bestuursrecht, Wet openbaarheid van Bestuur, recent de Wet open overheid, maar ook bij de dualisering van het provinciaal- en gemeentelijk bestuur.

Wat de wetgever doet is anderen uitnodigen tot het maken van weloverwogen ethische keuzes. Maar, omdat het in een wet is gegoten, gaan juristen daarmee aan de haal en gaan het vraagstuk juridisch benaderen. Daardoor blijft er weinig over van wat de wetgever (ooit) beoogde. Dat stond me tegen, zoals ik dat ook toentertijd ondervond bij het Ministerie van Justitie (zie moment 10).



Moment 31

Door voorgaande moment maakt ik al een terugtrekkende beweging, ook omdat het landelijk werken (binnen de zorgsector) te zwaar werd (vanwege mijn gezondheidsprobleem). Ik was dagelijks op pad en moest overal in het land zijn.

Deze terugwerkende beweging werd versneld door de ziekte van mijn vrouw en weldra is definitief afscheid van dat advieswerk genomen vanwege mantelzorg door deze ziekte van mijn vrouw. Immers, mantelzorg en zelf ook medische klachten hebben, zijn niet te combineren met landelijk werk op verschillende locaties (en voortdurend op pad zijn), ook als het resultaat van dat werk tegenvalt. Daardoor is er gekozen voor vervroegd pensioen.



Ondergetekende was belast met langdurige en intensieve zorg (7*24) en belast met bepaalde Medisch Voorbehouden Handelingen. De wet laat dat toe, als een zorgprofessional constateert dat je deze handelingen goed kan uitvoeren.

De omstandigheden dwong mij ook toe om hoe dan ook deze handelingen te verrichten. Dit ten gevolge van een tekort aan zorgprofessionals enerzijds en de coronacrisis anderzijds. Dat tekort heeft te maken met een regio die – relatief gezien – vergrijsd is en daardoor sprake is van een hoge zorgvraag, terwijl er te weinig jongeren zijn in het algemeen en daardoor ook te weinig jongeren beschikbaar zijn voor de zorgsector. Door de coronacrisis was ook of zorgpersoneel ziek of zaten tijdelijk in isolatie. Door deze crisis waren er ook geen andere mantelzorgers. En, is er vanwege de kwetsbaarheid van de patiënt extra isolatiemaatregelen genomen.

Al-met-al heeft deze periode mij nieuwe ervaringen en vooral inzichten opgeleverd. Een verrijking op al bestaande kennis en ervaring. Door deze mantelzorgsituatie is er een nieuwe wereld voor mij opengestaan, ondanks mijn betrokkenheid van het thema Zorg, Wonen & Bouwen van oudsher. Het is deze mix die nu leidend is in mijn werkzaamheden.

Moment 32

Een vreemd verschijnsel en mij tot nadenken heeft gezet als het gaat om de rechtspositie van ex-mantelzorgers. Als je taak is volbracht en weer terugkeert naar de arbeidsmarkt, dan ben je daar wel welkom maar niemand zit daar op je te wachten.

Dat heeft mij aangezet om me in te zetten voor de rechtspositie van mantelzorgers. En, er een eerlijk verhaal wordt verteld aan burgers over mantelzorg en de consequenties daarvan. Deze consequenties vragen om aandacht. Het fenomeen wordt nogal geromantiseerd en de voorbeelden die stevast worden gegeven nogal opgeruimd van aard. De werkelijkheid is anders. Dat beeld zit in de weg om genuanceerd te spreken over deze consequenties van mantelzorg.



Er zijn verbeteringen mogelijk en daarvoor pleit ik. Dit door – vanuit mijn kennis en ervaring als professional – weer bestuurlijk actief te zijn, waaronder het weer gaan vervullen van Bestuurlijk Toezicht.



Ik ben niet tegen mantelzorg. Ik heb dat met veel liefde voor mijn vrouw gedaan. Maar, hierdoor ben ik ook geconfronteerd met het (gebrekig) beleid rondom mantelzorg en met aannames hierover binnen de politiek. Door mijn werk ben ik gewend te kijken naar Beleid.

Daarom dat ik het initiatief heb genomen tot een website over 'Mantelzorg, maar dan anders'. Hierdoor kunnen burgers, maar ook zorgorganisaties en vooral de overheid en politiek ook worden geïnformeerd over aspecten die niet worden benoemd of onderbelicht blijven. Hierdoor kunnen én burgers én organisatie en bedrijven én overheid meer weloverwogen keuzes maken.

Wat men niet moet vergeten is dat een ex-mantelzorger een schat aan werkervaring meeneemt. Verder, dat deze mensen beter gemotiveerd zijn om te werken. Maar bovenal, door hun inzet hebben alle burgers een minder hoge ziektekostenpremie en minder hoge belastingdruk. Het feit dat iemand zijn vak tijdelijk niet heeft uitgeoefend, is iets wat snel hersteld kan worden. Maar, dat vraagt wel om een re-integratie-aanpak bij een ex-mantelzorger. Dat ontbreekt. Een ex-mantelzorger wordt aan zijn lot overgelaten. Mantelzorgers ervaren dat als 'dank voor stank'. Mantelzorg is belangrijk (gelet op demografische ontwikkelingen), maar dat vraagt wel om een betere ondersteuning van mantelzorgers. Daar ligt mijn motivatie om met in te zetten voor de positie van (ook ex-) mantelzorgers. We laten kostbaar talent onbenut.

Moment 33

Na het einde van de mantelzorgperiode werd ik geconfronteerd met nieuw beleid van de overheid. Dat bracht mij tot twijfelen. Dat beleid was – op het eerste gezicht – niet te rijmen met het Krimpvraagstuk waarmee ik eerder te maken heb gehad (zie moment 25) enerzijds en mijn ervaring bij mantelzorg anderzijds (zie moment 32). Dat heeft geleid tot gesprekken met (andere) professionals enerzijds en met het CBS anderzijds. Deze twijfel bleek uiteindelijk te kloppen.



Ik viel van de ene in de andere verbazing. Hoe was dit mogelijk? Hoe kan een overheid (en vooral het politieke bestuur) daartoe komen? Sindsdien ben ik verbonden aan een wetenschappelijk kennisinstituut en houd ik me bezig met beleidsmodellen binnen de overheid om tot verbeteringen te komen. Tegelijk leidt dat werk tot publicaties. In elk geval komt er voor de resultaten en deze publicaties een website.

De specialisatie die ik inbreng, is gericht op de demografische ontwikkelingen in de rest van deze eeuw (tot 2100). En, de resultaten daarvan worden door-vertaald naar beleidskeuze van nu en in de komende tijd. Dat is én vernieuwend. De beleidshorizon was beperkt, maar daarmee en doordoor kun je niet tijdig en adequaat anticiperen op bevolkingsdaling.

Dat netwerk, dat wetenschappelijk werk, deze kennis van beleidsmodellen en werken met een langere beleidshorizon, klinkt door in mijn huidige bestuurlijke activiteiten, waaronder bij bestuurlijk toezicht. Immers, een raad van Commissarissen/Toezicht houdt zich met de toekomst bezig.

Dat ik dit doe is niet vreemd. Gedurende mijn hele loopbaan stond Demografie centraal in mijn werk als basis voor beleid. Door het Krimpvraagstuk is dat alleen maar intensiever van aard geworden.

Het aardige van dit werk is, is dat je beleidsmakers (en beleidsbepalers) leert om ook eens op een andere manier naar hetzelfde vraagstuk te kijken. Dat is een aspect wat als een rode draad in mijn loopbaan is, als ik terugkijk (zie hierna). Soms was ik zelfs 'De advocaat van de duivel'. Vandaar ook



mijn adagium: Anders doen, anders denken!'. Het is mensen leren om buiten de bestaande denkkaders (durven) te treden, om toch een oplossing weten te vinden. Vandaar ook het adagium: 'Problemen bestaan niet, oplossingen wel!'

Terugblik

Ik kan terugkijken op een aantal mooie momenten in mijn loopbaan en beschouw dat zelf als mijn hoogtepunten. Dit ondanks medische problemen. Deze problemen hebben mij niet weerhouden. Het zijn hoogtepunten waarbij ik met veel genoegen op terugkijk. Deze hoogtepunten zijn:

- implementatie Alternatieve sancties binnen het justitieel systeem;
- begrotingsbeheer (en verbetering daarvan) inzake alle Bouw-gerelateerde financiële stromen binnen de overheid;
- het aanjagen van innovaties rondom het thema Wonen & Zorg;
- de basis neerleggen van e-Dienstverlening binnen de overheid;
- al Raadsgriffier zijn eer het Dualisme overal werd geïmplementeerd;
- het Krimpvraagstuk en;
- (thans) het doorlichten van beleidsmodellen binnen de overheid en deze toekomstbestendig maken.

Ik heb deze biografie niet graag gemaakt, het is dat het op verzoek van anderen is. Ik vind het nogal opschepperig van aard, terwijl ik dat niet ben. Het is niet meer dan een feitelijke weergave.

Als ik alleen dit al overzie, dan word ik daardoor en daarvan stil. Ik ken het nog steeds niet bevatten dat dit mij is overkomen en dat ik dit allemaal heb gedaan. Maar bovenal, ik snap het nog steeds niet hoe ik dat heb gedaan, wat was nu het geheime recept.

Ik blijf mijzelf als een gewone jongen zien van lage afkomst. Wie ben ik om dit te mogen doen. Tegelijk laat het ook zien dat (onbekend) talent toch zijn uitweg zoekt, in dit geval ook op een gunstige wijze.

Talent laat zich (uiteindelijk) niet de kop indrukken (ook al ben je zelf niet bewust van deze talenten). Het zijn deze talenten die deze loopbaan mogelijk hebben gemaakt in combinatie met mensen in de directe omgeving die oog hadden voor dat talent. Deze mensen ben ik dan ook dankbaar.