

1 Aan de leden van de Raad van de Gemeente Tynaarlo

2

3 Geachte Leden,

4 Nadat ondergetekende als waarnemend burgemeester was geïnstalleerd heb ik met het presidium  
5 overleg gevoerd over de behandeling van het dossier Heijerman\*. Ik heb toen aangegeven dat ik  
6 graag enige uitstel wilde van de raadsbehandeling, om zo met alle partijen te kunnen spreken om mij  
7 een oordeel te vormen in dit dossier. Tevens heb ik u een brief toegezegd die u hierbij aantreft. Ik  
8 dank het presidium dat zij mij de ruimte heeft gegeven en de raadsbehandeling twee weken heeft  
9 opgeschort.

10

## 11 **1 Inleiding**

12 In de afgelopen periode heb ik gesprekken gevoerd met direct en indirect betrokkenen rondom het  
13 dossier van de schorsing en het ontslag van Heijerman. Daarnaast heb ik een uitgebreide interne  
14 openhartige evaluatie bijgewoond van de organisatie. Ook in het college is de zaak Heijerman  
15 geëvalueerd. Tot slot heb ik het dossier bestudeerd en kennis genomen van uitingen in de media. Ik  
16 wil alle betrokkenen die ik heb gesproken heel hartelijk danken voor de open houding en verdere  
17 medewerking. Het heeft mij geweldig geholpen om een beeld te vormen van dit dossier. Vanuit die  
18 open houding moeten we met elkaar in staat zijn lessen te trekken uit het hieronder beschreven  
19 proces.

20 Deze brief gaat niet over het technisch-juridische proces. De gemeenteraad is niet de plaats om dit  
21 soort details te bespreken. En daarnaast, de uitkomst voor Heijerman zal er niet door veranderen.  
22 Waar het in deze brief om gaat is de politiek bestuurlijke duiding van wat er heeft plaatsgevonden.  
23 De vraag is: zijn de genomen stappen en beslissingen, gezien de context passend genomen of was  
24 een andere aanpak beter geweest. En wat is de invloed van de genomen beslissingen op het proces  
25 geweest. Wat is de positie en rol van de diverse partijen geweest in het proces en welke invloed  
26 heeft dat gehad op de ontwikkeling van het proces. Veel is reeds onderzocht en gerapporteerd door  
27 Aegis en Bing. Die rapporten komen hier inhoudelijk niet aan de orde. Ze worden ook niet over  
28 gedaan.

29 Veel informatie kunnen we met de wijsheid van nu duiden. We moeten daarbij wel bedenken dat  
30 tijdens de beschreven ontwikkelingen, processen een dynamiek kunnen krijgen waarbij een  
31 adequate sturing en regie steeds moeilijker wordt.

32 U leest in deze brief bevindingen die vragen om verbetering. Een centrale vraag zou kunnen zijn:  
33 wanneer er andere stappen waren genomen, zou dan voor Heijerman de uitkomst anders geweest  
34 zijn. Hoewel een andere aanpak van het proces minder escalerend had gewerkt kan niet worden  
35 ontkend dat er problemen werden ervaren met het functioneren van Heijerman.

36 Een te eenzijdige focus op wat fout is gegaan in dit proces belemmert het zicht op het vele goede  
37 wat onze medewerkers doen. Mij is gebleken dat wij een organisatie hebben met loyale en  
38 betrokken medewerkers. Elke dag staan zetten zij zich in om het beste te zoeken voor onze

39 inwoners. Voor hen is alle negativiteit zeer frustrerend en het maakt hen onzeker. Daarnaast loopt  
40 de organisatie in de beeldvorming naar buiten toe schade op wat bij het werven van talent negatief  
41 kan uitpakken. Ook ondervinden werknemers van de gemeente hinder in hun werk door de  
42 beeldvorming en het onbegrip wat in de samenleving is ontstaan.

43 Hoewel ook in dit specifieke proces zaken goed zijn gegaan licht de focus op datgene wat niet goed  
44 was en verbeterd moet worden. Dat is vanzelfsprekend, gezien de opdracht die ik mijzelf heb  
45 opgelegd.

46 Hieronder worden mijn bevindingen beschreven vanuit de verschillende actoren in het proces. Dat  
47 zijn achtereenvolgens:

48 2 De organisatie, meer in het bijzonder het management

49 3 Het college, met daarin in het bijzonder de portefeuillehouder

50 4 De raad en het presidium

51 5 De media

52 Ik sluit af met:

53 6 Aanbevelingen

54 7 Tot slot

55

## 56 **2 De Organisatie**

57 Zoals eerder opgemerkt was bij een deel van de organisatie al langer bekend dat er problemen  
58 werden ervaren met het functioneren van Heijerman. In een normale situatie worden werknemers  
59 op hun gedrag aangesproken. Ook al is het gedrag en zijn de klachten ongrijpbaar. Het is voor de  
60 positie van zowel werknemers als werkgever van belang dat corrigerende gesprekken goed worden  
61 gedocumenteerd en dat ook een beoordelingssystematiek een consistente lijn laat zien. Dat is in de  
62 hele organisatie niet het geval geweest en dus ook niet in deze zaak. Wel zijn er onder directe en  
63 indirecte begeleiding van de ingehuurd P&O manager gesprekken gevoerd met Heijerman, maar  
64 deze zijn niet vastgelegd. Van een professionele P&O manager mag worden verwacht dat dossiers  
65 op orde worden gebracht en een adequate verslaglegging plaatsvindt. Ook was binnen de  
66 organisatie een professionele beoordelingssystematiek tot 2011 niet aanwezig hoewel de wens bij  
67 het management wel bestond. Echter moest ook het Georganiseerd Overleg deze lijn steunen.

68 De vakinhoudelijke kennis van het beleidsterrein financiën waarin Heijerman werkte was niet bij de  
69 betreffende Concernmanager en vakmanager aanwezig. Hierdoor was men onvoldoende in staat om  
70 grip op het functioneren van Heijerman te krijgen. Daarbij zijn ook de vele wisselingen in  
71 management debet aan de bijzondere positie die Heijerman zich kennelijk had verworven.

72 De Algemeen directeur (AD) was tijdens de schorsing in de VS. Dit mag echter niet een excuus zijn om  
73 de regie op een dergelijk proces uit handen te geven. Hij was voor zijn vertrek, op 4 oktober op de  
74 hoogte gebracht van mogelijke problemen rondom Heijerman. Op dat moment is ook een mogelijke

75 schorsing besproken. Vanaf dat moment had hij afspraken kunnen maken die er voor zorgden dat hij  
76 de regie in handen hield, ook op afstand.

77 Overigens heeft de AD de mogelijke schorsing van Heijerman vóór zijn vertrek nog gedeeld met twee  
78 collegeleden, de portefeuillehouder en de eerste loco.

79 Op maandagmorgen daarna is de schorsing mondeling meegedeeld aan Heijerman. Dit is in overleg  
80 gegaan met de portefeuillehouder die zijn collega's hierover op dat moment niet informeerde. Met  
81 schorsing van Heijerman door een concernmanager, ook al is hij/zij locosecretaris is de organisatie  
82 buiten haar mandaat getreden. De AD hoorde in de VS van de schorsing, die toen reeds was  
83 uitgesproken. Hij alleen was gemachtigd om een schorsing, in overleg met het college, uit te  
84 spreken. Hij had, op donderdag voorafgaand aan zijn vertrek heel goed een overleg moment per  
85 telefoon kunnen inplannen voor de week daarop voordat tot schorsing zou zijn over gegaan. Op dat  
86 moment had ook een afweging gemaakt kunnen worden om in gesprekken met betrokkenen te  
87 komen tot een analyse en aanpak van de problemen via een meer minnelijke weg. Dit zou, met een  
88 dun dossier zoals dat van Heijerman, de Koninklijke weg zijn geweest.

89 Mij is gebleken dat de Concernmanager/Loco secretaris die de schorsing heeft uitgesproken voor  
90 een belangrijk deel vanuit emotie handelde. Heel menselijk, maar niet passend bij de functie en rol  
91 die op dat moment werd ingevuld. Overigens stond de CM in deze emotie niet alleen.

92 Bij de afweging om over te gaan tot schorsing is onvoldoende meegewogen de bijzondere positie die  
93 Heijerman had in de organisatie. Hij had veel direct contact in het college maar ook met raadsleden.  
94 Men had kunnen voorzien dat schorsing van Heijerman grotere politieke implicaties had dan een  
95 andere willekeurige schorsing. Daar komt bij dat de bestuurscrisis van 2011 er voor heeft gezorgd  
96 dat in de raad de verhoudingen op scherp staan en men op zoek lijkt naar kansen om het college  
97 heen te zenden. De AD en de organisatie is zich van deze implicatie onvoldoende bewust geweest.

98 De politieke sensitiviteit van de organisatie moet dus beter. Alles wat er in de ambtelijke organisatie  
99 gebeurt, is uiteindelijk politiek. Van zware beleidsprogramma's tot de schoonmaak, een  
100 gemeentelijke organisatie is een politiek bedrijf. In afwegingen en besluiten moet de ambtelijke  
101 organisatie zich hier goed van bewust zijn.

102 Overigens kan worden gesteld dat het instrument van schorsing, gezien de grond, op zich houdbaar  
103 is gebleken bij de voorzieningenrechter. Daarbij heeft de rechter echter wel meegewogen dat het  
104 onderzoek naar de aantijgingen kort na de uitspraak zou zijn afgerond. Dit onderzoek heeft echter  
105 toch nog langer geduurd waardoor de totale termijn de eerder aangekondigde drie maanden  
106 overschreed. Het onderzoek heeft daarmee te lang geduurd. Gezien de aard van de  
107 maatregel(schorsing) had men binnen enkele weken tot een oordeel moeten komen. Ook mede  
108 hierdoor is een weg terug afgesneden.

109 De schorsing mag dan juridisch houdbaar zijn gebleken, de vraag is onvoldoende gesteld of een  
110 schorsing ook de meest verstandige keuze was.

111 Beter zou zijn geweest om op de maandagmorgen waarop is geschorst in gesprek te gaan met  
112 Heijerman en de klagende medewerkers. Om zo op dat moment al een beter zicht op de problemen  
113 te krijgen en wellicht een andere keuze dan schorsing te maken.

114 Overigens is de externe huisadvocaat niet geconsulteerd voordat het besluit tot schorsing werd  
115 genomen. Hierdoor ontbrak een adequate, objectieve “blik over de schouder”.

116 Ook na de terugkeer van de AD uit de VS is er in het proces onvoldoende reflectie geweest. Hierdoor  
117 werd de ingezette weg doorgezet. Dit was mede ingegeven door de eerder genoemde emotie. Er  
118 kan worden gesteld dat de uitkomst van het proces op het moment van schorsing al duidelijk was,  
119 namelijk het vertrek van Heijerman uit de organisatie. Het onderzoek wat daarna plaatsvond was  
120 enkel bedoeld om het vertrek van Heijerman te kunnen onderbouwen. Dit blijkt ook uit de  
121 rapportages die later, bij de onderhandelingen een rol hebben gespeeld. Hierin wordt immers het  
122 nieuwe punt van de presentatie van de cijfers opgevoerd terwijl dit geen grond voor de  
123 aanvankelijke schorsing was. Ten tijde van de schorsing had dit punt in de schorsingsgrond moeten  
124 worden meegenomen of buiten het proces moeten worden gelaten. Het lijkt er daarom sterk op dat  
125 naar argumenten is gezocht om de case “rond” te krijgen.

126 Heijerman kon natuurlijk wel op dit punt worden aangesproken, maar niet binnen de kaders van de  
127 grond voor de schorsing.

128 Een andere oorzaak voor de weinige reflectie was dat de P&O manager werd aangestuurd door juist  
129 die CM die Heijerman wilde schorsen. Hierdoor kon de P&O manager een onvoldoende  
130 onafhankelijke adviserende rol innemen. Daarnaast heeft de AD een juridische houding  
131 aangenomen en kwam daarmee erg inhoudelijk in het proces terecht. Begrijpelijk gezien zijn  
132 achtergrond, maar van een AD mag worden verwacht dat hij vanuit een breed gezichtsveld op enige  
133 afstand dit soort processen aanstuurt en waar nodig corrigeert.

134 De communicatie naar de organisatie heeft meer vragen opgeroepen dan er werden beantwoord.  
135 Hierdoor is onrust en onbegrip ontstaan voor de procesgang rond Heijerman. Hierdoor ontstond  
136 onzekerheid op de werkvloer. Daarbij komt de onzekere financieel-economische situatie. Ook zijn er  
137 wisselende signalen dat ook het management door afstand tot en weinig zichtbare betrokkenheid  
138 met de werkvloer een cultuur van onzekerheid (en misschien angst) op z’n minst onvoldoende heeft  
139 getemperd. Daarbij komt dat de CM-ers onvoldoende binding met het werkvlak hebben om goed te  
140 weten wat er op de werkvloer speelt. Het is belangrijk dat managers de werkvloer informeren over  
141 en meenemen in keuzes die worden gemaakt. Ook het eerdere  
142 medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt door (een deel van) de organisatie niet als  
143 onafhankelijk en objectief beschouwd.

144 Overigens ervoeren de CMT leden dat verder in het proces veel beslissingen binnen de “tandem”  
145 AD-PH werden genomen en zij op enige afstand stonden.

146 In de eerste week zijn beslissingen genomen die de het vervolgproces hebben bepaald. Die periode  
147 is bepalend geweest voor het verdere verloop van het proces. Het voornamelijk juridische  
148 vervolgproces is op een overwegend goede wijze doorlopen.

149

150 **3 HET COLLEGE**

151 Binnen een deel van het college was bekend dat er problemen werden ervaren rondom het  
152 functioneren van Heijerman, een minderheid hiervan had geen vertrouwen meer in Heijerman. Bij  
153 andere collegeleden was deze informatie niet of nauwelijks bekend.

154 De portefeuillehouder bedrijfsvoering (PH) is op donderdag 4 oktober door AD geïnformeerd over  
155 mogelijke problemen in het functioneren van Heijerman en de klachten van de medewerkers.  
156 Omdat Heijerman een belangrijke rol vervulde in de portefeuille van de wethouder financiën had de  
157 PH deze wethouder maar overigens ook de andere collegeleden direct moeten informeren.

158 De PH heeft steeds het contact met de CM onderhouden. Hij heeft tot en met het moment van  
159 schorsing binnen het college solistisch gehandeld. Pas na de schorsing werd het college  
160 geïnformeerd, en daarmee voor een voldongen feit geplaatst. Over de inhoud en aard van de  
161 klachten tegen Heijerman wilde de PH aan de overige collegeleden geen verhelderende informatie  
162 geven. Hoewel dit ongetwijfeld op integere en formele gronden werd gedaan was het uit oogpunt  
163 van collegiaal bestuur niet correct. Maar ook de overige collegeleden drongen niet genoeg aan om  
164 de informatie boven tafel te krijgen.

165 Dit gedrag is ontstaan door een jarenlange cultuur van non-interventiegedrag in het college.  
166 Hierdoor werd informatie onvoldoende gedeeld en elkaar ruimte gegeven om in de "eigen  
167 "portefeuille naar bevind van zaken te handelen.

168 Ook werd door sommige collegeleden de interne organisatie als een black box gezien waarvoor de  
169 AD verantwoordelijk was en waarmee collegeleden zich niet dienden te bemoeien. Hoewel de AD  
170 verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie is deze afstand van het college tot de organisatie te  
171 ver doorgesloten.

172 Daarnaast zijn onvoldoende de consequenties van de schorsing voor het college zelf besproken.  
173 Hierdoor werd niet expliciet gemaakt dat elk contact met Heijerman vermeden moest worden,  
174 hangende het onderzoek. De PH Financiën heeft ook na de schorsing contacten onderhouden met  
175 Heijerman. Dit was niet verstandig en had met een goede instructie voorkomen kunnen worden.  
176 Overigens zou een PH ook moeten kunnen begrijpen dat contact na schorsing niet gewenst is, hoe  
177 dringend de behoefte ook is.

178 Doordat in de week na de schorsing al berichten naar buiten sijpelden ontstond er een onverwachte  
179 dynamiek. De PH bleef echter van mening dat meer transparantie in de communicatie over dit  
180 dossier schadelijk was en het proces alleen maar verder zou kunnen laten escaleren. Hij opereerde  
181 in het maken van deze keuzes solistisch.

182 Ook het verzoek van het presidium om informatie werd vrijwel van de hand gewezen. Hierdoor  
183 ontstond in het presidium maar ook in de raad onrust, wat de situatie verergerde. Ook de  
184 mailwisseling van de PH naar het presidium kwam naar buiten. De reactie daarop van PH in de  
185 media, en de stevige taal, verergerde de politieke verhoudingen tussen PH en raad. Door dit alles  
186 raakte de PH de regie in het proces kwijt.

187 Zoals eerder opgemerkt zijn de problemen ontstaan in de eerste fase van het proces. Toen  
188 vervolgens de juridische/inhoudelijke afwikkeling van het dossier plaatsvond is het college steeds  
189 geïnformeerd en zijn stappen voorbereid en met besluitvorming gemandateerd.

190

191 **4 DE RAAD**

192 De relatie tussen Heijerman en de raad was nauw. Veel raadsleden consulteerden Heijerman voor  
193 advies. Het is niet erg dat raadsleden als hoogste orgaan contact hebben met ambtenaren. Zo  
194 kunnen technische vragen worden beantwoord zodat het debat in de raad over de politieke  
195 hoofdlijnen kan gaan. De ambtenaar dient in zijn loyaliteit aan het college een goede afweging te  
196 maken over wat wel en wat niet gezegd kan worden.

197 Gezien de impact van de maatregel is het logisch dat de raad al snel op de hoogte was van de  
198 schorsing van Heijerman. Voor veel raadsleden, wellicht alle, kwam de schorsing als een verassing.  
199 Gezien de nauwe banden was het logisch dat het presidium opheldering vroeg van de PH.

200 Op de vraag van het presidium om informatie werd zeer terughoudend , formeel, gereageerd door  
201 de PH. Toen adequate informatie uitbleef werden door raadsleden reacties in de media gegeven.  
202 Wellicht begrijpelijk, maar niet verstandig. Immers, het gaat om een zaak van bedrijfsvoering die  
203 gedelegeerd is aan het college. Door uitspraken in de media werd de discussie over een individueel  
204 geval nu publiekelijk gevoerd. Dit heeft het proces geen goed gedaan.

205 De raad heeft diverse middelen om zijn controlerende rol uit te voeren. Deze hadden kunnen  
206 worden ingezet.

207 Door de discussie in het publieke domein te voeren ging de raad als het ware op de stoel van het  
208 college zitten.

209 Daarnaast kan men zich voorstellen dat Heijerman zich gesterkt voelde door de uitlatingen. Dit  
210 interfereert op een onderhandelingsproces.

211 Vanwege de vergaderstructuur werken raadsvergaderingen polariserend. De raadsvergadering is de  
212 enige plaats waar zowel de inhoudelijke als politieke discussie plaatsvindt. Hierdoor kan er  
213 onvoldoende weging plaatsvinden van argumenten die partijen, in het bijzonder de oppositie  
214 inbrengen.

215

216 **5 MEDIA**

217 In het college maar vooral ook in de ambtelijke organisatie wordt rondom dit dossier de rol van de  
218 media als discutabel beleefd. Daarom een paragraaf over dit aspect.

219 De media heeft twee rollen.

220 A Het nieuws brengen, zo objectief mogelijk, gebaseerd op feitelijke gegevens en hoor en  
221 wederhoor.

222 B Het nieuws duiden, hierbij kunnen persoonlijke opvattingen van journalisten een plaats krijgen.

223 Om als collegelid of ambtenaar te beoordelen of de verslaggeving correct plaatsvindt dienen deze  
224 twee zaken te worden gewogen. In de beoordeling van de uitingen in de media merk ik op dat

225 sommige werknemers van de Gemeente deze rollen soms onvoldoende scheiden. En daardoor een  
226 negatief beeld van de media krijgen. Daarom is het van belang dat ook de media zich steeds weer  
227 bewust is van de twee rollen en dit ook in de communicatie voldoende duidelijk laat zien.

228 Zoals gezegd werd in dit dossier de rol van de media door sommigen als discutabel ervaren. De vraag  
229 is of dat terecht is. Doordat vanuit het college, met name door de PH, op een vrij krampachtige  
230 wijze werd gecommuniceerd met de media, gevraagde informatie uitbleef of problemen werden  
231 gebagatelliseerd, werd de verhouding met de media rondom dit dossier moeizaam. Als gevolg  
232 hiervan heeft de media haar andere kanalen aangeboord om informatie te verkrijgen. Hier is niets  
233 mis mee. Maar hierdoor verloor het college, en meer in het bijzonder de portefeuillehouder, de  
234 regie op de communicatie.

235 Adviezen van de afdeling communicatie en de secretaris aan de PH om meer openheid te betrachten  
236 werden van de hand gewezen.

237 Wel werd er fragmentarisch informatie naar buiten gebracht. Dit gaf een dubbelzinnig beeld.

238 Onder normale politieke omstandigheden wordt informatie op normale wijze gedeeld. Er bestond bij  
239 portefeuillehouder het beeld dat dit onder de huidige politieke verhoudingen niet kon.

240 Het is volstrekt normaal dat in een procedure als deze niet alle informatie openbaar kan worden  
241 gedeeld. Het gaat om persoonlijke informatie en het siert een werkgever dat ze er alles aan doet om  
242 het privédoel van de betrokkene te beschermen. Toch had er meer informatie gegeven kunnen  
243 worden.

244 Meer concreet: in de beginfase werd op oppervlakkige wijze gecommuniceerd over de aard en de  
245 ernst van de schorsing. Daarbij komt dat door uitspraken over de klagers er allerlei speculaties over  
246 de aard van de klachten op gang kwamen. Meer specifiek werd daarmee een beeld geschapen dat  
247 Heijerman zich schuldig had gemaakt aan fraude of seksuele intimidatie. Tot schade van Heijerman.  
248 Hierin had communicatie moeten optreden. Immers, zonder inhoudelijk informatie te geven over de  
249 werkelijke aard van de klachten had het college op zijn minst kunnen aangeven waar de klachten in  
250 ieder geval NIET over gingen. Ten aanzien van de speculatie fraude is dit pas in november gebeurd.  
251 Voor het overige is er niet gecorrigeerd.

252 Daarnaast zorgde de (negatieve)berichtgeving in de media ervoor dat de PH steeds meer persoonlijk  
253 betrokken raakte en het steeds moeilijker werd een professionele benadering in het dossier, en in  
254 het bijzonder tot de media te bewaren. Daarnaast speelden opkomende ziekteverschijnselen hem  
255 parten.

256 Dhr. Heijerman heeft als eerste van de twee partijen (werkgever en werknemer), vrij uitgebreid in de  
257 media gereageerd. Dit was niet verstandig. Hoe groot het gevoel van onrecht ook kan zijn, processen  
258 als deze past publieke terughoudendheid, van beide kanten. Ook onderhield Heijerman contacten  
259 met raadsleden. Natuurlijk was dit zijn eigen verantwoordelijkheid, maar verstandig was dit niet.

260

261

262

263 **6 AANBEVELINGEN**

264 1 Zorg voor voldoende senioriteit binnen het management. De betreffende managers zijn wellicht op  
265 papier goed gekwalificeerd. Echter problemen zijn nooit dezelfde en men moet iedere keer op basis  
266 van voldoende ervaring (senioriteit)afwegingen maken. Doordat de managers relatief jong zijn moet  
267 ,door ervaring en coaching, senioriteit nog worden uitgebouwd.

268 2 Neem de mandaatregeling opnieuw onder de loep. Uiteindelijk is alles politiek en moet bij de  
269 inrichting van de mandaatregeling, hoe juridisch correct opgesteld ook, altijd de politiek bestuurlijke  
270 component worden meegewogen.

271 3 Zorg voor voldoende Checks and Ballances in de top van de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld  
272 aan een goede HRM manager en Concern Controller die als directe staf van de directeur en adviseur  
273 van het college functioneren.

274 4 Zorg dat vakmanagers ook echt vakmanagers zijn. Zodat ze ook vakinhoudelijk goede  
275 sparringpartners zijn voor de medewerkers. En zodat ze ook in het bewaken van de kwaliteit van het  
276 werk inhoudelijke feedback kunnen geven. Bij de overheid worden vaker op plaatsen dicht bij het  
277 werkveld leidinggevend en geplaatst met te weinig vakinhoudelijke kennis. Maar hoe dichter  
278 managers op het primaire proces zitten, hoe meer vakinhoudelijke kennis aanwezig moet zijn.

279 5 Er is een begin gemaakt met het verbeteren van dossiervorming. Er is in de afgelopen jaren met  
280 betrokkenheid van de ingehuurde manager P&O al het nodige verbeterd. Nodig is verder dat er  
281 binnen de organisatie een cultuur ontstaat van het elkaar aanspreken op ieders  
282 verantwoordelijkheid en dit ook adequaat vastleggen, zeker als het buiten de formele processen van  
283 functioneringsgesprekken en beoordelingen om gaat. Zorg voor een heldere  
284 beoordelingssystematiek.

285 6 Er komt een extern onderzoek naar de (angst-en onzekerheids)cultuur van de organisatie onder  
286 verantwoordelijkheid en regie van de Burgemeester. Is er een probleem, dan zal dit onderzoek dat  
287 uitwijzen, en zal het worden aangepakt. Is er geen probleem, dan stoppen we ook met de discussie  
288 hierover.

289 7 De AD kan door het college worden gevraagd om op basis van dit document, de interne evaluatie,  
290 de rapportage van Aegis en Bing, en de evaluatie in het college voor het einde van het jaar met een  
291 verbeterplan inclusief tijdsplanning te komen. Hoewel de raad formeel hier geen rol in heeft kunnen  
292 deze verbeteringen in een informerende vergadering door de AD en portefeuillehouder met de raad  
293 worden gedeeld.

294 8 In het lokaal bestuur wordt collegiaal bestuurd. Dat betekent een actieve informatieplicht naar  
295 collega-bestuurders. Hierbij moet in de boezem van het college ook vertrouwelijke informatie  
296 kunnen worden gedeeld. Het is gewenst om in het college, naast de formele besluitvorming, ook  
297 met elkaar ontwikkelingen in de eigen portefeuille vertrouwelijk te delen, elkaar hierover te  
298 adviseren en mogelijke politieke implicaties te bespreken. Hiervoor dient tijd ingeruimd te worden.  
299 Inmiddels zijn op dit punt behoorlijke verbeteringen te zien.

300 9 Hoewel de directeur operationeel verantwoordelijk is voor de organisatie, is de politieke  
301 verantwoordelijkheid belegd bij het college. Dat betekent dat het college actief stuurt op



302 organisatieontwikkeling, daarop betrokken is en zich ook moet willen laten informeren door de  
303 organisatie.

304 10 Het college dient besluiten tot schorsing te nemen, daartoe voldoende voorbereid en  
305 geïnformeerd en voordat het besluit tot schorsing wordt meegedeeld aan de betrokken  
306 medewerker. Desnoods komt het college daarvoor in spoedzitting bijeen. Zorg dat bij besluiten ook  
307 de mandaatregeling als leidraad wordt getoetst. Als het hier fout kan gaan, kan dat wellicht ook op  
308 andere dossiers.

309 11 Het college dient niet té krampachtig om te gaan met (vertrouwelijke) informatie. Het presidium  
310 had in dit geval, zelfs nog zonder een verzoek van die kant, proactief moeten worden geïnformeerd.  
311 Dit kan gezien de aard van de zaak prima mondeling.

312 12 Bij processen zoals in het onderhavige dossier dient bij de beraadslaging in het college ook een  
313 plan van aanpak aan de orde te zijn om via een helder uitgezette koers de regie te houden en  
314 daarover te communiceren. Hierbij hoort een adequaat communicatieplan.

315 13 bespreek in het presidium nog eens goed hoe er wordt omgegaan met informatie. Het moet  
316 mogelijk zijn om informatie te delen. Raadsleden dienen op gepaste wijze om te gaan met deze  
317 informatie. En de bestuurlijke afweging laten prefereren boven partijpolitieke belangen.

318 14 Ga als raad en college met elkaar het gesprek aan over onderlinge verhoudingen, waarbij de  
319 taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad en het college aan de orde komen. Ga  
320 hierbij een discussie over omgangsvormen en respect niet uit de weg. En doe dit, voor het beste  
321 resultaat, achter gesloten deuren.

322 15 Ga het gesprek met elkaar aan om te bezien of een andere opzet van vergaderen meer recht doet  
323 aan het gegeven dat het college het dagelijks bestuur van de hele raad is. Het zou daarom goed zijn  
324 om een structuur met commissies weer in het leven te roepen. Hierdoor kunnen tijdens  
325 commissievergaderingen inhoudelijke argumenten worden gewisseld en heeft het college tussen  
326 commissie en raadsvergadering tijd en ruimte om argumenten te wegen en eventueel tijdens de  
327 raadsvergadering te honoreren.

328 16 De Raad heeft recht op uitgebreide informatie. Het is echter niet gebruikelijk dat informatie  
329 betreffende een individuele medewerker openbaar wordt gemaakt. De raad past terughoudendheid  
330 hierin. Een vertrouwelijke inzage voor de raad moet afdoende zijn. Overigens was in dit geval het  
331 uitblijven van adequate informatie van de zijde van het college de oorzaak van onrust met als gevolg  
332 openbaarmaking.

333 17 Ga als college, medewerkers communicatie en media met elkaar het gesprek aan om ieders  
334 belang te duiden en afspraken te maken hoe met elkaar wordt omgegaan, informatie wordt gedeeld  
335 en kritiek daarop kan worden geleverd.

336 18 Wees helder naar de media: wanneer iets volgens de geïnterviewde onjuist wordt weergegeven,  
337 meld dit een op een aan de betreffende journalist. Iedereen kan fouten maken, ook een journalist.  
338 Ook journalisten willen hierop liever worden aangesproken dan dat het een negatieve rol gaat  
339 spelen in onderlinge betrekkingen.

340 19 Beperk het contact met de media niet alleen tot momenten dat er iets speelt, maar spreek elkaar  
341 ook buiten de hitte van het moment. Een goed initiatief zouden op reguliere basis lunchgesprekken  
342 met media kunnen zijn.

343 20 Deel achtergrondinformatie met de media. Zodoende kunnen journalisten beter begrip  
344 opbrengen voor de keus of informatie wel of niet kan worden gepubliceerd.

345

## 346 **7 TOT SLOT**

347 Tot zover de bevindingen. Er ligt nu voor de raad veel informatie klaar om het debat te voeren.  
348 Daarbij is het niet wenselijk om het hele proces opnieuw door te gaan. Belangrijk is de duiding hoe  
349 mensen met elkaar zijn omgegaan. Het is dringend gewenst dat Raad, College en Organisatie zich  
350 hierop bezinnen en lessen trekken voor de toekomst.

351 In dit proces zijn er slechts verliezers;

352 Dhr. Heijerman is onderwerp van discussie geweest in de media wat zijn reputatie schaadt. Hij zal op  
353 zoek moeten naar een nieuwe werkkring. Tijdens gesprekken is af en toe een mogelijke terugkeer  
354 van Heijerman aan de orde geweest. Heijerman vindt zelf in dat een terugkeer in déze organisatie  
355 niet aan de orde is.

356 In de organisatie leven veel vragen en onzekerheid over dit dossier en de gevolgen daarvan.

357 De Portefeuillehouder heeft een moeilijke periode achter de rug, vanaf de bestuurscrisis in 2011 tot  
358 nu dit dossier, wat uiteindelijk leidde tot een terechte ziektemelding. Het handelen van de  
359 portefeuillehouder is hiervoor beschreven. Ik heb de diepe overtuiging dat de Portefeuillehouder  
360 heeft gehandeld vanuit een integere grondhouding. Om het met zijn eigen woorden te duiden: Hij  
361 was te zeer geketend in eigen opvattingen over integriteit. In de gesprekken die ik heb gevoerd is mij  
362 tevens gebleken dat de portefeuillehouder als persoon zeer gewaardeerd wordt.

363 Uit de contacten met inwoners van gemeente is mij gebleken dat de bevolking van Tynaarlo steeds  
364 meer haar vertrouwen verliest in de gemeentelijke politiek. Dat is niet verwonderlijk. Want politiek  
365 bestuurlijk staat de zaak Heijerman niet op zichzelf. Er is in de raad een ongezond klimaat ontstaan  
366 rond de bestuurscrisis in 2011. Hierbij lijken partijpolitieke opvattingen en belangen vaak vóór een  
367 bestuurlijk inhoudelijke afweging te gaan. De bestuurlijke verhoudingen, die toch al niet optimaal  
368 waren zijn verder verslechterd en in bestuurlijk Nederland, maar ook in de samenleving staat de  
369 Gemeente Tynaarlo er uiterst gekleurd op.

370 Om de verbeteringen door te voeren en te verankeren is politieke stabiliteit belangrijk. Zo alleen  
371 kunnen immers noodzakelijke stappen worden gezet en kunnen met de start van een nieuw college  
372 in 2014 de eerste resultaten zichtbaar zijn. Dan kan dit nieuwe college zich volledig richten op de  
373 politieke agenda. Met een organisatie die daar dan klaar voor is.

374 Het debat mag in de raad scherp worden gevoerd. Dat bevordert de aantrekkelijkheid van het lokale  
375 bestuur. Echter, er moet ook worden bestuurd, dienstbaar aan de Tynaarlose samenleving. Daar  
376 dienen alle betrokkenen hun verantwoordelijkheid in te nemen.

377 Het is dan ook mijn diepe wens, dat in de raad naar aanleiding van deze brief een gezond politiek  
378 debat kan plaatsvinden om daarna de gelederen te sluiten en met elkaar aan de slag te gaan,  
379 dienstbaar aan onze inwoners. Want daar doen we het voor.

380 Tynaarlo, september 2013

381 Piet Adema

382

383 Waarnemend Burgemeester.

384 • Ik heb mij de vrijheid veroorloofd om de naam van de betrokken ambtenaar niet te anonimiseren, wat  
385 wel normaal zou zijn geweest. Maar de naam is zo veel in de media geweest, waaraan de betrokken  
386 ambtenaar ook zelf heeft bijgedragen, dat zijn naam reeds breed bekend is.