

# publiek denken

W E L B E S C H O U W D   V O O R U I T

De zelforganiserende overheid

## *Zelfsturing: succesvol maar niet zaligmakend*

**Politiek vampirisme  
en vijandsbeelden**

Grenzen van de  
democratie?

**Hoogleraar Maria  
Peeters**

De kunst van het  
baanboetseren

**Gemeente  
Berkelland**

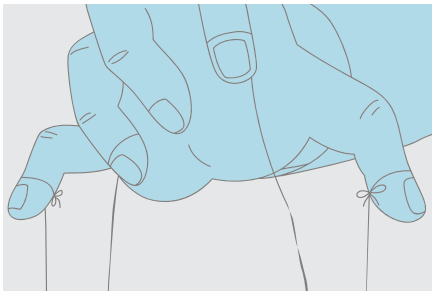
Zelforganisatie is  
altijd maatwerk



## 21

### ZELFORGANISERENDE OVERHEID

De veranderende samenleving vraagt van de overheid andere manieren van organiseren en leiderschap. Zelforganisatie is daar een van. Niet alleen kan zelforganisatie leiden tot meer *empowerment* en zelfwerkzaamheid, ook vergroot het de creativiteit en werktevredenheid van medewerkers. Toch is er bij het gros van de overheidsorganisaties geen sprake van zelforganisatie. Integendeel: ambtenaren hebben weinig invloed en autonomie. Hoe kunnen ambtenaren zelf aan zet blijven en de maatschappij optimaal bedienen?



## 22

### KOM IN BEWEGING

Zelfsturing is geen modeverschijnsel dat weer overwaait,' zegt managementgoeroe Jeroen Busscher. 'Overheden hebben bij de invoering van zelfsturing niet vooropgelopen. En ze hebben tijd nodig om in beweging te komen. Maar haast is geboden.'



## 24

### ZELFORGANISATIE MOET PASSEN

Voor de provincie Noord-Holland is zelfsturing een efficiënte manier van werken, maar het is niet zaligmakend. Het moet wel bij de organisatie passen. Een gesprek met Paul Strijp - tot 1 februari sectormanager Bestuur en Strategie - en Rogier Baars, bestuursadviseur.



## 38

### GOUDEN VOORZET

Besluiten om over te stappen op zelforganisatie is één ding, zo'n omslag in de praktijk invoeren is iets anders. De gemeente Berkelland kreeg een gouden voorzet van enkele medewerkers. Ze wilden hun persoonlijke ontwikkeling verbinden met die van de organisatie.

# INHOUDE



10

## REGIO-IDENTITEIT

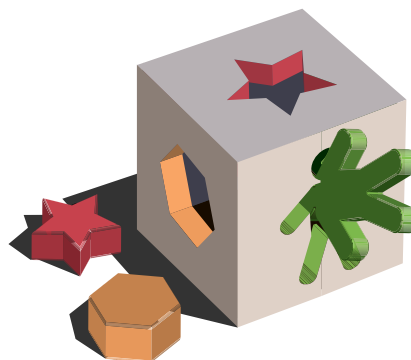
Volgens Maarten Alles van het COELO levert gemeentelijke herindeling weinig op. Planoloog Evert Meijers van de TU Delft is het daar niet mee eens. Fusies kunnen goed slagen, mits er aandacht is voor de regio-identiteit van de betrokken inwoners.



14

## POLITIEK VAMPIRISME

Hoe houdbaar is de democratie als staatsvorm, wanneer 'despoten' als Trump en Poetin erdoor in het zadel worden geholpen? Deze 'eeuwigheids politici' grossieren vooral in vijandsbeelden en creëren zo een nieuwe blauwdruk voor het invoeren van autoritaire regimes.



18

## GRENZEN AAN PARTICIPATIE

Het recente Klimaatakkoord is een knap staaltje Nederlands polderen. De ondertekenaars staan nu voor de grote uitdaging om burgers enthousiast te krijgen om ook 'mee te doen'. Maar hoeveel ruimte is er voor burgers om met alternatieven te komen?

## Rubrieken

### 7 In het nieuws

Opvallers en aandachtstrekkers

### 26 Thema zelforganiserende overheid

Gemeenten

### 34 Thema zelforganiserende overheid

Job crafting

### 36 Thema zelforganiserende overheid

Vitale gemeenschappen in Peel en Maas

### 40 Thema zelforganiserende overheid

Wie zit er aan het stuur?

## Columns

### 6 Kees Versteegh

Vaarwel leider, welkom leiding

### 12 Erik-Jan van Dorp

Topambtenaren en parlement

### 20 Arwin van Buuren

Volgens het boekje

### 33 Kees Jansen

Klimaatmars

## Van onze kennispartners

### 17 NSOB

Master of Public Administration

### 28 Vrije Universiteit Amsterdam

Gemeentjurist van de toekomst

### 30 Ambtenarenpanel

Jouw mening telt!

### 32 de Baak

Van baas naar regisseur





**Dit is een topteam.** Alle neuzen dezelfde kant uit? Dacht het niet. In een topteam benut ieder zoveel mogelijk z'n kwaliteiten die energie schenken in plaats van kosten. Er is een ideale mix van competenties, talenten en drijfveren die elkaar versterken. Eensgezindheid, maar geen eenvormigheid. De doelen zijn uiterst concreet en de leider verstaat de kunst van het 'loshouden'. Hij delegeert resultaatverantwoordelijkheid en stuurt op regelruimte en interactie. En het team levert. Ga daar maar gerust van uit.

- Bestuur en toezicht
- Strategische personeelsplanning
- Selectie- en plaatsingsprocessen
- Reorganiseren en flexibiliseren
- Teams en leiderschap
- Zelforganisatie en teamcasting
- Opgavengestuurd en talentgedreven werken
- Professionaliseren

# EDITORIAL



*Asha Narain is hoofdredacteur van Publiek Denken*

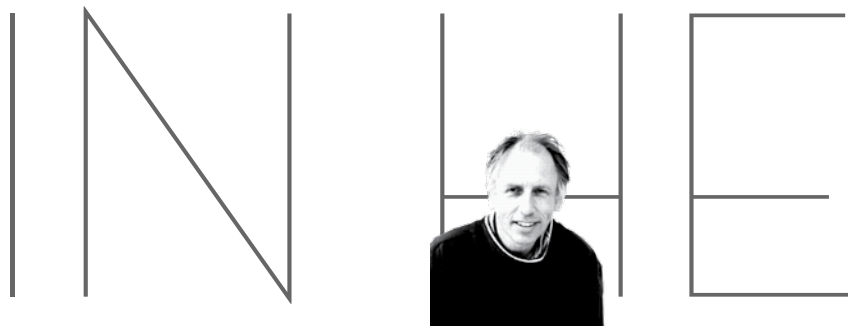
## Verzuring door zelfsturing

Zelfsturing? Daar heeft u vast wel eens mee te maken gehad of wel eens van gehoord. Even uw geheugen oprispen: een zelfsturend, of zo u wenst, zelforganiserend team bepaalt zelf zijn doelen, werkwijzen en bijdragen van de medewerkers. Niet de manager maar de teamleden zien toe op uitvoering van hun eigen werkzaamheden. De leidinggevende is niet meer of zeer beperkt aanwezig. Teamleden regelen zelf de coördinatie van taken en doelstellingen. De gedachte hierachter is dat werknemers pas echt gelukkig en productief zijn als zij zelf de vrijheid hebben hun eigen doelstellingen te bepalen. Ze komen tot geweldige prestaties en er is minder stress en verzuim. Bijkomend voordeel voor het bedrijf: minder overhead, want minder tot geen managers. Mooi toch, nietwaar?

De praktijk blijkt echter vele malen weerbarstiger. Want daar waar zelfsturing of zelforganisatie goed werkt bij de thuiszorg (u weet wel, de veel gelauwerde zelfsturende thuisorganisatie Stichting Buurtzorg Nederland en meervoudig winnaar Beste Werkgevers Award) lijkt dit niet op te gaan bij de overheid. Waarom niet, vroeg ik me af? Het paradepaardje bij de overheid als het om zelfsturing gaat, de gemeente Hollands Kroon, werd geconfronteerd met vele tegenvallers. Verderop kunt u lezen dat zij weer aan het oprabbelen zijn van hun zelfsturingsavonturen. Sterker nog, in 2022 is er zelfs geen directeur meer. De redactie wilde meer weten en ging op zoek gegaan naar andere overheidsorganisaties die zelfsturing aandurfd. Wij vingden bot bij de gemeente Bunschoten en Nijkerk. Alhoewel ze al een tijdje aan het experimenteren waren, wilden zij daar nog niet mee naar buiten treden. Gelukkig wilde de gemeente Berkelland en de provincie Noord-Holland er wel over praten. Daarover leest u verderop meer.

Maar wat doe je nou met medewerkers die niet mee willen doen? Die duidelijk de voorkeur geven aan een leidinggevende en heldere vastomlijnde doelen? Wat doe je als een van de teamleden ondermaats presteert? Hoe voorkom je dan verzuring binnen het team? De oplossing lijkt simpel: hou op met zelfsturing te zien als een verkapte bezuiniging. Zelfsturing moet deel uitmaken van het dna van je organisatie. Verlies daarbij nooit je doelstellingen uit het oog. Met andere woorden: waar doen we het voor? En met welke mensen? Niet iedereen zit op dezelfde *level* of heeft behoefte aan ongebreidelde autonomie. Hou daar als manager rekening mee. Probeer iedereen op zijn/haar manier mee te krijgen.

Zo, volgens mij heb ik u met bovenstaande tips heel wat externe advieskosten bespaard. Dat kunt u misschien gebruiken voor andere initiatieven binnen uw organisatie. Of niet. Dat is aan u. Tenslotte bent u zelfsturend.



**Kees Versteegh** is journalist  
bij NRC Handelsblad

# Tot ziens leider, welkom leiding

Het is weer leiderstijd. Her en der, in media en politiek, wordt volop gespeculeerd over het vertrek van een leider (Gaat Rutte inderdaad naar Brussel? Hoe lang blijft Buma CDA-leider?), of over de houdbaarheid van een leider (nu Rob Jetten, straks toch Sigrid Kaag?) Of wordt er juist op gekeken naar een leider: kijk eens hoe Theresa May haar mannetje staat temidden van al die Brexiteers! Op meer ambtelijk gebied is er nauwelijks verholen bewondering voor krachtpatsers als Dick Schoof (NCTV, AIVD) of Wim Kuijken (tot voor kort Deltacommissaris). Leiderschapsfascinaties als deze beperken zich zeker niet tot de politieke flanken, waar de liefde voor de leider als vanouds groot is. Ze zijn juist vaak in het centrum te vinden, in *mainstream*kring. Voor wie kritisch is over oprukkend autoritarisme kan het derhalve geen kwaad eerst bij zichzelf te rade te gaan: hoe staat het eigenlijk met de eigen leiderschapsfascinaties?

Zo bestaat er in de commentaren op Theresa May nauwelijks interesse voor haar directe *Umfeld*. Wie geeft de Britse premier steun en energie in deze bijzonder ingewikkelde situatie? Is er de schaduw van een tweede man/vrouw? Bij Mark Rutte blijft onduidelijk wat het wegvallen van sterke vrouwen en oudgedienden uit diens politieke omgeving betekent. Edith Schippers, Jeanine Hennis en Henk Kamp gaven de eerste twee kabinetten-Rutte kracht en samenhang.

Ambtelijk gezien komt de vraag op of bestuursvoorzitters, directeuren of andere leiders voldoende tegenspel krijgen van een 'plv' of informele leider binnen de eigen organisatie. Toen in 2012 toenmalig COA-chef Nurten Albayrak aftrad na een reeks schandalen, was een van de interessante speculaties of het ooit zover was gekomen als ze een sterke tweede man, of vrouw, naast zich had gehad.

Media en politiek moedigen leiderschapsdenken aan. Maar waarom niet denken in termen van leiding? En wat zou het daarbij mooi zijn als politici en ambtelijk leiders, die nog volop in actie zijn, eens durven te zeggen wie hen bijstaat. Nu brengen premiers pas na hun vertrek een hommage aan degenen die hun demonen verdreef: Wim Kok aan Els Borst; Ruud Lubbers aan Jan de Koning. Blijk geven van kwetsbaarheid en afhankelijkheid door een leider, maakt het politiek en ambtelijk discours zachter, minder gepantserd. En, vermoedelijk, realistischer.

Reacties naar : [kversteegh@gmail.com](mailto:kversteegh@gmail.com)

# T N I E F U J W S

In de rubriek *In het nieuws* neemt Publiek Denken de actualiteit van de afgelopen drie maanden door. Wat zijn de opvallers en aandachtstrekkers?

## Stoer, stoerder... taal

Sinds het 'pleur toch op' – voor taalkundige fijnproevers later opgekuist tot 'pleurt toch op' – waren we wat betreft het taalgebruik van onze geachte minister-president wel wat gewend. Toch gaat Rutte met zijn verzuchting dat hij de Oudejaarsreischoppers en -raddraaiers het liefst persoonlijk in elkaar zou willen slaan weer een stapje verder. Je kunt het zelfs zien als een oproep aan de burger om het heft maar in eigen hand te nemen; de premier vindt het immers goed? Als je niet zover wilt gaan, dan wringt het op z'n minst met de opvatting dat je als politicus 'de boel bij elkaar moet houden' of dat je 'minister-president van alle Nederlanders' bent.

Kennelijk zijn dergelijke opvattingen ouderwets en niet meer nodig voor het 'broze vaasje' dat Nederland is en dat we volgens dezelfde minister-president 'met 17 miljoen gewone en bijzondere mensen vasthouden'. Het zijn merkwaardige uitspraken, en dan bedoel ik niet de kromme metafoor van het vaasje. Kamervoorzitter Arib riep haar collega-Kamerleden een poosje geleden op tot een beetje fatsoenlijk taalgebruik tijdens de debatten. Buiten de Kamer zou het voor een minister-president ook niet misstaan. Of verraad ik met die opvatting dat ik – zelfs al woon ik niet in Amsterdam – deel uitmaak van de 'witte wijn sippende elite'?



Minister-president Rutte gaat weer een stapje verder in het bezigen van 'stoere taal'

## Klimaattroebelen



Eigenlijk is het een mooi staaltje van *framing*, de term 'klimaatakkoord'. Natuurlijk, tientallen maatschappelijke organisaties, bedrijven en vertegenwoordigers van de overheid hebben maanden om de tafel gezeten om tot een pakket aan voorstellen te komen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot de komende decennia binnen de perken te houden. Zoals gezegd: voorstellen, want het wordt pas een akkoord – of niet – als het parlement zich erover uitspreekt. We hebben immers het bekende 'primaat van de politiek'.

VVD-fractie leider Klaas 'proefballonnetje' Dijkhoff schopte er in *De Telegraaf* alvast eens lekker tegenaan. Verkiezingsretoriek in de strijd tegen PVV en FvD natuurlijk, maar misschien zeilde hij met zijn opmerkingen ietsje té scherp aan de wind, want de coalitiepartners bleken *not amused*, vooral niet over de toezetting van zijn verhaal. Het vervolg was nog niet eerder vertoond: toen bij de eerste poging tot debat over het akkoord de fractievoorzitters van de coalitiepartijen wegbleven,

weigerde de voltallige oppositie door te gaan. Een noviteit: de Kamer kan verlangen dat een minister of staatssecretaris verantwoording komt afleggen, maar eisen stellen aan de aanwezigheid van collega-Kamerleden is nog niet eerder vertoond. Overigens hebben inmiddels ook de twaalf CDA-lijsttrekkers voor de Statenverkiezingen de kont tegen de krib gegooid, ze willen net als Dijkhoff 'haalbare, betaalbare en realistische plannen'. Hoezo klimaatakkoord?



# Gespannen verhoudingen



Sander Dekker bleek niet altijd de juiste financiële feiten te kennen

De verhoudingen met de oppositie zijn wel vaker enigszins gespannen. Dat merkte minister Sander Dekker voor Rechtsbescherming in een debat over zijn plannen voor herziening van de gesubsidieerde rechtsbijstand. Aanleiding daarvoor: het beroep op de gesubsidieerde rechtsbijstand is

sinds 2000 met 42 procent gestegen tot 416.000 toevoegingen in 2017; dat kost de overheid ruim 350 miljoen euro per jaar. Bovendien klagen sociaal advocaten dat hun beloning te laag is in verhouding tot het aantal uren dat ze aan een zaak besteden. Betere betaling zou 127 miljoen euro extra kosten, terwijl het kabinet de

kosten juist omlaag wil krijgen. Dekker zet daarom in op meer mediation. Als het toch tot een gang naar de rechter komt, dan zouden er standaard 'rechtshulppakketten' moeten komen met een vast tarief voor advocaten. De voltallige oppositie vindt die ideeën te vaag en wil dat Dekker zijn huiswerk over doet. In het debat bleek trouwens dat de minister zijn huiswerk écht niet goed had gedaan, hij bleek niet altijd de juiste financiële feiten te kennen. Een tikje gênant, omdat het uiteindelijk toch vooral over geld gaat. Dekker heeft in één opzicht geluk: het gaat nog om een 'contourenschets', geen voldragen plan waarover gestemd moet worden. Gezien de harde opstelling van de oppositie zou het plan in zijn huidige vorm ongetwijfeld sneuvelen in de Eerste Kamer waar de coalitie naar alle waarschijnlijkheid vanaf mei geen meerderheid meer heeft. Maar met zo'n schets kan nog van alles gebeuren, inclusief het parkeren van het hele voornemen door eerst maar eens advies aan de Raad van State te vragen.

## Opvallend onopvallend

Onlangs haalde hij alle voorpagina's met zijn opmerkingen over de doorgeschoten marktwerking in de zorg. Maar verder doet minister De Jonge van Volksgezondheid tamelijk onopvallend en effectief zijn werk. Lastig werk: thuiszorg, ouderenzorg en verpleeghuiszorg zijn onderwerpen waarbij één misstand goed is voor veel negatieve publiciteit. Zijn voorganger, staatssecretaris Van Rijn, moest regelmatig brandjes blussen als er weer eens een verpleeghuis de bewoners om vier uur al in pyjama hees of iets dergelijks. Geen idee of dergelijke praktijken nu

ineens overal zijn afgeschaft, maar je hoort er niet meer over en de minister hoeft niet om de haverklap in de Kamer op te draven om in een 'dertigledendebat' (nog steeds bekender onder de oude naam spoeddebat) tekst en uitleg te geven. Toegegeven: hij heeft de mazzel dat hij niet hoeft te bezuinigen, maar juist aan de gang kon gaan met 2,1 miljard extra die het vorige kabinet op de valreep uittrok voor de verpleeghuizen. Dat geld wordt zonder veel ophef of schandalen ('de strijkstok') besteed, al is het de vraag of het door de krapte op de arbeidsmarkt gaat lukken om



In verpleeghuizen zijn 125.000 extra werkrachten nodig

de 125.000 extra werkrachten voor de sector te vinden. Volgens dagblad *Trouw*, dat een tijd meeliep met de

minister, probeert hij de *hearts and minds* in de zorgsector te veroveren. Het lijkt erop dat het hem nog lukt ook.



# Vuurwerk

Het is, nu de krokussen weer ten tonele verschijnen, een onderwerp dat alweer wat is weggezakt: een vuurwerkverbod, of beter gezegd het ontbreken daarvan. Jaar in jaar uit pleiten steeds meer deskundigen voor een verbod op vuurwerk voor particulieren. Die deskundigen zijn onder meer oogartsen die elke jaarwisseling weer met de ellende worden geconfronteerd, maar ook de Onderzoeksraad voor Veiligheid, die vorig jaar adviseerde om knalvuurwerk en sierpijlen te verbieden. Komt daarbij nog een materiële schade van zo'n twintig tot dertig miljoen euro, en ook dat jaar in jaar uit. Zelfs gemeenten zijn het inmiddels zat, de G4 heeft expliciet om een verbod gevraagd. Je zou zo langzamerhand toch zeggen... Maar het kabinet wil er niet aan. In een tijd waarin veel

zaken al snel het etiket 'traditie' of 'onderdeel van de nationale identiteit' krijgen, is men in regeringskringen kennelijk zo bang voor het ontketenen van volks- c.q. kiezerswoede dat er niet wordt opgetreden. Zoals minister Grapperhaus eerder opmerkte: de goedwillende meerderheid die het leuk vindt om een keer per jaar wat vuurpijlen af te steken mag niet het slachtoffer worden van een gewelddadige minderheid. Niet zo'n slimme opmerking, eigenlijk. De minister lijkt te denken dat een vuurpijl minder gevaarlijk is en geen schade kan aanrichten zolang die maar is afgestoken door een vertegenwoordiger van de goedwillende meerderheid. De hete aardappel wordt vast weer een jaartje doorgeschoven, zodat de oogartsen in de nieuwjaarsnacht 2019/2020 weer aan de slag kunnen.



Sommigen hebben de hoop nog niet opgegeven dat een Brexit kan worden voorkomen, maar minister Blok is ondertussen bezig met een Verzamelwet Brexit om eventuele schade zoveel mogelijk te voorkomen

Het klinkt als een goed en noodzakelijk idee: een speciale wet om allerlei zaken die zich als gevolg van de Brexit voor kunnen doen snel te regelen. Sommige dingen zijn te voorzien – de erkenning van Britse rijbewijzen en andere officiële papieren bijvoorbeeld – maar er kunnen zich ook onverwachte dingen voordoen. De vraag is: hoe regel je dat snel? Voor minister Blok was het geen vraag: wat hem betreft geen tijdrovende overleggen met het parlement. 'Regeren per decreet' werd al snel geroepen over zijn Verzamelwet Brexit waarmee de regering speciale bevoegdheden krijgt. De verdediging van het voorstel werd geen glorie-tocht voor de minister, want de Tweede

Kamer inclusief de meeste coalitiefracties voelde er niet veel voor om zichzelf buiten spel te zetten. Alleen Bloks eigen VVD liet hem niet vallen, al was ook VVD-woordvoerder Mulder niet enthousiast over het voorstel. Vreemd eigenlijk dat het wetsvoorstel na alle kritiek uiteindelijk met een ruime meerderheid van 108 stemmen werd aangenomen, zij het met vier amendementen van D66, CDA en CU die de reikwijdte op punten inperken. Desondanks heeft de Kamer haar wetgevende bevoegdheid op dit terrein voor een groot deel uit handen gegeven. Zou het echt zoveel tijd kosten om het parlement in acute situaties mee te laten beslissen?

De Merwedebrug werd in oktober 2016 van het ene op het andere moment voor zwaar vrachtverkeer afgesloten



## Paniekvoetbal?

Toen in augustus vorig jaar in Genua de Morandibrug was ingestort, zal deze of gene vast wel hebben gedacht: 'Die Italianen toch! Zoiets gebeurt bij ons echt niet.' Zou het? Veel heeft het misschien niet gescheeld, zo blijkt uit een rapport over de Merwedebrug in de A27 bij Gorinchem. Dat rapport is al uit september 2018 – het stof in Genua was amper opgetrokken – maar was tot dusverre iedereen ontgaan, inclusief de Tweede Kamer. Het kwam pas begin dit jaar in de publiciteit. De Merwedebrug werd in oktober 2016 van het ene op het andere moment voor zwaar vrachtverkeer afgesloten (meer dan 60 ton) en een week later voor alle voertuigen van meer dan 3,5 ton. Uit een extra inspectieronde vanwege de geplande verbreding van de A27 bleek dat een deel van de brug, in een *worst case*-scenario, een 'restlevensduur' van nog maar zes dagen had. Hulde aan de ambtenaren van Rijkswaterstaat die het lef hadden ingrijpende maatregelen te nemen, aanzienlijk minder hulde voor de DG van Rijkswaterstaat die het besluit vervolgens wilde terugdraaien vanwege de 'maatschappelijke effecten'. Het blijft ongemakkelijk dat de dreigende instorting bij toeval werd ontdekt, want tijdens reguliere inspecties waren er geen problemen gesignaleerd. Hoe goed zijn die inspecties eigenlijk? Iets om over na te denken als je weer eens over de brug bij Vianen in de A2 rijdt, of de brug bij Ewijk in de A50. Na de publiciteit is ook de Kamer wakker geworden, de fracties van D66, ChristenUnie en SP hebben bij minister Van Nieuwenhuizen om opheldering gevraagd. Met haar antwoorden wekt de minister de indruk dat ze de actie van Rijkswaterstaat een tikje paniekvoetbal vindt: door het bereiken van de genoemde restlevensduur voldoet de brug weliswaar 'mogelijk niet meer aan het vereiste veiligheidsniveau', maar 'het betekent niet dat de brug ook daadwerkelijk bezwijkt'. Of wel, maar dat weet je pas als het te laat is.



# Focus meer op regio-identiteit

## *Zonder draagvlak geen succesvolle fusies*

Tekst **Marc Notebomer**

Beeld **Aad Goudappel**

Fusies tussen gemeenten zijn alleen succesvol wanneer ze rekening houden met de regionale identiteit van de inwoners. Pas wanneer bestuurseenheden ruimtelijk gezien overlappen met wat de burger ervaart als betekenisvolle, cultureel samenhangende gebieden, zal er draagvlak voor ontstaan, zegt planoloog Evert Meijers, onderzoeker en docent aan de TU Delft.

**P**er 1 januari 2019 heeft een record-aantal gemeentelijk herindelingen plaatsgevonden. In de provincies Limburg, Noord-Brabant, Gelderland, Utrecht, Zuid-Holland, Noord-Holland, Groningen en Friesland nam het aantal gemeenten met 25 af, van 380 naar 355. Veel gemeenten fuseren in de veronderstelling dat ze bepaalde overheidstaken beter kunnen voeren. Ook denken ze er schaalvoordelen mee op te doen. Maar is dat werkelijk zo? Vijf jaar geleden kwam econoom Maarten Allers van onderzoeksinstituut COELO tot de conclusie dat gemeentelijke fusies amper kostenbesparingen opleveren. Recent onderzoek van opnieuw Allers laat zien dat het samenvoegen van gemeenten evenmin leidt tot minder samenwerking. Dat leidt tot de vraag: waarom zou je gemeenten en hun

inwoners dwingen tot fusie als ze daar geen zin in hebben? Zoals bijvoorbeeld is gebeurd in de gemeente Haren, die is gefuseerd met Groningen en Ten Boer, terwijl een groot deel van de inwoners zich daar met hand en tand tegen verzette?

### **Wij-zij**

Planoloog Evert Meijers is onderzoeker en universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Daar houdt hij zich bezig met onderwerpen als stedelijke en regionale ontwikkeling. Zo maakt hij studie van metropoolvorming, identificeert relaties tussen steden en kijkt naar agglomeratievoordelen. 'En dan vooral naar de ruimtelijke dimensie.'

Volgens Meijers kan schaalvergroting wel degelijk zin hebben. 'Bijvoorbeeld als het

**'Nederland is kampioen gemeentelijke herindeling'**





*Erik-Jan van Dorp*

## Efficiënt bestuur in gevaar

De verhouding tussen topambtenaar en volksvertegenwoordigers is ingewikkeld. Dat heeft niet met macht te maken, maar met onbekend dat onbemind maakt. Als ambtelijke leider van een ministerie vervul je een rol met bijbehorend script. Omdat je de minister dient, is je vrijheid om naar Kamerleden te stappen beperkt. In Haagse kringen wordt dan steevast gerefereerd aan de 'Oekaze Kok' - vernoemd naar de toenmalige minister-president die de 'afsprake' invoerde - die directe contacten tussen ambtenaren en Kamerleden anders dan na expliciete instemming van de bewindspersoon in de ban deed.

Er is daarom weinig directe interactie tussen volksvertegenwoordigers en ambtelijke leiders. Een technische briefing van een Kamercommissie door een topambtenaar is al een rariteit. Zelfs als Kamerleden opheldering willen over een specifieke casus kunnen ze niet even informeel de desbetreffende topambtenaar - laat staan de dossierhoudende ambtenaar - aanschieten. Vanuit het departement gezien is de Tweede Kamer een soort uitwedstrijd waar men bewindspersonen voor traint en tot in de details op voorbereidt en achteraf opvangt wanneer ze, murw van het beantwoorden van vragen, terugkomen op het departement. Een onvermijdelijk ritueel dat 'gemanaged' wordt en enigszins meewarig wordt bekeken. Men ziet 150 druktemakers die zich zelden op de echt belangrijke zaken richten. Niet echt het epicentrum van de ambtelijke organisatie.

Zo hoorde ik laatst een SG in een zaal vol ambtenaren praten over de rol van de Kamer in relatie tot het departement. Op diens omzichtig geformuleerde suggestie dat de Kamer misschien 'te veel focus op incidenten' zou kunnen hebben, steeg er een veelbetekend hooggelach op vanuit de zaal. Geen onvertogen woord kwam er uit zijn mond, maar 'onder elkaar' was de ironie van zijn opmerking koren op hun molen.

In gemeenteland - de scheiding is daar minder categorisch - is de ambtelijke beleving van de gemeenteraad niet veel anders. Zo legde een gemeentesecretaris mij uit dat hij altijd meer aandacht geeft aan formuleringen in brieven die naar de raad gaan, dan aan brieven die naar B&W gaan, want: 'De raadsbrieven worden gelezen door 39 amateurs, de andere stukken door zes professionals'.

De wrijving in deze variant van de politiek-ambtelijke verhoudingen gaat niet over de macht. Er is geen discussie over wie het primaat heeft, wie mag beslissen, en of democratische controle op de uitvoerende macht wel nodig is. Het gaat eerder om onbegrip en vooroordelen over elkaars drijfveren en bekwaamheden. Of preciezer: om een botsing van verschillende rollen met bijbehorende scripts (volksvertegenwoordiger of ambtenaar), podia (debat of departement) en prikkels (electoraat of professionaliteit).

Vanuit het onderzoek is er alle reden om aan te nemen dat de stereotypen wederzijds zijn. Kamerleden zullen ook hun opvattingen hebben over topambtenaren en hun doen en laten. Het uiteengroeien van deze twee werelden is te begrijpen, maar vooral jammer, want effectief en gedragen bestuur staat op het spel.

Erik-Jan van Dorp (departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap, USBO, UU) observeert topambtenaren in hun natuurlijke habitat. Hij schrijft een etnografisch proefschrift over de regels, routines en rituelen van ambtelijke en bestuurlijke leiders. Het ministerie van BZK is partner in dit project. Meer informatie? Mail [g.h.vandorp@uu.nl](mailto:g.h.vandorp@uu.nl)



## Evert Meijers

is universitair hoofddocent en onderzoeksleider op het gebied van stedelijke en regionale ontwikkeling en bestuurder van de Urban Studies Foundation

# ‘In discussies over herindeling zie je dat de identiteitskaart al snel wordt gespeeld’

gaat om het politiek gewicht dat je in de schaal kunt leggen. Ook financieel zijn er voordelen. Investerings slaan vaak neer in de grotere steden. Dat suggereert dat schaalgrootte een rol speelt. In het geval van Haren krijgt men door de fusie met Groningen bijvoorbeeld toegang tot andere, grotere netwerken, met andere middelgrote steden in Nederland. En het kan goed zijn dat de nieuwe gemeente Groningen erin slaagt meer geld los te peuteren in Den Haag, simpelweg omdat het een grotere gemeente is geworden.’ De vraag is echter of die voordelen zijn voorbehouden aan fusiegemeenten. Meijers: ‘Misschien levert samenwerken in netwerken wel evenveel voordeel op.’

### Efficiëntie

In welke vorm er ook wordt opgeschaald, maatschappelijk draagvlak is in dit proces onmisbaar, zegt Meijers: ‘En dat draagvlak blijkt afhankelijk van de mate waarin men rekening houdt met de regionale identiteit van de inwoners. In discussies over herindeling zie je dat de identiteitskaart al snel wordt gespeeld. Het is dus verstandig om het bestaan van regionale identiteiten, en de sterkte ervan, mee te wegen bij het vormgeven van plannen voor bestuurlijke herstructurering.’

Maar wat is regionale identiteit? ‘Dat is best lastig te definiëren. Het gaat vooral om wij-zij tegenstellingen. Daar komen twee dimensies bij kijken. Een affectieve: voel je je verbonden met en/of voel je een zekere liefde voor de regio waarin je woont? En een cognitieve: dat je ziet dat de omgeving waarin je woont een functionele eenheid is.’

Soms lijkt het wel alsof regio-identiteit in Nederland sterker is ontwikkeld dan in andere landen. Elk dorp, elke gemeente lijkt een eigen identiteit te hebben: Rijswijk wil Leidschendam-Voorburg niet zijn en Leidschendam-Voorburg is geen Den Haag, maar stedelijk gezien is het een gebied. Meijers: ‘In ieder geval is Nederland kampioen gemeentelijke herindeling. Misschien dat men zich daardoor beter bewust is van de eigen identiteit. In de zuidelijke Europese landen ziet men de zin van herindeling minder. Op

de faculteit lopen Fransen rond die vertellen dat hun gemeente zo klein is dat het gemeentehuis sluit als de enige ambtenaar op vakantie is. De *Metropolitan City of Milan* alleen al bestaat uit 134 gemeenten. Dat is vijf keer zoveel als de Metropoolregio Amsterdam of de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag. Efficiënt besturen is in onze ogen dan lastig. Maar het lijkt erop dat Zuid-Europeanen daar andere opvattingen over hebben dan wij.’

Over efficiëntie gesproken: in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht kan deze volgens Meijers juist worden vergroot door aandacht te besteden aan regionale identiteit. ‘Gebieden met een sterke regionale identiteit kenmerken zich meestal door grote functionele samenhang. Daardoor spelen veel maatschappelijke opgaven zich af op de schaal van dergelijke regio’s, wat ze tot een logische bestuurs-eenheid maakt.’

Ook de ‘democratische legitimiteit’ van beleid neemt toe. Meijers: ‘Als inwoners zich met hun omgeving verbonden voelen, zijn ze meer betrokken bij wat er in die omgeving gebeurt. En dat is essentieel in een democratische samenleving. Het is een slecht teken wanneer de opkomst bij verkiezingen in heringedeelde gemeenten lager wordt. Door bestuur te organiseren op het schaalniveau van regio’s waar mensen betekenis aan hechten, kun je dat voorkomen.’

Wat doet aandacht voor regionale identiteit met het bestuurlijke weefsel van Nederland? Dat wordt een lappendeken, zegt Meijers. ‘De grootte van bestuurlijke eenheden behorend tot dezelfde bestuurslaag zal meer verschillen. Dat vraagt om een bepaalde mate van taakdifferentiatie tussen grotere en kleinere gemeenten.’ Is dat een nadeel? Meijers vindt van niet. ‘Die lappendeken verkleint immers het ‘regionale gat’ en dicht de kloof tussen burger en bestuur.’ ■







*Over grenzen van de democratie*

# Politiek vampirisme



Hoe houdbaar is de democratie als staatsvorm, wanneer ‘despoten’ als Trump, Poetin en Erdogan erdoor in het zadel worden geholpen? Met hun eigen slachtofferschap op een posium gehesen grossieren deze ‘eeuwigheidspolitici’ vooral in vijandsbeelden en creëren zo een nieuwe blauwdruk voor het invoeren van autoritaire regimes. Met de steun van het volk, ja – maar met een democratie heeft het weinig te maken.

Tekst *Ivana Ivkovic*  
Beeld *Shonagh Rae*

**D**emocratieën leggen het loodje, wanneer ze te democratisch worden,’ kopt een artikel in het *New York Magazine* in mei 2016, zo’n half jaar voordat Donald Trump tot schok van velen de presidentsverkiezingen wint. Om deze paradox te verklaren, verwijst de auteur naar één van de meest beroemde filosofische kritieken van de democratie - die van Plato. Democratie lijdt volgens Plato aan een groot probleem: namelijk dat ze inherent instabiel is. Van alle staatsvormen kent ze de grootste vrijheid en gelijkheid, wat resulteert in ‘een bont geheel’, dat helaas even stuurloos als bont is. De verlangens van het volk worden immers niet geleid door redelijkheid. Het zijn de lagere passies van de ziel die de overhand hebben, en die zijn richtingloos. Goed bestuur is een vorm van emotiemanagement, meent Plato. En in een democratie is daarvan geen sprake. U raadt het al: Plato was geen democraat.

#### Ongemakkelijke vragen

De meesten van ons willen niet zo ver gaan als deze grote Griekse filosoof, maar de zorgen die hij uitspreekt vinden we zeker herkenbaar. De afgelopen jaren heeft ‘de wil van het volk’ meer

dan eens tot onverstandige of zelfs destructieve politieke keuzes geleid. De verkiezing van Trump was zeker niet het enige voorbeeld; ook Brexit past in het rijtje. En kijk naar Hongarije, Turkije en Rusland, waar ‘despoten’ als Orban, Erdoğan en Poetin kunnen rekenen op brede steun onder de bevolking. Roept dat geen vragen op naar de houdbaarheid van de democratie als staatsvorm? En als dat niet het geval is, moeten wij ons dan niet afvragen: Waarom niet? Waar komt dat rotsvaste geloof in de merites van de democratie vandaan? Is het overtuiging, of is het slechts het laatst overgebleven stukje politieke correctheid?

Laat ik daar een schep erbovenop doen, als we toch met ongemakkelijke vragen bezig zijn. De zaken die onze levens de komende jaren het meest ingrijpend zullen veranderen zijn globaal, complex, onoverzichtelijk, en lastig om op welke manier dan ook in de hand te houden: technologische ontwikkeling en automatisering, klimaatverandering, migratiestromen, mondiale economie.... Denken we nou werkelijk dat we al deze zaken democratisch zullen kunnen regelen? Ik betwijfel dat. Ik vermoed dat vele weinigen daar vertrouwen in hebben. Zij zien vooral processen waarop ze weinig tot

‘Waar komt het rotsvaste geloof in de merites van de democratie vandaan?’

geen controle kunnen uitoefenen. Als iets dat aan hen voorbijtrekt, of eerder nog, over hen heen rolt, en waaraan ze niet actief vorm kunnen geven.

Een en ander leidt tot een eigentijds gevoel van machteloosheid, constateert filosoof Thijs Lijster in zijn boek *De Grote vlucht inwaarts*. Je aanschouwt een wereld waarbij je je weinig betrokken voelt, de geschiedenis als een soort natuurkracht. Wie daarin 'realistisch' wil blijven, keert zich van die wereld af en richt zijn dromen en verlangens op zijn of haar privésfeer, op klein geluk. Het probleem van deze strategie, aldus Lijster, is dat hij een groeiend gevoel van onbehagen faciliteert en niets oplost.

Maar is dat het hele verhaal? Momenten van Brexit of de verkiezing van Trump passen heel goed in Lijsters schema – ze zijn een soort erupties tegen de achtergrond van een afkeer van de politiek. Maar we kunnen ze ook in een ander licht plaatsen als het gaat om hun betekenis voor het democratisch bestel: het gaat niet zozeer om een democratisch 'teveel', om inwoners die hun vrijheid maar niet goed weten te benutten en gaan 'zwalken'. Het gaat eerder om een soort overcompensatie voor een apolitieke houding en gevoelens van onmacht.

Democratie floreert wanneer er vele mogelijkheden zijn voor een massa van gewone mensen om actief te participeren in het vormgeven van de agenda van het publieke leven, schrijft de Britse socioloog Colin Crouch. Dat is een heel andere opvatting van democratie, dan die waarin de wil van het volk centraal staat, laat staan de wil van de meerderheid. Crouch smeedde de term 'postdemocratie' voor een systeem waarin verkiezingen weliswaar bestaan, maar verworpen zijn tot een strak gecontroleerd spektakel, gerund door *spin doctors* en experts, gadeslagen door overwegend passieve burgers (Het gaat hier niet om een beschrijving van de werkelijkheid, maar om een model). Crouch ziet uitbarstingen (zoals Brexit) die dit spektakel verstoren als symptomen van postdemocratie. Ze slagen er niet echt in om de agenda van het publieke leven autonoom vorm te geven, maar ironisch genoeg zijn ze zelfs een beetje hoopvol als teken dat de afkeer van het publieke leven niet totaal is.

### Eeuwigheid

Het gaat om een diepere behoefte om boven de noodzakelijkheid waaraan men is overgeleverd uit

## 'Democratie floreert wanneer gewone mensen actief kunnen participeren'

te stijgen, en dat is uiteindelijk waar een politiek leven om begonnen is. Uit te stijgen boven... wat? De Amerikaanse historicus Timothy Snyder noemt het de 'politiek van onvermijdelijkheid' – zijn naam voor 'het einde van de geschiedenis', het gevoel dat de toekomst slechts meer van hetzelfde brengt, en dat er geen werkelijke alternatieven bestaan. Al die gebeurtenissen die ons in de eerste instantie de legitimiteit van de democratie doen bevragen, zijn vanuit de optiek van Snyder gezien, de symptomen van barsten die in de 'politiek van onvermijdelijkheid' in de afgelopen twee decennia zijn gekomen. Het geloof in een gestage vooruitgang brokkelde af – de economische crisis van 2008 was daarin een belangrijke mijlpaal. Het zorgelijke, aldus Snyder, is dat de *establishment* maar aan die politiek van onontkoombaarheid blijft vasthouden, terwijl deze verder verkruint. Nog zorgelijker is dat er een nieuwe slag politici opstaat – Poetin is een voorbeeld – die de onontkoombaarheid verruilen voor een ander model: 'politiek van de eeuwigheid'. De 'eeuwigheidspolitici' schetsen de toekomst als een voortdurende herhaling van dezelfde bedreigingen. In het centrum is het eigen slachtofferschap op een voetstuk geplaatst. Het noodlot neemt de plaats van de vooruitgang in. Ze schetsen een perpetuele crisis, en grossieren in vijandsbeelden. Het is een heel effectief model gebleken, een nieuwe blauwdruk voor autoritaire regimes, waarschuwt Snyder. Het is een soort politiek vampirisme, dat teert op diezelfde energie die de politiek van onvermijdelijkheid probeert te onderdrukken. Met de steun van het volk, ja inderdaad... maar met democratie heeft het weinig te maken. ■



Ivana Ivkovic

is filosoof en schrijft over politiek en maatschappij. Dat combineert ze met het geven van cursussen en publieksoptredens. Voor meer informatie, ga naar haar website: [nowishfulthinking.nl](http://nowishfulthinking.nl)

NSOB

# ‘De samenleving vraagt om een andere ambtenaar’



Paul Frissen

Werken bij de overheid is fundamenteel anders dan werken in het bedrijfsleven. Daar komt nog bij dat overheden vandaag de dag voor een aantal flinke maatschappelijke uitdagingen staan. Dit vraagt om specifieke kwaliteiten van de ambtenaar, vertelt Paul Frissen, decaan van de Master of Public Administration van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). ‘Je moet de samenleving begrijpen en weten wat de beperkingen van de overheid zijn.’

Veel mensen vinden dat de overheid als organisatie vergelijkbaar is met het bedrijfsleven. Een grove misvatting volgens Paul Frissen. ‘Overheden zijn een rader in een vaak complexe structuur van verschillende belangen en hebben te maken met urgente maatschappelijke vraagstukken. En dat is een zeer politiek, democratisch speelveld. Simpele, bedrijfsmatige oplossingen volstaan vaak niet. Wat van essentieel belang is, is dat je als overheid weet wat er in de samenleving speelt en goed beseft wat je beperkingen zijn.’

## Maatschappelijke uitdagingen

Zo logisch als het klinkt, zo lastig kan het zijn om dat als overheid te doen, stelt Frissen. ‘Zeker als je kijkt voor welke uitdagingen onze samenleving staat. De digitalisering bijvoorbeeld, zorgt ervoor dat onze samenleving er anders uit komt te zien en dat er buiten de overheid nieuwe vormen van machtsconcentratie- en beïnvloeding ontstaan. Betekent dit dat overheden op een wezenlijk andere manier moeten gaan werken? Of neem de huidige geopolitieke verhoudingen. Deze zorgen ervoor dat Nederland bij bepaalde kwesties

alleen in internationaal verband kan opereren.’ Ook de groeiende tegenstelling tussen Nederlanders op cultureel, economisch en sociaal gebied zorgt voor veel onrust.

## Goede sturing

De ontwikkelingen die Frissen schetst, vragen om een sterke overheid, die hier goed mee kan omgaan. ‘Dit vraagt ook om een andere ambtenaar, een die enerzijds het complexe geheel goed overziet en anderzijds goed in contact staat met de burger. In de Master of Public Administration gaan overheidsmedewerkers met dit soort vaardigheden aan de slag.

In onze opleiding zien we pluraliteit als een van de belangrijkste waarden van democratie. Verschillende maatschappelijke problemen vragen om verschillende oplossingen. Niet alles is maakbaar, maar er is wel een handlingsrepertoire waarover je kunt beschikken om als overheid goed sturing te geven. Dat leren de deelnemers in deze master.’

## Leren van elkaar

Omdat de master zich met name richt op zeer ervaren ambtenaren in het hogere segment, leren de deelnemers ook veel van elkaar, laat Frissen weten. ‘We hebben de opleiding zo ingericht, dat de kennis en ervaring van de deelnemers maximaal worden gebruikt. Daarnaast zijn er veel praktijkopdrachten en beschikken we over hoogleraren met veel praktische en onderzoekservaring in de publieke sector. Ook gaan de deelnemers vier tot acht weken naar het buitenland, kijken hoe het openbaar bestuur in een ander land is ingericht en functioneert.’ De master duurt twee jaar. Een lang en intensief traject, maar iedereen ervaart het als een cadeautje om wekelijks zo veel van elkaar te kunnen leren,’ besluit Frissen. ■

## Over de NSOB

De NSOB is dé opleider in Nederland voor de publieke sector. De school laat onderzoek en onderwijs elkaar verrijken. Nieuw onderzoek wordt direct verwerkt in de opleidingen. De NSOB heeft topdocenten uit de wetenschap en de praktijk en onderscheidt zich door de nadruk op de combinatie van denken en handelen. Deelnemers worden opgeleid tot excellente professionals met een scherpe blik. Voor meer informatie: [www.nsob.nl/opleidingen](http://www.nsob.nl/opleidingen)



Tekst *Maurits Kreijveld*  
Beeld *Dimitry de Bruin*

# DE OVERHEID ALS PLATFORM



*Maurits Kreijveld is futuroloog en strategisch adviseur en expert op het gebied van platformeconomie, digitale innovatie en cocreatie*

*Burgerparticipatie?*

## Tijd voor een reality check

Het recente Klimaat-akkoord is weer eens een knap staaltje Nederlands polderen van instituties en partijen die hun achterbanen de afgelopen decennia steeds verder hebben zien uithollen. De ondertekenaars staan dus nog voor de grote uitdaging om burgers enthousiast te krijgen ook 'mee te gaan doen'. Maar hoeveel ruimte is er nog voor burgers om met alternatieven te komen of om voorstellen tegen te houden?

**H**et is al jaren de mode in beleidsland: burgerparticipatie, de laatste jaren vooral bekend als: 'doe-democratie' en 'participatiemaatschappij'. Sommigen spreken zelfs van 'overheidsparticipatie' om te laten zien dat de overheid moet aansluiten bij initiatieven die uit de samenleving zelf komen. Het gaat hand in hand met een bezuinigende en krimpende overheid die manieren zoekt om meer met minder te doen. Op talloze plaatsen in overheidsland is er de afgelopen jaren geëxperimenteerd met burgerparticipatie: van burgers die hun mening mogen geven tot burgers die mogen meehelpen en meewerken, bijvoorbeeld aan het bijhouden van groenvoorzieningen. Toch worden na meer dan tien jaar praten en experimenteren nog altijd dezelfde 'fouten' gemaakt.

### **Welles-nietes**

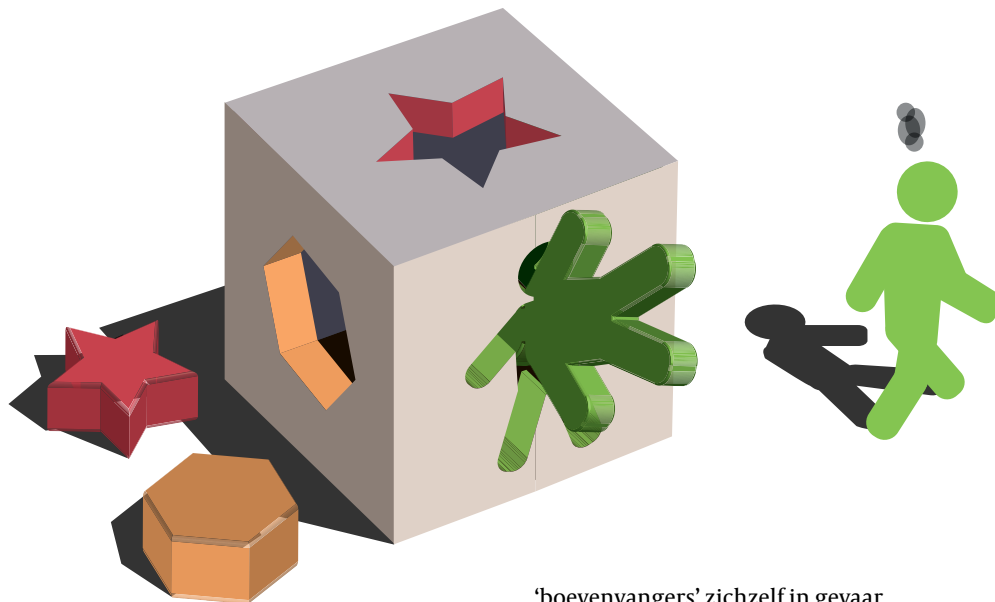
Uitgebreide burgerconsultaties waarbij burgers ideeën mogen inbrengen over de toekomst van hun gemeente, belanden na afloop vaak toch op de plank omdat ze niet uitvoerbaar blijken te zijn of niet passen bij het andere gemeentebeleid. Gemeenteraden trappen steeds weer op de rem. De verantwoordelijkheid voor onderhoud van de groenvoorzieningen die was 'overgeheveld' naar burgers,

bleek zonder voldoende begeleiding en coördinatie toch te verwateren en ontsporen. Veel gemeenten hebben de regie weer teruggenomen en budgetten weer opgehoogd.

Discussiefora, voor zover ze al bezocht worden, ontaarden in onhoudbare welles-nieteswedstrijden tussen gepolariseerde kampen. Burgers verwachten bovendien dat de uitkomsten letterlijk worden overgenomen, hoe onduidelijk de vraagstelling soms ook was, hoe beperkt de opkomst en representativiteit ook. Er wordt geen ruimte gegund om de uitkomsten te kneden en passend te maken binnen bestaande kaders.

Ondertussen staat de samenleving voor een aantal ingrijpende veranderingen en uitdagingen waaronder de verduurzaming, zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord, de grote krapte op de woningmarkt en toenemende verkeersdruk op wegen en vliegvelden en in binnensteden en havens. De ambitieuze doelen uit het Klimaatakkoord zijn in sommige gemeenten vertaald naar nog ambitieuzere doelen. Voor burgerparticipatie is amper nog ruimte: burgers kunnen hooguit meedenken in welke hoek de windmolens en zonneweides geplaatst worden.

Om draagvlak te behouden bij de samenleving is het belangrijker dan ooit dat bestuurders en politici reëel



zijn over de ruimte die er voor burgers is om te participeren. Dit betekent dat ze duidelijke grenzen moeten durven stellen aan burgerparticipatie: burgers kunnen, willen of mogen niet altijd actief participeren.

#### ► Kunnen

Allereerst beschikken burgers vaak niet over de kennis, de middelen en het vermogen om zich een geïnformeerde mening te vormen over bijvoorbeeld energiebeleid of de opgaven op de woningmarkt. Daar komt nog bij dat een deel van de actief participerende burgers, zoals mantelzorgers, zich nu al overvraagd voelen, zo blijkt uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau en de WRR. De meest actieve burgers die het meest geneigd zijn om te participeren, kunnen er dus niet nog meer bij hebben.

#### ► Willen

Sociale media en enquêtes versterken de indruk dat burgers meer willen participeren. Traditionele media zijn erg gefixeerd geraakt op sociale media en peilingen en vergroten deze vermeende behoefte van burgers uit. Bovendien weten we dat sociale media niet representatief zijn voor de gemiddelde burger: het zijn veelal politiek geïnteresseerde, hoogopgeleide, blanke mannen die zich actief over politieke onderwerpen uitlaten op sociale media.

Burgers zijn zeker mondiger en ze kunnen zich makkelijker organiseren. Toch is ook hier uit onderzoek bekend dat de meeste burgers niet belast willen worden met de verantwoordelijkheid van het beslissen over lastige onderwerpen en het maken van complexe afwegingen. Dat mogen politici doen die er

tevens verantwoording over afleggen. Een mening geven of een enquête invullen is vaak geen probleem maar als het te veel moeite kost of er langere tijd een beroep op ze gedaan wordt, haken ze af. Veel goed bedoelde projecten van moestuintjes en groenvoorzieningen tot wifi-netwerken sneuvelen na verloop van tijd doordat de burgers moeite hadden om zich voortdurend vrijwillig te blijven inzetten.

#### ► Mogen

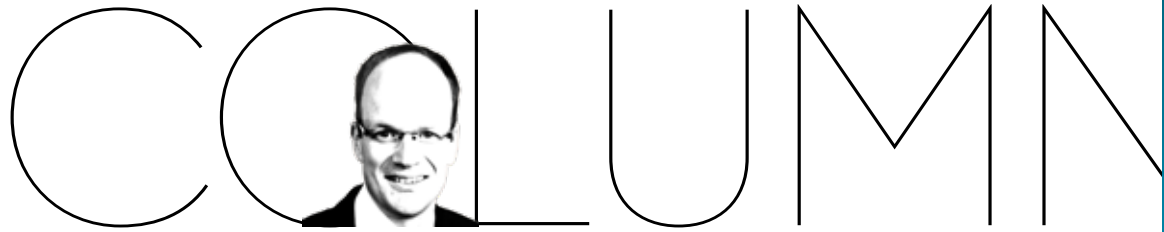
Het is ook niet altijd wenselijk dat burgers participeren. Op bepaalde terreinen heeft de overheid een duidelijk mandaat: neem het monopolie op geweld. De politie maakt bij het opsporen van daders graag gebruik van het publiek (denk aan *Opsporing verzocht*). Burgerparticipatie is hier een delicate balans tussen het mobiliseren van betrokken burgers en het controle houden over die hulp. Dat laatste is het grootste probleem. Een politie-app waarin burgers mogen meehelpen met opsporen zorgde ervoor dat enkele fanatieke

'boevenvangers' zichzelf in gevaar brachten. Buurtwachten kunnen wijken veranderen in *gated communities*, waar vreemden 's nachts worden aangehouden en zoveel mogelijk geweerd worden uit de wijk. Gedrag wat velen van de politie niet zouden tolereren. Een grote groep fanatieke burgers die in 2013 de bossen in gingen om vermiste kinderen Ruben en Julian op te sporen, bleken vooral sporen te vernietigen waaruit de politie aanwijzingen kon halen. Hier komt nog bij dat de burgers zich in dit geval zelf georganiseerd hadden via sociale media. Het is dan extra lastig maar nodig dat de overheid beperkingen oplegt aan deze aangeboden vrijwillige hulp.

#### Volwassen relatie

Kortom, burgerparticipatie is alleen nuttig mits begrensd en goed geregisseerd. Bestuurders, beleidsmakers en politici moeten zich dus niet gek laten maken door burgers op sociale media maar op basis van ervaring en bekende feiten, duidelijke kaders stellen. Daarbinnen is volop ruimte voor nuttige ideeën en inzet van burgers. Er is inmiddels veel ervaring opgedaan met praktijken en methoden die goed werken. Overheden moeten niet denken dat ze taken gemakkelijk kunnen overdragen aan burgers: ze blijven verantwoordelijk voor coördinatie, regie en ondersteuning. Politici zouden zich meer op de grote lijnen kunnen richten en duidelijke kaders stellen maar moeten daarbinnen ruimte durven geven aan bestuurders om deze samen met burgers verder in te vullen. Dan is burgerparticipatie eindelijk geen wassen neus meer maar een volwassen samenwerking tussen burger en overheid. ■

**'Bestuurders moeten grenzen durven stellen aan burgerparticipatie'**



*Arwin van Buuren*

## Buiten het boekje

Veel in de wereld van het openbaar bestuur is strak geregisseerd. Zeker bij officiële momenten en publieke optredens moet alles ‘volgens het boekje’ gaan. Uitgeschreven annotaties, gedetailleerde draaiboeken, zorgvuldig geselecteerd publiek en vastomlijnde protocollen moeten de kans op verrassingen en bestuurlijk ongemak tot een minimum beperken. Ja, zelfs het ontwerp van de ruimte waarbinnen bestuurders opereren, kent haar ongeschreven voorschriften en formats. Heerlijk veilig. Onlangs hoorde ik een prachtige anekdote van Ulrich Weinberg, de directeur van de School of Design Thinking in Potsdam. In deze broedplaats van creativiteit en vernieuwing staat het organiseren van innovatie centraal. Zelfs de inrichting en aankleding van de zalen en de vormgeving van het meubilair is volledig ontworpen vanuit het doel om creativiteit en interactie te bevorderen. Zo staat al het meubilair op wieltjes zodat een groep razendsnel van plek of samenstelling kan wisselen.

Weinberg liet ons twee foto's zien van één van de ontwerpruimten. De eerste was een foto van een groep studenten die bezig was met een ontwerpopdracht. Het was een janboel, een chaos van jewelste. Maar de betrokkenheid en energie spatte van de foto af. Er werd knetterhard gewerkt. De tweede foto betrof exact dezelfde ruimte. In het midden stond een grote rechthoekige tafel. Daaromheen zaten de ministers van de Bondsregering met hun adviseurs. Microfoon voor zich, thermoskan koffie, flesjes drinken en schrijfgerei. Keurig in het gelid. Mevrouw Merkel in het midden.

Het contrast was enorm. Het was niet alleen het meubilair en de inrichting dat anders was. Het was de bezieling en dynamiek die van de eerste foto afdroop, die uit de tweede foto volledig was verdwenen. De Duitse regering bezocht de School of Design Thinking om na te denken over de kansen en de impact van de digitale transformatie. De adviseurs van de bondskanselier hadden echter korte metten gemaakt met de informele, open sfeer van de plek van samenkomst. Ze hadden de ruimte in hun eigen systeem gedwongen. Daarmee klopte de ruimte weer als vergaderplek voor regeerders. Maar een creatieve broedplaats was het niet meer. Voor dit gesprek had de regering niet hoeven af te reizen naar Potsdam. Maar al te vaak worden bestuurders in een dichtgetimmerd format gedrukt waarvan ambtenaren denken dat zij het op prijs stellen en zich er vertrouwd en veilig in voelen. En maar al te vaak ontnemt hen dat de gelegenheid om uit hun beslismodus te stappen en te doen wat echt belangrijk is: nadenken, reflecteren en vragen stellen. Laat ze toch eens buiten hun boekje gaan!

Arwin van Buuren is bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam





Interview met managementgoeroe Jeroen Busscher

# Over de evolutionaire logica van zelfsturing

Zelfsturing mag in zwang zijn, het is geen modeverschijnsel dat weer overwaait,' zegt managementgoeroe Jeroen Busscher. 'Overheden hebben bij de invoering van zelfsturing niet vooropgelopen. En ze hebben tijd nodig om in beweging te komen. Maar enige haast is wel geboden, ze moeten niet losraken van de rest van de wereld.'

**'Besef dat het voor de hele organisatie een leerproces blijft'**

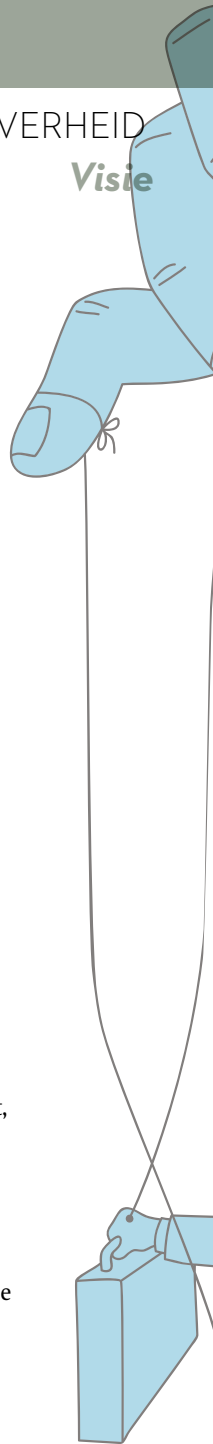
**Z**elfsturing is een nieuwe distributie van verantwoordelijkheden bij samenwerking,' vat Busscher zijn analyse bondig samen. 'Vanaf de zeventiende eeuw is het industrieel denken ontstaan. We hebben het productieproces opgeknipt in stapjes: jij draait die moer vast, de volgende doet iets anders en aan het eind rolt er een T-Ford van de band. We zien organisaties dus als ketens van repetitieve processen met taken die de medewerkers gedisciplineerd uitvoeren. Hun eigen mening of talent doet er niet zoveel toe. Inmiddels hebben we allerlei manieren bedacht om die herhaalde processen te automatiseren en te laten uitvoeren door computers of robots, of we besteden dat uit aan mensen in lagelonenlanden. Repetitief werk heeft dus steeds minder toegevoegde waarde. Dat betekent voor professionals en andere werknemers hier dat niet-repetitief werk een steeds belangrijker deel van hun toegevoegde waarde wordt. Anders gezegd, ze moeten steeds meer een unieke, eenmalige waarde

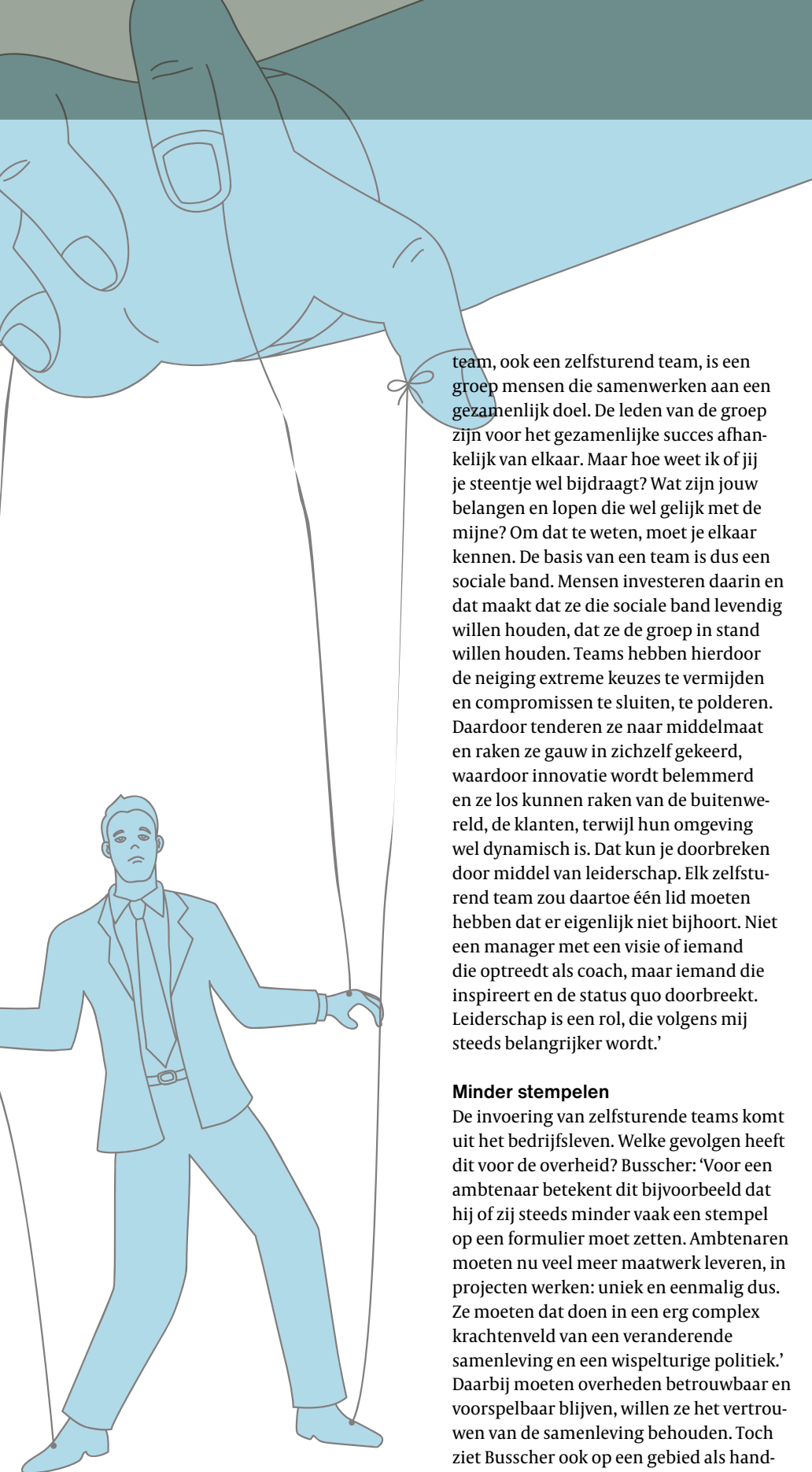
toevoegen, want alles dat je steeds herhaalt, wordt geautomatiseerd. En dan ben jijzelf niet meer nodig.'

'Er zit dus, wat ik noem, een economisch evolutionaire logica achter. Uniek en eenmalig werk wordt belangrijker om nog waarde te kunnen toevoegen. Dat leidt ertoe dat er meer in projecten wordt gewerkt, waarbij jij het op jouw manier doet, je moet zelf nadenken, initiatief en verantwoordelijkheid nemen. Daardoor komt de verantwoordelijkheid voor het werk steeds lager in de organisatie te liggen. De baas, het management bepaalt steeds minder hoe jij iets doet. Maar als managers minder sturen en controleren en vooral faciliteren, wat is hun waarde dan eigenlijk precies? Zelfsturing heeft vaak tot gevolg dat er in het management wordt gesneden, je kunt een organisatielaag wegbezuinigen.'

## Middelmaat

Busscher ziet zelfsturing als een onontkoombare ontwikkeling, maar plaatst er ook kritische kanttekeningen bij. 'Een





team, ook een zelfsturend team, is een groep mensen die samenwerken aan een gezamenlijk doel. De leden van de groep zijn voor het gezamenlijke succes afhankelijk van elkaar. Maar hoe weet ik of jij je steentje wel bijdraagt? Wat zijn jouw belangen en lopen die wel gelijk met de mijne? Om dat te weten, moet je elkaar kennen. De basis van een team is dus een sociale band. Mensen investeren daarin en dat maakt dat ze die sociale band levendig willen houden, dat ze de groep in stand willen houden. Teams hebben hierdoor de neiging extreme keuzes te vermijden en compromissen te sluiten, te polderen. Daardoor tenderen ze naar middelmaat en raken ze gauw in zichzelf gekeerd, waardoor innovatie wordt belemmerd en ze los kunnen raken van de buitenwereld, de klanten, terwijl hun omgeving wel dynamisch is. Dat kun je doorbreken door middel van leiderschap. Elk zelfsturend team zou daartoe één lid moeten hebben dat er eigenlijk niet bijhoort. Niet een manager met een visie of iemand die optreedt als coach, maar iemand die inspireert en de status quo doorbreekt. Leiderschap is een rol, die volgens mij steeds belangrijker wordt.'

#### **Minder stempelen**

De invoering van zelfsturende teams komt uit het bedrijfsleven. Welke gevolgen heeft dit voor de overheid? Busscher: 'Voor een ambtenaar betekent dit bijvoorbeeld dat hij of zij steeds minder vaak een stempel op een formulier moet zetten. Ambtenaren moeten nu veel meer maatwerk leveren, in projecten werken: uniek en eenmalig dus. Ze moeten dat doen in een erg complex krachtenveld van een veranderende samenleving en een wispelturige politiek.' Daarbij moeten overheden betrouwbaar en voorspelbaar blijven, willen ze het vertrouwen van de samenleving behouden. Toch ziet Busscher ook op een gebied als handhaving ruimte voor zelfsturing. 'Als het om veiligheid gaat, kun je bijvoorbeeld

## **'Hoe weet ik of jij wel je steentje bijdraagt?'**

afspreken wat het resultaat moet zijn en wat de grenzen van het speelveld zijn: dit is het budget, we houden ons aan bepaalde ethische regels enzovoort. Binnen die kaders mag jij het doen, zoals jij denkt dat het goed is.'

Overheden hebben bij de invoering van zelfsturing niet vooropgelopen, weet Busscher. Dat viel ook niet te verwachten, vindt hij, en zo'n omslag heeft tijd nodig. 'Overheden zijn er niet voor organisatieontwikkeling, ze zijn volgend. Ze zijn nog steeds gericht op controle en hebben een industriële, procedurele cultuur waarin de managers vaak 'de beste van de klas' zijn. Ambtelijke organisaties hebben een dependente werking, de overheid verandert langzamer dan de markt en dat is op zichzelf niet noodzakelijkerwijs slecht in deze hectiek. Bedenk ook dat we ambtenaren hebben afgeleerd om initiatieven te ontplooiën en verantwoordelijkheid te nemen. Nu eisen we dat ineens van ze. Er is tijd nodig om ze te helpen in beweging te komen. Maar overheden moeten ook weer niet te langzaam nieuwe dingen oppakken, ze moeten niet losraken van de rest van de wereld. Er is ook wel een verandering aan de gang binnen de wereld van de overheid. Maar het tempo moet omhoog.' Het invoeren van zelfsturing is dus nodig, maar niet eenvoudig, aldus Busscher. 'Besef dat het voor alle lagen van de organisatie een blijvend leerproces is, dat gaat over dingen die heel dicht bij onszelf liggen, zoals ethiek en moraal. Organiseontwikkeling is in feite een didactisch proces. Leren lijkt op creëren en innoveren. De eerste zin die je als professional zou moeten zeggen is: ik weet het niet, maar ik ga het onderzoeken.' ■

# Succesvol, maar niet zaligmakend

*Zelfsturing, maar alleen als het kan*

Zelfsturing kan een efficiënte manier van werken zijn, maar het moet wel passen, vinden ze bij de provincie Noord-Holland. Een gesprek met Paul Striijp (tot 1 februari sectormanager Bestuur en Strategie, nu adviseur nieuwe technologie en data/organisatiestrategie) en Rogier Baars (bestuursadviseur).

**Z**elfsturing is in ons organisatie-traject 'Samen Noord-Holland' geen dogma,' stelt Paul Striijp voorop. 'Waar het zinvol en mogelijk is, voeren we het in, en anders niet. Uitgangspunt daarbij zijn de vier kernwaarden van onze organisatiefilosofie. Wij werken samen met andere partijen bij het vervullen van onze maatschappelijke opgaven en wij kijken van buiten naar binnen, dus wij zorgen ervoor dat we goed weten wat er in de samenleving speelt. Verder zijn wij zelfbewust: we doen belangrijk werk en dat mogen we uitdragen, en de laatste kernwaarde is dat de medewerkers zelf de ruimte mogen nemen om hun werk te doen. Als in het licht van die criteria zelfsturing mogelijk is, dan kiezen we daarvoor.'

Dat is onder meer gebeurd bij het team van bestuursadviseurs, zes medewerkers die ieder een gedeputeerde ondersteunen. Rogier Baars, één van de zes betrokken ambtenaren, is enthousiast over de invoering van zelfsturing. 'Het is voor ons een zeer geschikte werkwijze. Ons team is overzichtelijk. Ook al verschillen de bestuurders die wij ondersteunen onderling, we doen alle zes hetzelfde

soort werk. We hebben regelmatig contact met elkaar, we hebben een gezamenlijke app-groep en we werken één keer per week in dezelfde ruimte. Zo kunnen we van alles met elkaar uitwisselen en elkaar helpen. Hoe doe jij dat, weet jij hier iets van? We weten van elkaar welke dossiers we hebben, we leven met elkaar mee en we zijn nauw betrokken bij het aannemen van nieuwe bestuursadviseurs. We regelen ook een aantal zaken onderling, zoals het opnemen van vakantiedagen en we geven elkaar feedback, daar hebben we geen manager voor nodig.'

## **Bore-out**

Hoewel zelfsturende teams dus veel zelf kunnen doen, is voor sommige zaken toch een leidinggevende nodig, zegt Striijp. 'Denk bijvoorbeeld aan loopbaanoriëntatie. We hebben binnenkort de verkiezingen voor de Provinciale Staten, dus komt er een nieuw college. Voor de bestuursadviseurs is het goed om met een leidinggevende te kunnen praten over de vraag wat ze dan gaan doen: doorgaan of misschien kijken naar een andere functie?' En dan zijn er de jaarlijkse beoordelingen. Striijp: 'Die zijn



meer dan vroeger gericht op de ontwikkeling van de medewerkers. Ze halen zelf feedback op bij collega's en andere betrokken stakeholders. Het is dus geen eenzijdig oordeel van de manager, maar 'een goed gesprek,' zoals ook in onze cao is verankerd.' Baars: 'Wij vragen feedback aan mensen die echt zicht hebben op wat wij doen. Daar schrijven we een zelfreflectie bij en we praten erover in het team. Daarnaast heb je nog wel een leidinggevende nodig als er een conflict is of als iemand langdurig ziek wordt.'

De invoering van zelfsturing betekende niet alleen een andere werkwijze voor de medewerkers, ook voor de manager is er veel veranderd. 'Ik ben nog wel steeds eindverantwoordelijk,' merkt Striijp op, 'maar ik heb steeds minder werk aan mijn managementtaken. In het begin ging ik op gezette tijden bij de gedeputeerden langs, om te vragen hoe het ging en of ze tevreden waren. Ik heb nooit een onvertogen woord gehoord en op een gegeven moment zeiden de gedeputeerden: 'Je hoeft dat niet steeds te komen vragen, als er iets misgaat hoor je het wel'. Het is een proces, waarbij je als manager steeds meer afstand neemt, je moet ze durven loslaten en dat kan ook

## 'Je moet als manager durven loslaten'

als iedereen, zowel de medewerkers als de klanten, tevreden zijn. Mijn vrouw zei tegen me dat ik moest oppassen dat ik van verveling geen *bore-out* [red. continu onder je niveau functioneren] zou krijgen! Dat was een serieus probleem dat de essentie raakt van datgene waar leidinggevend doorheen gaan bij zelfsturing. Waar ben ik nog van, wat doe ik hier nog? Gelukkig kreeg ik de ruimte om een extra project te doen rond technologie en data.'

### Werkplezier

Krijgt een zelfsturend team niet de neiging om in zichzelf gekeerd te raken en los te komen van de omgeving waarin en waarvoor wordt gewerkt? Striijp is er alert op. 'Het kwam ook als aandachtspunt naar voren uit de evaluatie die we ongeveer een half jaar geleden hebben

gedaan. Maar ik zie het niet gebeuren.' 'Onze verbinding met de bestuurders en met de organisatie verliezen we echt niet uit het oog,' vult Baars aan, 'anders gaat het heel snel fout. Uit een enquête die wij als team zelf hebben uitgevoerd, kwam naar voren dat collega's in de organisatie ons juist toegankelijker vonden dan vroeger. Je ziet dat de nieuwe werkwijze ook aantrekkingskracht heeft: we hebben een vrij hoog verloop, maar mensen komen graag bij ons werken. De overdracht en het inwerken zijn goed geregeld, we zijn onderling een klankbord en we investeren in elkaar.' Zelfsturing is voor het team van bestuursadviseurs een succes, maar Striijp en Baars onderstrepen dat het geen panacee is. 'Er zijn ook mensen voor wie het niet past of die er geen trek in hebben,' zegt Striijp. 'Dan moet je het niet doen, want het staat of valt met de motivatie van de medewerkers.' Baars: 'Maak er geen dogma van, geen blauwdruk die je per se oplegt. Kijk per team wat je wel en niet kunt toepassen en aanvaard dat er per team verschillen zijn.' Maar als het kan, levert het veel op, vindt Striijp: 'Eigenaarschap, verantwoordelijkheid, lagere kosten en meer plezier in het werk.' ■



# Balans tussen

## *Stimuleer eigen initiatieven, binnen kaders*

Tekst *Bas Nieuwenhuijsen*

Beeld *Shutterstock, Ruud van Rheenen en Justus Uitermark*

Zelforganisatie bij de overheid kent vele vormen en kan een goed middel zijn om meer toegevoegde waarde te leveren voor de maatschappij, vindt organisatieontwikkelaar Ruud van Rheenen. Maar het is wel belangrijk een goede balans te vinden tussen controle en vrijheid, stelt Justus Uitermark, universitair hoofddocent sociologie aan de Universiteit van Amsterdam.

**G**emeenten moeten in toenemende mate inspelen op trends in de samenleving, aldus Van Rheenen, die bij diverse gemeenten de overgang naar zelforganisatie begeleidt. 'Die trends leiden tot veranderingen in het werk. Veel maatschappelijke opgaven zijn omvangrijk, met elkaar verknoopt, en moeten integraal en in samenwerking worden aangepakt. Duurzaamheidsvraagstukken kunnen we alleen oplossen als publieke en private partijen samenwerken. De terugtrekkende overheid leidt ertoe dat de traditioneel hiërarchische relaties waarin 'de overheid bepaalt' wegvallen. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van de Participatiewet en de Omgevingswet.' Gemeenten moeten investeren in het vermo-

gen om hun koers continu te veranderen, anticiperend op kansen en bedreigingen in de omgeving. Van Rheenen: 'Wendbaar werken noem ik dat. Dit staat haaks op hoe gemeenten van oudsher georganiseerd zijn. Traditioneel hebben gemeenten afdelingen voor een bepaald beleidsthema, zoals jeugd, cultuur, wonen en economie. Dat werkt niet optimaal meer. Veel maatschappelijke opgaven hebben tal van aspecten die met meer dan één beleidsthema te maken hebben. Je kunt de verschillende beleidsterreinen niet los van elkaar zien.' 'Zelforganisatie vraagt om zowel meer sturing als ruimte. Essentieel is dat je draagvlak hebt bij de medewerkers. Zij moeten ervan overtuigd zijn of raken dat de ruimte die ze



# controle en vrijheid

‘Zelforganisatie  
vraagt zowel  
om meer  
sturing als  
meer ruimte’

krijgen om hun werk anders te organiseren daadwerkelijk helpt om burgers beter te bedienen. Uiteraard kan de beweging naar zelforganisatie ook niet zonder draagvlak bij de leiding en de politiek. Zij moeten richting geven aan het proces. Gemeenten beschikken over een beperkte hoeveelheid mensen en middelen, maar de opgaven worden steeds complexer. Dan moet je kiezen welke opgaven je oppakt en je daarvoor inzetten.’

#### **Uiteenlopende vormen**

‘Zelforganisatie bestaat in uiteenlopende vormen,’ vervolgt Van Rheenen. ‘Je kunt bijvoorbeeld teams maken die zelf hun opdrachten realiseren, zonder managers. Dit heeft de gemeente Dongen bijvoorbeeld

gedaan. Het overbodig maken van de manager is niet een doel op zich. In de meeste organisaties hebben de managers juist een cruciale rol in de transitie naar zelforganisatie. Hun leiderschap vraagt niet langer om professionals te vertellen hoe het moet, maar gaat over mensen tot bloei laten komen. Leiders stellen heldere doelen en laten de realisatie over aan professionals.’  
‘Een andere vorm van zelforganisatie is dat je het werk anders verdeelt, zodat er meer ruimte is voor autonomie en vakmanschap van de professional. Vroeger werd de werkverdeling gestuurd door middel van formatie en budget. Dat heeft als nadeel dat je niet erg wendbaar bent en leidt tot klassieke reorganisaties. Je kunt het werk ook verdelen op

Vrije Universiteit Amsterdam

De tijd dat juridische kennis alleen voldoende is, ligt achter ons, stellen Duco Bannink (l.) en Richard Neerhof

*Leergang voor gemeentjuristen*

## Inleven in de ander staat centraal

De rol van de gemeentjurist verandert. Er is behoefte aan juridisch medewerkers die zich kunnen inleven in het perspectief van bestuur, politiek en burger en van daaruit effectief kunnen handelen. Vrije Universiteit Amsterdam onderzocht wat juristen daarvoor nodig hebben en ontwikkelde de leergang 'De gemeentjurist van de toekomst'.

‘Van meet af aan stond vast dat de sociaal-wetenschappelijke inzichten uit de bestuurskunde onmisbaar zijn voor juridisch medewerkers binnen de (semi-)overheid,’ vertelt universitair hoofddocent bestuurskunde Duco Bannink van de Vrije Universiteit Amsterdam. Samen met hoogleraar bestuursrecht Richard Neerhof werkte hij twee jaar aan het samenstellen van de leergang. ‘Binnen het bestuursrecht gaat het om ‘mogen,’ maar dat is niet voldoende. Wie alleen kijkt of iets binnen juridische kaders past, denkt niet in oplossingen maar in onmogelijkheden. Dat maakt je eerder een hinderpaal dan een hulp. Daarom is het belangrijk te leren kijken naar mogelijkheden, naar wat de gemeente ‘wil’ en ‘kan’. En dat is het terrein van de sociale wetenschappen. Gezamenlijk geven ‘mogen,’ ‘willen’ en ‘kunnen’ je als gemeentjurist een handelingsperspectief

waarmee je van toegevoegde waarde kunt zijn. Je kunt vroegtijdig met een wethouder meedenken over de juridische haalbaarheid van nieuwe oplossingen. Of de risico’s van plannen in kaart brengen en motivaties achter besluiten alvast zo inkleden dat deze ook stand houden wanneer ze voor de rechter komen. Denk aan goede communicatie rondom een vergunningenbeleid met heldere voorwaarden voor gunningen.’

### Ander perspectief

Bannink en Neerhof brachten samen met VU Law Academy (PAO Faculteit Rechten VU) en VU Academy voor Sociale Wetenschappen de kennisbehoefte van de gemeentjurist grondig in beeld met enquêtes en rondtafelgesprekken. Naast een verlangen naar meer juridische kennis leefden er vooral vragen over effectief functioneren, zoals: hoe werk ik beter samen met andere disciplines. En: hoe kan ik beter functioneren in mijn

politieke en bestuurlijke omgeving en in contact met de burger? Deze vragen zijn verwerkt in de leergang die in november start. In zes bijeenkomsten worden zes thema’s behandeld: de integere, oplossingsgerichte, marktgerichte, veilige, leefbare en sociale gemeente. Elke bijeenkomst begint met relevante bestuurskundige en juridische kennis, die vervolgens wordt toegepast in een praktijkcasus. Neerhof: ‘Inleven in de ander staat centraal. Dat betekent niet dat je als jurist altijd meebeweegt, maar wel dat reguleringen doeltreffend zijn en dat je effectief kan communiceren met je bestuur, de politiek en inwoners.’ De tijd dat juridische kennis alleen voldoende is voor een succesvolle carrière bij de overheid, is voorbij, stellen Neerhof en Bannink. ‘Juristen moeten investeren in hun kennis maar ook in hun effectiviteit en rol.’ ■

Voor meer informatie: [rechten.vu.nl/gemeentjuristvandetoekomst](https://rechten.vu.nl/gemeentjuristvandetoekomst)

## ‘Essentieel is dat je draagvlak hebt bij de medewerkers’

basis van de opdrachten die er liggen. Professionals kunnen daar vervolgens vanuit eigen ambitie op reageren. Zo kun je mens en werk matchen op basis van ambitie, kwaliteit en talent. Dit doen bijvoorbeeld Nijmegen en Breda. Mensen en middelen stromen zo naar de opgaven waarin ze de meeste toegevoegde waarde bieden. Je krijgt ook een integraal beeld van de ervaring, kwaliteiten en ambities van de professionals die je in huis hebt. Inhuren van krachten van buiten doe je alleen nog als je geen andere keuze hebt en als het echt niet anders kan.’

‘Een derde vorm van zelforganisatie is het bouwen van sterke teams door te investeren in de samenwerking. De manager legt de focus op het faciliteren van de

teamleden in hun ontwikkeling en het verbeteren van de samenwerking binnen en buiten de organisatie. De gemeenten Bergen op Zoom en Oss hebben hierin geïnvesteerd. Uiteraard zijn er nog meer vormen van zelforganisatie, zoals diverse vormen van *agile* werken, waaronder SCRUM.’

‘In een organisatie kunnen ook verschillende vormen van zelforganisatie naast elkaar bestaan. Dat gebeurt bijvoorbeeld aan de hand van het type werkproces. De belangrijkste processen waarmee gemeenten te maken hebben kunnen stabiel of dynamisch zijn. Stabiel zijn zaken zoals paspoorten en vergunningen afgeven, meer dynamisch zijn maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie. Bedrijfsvoeringsprocessen

zijn ondersteunend aan het stabiele en dynamische proces. Deze processen hebben een eigen snelheid, beïnvloeden de inrichting van de organisatie en welke vorm van zelforganisatie passend is.’

### Praktisch benaderen

‘De overgang naar zelforganisatie vraagt veel van mensen,’ weet Van Rheenen. ‘Voor managers betekent het dat ze een deel van hun identiteit en hun macht moeten loslaten. Ze krijgen een andere rol, bijvoorbeeld die van opgavemanager. De medewerkers krijgen meer ruimte om te doen wat ze goed kunnen. Dit brengt de samenleving een betrouwbare partner, die het noodzakelijke resultaat levert en van toegevoegde waarde blijft.’ Van Rheenen legt in zijn begeleiding van de overstap naar zelforganisatie de nadruk op leren in de praktijk. ‘Onder het motto: van A naar B, door B te doen. Medewerkers ontdekken nieuwe manieren van samenwerken door opgaven samen op te pakken.’

Gemeenten kiezen uiteraard zelf hun eigen vorm van zelforganisatie. ‘Die keuze kan meer en minder bewust tot stand komen.’ Duidelijk is dat het niet te vatten is in een blauwdruk. Inspiratie voor de meest passende vorm van zelforganisa-

tie zoeken gemeenten binnen en buiten de eigen organisatie. Een team dat betere resultaten boekt, door een hoge mate van zelforganisatie, kan als voorbeeld dienen. Ervaringen uit andere gemeenten kunnen waardevol zijn voor de manier waarop je zelf aan de slag gaat met zelforganisatie.’

### Einde trend

Socioloog Uitermark signaleert juist het einde van een politiek-maatschappelijke trend. ‘Een paar jaar geleden hoorde je bij de overheid veel over de participatiemaatschappij praten. Nu weinig meer,’ aldus Uitermark. Hij begrijpt het wel. ‘Opiniemakers beginnen erover, dan laten belangrijke organisaties zoals de WRR zich erover uit, de Tweede Kamer heeft het erover en het is een onderwerp



Zelforganisatie betekent dat managers hun identiteit en macht moeten loslaten, zegt Ruud van Rheenen

op congressen en symposia. En dan is er een volgend thema. De opkomst van maatschappelijke zelforganisatie heeft te maken met de afgelopen crisis, die men wilde benutten voor een verandering: beter beleid voor minder geld. Er bestond veel wantrouwen jegens de overheid: laat het ons zelf maar doen, was de sfeer. Maar het idee dat - als de overheid een stap terugdoet - de samenleving naar voren treedt, is te simpel. Mensen willen wel een stap naar voren zetten, maar dan moet de overheid dat ook doen. Ze willen best ruimte om initiatieven te nemen,

maar ze willen ook ruggensteun vanuit de overheid. De overheid wil allerlei taken overlaten aan burgers of bedrijven, maar daar is niet veel van terechtgekomen, want niemand wil een slecht functionerende dienst overnemen. Bovendien wil de overheid dan toch nog de touwtjes in handen houden door voorwaarden te stellen.’

## ‘Zelforganisatie is niet te vatten in een blauwdruk’



## VAN ONZE KENNISPARTNER

Ambtenarenpanel

# Geef je mening in het Ambtenarenpanel

Als ambtenaar voer je beleid uit. Politiek ben je er niet voor verantwoordelijk en bovendien wordt je verondersteld er geen mening over te hebben. Toch is het Ambtenarenpanel op zoek naar juist de mening van ambtenaren. Wat voor raad zou je Den Haag willen meegeven om de uitvoerbaarheid van het aanstaande Klimaatakkoord te vergroten? Wat zijn de aandachtspunten voor de Omgevingswet en hoe kan een gemeente zich hierop het beste op voorbereiden?



Het Ambtenarenpanel is een initiatief van onderzoeksbureau Overheid in Nederland en uitgever Publiek

Denken. 'Het is een digitaal raadgevend panel waar ambtenaren op een laagdrempelige manier kunnen meedenken en meepraten over actuele onderwerpen,' vertelt Asha Narain, uitgevend hoofdredacteur van Publiek Denken. 'De resultaten worden exclusief verspreid in het magazine en op de website van Publiek Denken, en natuurlijk op de website van Ambtenarenpanel zelf. Behalve over beleid en de uitvoering ervan stellen we ook vragen over hoe ambtenaren hun werk ervaren en hoe deze ervaring kan worden verbeterd. Zo hebben we gevraagd naar de digivaardigheid van ambtenaren, hun professionele ontwikkeling en hun werkbeleving.' 'Raadplegingen onder ambtenaren vinden in Nederland (nauwelijks tot) niet plaats,' vult Martijn Hulsen van Overheid in Nederland aan. 'Vreemd eigenlijk, want juist bij deze groep is vak- en praktijkkennis aanwezig over onderwerpen die de overheid aangaan en waarover iedereen vaak praat.' Een raadpleging is anders dan een

Voorbeeld opiniepeiling:  
**'Ambtenaren niet uitgerust  
terug van vakantie'**

Voorbeeld raadpleging:  
**'Ambtenaren wensen uitwisselingen  
tussen gemeenten op gebied van...'**

opiniepeiling, benadrukt hij: 'Een raadpleging gaat op zoek naar de tip ('raad'). Een opiniepeiling blijft in de wat-vraag hangen.'

**Meepraten**

Hoe vaak krijgen deelnemers aan het Ambtenarenpanel een raadpleging toegestuurd? Narain: 'Gemiddeld 4 tot 6 keer per jaar. Per uitnodiging zijn ze vrij om wel of niet deel te nemen. De resultaten worden anoniem verwerkt en gepresenteerd.

Gegevens uit het onderzoek worden niet op persoonsniveau aan derden ter beschikking gesteld. We leven strikt de MOA-richtlijn en de Europese en Nederlandse privacywetgeving na.'

Wat is de meerwaarde om mee te doen aan het Ambtenarenpanel? Hulsen: 'Er zit enorm veel kennis en ervaring in de hoofden van ambtenaren. Bij de (politieke) besluitvorming worden deze niet altijd geraadpleegd terwijl ze nu net het verschil maken.' ■

*Deelnemen aan het Ambtenarenpanel?  
Meld je dan aan op: [ambtenarenpanel.nl](http://ambtenarenpanel.nl).*

Het is een beeld dat ook aardig van toepassing lijkt op zelforganisatie binnen de overheid zelf: ruimte voor het vakmanschap en de eigen verantwoordelijkheid van ambtenaren, maar binnen kaders. 'Onderling vertrouwen is essentieel, maar er is sprake van een dubbele houding. Aan de ene kant betekent zelforganisatie dat je het aan iemand overlaat, maar achteraf wordt er wel gecontroleerd en afgerekend. Het is dus leuk als mensen zelf bedenken hoe ze iets aanpakken, maar er zitten wel grenzen aan.'

#### Tussenweg

Niettemin vindt Uitermark zelforganisatie een belangrijke ontwikkeling. 'De gedachte dat de leiding de wijsheid in pacht heeft, is problematisch. Zelforganisatie is binnen bijvoorbeeld het ambtenarenapparaat efficiënter dan een traditionele werkwijze.' Het is wel

## 'De baas moet opdrachten niet zomaar over de schutting gooien'

belangrijk een goede balans te vinden. 'De baas moet de opdrachten niet zomaar over de schutting gooien. Aan de andere kant moet hij er ook niet bovenop gaan zitten. Je moet een tussenweg vinden.' Zelforganisatie is een logische ontwikkeling, zegt ook Van Rheenen. 'Het is een van de middelen om medewerkers en teams meer autonomie en mandaat te geven. Zo kunnen zij beter omgaan met de toegenomen complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast stimuleert het de samenwerking tussen afdelingen en teams in de organisatie en tussen partners en burgers buiten de organisatie.' ■



Dat de leiding de wijsheid in pacht heeft, is een problematische gedachte, zegt Justus Uitermark



## het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

### Perspectief in de publieke sector

Het Zijlstra Center verzorgt (postgraduate) onderwijs voor leidinggevendenden, bestuurders, controllers, auditors, managers en toezichthouders in de publieke sector die inhoudelijke verdieping of verbreding binnen hun vakgebied zoeken.

"Bestuurlijke en bedrijfseconomische principes in de (semi-) publieke sector hebben een heel eigen uitwerking en dynamiek. De opleidingen van het Zijlstra Center geven daar

het brede kader voor: een kritische geest, een analytische blik, een goed bestuurlijk gevoel en aandacht voor maatschappelijke waardecreatie zijn aspecten die in alle opleidingen aan bod komen.

Of u nu bij een (rijks)overheidsorganisatie, in de zorg of in het onderwijs werkt, bij een woningcorporatie, een adviesbureau of een zbo, een opleiding van het Zijlstra Center biedt u perspectief in de publieke sector."

Bekijk ons gevarieerde aanbod voor Public Professionals op [www.hetzijlstracenter.nl](http://www.hetzijlstracenter.nl)  
Informatiesessie di 7 mei, 18.00 uur op de VU. Aanmelden via [hetzijlstracenter@vu.nl](mailto:hetzijlstracenter@vu.nl)



Prof. dr. ir. Gerda van Dijk,  
directeur het Zijlstra Center



de Baak

# Tussen ziel en zakelijkheid

*Van baas naar regisseur*

We zitten in een overgang naar een ander type leiderschap, van 'baas' naar 'regisseur'. En dat past heel goed bij de overheid, die dienstbaar is aan anderen, vindt Jules Koster, director of Innovation en incompany adviseur bij trainingsinstituut de Baak.

In een tijd van diepgaande democratisering van organisaties door onder meer zelforganisatie verandert er niet alleen veel voor professionals, maar ook voor managers, constateert Koster. 'Leiderschap zagen we als een individuele eigenschap van mensen. Nu zien we het meer als eigenschap van een sociaal systeem, zoals een team of organisatie. Het is een rol die vervuld moet worden, waaraan iedereen kan werken.

Leiderschap vraagt tegenwoordig om twee dingen: een magneet en een kompas. De magneet is een stip aan de horizon, een helder doel dat ons trekt. Het kompas is een moreel kompas, de waarden van waaruit je werkt om het doel te bereiken en waarmee je niet gaat sjoemelen. Als je die twee zaken hebt, ervoor staat en ze ook uitstraalt, dan krijg je mensen mee.'

'De traditionele hiërarchische verhoudingen stammen uit de industriële revolutie en wankelen nu,' aldus Koster.

'Toen was het wel begrijpelijk: arbeiders stroomden naar de fabrieken en waren vaak laaggeleerd. Nu werk je met hooggeleide professionals en zitten organisaties om talenten verlegen. Een corporate carrière boeit jongeren niet meer. Die willen geen last hebben van bazen, maar iets gaafs doen, waarbij ze bepaalde waarden hoog kunnen houden, zoals duurzaamheid. Zo'n verandering leidt ook tot ander leiderschap, meer dienend, voorwaarden scheppend voor het succes van de medewerkers. Ik zie trouwens ook wel een tegenbeweging, ook in het buitenland: een hang naar populisme, met leiders die met de vuist op tafel slaan.'

## Dienstbaarheid aan anderen

De Nederlandse overheid loopt volgens Koster voorop als het gaat om sociale innovatie. Koster: 'Dat past ook goed bij de overheid, want die is dienstbaar aan anderen. Diensten maak je samen, je kunt moeilijk zeggen dat je een goede dienst hebt geleverd als de ander niet tevreden is. Vroeger had je bij een gemeente als baas van bijvoorbeeld de plantsoendienst tientallen mensen onder je. Nu besteed je het uit aan een

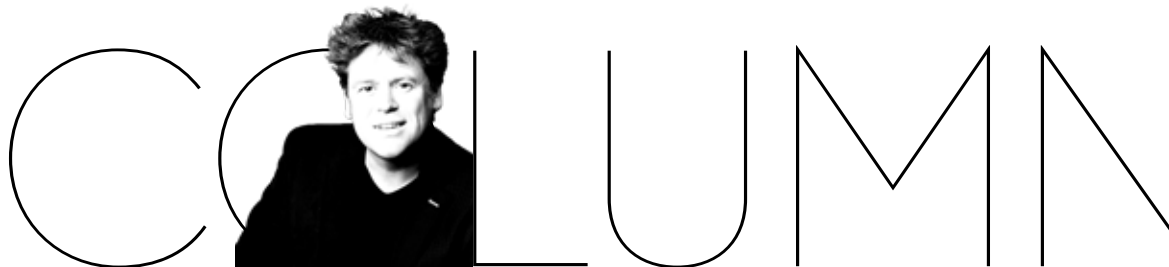
hovenier en ben je niet 'de baas' maar meer 'de regisseur', de opdrachtgever.' Dat vraagt een ander type leiderschap, waarbij je professionals de ruimte laat hun werk goed te doen. 'We moeten af van de enorme bureaucratie die alles wil vastleggen en controleren. Liever werken in onderling vertrouwen met minder regels die we echt handhaven, dan werken met heel veel regels die niemand zo nauw neemt. Het is een leerproces, waarin we gedreven werken aan dienstbaarheid aan anderen: tussen ziel en zakelijkheid. Die twee sluiten elkaar niet uit, integendeel, met je ziel werken kan heel zakelijk zijn.'

Heeft u vragen? Neem dan contact op met Jules Koster, [j.koster@debaak.nl](mailto:j.koster@debaak.nl)

**'We moeten van die bureaucratie af die alles wil controleren'**



Jules Koster: 'Jongeren willen geen last hebben van bazen'



*Kees Jansen*

## Klimaatmars

Op 27 januari 2019 liepen ruim 70.000 mensen in België mee met de klimaatmars. In België wordt regelmatig gedemonstreerd voor klimaatmaatregelen, maar nog nooit kwamen er zo veel mensen op af. Ook in Nederland was er een landelijke klimaatmars op 10 maart op de Dam in Amsterdam. Tijdens het schrijven van deze column - vóór de mars - heb ik geen zicht op de aantallen en de sfeer maar ook hier leeft het veel op social media. Het is op die zondag dus veel kans op grote aantallen mensen.

Ik vind het geweldig dat we eindelijk als betrokken burgers van ons laten horen. Ik heb het altijd bijzonder gevonden dat in de roerige jaren '60 en de krakende jaren '80 van de vorige eeuw grote groepen Nederlanders regelmatig van zich lieten horen, maar dat het sindsdien steeds stiller wordt in de straten. We hebben het uiten van ongenoegen verplaatst naar online platforms. Daar zijn de meningen overvloedig aanwezig en zeker niet zuinig in harde bewoordingen. Maar nu dus eindelijk weer op straat.

Helemaal terecht, want het onderwerp - aandacht voor échte oplossingen voor onze aarde en ons leefklimaat - is nijpender dan ooit. Ook al zijn er helaas nog steeds mensen en politici die het als *fake* nieuws en complottheorieën bestempelen, de wetenschappelijke feiten liegen er niet om. Het roer moet om en de maatregelen die overheden nemen zijn niet voldoende, of blijven hangen in vage beloften. Heel goed dus om hier aandacht voor te vragen: aan zowel richting overheid als bedrijfsleven!

Toch zit er een klein stemmetje in mij (die zich steeds harder laat horen): is dit voldoende voor een betere wereld? Gaat het om de mars of wat die mensen zelf doen? Al die demonstranten - hoeveel actie nemen zij zelf? Ik hoor regelmatig dat de overheid en het bedrijfsleven het maar moeten doen, want 'alleen kan ik er toch niets aan doen'. Ik waag dat te betwijfelen. Elke actie die je thuis doet, draagt wel degelijk bij. Alles wat je koopt of juist niet consumeert: daar zit een enorme kracht. Daarnaast ben jij ook zelf 'de overheid en het bedrijfsleven' in je werkende leven. Wat doe je dáár?

Het gaat echt om beide kanten: zowel als samenleving (burgers met overheid en bedrijfsleven), maar vooral ook als individu met alle kleine dagelijkse acties samen. Juist die dragen als massale kleine prikjes bij aan wat wij belangrijk vinden. Die als massa enorme kracht heeft, een kracht die overheid en bedrijfsleven niet kunnen negeren. Ik ben benieuwd hoeveel mensen de mars meelopen om hun geluid te laten horen, en hoop dat hun gedrag - privé en als werknemer van bedrijfsleven en overheid - bijdraagt aan een betere wereld. Want meningen veranderen de wereld niet, maar actie wel.

Kees Jansen is  
stadfilosoof en docent  
Slimme Circulaire  
Steden aan de Aeres  
Hogeschool Almere.



Meer werkplezier na training sleutelen aan je werk

# De kunst van het baanboetseren

Bevlogen en productief blijven. Ambtenaren zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen werkwelzijn en inzetbaarheid. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Zeker niet als reorganisaties elkaar in rap tempo opvolgen. Het goede nieuws: zelf zorgen voor meer werkplezier is aan te leren. A+O Fonds Rijk biedt daarvoor de training job crafting waarvan de effectiviteit bij ambtenaren wetenschappelijk is bewezen.



Maria Peeters: 'Job crafting draait om aanpassingen waarmee je de kwaliteit van je werk kan verbeteren'

Het idee achter *job crafting* of 'sleutelen aan je werk' is dat mensen (kleine) veranderingen doorvoeren in hun werk zodat taken en werkomstandigheden beter aansluiten bij hun eigen competenties, interesses en behoeften. En dat betekent kortweg: meer werkplezier en grotere arbeidsmotivatie. En dat is weer het fundament onder duurzame inzetbaarheid, belangrijk om tot de pensioenleeftijd fit, blij en productief te functioneren.

De effectiviteit van de methode wordt sinds 2012 wetenschappelijk onderzocht door de Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam en Technische Universiteit Eindhoven. Een eerste pilot bij de Politie Brabant was zo veelbelovend dat Vakbond NCF en A+O Fonds Rijk het onderzoeksteam uitnodigden om de effectiviteit van *job crafting* bij rijksambtenaren te onderzoeken. Kan deze methode ook ambtenaren ondersteunen en zorgen dat ze plezier in het werk houden? En biedt *job crafting* ze handvatten om meer eigen regie te nemen in hun werk en hun eigen welzijn? Aldus startte een veldstudie met 83 rijksambtenaren verdeeld over 12 trainingsgroepen. Ze kregen een training van een dag, waarna ze vier weken in de praktijk aan de slag gingen met door hen zelf geformuleerde doelen. Met als afsluiter een reflectiemiddag ter consolidatie.

## Zelf kwaliteit verbeteren

Prof. dr. Maria Peeters is universitair

**'Hoe meer waarde aan een taak of functie wordt gehecht, hoe groter de motivatie'**

docent sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. 'Bij *job crafting* gaat het om aanpassingen waarmee medewerkers de kwaliteit van hun werk en welzijn op de werkplek kunnen verbeteren en waarvoor ze geen toestemming nodig hebben van hun leidinggevende,' aldus Peeters. 'In de training is aandacht voor vier aspecten waarbij medewerkers zelf aan de knoppen zitten. Nummer 1, en volgens Peeters in de praktijk het meest effectief, is het aanboren van werkhulpbronnen, zoals steun van collega's, meer autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden. Daaronder horen ook persoonlijke hulpbronnen: dat wat deelnemers zelf kunnen doen om beter met stressvolle of onzekere situaties om te gaan, zoals persoonlijke effectiviteit, bewustwording en zingeving. Daarnaast wordt in de training gekeken naar verlaging van belemmerende taakeisen. Kan er iets

veranderd worden aan het aantal of type taken? Of zijn er mogelijkheden voor efficiënter werken? Een derde tool voor *job crafting* is meer uitdagingen zoeken. Kunnen deelnemers uitdagende nieuwe aspecten aan hun werk toevoegen? Tot slot is er cognitieve *crafting*: een verandering in de wijze waarop een medewerker tegen zijn werk aankijkt. Hoe meer waarde aan een taak of functie wordt gehecht, hoe groter de motivatie.

Uit het onderzoek bleek dat de methode een positief effect had. Deelnemers gingen onderzoeken wat ze aan werk en werkomstandigheden konden veranderen, ervoeren meer ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie en waren zich meer bewust van hun werkomgeving en werkbeleving. Ook hadden deelnemers meer positieve en minder negatieve gevoelens ten aanzien van

hun baan en was ook het vuurtje meer gaan branden. Een vergelijkbare controlegroep ervoer dat niet.

Waren de medewerkers in de trainingsgroep niet sowieso meer gemotiveerd om te veranderen. Ze hadden zichzelf immers opgegeven? Peeters: 'In de uitkomst zit zeker een bepaald selectie-effect en dat is vaak zo met trainingen. Degenen die gemotiveerd zijn en willen leren en ontwikkelen, schrijven zich vaak als eerste in. Maar iemand dwingen werkt niet. Dan is de kans op verandering klein.'

Peeters waarschuwt dat de rol van de leidinggevende bij motivatie, zelfsturing en eigen regie heel belangrijk blijft. 'Als medewerkers aan de slag gaan met *job crafting*, ontslaat dat leidinggevend en managers niet van de plicht ook zelf een bijdrage te leveren aan een fijne werksfeer, goede banen en een gemotiveerd team.' ■

## Populair

*Job crafting* is een zeer populaire training in het aanbod van A+O Fonds Rijk. Gerard Oudshoorn deed deze training bij Maggie van den Heuvel, onderzoeker, trainer en collega van Maria Peeters. 'Van oorsprong ben ik controller en bij de Belastingdienst was ik tot voor kort verantwoordelijk voor het team dat zich bezighoudt met alles op het gebied van interne beheersing, informatiebeveiliging en risicomanagement. Maar ik wilde iets heel anders gaan doen in mijn werk.'

Oudshoorn is nu teamleider MKB Vastgoed en Landbouw op het belastingkantoor in Eindhoven. 'De focus in de training lag op het opsporen van energievreters en -gevers. Heel nuttig.' Hij heeft collega's erheen gestuurd en organiseert een extra terugkomdag. 'Om vast te houden wat je hebt geleerd.' Hiske Kuiken is kwaliteitsmedewerker bij de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit. De aankondiging van de training triggerde haar belangstelling, wat kun je zelf veranderen? Kuiken leerde hoe ze zelf kan werken aan haar duurzame inzetbaarheid. 'Wat kost energie, wat kun je daaraan doen? Geef duidelijk je grenzen aan en neem bijvoorbeeld bewust pauzes.' Dat heeft effect: 'Aan het eind van de dag heb ik meer energie. Met andere woorden: de training is echt een aanrader!'



Personeels-  
management  
& Medezeggenschap

## Besluitvorming die werkt



## Ontwikkelingen binnen de overheid – ook in jouw organisatie?

Wij zien voortdurend veranderingen bij gemeentes en andere overheidsorganisaties: herinrichting van de organisatie, shared service centra, nieuwe taken vanuit 'Den Haag' enzovoort.

Hoe maak je politieke besluiten uitvoerbaar? Er komt druk op de besluitvormingsprocessen. Hoe krijg en houd je draagvlak binnen de organisatie en de teams? Medewerkers ervaren onzekerheid door de veranderingen. En ondertussen moeten leidinggevend en goede gesprekken voeren binnen de functionerings- en beoordelingscyclus.

zuidemapm.nl helpt met advies en training. Vraag ons hoe wij jou en jouw organisatie kunnen ondersteunen.

## Onze diensten

- Begeleiding van besluitvorming
- Training en advies OR
- Vaardigheidstrainingen voor leidinggevend:
  - Beoordelingscyclus
  - Functionerings- en POP-gesprekken
  - Verzuim

# Peel en Maas zet in op vitale gemeenschappen

*Nieuwe relatie, nieuwe doelen, nieuwe resultaten*

In deze tijd van minder overheid, meer burger kiest de gemeente Peel en Maas voor zelfsturing als kernwaarde voor beleid. Dorpskernen formuleren zelf hun visie en leefbaarheidsagenda en de overheid faciliteert binnen de wettelijke kaders. De nieuwe rol vraagt een nieuwe werkwijze die nog dagelijks aandacht vraagt, maar de oogst is groot.

**H**et zaadje voor de nieuwe werkwijze werd halverwege de jaren negentig al geplant. Strateeg Geert Schmitz, toen nog concerncontroller bij de gemeente Helden, kwam een tikje wrevelig terug van een bijeenkomst over burgerparticipatie. 'Participatie impliceert dat de burger mag meedenken en meedoen in een initiatief van een ander. Maar dat werkt niet. Dat bewijzen de vele projecten die door gemeenten en maatschappelijke organisaties zijn opgestart, waar veel geld is ingepompt en die vervolgens doodbloeden. In die tijd ging bijvoorbeeld veel geld naar initiatieven om de leefbaarheid in achterstandswijken en plattelandsgemeenten te verhogen. Maar dat leidde tot aangeleerde hulpeloosheid en niet tot een vitale gemeenschap die de kwaliteit van de leefomgeving in eigen hand nam.' De filosofie dat gemeenschappen een eigen autonoom perspectief hebben en zelf hun gewenste leefwereld kunnen vormgeven als ze zich daarvan bewust zouden zijn, speelde toen al in Peel en Maas. Tot de eerste experimenten die al

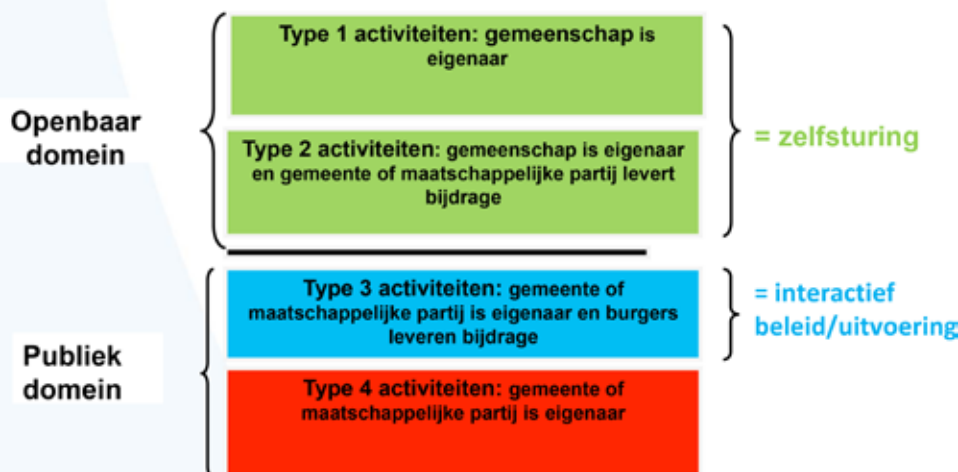
**'Echte zelfsturing vraagt om gemeenschapsontwikkeling'**

stammen uit de jaren zeventig, behoren gekozen dorpsraden die de gemeenschap zouden vertegenwoordigen. Schmitz: 'Zonder succes. De dorpsraden waren gericht op de gemeente en dachten namens de bewoners, in plaats van met hen in gesprek te gaan. Echte zelfsturing vraagt echter om gemeenschapsontwikkeling. We wilden helpen met dat emancipatieproces en nodigden de dorpsgemeenschappen uit een eigen toekomstperspectief op te stellen: een eerste stap naar zelfsturing.'

#### **Organische ontwikkeling**

Het duurde enkele jaren voordat de gemeenschappen dermate georganiseerd waren dat ze met een visie kwamen. De eerste visies waren vooral gericht op de

## eigenaarschap



fysieke omgeving, zoals bouw of verbouwing van het gemeenschapshuis en het dorpsplein. Leidend daarbij was de vraag: wat wil de gemeenschap? De gemeente financierde de (ver)bouw voor een deel. Het eigenaarschap en de exploitatie was aan de gemeenschap. In de jaren daarop verbreedden de dorpsvisies zich heel organisch met plannen voor sociale voorzieningen. Een dorpsontmoeting voor ouderen bijvoorbeeld. Schmitz: 'We constateren dat bewoners de natuurlijke neiging hebben de positie van de zwakkere in de gemeenschap te verbeteren. Bij voldoende gemeenschapsontwikkeling lossen bewoners meer hun eigen problemen op. Dat hoeft de overheid niet te doen.' De nieuwste generatie dorpsvisie waar de meeste dorpen aan toe zijn (zelfsturing 3.0) focust zich op de 'mentale staat' van de gemeenschap: hoe groeien jongeren op in ons dorp? Hoe kunnen generaties samenwerken? Wat is onze identiteit? Ook zijn ondertussen dorpsoverstijgende themanetwerken ontstaan, waaronder duurzaamheidsnetwerk Gloei en het ondernemersnetwerk Wij maken Werk van werk.

### Nieuwe rol

De emancipatie van de dorpsgemeenschappen vraagt een nieuwe rol van

de gemeente. In het visiedocument bij de fusie Peel en Maas uit 2010 is dit verankerd. Schmitz: 'Willen we ons goed tot een dorpsvisie verhouden, dan moeten we een helder antwoord hebben op alle ideeën en projecten die erin werden genoemd. Allereerst willen we de gemeenschappen helpen hun eigen doelen te bereiken. Dat noemen wij het groene gebied van zelfsturing. Voor een deel hebben de gemeenschappen de gemeente daar niet bij nodig, denk aan het organiseren van een carnavalsoptocht. Het (blauwe) overheidsdeel moet de gemeente zelf gedegen invullen door de juiste producten en diensten te leveren, bijvoorbeeld afval ophalen, groenvoorziening en wegen aanleggen en ook het sociaal domein. De stem van de burger is daarin van belang. Dit gaat over interactief beleid, beheer en uitvoering waarbij burgers serieus worden genomen.'

'Dan is er ook een terrein waarin we niet in overleg met de bewoners gaan, maar waarin we een wettelijke autoritaire taak hebben, denk aan veiligheid en de begroting. Dit noemen we het rode gebied, waarin vooral de gemeenteraad zeggenschap heeft. Daarnaast wilde de gemeente beter aansluiten bij de beleving en ontwikkeling van de gemeenschappen.

'De leefwereld opereert vanuit een zich ontwikkelend perspectief van kwaliteit en waarden. Op initiatief van de gemeenteraad zijn die waarden in gesprek met bewoners geformuleerd als onderdeel van het coalitieakkoord in 2014 en zijn ze de inspiratie geweest voor de programmadelen van de gemeente.'

### Gemeenschapsontwikkeling

In de gemeentelijke organisatie krijgen medewerkers training in de nieuwe manier van werken en denken op de Peel en Maas-academie en is er een werkplaats Gemeenschapsontwikkeling met twee regisseurs Zelfsturing die de eigen positie van de dorpsvisies scherp in de gaten houden. Wethouder Vitale Gemeenschappen Anget Mestrom ziet met genoegen de maturiteit van de dorpsoverleggen groeien. 'Het zijn gelijkwaardige partners. We zijn nu met ze in overleg over nieuwkomers. In ons coalitieakkoord staat dat deze welkom zijn, maar hoe vertalen we dat door? Wat kunnen en willen de kernen daarin zelf doen. Wat dan niet gebeurt, vullen wij als overheid aan. Sommige kernen kunnen daar meer mee, dan andere. Bij de ene kern zal de gemeente meer moeten aanvullen dan bij de ander. Maar dat geeft niet. Het ritme van de kern loopt niet synchroon met de planningsnelheid van de overheid. Elke kern ontwikkelt zich in eigen tempo. Een mooi voorbeeld is de Wmo-pilot Hulp in de huishouding. Negen kernen hebben dit al georganiseerd, een paar niet. Dan ontstaat de neiging om te helpen, maar de andere kernen vroegen ons dat niet te doen: faciliteer, maar ga het niet overnemen en dat respecteren we.' ■

Meer lezen? Download 'Zelfsturing 3.0' en de themadocumenten over Vitale Gemeenschappen op de pagina *Uitgangspunten Peel en Maas* op [PeelenMaas.nl](https://www.peelenmaas.nl/bestuur-en-organisatie/organisatie/uitgangspunten-peel-en-maas):  
<https://www.peelenmaas.nl/bestuur-en-organisatie/organisatie/uitgangspunten-peel-en-maas>



*Doen wat bij je past*

# Zelforganisatie is ingrijpend maatwerk

Besluiten om over te stappen op zelforganisatie is één ding, zo'n omslag in de praktijk succesvol invoeren is iets heel anders. De gemeente Berkelland deed het en kreeg daarna een gouden voorzet van enkele medewerkers zelf. 'Ze wilden hun persoonlijke ontwikkeling verbinden met die van de organisatie. Dat was een enorme kans!'

**C**hris van Hoeve, concern-opdrachtgever bedrijfsvoering ging op 1 februari 2016 aan de slag bij de gemeente Berkelland. Het was de dag waarop de omslag naar zelforganiserende teams met een *big bang* werd ingezet. 'Er was besloten om initiatieven vanuit de maatschappij meer te faciliteren en de verantwoordelijkheden laag in de organisatie en in de samenleving zelf neer te leggen,' vertelt hij. 'De bestaande afdelingen werden opgedeeld in nieuwe teams.' Berkelland heeft nu 25 basisteams en werkt daarnaast met opgavegerichte teams, die, afhankelijk van de opgave, in wisselende samenstelling met elkaar samenwerken. Van Hoeve: 'De teams en

hun samenwerking zijn meer gericht op de vraag vanuit de samenleving. Elk basisteam werkt met een opdrachtgever en de teams zijn geclusterd in een focusveld. Een concernopdrachtgever formuleert de opdrachten voor de teams, begeleidt hen en monitort de voortgang.' Patty Schmidt kwam kort na Van Hoeve in dienst, als opdrachtgever in het sociaal

**'Hoe verder een team is, hoe meer eigen regelruimte het heeft'**

## ‘Zelforganisatie is niet alleen een organisatieverandering maar ook een cultuuromslag’

domein. ‘Ik heb meer een regierol dan dat ik beleid moet ontwikkelen, wij werken in cocreatie met de samenleving.’ De invoering van zelforganisatie in een gemeente is nogal ingrijpend, zegt ze. ‘Het is een organisatieverandering, maar ook een cultuuromslag. Het is echt een andere manier van werken, je moet kwaliteiten en talenten inzetten die niet rechtstreeks met de inhoud van je werk te maken hebben, zoals samenwerken of initiatief nemen. Doordat je moet samenwerken, ben je gedwongen om meer te zorgen voor elkaar en bij te springen waar nodig. En je moet elkaar ook aanspreken op de persoonlijke ontwikkeling en de gezamenlijke ontwikkeling als team.’

### Coaches en ‘veranderaars’

De omschakeling naar zelforganisatie was zorgvuldig voorbereid, aldus Van Hoeve. ‘Er was een pool opgezet van externe coaches en binnen de organisatie waren mensen aangewezen als ‘veranderaar’. Daarnaast hebben we in de medewerkers geïnvesteerd, het opleidingsbudget is verhoogd.’ De maatregelen werken: ‘De teams pakken steeds meer zelf op, de nieuwe werkwijze went.’ Schmidt: ‘Het was nieuw, dus je moet op ontdekkingsstocht. Wat hebben we samen, wat is onze rol en hoe verhoudt die zich tot de opdrachtgever? We moeten ook meer naar buiten en aansluiten bij de behoeften van onze inwoners, ondernemers en instellingen: wat speelt er in de samenleving?’ ‘Het ene team is het andere niet,’ constateert Van Hoeve. ‘Hoe verder een team is, hoe meer eigen regelruimte het heeft. Zelforganisatie is maatwerk, er mogen verschillen tussen teams zijn. En er zijn ook verschillen tussen organisaties. Let op je context, we hoeven niet

allemaal op Buurtzorg te lijken.’ Schmidt is betrokken bij een initiatief, dat een belangrijke constructieve rol bij de ontwikkeling van de organisatie speelt: B-Young. In 2016, niet lang na de *big bang* dus, gingen twee jonge medewerkers langs bij Van Hoeve, met een idee. ‘Ze wilden zich verder ontwikkelen en hadden zelfs al offertes opgevraagd bij externe bureaus.’ Van Hoeve sloeg er onmiddellijk op aan. ‘Ze wilden hun persoonlijke ontwikkeling verbinden met die van de organisatie. Dat was een enorme kans! Dus ik zei: er zijn vast meer jonge medewerkers die zoiets willen, kunnen jullie niet intern zoiets opzetten in plaats van dat je dat bij een extern bureau zoekt?’

### Olifantenpaadjes

Het resultaat is B-Young, een programma van maandelijks activiteiten dat medewerkers tot en met 35 jaar met elkaar verbindt. Schmidt zit in de regiegroep, die de organisatie voor z’n rekening neemt. ‘Voor de eerste workshop kwamen twintig mensen. Ik had geen idee dat er zoveel jonge mensen bij de gemeente werkten. De activiteiten worden vanuit de groep ingevuld. Sommige workshops zijn meer gericht op persoonlijke ontwikkeling, zoals mentaal fit zijn, andere meer op de ontwikkeling van de organisatie, zoals veranderkunde. In vrijwel alle teams zit nu een B-Younger, die dit aanjaagt.’ ‘Dat netwerk heeft een prachtig effect,’ vindt Van Hoeve, ‘er zijn in de organisatie olifantenpaadjes ontstaan, verbindingen

tussen mensen die er anders niet zouden zijn.’ Schmidt: ‘Je hebt bij elk team wel een ingang. Door de verschillen tussen de teams komt het voor dat iets op een bepaalde plek een beetje tussen wal en schip raakt. Mede dankzij B-Young kan het dan toch opgepakt worden.’ B-Young organiseert steeds meer voor de hele organisatie, de jonge *mindset* en kennis komt daardoor verder in de organisatie. Jong zijn zit niet zozeer in leeftijd, maar juist in de manier waarop je je werk doet en in de organisatie staat. Onder het motto ‘Doe eens gek, we zijn al normaal genoeg’ wil B-Young bijdragen aan de organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld door B-Young+ bijeenkomsten te organiseren met workshops over relevante thema’s voor de organisatieontwikkeling. Ook wordt een aantal keer per jaar iets ludieks georganiseerd voor collega’s, zoals een stormbaan tijdens de zomerbarbecue en een rad van fortuin tijdens de kerstborrel.

Nu de omslag naar zelforganisatie geland is, is een nieuwe organisatie- en besturingsfilosofie opgesteld, waarin de nieuwe werkwijze is beschreven. ‘Dat geeft duidelijkheid aan de medewerkers,’ zegt Van Hoeve. ‘Op een balkon zonder hek blijven mensen weg van de rand, maar als je er een hek op zet, leunen ze erop en kijken ze eroverheen.’ Hij heeft een paar tips voor gemeenten die ook zelforganisatie willen invoeren. ‘Doe wat bij je past, regel draagvlak, laat het niet iets van de leiding zijn maar van de medewerkers, en vergeet niet mensen die minder gemakkelijk meegaan ook mee te nemen. In een kritische houding zit belangrijke informatie.’ En zet ook een B-Young-programma op? Schmidt, kernachtig: ‘Ja!’ ■

# Wie zit er aan het stuur?



**FRANKLIN WIJGA,**  
directeur gemeente  
Hollands Kroon

Zelfsturing of zelf-organisatie, het zingt al enige tijd rond in zowel de publieke als de private sector. De samenleving van vandaag vraagt immers om andere manieren van organiseren dan de klassieke hiërarchische vorm. Toch zien we het in het Hollandse overheids-landschap nog maar mondjesmaat toegepast. Aan het woord een gemeente die de stap wel heeft gemaakt en een adviseur die overheden daar graag bij helpt.

In 2017 ontvlamde er in Hollands Kroon een bestuurscrisis vanwege een enorme kostenoverschrijding bij een verbouwing. De schuldige: zelfsturing! 'Onzin,' zegt directeur Wijga. 'Dat was het gevolg van een verkeerde keuze van de organisatie. De pers dook erbovenop en koppelde dit direct aan zelfsturing. Ik denk omdat wij nu eenmaal een voorloper zijn op dit gebied. Als je je kop boven het maaiveld uitsteekt, wordt die er weleens afgehakt. Feit is dat onze medewerkers blij zijn en niet meer terug willen én dat de inwoners meer dan tevreden zijn over onze dienstverlening. Zeker, het is sinds 2012 - het jaar van de fusie die de aanzet gaf voor de nieuwe organisatie - met vallen en opstaan gegaan, maar we

**'Onze  
medewerkers  
zijn blij en  
willen niet meer  
terug'**

hebben vastgehouden aan onze overtuiging. Die zegt: de samenleving wordt steeds mondiger en zelfredzamer, daar moeten wij als gemeente een slimme, flexibele organisatie naast zetten. We hebben dat vastgelegd in een strategische visie die zowel door de raad, het college als de organisatie is omarmd. Dat is best bijzonder. Op papier is het helder: werken waar en wanneer dat het beste uitkomt,



focus op resultaat, iedereen verantwoordelijk voor het eigen ontwikkelpad. In de praktijk is het ingewikkelder. Wij hebben tegen de leidinggevendenden gezegd: volgend jaar ben jij leidinggevende af. Hoe ga je dat aanpakken? Het gevolg was dat de beroepsleidinggevendenden zich terugtrokken en de inhoudsdeskundigen het juist oppakten. We hebben nu 35 zelfsturende teams. Met als enige 'baas' het collegeprogramma. Dat betekent dat je als organisatie flexibel moet zijn.'

### Creatief oplossen

'Een voorbeeld van zelfsturing is de schuldhelpverlening. Onze consulenten hebben een maatwerkbudget dat ze naar eigen inzicht besteden. Ze kunnen bijvoorbeeld zelf afbetalingsregelingen maken waardoor nare en dure uithuiszettingen voorkomen worden. Ze hebben de ruimte om snel en creatief oplossingen te bedenken en dat scheelt niet alleen in de uiteindelijke kosten, maar maakt ons ook een betere dienstverlener. Ze kunnen doën, zonder vertragende managementlagen ertussen. Zolang alles maar transparant is. En niemand is de baas. Dat wil niet zeggen dat er geen aanspreekpunt is. Mijn mededirecteur Michiel Koster en ik zijn de eerste aanspreekpunten voor de teams, maar we merken dat we steeds minder nodig zijn. Bij mijn nieuwjaarspraatje heb ik gezegd: Lieve collega's, 31 december 2022 is mijn laatste werkdag. En er komt geen vervanger. Voor mij, en andere leidinggevendenden, betekent dat durven loslaten. Als je steeds wilt ingrijpen, zegt dat vooral wat over jezelf. Ik ben geïnspireerd door mijn voorgangers hier die het aangedurfd hebben om het anders te doen. Maar ook door organisaties als Buurtzorg, Incentro en de IT-giganten die allemaal elementen van zelfsturing hebben. En door andere gemeenten die met zelfsturende teams werken. We delen onze kennis. Want uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde: een excellente dienstverlenende organisatie zijn die de inwoner verwacht.'



**PIET VAN MOURIK,**  
directeur-bestuurder  
Stichting De regisserende  
Gemeente

'Onze missie is de organisatie aan te laten sluiten bij de samenleving. Ik spreek eerder van zelfregie van de samenleving dan van zelfsturing. Wij richten ons op de burger als participant, niet als klant. Regie is het gevolg van emancipatie; we hebben met z'n allen in de 21<sup>ste</sup> eeuw meer kennis dan ooit tevoren. Burgers zijn beter opgeleid en nemen zelf initiatief. Door als overheid gebruik te maken van hun kennis en samen oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken versterken we de democratie. Door deze verfijndere manier van interactie wordt het mogelijk de gevoelde afstand van de inwoner - de kloof - op te heffen. Kortom: Gebruik de inwoners om de samenleving te organiseren! Daarom spreken wij de inwoner aan als actief participerende burger in plaats van passieve consument. Dat heeft twee voordelen: je krijgt veel meer ruimte in geld, tijd en ruimte door meer draagkracht én je creëert meer draagvlak. Natuurlijk blijven er terreinen waar de overheid de baas blijft, politie, onderwijs enzovoort, maar waarom zou je het bestuur van het dorps huis of het museum niet in handen van de burger leggen. Met ondersteuning vanuit de overheid. We draaien het perspectief om: niet burgerparticipatie maar overheidsparticipatie.'

**'Wij richten ons op de burger als participant, niet als klant'**

'Daarmee houd ik geen pleidooi voor algehele privatisering. Een buurthuis, openbare ruimte of voedselbank blijft van de gemeente, maar afhankelijk van de organisatie laat je het bestuur meer of minder over aan de inwoners. Het gaat niet om loslaten, maar om anders vasthouden. En daar moet je de interne organisatie voor aanpassen. Wij trainen regieteams in plaats van zelfsturende teams die meer op zichzelf gericht zijn.

### Kwaliteit bundelen

Regieteams zijn teams die niet rechtstreeks met dienstverlening bezig zijn, maar ze structureren intern en extern processen en zorgen voor de integrale samenwerking met buiten. Die teams moeten de ruimte krijgen - ook letterlijk in de vorm van een plek in het stadkantoor - om snel te kunnen opereren. Ze zijn rechtstreeks gekoppeld aan de gemeentesecretaris die als 'moreel' leider optreedt door samen met hen op te trekken. Deze netwerkregisseurs sturen in teamvorm procesgericht in plaats van productgericht. Zo bundel je de kwaliteit in de gemeente met de kwaliteit in de samenleving. En tegelijk versterk je de democratie en de binding tussen overheid en burger. Laat ik een simpel praktijkvoorbeeld geven: de buurtspeelplaats. De inwoners krijgen een budget en kunnen dat naar eigen inzicht besteden, de gemeente begeleidt waar nodig. Of - toch wat abstracter - de teams sturen en ondersteunen en rekken daarbij alle middelen van ons democratisch stelsel op om de buurtspeelplaats mogelijk te maken. De professional krijgt zo de ruimte om z'n werk te doen binnen de politiek-bestuurlijke, wettelijke en protocollaire kaders.' ■



## ANDERS ORGANISEREN VAN HR IN DE OVERHEID MET AANDACHT VOOR CULTUUR, LEIDERSCHAP EN WERKGELUK

HRM in de Overheid is reeds 7 jaar succesvol als het jaarcongres vóór & dóór HR professionals, directie/bestuur, gemeentesecretarissen en lijnmanagers werkzaam in en voor de overheid. Van rijksoverheid, gemeenten en provincies tot landelijke overheden als waterschappen, politie, brandweer en ZBO's. U bent in één dag op de hoogte van de actuele transformatie van arbeidsmarkt en overheid, HR-beleid, nieuw organiseren en de toekomst van HR en werk in de overheid en wat dit betekent voor u. We delen visies en ervaringen, met als voornaamste doel aanknopingspunten te bieden om deze Transformatie als HR koers te geven. Deze dag staat in het teken van *samenwerken, kennisoverdracht en kennisdeling*.

### Wij bieden u:

- actuele HR ontwikkelingen in de overheid
- inspirerende keynote lezingen
- innovatieve praktijkcases en workshops
- netwerken en co-creëren met ruim 150 vakgenoten
- interactieve verdiepingssessies die oproepen tot dialoog
- vóór & dóór HR, directie/bestuur, lijn en gemeentesecretarissen
- van rijksoverheid, gemeenten en provincies tot landelijke overheden
- uitgebreide informatiemarkt met stands

### Inspirerende visies



#### • Van Voortgang naar Vooruitgang

Arjen Banach, Chief Happiness Officer en Gemeenteraadslid Groningen. Inspiratiespreker en dagvoorzitter HRM in de Overheid.

#### • Heeft HR nog toekomst?

Johan de Jager, Gemeentesecretaris Gemeente Bodegraven-Reeuwijk en verbonden aan De Organisatie Coach

#### • FOCUS op een toekomstgerichte bedrijfscultuur

Wim Rombaut, Denkaccelerator als Coach en Spreker, ex-topsportcoach Belgische Nationale Waterpolo Damesteam (WK 1986) en auteur 'Focus via Pace'

#### • Voortdurend Verbeteren met games?!

Bart Hufen, Oprichter en Concept ontwikkelaar, BrandNewGame bv, Initiator van de Gamification Academy en auteur 'Gamification, als motor van verandering'



### GRATIS BOEK 'FOCUS VIA PACE'

Elke deelnemer van het congres krijgt GRATIS het boek 'Focus via Pace' t.w.v. € 24,50. (inclusief e-book). Keynote spreker Wim Rombaut schreef het boek samen met co-creator Sven Van wettere.



### KOM VIA PUBLIEK DENKEN MET 3 PERSONEN VOOR SLECHTS

€ 295,-\* UW

KORTINGCODE:  
**HVKRT50PB**

publiek  
 denken

De toegangsprijs is incl. bezoek congres, informatiemarkt, documentatie, catering en parkeren.

\*EXCL. BTW & NON-PROFIT

### HET OPLAADKWARTIER: ZORG VOOR ENERGIE!

Mariëlle Groenendijk, Ademdocent en trainer, Het Oplaadkwartier



### PARTNERS



SPONSOREN **Edubookers** • **IVY Career** • **Schuldbemiddeling Nederland**  
**SkillsTown** • **TOPdesk** • **XpertHR**

EXPOSANTEN **NIRPA** • **Stop WGA**

MET MEDEWERKING VAN **FlexNieuws** SUPPORTER **Bonte Bij**

# publiek denken

W E L B E S C H O U W D V O O R U I T

## Op 25 juni 2019 verschijnt Publiek Denken met het themanummer **Grip op jeugdzorg.**

Sinds 2015 is jeugdzorg een verantwoordelijkheid van gemeenten. Helaas worstelen veel gemeenten nog met de uitvoering van deze taak. Met de overheveling van taken naar gemeenten zouden problemen eerder worden gesignaleerd, was snellere interventie mogelijk, en kon hulp worden geboden aan ouders en hun kinderen die het echt

nodig hadden. Bovendien zou hierdoor minder snel worden doorverwezen naar specialistische hulp. Den Haag redeneerde dat er sprake zou zijn van minder kosten waardoor minder geld ter beschikking werd gesteld aan gemeenten. Het tegenovergestelde gebeurde: wachtlijsten groeiden en ouders en kinderen kregen niet de juiste zorg.

Wij bieden u de mogelijkheid uw visie, aanpak, experiment of dienstverlening aan bestuurders en ambtenaren bij rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen uitvoeringsorganisaties en overige publieke professionals onder de aandacht te brengen.

**Hoe zorg je ervoor dat zaken lokaal beter geregeld worden en dat je als gemeente beter grip op de jeugdzorg houdt? Hoe zorg je ervoor dat het aanbod van voorzieningen voor de meest kwetsbare inwoners toereikend is?**

Neem contact op met MediaSales0031, Boyke Rajbaling, om de mogelijkheden te bespreken:  
tel. 06 109 347 77 | e-mail [boyke@mediasales0031.nl](mailto:boyke@mediasales0031.nl)

## Colofon

Uitgever Publiek Denken

### Adres

Gebouw M1-47  
Binckhorstlaan 36  
2516 BE Den Haag  
T 085 486 85 41

[www.publiekdenken.nl](http://www.publiekdenken.nl)  
[redactie@publiekdenken.nl](mailto:redactie@publiekdenken.nl)

### Uitgevend hoofdredacteur

Asha Narain  
M 06 549 541 12  
E [Asha@publiekdenken.nl](mailto:Asha@publiekdenken.nl)

### Eind- en webredactie

Marc Notebomer  
M 06 168 046 77  
E [Marc@publiekdenken.nl](mailto:Marc@publiekdenken.nl)

### Projectmanager

Lars van der Linden  
M 06 575 825 83  
E [Lars@publiekdenken.nl](mailto:Lars@publiekdenken.nl)

### Art direction en vormgeving

Dimitry de Bruin

### Medewerkers aan dit nummer

Arwin van Buuren, Erik-Jan van Dorp, Quita Hendrison, Ivana Ivkovic, Kees Jansen, Maurits Kreijveld, Bas Nieuwenhuijsen, Marc Notebomer, Ellen Röling, Maurits van den Toorn, Kees Versteegh

### Fotografie

de Baak, Merlin Daleman, Renée Frissen, gemeente Peel en Maas, Maria Peeters, Ruud van Rheenen, Shutterstock, Justus Uitermark

### Illustraties

Dimitry de Bruin, Aad Goudappel, Shonagh Rae

### Drukkerij

Senefelder Misset,  
Doetinchem

### Advertenties

MediaSales0031  
Boyke Rajbaling  
E [boyke@mediasales0031.nl](mailto:boyke@mediasales0031.nl)  
M 06 109 347 77

### Publiek Denken-specials

Asha Narain  
M 06 54 954 112  
E [Asha@publiekdenken.nl](mailto:Asha@publiekdenken.nl)

### Abonnementen

Dianne Bernabela  
T 085 48 68 541  
E [Dianne@publiekdenken.nl](mailto:Dianne@publiekdenken.nl)

Een jaarabonnement op Publiek Denken kost € 49,- per jaar, exclusief 9 procent btw.

Voor het afsluiten van een abonnement, het aanvragen van een proefexemplaar of het afsluiten van een collectief abonnement, mailt u naar [Dianne@publiekdenken.nl](mailto:Dianne@publiekdenken.nl)

### Redactieadviesraad

Mark Frequin (DG Mobiliteit, ministerie van IenW), Jan van Ginkel (concerndirecteur/ loco-secretaris provincie Zuid-Holland), Astrid van de Klift (vicevoorzitter FAMO en gemeentesecretaris Veenendaal), Rob van Lint (inspecteur-generaal NVWA), Sicco Louw (directeur BZK Flex ministerie van BZK), Mariël Middendorp (gemeentesecretaris Rijswijk), Alida Oppers (DG PO/VO ministerie van OCW), Henri Rauch (strategisch

adviseur VNG), Tom Rodrigues (directeur TR Consult), Jaap Uijenbroek (DG Belastingdienst), Albert Vermuë (directeur Unie van Waterschappen)

### Verschijsing

Publiek Denken verschijnt eenmaal per kwartaal in een oplage van 5.500 exemplaren



Volg ons op Twitter en Facebook en word lid van onze groep op LinkedIn!

publiek denken

# publiek denken

**Gratis abonnement op Publiek Denken**

Publiek Denken, het netwerkplatform  
voor de publieke professional,  
**bestaat in 2019 vier jaar**

Aan alle bestuurders en  
ambtenaren bij rijksoverheid,  
provincies, gemeenten,  
waterschappen en uitvoerings-  
organisaties bieden wij een gratis  
abonnement (digitaal of print) aan  
voor ontvangst op hun privé-adres.

U ontvangt vier x per jaar  
de reguliere editie (digitaal  
of in print), zes x per jaar  
een themaspecial (digitaal  
of in print) en tweewekelijks  
onze e-nieuwsbrief.

publiek  
denken

Meld u nu aan via

[publiekdenken.nl/abonneren](http://publiekdenken.nl/abonneren)