

Toen ik in 1982 als gemeentesecretaris van Tilburg aantrad, bleek de organisatie in een zorgelijke staat te verkeren. De diensten en bedrijven functioneerden ondoelmatig, de samenwerking verliep als gevolg van jarenlang slepende animositeiten bijzonder stroef, planningen werden doorgaans niet gehaald, tijdens retraites werden meer dan duizend knelpunten geïnventariseerd (naar mijn smaak een nogal kolderieke uitkomst), de administratieve en registratieve functies werden gebrekkig uitgevoerd, financiële informatie was daardoor hoogst onbetrouwbaar, begrotingsoverschrijdingen deden zich regelmatig voor, de gemeenterekening kwam steevast met een vertraging van jaren beschikbaar en was dus als sturingsinstrument van nul en generlei waarde, het financiële weerstandsvermogen was onverantwoord laag, de gemeentelijke belastingen behoorden tot de hoogste in het land, het bestuur zag zich voor pijlsnel oplopende structurele tekorten van tientallen miljoenen geplaatst, zeer ingrijpende bezuinigingen moesten worden doorgevoerd, het personeel was gaandeweg, mede als gevolg van frequent opgehoogde tekortramingen en bezuinigingstaakstellingen, zeer gedemotiveerd geraakt en er was een sfeer van wederzijds wantrouwen, wandelgangencircuits, prikacties, geheim beraad en vertrouwelijke nota's ontstaan.

Allengs drong het besef door dat uiteindelijk aan een fundamentele heroriëntatie niet zou kunnen worden ontkomen. Het is in dit verband goed te weten, dat destijds het college sterk voorstander was van de zoveelste inschakeling van externe adviseurs, terwijl de toenmalige zestien directeuren, daartoe door mij aangespoord, zelf aan de gang wensten te gaan. Ik herinner mij als toenmalige voorzitter van het directeurenberaad nog zeer wel dat het college ons slechts luttele weken gunde om met een uitgewerkt plan te komen. Nochtans slaagde dit beraad er tijdens een tweedaagse conferentie in november 1983 in tot een UNANIEM advies te komen. Dit miraculeuze resultaat krijgt temeer reliëf wanneer men bedenkt, dat het advies onder meer de opheffing als zelfstandige eenheid van tenminste zeven diensten inhield, zodat minimaal eenzelfde aantal directeuren welbewust met de opheffing van eigen functie en status had ingestemd.

Begin 1984 werd het startsein gegeven en gingen college en management aan de slag. Niet langs de weg van eindeloos geneuzel en gepalaver maar bij wijze van *short sharp shake* voltrok zich een ware revolutie. De secretarie werd teruggesnoeid van 400 naar minder dan 100 formatieplaatsen, het aantal diensten en bedrijven ging van zeventien naar aanvankelijk tien en later zeven, tientallen leidinggevende functies kwamen te vervallen, niet minder dan zeven directeuren verloren (*con amore!*) hun

functie, en dat alles binnen één jaar, zonder externe bemoeienis en zonder ambtenarenrechtelijke verwickelingen. Er was ten stadhuize overduidelijk een nieuwe geest vaardig geworden.

Om een lang verhaal kort te maken: Bij mijn vertrek eind 1989 was het aantal medewerkers teruggebracht van 2300 naar 1400, de gemeentelijke lasten behoorden tot de laagste van de twintig grootste gemeenten, de rekeningresultaten waren steeds zes weken na afloop van het boekjaar al beschikbaar, er was een aanzienlijke mandatering doorgevoerd enz. Kortom, het 'Tilburgs Model' functioneerde naar behoren.

Zo schreef *NRC Handelsblad* op 7 oktober 1998:

*'Het Tilburgs Model geldt al jaren als het voorbeeld van modern bestuur. Tientallen publicaties zijn inmiddels verschenen over de Brabantse gemeente die in 1985 de botte bijl in het dichtgeslibde ambtelijk apparaat zette en haar organisatie herinrichtte. (...) Het succes van het Tilburgs Model inspireerde veel gemeentebesturen in binnen- en buitenland om eveneens de bezem door de bureaucratie te halen. Met name in Duitsland kreeg het model veel navolging.'*

*Binnenlands Bestuur* schreef op 7 mei 1999 onder de kop 'Tilburg macht's möglich':

*'Wat heeft Tilburg wat een andere stad niet heeft? Juist: het Tilburgs Model. Wie anno 1999 nóg niet weet waar dat model voor staat die heeft de afgelopen veertien jaar op wonderlijke wijze een omvangrijke reeks publicaties weten te omzeilen.'*

Ik herinner mij dat wij in 1989 meermalen enkele hooggeleerde vertegenwoordigers van de Westduitse KGST (*Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung*) ontvingen, dat zij alles *fabelhaft* vonden en *ganz fasziniert* waren, waarna *Herr Professor Banner* liet weten

*"...daß uns die Tilburger Reorganisation ausserordentlich beeindruckt und dass wir sie daher gern in Detail studieren würden. Ich bin ganz sicher daß dies die Richtung ist in die sich auch unsere Deutsche Kommunalverwaltung entwickeln muss. Es wird eine der zentralen Aufgaben der KGST sein unsere Verwaltungen mit guten Argumente Schritt für Schritt in diese Richtung zu leiten".*

Daar is, dunkt mij, geen woord Frans bij. Gekscherend gezegd: *Am Tilburger Wesen soll die Welt genesen.*

De vraag dringt zich op wat er in de loop der jaren van die alom bejubelde manier van werken is overgebleven. Welnu, in de woorden van Franz Kafka: "De revolutie verdampt en wat overblijft is het slijk van een nieuwe bureaucratie." Dat gaat mij, ook 34 jaar na mijn vertrek, nog steeds aan het hart.

Graag zou ik uitvoerig ingaan op de wijze waarop het reorganisatieproject zich heeft voltrokken, welke overwegingen eraan ten grondslag lagen en waardoor het gelopen is als het is gelopen. Maar helaas, mij resten nog slechts zes woorden tot het voorgeschreven maximum van achthonderd is bereikt.

Fred Meeder, Tilburg