

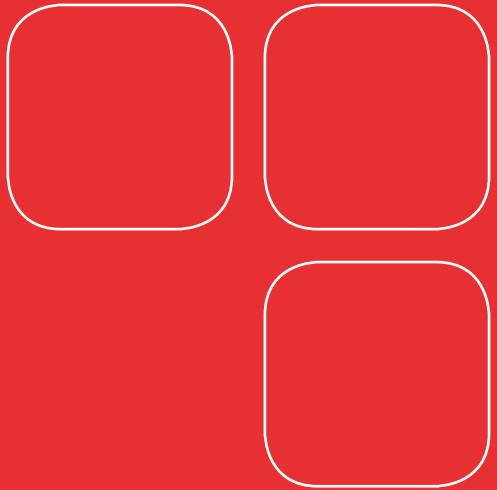
de kus en de oorvijs.*

Het gedwongen vertrek
van burgemeester Lidewij Digici

Arno Korsten
Stan van de Laar

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Bij PricewaterhouseCoopers Nederland werken ruim 4.500 professionals samen vanuit drie verschillende invalshoeken: Assurance, Advisory en Tax & Human Resource Services. Op basis van ons gedachtegoed Connected Thinking leveren we sectorspecifieke diensten en zoeken we innovatieve oplossingen. Voor grote, middelgrote en kleinere nationale en internationale ondernemingen en voor overheden en non-profitorganisaties.

Als deelnemer van een wereldwijd netwerk met 140.000 collega's in 149 landen beschikken we over veel kennis en ervaring. Die delen we met elkaar, met onze cliënten en met hun stakeholders. We zoeken onverwachte invalshoeken, leggen verrassende verbindingen, voelen ons betrokken en werken samen vanuit sterkte.

© 2007 PricewaterhouseCoopers. Alle rechten voorbehouden. 2007.06.01.16.60

© 2007 prof. dr. A.F.A. Korsten en drs. J.M. van de Laar

ISBN 978-90-812096-1-8

Introductie

Monteban, de naam van een nieuwe gemeente die na een gemeentelijke herindeling in 2000 ontstond, is gelegen in de provincie Karolingen, in Midden-Nederland. Deze meer dan 95.000 inwoners tellende agglomeratie, bestaat in onze fantasie uit twee steden en enkele dorpen. Na de herindeling trad er een nieuwe 'stevige' burgemeester aan, de dan 59-jarige Lidewij Digici, de voormalige voorzitter van de vrouwelijke burgemeesters in de provincie Zuid-Baaksterloo. Zij krijgt van doen met een gemeenteraad waarin nog veel raadsleden uit vroegere gemeenteraden, van voor de herindeling, opgenomen zijn. En ze krijgt te maken met een college dat na enkele jaren al uiteen valt, waarna een tweede college aan gaat treden. Een politiek-bestuurlijk onrustige gemeente, dat Monteban.

De nieuwe burgemeester is een vrouw die voor haar aantreden in Monteban (provincie Karolingen) al burgemeester is geweest in twee andere, kleinere gemeenten en daarvoor weer wethouder in Staalstad. Steeds heeft ze haar termijnen afgemaakt. Digici functioneert in die twee gemeenten redelijk tot goed – ook al is er wel eens een beleidsaffaire geweest – maar haar functioneren in Monteban is haar noodlottig geworden. Daar was ander gedrag vereist dan in de vorige gemeenten. Evenals bij tal van andere burgemeesters zijn de stoelpoten onder haar burgemeesterszetel doorgezaagd en moet ze op instigatie van de meerderheid van de raad vertrekken. Of zaagt ze zelf (gedeeltelijk) de stoelpoten al door, door enig gebrekkig functioneren niet te corrigeren? Het verhaal zal het antwoord laten zien.

De aanleiding voor de val is een minderheidsstandpunt van de burgemeester in het

college van burgemeester en wethouders over de bouw van een sporthal in een van de dorpen. De burgemeester vindt die hal niet nodig en vreest een sneeuwbaaleffect als ook andere dorpen met eisen op dit vlak komen. De rest van het college denkt daar anders over, evenals de raad, die haar minderheidsstandpunt niet pruijmt. De burgemeester moet zorgen voor eenheid van beleid en daar past een soloactie niet bij, zegt de raad in meerderheid. Stel je voor dat dit gangbare praktijk wordt! Een motie van afkeuring drukt dat bezwaar uit. Is dat een motie van wantrouwen? Nee, zo is die motie niet geformuleerd. Moet de burgemeester weg? De raad spreekt het niet openlijk uit. Kun je al bungelend verder? De bij het aantreden nog bejubelde burgemeester vertrekt daarop zelf. Digici krijgt na enkele maanden een nieuwe functie als waarnemer in Moldeghem. En daar zou het niet bij blijven. Het litteken van de val wordt kleiner en kleiner. Of dit ooit verdwijnt?

Over zowel de warme verwelcoming van Lidewij Digici als het gedwongen vertrek gaat het volgende verhaal. Want het is wel een gedwongen vertrek geweest, volgens vriend en vijand. Het verhaal van de kus en de oorvigj dus.

Monteban staat centraal, over Moldeghem spreken we hier nauwelijks. Slechts een episode uit het bestuurlijk leven van Lidewij Digici komt aan bod. Over wat over rozen ging, gaat dit niet.

De auteurs spreken hier op familiale wijze over Lidewij. Zij kennen haar bij uitstek. Het verhaal is namelijk fictie in de zin van een gecomponeerde werkelijkheid, gebaseerd op opgetekende ervaringen van tientallen burgemeesters uit verschillende gemeenten die onder druk gedwongen moesten vertrekken in de periode 2000-2006. We hebben Lidewij naar onze indrukken ‘gevormd’. Elke overeenkomst met de werkelijkheid berust op toeval. Het is niet de bedoeling van de auteurs geweest om een bestaande gemeente te schetsen. We dekken ons dus in, ook omdat we niemand last willen bezorgen. Daarom wordt gesproken over Monteban, een in werkelijkheid niet bestaande gemeente en over de provincie Karolingen.

Maar treed als lezer niet te vlug terug door te veronderstellen dat de auteurs ‘maar wat bij elkaar gefantaseerd hebben’. Dat is niet zo. Alles wat we noemen, heeft zich in werkelijkheid ergens – ongeveer zo – voorgedaan. Ons verhaal is dus niet ‘erger’ of ‘beprekter’ dan de praktijk.

Een poging is ondernomen aan te geven

wat zoal speelt als een burgemeester in feite het vertrouwen van de raad verliest. Wat werkt in op het functioneren van een burgemeester en waar loopt deze tegenaan? Wat is de aanleiding voor de val? Gaat daar een proces achter schuil dat als vanzelf leidt tot het einde? Of is de val te voorkomen geweest? Deze laatste vraag is de ultieme vraag. Als een gedwongen vertrek te voorkomen was, is natuurlijk de vraag: hoe?

Het verhaal laat hier en daar veel emotie zien rond het functioneren van een burgemeester. Is het in werkelijkheid zo erg dat woorden moeten vallen als er vallen, kan een lezer zich afvragen? Het is zoals het is en wij vernamen dat door gesprekken te houden met tal van ex-burgemeesters, ex-wethouders, fractieleiders uit gemeenten waar de burgemeesters functioneerden, en met commissarissen der Koningin. We raadpleegden ook boeken van ex-burgemeesters over hun belevenissen, berichten in de media over alle gevallen burgemeesters en er is in enkele gemeenten gesproken met tal van betrokken ambtenaren.

Deze beschouwing is bestemd voor burgemeesters en anderen die willen reflecteren op hoe een burgemeester zich kan en moet gedragen. Over de normatieve kant hebben we het als auteurs wel, maar beperkt. We raden lezers aan om ‘tussen de regels te lezen’ en conclusies te trekken. We willen niet verhelen dat het volgens ons mogelijk was geweest dat Lidewij Digici haar bestuurlijk leven had kunnen voortzetten. Maar dan had

ze zich radicaal moeten aanpassen aan de omstandigheden. Wie dat niet echt wil, zoals Digici, loopt bij forse rugwind (lees druk) bijna onvermijdelijk naar de bestuurlijke afgrond en valt.

Deze beschouwing is – zoveel is nu duidelijk – geen traditioneel essay. Het is een verhaal van levensechte flitsen, waarnemingen en percepties van betrokkenen. Men kan het een impressie noemen uit het bestuurlijke leven van Digici in Monteban zoals een reportage op tv die met beeld een commentaar kan geven of een film.

Wie het verslag van het brede en vergelijkende onderzoek onder en over gevallen burgemeesters wil nalezen, kan terecht in het rapport 'De vallende burgemeester' (zie www.minbzk.nl). Maar dat is geheel andere koek.

We danken Johannes Boelens van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. voor het mogelijk maken van deze publicatie en het Nederlands Genootschap van Burgemeesters voor hun bereidheid de uitgave naar een belangrijke doelgroep, die van burgemeesters, te geleiden.

Arno Korsten en Stan van de Laar

22 juni 2007

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (1)

Zij had zich zo verheugd op een bezoek aan de plaatselijke schouwburg om daar een van de laatste optredens mee te maken van de nog immer vitale, inmiddels tachtigjarige Dave Brubeck. Het zou anders lopen. De van wereldhits als 'Take five' bekende jazzpianist en componist zou ze die avond niet aanhoren. Oorzaak: de raadsvergadering liep uit en haar hoofd stond er ook niet meer naar. Mevrouw Lidewij Digici, burgemeester van Monteban, kreeg na een tumultueus verlopen raadsvergadering een motie van afkeuring over zich heen. De gemeenteraad wenste niet met haar verder te gaan. 'Betreurenswaardig', zou drs. Mallebrootje, het voormalige Kamerlid uit het naburige Elstenrade, verklaren in de plaatselijke koerier 'Strijk en Zet'. 'Burgemeesters zijn toch professionals?', zo liet hij de plaatselijke correspondent-journalist optekenen. Hij kon er niet over uit. Ook Ed van Thijn niet. De oud-minister schreef: 'Het gezicht van de gemeente gaat niet graag op zijn gezicht.'

Hoe kon zo iemand, die eerder als burgemeester in twee andere gemeenten succesvol was en prominent lid van de landelijke Adviesraad voor Cultuur en de Kunsten – de ACK –, toch struikelen over een betrekkelijk klein dossier?

Mevrouw Digici vertrok uiteindelijk zelf in Monteban, door gebruik te maken van de FPU-regeling. Een maand later was zij als

waarnemend burgemeester echter al aan de slag in de eilandgemeente Moldeghem, de gemeente die zo bekend was van het bier onder de naam Loffer.

Hoe kon het gebeuren, dit smetje – maar in haar ogen een vlek – op de mooie carrière van deze bevlogen burgemeester? Zij had haar val kunnen zien aankomen en de val mogelijk zelfs kunnen voorkomen, maar zij zag niet wat enkele adviseurs in haar omgeving wel zagen en waarvoor ze haar waarschuwden.

Afscheidsinterview

Je kunt het perspectief ook draaien, en dat deed mevrouw Digici in een afscheidsinterview in 'Strijk en Zet': had de raad het eigen gedrag niet moeten aanpassen? Dat was wat mevrouw Digici de raad en de burgers voorhield. De politieke cultuur van Monteban was te veel een cultuur van regelen buiten de officiële vergaderkamers en van 'bedienen' van cliënten, zo liet zij optekenen. Maar ja, de raad kan de burgemeester wegsturen, maar de burgemeester de raad niet. De burgemeester is de onderliggende partij, ook als die gelijk zou hebben.

Bijzonder

Het was stampvol in de zaal bij de bijzondere raadsvergadering ter gelegenheid van het afscheid van Lidewij. Tal van andere (oud)burgemeesters waren aanwezig. Lidewij en haar man Aernout werden door de griffier binnengeleid. Er

klaterde een staande ovatie, maar vanaf de publieke tribune. Het handgeklap van de raadsleden was wat ingetogener, zeker bij bepaalde fracties. Een enkel raadslid klapte in het geheel niet.

De waarnemend burgemeester opende de vergadering. Lidewij kreeg eervol ontslag van de Koningin. Het besluit werd voorgelezen.

Daarna volgden speeches over een speciaal onderwerp: 'de relatie tussen openbare orde en sportevenementen'. Dat thema was gekozen 'omdat het geen kwaad kan'. Dat leek de organisatoren beter dan dat tal van sprekers de kwaliteit van de heengezonden burgemeester zouden gaan roemen of misschien juist kritisch zouden uitpakken.

Lidewij hield zich aan de stilzwijgende, onofficiële afspraak het betoog wat neutraal te houden. 'Het was goed, zoals we van haar gewend zijn', aldus een raadslid. Lidewij zelf pinkte een traan weg.

De bijeenkomst had iets geladens. Zo voelde het. De burgemeester zat er na afloop 'helemaal doorheen', aldus een informant die haar goed kende. 'Je houdt je goed, je pompt je op, en dan is het over en is de emotie niet meer binnen te houden', zo zei deze. Een raadslid na afloop: 'Weinigen treuren om haar vertrek. Zij kwam niet voor ons als raad op. Zij deed niks voor ons. En zij kwam vaak te laat in de commissie. Kan wel eens gebeuren, maar nu was het op.' De liefde tussen raad en burgemeester was al veel eerder weggekijnd. Lidewij werd gezien

als vertegenwoordiger van het college en niet als 'hun' raadsvoorzitter en leidsvrouw.

Terug naar de vacature

Lidewij Digici was uit de selectie zonder meer als de onomstreden nummer één naar voren gekomen. Zij voldeed in alle opzichten aan het profiel van een daadkrachtige burgemeester zoals dat destijds was geformuleerd. De gemeenteraad van Monteban en de toenmalige commissaris van de Koningin Van Beukerse zochten na de herindeling geen verbinder, geen bruggenbouwer maar iemand die de hand aan de ploeg kon slaan, die de gemeente kon opstuwen tot een 'halter'-stad die zich ook bestuurlijk gedroeg als een grote stad. Dat deed de nieuwe burgemeester en dat mocht gezien de antecedenten van haar verwacht worden. Lidewij Digici zette Monteban op de nationale kaart. Zij kon zo nodig in Den Haag nog eens netwerken en topambtenaren bezoeken, want daar moest ze toch regelmatig zijn als lid van de landelijke Adviesraad voor Cultuur en de Kunsten.

De schets 'verschuift'

Maar later zou blijken dat de inhoud van de profielschets die nog het referentiekader was voor Digici – en waarop ze in 2000 was geselecteerd – in 2004 verschoven was. Er was toch meer verbinding nodig. Hoezo? Ja, er was een college gevallen en in het nieuwe college was weer een wethouder afgevallen. Dat laat sporen na. De gevallen collegeleden kwamen nadien terug in de raad en zaten daar niet met het meest makkelijkste gevoel. Dat straalt dan af op de burgemeester. Zij had hen blijkbaar niet gered, hen niet behouden voor het

dagelijks bestuur. Enkelen waren er zelfs wat ingehouden boos over.

Gevoelens wegdrukken

Boos of niet, de stad moest vooruit. Dus lang kon Digici niet bij dit soort gevoelens stil staan. Progressie maken, daar ging het om. Burgemeester Lidewij Digici was een burgemeester die dingen voor elkaar wilde krijgen die goed zijn voor de stad. Zij wilde een koersbepaler zijn, en natuurlijk ook oog houden voor het lokale kunst- en cultuurbeleid dat haar – ook vanwege haar nationale rol op dit vlak – zo na aan het hart lag.

Mevrouw Digici had al direct bij haar entree in de gemeente Monteban duidelijk gemaakt dat zij een brede portefeuille wilde hebben en die kreeg zij ook. Zij ging onder meer over de zware projecten ter uitvoering van het raadsprogramma en het kunst- en cultuurbeleid. Mevrouw Digici wilde de bestuurlijke regie in de stad hebben. Er moest wat gebeuren in de stad, daar ging het om. De burgemeester wilde plannen maken, actie organiseren, daden stellen.

De gemeenteraad

Daden stellen goed en wel, maar wilde de gemeenteraad ook? De raad kende vele politieke fracties. Een behoorlijk versnipperde raad dus, met geen enkele echt grote partij en vele kleintjes van een, twee of drie zetels. Het eerste Montebanse college in het nieuwe millennium telde vijf schragende politieke partijen. Nadat dit college gevallen was, telde het volgende college aanvankelijk zes dragende partijen en later vijf.

Enkele hoofdrolspelers uit het eerste bestuurscollege werden raadslid en volgden het gedrag van mevrouw Digici zeer kritisch. Hun vertrek had door Digici misschien voorkomen kunnen worden, althans daarvoor had zij zich meer moeite kunnen getroosten, vonden zij. Mevrouw Digici zelf: 'Men heeft wel gezegd dat ik een wethouder was naast wethouders. In feite was dat wel ongeveer zo, hoewel ik het zelf liever zo formuleer: ik was een politieke burgemeester. Ik hield altijd vast aan mijn inhoudelijke stijl gericht op het bereiken van resultaten voor de stad. In de profielschets voor mijn baan stond ook dat men een daadkrachtige burgemeester wilde. Ik bemoeide me dus met het totale beleid. Procesmanager zijn is niks voor mij. Dat is me wel geadviseerd, maar ik kon niet daarmee volstaan. Zo ben ik niet.'

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (2)

Lidewij Digici viel op een motie van afkeuring. De motie van afkeuring spitste zich toe op een artikel in de Gemeentewet. Een burgemeester moet zorgen voor eenheid van collegebeleid, zegt de wet in artikel 53, lid a. Mag een burgemeester in de raadsvergadering laten aantekenen dat zij tegen een voorstel is van het college waarvan zij zelf voorzitter is? 'Ja', zei de burgemeester zelf, 'Want ik wil straks in een raadsenquête niet geassocieerd worden met dit besluit.' 'Nee', vond de gemeenteraad, 'dat kan niet.' De raad trok aan het langste eind maar niet direct.

Wel verhaal doen

De raad liet de burgemeester nog wel haar verhaal doen over haar standpunt in het college. Maar direct daarna volgde de motie van afkeuring, hoewel men in de raad erkende dat er geen sprake was van 'verstoorde verhoudingen'. De raad accepteerde vervolgens even een door de beduusde burgemeester gevraagde 'break' om zich te bezinnen op de motie, maar kreeg geen lange afkoelingsperiode. Niemand zei hardop en direct dat zij moest vertrekken en maar heel weinigen zeiden dat zij vooral moest blijven. Slechts één persoon belde een dag later op en zei: 'Burgemeester, u blijft toch wel, hè?'

Indirecte cultuur

Dat ging wel vaker zo, in de politieke cultuur van Monteban. Lang niet altijd was men direct in de uitingen, hoewel

Digici dat zelf wel probeerde te zijn. Wat was Monteban voor een gemeente? In Monteban kon men op vele manieren 'ja' zeggen, ook zo dat het nee was. Dat was haar ook wel verteld. Het nee van de motie van afkeuring was Lidewij Digici echter al snel wel duidelijk.

Mevrouw Digici had het daar nooit zo op gehad, op die indirecte cultuur. Zij was zelf directer.

Geen hulp uit de raad

Uit de aangenomen motie en het feit dat zij tijdens het raadsdebat de verdediging alleen moest voeren en de informele leider Pierre Sutiono haar niet stevig te hulp schoot en zij nu ook alleen stond, trok Digici consequenties. Zij maakte gebruik van de FPU-regeling. Zodoende kon zij haar eerste periode als burgemeester in Monteban niet volmaken. Bij nader inzien in de ogen van de burgemeester zowel een rationele als een met pijn in het hart genomen beslissing. Mevrouw Digici: 'Toen ik de laatste raadsvergadering als voorzitter afsloot, kwam er slechts één raadslid naar me toe om me een hand te geven. Dat heeft me geraakt'. En: 'Toen ik daarna nog een borrel ging drinken met de raad merkte je, voelde je, dat ze van je af gingen staan, dat ze je ontweken. Ik ben toen maar bij de Granada-fractie gaan zitten. De liefde tussen raad en burgemeester was er van beide kanten niet meer. Het was 'over'.'

Furore gemaakt

Jaren voor zij in Monteban aantrad was Lidewij Digici een succesvol wethouder geweest in Staalstad in de periode dat die gemeente furore maakte met het zogenaamde ‘Staalstadse benchmark-model’. Daar had Lidewij Digici een mooie politieke periode volbracht. Daar wond zij ook geen doekjes om. Ze dacht er nog vaak aan terug.

Maar een wethouderschap slijt en je kunt niet eeuwig wethouder blijven. Zij besloot daarom om te zien naar een nieuwe baan. Voor Lidewij Digici lonkte het burgemeesterschap in de gemeente Bramenbos. Daarna werd zij benoemd in de gemeente Dinkelstroom, om vervolgens door te stoten naar het burgemeesterschap van Monteban (en daarna van Moldeghem). Dinkelstroom, de tweede gemeente als burgemeester voor Lidewij, was van oudsher geen gemakkelijke gemeente, voor welk college dan ook, maar mevrouw Digici vertrok er met opgeheven hoofd. Op naar het in het midden van Nederland gelegen Monteban dus.

De provincie Karolingen

Digici kende het Midden-Nederlandse maatschappelijk en bestuurlijk landschap wel, dus helemaal verrassen liet zij zich niet door de Karolingers. Zij was zelf geboren in het Zuid-Karolingische Haaksborgenstroom, had daar enige jaren doorgebracht en verstond dus het Karolingische dialect. Maar toch zou zij in Monteban, de gemeente die ontstond na een herindeling, haar bestuurlijk Waterloo vinden.

Wel of niet aanpassen

Burgemeester Lidewij Digici was zeker niet slecht als burgemeester, ze had zelfs een stevige ‘track record’ met al een wethouderschap en twee burgemeesterschappen in twee verschillende gemeenten achter zich, maar zij kon zich niet voldoende aanpassen aan de gewoonten, aan de wijzen van doen in Monteban. Monteban werd haar Waterloo. Dat aanpassen, dat wilde zij ook niet. De ambtenaren uit haar omgeving hadden het wel gewild. Zij hebben haar er ook toe aangezet en ze wist dat. Maar dan had zij mee moeten buigen. Zo was zij niet.

De vraag is natuurlijk altijd: ‘Hoe ver wil je buigen?’ Moest Lidewij Digici buigen voor dit Montebanse bestuurscollege, dat de gewoonte had om vaak een officieuze collegevergadering te beleggen zonder de burgemeester erbij? Moest zij buigen voor een raad die nooit nee zei en niet koos, niet selectief was en deed alsof de bomen tot in de hemel groeiden? Moest een burgemeester inbinden als zij een politieke cultuur waarneemt met nog steeds elementen van cliëntelisme, zonder dat je dat steeds bewijzen kunt? Nee, buigen en inbinden, ze had er geen zin in. Maar was er geen overleven mogelijk dan?

De uitgebleven ramp

Een politieke burgemeester kan nog op een andere manier overleven dan door te buigen en een laag profiel te kiezen, namelijk door te groeien met aansprekende acties. Als mevrouw Digici door enkele zware klussen – misschien een ramp – zou zijn uitgegroeid tot ‘burgemeester van het volk’ had haar dit onaantastbaar gemaakt.

Van onaantastbaarheid naar misschien wel genadeloze 'onraakbaarheid'. Dan had ze wellicht zoveel charisma verkregen, dat zij in Monteban overleefd had zonder te hoeven buigen door terug te vallen op de in haar ogen wat fletsere proceskant van het ambt. Als ze stap voor stap bestuurlijk gezagsvoller was geworden, had zij zich de legitimiteit van de volksmacht verworven. 'Ach, was zij maar een door de bevolking gekozen burgemeester geweest.'

Herindeling

Gezag verwerven moet ook kunnen. Waren de omstandigheden er naar? In 2000 nam de Tweede Kamer de wet aan die impliceert dat de vier gemeenten Termohlen, Harswijk, Horknesse en Zevensprong zouden worden samengevoegd tot één gemeente, die de naam Monteban gaat dragen. Een gedwongen fusie dus, die de nieuwe gemeente qua inwoneraantal tot de tweede stad van Karolingen maakt. Er volgen verkiezingen en de nieuwe fusiegemeente gaat van start. Zullen de gemeentelijke ambtelijke organisaties goed in elkaar geschoven kunnen worden? Zullen de raadsleden de mentale sprong van dorpspolitiek naar stadspolitiek maken?

Van oudsher is de politiek in Harswijk, Termohlen, Horknesse en Zevensprong er een van veel leefbaarheids- en stadspartijen. Volksvertegenwoordigers worden vaak via uitgebrachte voorkeurstemmen verkozen. Dus niet zozeer op basis van hun politieke kleur of ideeën, of de kracht van hun partij of lijst. Deze politici onderhouden goed contact met hun electorale basis. Dat mondt traditioneel

vaak uit in een zeker cliëntelisme. Klachten, zoals over huisvuilophaal en tekort schietende voorzieningen in de wijk worden meestal niet bij een gemeentelijke dienst gemeld, maar bij een raadslid. Die komt dan in actie en meldt zich tegen de tijd van gemeenteraadsverkiezingen weer voor een stem van zijn achterban.

Nee, als buigen niet je sterke kant is en je als burgemeester niet wilt terugvallen op de procesrol en je als burgemeester niet de kans hebt gekregen of genomen om zelf het gezag op te bouwen dat je onaantastbaar maakt, dan is het moeilijk om vanuit een te beperkt fonds aan vertrouwen schokbestendig te opereren als de raad op je loert. Dan kom je niet ver met te verwijzen naar de oorspronkelijke profielschets waarop je 'aangenomen' bent, zeker als een raad na de herindeling die schets al lang en breed vergeten is. Nee, je moet goed zien wat je – bescheiden – positie is en je wat gedeisd houden in plaats van er vol tegenaan te gaan. 'Spring niet verder dan de aangereikte polsstok lang is.' Lidewij had dat moeten zien in plaats van te denken dat zij zelf wel de lengte van de polsstok kon kiezen.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (3)

De ambtenaren waren een irrelevante factor voor Lidewij om te overleven? En welke dossiers lagen er eigenlijk?

De meeste gemeenteambtenaren zitten vier en een half jaar na de herindeling op een andere plaats. De gemeentesecretaris is al weer vertrokken. Er is dus flink gehusseld.

Ook de interim-gemeentesecretaris, die was ingehuurd om de ambtelijke en bestuurlijke integratie te voltooien, heeft niet succesvol kunnen opereren en vertrok. Hij bekent: 'Ik pikte de finesses van de plaatselijke bestuurscultuur niet altijd op. Vier keer heb ik het meegemaakt dat ik in een etablissement zat en er een ambtenaar naast me kwam zitten om allerlei informatie met me te delen. Dat is een manier van informeel communiceren die ik niet beheers.'

Snel gevallen college

Dat de gemeentesecretaris en burgemeester Lidewij Digici terugtrad, was niet het enige dat speelde. Zij was ook niet de schijf waar alle pijlen zich op richtten. Ten eerste viel het college van Monteban twee jaar na de start van de gefuseerde gemeente uit elkaar. Er kwam een nieuw college van het CDP met enkele lokale lijsten.

Financiële crisis

Ten tweede zat Monteban in 2004 en

daarna financieel in moeilijkheden. De begroting liep stevig in de min, wat aanleiding was voor een raadsbesluit tot nader onderzoek om te proberen weg te blijven uit een artikel-12 status van onder curatele stelling. Het lukt niet meer om gaten te vullen vanuit reserves en andere potjes.

Basketbaldossier

Ten derde, het college kwam in 2005 rond het basketbaldossier in moeilijkheden. Een wethouder (Taco Schuring) tekende een overeenkomst zonder dit officieel in het college te bespreken en te zorgen voor officiële rugdekking. Zou hij dat niet gedaan hebben, dan was de basketbalclub failliet gegaan. De beide betrokken wethouders Taco Schuring en Gert-Jan Daandels kwamen onder vuur te liggen en moesten in dit dossier 'door het stof'. De raad liet weten de wethouders te willen laten zitten, maar niet van harte. In feite was de tijd te kort om een nieuw college te vormen voor de verkiezingen. Wie zou voor een dergelijke korte periode wethouder willen zijn? En wat zou je dan nog kunnen doen? De raad kende tal van ex-wethouders en die wisten dat natuurlijk. Bovendien werd wethouder Schuring van het CDP, de grootste raadsfractie, niet gevloerd, want de kans is groot dat je als partij na maart 2006 het CDP weer nodig hebt in de coalitie. Schuring trok bovendien het boetekleed aan. Hij had fout gehandeld door zowel college als raad niet tijdig in te

lichten. Deze fouten werden hem door de raad vergeven.

Wethouder onder vuur

Ten vierde ontstond discussie over wethouder Yuri Hegeman. Deze wethouder, die voor een lokale partij in het college zat, maakte begin november bekend als lijsttrekker voor de Partij van IJver en Slagkracht (PvIJS), oppositiepartij, te willen optreden. Yuri Hegeman wilde dus van partij wisselen. Volgens menig raadslid moest deze wethouder dan aftreden. Van twee politieke walletjes eten, dat kan niet. Maar eind 2005 zat Yuri Hegeman nog steeds in het college.

Wilde de Partij van IJver en Slagkracht hem wel als lijsttrekker? Het landelijke Partij van IJver en Slagkracht-bestuur bemoeide zich met de procedure en corrigeerde de lokale partij over de gevolgde procedure. Hegeman kwam ook onder vuur doordat hij een tijd lid was van het CDP én van de VVA. Voor de VVA was hij opgegeven door zijn zuster. Dat tastte zijn geloofwaardigheid aan, maar het reflexieve vermogen van de betrokken wethouder was niet zodanig dat hij dit direct kon pareren. Zo sloop een element van dorpspolitiek in de ‘stadspolitiek’ van Monteban, volgens sommigen. Yuri Hegeman zou uiteindelijk geen lijsttrekker worden van de Partij van IJver en Slagkracht. Hij neemt met een eigen lijst deel aan de verkiezingen, waarna een aantal PvIJS’ers hem volgden.

De versplinterde raad

De raad van Monteban kent 37 raadsleden met 11 politieke fracties. De raad is dus

met zoveel fracties versplinterd en kent vele kleintjes. Dat is geen democratie meer, dat geeft veel hindermacht, stelt CdK Rick Stultie.

Was de raad vroeger nog een raad van winkeliers, ambachtslieden, hotelhouders, leraren en dergelijke, de raad van 2005 kent wel heel veel leraren. Eenderde, misschien wel, aldus een informant. Ook de dorpen rondom Monteban, zoals onder meer Zesbruggen, Driehoven, Zevensprong en Horknesse zijn duidelijk vertegenwoordigd in de raad. De raad is daarmee in het geheel geen representatieve afspiegeling van de samenleving, meent een stadgerichte oud-wethouder. De steden Harswijk en Termohlen zijn iets ondervertegenwoordigd. Deze eenzijdigheid werkt door in de raad, omdat deze vertegenwoordigers allemaal hun eigen gebied, waar hun electorale wortels sterk zijn, in de gaten houden. De herkomst draagt bij aan het welig tieren van teveel dorpspolitiek, met veel aandacht voor kleine symbolen en weinig aandacht voor de koers op de langere termijn, de ontwikkeling van een stad en voor de financiën. De meer dorpsgerichte raadsleden menen overigens dat de bouwplannen in de steden licht megalomaan zijn. ‘De stenen winnen het van het hart’, betogen ze.

Veel ex-wethouders

De raad kent een groot aantal ex-wethouders, met andere woorden tal van ego’s. Sommigen zijn teleurgesteld dat ze hun wethouderschap (nog) niet konden continueren of zijn zelfs een beetje rancuneus of hebben nog zekere banden

met maatschappelijke belangen. Ook dat droeg niet bij aan eensgezindheid en continu evenwichtige belangenafweging van de raad. De afstand die nodig is om te besturen komt onder druk als er makelaars of bouwfirma's zijn met nauwe banden met ambtenaren en bepaalde raadsleden. En er zitten mensen in de raad met een 'moeilijk karakter'. Ze zijn niet soepel op de goede momenten. Ze zijn niet vlot in de omgang, ze buigen niet mee. Een raadslid dat vroeger wethouder was, bemoeide zich als wethouder met alles waar die zich maar mee kon bemoeien. Integriteitsbeleid zou daarbij niet zijn uitgevonden als het nodig was.

Mevrouw Digici: 'Een wethouder liet me vrij snel na mijn aantreden al over correct handelen weten: "Met dit soort flauwekul moet je hier niet aankomen."' Deze wethouder was tijdens zijn

wethouderschap tegelijk voorzitter van een gemeenschapshuis. Mevrouw Digici vond dat dit niet kon, omdat het tot belangenverstremming kon leiden als de gemeente subsidie zou geven aan het gemeenschapshuis. De wethouder meende dat hij het toonbeeld was van de politicus die op deze manier dicht bij de mensen stond.

Mevrouw Digici achteraf: 'Ik ben gestruikeld over de bestuurscultuur. Als je eens wist hoe vaak wij in het college hebben gesproken over afwijkingen van het aanbestedingenbeleid. Ik zei dan steeds: wij gaan niet afwijken van de regels. Er was altijd iemand die dat dan toch bepleitte en altijd was het voor iemand die dicht bij de politici zat. Zuid-Europa begint in Monteban.'

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (4)

De aaibaarheidsfactor

Was Lidewij Digici een typisch vrouwelijke burgemeester? Toegegeven, zij vervulde haar rol als ‘burgermoeder’ met verve. Zij kon goed voor de dag komen bij jongeren of ouderen, die in het zonnetje werden gezet. Toch was mevrouw Digici niet echt aaibaar door burgers. Er is geen fanclub voor haar gevormd, zoals dat voor andere burgemeesters doorgaans ook niet gebeurt. Een eigen e-mailadres heeft zij nooit gehad en een weblog hield zij niet bij. Niks over gevoelens.

Relationele kracht

Hoe hield zij zich als zij wat voor elkaar wilde krijgen? In het hetere deel van de strijd? Lidewij had respect voor mensen met ruggengraat, maar voor tal van anderen had zij niet veel respect. Dat liet zij merken. Soms te duidelijk, want dan moesten er excuses aan te pas komen om het goed te maken. De relationele component van haar persoon was over het algemeen niet het sterkste punt waarop zij kon bogen. Zij kon zeker aardig zijn, maar zij werd ook gauw kwaad. In zekere zin was zij een beetje onzeker. Zij wilde graag weten wat de omgeving van haar vond. Zij verkende haar relaties niet intensief en werkte er niet echt aan. Er waren dan ook geen grote lunches of borrels met raadsleden bij haar thuis of elders. Iemand zei eens tegen haar dat men haar meer beschouwde als ‘formeel lid van het college dan als mens waarop men gesteld was’.

De coach

Lidewij Digici vond dit niet leuk. Zij besloot in de latere fase van haar burgemeesterschap om een personal coach te nemen, gericht op verbetering van de mentale scherpte en de proceskant van haar functie. Het heeft niet mogen baten, ook al hield zij de coach tot haar einde in Monteban. Ze was de coach namelijk de baas. Inhoudelijke doelen waren voor haar echt belangrijker dan de processen erheen. Zij luisterde dus niet.

Lidewij Digici was ook niet iemand die haar medespelers in het college het gevoel gaf dat ze door haar beter gingen spelen. Ze was dus niet in het college wat Cruiff wel was voor de medespelers uit de gouden Ajax-tijd in de jaren zeventig; Johan Cruiff liet anderen wel beter spelen.

Boetekleedje

Lidewij Digici zegt bovendien van zichzelf ‘weinig invoelingsvermogen gehad te hebben in het begrijpen van de betekenis die woorden van een burgemeester hebben op anderen’. Digici: ‘Ik had de dingen soms sympathieker kunnen zeggen.’ Op een bepaald moment circuleerde er in de organisatie een woordenlijst, waarop verklaringen stonden. Als de burgemeester zegt: ‘Hoho ..., dan bedoelt zij’

Klein maar toch groot

Soms vond zij een kwestie onnozel. Zo was er de kwestie van de buitenlandse

reis naar het Zwitserse Grindelwald, waar een kampioenschap voor snowboarders plaatsvond en de lokale held aan de start verscheen. Zij achtte de beslissing in het raadspresidium wie er wel of niet uit de raad mee mocht een marginaal punt, maar in de praktijk is er wekenlang over gepraat. Lidewij Digici had opgemerkt dat twee mensen uit de raad mee mochten en niet meer. Het CDP was deze keer volgens haar niet aan de beurt, want die waren al vaker mee gereisd. Maar het CDP wilde wél mee. Uiteindelijk moest een loting de beslissing brengen. Toen viel het CDP af. Deze kwestie zette kwaad bloed. Coalitiepartij CDP, die uiteindelijk voor de 'motie van afkeuring' stemde die aanleiding was voor de val van Digici, heeft het Digici lang kwalijk genomen dat hun fractieleider niet mee mocht.

Giraffe en olifant

Hoe was het met het conflictoplossend vermogen van mevrouw Lidewij Digici? In haar begintijd als burgemeester moest zij al direct zorgen dat stormen gingen liggen, zoals over de naamgeving van de gemeente. Dat lukte haar ook, zij 'dempte' meer dan eens een (dreigend) conflict. Maar niet altijd. Soms stond zij aan de wieg van een rel of conflict of er middenin. Digici zelf: 'Een hele zwik relletjes.'

Zo was Digici op een bepaald moment het ambtelijk benoemingenbeleid beu. Zij verhaalt er nog over dat zij met de hand op de tafel sloeg en zei: 'En nu is het afgelopen.' Zij was ontevreden over de kwaliteiten van bepaalde topambtenaren en wilde dat er scherper geselecteerd werd. De zaak bleef echter

'hangen' en verhoogde de wederzijdse sympathie tussen burgemeester en gemeentesecretaris niet. Na enige tijd kon zij hierdoor niet meer goed overweg met de secretaris (en omgekeerd). Die zocht dan ook een heenkomen naar een andere stad. De vertrokken gemeentesecretaris ontbrak op de afscheidsreceptie van Lidewij Digici. Mevrouw Digici werd wel een combinatie van een giraffe en een olifant genoemd. De giraffe overziet met zijn lange nek veel, kan ver vooruit kijken en kan en wil forse stappen vooruit maken, maar de olifant in haar maakt onderweg brokken, want die neemt het niet zo nauw en stoot hier en daar wat om. De olifant zorgt voor een stapeling van kleine en grote irritaties bij de raad.

Ruimte laten

Andere zwakten? Mevrouw Digici kon moeilijk ruimte laten aan andere mensen. Zij perkte anderen vaak in, waardoor zij verkrampden. Zo gebood zij een ambtelijk medewerker, die op een bepaalde dag niet op een vergadering aanwezig kon zijn, tot presentie. Zij had hem nodig. Zij deed dat met een 'bevel', in een vergadering waarbij tal van anderen aanwezig waren. 'Als jij er dan niet bent, is dat werkweigering', zei zij, de ander beduusd achterlatend. Na een uur of drie kon het dan zijn dat zij belde met excuses. Dit soort gevallen deed zich niet een keer voor maar talloze malen. Zij claimde mensen ook steeds meer. Ze moesten er 24 uur per dag voor haar zijn.

Mevrouw Digici had zich niet steeds in de hand en was soms op het intimiderende af. Na de komst van Flavio Electronics wilden televisiemensen niet Lidewij maar

de wethouder voor de camera. Lidewij gebod daarop een medewerker: 'Ik wil dat jij regelt dat ik voor de camera kom.' De medewerker kon daarin niet slagen en vertrok daarop, lichtelijk van streek.

Na verloop van tijd werd mevrouw Digici intern 'door velen niet meer als mens geaccepteerd', aldus een informant die veel met Lidewij heeft opgetrokken. Haar karakter zat haar grondig in de weg. Zij was geïsoleerd geraakt. Van een hofhouding om haar heen was absoluut geen sprake meer. De kring van mensen die zaken voor haar opknapten werd geleidelijk kleiner en kleiner.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (5)

De sfeer in het college verslechterde na verloop van tijd. Dat moest wat aan gebeuren. Men sprak af aan teambuilding te gaan doen en in dat verband ook een zogenaamde Herman-vragenlijst in te vullen, die te maken had met de bepaling van de karakterstructuren. De wethouders vulden alles in, maar Lidewij weigerde als enige die vragenlijst in te vullen. Daarmee liep de teambuilding op niets uit.

Maar Lidewij Digici had toch een coach? Dat toont toch al een bereidheid tot leren of niet? Veel te weinig. De coach bleek niet effectief, volgens informanten en ook volgens Lidewij zelf. De coach zat nooit bij vergaderingen van B&W, raadscommissies of van de raad. Dat coach en klant de werkelijkheid moesten terughalen, reconstrueren en nabootsen, bleek dan ook lastig voor het leerproces. En Lidewij was de coach de baas.

De school en de hal: de grote kwestie

Maar waarover struikelde Digici echt? We spraken eerder over de motie van afkeuring die in de gemeenteraad tegen haar was ingediend. Die motie kwam er naar aanleiding van een bepaalde kwestie: de tennishal.

De vraag speelde of er een school met een tennishal gebouwd kon worden in het dorp Zesbruggen, dat deel uitmaakt van de gemeente Monteban. Burgemeester Digici had dit dossier sinds haar aantreden in

Monteban al een keer of wat in het college zien langskomen en zij heeft een keer of drie, vier verzocht om een aantekening te laten maken bij de besluitvorming in het college, dat zij tegenstander was van dit plan. Digici: 'Dat moet je niet te veel doen want dan heb je als burgemeester een probleem, maar ik vond dat ik het hier moest doen.' De tennishal werd te duur en er zou precedentwerking vanuit gaan. Als Zesbruggen een tennishal kreeg, zouden andere dorpen die voorziening ook wensen. Dat zou niet goed realiseerbaar zijn, meende Digici. 'Ik liet ook een aantekening maken zodat als er later een enquêtemissie vanuit de raad zou aantreden, zou blijken wat ik ervan gevonden had.'

Burgemeester Digici zag in de sporthal-kwestie overigens ook een vorm van cliëntelisme, want een wethouder kon zo sier maken naar de plaats waar hij een electorale band mee had. Kortom, de stedelijk georiënteerde burgemeester vreesde een sneeuwbaaleffect in de vorm van veel aandacht voor dorpen, gezien ook de samenstelling van de raad. Het college als geheel minus de burgemeester was een andere mening toegedaan. De tennishal in Zesbruggen moest er komen, ook al sputterde de wethouder financiën tegen: 'Ik krijg dit financieel niet rond.'

Geen Alleingang

De raad accepteerde in meerderheid de

Alleingang van Digici niet. De grootste partij, het CDP, ook niet. Die partij wilde in de raad de stemming over de kwestie niet uitgesteld zien door de kwestie over het weekend heen te tillen. Men had geen mededogen. Lidewij Digici stond alleen. Mevrouw Digici: 'Je staat moederziel alleen. Zo heb ik me veel vaker gevoeld. Vroeger was het ambt van burgemeester natuurlijk ook een eenzaam ambt, maar naar buiten was je een eerzame persoon, die met respect werd bejegend. Nu is dat anders. Je wordt bij conflicten betrokken.'

De hal in Zesbruggen gaat er komen. Dit besluit zou Digici breder plaatsen. Zij zegt: 'De raad durft nooit nee te zeggen. Dat is een probleem. Daarom is Monteban ook in grote financiële problemen gekomen.'

De raad maakt een vuist

Maar waarom moest een burgemeester, ook al was die begaan met de inhoud van beleid, hierover zo nodig een eigen 'statement' maken? Dat roept immers een tegenreactie op. Die luidt als volgt: 'Cliëntelisme of geen cliëntelisme, als wij – college en raad – dit wensen, dan moet dat gebeuren, welke burgemeester er ook zit.' Burgemeester Lidewij Digici was in feite te eigenzinnig en deed onvoldoende wat raad en college wilden. 'Wij zijn de gekozen bestuurders en zij is dat niet. Wij bepalen als het erop aankomt, wat hier gebeurt en niet de burgemeester', aldus een raadslid.

Eiland in niemandsland

Was het de gemeenteraad van de burgemeester? De raad was het in meerderheid dus 'zat'. Digici had te weinig draagvlak in de raad en dat bleek nu.

Dat Digici een PvJS'er was en dat de raad in meerderheid geen affiniteit (meer) had met de burgemeester deed er in het geheel niet toe. Belangrijker was dat Digici niet genoeg geliefd was bij de raad. De raad was niet haar raad. Maar paradoxaal genoeg was ook het college niet altijd haar college door de strijd die zij daarin aanging met de wethouders, elke week weer.

Digici zat dus een jaar of drie en later, na haar aantreden in Monteban, 'op een eiland in niemandsland'. Dat wist haar ambtelijke omgeving en daar maakte zij ook wel gewag van. In de raad zat zij soms als verstijfd. Burgemeester Digici 'bevroor in de raad'. Zij voelde niet altijd aan wat ging gebeuren en investeerde te weinig in een band met fractieleiders en anderen. Daarom brachten vergaderingen van de raad voor haar ook menigmaal verrassingen.

De raadscommissie

Hoe ging zij dan om met haar eigen raadscommissie, waarvan zij voorzitter was? Digici had zelf een commissie, de commissie algemene zaken, met fractieleiders. Daarin verscheen zij heel vaak te laat. Dat was een pars pro toto. Dat stond voor meer. Dat zei genoeg over de waardering die zij voor de raadscommissie had. Lidewij Digici haalde haar energie van buiten, niet van binnen, niet vanuit de raad; de raad kostte haar energie. Wie als burgemeester vaak te laat komt, toont daarmee onvoldoende respect voor de leden en dat zagen de leden ook zo. Maar daar lag de burgemeester niet wakker van.

Raadspresidium

De raad was niet echt de geliefde arena van Digici. Ook het raadspresidium niet, dat gaat over de organisatie van de gemeenteraad en een steun is voor de griffier. Ook in het raadspresidium glorieerde de burgemeester niet steeds voldoende. Het raadspresidium was in Monteban een politiek strijdorgaan. Het presidium bestond naast de burgemeester en alle fractievoorzitters uit degenen die wel commissievoorzitter maar geen fractieleider waren.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (6)

Een raadspresidium met alle fractieleiders gaat lang niet altijd goed, omdat de leiders zich al snel politiek gaan opstellen, zeker als de burgemeester geen bruggenbouwer en procesbegeleider is en dus politiek toelaat. Een burgemeester-procesbegeleider die voorzitter is van een raadspresidium zal ertoe neigen om alle politiek buiten de deur te houden en rigoreus af te hameren. Zo niet in Monteban. Het raadspresidium van Monteban behandelde niet slechts als een organisator van de raad, dus als een wegwijzend orgaan, dat aangeeft welk stuk en agendapunt naar welke commissie moet en wat op de raadsagenda komt. Nee, een vergadering van het raads-presidium ging in Monteban vaak ook over de beleidsinhoud en de bestuurlijke verhoudingen. Steeds maar weer over bestuurlijke verhoudingen. Mevrouw Digici vond dat een gruwel.

De kans op discussie over bestuurlijke verhoudingen is natuurlijk wat groter als een college niet op een ruime meerderheid in de raad gebouwd is en na enkele jaren de nagenoeg hele oppositie het college gaat vormen en de partijen uit het gevallen college naar de oppositie schuiven.

De raad en het college hadden dus sinds 2001 al wat geschiedenis met burgemeester Digici in de vorm van verschil van inzicht en van stijl. Lidewij Digici was sterk politiek bezig, bemoeide

zich met veel, las veel dossiers en op den duur ook steeds meer. Zij was niet de verbinder waaraan sinds 2001 meer en meer behoefte was ontstaan.

Schaven niet gelukt

De motie van afkeuring was uiteindelijk een verrassing voor burgemeester Lidewij. Dat gold absoluut niet voor medewerkers in haar omgeving. Die zagen al langer 'een zware bui hangen', maar Lidewij Digici had gedacht dat de motie het niet zou halen in de raad.

Waren er geen tegenkrachten?

Tal van medewerkers waren al langer bezorgd geweest over het draagvlak dat Digici genoot in het college, in de raad en onder ambtenaren. Dat zij de burgemeester niet hebben kunnen behoeden voor haar 'gang naar het schavot' betreuren ze. Ze hebben de burgemeester niet voldoende kunnen bijschaven om haar voor Monteban te behouden. De burgemeester vertoonde blijkbaar bepaalde 'oneffenheden', want anders spreek je niet van bijschaven. Toch is de burgemeester vaak genoeg gewaarschuwd. De schaaf is haar aangereikt. Niet voor correctie op integriteitsverlies, want mevrouw Digici is volstrekt van onbesproken gedrag. Haar levenswandel geeft geen aanstoot.

Misschien nog meer waarschuwingen?

Is er dan geen intervisie geweest?

Een aantal burgemeesters uit Karolingen kwam voor intervisie regelmatig bijeen. Digici was erbij. Maar ook dit hielp niet. Digici kwalificeert intervisie zelf wel als nuttig maar die bleek niet genoeg om te overleven. De intervisie kwam laat op gang en er werden door Lidewij niet radicaal genoeg consequenties uit getrokken.

Een lid van de intervisieclub waar ook Digici lid van was, zegt desgevraagd dat hun ontmoetingen nuttig waren en nogal wat emotie bevatten. Digici heeft momenten gehad en dat tijdens de intervisiebijeenkomsten ook geuit 'dat zij het niet erg meer zag zitten', aldus deze burgemeester-deelnemer. De burgemeester van de gemeente Gaastra zegt: 'Zij wist dat zij wat zou moeten proberen om het vertrouwen van de raad te herwinnen.'

Er was dus wel urgentiebesef maar – zoals gesteld – dat uitte zich niet krachtig genoeg meer. Het kwam te laat. Was Digici toch teveel politiek gericht en dus te eenzijdig, gegeven de huidige positie in het bestel? Hetzelfde lid van de intervisieclub: 'Ja, ik denk het zonder meer. Ik heb haar vaak gezegd: "Doe het nou wat rustiger aan. Ga er niet zo vol in. Laat ook eens wat lopen als wethouders en/of raad dat willen." Maar daar had zij grote moeite mee.'

Afwezige commissaris

Natuurlijk had de commissaris van de koningin elk jaar wel een klankbordgesprek gehad met mevrouw Digici. Daar kwam niet veel uit. 'Ja, Lidewij, je hebt een lastige gemeente, succes verder!' Maar

burgemeester Digici wil van kritiek op de commissaris niks weten.

Heftig

En het college dan? Was dat een factor in de 'checks and balances-sfeer'?

Collegevergaderingen gaven altijd strijd te zien, altijd ... De harmonie was ver te zoeken, zonder dat men elkaar overigens uitschold. De burgemeester gaf niet genoeg ruimte aan de wethouders. Dat is vragen om moeilijkheden.

Lidewij liet duidelijk merken dat zij de professional was, dat zij de vrouw met de bestuurlijke ervaring was, dat zij eigenlijk superieur was en dat anderen er niks van wisten of weinig van bakten. Te veel ook liet zij zich ondiplomatiek uit. Ook naar ambtenaren die zij menigmaal heftig kritiseerde. 'Zo'n nota zouden ze in Staalstad nooit geschreven hebben', zei zij dan. In de hoop dat de ambtenaren het de volgende keer beter zouden doen. Dat werkte averechts! 'Zij kwetste af en toe', aldus een informant.

Zij dacht dat zij kon zeggen wat zij vond, omdat zij de burgemeester was, met macht bekleedt. Haar zouden ze niet wegsturen. Ze zouden toch wel wijzer zijn. Dat dacht zij een en andermaal. En steeds weer kwam zij daarop terug.

Terug naar de motie van afkeuring

Maar dat is allemaal terugblik. Terug naar het begin van dit verhaal.

Lidewij Digici moest zich na de aangenomen motie van afkeuring (die tot

haar val zou leiden) bezinnen en vroeg een time-out aan. Vanuit de gemeentelijke organisatie werd direct een crisisteam geformeerd, bestaande uit de algemeen directeur, de griffier, de directiesecretaris, de kabinetschef en nog drie anderen. Het team kende zowel mannen als vrouwen. Zij startten met een reconstructie van wat gebeurd was en hielden Digici opties voor over wat te doen. Digici ontving naast het team ook alle fractieleiders bij haar thuis en ook een vertegenwoordiger van het college.

De eerste optie was: even aanblijven en niet verder gaan. De tweede mogelijkheid: aanblijven en een baan zoeken. De derde optie: vertrekken met gebruikmaking van de FPU-regeling, waarvoor zij nog juist in aanmerking kwam. Digici ontving niet alleen mensen maar toog ook naar de commissaris van de Koningin. Wat ging door het hoofd bij de burgemeester en de adviseurs uit het crisisteam?

Bij de burgemeester speelde vanzelfsprekend de angst om 'werkloos' thuis te zitten een rol in de overwegingen. In eerste instantie wenste zij aan te blijven en zij voelde zich ook nog energiek genoeg. Bovendien, zij had een machtspositie. Het was niet de raad die burgemeesters aanstelde. Nee, nee, 'zij was en voelde zich nog altijd een benoemde functionaris'. Daarom had zij zich ook nooit zo bekommerd om draagvlak.

Maar al die gesprekken maakten Digici niet opgewekt over het draagvlak voor overleven, om als burgemeester te blijven. Anders gesteld: het doek was gevallen!

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (7)

Het overzicht

Wat is nou het samenvattende beeld over Lidewij Digici en wat is door de burgemeester gecommuniceerd? Burgemeester Digici was goed gestart in de gemeente Monteban, maar het draagvlak was al veel eerder afgekalfd dan bleek rond de kwestie van de school en de sporthal. Dat wist de kabinetschef en die had het haar ook talloze malen voorgehouden. ‘Let wat meer op de raad, strijdt minder in het college en wees vriendelijker naar ambtenaren. Hou de ambtenaren niet altijd en eeuwig voor dat het in Staalstad zoveel beter was geweest. Dat wisten ze wel maar ze wilden er niet altijd en immer aan herinnerd worden’, aldus Klaas van Boerdam, de kabinetschef.

Weinig gedaan met feedback

Lidewij heeft veel te weinig gedaan met al die feedback van haar naaste medewerkers en de intervisiebijeenkomsten, meent Van Boerdam. De coach kwam te laat en werd niet genoeg benut. Ze bleef volharden in haar missie om een daadkrachtige burgemeester te willen zijn ook toen anderen al lang en breed meer accent op een terughoudende rol en meer bindend vermogen verwachtten en meer mildheid in de interactie met ambtenaren. Lidewij tastte het respect van enkele ambtenaren aan maar dat kon geen reden zijn voor vertrek, vond zij. Ambtenaren deden ook hun best en zij had toch ook wel waardering geuit, hield zij zich voor.

De tips had zij al die tijd wel aangehoord maar zij had er ook weinig mee gedaan.

Crisisteam in laatste fase

Heeft het crisisteam genoeg achter Digici gestaan? ‘Het schijnt dat het crisisteam wel heel vlug de optie heeft verlaten dat Digici niet door kon; dat zij de bestuurlijke jas aan de kapstok moest hangen’, zegt Klaas in een terugblik. Misschien had zij toch beter verdedigd kunnen worden en dan kunnen blijven? Een postume loyaliteitsverklaring aan de burgemeester? Vanuit het crisisteam zelf wordt dit ontkend. Het was gebeurd met Digici. Er was geen redden meer aan.

Andere burgemeesters

Er werd gewikt en gewogen. Intussen meldden ook collega-burgemeesters zich in de pers. Burgemeester Vinke van Waalbommel en Osinga van Overbommel werkten met burgemeester Digici van Monteban samen in Fit for Profit. Vinke en Osinga vonden het ongewenst verder te werken met een derde burgemeester die een ‘lame duck’ was. Het verzoek was: blijf of stap op maar ga niet bungelend verder. Dat is niet goed voor de samenwerking. Met een burgemeester die geen draagvlak heeft, is niet te werken.

Het was dus gedaan met Digici.

Weg en dan de rouw

Toen mevrouw Digici eenmaal had gezegd

dat zij met FPU zou gaan, trad een periode in van bezinning, gewenning, verwerking. Het is niet verkeerd om deze periode als een rouwperiode te betitelen. Zijzelf ontkent dit niet, noch haar echtgenoot Aernout.

Digici zette toen de stap om enige interviews te geven aan persmedia. Zij pakte daarin nogal uit. Zo maakte zij gewag van een bepaalde politieke cultuur. Verstandig of onverstandig?

Deze periode is niet erg gelukkig geweest, volgens zegslieden. Zij sloeg uit verbolgenheid net iets teveel van zich af, alsof zij zichzelf wilde rechtvaardigen. Boosheid en verdriet over de afgenomen 'passie' zochten een uitweg.

Lidewij meldt in een van de interviews: 'In de beide Montebanse colleges was sprake van heftige strijd.' Mevrouw Digici bemoeide zich vanuit haar zorg voor beleidsintegratie en eenheid van beleid – ook een dekmantel natuurlijk – volop met alle beleid waaraan haar wethouders werkten. De wethouders wilden hieraan ontsnappen. Dat zal niet de eerste of enige reden zijn geweest voor het houden van schaduwbijeenkomsten door het college, maar deze bijeenkomsten hebben gedurende een bepaalde tijd wel plaatsgevonden. Dat bleek toen het college besloot om alle agenda's van de collegeleden eens naast elkaar te leggen. 'De burgemeester is ook wel eens gebeld door een wethouder die namens andere wethouders wenste dat een besluit terug gedraaid werd.' Burgemeester Digici verzette zich tegen deze gang van zaken. Dat maakte haar niet 'geliefder'.

'Heidagen' met het college zijn er in geval van de gemeente Monteban natuurlijk ook geweest. Henrica van Paesen, hoofd van de afdeling Onderwijs van Monteban meent: 'Deze Heidagen hebben geen bijdrage geleverd aan het oplossen van de tegenstelling tussen de op de selectie en het profiel gebaseerde bestuursstijl van Digici en het gewenste – meer verbindende – leiderschap.'

Digici functioneerde in het college uiteindelijk niet zodanig goed (lees: warm, verbindend, professioneel, enz.) dat toen de motie van afkeuring ter tafel kwam, het college als geheel om de burgemeester heen ging staan. De wethouders hadden zich kunnen verzetten tegen de motie van afkeuring maar dat deden ze niet. Ze hadden kunnen dreigen met aftreden, maar dat lieten ze na. Begrijpelijk, in zekere zin, want de burgemeester had een minderheidsstandpunt ingenomen en wenste zich dus niet neer te leggen bij de meerderheid in het college over de tennishalkwestie.

Zo gezien, was Digici niet alleen vervreemd geraakt van de raad maar ook van de collegeleden. Aldus Klaas en Henrica eendrachtig.

Pootje lichten

Digici heeft in de fase na de terugtred enkele daden verricht waarvan betwijfeld kan worden of ze verstandig waren. Uit de nadagen komt opnieuw het tekort aan zelfreflectie om de hoek kijken. Zo heeft zij het naar de Partij van IJver en Slagkracht overgelopen collegelid Yuri Hegeman pootje gelicht door als oud-burgemeester

de valbijl te gebruiken op een Partij van IJver en Slagkracht-vergadering. Het had voor buitenstaanders veel weg van een wraakactie naar een wethouder die mogelijk had gelekt uit het college naar Partij van IJver en Slagkracht (PvIJS). En ook naar PvIJS-voorman Tuininga, die vervolgens allerlei schriftelijke vragen had gesteld over zaken waar die niets vanaf kon weten (zoals de eventuele bouw van de tennishal). Die vragen over het minderheidsstandpunt van de burgemeester gaven de aanzet voor wat later de val zou worden.

Hulp

Een nieuwe baan? De Partij van IJver en Slagkracht liet snel na de val van Digici weten te zoeken naar een nieuwe post voor Digici. De vraag of sprake kon zijn geweest van zwakheden in het functioneren van de burgemeester werd niet gesteld. Zo blijft het benoemingscircuit in stand en gaat het 'transfer-circus' gewoon door. Is er dan geen interesse voor 'leren'?

De val van een burgemeester wordt blijkbaar gezien als een bedrijfsongelukje. Zo van: 'kan gebeuren'.

Twee maanden na haar aftreden in Monteban heeft mevrouw Digici een baan als waarnemer in de eilandgemeente Moldeghem, een gemeente gelegen in een andere provincie. De kabinetschef van de commissaris van de Koningin: 'De commissaris was juist een telefoongesprek aan het voeren over de vacature. Toen heb ik hem een briefje onder de neus geduwd met het bericht: "Lidewij Digici beschikbaar."'

Toen was het snel beklonken. Lidewij is een ervaren burgemeester, dus die moet dat kunnen. 'Hebt u haar gesproken?' De chef: 'Ja, zij was hier. We hebben gesproken hoe het in Moldeghem, in die eilandgemeente toegaat, en waarom de burgemeester daar gedwongen vertrokken is.' De chef verder: 'De raad is er niet eensgezind en betreffelijk onrustig. En daar kwam bij dat tegen de vorige burgemeester een vendetta werd gevoerd door iemand, die niet kon verkroppen dat het vorige college gevallen was. Het is nu nodig dat er bruggen geslagen worden door de waarnemer. Digici zei dat te willen gaan doen. Dus daar zijn we tevreden over.'

Werk als therapie

Is dat niet een achteruitgang? Moldeghem is toch kleiner dan Monteban? Kan wel zijn, maar de waarnemer is tevreden dat zij weer snel aan de slag kan. Nieuw werk hebben is ook een vorm van therapie, een manier van verwerken.

Hoe het ging in Moldeghem? Zo kon Digici laten zien dat ze er nog wat van kon. Had Lidewij eerder gezegd: 'Het zal toch niet zo zijn dat ik de laatste wedstrijd verlies?' Nu kon ze met opgeheven hoofd verklaren: 'Deze wedstrijd in Moldeghem heb ik toch maar mooi gewonnen.' Inderdaad, in Moldeghem was het goed gegaan.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (8)

Opvolger moet zwakte voorganger compenseren

Monteban heeft een nieuwe burgemeester nodig. Een maand na de val van Digici besluiten de fractieleiders tot een kleine commissie uit hun midden, die een profielschets opstelt voor de nieuwe burgemeester van Monteban. Een rapport van het ministerie van Binnenlandse Zaken blijkt een goede opstap. Daarin worden acht bestuursstijlen genoemd. Bindend vermogen blijkt een van de basiscondities, naast identificatie met de gemeente, onafhankelijkheid, integriteit, stressbestendigheid. Dat neemt de commissie uit Monteban over. Ze kiest uit de acht bestuursstijlen er twee die ze in de persoon van de nieuwe burgemeester verenigd wil zien. Welke zijn die acht? De BZK-nota zegt: 'mentor, vernieuwer, netwerker, realisator, koersbepaler, coördinator, analyticus, verbinder'. De commissie uit de raad van Monteban vindt dat de komende man of vrouw een verbinder en een netwerker moet zijn. Verbinder? Was dat niet wat juist van Digici verwacht was? Elk volgend profiel is een reactie op waarin de vorige burgemeester te kort schoot?

De commissie spreekt zich niet uit over de kleur van de burgemeester. Dat maakt de fractieleiders niet zo uit. Ook of het een man of vrouw is, doet er minder toe. Tussen de regels staat wel dat het eigenlijk iemand moet zijn die al burgemeester is geweest.

Deze profielschets komt vervolgens in een raadsvergadering aan de orde, waarin ook de commissaris van de Koningin Harm Ottendries aanwezig is. De fracties stemmen unaniem in met de profielschets. Er worden nog wel enkele accenten gezet. Een van de sprekers meent dat Monteban nu echt een bruggenbouwer nodig heeft. Belangrijk is ook, volgens meerdere fractieleiders, dat de burgemeester over humor en relativiseringsvermogen beschikt.

Goede burgemeester vereist goede raad

De CdK zegt er ook mee uit de voeten te kunnen maar wijst op een paar zaken. De gemeenteraad moet in het oog houden dat een burgemeester ook internationaal georiënteerd moet zijn. Nederland europeaniseert immers. En, hijzelf kwam deze dag terug uit Brussel.

Ten tweede merkt CdK Ottendries voor een ademloos luisterend gehoor op dat de essentie van bruggen bouwen is dat je aan twee kanten tegelijk begint. 'Dat is goed gezien', fluistert kabinetschef Klaas van Boerdam tegen Hendrica van Paesen op de publieke tribune. Dus 'een goede burgemeester krijgt u makkelijker en die kan later ook beter functioneren als u een goede raad probeert te zijn. Dat moet de raad zich realiseren en daaraan moet de raad ook zelf willen werken', aldus Ottendries.

De blik van een coach

Wat leren we nog meer van het relaas over Digici? Wat de burgemeester zelf betreft: het gaat uiteindelijk om de samenhang van vier factoren: gevoel, relatie, proces, inhoud. Gevoel en relationele kwaliteit zijn voor 80% van invloed op de proceskwaliteit en inhoudelijke kwaliteit van de burgemeester.

Een van haar oud-medewerkers vertolkt het gevoel dat hieronder ligt: 'We hebben Lidewij sterker willen maken als mens, op gevoel en relationele kwaliteit, maar dat is ondanks tal van gesprekken, teambuilding en feedback niet gelukt.' Het gaat om 'het karakter van mensen, hoe je bent met je hele hebben en houwen'. Advies op basis van de casus: laat zien welk mens je bent, leg je gevoel erin, laat zien wat jij nastreeft, geef ruimte aan mensen en bind, stimuleer, geef vertrouwen.

Het begin en einde ben je zelf. Niet de structuren en culturen maken of je slaagt, niet de profielschets, niet de raad of het college, maar hoe je in elkaar zit. Zit je voor viervijfde goed in elkaar, dan breekt die een vijfde mogelijk op. Daarom is coaching belangrijk. Die een vijfde is relevant voor het burgemeestersambt. Het werken eraan is 'fitness for the mind'.

Of je bij het kaarten niet tegen je verlies kunt, is vermoedelijk niet relevant voor het burgemeestersambt, maar als je jezelf bijvoorbeeld isoleert en mensen van je vervreemdt, breekt dat vermoedelijk op. Daar moet dan wat aan gedaan worden of je moet een andere baan zoeken.

De aanleiding, de voorgeschiedenis

De aanleiding voor de val is uiteindelijk betrekkelijk willekeurig geweest. Burgemeester Lidewij Digici werd in feite niet aangezet tot terugtreden als gevolg van een politiek of ander incident. Er was volgens vele zegslieden sprake van een verwijdering tussen haar en het college en tussen haar en de raad, en de ambtenaren. Weliswaar was er een gebeurtenis die aanleiding was voor stevig debat in de raad die tot terugtreden leidde (de kwestie van de tennishal), maar de burgemeester had ook eerder of later kunnen vallen. De val was nagenoeg onafwendbaar geworden volgens alle andere informanten dan de burgemeester zelf. En de meesten hadden het goed voorgehad met haar.

Was de aanleiding betrekkelijk willekeurig, het verwijt van de raad was dat de burgemeester de eenheid van beleid onvoldoende in het oog hield. Doordat de burgemeester een minderheidsstandpunt innam ten opzichte van het collegevoorstel symboliseerde zij dat. Dat was het aangrijpingspunt voor een breder verwijt dat zij onvoldoende (procesbegeleider en) bruggenbouwer en 'van de raad' was. In feite heeft de burgemeester dus volop aanleiding gegeven tot haar eigen val.

Lacoste-effect

In geval van terugtreden van deze burgemeester doet zich een zgn. Lacoste-effect voor, houdt Hendrica van Paesen ons voor. De raad loert op een val, zoals een krokodil loert op een prooi. Kenmerkend voor krokodillen is dat ze lang wachten tot ze hun prooi kunnen grijpen.

Ze hebben veel energie nodig voor een aanval en als ze toeslaan moet de trefkans ook groot zijn, want hun hersteltijd is niet kort. De raad van Monteban, hier de krokodil, loerde lang op Digici en toen die kwam was die direct effectief. Zo gezien, was sprake van een Lacoste-effect.

De omgeving van de burgemeester zag aankomen dat het een keer mis zou gaan en dat er op haar geloerd werd. Zij is ervoor gewaarschuwd maar zocht gevaarlijk terrein op door te vragen aan de collegeleden: 'Vinden jullie het goed als ik een minderheidsstandpunt inneem?' Dat zij daar geen volmondig hoera-antwoord op kreeg in termen van 'Moet je zeker doen' had al een waarschuwingssignaal moeten zijn. Vervolgens stond de raad haar officieel toe om haar zegje te doen in het raadsdebat over de tennishalkwestie. Bij de behandeling van het volgende agendapunt werd zij juist vanwege die toelichting bij de lurven gepakt.

Zeer

In de raad had men verschillende redenen om 'not amused' te zijn over Lidewij: de ene fractieleider werd een keer door de raadsvoorzitter 'buiten de orde' verklaard. Dat irriteerde en tastte zijn positie als voorman van de grootste partij aan; de tweede mocht niet mee naar Grindelwald; de derde had nog een rekening te vereffenen omdat zij na de val van het eerste college voor een volgend college behouden had kunnen worden, enzovoort. Dat komt in menige gemeenteraad voor: rekeningen vereffenen en dan gaat men loeren op een kans, die er ineens kan zijn.

Dualisering deed ertoe?

Is het nu zo dat de dualisering, die in 2002 is ingevoerd, zoveel meer accent legt op controle, dat de raad daardoor kritischer is geworden, ook op een burgemeester? Lidewij had dit wel eens in kleine kring geopperd.

Dualisering is volgens de Montebanse kabinetschef Klaas van Boerdam en afdelingshoofd Hendrica van Paesen bij nader inzien evenwel niet de oorzaak van de val, ook al weten zij dat de erkende advocaat van Copro, Maus Perenboom – die gespecialiseerd is in arbeidsrecht en vaak burgemeesters bijstaat –, dat wel stelt. Het argument van Hendrica en Klaas is: de raad van Monteban excelleerde niet in dualisering. De raad gebruikte de instrumenten van kaderstelling en interpellatie maar heel beperkt. Maar dualisering remt de kritische opstelling naar B&W ook niet af, menen zij. Achter de wettelijk verankerde afstandsvergroting tussen raad en college gaat de doelstelling schuil dat de raad de controle op het handelen van het college van B&W vergroot.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (9)

Je kunt naar Lidewij kijken door middel van een krachtenveldanalyse (had ze vertrouwen en van wie?; wat was de machtspositie?), een profielanalyse (handelde ze conform het profiel?), en een analyse vanuit tijdsperspectief (bewoog ze mee in een verschuivend veld?). Maar er is ook een meer psychologische blik mogelijk.

Wat voor type is Lidewij Digici?

Burgemeesters zijn op tal van manieren te classificeren. Op basis van profielschetsen is een achttal typen mogelijk. Zo'n indeling is behulpzaam om te zien wat van een burgemeester verwacht wordt. Maar is het ook een typering om in kaart te brengen of een burgemeester onder druk overleeft? De voor de opstelling van profielschetsen voor burgemeesters bruikbare typering – als de koersbepaler en de netwerker – geven nog geen verklarend antwoord op de vraag wie burgemeester Lidewij Digici in werkelijkheid is en waarom deze zich niet echt bezonnen heeft op de positie en zich niet tijdig heeft aangepast. Heeft de burgemeester zich misschien als benoemd functionaris onaantastbaar gewaand? Een indicatie daarvoor kwamen we al tegen. Lidewij meende: 'Ze zullen de enige benoemde professionele bestuurder toch niet wegsturen? Dat zal toch niemand in zijn of haar hoofd halen.' Lidewij hield niet echt rekening met een val, getuige deze uitlating. Maar op andere momenten was ze moedelozer, getuige een verslag van

een maatje uit de intervisieploeg. Ze zag er geen gat meer in.

Persoonlijkheidstypen

Het wordt tijd te rade te gaan bij de psychologie temeer daar enkele gekwalificeerde betrokkenen uit de gemeente Monteban hier al voorwerk deden. De klinisch psycholoog en universitair hoofddocent psychopathologie en psychotherapie Willem van der Does is ons hier behulpzaam. Hij schreef in 2004 een boekje 'Zo ben ik nu eenmaal!' waarin hij een aantal typen persoonlijkheden schetst:

- de narcistische persoonlijkheid, waarin macht en bewondering centraal staan;
- de theatrale persoonlijkheid, die veel aandacht vraagt;
- de antisociale persoonlijkheid, die egoïstisch is en meedogenloos;
- het 'borderline' type, dat instabiel en impulsief is;
- de afhankelijke persoonlijkheid, die hulpeloos en onderdanig is;
- de dwangmatige persoonlijkheid, die streeft naar controle en perfectie;
- de vermijdende persoonlijkheid, die schaamte kent en waarvan faalangst zich meester kan maken;
- en dan zijn er nog de vreemde, excentrieke persoonlijkheden.

Natuurlijk zijn er in werkelijkheid meer persoonlijkheden. Studies over bestuursstijlen geven daarvan ook aanduidingen.

We gaan kijken op wie Digici het meest lijkt. Is burgemeester Digici een theatrale persoonlijkheid, een narcist, een afhankelijke persoonlijkheid of bijvoorbeeld een dwangmatige persoonlijkheid? Een informant heeft dit boekje en ons relaas 'De kus en de oorvijg' een en andermaal gelezen. De conclusie is onomstotelijk: van een theatrale persoonlijkheid is geen sprake. Een dergelijke persoonlijkheid wil aandacht en nog eens aandacht en overdrijft. Maar die behoefte aan aandacht geldt ook voor de narcist.

Gelijkenis met narcist?

Lidewij Digici kan daarentegen getypeerd worden als een persoonlijkheid die heel veel weg heeft van de narcist. Ook de narcist wil aandacht maar er is meer. 'Ijdelheid en zelfingenomenheid zijn de kernwoorden van de narcistische persoonlijkheid', aldus Van der Does (2004: 13). Dat zagen we ook bij Lidewij want ze vindt zich de professional onder de wethouders en raadsleden. Zij weet de weg die gegaan moet worden. Ze was in dat streven perfectionistisch. En zij moet vanzelfsprekend geïnterviewd worden door de tv-journalisten als er een nieuw bedrijfsgebouw geopend wordt. Ze geeft haar omgeving op een intimiderende manier opdracht dat ook voor elkaar te krijgen, te regelen.

In jezelf geloven mag

Tegen een zekere dosis narcisme bestaat geen bezwaar, zo leert Van der Does de lezer. Het kan zelfs goed zijn op weg naar succes om in jezelf te geloven. Een mens moet in zichzelf geloven, heet het dan. Zelfvertrouwen is goed. Narcisten wijken

daarom niet terug. Ze willen best de leiding nemen en ze kunnen met ellebogen werken. Van macht zijn ze niet vies. Maar er is ook een schaduwkant.

Hedendaagse narcistische persoonlijkheden zijn erg 'gepreoccupeerd door aanzien, macht en succes. Gezien en bewonderd worden, is hun streven en hun fantasie'. 'Narcisten proberen bijzonder te zijn en zich te onderscheiden door hun bijzondere talenten', stelt de auteur verder. Narcisten hebben het goed met zichzelf getroffen. Ze voelen zich superieur aan anderen.

Daarmee lijkt nog wel te leven. Zoiets hoeft je in een gemeente de kop nog niet te kosten. Maar er zijn ook enkele nare kanten aan de narcist, zo zeggen diverse informanten uit Monteban die bepaald niet als vijand van Digici te beschouwen waren maar haar hebben willen helpen.

Niet van kritiek houden

Dat iemand die zichzelf meer dan goed vindt, een stootje kan hebben, ligt voor de hand. Maar niets is minder waar. 'De narcist houdt niet van kritiek.' Dat gold ook voor Lidewij Digici. Zij blies zichzelf in de presentatie wel eens op maar daarachter ging twijfel schuil en een zeker gebrek aan eigenwaarde. 'Kritiek rijt die wond open, de criticus zal het moeten bezuren', zo vertelt de auteur ons.

De ijdelheid van de narcist is broos. Dat gold ook voor Lidewij Digici, aldus enige informanten. Ook zij was soms onzeker en kon niet steeds tegen kritiek. Gewone kritiek wordt al gauw persoonlijk opgevat

of als een gebrek aan loyaliteit. Dat zien we bij uitstek bij Lidewij. ‘Narcisten willen zich graag omringen met personen die ‘ja’ zeggen in plaats met tegensprekende onafhankelijke denkers’, aldus Van der Does. Daarom is er ook niet veel ontvankelijkheid voor de meedenkende ambtenaren die Lidewij Digici erop attenderen dat haar draagvlak terugloopt, dat ze geïsoleerd raakt en zich moet bezinnen op een koerscorrectie in haar optreden.

Er boven staan

Narcisten vinden dat regels en wetten niet zo voor hen gelden. Ze wanen zich er boven te staan. En narcisten zijn onrustig en wantrouwend naar anderen die hen kunnen dwarszitten door op de regels te wijzen. Ze delen de wereld in, in twee groepen. Ze zien al gauw mensen als medestanders of tegenstanders. Vijanddenken is hen niet vreemd. Een ambtenaar zegt: ‘En dan zat ik met Lidewij te overleggen over de raad. Onderwijl liep ze veertig brieven na in het brievenboek om te ondertekenen. De burgemeester in de vorige plaats tekende vanuit vertrouwen blind. Lidewij had het zo in het begin ook wel gedaan maar nu was ze achterdochtig geworden. Ze ging die brieven echt doorlezen en bij de eerste riep ze al uit: “Zo hadden we dat toch niet helemaal afgesproken.” Bij die ene brief bleef het niet. Ze was achterdochtig geworden, zonder meer. Ze vertrouwde duidelijk veel minder mensen dan bij haar entree.’

Uit de slof

Narcisten zijn ook op zoek naar instemming en bewondering. Curieus genoeg kan dit denken in termen van

grootheid en zich groot wanen ineens omslaan in aandacht voor het kleine. Groot en klein zijn niet steeds in balans. Als iets niet lukt, als een opvatting of een voornemen niet direct overgenomen wordt, denkt de narcist niet dat de rest hen later wel in de denkbeelden zal volgen – ik krijg later wel gelijk – maar dan reageert deze narcist met uitbarstingen van woede. Zo ook bij Lidewij, die zich soms niet onder controle had en kwaad werd. Dat zette kwaad bloed bij ambtenaren. Narcisten zijn niet steeds in balans. Het evenwicht is wel eens zoek.

Narcisten hebben ook een zeker onvermogen om rekening te houden met de belangen van anderen. Ze praten wel met anderen maar wekken op den duur niet echt de indruk te luisteren en met het besprokene iets te doen. De narcist stelt zichzelf centraal en is vaak koel en afstandelijk. ‘Narcisten zijn niet geneigd om zichzelf of hun eigen gedrag te zien als onderdeel van problemen: de schuld ligt bij de ander’, zegt Van der Does. Het is niet moeilijk dit bij Lidewij te herkennen.

Valt er om te gaan met narcisten?

Met narcisten valt te leven. Maar dan zijn enige adviezen wel van nut. Een basisregel is om eerst met de narcist mee te gaan in zijn of haar visie, om deze de ruimte te geven, alvorens met een alternatief te komen. Prijs haar, maak haar week, om daarna te zeggen dat het anders kan. Geef de narcist vervolgens alle credits voor de visie en hulp bij het besluit. Vleien helpt dus, suggereert Van der Does (2004: 32) maar laat u niet alles welgevallen in de omgang met de narcist want deze zal

misschien meer en meer van u vragen. Lazen we niet dat op een gegeven moment een ambtelijk medewerker 24 uur per dag klaar moest staan voor burgemeester Digici? Niet iedereen was daarvan gediend. Lidewij Digici maakte dan ook slachtoffers. Zo sabelde ze op een bijeenkomst met ambtenaren iemand zo genadeloos neer dat die vervolgens een jaar ziek thuis zat. De narcist kan overigens spijt gaan betuigen. Lidewij was daar heel bekend om. Drie-vier uur na een uitbarsting of onaardigheid kon ze met bloemen voor de deur staan om het goed te maken.

De narcist vraagt dus veel. Wie niet zo maar meegaat in 'beschikbaar zijn voor een taak', liefst alle taken, en de poot stijf houdt, kan uiteindelijk toch de waardering van de narcist ontvangen. We lazen het: Lidewij houdt van mensen met ruggengraat! Wie huilt en steeds meebuigt, wordt vermoedelijk door de narcist blijvend neerbuigend benaderd (Van der Does, 2004: 35).

Kan de narcist zich alles permitteren?

Met echte narcisten kan het slecht aflopen. Macht corrumpert, macht isoleert zeker als geen tegenspraak geduld wordt, en als woede-aanvallen optreden, kan men zich op den duur niet in grote sympathie verheugen, stelt Van der Does. Als de narcist zo werkt en doet, dan is het wachten op de keer dat iemand het niet pikt wanneer de narcist echt te ver is gegaan, meent Van der Does. De narcist wordt dan beentje gelicht en mogelijk zo aan de kant geschoven. Verbittering slaat dan bij de narcist toe. Het begrip voor waarom de narcist dit is overkomen,

is bij de narcist zelf doorgaans gering. De aanleiding wordt futiel geacht en het slachtoffer begrijpt niet waarom men al het goeds van de burgemeester niet zag en ziet. Wat de narcist dan nog rest is groot te worden in de rol van slachtoffer. Bijvoorbeeld door een dag- of weekboek te laten publiceren, te dreigen met uitgeven van een boek van de gemeentelijke perikelen of door pontificaal een groot interview te geven aan het regio-orgaan. Ook hier is de gelijkenis van Lidewij met een narcist niet ver weg. Lidewij deed het; ze gaf interviews en deelde sneren uit.

Is Lidewij Digici een perfect voorbeeld van een narcist? Dan zou sprake zijn van een stoornis. Zo ver willen we niet gaan. Maar Lidewij heeft wel veel trekken van een narcist. Ze was erg veel op zichzelf gericht, ijdel, machtsgericht, kon uit haar slof schieten. We herhalen het niet. De Montebanse burgemeester was een persoon, die doordraafde vanuit haar eigen werkstijl en de profielschets – waarin ze oorspronkelijk inderdaad paste – , die de signalen niet opving om zich anders op te stellen en die zich niet kon aanpassen.

Kunnen narcisten zich wel aanpassen? Niet makkelijk. Lidewij niet toen haar positie verzwakte en toen het wel moest. Maanden later nog niet.

Een crisis in de vorm van een val kan louterend werken. Dan is het vervolgens oppakken van een waarnemerschap voor enkele maanden in een andere gemeente nog wel te doen. Lidewij Digici zou mogelijk ook wel kunnen functioneren als de andere factoren niet allemaal

bemoeilijkend zouden werken, dus in geval van afwezigheid van een gemeenteraad die juist na de herindeling aantrad, het ontbreken van een gefragmenteerde raad, absentie van een zwak college en een financieel ongunstig gesternte, een andere politieke cultuur. Ze had baat gehad bij enkele successen, waardoor het gezag van de burgemeester was gegroeid, en bij meer aandacht voor verbindend leiderschap. Een naar narcisme neigende burgemeester kan in een andere omgeving en onder andere omstandigheden dus nog wel overleven. De omgeving kan er (enigszins) mee leven.

Fors

Had Digici, enkele jaren voor haar val, keihard door enkele topambtenaren onder vier ogen tot de orde geroepen moeten worden, toen ze merkte dat het

nemen van de coach en intervisie niet werkten? Had ze ten diepste en fors geconfronteerd moeten worden met haar tot zelfvernietiging leidend gedrag? Het antwoord kan niet anders dan ja zijn, volgens deze ambtenaren, ondanks het bestaan van het primaat van de politiek. Het heeft ook in Monteban gespeeld maar enkele betrokkenen aarzelden om het te doen, bevreesd als ze waren dat het hen de kop zou kosten. De gemeentesecretaris zocht al elders zijn heil. Deze betrokkenen waren niet in een onaantastbare positie om het te doen. Hadden ze enkele maanden voor het pensioen gestaan dan hadden ze het gedurfd en hadden ze zich zelfs moreel hiertoe verplicht geacht 'hun burgemeester' moest niet vallen. Zij was namelijk ook aardig.

Lotgevallen van een daadkrachtige burgemeester (10)

De voorgaande tekst is door bestuurskundige Nico Okkerse, bekend vanwege zijn directeurschap van de Nederlandse Academie voor Administratie (de NAVA), voorgelegd aan enkele burgemeesters en anderen. Hier hun relaas. 'Naar de casus is op verschillende manieren te kijken. Vanuit bestuurskundig, politiek-psychologisch en politicologisch perspectief', aldus Okkerse.

De positie van een wethouder

Neem de casus waarop de burgemeester uiteindelijk viel. De bestuurskundige Okkerse valt bij herlezing van de vorige teksten op dat de zaak die de burgemeester aankaarte, namelijk dat een financiering van sporthallen op tal van plekken in de gemeente onhaalbaar is, ook een zorg is geweest voor de wethouder financiën. De dekking was in de ogen van de wethouder onvoldoende. Deze wethouder vroeg echter in de collegevergadering niet om een aantekening bij het meerderheidsbesluit in dit ene geval. Opmerkelijk is dat de wethouder daar politiek gezien mee weghomt. De wethouder had vermoedelijk in de raadscommissie en in de raad stevig doorgezaagd kunnen worden over zijn bestuurlijke zorg. Dat gebeurde niet. 'Verrassend', aldus Okkerse. De raad was niet gefocust op de wethouder maar wel op burgemeester Digici. 'Daarbij was niet zozeer de financiële kwestie, dus de inhoudelijk kwestie het springende punt maar de Alleingang van de burgemeester',

aldus Okkerse. 'Had burgemeester Lidewij Digici willen overleven dan had zij vanuit bestuurskundig perspectief de financiële kwestie weken tevoren al kunnen laten uitwerken door ambtenaren en samen met de wethouder financiën in een afzonderlijk stuk in het college kunnen brengen. De burgemeester kan immers in het college zaken agenderen sinds de wettelijke invoering van de dualisering. Of de overige wethouders dat op prijs hadden gesteld, is uit de casus niet op te maken', meent Nico Okkerse.

Psychologische kijk: redding mogelijk

Laten we nog eens de individuele positie van Lidewij bezien: de politiek-psychologische bril. Was Digici te redden geweest gezien haar algemene positie in college en raad? Burgemeester Ananius, deelnemer aan de discussie, ziet het als volgt: 'Digici had zichzelf kunnen redden als ze ver voor de uiteindelijke val meer zelfreflectie aan de dag had gelegd en zich daadwerkelijk bewust was geworden dat de oorspronkelijke profielschets waarop ze gekozen was uit het zicht was verdwenen.' 'Ze had', meent burgemeester Manon Ananius, 'zich wat moeten aantrekken van ambtelijke adviseurs uit haar omgeving, een coach een kans moeten geven en consequenties uit de intervisie moeten trekken.' 'Een diepe bezinning had moeten leiden tot meer oog voor de eigen mogelijkheden en de beperkingen. Ze had meer relationeel vermogen naar raad,

college en ambtenaren moeten tonen. Had ze maar gekozen voor meer verbindend leiderschap, voor minder op de inhoud sturen als daadkrachtig bestuurder dan was het anders gelopen. Ze had een aangepaste ambitie aan de dag moeten leggen, en meer als processtuurder moeten optreden, dan was dat mogelijk ook de samenhang in de colleges enigszins ten goede gekomen. Ze had bovendien meer 'van de raad' moeten zijn en in het raadspresidium minder politiek debat moeten toelaten', aldus Manon.

Psychobabbel

Maar is zo'n politiek-psychologische kijk toch niet teveel psychobabbel? Iemand zegt het zo: 'Wordt de verklaring niet teveel in het persoonlijke domein gezocht?' 'Politiek is toch een arena waarin het gaat om beleid, macht en belangen', werpt een andere burgemeester op, 'waarin persoonlijke hoedanigheden geen overheersende rol spelen.' 'Okkerse kan het beter uit zijn hoofd laten om het glibberige pad te betreden van het psychologiseren van het burgemeestersambt, van het wroeten in de jeugd van mensen, van het peuren in onhebbelijkheden. Als een burgemeester een goede antenne heeft en relationeel sterk is, is dat mooi meegenomen maar die duiding in termen van persoonlijkheid als oorzaak gaat wel heel ver', oppert burgemeester Dimitri Duijker.

De psychologisch georiënteerde bestuurskundige Nico Okkerse meent dat de analyse van het functioneren van Lidewij Digici geen zaak is van het teveel psychologiseren van het burgemeesters-

ambt maar van goed analyseren hoe iemand zich gedraagt. 'Gedragsobservatie is een betrouwbaar instrument gebleken', zegt hij. De indicaties die een 'hard' beeld geven dat neigt naar narcisme zijn duidelijk. 'De analyse staat als een huis', zegt hij. We leven weliswaar in een tijd van personalisering van de politiek, dus oog hebben voor het 'ik' is wel verleidelijk. 'Daar moet je inderdaad mee oppassen. Maar los daarvan', aldus Okkerse, 'alle betrokkenen ambtenaren zijn het erover eens dat Lidewij Digici zelf de belangrijkste factor is in haar val; niet de enige maar wel de belangrijkste. Van der Does heeft gelijk.' 'Er zijn geen voldoende tegenindicaties om die theorie te verwerpen.' En het verwijt dat sprake is geweest van 'peuren in de jeugd' is niet juist. Daar is hij verre van gebleven. We leggen niet de burgemeesters op de divan om psychoanalyse te beoefenen.

De burgemeesters stemmen bij nader inzien daarmee in. 'Nico, je overtuigt ons', zo opperen Manon Ananius, Dimitri Duijker en Raemon Pasveer.

Niet alles afschuiven op omstandigheden

Valt toch wel wat naar de politieke omstandigheden door te schuiven, zoals een politicoloog zou kunnen opperen? De politieke situatie in Monteban was inderdaad verre van makkelijk: het startmoment na de herindeling, de cliëntelistische cultuur, de versnipperde en mede daardoor bijterige raad, en voortgezet politiek beraad in het raadspresidium. Maar alles daaraan toeschrijven gaat te ver. Burgemeester Nicolas de Knegt: 'De

gevalsbeschrijving maakt zichtbaar dat er nog keuzemomenten zijn geweest voor Lidewij om de steven te wenden.’

Een voorzitter van een landelijke bestuurdersvereniging zegt: ‘Wie zich als burgemeester een stijl, een manier van werken eigen heeft gemaakt, kan die niet in alle volgende gemeenten vasthouden. Reflectie en adaptief vermogen zonder een kameleon te worden, daar gaat het om¹. ‘Wie te ver voor de muziek uitloopt, isoleert zich en wordt niet meer gevolgd. Zelfs een voetbaltrainer die zegt “zo ben ik en niet anders” loopt grote risico’s het contract niet uit te dienen hoewel overwinningen de trainer lang in het zadel kunnen houden.’ Digici had geen goede voetballers in het team en andere succesbevorderende omstandigheden die haar konden redden.

Het kwam op haarzelf aan. Maar ze wilde zich niet redden. Ze kon niet anders zijn dan wie ze was en dat paste wel in de profielschets. Maar de levensduur daarvan was kort. Anderen gingen iets anders verwachten van Lidewij Digici maar dat wilde ze vanuit haar naar narcisme neigende persoonlijkheid niet brengen. Tragisch!

1 Ook om inspirerend en verbindend leiderschap. Zie Korsten, A. en G. Leers, Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij, Lemma, Utrecht, 2005. En: Aardema, H., Verbindend leiderschap, Elsevier, Den Haag, 2004.

De auteurs

Prof. dr. A.F.A. Korsten is hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht. Arno is tevens lid van de Raad voor het Openbaar Bestuur, adviesorgaan voor regering en parlement, en auteur van tal van artikelen en boeken, waaronder een boek met burgemeester Gerd Leers 'Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij' (Lemma) en het boek 'Bestuurskracht van gemeenten' (Eburon). Zie verder www.arnokorsten.nl.

Drs. J.M. van de Laar is als adviseur werkzaam bij de Adviesgroep Binnenlands Bestuur van PricewaterhouseCoopers Advisory. Stan houdt zich bezig met organisatie- en besturingsvraagstukken binnen gemeenten, provincies en waterschappen en specifiek met shared services en outsourcing binnen deze sectoren. Daarnaast werkt hij aan een proefschrift betreffende de toepassing van shared services tussen Nederlandse gemeenten, waarover Stan eerder publiceerde. Zie verder www.samentochapart.nl.

Communicatie met de auteurs is mogelijk via: arno.korsten@ou.nl of stan.van.de.laar@nl.pwc.com

Over PricewaterhouseCoopers

De wereld waarin rijksoverheid, provincies, gemeenten, gemeenschappelijke regelingen en waterschappen opereren verandert snel. Enkele voorbeelden zijn: nieuwe wetgeving, decentralisatie, politieke en publieke focus op effectief, efficiënt en klantgericht werken en organisatievraagstukken bij de opzet van diverse samenwerkingsverbanden. Op tal van gebieden doen zich ontwikkelingen voor met grote gevolgen voor uw organisatie. Daarnaast geldt voor heel veel publieke organisaties een toenemende druk op de budgettaire en financiële positie.

Het is goed om te weten dat u in deze turbulente omgeving kunt rekenen op een deskundige partner die actief met u meedenkt: de sectorgroep Publieke Sector van PricewaterhouseCoopers. De sectorgroep Publieke Sector bestaat uit een ervaren, multidisciplinair team van accountants, organisatieadviseurs, belastingadviseurs, human resource specialisten en subsidieadviseurs. Allemaal zijn ze gespecialiseerd in het werken voor de publieke sector.

Doen zich binnen uw organisatie vraagstukken voor waarbij meerdere disciplines een rol spelen? Dan kunnen we onze specialisten op ieder vakgebied gericht voor u inzetten. Door gerichte samenwerking vanuit meerdere disciplines worden betere resultaten voor u behaald. PwC staat voor u klaar om praktische oplossingen te realiseren voor uw problemen en om samen met u optimaal kansen te benutten.

Wat kunt u van PricewaterhouseCoopers verwachten?

- Advisering en ondersteuning bij organisatorische vraagstukken (reorganisaties, doorlichtingen);
- Advisering bij het opstellen en implementatie van uw strategie (kerntaken, samenwerking en verzelfstandiging);
- Controle van de jaarrekening en andere financiële verantwoordingen;
- Advisering en ondersteuning op financieel gebied;
- Advisering en ondersteuning bij fiscale vraagstukken;
- Advisering en ondersteuning op het gebied van Human Resources;
- Onafhankelijk onderzoek en beleidsevaluaties.

'De kus en de oorvijg' is het relaas van de warme verwelkoming van burgemeester Lidewij Digici en haar latere gedwongen vertrek uit de gemeente Monteban, nadat de gemeenteraad een motie van afkeuring tegen haar had aangenomen. Het boek schetst de lotgevallen van de burgemeester van Monteban. Een soepel carrièreverloop tot het aantreden in die gemeente kende een abrupte breuk doordat zij daar haar Waterloo vond. Hoe kon dit gebeuren? Wat werd er van haar verwacht bij de aanstelling? Het boek schetst hoe ze in overeenstemming met de profielschets aan de weg timmerde maar het uiteindelijk niet kon bolwerken. Had ze zichzelf misschien voor de val kunnen behoeden? De auteurs menen van wel.

Met dit boekje houden we burgemeesters een spiegel voor. Het doel is van de lotgevallen te leren. Door oog te hebben voor psychologie en niet alleen voor het opereren in krachtenvelden is het functioneren als burgemeester (verder) te verbeteren en mogelijk een val te voorkomen. Deze schets kan daartoe mogelijk een kleine bijdrage leveren.

Het boek is fictie maar geen 'blinde' fantasie. Monteban bestaat in werkelijkheid weliswaar niet maar toch is wat beschreven wordt levensecht. De schets van het leven van burgemeester Lidewij Digici is opgebouwd uit ware gebeurtenissen die we optekenden uit terugblikken op hun carrière van burgemeesters waarmee we spraken. Veel kwam ook uit analyses van crises, waarin burgemeesters belandden, naar voren.