

# Verslag



## 'De Sturende Gemeente'

Woensdag 28 april 2010  
Kasteel De Vanenburg, Putten

Met dank aan onze Partners:



Kerkstraat 10, 5331 CE Kerkdriel  
Postbus 130, 5260 AC Vught  
Telefoon: 0418 – 636 650, Fax: 0418 – 636 659  
[www.blommesteingroep.nl](http://www.blommesteingroep.nl), [info@blommesteingroep.nl](mailto:info@blommesteingroep.nl)

## Voorwoord

Kasteel de Vanenburg was ook in 2010 het decor voor de lustrumeditie van Het Gemeente Debat, de ontmoetingsplaats voor burgemeesters, wethouders, directeuren, gemeentesecretarissen en maatschappelijke partners om in verschillende sessies met elkaar te praten over actuele beleidsuitdagingen. De grillige politieke situatie, de dreigende bezuinigingen en maatschappelijke ontwikkelingen gaven de discussies een extra dimensie. Regie nemen en zelf sturen blijken de sleutelwoorden.

In dit verslag leest u welke inzichten uw collega's uit het openbaar bestuur met elkaar deelden in de verschillende denktanksessies over de Jeugdzorg, de Woningmarkt, de Arbeidsmarkt, Financiën en Sociale Veiligheid. Ook het levendige bestuurdersdebat in de middag is door onze verslaglegger samengevat. Wij hopen u wederom te inspireren door nog eens de belangrijkste uitspraken en inzichten aan u te presenteren.

Het Gemeente Debat 2010 is mede mogelijk gemaakt door Ernst & Young en BMC|Advies & Management. Wij danken hen hartelijk voor hun steun en inhoudelijke bijdrage.

Daarnaast gaat onze dank uit naar alle gespreksleiders en sprekers die met hun introducties de verschillende dialogen een belangrijke impuls gaven. Tot slot danken wij alle betrokken deelnemers. De interactie tussen alle aanwezigen maakte het Gemeente Debat 2010 een waardevolle uitwisseling van inzichten.

Volgend jaar vindt Het Gemeente Debat plaats op 26 januari 2011. Wij hopen u daar uiteraard weer te zien!

Hartelijk groet,



Peggy Geelen, Business development manager  
[peggy@blommesteingroep.nl](mailto:peggy@blommesteingroep.nl) (06-27090626)

Martien Louwers, Programmamanager  
[martien@blommesteingroep.nl](mailto:martien@blommesteingroep.nl) (06-46375988)

## **Inhoudsopgave**

<b>Beleidspecifieke Denktanks</b>	<b>pag. 4</b>
Denktank 1 'Sturen op de Arbeidsmarkt'	pag. 4
Denktank 2 'Sturen op Financiën'	pag. 6
Denktank 3 'Sturen op Wonen'	pag. 9
Denktank 4 'Sturen op Jeugd'	pag. 10
Denktank 5 'Sturen op Sociale Veiligheid'	pag. 14
<b>Het Bestuurdersdebat</b>	<b>pag. 17</b>
<b>Met dank aan onze partners</b>	<b>pag. 20</b>
<b>Met dank aan alle deelnemers</b>	<b>pag. 21</b>

**Sturen op de Arbeidsmarkt**  
HET BEVORDEREN VAN DOORSTROMING OP DE ARBEIDSMARKT  
28 april 2010

Gemeenten merken de effecten van de recessie door een groeiend aantal werklozen. Met een stijging van het aantal (langdurig) werklozen neemt het beroep op sociale voorzieningen toe. Er gaan meer banen verloren dan er worden gecreëerd met een doemscenario van een werkloosheidspercentage van 9% in 2010. Gemeenten kunnen met verschillende maatregelen de economie stimuleren en zetten onder andere in op het naar voren halen van investeringen. Binnen de invloedssfeer van gemeenten ligt echter vooral de begeleiding van werk naar werk en van opleiding naar werk. Hoe kunnen gemeenten een sturende rol vervullen op de arbeidsmarkt in het bevorderen van de doorstroom en het voorkomen van werkloosheid?

---

**De belangrijkste uitspraken en inzichten uit deze dankdank:**

**Bjorn Toonen**, Regiodirecteur, Randstad:

Flexibilisering is net als voetbal, iedereen denkt er iets vanaf te weten...'

De tendens bij partijen als de FNV lijkt te zijn: uitzenden moet weer terug naar piek en ziek'

Ook al zijn de voorspellingen milder, wij zien nu al schaarste in sectoren als ICT en financiële dienstverlening (privaat) en ruimtelijke ordening (publiek)

De emancipatie van de uitzendbranche zoals in Nederland is uniek in de wereld'

**Hans Spigt**, oud-wethouder, Gemeente Dordrecht

De sturende gemeenten: de uitdaging voor gemeenten is een open beleid te voeren waarbij mensen meerdere banen kunnen hebben, nu is dat door cao-regelingen en wetgeving lastig

De middelen voor reïntegratie zijn beperkt en die moeten we daarom inzetten voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, niet voor mensen met een korte afstand, dat zou de collectieve lastendruk alleen maar doen stijgen. Publiek-privaat moet elkaar ontmoeten om nieuwe arrangementen te ontwikkelen om die instroom te verbeteren.

De relatie tussen een gemeente en het bedrijfsleven ontstaat vaak vanuit een economische invalshoek (vergunningen, afval, plantsoenen etc), die moeten we kantelen naar een arbeidsmarktgerichte aanpak. Het vereist een meer fac to face aanpak om tot andere verhoudingen te komen.

**Marianne Schrijver**, Hoofd Werk en Inkomen, VNG

De overheid krijgt minder middelen (tot wel 30% korting op W&I), dus ondanks de dreigende schaarste, is de vraag wat gemeenten kunnen doen op de arbeidsmarkt.

De focus van gemeenten zo met name liggen op de employability van lagere groepen. Werken naar vermogen is de ambitie.

**Paul Kok**, Stadsadviseur, Gemeente Zwolle

Zwolle zet met accountmanagement in het bedrijfsleven pro-actief in op het bemiddelen van werkenden, dus niet van werklozen achteraf.

**Marlies van der Starre**, Directeur Dienstverlening, Gemeente Leiden

We moeten ons leren verplaatsen in de positie van het bedrijfsleven en daarbij ook de link naar het onderwijs leggen: verleiden van leerlingen naar opleidingen die tot werk leiden. We moeten de ROC's aan de voorkant meekrijgen.

Laten we eerlijk zijn, ons inzicht in de kaartenbak is zeer beperkt. We moeten weten wat we in de aanbieding hebben willen we bedrijven goed bedienen.

**Huibrecht Bos**, Voorzitter, Jong Management

Het begint met communiceren. Je moet weten welke werkplekken in het bedrijfsleven ingevuld moeten worden, ik mis een pro-actieve benadering.

De ambtenaar wordt niet gezien als het kapitaal van de overheidsorganisatie, maar als kosten post.

Het argument dat de overheid vanwege haar omvang niet zo snel kan inspelen op veranderingen als het bedrijfsleven is onzin. Randstad is vele malen groter dan de overheid maar slaagt er toch in veel resultaat-gerichter te werken.

**André Timmermans**, Directeur, UWV WERKbedrijf

Als publieke dienstverlener moeten we sneller aansluiten bij wat er in het bedrijfsleven gebeurt, denk bijv aan Internetdienstverlening.

In 2 maanden tijd zijn er 30 mobiliteitscentra opgericht om de dreigende werkloosheid aan te pakken: over slagkracht van de overheid gesproken

Het combineren van verschillende aanpakken is belangrijk: we stellen de kaartenbakken open voor externe uitzendbureaus, maar zetten ook in op maatwerkoplossingen voor bedrijvener. Daarbij zijn we wel zeer selectief om de grootst mogelijke match tussen werkzoekende en bedrijven te realiseren.

**Sturen op Financiën**  
INVULLING GEVEN AAN BEZUINIGINGSTAAKSTELLINGEN  
28 april 2010

**Bezuinigen in de gemeente**

Wat het rijk wil, moet door gemeenten uitgevoerd worden. Dat geldt ook voor de miljardenbezuinigingen. Hebben zij nog wat in te brengen? En raakt dat snijden in de begroting ook de rol van de overheid? Over deze vragen bogen bestuurders en ambtenaren zich tijdens de Denktank Financiën op 28 april 2010 op het Gemeente Debat in Putten.

*Door Steven de Jong*

De door de Blommestein Groep georganiseerde topontmoeting had plaats in het Koetshuis van kasteel De Vanenburg. Aan de plannen van het kabinet werd bij aanvang al een relativiserende noot toegevoegd. "Veel dingen vallen buiten de controle van de overheid", zei Hans de Groot, hoogleraar publiek management van de Universiteit Twente. De BV Nederland is volgens hem goed voor duizend miljard euro per jaar. "De vraag komt voor de helft vanuit het buitenland. Als die wegvalt, hebben we een gigantisch probleem."

Hoe dan ook: het kabinet heeft gezegd dat er naar manieren gezocht moet worden om tot 2015 een begrotingsgat te dichten dat kan oplopen tot 35 miljard euro. Het Centraal Planbureau denkt dat een bezuiniging van 29 miljard voldoende is om de overheidsfinanciën weer gezond te krijgen. Er moet dus gesneden worden en dat raakt de bestuurders en ambtenaren die hier vandaag aan tafel zitten. "Tweederde van de bezuinigingen komt in 2011 voor rekening van de lokale overheid."

Waar kan in gesneden worden? De Groot gelooft dat bestuurlijke reorganisatie weinig effect zal hebben. "Of het is 'van dik hout planken zaagt men planken': dingen opheffen dus." Dat geldt ook voor de kosten van ambtenaren. Die zijn jaarlijks 27 miljard. Dat bedrag omvat niet alleen salarissen, maar ook materiële kosten van ambtenaren, zoals computers en bureaus. Een reductie van twintig procent zal dan een ruime vijf miljard opleveren. Maar het terugdringen van politieke ambtsdragers heeft weinig zin, meent De Groot. Daarmee bespaar je op termijn een bedrag van maximaal 250 miljoen. Hij somt een lijstje op van zaken die niet ontzien kunnen worden: sociale voorzieningen, ruimtelijke ordening, volksgezondheid, milieu en cultuur. "Kiest u maar uit." Een tip heeft de hoogleraar wel. "De onroerendzaakbelasting kan gewoon omhoog. Natuurlijk, het is impopulair. Maar als u een goed verhaal heeft, hoeft u zich niet druk te maken."

**Samenwerken met de bureaus**

Het woord is aan de deelnemers. Burgemeesters, een gemeentesecretaris en een aantal hogere ambtenaren die gaan over de financiën. Maar gespreksleider Rob Ellermeijer, partner en voorzitter van Ernst & Young Public Sector, geeft een aantal deelnemers aan de denktank een opdracht mee: sommigen moeten zich eerst inleven in één van de anderen en vanuit die positie commentaar geven.

Rik Buddenberg, burgemeester van de gemeente Pijnacker-Nootdorp en voorzitter van de commissie Gemeentefinanciën van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), bijt het spits af. "Ik zou een takendiscussie willen voeren", zegt hij, vanuit de positie van Ab Smit, stadscontroller bij de gemeente Nijmegen. "En de strategische speerpunten ontzien." Smit kan daar wel wat mee. Ook hij gelooft niet in strategische zaken als schaalvergroting. "Dat leidt niet tot substantiële besparingen. Het samengaan van gemeenten doet meer kwaad dan goed."

Maar volgens Ad Marneffe, gemeentesecretaris in Helmond, behoort "samenwerken met de bureaus" wel degelijk tot de mogelijkheden. "Zowel in operationele zin als in het uitoefenen van regionale taken." Dat leidt volgens hem ook tot minder "bestuurlijke drukte".

Samenwerken is voor burgemeester Pijnenburg voorlopig nog een brug te ver, maar samen denken is wat haar betreft zinvol. "We moeten niet allemaal zelf het wiel uit willen vinden."

De relatie verstevigen met de burens heeft volgens haar nog een voordeel. "Dan kunnen we assertiever zijn richting de landelijke overheid. De barricades op en zeggen: dit pikken we niet." En dat is nodig, benadrukt ze. "Want al die bezuinigingen worden bij ons over de schutting gekieperd."

### **Reorganiseren kost tijd**

Dat geldt niet alleen voor bezuinigingen, zegt Anton Revenboer, directeur Advisory bij Ernst & Young. "Er komen vanuit het rijk ook steeds meer taken aan." Hij somt ze op: de Bijstandswet, de uitkering voor jonggehandicapten (WAJong). Ook zullen sommige dingen van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) overgeheveld worden naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). "Wat betekent dat voor het gemeentelijk beleid?", vraagt Revenboer. Hij vervolgt. "Een ander punt is de uitvoering. Daar zijn slagen te maken. Gemeenten moeten kijken of beheerstaken gekoppeld kunnen worden." Toch een waarschuwing: met dit soort veranderingen ben je zo vier jaar bezig. "Bedenken is één, realiseren is twee."

Jan Hendrik Klein Molekamp, burgemeester van de gemeente Rozendaal, vindt dat er "een deal met het rijk" gemaakt moet worden. Taken worden volgens hem tot in detail voorgeschreven, terwijl gemeenten best zelf kunnen inschatten hoe iets uitgevoerd moet worden. De vraag is volgens Pijnenburg ook of iets wel uitgevoerd moet worden. De ene gemeente is immers de andere niet.

### **Georganiseerd op zorgen**

Gerrit Goedhart, burgemeester van de gemeente Noordwijkerhout, heeft zich al bij de bezuinigingen neergelegd. Daar is volgens hem geen ontkomen meer aan. Goedhart vindt dat de sociale sector daarom niet ontzien mag worden. Daar worden de grote uitgaven gedaan. Hij adviseert Vincent van Woerkom, directeur bedrijfsvoering van de gemeente Almere, dat "expliciet ter discussie te stellen". Als burgemeester zegt hij "absoluut geen moeite" te hebben met heffingen en belastingen. Zijn devies: bevroren en lastenverzwaring.

Van Woerkom wijst erop dat een discussie over gemeentelijke taken een fundamentele aangelegenheid is. "Het gaat over de rol van de overheid. En dus ook de bestuurlijke organisatie van dit land." De directeur bedrijfsvoering is van mening dat de overheid teveel als probleemoplosser wordt benaderd. "We doen alsof we op elk probleem van de burger een antwoord moeten geven." Zeker in het sociale domein moet volgens hem de aandacht verschuiven van pampieren naar activeren. "We zijn teveel georganiseerd op zorgen."

### **Organisatiecultuur verzakelijken**

Maar pas op, zegt Marneffe: laat bezuinigingen niet ten koste van de kwaliteit gaan. "Er komt een vergrijzingsgolf aan, ook onder ons personeel. Die moeten we opvangen door jonge, talentvolle mensen aan te trekken. Na de recessie moeten we een organisatie hebben die nog steeds de toekomst aankan."

Rob Ellermeijer vat samen: gemeenten moeten flexibeler worden, talent aantrekken en hier en daar afslanken in hun takenpakket en meer samenwerken met andere publieke organisatie en private partijen. Dat klinkt als een zakelijke cultuur, merkt hij op. En dat betekent ook: een aanpassing van het ambtelijk apparaat en afscheid nemen van mensen die niet mee kunnen in deze ontwikkeling. Dat betekent dus mensen ontslaan en dat is niet eenvoudig in de ambtelijke omgeving. "Van Woerkom is van mening dat voordat sprake is van ontslag een andere benadering van de arbeidsmobiliteit nodig is, namelijk het geven van het vertrouwen aan mensen om hun loopbaan in eigen hand te nemen." Marianne van Buul, hoofd Maatschappelijke Ontwikkeling bij de gemeente Laarbeek, spreekt van het "mobiel" maken van mensen. En dat kan wat haar betreft ook binnen de gemeente.

Fred Koot, afdelingsmanager Ondersteunende Diensten bij de gemeente Boarnsterhim, noemt dat "de medewerker inzetten waar hij het best tot zijn recht komt". Dat gaat in tegen de klassieke organisatiestructuur, weet hij. Maar hij zou er zelf baat bij hebben als hij omringd wordt door adviseurs van verschillende disciplines en minder aangewezen is op de traditioneel georganiseerde vakgroepen.

Ambtenaren zijn honkvast, is de ervaring van burgemeester Inez Pijnenburg. "Mensen willen daadwerkelijk niet weg." Ze maken het zichzelf ook naar de zin. Ambtenaren van de gemeente Heerde hebben bijvoorbeeld een bandje opgericht. Soms gaan ze onder werktijd oefenen. "Natuurlijk is dat leuk, maar het kost wel geld."

### **Burger betrekken**

De Nijmeegse stadscontroller Ab Smit draait het om. "We moeten zorgen dat bezuinigen ook leuk wordt." Als er op de centen gelet wordt, maakt dat de gemeente volgens hem ook een stuk geloofwaardiger. "Bezuinigen is een impuls om na te denken. Hoe doen we de dingen nu?" Dat brengt burgemeester Goedhart op de term 'offensief bezuinigen'. Defensief is volgens hem beknibbelen op de kosten. Petra Habets, lid van diverse rekenkamercommissies, pleit tot slot voor het betrekken van burgers en het maatschappelijk middenveld bij de bezuinigingen. "Ook zij moeten kijken hoe ze zaken efficiënter kunnen oppakken. Laat de burger niet achterover leunen."

**Sturen op Wonen**  
De WONINGMARKT IN BEWEGING BRENGEN  
28 april 2010

De woningmarkt zit op slot. Consumenten zijn terughoudend in het kopen van een huis en financiers zijn terughoudend in het verstrekken van leningen, waardoor het voor ontwikkelaars moeilijk is om financiering rond te krijgen voor nieuwbouwprojecten. Voor gemeenten met een woningbouwopgave is het van belang om ontwikkelingen op peil te houden met een evenwichtige verhouding tussen koop en huur, maar ervoor te waken dat er wordt gebouwd voor leegstand. In samenwerking met projectontwikkelaars, investeerders en woningbouwcorporaties kunnen gemeenten afspraken maken om de woningbouw te stimuleren, faseren en flexibiliseren en de doorstroming in bestaande huur- en koopwoningen te bevorderen. Hoe kunnen gemeenten een sturende rol vervullen in het speelveld van ontwikkelaars, corporaties, consumenten en financiers om de woningmarkt weer in beweging te brengen?

---

Onder leiding van **Roelof Bleker**, vmg. Wethouder Stedelijke Ontwikkeling en Cultuur, Gemeente Enschede vond het een boeiende uitwisseling van inzichten en oplossingsrichtingen plaats om de woningmarkt in beweging te brengen.

**Peter Boelhouwer**, Hoogleraar Wonen, TU Delft en Wetenschappelijk Directeur, Onderzoeksinstituut OTB verzorgde een inleiding op het thema gevolgd door introducties van:

**Christine Oude Veldhuis**, Directeur, Nirov

**Elly van Sluis**, Directeur, Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse Gemeenten

**Arjan Deutekom**, Directeur, Woningstichting GoedeStede

Wat volgde was een interactief debat waarin alle deelnemers actief werden betrokken:

**Liesbeth van Beek-Bouw**, Directeur, Wonen Weert

**Eddy Bilder**, Kamerlid, Tweede Kamer der Staten Generaal, CDA Fractie

**Karin van Dreven**, Directeur / Bestuurder, Woningstichting GoedeStede

**Maria Gianotten**, Directeur Maatschappelijke Ontwikkeling, Gemeente Nieuwegein

**Arno Koldenhof**, Hoofd Ruimtelijk Beleid, Gemeente Enschede

**Sandra Koster**, Directeur Stedelijke Ontwikkeling, Gemeente Eindhoven

**Jan Kruijs**, Adviseur Planning en Risico, Gemeente Gouda

**Hetty Leijdekkers**, Hoofd Sociale Zaken, Gemeente Breda

**Frans Muijzers**, Voormalig Wethouder, Gemeente Zoetermeer

**Heidy Smit**, Strategisch Adviseur, Gemeente Breda

**Marian Teer**, Directeur / Bestuurder, Woningcorporatie Woonstede

**Sjoerd Veerman**, Wethouder Ruimtelijke Ordening en Milieu, Gemeente Alblasterdam

**Gert-Jan Zwaal**, Coördinerend beleidsmedewerker, Gemeente Arnhem

Van deze Denktank is door omstandigheden geen inhoudelijk verslag beschikbaar.

**Sturen op Jeugd**  
**SAMENHANG IN DE ZORG VOOR JEUGD**  
28 april 2010

Een twintigtal betrokken bestuurders discussiëren over de jeugdzorg in Nederland, in één van de Denktanks waarmee het programma start. Bijna alle partijen zijn aanwezig, van GGZ tot Kinderbescherming. Vrij snel wordt duidelijk dat veel aanwezigen grote vraagtekens zetten bij de centrale rol die gemeenten in het vernieuwde stelsel krijgen. Het ontlokt *Annette Mengde-Kruithof*, directeur Beleidsontwikkeling bij de gemeente Tilburg, de uitspraak dat "het een eer lijkt als gemeenten hier de regie mogen voeren. Maar als ik de discussie zo hoor, vind ik het een twijfelachtige eer."

*Door Marieke Vos*

**Conclusies:**

- Het is goed dat iemand de regie voert over samenwerking in de jeugdzorg. Het is echter de vraag of (kleinere) gemeenten hier voldoende capaciteit voor hebben;
- Er zijn veel meer cijfers nodig over resultaten in de jeugdzorg. Dat verbetert de effectiviteit van de jeugdzorg én geeft de sector argumenten om haar maatschappelijke waarde aan te tonen;
- Samenwerking bij wet opleggen heeft geen zin, want alleen als organisaties zelf gemotiveerd zijn om samen te werken is samenwerking succesvol;
- De Jeugdzorg is zwaar ondergeprofessionaliseerd: er moet veel meer budget komen voor scholing;
- Het systeem kent een aantal perverse prikkels, zoals het niet belonen van samenwerking. Als die prikkels worden weggenomen, dan hebben partijen geen excuses meer om niet samen te werken;
- De stelselwijziging komt eraan, maar het gaat toch vooral om een mentaliteitsverandering. Pas dan komt samenwerking en daarmee samenhang in de jeugdzorg op gang.

**Defragmentatie in de jeugdzorg**

'Samenhang in zorg voor de jeugd' is het thema voor de denktanksessie Sturen op Jeugd. Die samenhang is nu ver te zoeken, zo blijkt uit het openingsbetoog van *Kees Bakker*, voorzitter van de raad van bestuur van het Nederlands Jeugdinstituut. Hij toont een schema die de fragmentatie verduidelijkt: een wirwar aan lijnen en instanties. Hij vertelt ook dat het gebruik van de jeugdzorg sterk stijgt: in de laatste tien jaar is dat gebruik verdubbeld en als de trend doorzet zal het de komende vijf jaar opnieuw verdubbelen, zo blijkt uit cijfers van het CBS. Een eenduidige verklaring van deze groei is er niet.

Kees Bakker focust in zijn betoog op de plannen van het kabinet om perverse prikkels uit het stelsel weg te nemen en de organisatie van de jeugdzorg te vereenvoudigen. In Noorwegen en Groot Brittannië, waar de jeugdzorg succesvol lijkt, bestaan inderdaad minder bestuurslagen. In die zin kan het kabinetsvoornemen positief uitwerken. Kees Bakker zegt echter ook dat het succes in die landen kan afhangen van andere factoren, bijvoorbeeld de nadruk op zorgverlening aan gezinnen. "In de plannen van minister Rouvoet mis ik bovendien aandacht voor de pedagogische basis, niet alleen binnen het gezin, maar ook binnen scholen en de kinderopvang. Het gaat op school niet louter om cognitieve kwesties, er moet ook een juist klimaat geschapen worden om te kunnen leren." Hij noemt in dit verband het programma voor opvoedingsondersteuning Triple P, dat zijn instituut aan professionals in Nederland aanbiedt. En hij heeft het over 'stepped care', het model dat snelle hulp aan kinderen mogelijk maakt en waarbij alle partijen in de keten (van school tot specialistische hulp) betrokken zijn. "Dat is een brede opdracht en de vraag is of gemeenten hierin de regisseur kunnen zijn, zoals Rouvoet wil", zegt Kees Bakker.

Hij citeert een passage uit de Regiovisie en het landelijk beleidskader uit 1997, over betere afstemming in de keten, die nog steeds actueel is. "Lukt het ons nu wel?" vraagt hij retorisch. Bepalend voor succes zijn volgens hem: alle partijen, van scholen tot gespecialiseerde voorzieningen, zullen hetzelfde doel moeten nastreven ('aanval op uitval' en een versterking van de basis, lees school en gezin); er moet in elke regio een samenhangend plan voor de jeugdzorg komen; en de effectiviteit van de jeugdzorg moet verder worden verbeterd.

Kees Bakker hamert op het belang van monitoring, omdat cijfers over de effectiviteit van de jeugdzorg nu grotendeels ontbreken. Pas als die er zijn, kan worden gestuurd op effectiviteit, zo besluit hij zijn betoog.

### Op de stoel van...

Aansluitend worden enkele aanwezigen gevraagd om namens een ander op het betoog van Kees Bakker te reageren. Als eerste neemt *Peter Siebers*, directeur Raad voor de Kinderbescherming, figuurlijk plaats op de stoel van Peter Nelissen, directeur divisie Kinderen en Jeugdigen van de Mondriaan Zorggroep. "De jeugd-GGZ heeft veel kennis, die ik graag zou delen met scholen en de eerstelijns ondersteuning." Hij onderschrijft het concept van een regioplan: "Ik werk in 50 gemeenten en moet er niet aan denken dat ik straks met al die 50 apart afspraken moet gaan maken." *Peter Nelissen* wordt vervolgens uitgenodigd op de stoel van Gemma Tielen, directeur directie Jeugdzorg, ministerie van VWS: "De overheid ziet de stijgende kosten van de jeugdzorg en wil die in de hand houden. De overheid is voor eenduidige sturing en is niet tevreden over de rol van de provincies, die deze kostenstijging kennelijk niet konden voorkomen."

"Gemeenten moeten voorwaarden stellen die samenwerking in de jeugdzorg stimuleren. Geen samenwerking? Geen geld."

*Gemma Tielen*, directeur directie Jeugdzorg, ministerie van VWS.

*Gemma Tielen* leeft zich vervolgens in in de rol van Jos Rietveld, voorzitter van de raad van bestuur van Accare: "Er is een misverstand over de plannen van de minister: verantwoordelijkheid en geld gaat naar de individuele gemeenten, maar de gespecialiseerde zorg wordt vormgegeven op regionaal niveau, in de veiligheidsregio. Daar moeten plannen worden gemaakt." Ze zegt ook een groot voorstander te zijn van meer cijfers over de jeugdzorg, niet alleen om de effectiviteit te vergroten, maar ook om de overheid te laten zien welke resultaten deze zorg behaalt: "Dan kun je business cases maken, waarin je de maatschappelijke kosten van niets doen afzet tegen de kosten voor de hulp." *Jos Rietveld* neemt plaats op de stoel van Linda Dubbelman, officier van justitie, Jeugdbeleid, Arrondissementsparket Rotterdam: "Het pleidooi voor meer aandacht voor de basis en het herstel van de 'gewone opvoeding' is niet voldoende voor de ernstige problemen van jongeren die met het strafrecht te maken krijgen. Overigens verrast het mij dat de Raad voor de Kinderbescherming wordt ontzien in de komende stelselwijziging, want dit was dé kans om deze koker van Justitie te integreren met de jeugdzorg."

"Meer samenwerking in de jeugdzorg is een open deur, daar is iedereen voor. Het is de vraag of de komende stelselwijziging die samenwerking wel van de grond krijgt."

*Linda Dubbelman*, officier van justitie, Jeugdbeleid, Arrondissementsparket Rotterdam.

*Linda Dubbelman* wordt uitgenodigd op de stoel van Erik Gerritsen, bestuursvoorzitter bureau Jeugdzorg agglomeratie Amsterdam: "In de nieuwe stelselwijziging wordt het bureau Jeugdzorg uitgekleeft. Ik vraag mij af of het 'stepping care'-model niet nog meer versnippering in het stelsel zal brengen. En ik vind het een slechte zaak dat de jeugdzorg straks afhankelijk wordt van het lokaal bestuur, dat elke vier jaar van plek en misschien van kleur wisselt. Ik vrees bovendien een spagaat tussen gedwongen jeugdzorg, die via Justitie loopt, en de jeugdzorg via de gemeenten. Dat wordt mogelijk onbestuurbaar." Tot slot leeft *Erik Gerritsen* zich in in de rol van Peter Siebers. Hij uit zich kritisch over de huidige bureaucratie en stelt hoge ambities: "Ik ga de doorlooptijd tussen Jeugdzorg en Kinderbescherming niet terugbrengen naar 2 maanden, zoals het programma Beter Beschermd voorstaat, maar naar 1 maand."

### Samenhang in de zorg voor jeugd

Gaat de stelselwijziging de versnippering in de jeugdzorg aanpakken, of is daar meer voor nodig? In de discussie over samenhang in de jeugdzorg blijkt al snel dat meer nodig is. En ook dat het gemakkelijk is om te praten over het belang van samenwerking, maar dat daadwerkelijk samenwerken verschrikkelijk lastig is.

*Peter Siebers* stelt dat de discussie wat hem betreft om twee onderwerpen draait: multiprobleemgezinnen en de vele spelers in de jeugdzorg. "Voor eenduidige zorg werken de Centra

voor Jeugd en Gezin prima. Maar de aanpak van jongeren uit multiprobleemgezinnen, grotendeels zorgmijders, is nog onvoldoende uitgewerkt." Bij dit soort problematiek zijn verschillende instanties betrokken, waar de gemeente de regie zou moeten voeren. "Echter, veel gemeenten zijn relatief klein. Kunnen zij dit aan? Dat vraag ik mij af." Wat de vele spelers in dit veld betreft: daar is volgens Siebers een mentaliteitsverandering nodig. "En die begint hier, aan deze tafel. Wij zullen een tactiek moeten afspreken hoe we deze wedstrijd gaan spelen, in al onze verschillende rollen. Hoe gaan we onze medewerkers faciliteren, hoe regelen we de koppelingen tussen onze sectoren en hoe zorgen we dat de informatievoorziening over en weer goed verloopt?"

"Voor samenwerking in de jeugdzorg is een mentaliteitsverandering nodig. En die begint hier, met ons, aan deze tafel."

*Peter Siebers*, directeur Raad voor de Kinderbescherming.

*Peter Nelissen* schetst de versnippering: "Wij hebben als GGZ met verschillende wetten te maken, met vier verschillende financieringsstromen uit de overheid. Die zitten elkaar in de weg. Ik ben het met Peter Siebers eens dat er een attitudeverandering nodig is. Maar dat is niet het enige: er zou ook iets moeten veranderen aan de controledrang bij de overheid, want daar bereik je zeker niet het goede mee. En er zouden veel meer prikkels mogen zijn die efficiënt werken stimuleren." Hij noemt als voorbeeld het fenomeen dat een kind bij een instelling op een wachtlijst kan staan en tegelijkertijd door een andere instelling geholpen kan worden. Beide instellingen krijgen daar dan geld voor. "Ik weet dat dit in ieder geval in Limburg gebeurd." Vervolgens ontspint zich een discussie of de gemeente zich straks inhoudelijk met het werk van de sector gaat bemoeien. Peter Nelissen stelt dat de regie altijd bij de professionals moet liggen. *Bertine Lahuis*, voorzitter raad van bestuur Karakter, is het met hem eens: "GGZ is gezondheidszorg. Gemeenten sturen ziekenhuizen toch ook niet aan?" *Gemma Tielen* werpt tegen dat gemeenten wel de GGD's aansturen en dat dat prima gaat. Maar *Peter Nelissen* heeft slechte ervaringen: "Als ik nu met gemeenten onderhandel over de WMO, dan gaat het in sommige gevallen wel over de inhoud. Ik ben er niet gerust op dat het bij de jeugdzorg anders zal gaan." *Annette Mengde-Kruithof*, directeur Beleidsontwikkeling bij de gemeente Tilburg, reageert: "Het klinkt heel aantrekkelijk dat gemeenten de regie krijgen, maar als ik deze discussie zo hoor, dan is dat een twijfelachtige eer. Ik zie gemeenten niet genoeg doorzettingsmacht krijgen om alle partijen te dwingen om samen te werken. Wat nodig is, is een gezamenlijk gevoel dat het belangrijk is om samen te werken. Maar ik zie nu niet van wie deze messianistische boodschap moet komen."

"Ik vind de Jeugdzorg nog steeds ondoorzichtig en lang niet efficiënt genoeg."

*Peter Nelissen*, directeur divisie Kinderen en Jeugdigen, Mondriaan Zorggroep.

Ze vervolgt dat er in Tilburg goede ervaringen zijn met het Veiligheidshuis, "daar pakt de gemeente de regie op afspraken en processen, niet op de inhoud". Dat werkt daar omdat alle partijen meewerken, zegt ze. "Alleen dan gaat het goed. Je kunt zoiets niet via een wet afdwingen." De regiovisie, waar Kees Bakker in zijn openingsbetog aan refereerde, werd in sommige regio's succesvol opgesteld. "Dat had te maken met de schaalgrootte van de deelnemende partijen", zegt *Kees Bakker*. *Peter Nelissen* vult aan dat het alleen succesvol was waar alle partijen gemotiveerd waren om mee te doen. "Bovendien is dit gelukt in provincies met maar een beperkt aantal spelers. Overzichtelijkheid blijkt een succesfactor", zegt *Erik Gerritsen*. Hij typeert de stand van zaken in de jeugdzorg als volgt: "Als ik door de bril van mijn professionals kijk, dan zie ik gemotiveerde mensen in een ziek systeem, een disfunctionele familie. Die familie zou in therapie moeten. Er is te veel bureaucratie en te weinig samenwerking, ook door perverse prikkels in het financieringssysteem. Er is geen samenwerkings-DBC, samenwerken wordt niet beloond."

"Samenwerking in de jeugdzorg wordt nu alleen in incidentele gevallen, in projecten, beloond. Maak dat structureel."

*Erik Gerritsen*, bestuursvoorzitter bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam.

*Erik Gerritsen* stelt dat de rijksoverheid een aantal randvoorwaarden moet creëren die samenwerking in de jeugdzorg stimuleren: (financiële) prikkels voor samenwerking en een vereenvoudiging van de financiering door de provincie uit het stelsel te halen. "Meer hoeft het rijk niet te doen. De partijen kunnen dan op eigen kracht gaan samenwerken." De enkelvoudige problematiek zou overgelaten

kunnen worden aan de markt, de overheid zou zich op multiprobleemgezinnen moeten concentreren, betoogt hij. En er zou veel meer budget moeten komen voor de professionalisering in de jeugdzorg, "we moeten zwaar investeren in kennis en vooral in handelingsvaardigheid. Onze sector is ernstig ondergeprofessionaliseerd". *Gemma Tielen* kan hem geruststellen: "We zullen geen keuze maken voor het verzekeringssysteem bij de complexe problematiek in de jeugdzorg, omdat het daar om samenhangende problemen gaat. Bovendien is het verzekeringssysteem niet goed verenigbaar met de gedwongen jeugdzorg."

"Veel veronderstelde knellende regelgeving komt helemaal niet van de overheid, maar is door instellingen zelf gemaakt."

*Peter Paul Doodkorte*, partner BMC|Advies & Management.

Tot besluit keert de discussie terug naar samenwerking, het centrale onderwerp tijdens deze denktank. "Ik hoor hier een aantal partijen zeggen dat ze voor samenwerking zijn, maar wel onder hun eigen voorwaarden. Zo komt het niet van de grond. We kunnen allemaal wel zeggen dat we voor samenwerking zijn, maar echt samen werken vraagt heel veel. En dan is het goed dat er ergens regie op die samenwerking wordt gevoerd", zo vat *Marienne Verhoef*, lid raad van bestuur van Spirit, het samen. *Frank van de Streek*, commissaris van de politie Amsterdam-Amstelland, ziet dat zowel mensen aan de top als in de uitvoering graag samenwerken. "Maar ertussen zit een laag die het tegenhoudt, omdat daar de focus ligt op het juist invullen van de formulieren en het binnenhalen van het geld. Dat is geen verwijt, maar een constatering." *Erik Gerritsen* formuleert het zo: "Je krijgt het middenmanagement dat je verdient." *Bertine Lahuis* stelt dat het bestuur de taak heeft om het middenmanagement uit te leggen dat er wel ruimte is en ze vervolgens uit de wind moet houden als men die ruimte opzoekt. Samenvattend: er zijn zeker belemmerende factoren, zoals de complexe financiering, die samenwerking in de jeugdzorg tegengaan. Door randvoorwaarden voor samenwerking te scheppen, komt de weg vrij voor samenwerking. "Het is niet alleen lef en leiderschap, want anders hadden we het al lang geregeld samen, toch? Als de perverse prikkels weg zijn, dan zijn de smoesjes ook weg", stelt *Erik Gerritsen*. En dan kan samenhang in de jeugdzorg misschien bereikt worden.

**Sturen op Sociale Veiligheid**  
**DE AANPAK VAN BRANDPUNTEN VAN ONVEILIGHEID IN KWETSBARE WIJKEN**  
28 april 2010

Er is de afgelopen bestuursperiode veel geïnvesteerd in wijken en buurten met de Vogelaargelden, vanuit het Grotestedenbeleid en andere financieringsstromen vanuit Rijk en provincies. Waar fysieke investering juist als effectieve aanpak van de recessie worden gezien, bestaat er een risico voor de voortgang van de sociale investeringen. Er moet nu eenmaal ergens op bezuinigd worden. En dat terwijl de bewoners van de oudere stadswijken en in risicowijken van de new towns kwetsbaar zijn voor de effecten van de crisis, zoals werkloosheid. Economische achterstand kan negatieve effecten op de leefbaarheid van de wijken door overlast van hangjongeren, kleine criminaliteit en alcohol- en drugsproblematiek. Er ontstaan nieuwe 'hot spots', brandpunten van onveiligheid. Hoe kunnen gemeente sturen op sociale veiligheid in de kwetsbare wijken?

---

**De belangrijkste uitspraken en inzichten uit deze denkdank:**

**Marianne Junger**, Hoogleraar Social Safety Studies, Universiteit van Twente

Beleid moet gericht zijn op preventie. Daar zijn 2 benaderingen te onderscheiden: gericht op het individu en gericht op het incident.

Gericht op het individu:

Hoe vroeger je in jongeren investeert, hoe effectiever (liefst rond de 3 á 4 jaar). Er bestaat duidelijk een link tussen criminaliteit bij ouders en kinderen.

Programma's als het bezoeken van zwangere vrouwen, en het plaatsen van kinderen op een voorschool kunnen heel effectief zijn, mits het juiste programma wordt gebruikt (zoek hierover informatie bij bijvoorbeeld het Nederlands Jeugd Instituut).

Hierdoor kunnen hoge kosten die anders later gemaakt moeten worden, vermeden worden!

Gericht op het incident:

Bemoeilijk criminaliteit. Angst voor verplaatsing van de delicten is vaak onterecht: de gelegenheid maakt wel degelijk de dief. Provoceer zo min mogelijk (door bijvoorbeeld niet meteen zichtbare ME in te zetten). Hou de omgeving schoon (denk ook aan het verwijderen van graffiti).

Maak het moeilijker

Maak het riskanter

Verminder de voordelen

Neem provocaties weg

Neem excuses weg

**Martin Sitalsing**, Korpschef, Politie Twente:

Van de politie wordt een korte termijn aanpak van de problemen gevraagd, maar dat kan niet zonder lange termijn visie van de politiek.

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van discussie over veiligheid, naar sociale veiligheid, naar criminaliteit en sinds kort gaat het weer vaker over repressie.

Belangrijkste succesfactor is: dichtbij de burger staan. Organiseer de ontmoeting. Waar de overheid zich actief inzet om goed burgerschap te bevorderen, stijgt de veiligheid (en het veiligheidsgevoel).

Bereidheid van de burger om te participeren hangt samen met hoe instituties zich manifesteren.

Ik pleit voor een gezamenlijk aanpak in de wijken:

1. Woningbouwcorporaties
2. Politie
3. Opbouwwerk
4. Gemeente. Die laatste partij heeft de sleutelrol!

**Luciënne van den Brand**, Directeur Stichting Rijnstad

Soms is er teveel sociale cohesie in een wijk (bijvoorbeeld via twitter weten ze aan de andere kant van de straat al als er politie aankomt).

Aanpak van probleemgezinnen in Vogelaarwijken: iedereen moet om tafel zitten, dwars door domeinen en geldstromen heen. Iedereen heeft elkaars 06-nummer, en we spreken elkaar aan op gedrag. Dit is een dure maar effectieve aanpak.

Of niet, of 'all the way'; die afspraak moet je met elkaar maken.

Ketenoverleg is nooit de oplossing (hooguit een middel). We werken met de regel: als er een overleg bij komt, dan moet er ook minstens eentje af.

Onorthodoxe maatregelen niet schuwen: soms simpelweg een politiepak aantrekken. Gemeenten kunnen 'vergeten' op tijd de uitkering te betalen.

**Marieke van Hoof**, Manager Veiligheidshuis, Gemeente Eindhoven

De valkuil van ketensamenwerking is dat je met zijn allen gaat praten over het subject dat gevangen raakt in de keten van partners.

Het veiligheidshuis is een netwerkorganisatie, van justitie, openbare orde en veiligheid en zorgsector. Met alle kennis die we hebben proberen we aan de voorkant problemen te voorkomen, in plaats van deze aan de achterkant aan te pakken.

Niet alleen focus op de dader, maar ook op het slachtoffer.

Wij wijzen interventiegebieden aan. Corporaties stellen 'om niet' een ruimte beschikbaar, zodat we ook daadwerkelijk in de buurt kunnen werken, bovendien stellen de corporaties hun kennis van achter de voordeur beschikbaar.

Je hebt voor deze aanpak mensen met lef nodig, en vrijheid van handelen

**Arjan Littooi**, Directeur Veiligheid, Gemeente Rotterdam

Mijn motto is Resultaat op Straat! Het moet zichtbaar en voelbaar zijn wat je doet.

Onze veiligheidsindex is voor 1/3 gebaseerd op objectieve cijfers, en voor 2/3 op subjectieve gegevens.

Onze aanpak in de brandhaard Spangen leidde tot werkelijke betere rapportcijfers: van een 2,4 tot een 7 (op een schaal van 1 tot 10). Bewoners beginnen terug te keren.

Het stoort mij dat niet de beste mensen in de frontlinie werken. De beste mensen moeten op de slechtste plekken werken (en ook met het beste salaris!). Goed voorbeeld zijn de stadsmariniers, die met schaal 15 en direct mandaat van B&W opereren in de wijken.

We werken altijd vanuit de drieslag:

1. Toezicht/handhaving
2. Beheer/onderhoud
3. Fysiek/sociaal.

Het heeft geen enkele zin om op één van deze gebieden aan de slag te gaan.

'Vitale coalities': wij stellen 200 manuren ter beschikking aan de buurt, die zij naar behoeven mogen inzetten om hun grootste ergernissen weg te nemen. De buurt bestuurt.

### **Punten die verder in de discussie aan de orde kwamen**

- De zorg betrekken is essentieel, maar blijkt soms lastig
- Wijkniveau moet leidend zijn, niet vanuit de ivoren toren
- Gemeente heeft een sleutelrol
- Identificeer de echte probleemgezinnen en help die
- Keten werkt alleen samen als de financiering dit in de hand werkt (in plaats van tegenwerkt)
- De burgemeester doorzettingsmacht geven (bijvoorbeeld als het gaat om huisuitzettingen). Is lastig omdat deze dan twee (onverenigbare) rollen krijgt: die van beschermende burgervader voor alle inwoners en die van strenge rechter.
- Om wijken met veel overlastgevende gezinnen niet verder te belasten, kun je als corporatie aan de politie vragen hoe het met een gezin gesteld is voordat je ze in een probleemwijk plaatst. Dit mag de politie officieel niet doen, dus de afspraak is dat ze niet reageren als het betreffende gezin inderdaad bij hen bekend is, en dus beter in een andere buurt geplaatst kan worden. (Niet alle aanwezigen zijn het eens met deze aanpak.)
- Het kwadrant streng vs slap en warm vs koud kan een leidraad bieden. De strenge doch warme aanpak werkt het best.
- Je kunt niet altijd wachten tot de buurt een initiatief neemt, maar je kunt dat wel versterken zodra het ontstaat. De vraag is wel in hoeverre je de bewoners betreft bij de problemen. Je wilt er geen halve ambtenaren van maken met bijbehorende bureaucratische overlegstructuren.
- Samenwerken kost tijd, en het is nooit de core business van de organisatie waar deze op afgerekend wordt.
- Dilemma is: hoe maak je zichtbaar wat je hebt voorkomen aan ellende?
- Hoe verschuif je incidenten aanpak, naar structurele aanpak?
- Hoe voorkom je dat het veiligheidshuis (of veiligheid als beleidsterrein) niet de automatische vergaarbak van alle ellende wordt.
- De beste mensen in de slechtste wijken plaatsen
- Maak van het driehoeksoverleg een vierhoeks-overleg, door zorg te betrekken

#### Tot slot

- Robert Glas van Ernst & Young: in tijden van bezuiniging is de grootste uitdaging om aan te blijven tonen wat het effect van al deze programma's en interventies is. Hoe maak je zichtbaar wat het oplevert om ellende aan de voorkant te voorkomen? Maak een kosten-baten analyse op basis van gedegen onderzoek, en baseer hierop je lange termijnvisie.
- Nathalie Assen van BMC: weten wat er speelt is altijd de basis. Gebruik de burgerschapsstijlen van Motivaction bij het inzetten van burgers en het communiceren met burgers. En: denk niet alleen aan een vierhoek met de zorgsector, maar maak er een vijfhoek van met de jeugd- en onderwijssector erbij (zoals in Almere).

**Bestuurdersdebat**  
DE STURENDE GEMEENTE  
28 april 2010

Sturen: dat is het thema van het bestuurdersdebat. Er komt veel af op gemeenten, zegt debatvoorzitter en communicatiestrategus *Martijn de Greve*: "Wat gaat u doen? Afwachten waar het rijk mee komt of het heft in eigen hand nemen?". De sprekers tijdens het debat zijn er duidelijk over: zelf sturen is de beste optie.

*Door Marieke Vos*

**Nieuwe coalities**

*Steven de Waal*, oprichter en voorzitter van de Public Space Foundation, duidt in zijn inleiding de politieke temperatuur van Nederland. Hij blikt terug op de gemeenteraadsverkiezingen, kijkt vooruit naar de Tweede Kamerverkiezingen en stelt dat het straks zal gaan om "geld verdienen en geld verdelen" en vertrouwen in de overheid. Hij noemt drie belangrijke trends: "Geografie doet er opnieuw toe, overheid en bedrijfsleven zullen veel meer gaan samenwerken. Te lang hebben we ons op sleeptouw laten nemen door naïeve economen die zeiden dat als we het bedrijfsleven zijn gang laten gaan, de welvaart vanzelf toeneemt. Dat klopt, maar waar slaat die welvaart neer? De concurrentie tussen staten op economisch gebied neemt toe en dat geldt ook voor gemeenten. Kijk naar Eindhoven Brainport en Food Valley in Wageningen: gemeenten spelen een actieve rol in de economie, samen met bedrijven." Tweede trend is volgens hem een verandering in de democratie: "De directe representatie komt terug, van referenda tot wijkbudgetten die burgers zelf beheren. De overheid wordt de procesregisseur tussen publieke vraag en publiek aanbod." Als derde trend noemt Steven de Waal de versnippering in de politiek: "Wen maar aan kort zittende kabinetten. Dat komt niet door de politiek, maar door de wispelturige kiezer. We zullen moeten afkicken van onze verslaving van de rijksoverheid: daar zal voorlopig weinig meer vandaan komen."

"Als je kijkt naar de opkomsten voor gemeenteraadsverkiezingen en provinciale staten, dan zijn gemeenten niet gelegitimeerder dan provincies."

*Steven de Waal*, oprichter en voorzitter van de Public Space Foundation.

Het publiek bestuur zal als gevolg van deze trends moeten veranderen, stelt *Steven de Waal*. Daar zijn drie methodes voor: die van de blauwdruk, het stok-en-wortelmodel en het incrementele proces. "Als de eerste twee niet werken, dan rest altijd nog het incrementele proces, zo blijkt in de praktijk." Hij is het niet eens met adviezen, zoals die van Tjeenk Willink, dat er eerst uitgebreide analyses gemaakt moeten worden. "Ik pleit voor meteen iets dóen." Daarbij mogen politici meer 'Franse slag' vertonen: "Als zij dingen beloven, dan verwacht iedereen dat dat ook wordt waargemaakt. Maar van de meeste beloften komt niets terecht. In landen als Frankrijk is dat geen enkel punt. Die instelling zouden wij ook wat meer mogen hebben." Verandering van het publieke bestuur is nodig, stelt hij, zodat publieke diensten beter aansluiten bij de actuele vraag. Hij onderzocht de jeugdzorg in Utrecht en neemt dat als voorbeeld: "Die boekt te weinig resultaten, onder meer omdat er een te grote focus ligt op processen en de interne organisatie. Publieke diensten moeten worden geënt op de echte problemen." En de schaal van gemeenten? Hij noemt de aanbeveling van het Innovatieplatform, om tot 30 regio's te komen. Volgens *Gerrit Goedhart*, burgemeester van Noordwijkerhout, is die schaalvergroting al gaande: "Gemeenten zijn al onderdeel van een netwerk, we werken op veel terreinen samen met anderen. Er is overigens wel een discrepantie met de gemeenteraad, want die denkt nog steeds dat ze alles zelf kan beslissen."

**De gemeente als spelbepaler**

Gemeenten lijken wel een uitvoeringskantoor van rijksbeleid, stelt *Annet Bertram*, gemeentesecretaris in Den Haag, in haar inleiding. "Hoe maken we de gemeente weer de spelbepaler die ze moet zijn?" vraagt ze. Zij maakte de overstap van het ministerie van VROM naar de gemeente Den Haag en kent de vooroordelen die over en weer heersen. "Een collega bij VROM zei tegen mij dat gemeenten een soort Bermuda Driehoek zijn: het rijk gooit er geld in en vervolgens heb je geen idee wat ermee gebeurt." Gemeenten en rijk opereren nu langs elkaar heen, waarbij gemeenten een 'overslaghaven' van rijksbeleid zijn, stelt ze. Dat heeft een viertal oorzaken: "Het uitvoeren van rijksbeleid is een fikse

opgave, want het is veel en het is wispelturig. Er blijft daardoor amper tijd over om een tegengeluid te laten horen. De versnippering op lokaal niveau frustrereert ook dat de gemeente de spelbepaler is: er zijn zoveel instellingen in het middenveld, dat het lastig is om hier beweging in te krijgen." Een derde oorzaak is volgens haar de focus van het ambtelijk apparaat op de uitvoering, zodat er te weinig tijd overblijft voor strategie en beleid en er ook daardoor geen goed tegengeluid te vormen is. Tot slot noemt ze het verschil in schaalgrootte tussen rijk en gemeenten; "de gemeenten apart hebben te weinig massa om een goede 'countervailing power' te vormen".

"Gemeenten zijn een overslaghaven van rijksbeleid."  
*Annet Bertram*, gemeentesecretaris, Gemeente Den Haag.

*Annet Bertram* ziet kansen voor gemeenten om juist nu de regie te pakken. "Kijk naar de aanbevelingen van de commissie Kalden, de vorming van de metropool Den Haag - Rotterdam en het ontstaan van groot Amsterdam. Zo wordt bestuurlijke massa gemaakt." Ze ziet ook kansen om bij de nieuwe collegevormingen de versnippering in het middenveld aan te pakken, bijvoorbeeld door welzijn meer op onderwijs aan te haken. Zij en haar collega-gemeentesecretarissen zouden bovendien in hun eigen ambtelijke apparaat meer ruimte moeten geven voor strategisch denken, zodat "gemeenten als lokale macht in het hart van de discussies op rijksniveau" kunnen opereren. En ze stelt dat gemeenten de Raad voor de financiële verhoudingen beter moeten benutten, omdat ze via deze weg inspraak kunnen hebben in de financiële bestuurlijke verhoudingen. "We moeten de bezuinigingen niet afwachten, maar actief meedenken." Zij maakte de overstap van het rijk naar een gemeente. *Marlies van der Starre*, directeur Dienstverlening bij de gemeente Leiden, vraagt haar of het een goed idee zou zijn als er afspraken worden gemaakt om rijks- en gemeenteambtenaren te laten rouleren. *Annet Bertram* vindt het een prima idee, maar zegt ook dat "er weinig animo is bij rijksambtenaren om naar gemeenten te gaan, omdat men denkt dat gemeenten vooral uitvoeren".

"Gemeenten moeten zich niet lenen voor de rol van uitvoeringskantoor. Rijk: houd daarmee op!"  
*Lex van Eijndhoven*, directeur Accountantsdienst, Gemeente Rotterdam.

"Gemeenten zijn uitvoerders en dat is maar goed ook", merkt *Hans de Groot* op, hoogleraar Public Management aan de Universiteit Twente. Want de rol van de overheid is voornamelijk het eerlijk herverdelen van welvaart en "dat doe je vanuit een centraal punt. Anders krijg je ongelijkheid". *Annet Bertram* is het niet met hem eens: "Dat geldt voor de sociale zekerheid, maar een centrale verdeling van geld levert geen oplossingen voor bijvoorbeeld probleemjongeren. Daar mag je van gemeenten verwachten dat ze hun kennis van de lokale situatie inbrengen om dit probleem op te lossen. Ik zou juist zeggen: gemeenten, neem het voortouw bij dit soort onderwerpen, want het rijk weet het ook niet." De discussie komt vervolgens op de rol van de VNG in het creëren van 'countervailing power'. *Dick de Cloe*, burgemeester van Schoonhoven, stelt dat de VNG al lang niet meer die machtige lobby is die het ooit was. *Annet Bertram* reageert door te stellen dat het "heel moeilijk is om zaken te doen met een verdeeld huis" en dat de VNG nu eenmaal leden heeft van zeer verschillende grootte. *Frans Muijzers*, voormalig wethouder in de gemeente Zoetermeer: "In de G4 speelt een andere problematiek dan in de rest van Nederland. Dat is niet erg, maar kom er dan wel voor uit dat dit niet voor alle gemeenten geldt." Over de VNG heeft hij een uitgesproken mening: "In het geheel van de VNG spelen vele gemeenten hun eigen, soms vieze, spelletjes." *Yardena Tanercan-Shitrit*, directeur van de Adviesgroep van de gemeente Amsterdam, roept gemeenten op om zelf de ruimte te nemen, "want gemeenten hebben de burgers". *Annet Bertram* besluit haar betoog met de opmerking dat wat de overheid maatschappelijk wil bereiken de échte toets moet zijn. "Het rijk heeft een beperkte kennis van het lokale, gemeenten hebben geen kennis van hoe het centraal gaat. Een uitwisseling van mensen en kennis lijkt mij dus heel verstandig, zodat je weet wat je elkaar te bieden hebt."

### Geef gemeenten de ruimte

Onderwijs en onnodige controle van geoormerkt geld: dat zijn de twee centrale onderwerpen in de discussie over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen rijk en gemeenten. *Evelyn Lindeman*, directeur Concern Financiën van de gemeente Amsterdam, vertelt dat de gemeente extra geld in het onderwijs steekt, om de kwaliteit te verhogen. "Het rijk denkt vervolgens 'dat is mooi geregeld, dan kunnen wij gaan bezuinigen'. Ik vind dat zó kortzichtig. Want we hebben echt een probleem in het onderwijs en als we daar niets aan doen, dan hebben we daar als hele maatschappij last van." Ze is er

duidelijk in: zij zou het liefst zien dat het rijk de onderwijskosten aan gemeenten zou geven, zodat die veel meer te zeggen krijgen over de kwaliteit van het onderwijs. Geld wordt nu ondoelmatig verdeeld, zegt ze ook: "Ik weet zeker dat er bij de gemeente afdelingen zijn waar het geld tegen de muur klotst, omdat er geen capaciteit is om het uit te geven."

"We meten als overheid de resultaten van geïnvesteerd geld niet. Dat vind ik als econoom heel vreemd."

*Evelyn Lindeman*, directeur Concern Financiën van de gemeente Amsterdam.

*Gerrit de Jong*, lid van het college van de Algemene Rekenkamer, vertelt dat de Rekenkamer "met enige verbazing naar de volgzzaamheid van gemeenten" kijkt. Decentralisatie is het nieuwe modewoord, maar de Tweede Kamer wil wel de vinger aan de pols houden. "Het gevolg daarvan is een leger aan ambtenaren in Den Haag, die het geoordeelde geld aan gemeenten controleert. Het is een compleet circus, dat niets anders doet dan geld rondpompen. Ik zou zeggen: houd daar mee op." Hij zou graag zien dat het rijk gemeenten een neutraal budget zou geven, dat gemeenten naar eigen goeddunken mogen uitgeven. De voorzieningen zullen dan niet meer in elke gemeente hetzelfde zijn, maar dat hoeft van hem ook niet. "Je moet in Axel niet dezelfde voorzieningen willen als in Amsterdam. Dat is een fictie." Hij roept ook op te stoppen met het sluiten van bestuursakkoorden, waarmee gemeenten zichzelf in een keurslijf dwingen. *Dick de Cloe* stelt dat sommige afspraken op dit terrein niet eens de status van convenant hebben, maar toch houden gemeenten zich eraan. Vanuit de zaal komt de vraag waarom de Rekenkamer deze controles van geoordeeld geld uitvoert, terwijl men dit onzinnig vindt. "Omdat we moeten, het staat in de wet", antwoordt *Gerrit de Jong*. Hij zegt het wel aangekaart te hebben bij staatssecretaris Bijsterveld. "Ze was het met me eens, maar zei dat ze er weinig aan kan veranderen. Want elk departement koestert zijn eigen potje. Dat illustreert de onmacht van Den Haag."

"Je moet in Axel niet dezelfde voorzieningen willen als in Amsterdam."

*Gerrit de Jong*, lid van het college van de Algemene Rekenkamer.

*Evelyn Lindeman* maakt binnenkort de overstap van de gemeente naar BMC|Advies & Management. Wat zou ze gemeenten adviseren in haar nieuwe rol? "Denk nu alvast na over hoe je de komende bezuinigingen gaat opvangen. En ik wil ambtenaren op het hart drukken dat ze vaker nee moeten durven zeggen tegen de wethouder." Heeft ze dat in Amsterdam zelf gedaan, zo vraagt debatvoorzitter *Martijn de Greve*. Jazeker, zegt ze: "Bijvoorbeeld bij de Noord-Zuidlijn. Werd er naar mij geluisterd? Ach... je kunt moeilijk de minister bellen en waarschuwen dat het fout gaat, want de minister zegt 'ik hoor het wel als Amsterdam artikel 12 wordt'. Nou, het scheelt niet veel of dat gaat gebeuren, als er weer een tegenvaller komt."

## RONDE TAFEL DISCUSSIES

Na een netwerkpauze komen de deelnemers aan verschillende ronde tafels bij elkaar, om over uiteenlopende onderwerpen te discussiëren. Na een uur vraagt debatvoorzitter *Martijn de Greve* een aantal mensen aan elke tafel om een korte terugblik.

### Heroverwegingen

Aan de tafel van *Hans de Groot* werd gesproken over de Heroverwegingen. "Wij hebben gediscussieerd over de gevolgen van de Heroverwegingen voor de decentrale overheid. Iemand aan deze tafel maakte de opmerking dat je de gevolgen van bezuinigingen op bijvoorbeeld wegonderhoud goed inzichtelijk kunt maken, maar die op de bibliotheek niet. Dat is eigenlijk oneerlijk. Verder spraken we over de gemankeerde relatie tussen gemeenten en rijk en het feit dat het rijk zoveel eisen aan gemeenten stelt, zonder daarbij budget te leveren. Het is nooit boter bij de vis en vaak 'top down'. Daar is zeker 'countervailing power' voor nodig, maar geen megastad zoals Annet Bertram voorstaat."

### Goed werkgeverschap

*Piet Wanrooy*, gemeentesecretaris in Neerijnen en bestuurder bij het A&O-fonds, vertelt over het lijstje 'do's & dont's' dat zijn tafel opstelde over goed werkgeverschap. "Gemeenten worden tijdens de huidige crisis als vluchtheuvel gebruikt, maar dat is straks wel anders. We zullen als gemeenten

aantrekkelijke werkgevers moeten zijn." *Fred Koot*, afdelingsmanager Ondersteunende Diensten bij de gemeente Boarnsterhim, vult aan dat "colleges van B&W zich veel meer hard mogen maken voor hun werknemers". Hij pleit niet voor een salarisverhoging, maar wel voor "prijscompensatie". Goed met je medewerkers omgaan is volgens hem "belangrijk voor de waardering en het imago van de overheid". *Peter Siebers*, directeur van de Raad voor de Kinderbescherming, stelt tot slot dat de overheid sterk vergrijsd en dat er daarom extra aandacht moet zijn voor het binnenhalen van jonge medewerkers. Aan tafel werd onder meer gesproken over traineeprogramma's bij gemeenten, die deze instroom van jongeren stimuleren.

**Dualisering**, dat was het onderwerp van de tafel van *Dick de Cloe*. In een recente brief van de staatssecretaris stond weinig nieuws over dit onderwerp, zegt hij. "Wel positief is de aankondiging dat de commissievoorzitters geen raadslid meer hoeven zijn, en dat tussentijdse raadsverkiezingen mogelijk worden." Verder werd er aan zijn tafel gediscussieerd over het instellen van een kiesdrempel, om de versnippering in de raad tegen te gaan. "Maar er waren overtuigende argumenten tegen, omdat men aan deze tafel de verscheidenheid in de raad juist als belangrijk ziet."

### Differentiatie

*Rien Fraanje*, senior adviseur bij de Raad voor het openbaar bestuur, was voorzitter bij de discussie over differentiatie: gemeenten vrij laten om hun taken te kiezen en eventueel taken af te staan aan de provincie. "In de uitvoering zijn er zeker knelpunten, maar over het algemeen was iedereen hier aan tafel het wel eens met differentiatie", zegt hij. "En dat is best apart, want hier aan tafel zitten zowel Rotterdam als Roosendaal, dus groot en klein", vult *Peter Nelissen* van de Mondriaan Zorggroep aan.

### De overheid van de toekomst

Een bijzonder druk bezette tafel had als onderwerp 'de overheid van de toekomst', onder leiding van *Yardena Tanercan-Shitrit*, directeur van de Adviesgroep van de gemeente Amsterdam. "Wij hebben gekeken naar wat we op de korte termijn anders kunnen doen." 'Zelf de eerst stap zetten naar verandering' is volgens *Erik Gerritsen*, bestuursvoorzitter bureau Jeugdzorg agglomeratie Amsterdam, een belangrijke conclusie. "Niet denken in blauwdrukken, maar ruimte geven voor maatwerk en lef" was een andere constatering, zegt *Peter Paul Doodkorte*, partner BMC|Advies & Management. *Marienne Verhoef*, lid raad van bestuur van Spirit noemt flexibiliteit: "We bespraken het flexibeler maken van je organisatie door mensen te ontslaan en als flexibele schil terug te laten komen. Dat is een prikkelend idee."

### Duurzaamheid

De laatste tafel is die van *Mieke Roozen*, hoofd Milieu bij de gemeente Breda. Die gemeente neemt tal van maatregelen om een duurzame gemeente te zijn "en dat betekent duurzaamheid over de hele linie. Dus ook een duurzame relatie met je burgers", zegt ze. De stelling tijdens de discussie was dat 'gemeenten een beperkende rol spelen door teveel te willen sturen'. "Je moet burgers meer eigen verantwoordelijkheid geven, de regels aan de kant schuiven en samen oplossingen zoeken", vult *Hans Thoolen*, coördinator stedelijke kwaliteit van de directie Ruimtelijke Ordening in Breda, haar aan.

En daarmee komt een einde aan het plenaire gedeelte van het Gemeente Debat 2010, die wordt afgesloten met een diner in het kasteel. Tijdens het diner spreekt *Roger van Boxtel*, voorzitter van de VNG-commissie Talent, over de uitdagingen die gemeenten de komende tijd tegemoet kunnen zien. Uitdagingen die zij hopelijk goed tegemoet kunnen treden, mede geïnspireerd door wat zij tijdens het Gemeente Debat hebben gehoord.

**Het Gemeente Debat 2010 werd mede mogelijk gemaakt door:**

**Executive Partner:**



Lokale overheidsorganisaties hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met transparante verantwoording en adequate controle op haar beleid laat de lokale overheid zien waar zij voor staat. Het vertrouwen van burgers en bedrijven is daarbij essentieel. De overheidsprofessionals van Ernst & Young bundelen hun kennis en ervaring in de sectorgroep Lokale Overheid van Ernst & Young's Public Sector. Zo bieden wij u passende oplossingen om doelstellingen te realiseren. Samen maken wij uw kansen waar. Van accountant tot fiscalist en van jurist tot adviseur spelen wij samen met u in op actuele ontwikkelingen. Met praktische oplossingen benutten wij alle mogelijkheden die bijdragen aan een transparante, betrouwbare en doelmatige lokale overheid.

---

**Sponsor:**



Burger en ambtenaar, cliënt en zorgverlener, leerling en docent. In hun relaties krijgt het publieke belang een gezicht. BMC levert onderscheidende bijdragen aan de kwaliteit en professionaliteit van de publieke sector. Door spraakmakende en toonaangevende advisering. Door motiverend en richtinggevend management. En door concrete en krachtvolle beleidsadviesing. Voor overheden, zorg-, onderwijs- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties en andere organisaties met publieke taken geeft BMC het beste. In het belang van de burger, de cliënt en de leerling.

---

**Mediapartner:**



**Deelnemers**  
DE STURENDE GEMEENTE  
28 april 2010

Wij danken alle betrokken deelnemers voor hun waardevolle bijdrage aan de verschillende dialogen.

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
K. Ajouaou	Veiligheidshuis Eindhoven	Ketenregisseur Risico Jeugd
drs. N. Assen	BMC Advies & Management	Senior Adviseur
F.T.J.M. Backhuijs	Gemeente Oldenzaal	Burgemeester
K.Bakker	Nederlands Jeugdinstituut	Voorzitter Raad van Bestuur
E.J.J. van Beek-Bouw	Wonen Weert	Directeur
Mr. Drs. A.W.H. Bertram	Gemeente Den Haag	Gemeentesecretaris
B. Beuvink	Regiopolitie Twente	Coach Wijkagenten
ir. E.J. Bilder	Tweede Kamer der Staten-Generaal, CDA Fractie	Kamerlid
R.W. Bleker	Gemeente Enschede	Voormalig Wethouder Stedelijke Ontw.
prof. Dr. P.J. Boelhouwer	Technische Universiteit Delft	Wetenschappelijk Directeur
H. Bos	Jong Management	Voorzitter
A. Bosma	Gemeente Emmen	Beleidsmedewerker Financiën
M. Bouma	De Meergroep	Directeur
mr. dr. R.H.L.M. Bovens	Trimbos Instituut	Senior Wetenschappelijk Medewerker
mr. R.H.L.M. van Boxtel	Menzis	Voorzitter Raad van Bestuur
L. van den Brand	Stichting Rijnstad	Directeur
H.B. Bruijn	Gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude	Burgemeester
drs. F.H. Buddenberg	Gemeente Pijnacker-Nootdorp	Burgemeester
M.J.G. van Buul	Gemeente Laarbeek	Hoofd Maatschappelijke Ontwikkeling
drs. F.H. Candel	Rentray	Lid Raad van Bestuur
D.W. de Cloe	Gemeente Schoonhoven	Burgemeester
J.H.M. Deleersnijder	Lindenhout	Voorzitter Raad van Bestuur
A.S.M. Deutekom	Woningstichting GoedeStede	Directeur
S. Dirven - van Aalst	Gemeente Dongen	Burgemeester
P.P.J. Doodkorte	BMC Advies & Management	Partner
dr. I. Doorten	Raad voor Volksgezondheid en Zorg	Adviseur Jeugd
drs. C.F. van Dreven	Haag Wonen	Directeur / Bestuurder
mr. L.C. Dubbelman	Arrondissementsparket Rotterdam	Officier van Justitie, Jeugdbeleid
drs. L. van Eijndhoven	Gemeente Rotterdam	Directeur ASR
R. Ellermeijer RA	Ernst & Young Public Sector	Partner
drs. M.J. Fraanje	Raad voor het Openbaar Bestuur	Senior Adviseur
drs. J.F.M. Gaillard	Gemeente Son & Breugel	Burgemeester
drs. E. Gerritsen	Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam	Bestuursvoorzitter
M.J. Gianotten	Gemeente Nieuwegein	Sectordirecteur Maatschappelijke Ontw.
ing. R. Glas	Ernst & Young	Manager Business Development
drs. G. Goedhart	Gemeente Noordwijkerhout	Burgemeester
prof. dr. H. de Groot	Universiteit Twente	Hoogleraar Public Management Voorzitter / Lid div. Rekenkamercommissies
drs. P. Habets	Particulier	Rekenkamercommissies
drs. J. Heessels	Gemeente Helmond	Manager Beleidsondersteuning
T. van Heeswijk	PSW Midden-Limburg	Clustermanager Kinder- en Jeugdzorg
M. van Hooff	Gemeente Eindhoven	Manager
H.G. Janssen	UWV Werkbedrijf, Haarlem Jansweg	Vestigingsmanager
drs. G. de Jong	Algemene Rekenkamer	Lid College
prof. dr. M. Junger	Universiteit Twente	Hoogleraar Social Safety Studies

K. Kleine	Inholland, Rotterdam	Directeur
P. Kok	Gemeente Zwolle	Stadsadviseur
ir. A.A. Koldenhof	Gemeente Enschede	Hoofd Ruimtelijk Beleid
M.J. Koolen	Gemeente Helmond	Coördinator Veiligheidshuis regio Helmond
F. Koot	Gemeente Boarnsterhim	Afdelingsmanager Ondersteunende Diensten
S. Koster	Gemeente Eindhoven	Directeur Stedelijke Ontwikkeling
J. Kruijs	Gemeente Gouda	Adviseur Planning en Risico
dr. B.E. Lahuis	Karakter	Voorzitter Raad van Bestuur
H.L.M.B. Leijdekkers	Gemeente Breda	Hoofd Sociale Zaken
E. Lindeman	Gemeente Amsterdam	Directeur Concern en Financiën
A. Littooi	Gemeente Rotterdam	Directeur Veiligheid
drs. D. Lont	Raad voor de Kinderbescherming	Beleidsmedewerker
ing. P.M. Maas	Gemeente Sint-Oedenrode	Burgemeester
A.A.M. Marneffe	Gemeente Helmond	Gemeentesecretaris
drs. A.C. Mengde-Kruithof	Gemeente Tilburg	Directeur Beleidsontwikkeling
J. Meulenbrug	Algemene Bestuursdienst	Plv. Directeur-Generaal
W. Meys	Gemeente Maastricht	Directeur Stedelijke Ontwikkeling
F.J.M. Muijzers	Gemeente Zoetermeer	Voormalig Wethouder Onderwijs & Jeugd
P. Nelissen	Mondriaan Zorggroep	Directeur Divisie Kinderen en Jeugdigen
dr. S.A. Onrust	Trimbos Instituut	Programmahoofd
C. Oude Veldhuis	Nirov	Directeur
drs. W.R.J.M. Pijnenburg	Gemeente Heerde	Burgemeester
drs. C. Piket	MEE Gelderse Poort	Directeur
S. Potters	Gemeente Haaren	Gemeentesecretaris
drs. P. Ramautarsing	Gemeente Emmen	Hoofd Concernstaf
drs. A. Revenboer	Ernst & Young Advisory	Directeur
drs. J. Rietveld	Accare	Voorzitter Raad van Bestuur
mr. drs. P.M.M. Rietveld	Gemeente Amsterdam	Raadsgriffier
ir. L.A. Roelofs	RISNET	Voorzitter
M. Roozen	Gemeente Breda	Hoofd Milieu
M. Schrijver	VNG	Hoofd Werk en Inkomen
B. Schuyt	Gemeente Heerhugowaard	Directeur Stadsbeheer
P. Siebers	Raad voor de Kinderbescherming	Directielid
dr. J. Siemons	Ernst & Young	Partner
M. Simons	Simons van de Wiel Versterking	Adviseur en Coach
M.S.R. Sitalsing	Regiopolitie Twente	Korpschef
W. Slob	Gemeente Harlingen	Gemeentesecretaris
E. van Sluis	SVN	Directeur
A. Smit	Gemeente Nijmegen	Directeur Concern, Stadscontroller
H.M. Smit	Gemeente Breda	Strategisch Adviseur
H.F. Smits	Gemeente Roosendaal	Adviseur
J.W. Spigt	Gemeente Dordrecht	Voormalig Wethouder Sociale Zaken
M.E.J. van der Starre	Gemeente Leiden	Directeur Dienstverlening
F. van de Streek	Politie Amsterdam-Amstelland	Commissaris
A.G.J. Strien	Gemeente Olst-Wijhe	Burgemeester
ir. G.H. Tamminga	Gemeente Oude IJsselstreek	Gemeentesecretaris
Y. Tanercan-Shitrit	Gemeente Amsterdam	Directeur AGA Adviesgroep Amsterdam
P.C. Tange	Gemeente Wormerland	Burgemeester
ing. M. Teer	Woningcorporatie Woonstede	Directeur / Bestuurder
I.M. Thuis	BMC Advies & Management	Senior Adviseur
drs. G.E.M. Tielen	Ministerie van VWS	Directeur Jeugdzorg
B. Timman	Stichting Jeugdformaat	Lid Raad van Bestuur

A. Timmermans	UWV Werkbedrijf Amsterdam	Directeur UWV Werkbedrijf
B. Toonen	Randstad Nederland	Regiodirecteur
S.J. Veerman	Gemeente Alblasterdam	Wethouder Ruimtelijke Ordening en Milieu
ir. M. Verhoef	Spirit	Lid Raad van Bestuur
A.J.G. Voormeeren	Horizon	Directeur Algemene Zaken
S.P.M. de Waal	Public Space	Directeur
P. Wanrooy	Gemeente Neerijnen	Gemeentesecretaris
M. van der Werf	Ministerie van EZ	Projectmanager
D. van de Wiel	Gemeente Almere	Programmamanager Ombuigingen
M. van de Wiel	Simons van de Wiel Versterking	Adviseur en Coach
V.G.J. van Woerkom	Gemeente Almere	Directeur Bedrijfsvoering & Control
J. van Zomeren	Gemeente Heumen	Burgemeester
drs. G.J. Zwaal	Gemeente Arnhem	Beleidsmedewerker/programmamanager