

Nederland Wethoudersland

Winnie Prins:
*'Luisteren, doorpakken,
reflecteren'*

René Peters:
*'De afstand tussen papier
en praktijk is enorm'*

Liesbeth Vos-van de Weg:
'Samen voor mekaar'



Inclusief:
Wethouders in
3D perspectief

Uitgave ter gelegenheid van 10 jaar **wethouders**
vereniging

Voorwoord

Arne Weverling
Voorzitter Wethoudersvereniging



Voor u ligt een fraaie uitgave over het moderne wethouderschap. Met deze *special* vieren we ons tienjarig bestaan als Wethoudersvereniging. Al doorbladerend krijgt u een gevarieerd beeld van ons vaak complexe, maar altijd uitdagende beroep. Want er wordt anno 2014 veel gevraagd van een wethouder, weet ik uit eigen ervaring. Sinds 2009 ben ik wethouder van de fusiegemeente Westland. Als wethouder heb ik gemerkt dat je van de ene op de andere dag op vele fronten je mannetje moet staan. Mede om die reden ben ik toen lid geworden van de Wethoudersvereniging. Ik had behoefte aan feedback, intervisie en opleiding.

Politiek is niet voor bange mensen. Je hebt bestuurlijke moed nodig'

Prachtbaan

Nu ben ik dan voorzitter van deze mooie vereniging, met ruim 600 leden. Die rol past bij mijn aard: ik wil me blijven ontwikkelen, zal altijd mijn nek uitsteken. Het klinkt vast hoogdravend, maar ik zeg het hier toch hardop: ik heb hart voor het openbaar bestuur, vind het wethouderschap een prachtbaan. Ik wil niet aan de zijlijn staan, maar actief meewerken aan de maatschappij, actief de eigen leefomgeving verbeteren. Die drive, dat enthousiasme en dat idealisme zie ik terug bij andere wethouders. Het zijn vrijwel zonder uitzondering mensen die de gemeenschap willen versterken en die daarbij hun kop boven het maaiveld uitsteken.

Nieuwsgierig blijven

Als wethouder sta je anno 2014 voor tal van dilemma's. Om er een te noemen: je bent enerzijds bezig om directe oplossingen te bedenken voor burgers. Anderzijds zit je als wethouder in meerdere bestuurlijke overleggen. Op die momenten zoek ik altijd weer de balans: in hoeverre draagt het overleg waar ik op dit moment bij aanzit bij aan het belang van mijn burgers? Het is de klassieke valkuil voor iedere bestuurder dat je steeds verder af komt te staan van de praktijk. Daarom moet je als wethouder altijd nieuwsgierig blijven, altijd terugkeren naar de kern: de eigen burgers.

'Je moet als wethouder altijd nieuwsgierig blijven, altijd terugkeren naar de kern: de eigen burgers'

Bestuurlijke moed

Politiek is niet voor bange mensen. Je hebt bestuurlijke moed nodig. Dat ondervind ik telkens weer. Want je bent kwetsbaar, hoe je het ook wendt of keert. Neem nu de 3D-operatie, dat is voor alle betrokkenen een *hell of a job*. Het is een logische stap dat gemeenten als eerste overheid de verantwoordelijkheid gaan dragen voor primaire zorgbehoefte van burgers. Tegelijkertijd weet je dat al die transitie niet vlekkeloos gaan verlopen – dat is inherent aan de snelheid en de complexiteit van het proces. Je kunt nu al uittekenen dat politieke tegenstanders individuele zaken die niet goed lopen gaan uitventen. Daar moet je op voorbereid zijn. Je bent bezig met ingewikkelde dingen, maar je zult niet altijd de waardering krijgen die je misschien wel verdient. Dat is een gegeven waar je mee moet leren omgaan als bestuurlijk manager.

Publieke figuur en procesregisseur

In de tien jaar dat de Wethoudersvereniging nu bestaat is de aard van het werk fundamenteel veranderd. Zo sta je tegenwoordig als gevolg van sociale media veel meer en veel sneller in de aandacht. De informatiesnelheid is enorm toegenomen. Op elk moment van de dag kunnen burgers ageren en reageren. Daarmee is de wethouder een publieke figuur geworden. Als wethouder ben je ook veel meer dan vroeger een procesregisseur. Burgerinitiatieven krijgen, terecht, meer ruimte, net als de ideeën die vanuit de gemeenteraad komen.

Kennis en vaardigheden

Al met al is het beroep uitdagender dan ooit. Je redt het als wethouder niet meer zonder specifieke kennis en specifieke vaardigheden. Je hebt kennis nodig van vaak complexe wet- en regelgeving. Tegelijkertijd heb je specifieke vaardigheden nodig zoals het vermogen om te verbinden en om effectief samen te werken, de competentie om snel en flexibel te kunnen handelen, het vermogen om als publiek figuur politieke moed te tonen. Als wethoudersvereniging ligt daar ook onze focus: we willen wethouders sterker maken. We willen er als netwerk voor zorgen dat wethouders van elkaar kunnen leren. Maar we willen er ook zijn voor de wethouders die aan het einde van hun ambtsperiode zijn gekomen. Na de vorige verkiezingen zijn ruim 600 wethouders gestopt. Die moeten uiteindelijk ook allemaal weer onderdak vinden. Daar gaan we voor. Op de komende tien jaar!

- **Naam:** Arne Weverling.
- **Leeftijd:** 40
- **Functie:** Voorzitter Wethoudersvereniging. Wethouder gemeente Westland, portefeuille Ruimtelijke ordening, Bouwen, Volkshuisvesting, Arbeidsmigratie, Externe positionering & vestigingsklimaat.
- **Opleiding:** MAVO, Bedrijfskunde (post-hbo), diverse trainingen en opleidingen.
- **Vakgebied/expertise:** communicatie, ondernemerschap, openbaar bestuur. Verkocht na bijna 15 jaar zijn communicatiebureau om de stap naar het openbaar bestuur te maken.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Je kunt meer dan je denkt, ook als wethouder.'

Inhoud

De Wethoudersvereniging

- 2 Voorwoord**
Arne Weverling, Voorzitter Wethoudersvereniging
- 5 Nieuwe tijden**
Ronald Plasterk, Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- 6 10 jaar Wethoudersvereniging**
Jacques Niederer en Paul Depla
- 8 Blijf dicht bij de mensen en luister**
Annemarie Jorritsma
- 10 De rol van de Wethoudersvereniging**
- 14 Het moet nog collegialer!**
Bernt Schneiders, Burgemeester van Haarlem
- 18 Wethouders mogen zich wel wat dienstbaarder opstellen**
Peter Otten
- 42 Wethouders in 3D perspectief**
- 43 Aanmeldformulier Wethoudersvereniging**

Het Wethouderschap

- 12 Trots op je vak!**
- 16 Leve de nieuwe eerlijkheid!**
Rob Wijnberg
- 17 Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht?**
Rutger Bregman
- 20 Luisteren, doorpakken, reflecteren**
Wethouder Winnie Prins, gemeente Zeewolde
- 24 De afstand tussen papier en praktijk is enorm**
Wethouder René Peters, gemeente Oss
- 28 Laten zien wie je bent, niet wat je bent**
Wethouder Han Looijen, gemeente Zaltbommel

Samenspel Lokale Democratie

- 22 Niet sturen, maar netwerken**
Sebastiaan van 't Erve
- 26 Samenspel Lokale Democratie**

Sociaal Domein: Wethouders in 3D perspectief

- 30 Dit is geen tijd voor politieke spelletjes**
Erik Gerritsen over de transitie jeugdzorg
- 32 Het spannendste beroep van deze tijd**
Jos van der Lans over wethouders in het sociale domein
- 34 De burger mag niet de dupe worden van de veranderingen**
Het ministerie van BZK over de decentralisaties in het sociale domein
- 36 Samen voor mekaar!**
Liesbeth Vos-van de Weg, Wethouder gemeente Oldebroek
- 38 Alsof het je eigen kind is**
Fred Venus over de transitie van de jeugdzorg
- 40 Transitie is als hard lopen in het donker**
Sandra Kensen en Henk Gossink

Colofon

Deze uitgave is gemaakt ter gelegenheid van het 10-jarig jubileum van de Wethoudersvereniging en tot stand gekomen in samenwerking met Binnenlands Bestuur.

Met medewerking van:

Ministerie van
Binnenlandse Zaken,
Anne Jet Plat

Interviews &

tekstproductie:

Ravestein & Zwart

Fotografie:

Manon Bruininga

Coördinatie en

eindredactie:

Wethoudersvereniging,
Jeroen van Gool
Binnenlands Bestuur,
Josien Beele-Elzerman

Vormgeving:

colorscan B.V.

Druk:

Senefelder Misset,
Doetichem

Nieuwe tijden

Ronald Plasterk, Minister van
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Uw Wethoudersvereniging is sinds 2004 gegroeid naar een invloedrijke vereniging met een stijgend ledenaantal. Ik wil u, de nu al 600 leden van de Wethoudersvereniging, dan ook van harte feliciteren met uw tienjarig jubileum.

In 2002 werd besloten dat de wethouders geen deel meer uitmaken van de gemeenteraad. Dit had grote gevolgen voor uw positie, de bevoegdheden en voor de verhouding met de raad. Het college kon bij een voorstel niet meer als bijna vanzelfsprekend rekenen op de steun van de raad. Daarnaast was ook de discussie over de gekozen burgemeester opgelaaid en in verschillende gemeenten vonden burgemeestersreferenda plaats. Dit bracht weer vragen met zich mee over de rol van wethouders. Kortom, nieuwe tijden, complexe vraagstukken, en u voelde goed aan dat het tijd was voor de oprichting van een Wethoudersvereniging, waar wethouders hun kennis bundelen en samen werken aan de verdere professionalisering van het vak.

Nu hebben we opnieuw te maken met een vernieuwing van het lokaal bestuur. Burgers willen steeds meer hun eigen koers bepalen. Er blijven natuurlijk mensen die een beroep moeten doen op de overheid, en zij kunnen rekenen op hulp en solidariteit. Maar er zijn steeds meer mensen die van de overheid een hele andere rol verwachten: een faciliterende rol, waarbij de overheid aansluit op initiatieven van de burger.

De verschuiving van de taken van de rijksoverheid naar de gemeenten zal uw werk als wethouder natuurlijk nog belangrijker en waarschijnlijk niet eenvoudiger maken. Maar het belang van de lokale overheid zal ongetwijfeld toenemen. Dat maakt het belang van uw vereniging nog groter.

Ook het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties staat voor een goed openbaar bestuur en een stevige positie van politieke ambtsdragers is daarbij essentieel. Dankzij de goede samenwerking tussen de Wethoudersvereniging en BZK kunnen we samen investeren in thema's als professionalisering, integriteit en samenspel.

Daarom is BZK samen met de Wethoudersvereniging en de andere beroepsverenigingen een meerjarig traject gestart om het samenspel tussen de politieke ambtsdragers verder te versterken. Als wethouder bent u immers het meest effectief wanneer de samenwerking met interne en externe stakeholders soepel verloopt. Ook hebben vernieuwingstrajecten meer kans van slagen wanneer de inbreng en betrokkenheid vanuit partners met verschillende rollen is gewaarborgd.

Uw vak en uw positie betekenen dat u steeds kritisch gevolgd wordt. Uw bereidheid om dat te verdragen om der wille van het belang van het openbaar bestuur verdient alle respect. Het mijne heeft u.



10 jaar Wethouders vereniging

De Wethoudersvereniging bestaat 10 jaar, maar wie stonden er aan het begin van deze vereniging en waarom wilden zij zich verenigen?

We vragen Jacques Niederer en Paul Depla terug te kijken naar de opgaven die toen leefden, wat de rol van de Wethoudersvereniging was en wat zij nu noodzakelijk achten:

Jacques Niederer

Jacques Niederer (indertijd VVD wethouder Breda) mocht als voorzitter van de Wethoudersvereniging samen met Paul Depla (indertijd PvdA wethouder Nijmegen) en Wilbert Stolte (indertijd CDA wethouder Den Haag) het allereerste bestuur van de vereniging vormen. Het prille "rompbestuur" (meer bestuursleden zouden snel volgen) kwam voor het eerst bijeen in een restaurant in Breda. 'Om te kijken wat zij voor elkaar konden betekenen.' Het pionieren was begonnen. Ingegeven vanuit een duidelijke behoefte om besluitvorming rond het gekozen burgemeesterschap niet van te grote invloed op het wethouderschap te laten zijn. Maar ook de invoering van het dualis-

'Jacques Niederer roept wethouders op trots te zijn op hun vak'



me speelde mee. Veel wethouders raakten min of meer ontheemd, zoekende naar hun rol. Sommigen mochten bijvoorbeeld niet meer bij de fractievergadering zitten. Het monisme leek geworden tot een schimmige bezigheid uit een donker verleden.

Jacques kijkt met positieve herinneringen terug op deze tijd die hij kenmerkt als een periode waarin het lukte om van niets iets te maken. BZK, maar ook de VNG zagen in dat de wethouders als beroepsgroep geen stem hadden in de discussie rond het gekozen burgemeesterschap. Jacques Niederer maakte sindsdien ook deel uit van het dagelijks bestuur van de VNG.

In deze prille begintijd viel de participatiegraad onder wethouders nogal tegen. Aanvankelijk waren er 35 leden en heerste er scepsis ten aanzien van de vereniging. Uitspraken als "daar heb ik mijn partij toch voor?" en "het gaat toch goed zo?" klonken geregeld. De Wethoudersvereniging wilde desondanks laten zien dat het hierop een duidelijke aanvulling en geen concurrent was (en is).

De Wethoudersvereniging stimuleert en ondersteunt het nadenken over de positie en vormgeving van het ambt van wethouders. Tegenwoordig is het geen vanzelfsprekendheid meer dat je van-



'Nederland is een echt wethoudersland. Wethouders geven kleur aan het lokaal bestuur en beleid'

zelf wethouder wordt na jarenlange trouwe dienst als fractievoorzitter. De Wethoudersvereniging zette dan ook vooral in op een professionalisering van het ambt. Via zowel de bestuurdersverenigingen van politieke partijen als rechtstreeks werd er ingezet op collegiale intervisie en kennisdeling.

Toen in de "Nacht van Wiegel" het plan voor de gekozen burgemeester sneuvelde, viel het belang voor een beroepsvereniging ook iets weg. Maar er werd al snel ingezien dat de professionalisering van het ambt nog steeds aan de orde was. Door het dualisme werden wethouders in mindere mate politicus, maar meer bestuurder. Met alle competenties van dien; conflictbeheerser, bemiddelaar, communicator, verbinder en spelverdeler. Echt een vak en volwaardig ambt dat een stevige positie nodig heeft in een samenleving van mondige burgers. Jacques Niederer roept wethouders op trots te zijn op hun vak. De rol die de Wethoudersvereniging daarin vervult is van grote waarde.

Paul Depla:

'Nederland is een echt wethoudersland. Wethouders geven kleur aan het lokaal bestuur en beleid. Zij zijn de mensen met scheppende macht. Ondanks hun prominente aanwezigheid in het lokale, hebben zij in de Haagse discussies nauwelijks een

stem. Dit terwijl zij in discussies als de gekozen burgemeester of het volume van het lokaal bestuur juist enorm veel betekenis kunnen hebben. Er werd wel over ons, maar niet met ons gesproken. Dat was de belangrijkste reden om - dwars door de politieke partijen heen - een spreekbuis te vormen. En daarnaast was er aandacht voor de professionalisering van het vak, waarbij wij door scholing en ondersteuning eraan probeerden bij te dragen dat wethouders naar tevredenheid in het zadel kunnen blijven.'

'De Wethoudersvereniging ontwikkelde zich na de beginfase van een gideonsbende, bestaande uit goedbedoelende enthousiastelingen, naar een goed ondersteunde vereniging met een concreet aanbod, afgestemd op de vraag. Deze overgang ging niet vanzelf. Er was zelfs een moment dat wij ons afvroegen of we ermee door moesten. Wij waren te weinig zichtbaar en hadden te weinig leden. Wij hebben toen Iris Kester aangenomen, om de vereniging te ondersteunen en activiteiten in gang te zetten. Dankzij haar kon de vereniging ambities in daden omzetten.'

'Ik ben erg trots op de aandacht die wij hebben weten te vestigen op enerzijds de professionalisering van het ambt en anderzijds de aandacht voor het leven na het wethouderschap: Hoe wethouders al voor het einde van hun wethouderschap begeleid kunnen worden naar een volgende stap. Van het ene op het andere moment ben je het, maar je kunt het ook ineens niet meer zijn. Het is een gulzige positie; het vreet je op in de positieve zin van het woord. Wanneer dat voorbij is, moet je jezelf opnieuw uitvinden en dat is niet altijd even makkelijk. Daar hebben wij oog voor gehad. Zowel aan de voorkant met scholing en het opstellen van competentieprofielen. Maar ook voor de uitstroom van wethouders hebben wij aandacht gevestigd op een parachute voor na het wethouderschap, zodat er een zachte landing te maken is.'

Annemarie Jorritsma

Blijf dicht bij de mensen en luister

Wat doe je als burgers wilde plannen hebben die haaks staan op de 'ambtelijke mores'? 'Loslaten', zegt Annemarie Jorritsma. Als burgemeester van Almere kent ze het klappen van de zweep. 'De tijd dat wethouders verheven boven de massa in hun stad rond paradeerden, is al lang voorbij. De samenleving is nu veel horizontaler.'

'Het kantelt en dat is niet iets van vandaag of gisteren', zegt Annemarie Jorritsma die behalve burgemeester ook voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is. 'Dat heeft niet alleen te maken met de decentralisaties in het sociale domein: het is een maatschappelijke tendens. Burgers participeren al veel langer op allerlei manieren en zijn daarmee verder dan de mensen in het gemeentehuis.'

Politieke lenigheid

Mee kunnen veren met burgers is meer dan ooit een kerncompetentie waar wethouders over moeten beschikken. Politieke lenigheid, noemt Jorritsma het. 'In gesprek met de mensen uit jouw gemeente probeer je er als wethouder achter te komen wat hen beweegt. Zaken tot stand brengen in een wijk

waar de bewoners achter staan of iets zelf geïnitieerd hebben, is niet alleen leuker: het geeft ook meer voldoening. Niet alles wat burgers willen, kan. Als je dicht bij de mensen staat en je inlevingsvermogen is groot, dan kun je dat prima uitleggen.'

Laat het gaan

Maar met een goed inlevingsvermogen alleen zijn de wethouders er anno 2014 nog niet. Een competente wethouder moet goed kunnen luisteren, verbinden en beschikken over voelhorens (in de samenleving). Jorritsma: 'Kunnen loslaten is ook wel een handige eigenschap... Stel, enthousiaste bewoners komen met een nogal creatief plan voor een buurthuis in hun wijk. Dan is de eerste reactie van ambtenaren of bestuurders toch vaak: "Past niet in het bouwbesluit. Kan niet. Is niet veilig genoeg." Dat moet nu wel anders: burgers pakken het op, laat het gaan.'

Netwerk van lotgenoten

Hij zal eraan moeten wennen, de moderne wethouder. En eraan werken. De Wethoudersvereniging ondersteunt haar leden niet voor niets met allerlei trainingen en cursussen. 'Los van wat je daar leert, levert het ontmoeten van "lotgenoten" ontzettend veel nuttige informatie op. Dat netwerk is bijzonder waardevol, omdat je goede voorbeelden kunt delen.' Het (leren) bouwen van een netwerk is sowieso hard nodig: vrijwel alle gemeenten zijn onderdeel van een samenwerkingsverband gericht op de decentralisaties in het sociale domein. Daarnaast moeten wethouders met allerlei partijen zoals zorgverleners rond de tafel.

Minder schijven

In een zeker opzicht hebben kleine gemeenten daarin een voorsprong. 'Omdat ze klein zijn,

'Met een goed inlevingsvermogen alleen zijn de wethouders er anno 2014 nog niet'

- **Naam:** Annemarie Jorritsma.
- **Leeftijd:** 64
- **Functie:** Burgemeester van Almere, voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en voorzitter van de Council of European Municipalities and Regions (CEMR).
- **Opleiding:** School voor toeristische vorming en MO Frans.
- **Vakgebied/expertise:** bestuur en veiligheid.



werken ze op veel vlakken al samen', legt Jorritsma uit. 'Het idee is natuurlijk dat we zorg dichter bij de mensen gaan organiseren: kleinschaliger, efficiënter, over minder schijven. In wat minder grote gemeenten is die kleinschaligheid gewoon de dagelijkse praktijk.' Omgekeerd zijn er net zoveel leerpunten. 'Grote gemeenten zijn ervaren in complexe processen. Daar is de organisatie op ingespeeld.'

In de frontlinie

Jorritsma gelooft in de decentralisaties, maar constateert nuchter: 'De overgang zal zeker niet vlekkeloos verlopen. De eerste maanden worden hoe dan ook zwaar. Niet in de laatste plaats omdat de gegevens waar we mee werken, misschien niet helemaal correct zijn. Gemeenten laten echt niemand in de kou staan, dat weet ik zeker. Maar het is even de vraag of we iedereen in het bestand hebben staan die hulp nodig heeft.' Zeker is dat het gemeentehuis in het sociale domein vanaf 2015 niet meer het centrum van het lokale speelveld is. 'Dat worden de frontlijnmedewer-

'De Wethoudersvereniging ondersteunt haar leden niet voor niets met allerlei trainingen en cursussen'

kers of gebiedsmanagers plus de sociale wijkteams. Die zitten bij het vuur en leveren de input voor verdere stappen of acties.'

Snelkookpan

Wat is volgens Jorritsma de grootste uitdaging waar wethouders voor staan? 'De gemeenteraadsverkiezingen zijn net geweest. Voor de nieuwe wethouders in het sociale domein wordt het stevig aanpoten. Ze moeten zich razendsnel inwerken; als het ware de snelkookpan in, zodat ze *in no time* weten wat er speelt in hun gemeente.' Zelf doet ze dit al haar leven lang: zich compleet invreten in de materie én in het netwerk, bij elke nieuwe politieke uitdaging. 'Dat is ongelooflijk hard leren en werken.' Maar met groot plezier.

De rol van de Wethoudersvereniging

De Wethoudersvereniging heeft tot doel de vakbekwaamheid van wethouders te bevorderen.

De vakbekwaamheid van wethouders kan worden bevorderd, door de juiste samenhang te vinden tussen de persoon, het vak zelf en door de omgeving te stimuleren. Dit kan door wethouders onderling te verbinden, het vak en de persoon te professionaliseren en proactief de belangen van wethouders te behartigen.

Voor en door wethouders

De Wethoudersvereniging is een vereniging voor en door wethouders en richt zich hierbij op drie pijlers: het vak, de persoon en de omgeving. De activiteiten van de Wethoudersvereniging bevinden zich doorgaans op de snijvlakken van twee of drie van deze pijlers.

Het Vak

De Wethoudersvereniging wil graag bijdragen aan de verdere professionalisering van het wethoudersvak. Hoewel velen het terecht nog altijd als een eer beschouwen om in aanmerking te komen voor het wethouderschap, blijkt dit in de praktijk niet altijd voldoende om het wethouderschap tot een succes te maken. Belangrijk is om goed zicht te hebben op de competenties, die nodig zijn voor een succesvol wethouderschap. Nu vullen verschillende mensen het wethouderschap op verschillende manieren in.

Toch is er een aantal centrale vaardigheden dat vereist is voor het wethouderschap. Die vaardigheden hebben te maken met de diverse rollen, die wethouders moeten vervullen en de context waarbinnen ze dat doen. In samenspraak met o.a. politieke partijen is een analyse gemaakt van de context waarbinnen het wethouderschap zich afspeelt en de vaardigheden die daarvoor vereist zijn. Op die

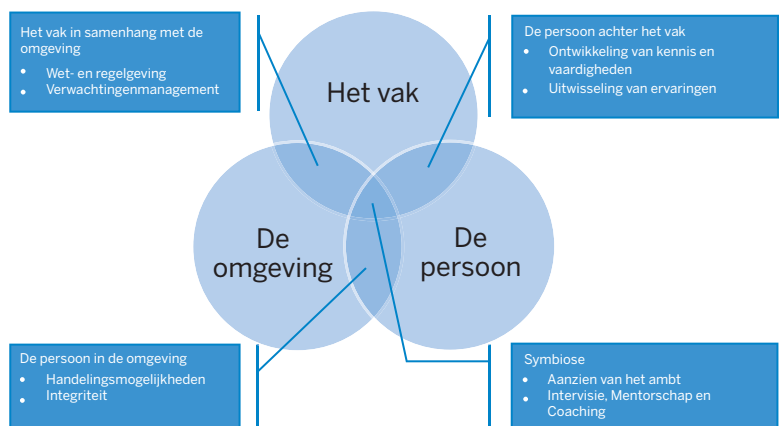
manier ondersteunt de Wethoudersvereniging politieke partijen (naar analogie van de manier waarop het Genootschap voor Burgemeesters dit doet voor burgemeesters) bij de selectie van hun wethouders.

Het wethoudersvak en daarmee ook de typering van bovenstaande professionele standaard, is aan wet- en regelgeving onderhevig en gebonden. Zowel het takenpakket van wethouders (regelgeving van toepassing op gemeenten) als de omstandigheden waaronder deze taken uitgevoerd dienen te worden (o.a. rechtspositieregeling) staat min of meer vast. Op momenten dat hier veranderingen in optreden, zal de Wethoudersvereniging optreden als belangenbehartiger van de beroepsgroep.

De Wethoudersvereniging zal in overleg met haar leden proactief en agendavormend optreden in Den Haag en sturen op een voor wethouders zo gunstig mogelijke wet- en regelgeving. Waar nodig wordt hier samenwerking gezocht met andere beroepsverenigingen of koepelorganisaties als de VNG, het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, Raadslid.nu, de Vereniging van Gemeentesecretarissen en de Vereniging van Griffiers.

De Persoon

Ook al is er een professionele standaard van wat er van een wethouder wordt verwacht; geen wethouder is dezelfde. Politieke voorkeur, competenties, ervaring etc. zijn van invloed op de manier waarop mensen invulling geven aan het wethoudersvak. Daarnaast speelt een rol in welke fase van het wethouderschap de persoon in kwestie zich bevindt. De Wethoudersvereniging richt zich op instroom (aanstaande wethouders), doorstroom (zittende wethouders) en uitstroom (ervaren (oud-) wethouders).





v.l.n.r. Staand het bestuur: Han Looijen, Janny Bakker, Hans Keuken, Joyce Langenacker, Arne Weverling, Elly van Wageningen, Marcel Adriani en Rianne Reynvaan. Zittend het Bureau: Jeroen van Gool, Ton Roerig, Vandana Jankipersadsing, Nadia Zarrouk, Ruud Roepers en Iris Kester

Eenzijdig vervult de Wethoudersvereniging een platformfunctie, door wethouders in het land met elkaar (partij-overstijgend) in verbinding te brengen en kennis en ervaring uit te wisselen. Hierbij is het zaak een geschikte mix te vinden van de instroom, doorstroom en uitstroom.

De Wethoudersvereniging stimuleert dat wethouders in de spiegel kijken als het gaat om het eigen functioneren. Dat doet de Wethoudersvereniging door wethouders de kans te bieden om met vakgenoten te reflecteren op diverse aspecten van het wethouderschap en elkaars ervaringen en denkbeelden hierover uit te wisselen.

Daarnaast helpt de Wethoudersvereniging de vakbekwaamheid van wethouders te bevorderen, door middel van opleiding, intervisie en vakliteratuur. Ook heeft de Wethoudersvereniging mogelijkheden om oud-wethouders, na de uitoefening van hun vak, te ondersteunen bij of voor te bereiden op een terugkeer op de arbeidsmarkt. Hierbij wordt bijvoorbeeld een coachingsconstructie opgezet waar binnen zittende wethouders door een ervaringsdeskundige wordt gecoacht. Hiermee ontstaat een organische kennisuitwisseling tussen de verschillende groepen wethouders (in-, door- en uitstroom). De oud-wethouder kan opgeleid worden tot coach of als mentor optreden.

De Omgeving

Naast het feit dat geen wethouder hetzelfde is, is ook geen omgeving waarin de wethouder zich begeeft hetzelfde. Lokale vraagstukken, college ambities, demografie, de samenleving etc. zijn van rechtstreekse invloed op wat er van een wethouder wordt verwacht. Van een wethouder mag niet verondersteld worden dat hij bij machte is om de omgeving in al zijn facetten te beïnvloeden. Wel is het realistisch om te verwachten dat een wethouder de context en omgeving, zowel lokaal als landelijk, meeweegt in zijn handelen en besluitvorming. Zicht hebben op ontwikkelingen in de omgeving en hierop weten te handelen zijn kenmerken van modern wethouderschap. Ditzelfde mag verwacht worden van de Wethoudersvereniging.

Een van de externe factoren die van invloed is op het wethouderschap, is het aanzien dat het ambt geniet onder de bevolking. Dit staat onder invloed van integriteit gerelateerde incidenten, tanend vertrouwen in de politiek in algemene zin, de financiële crisis en een toenemende druk op de eigen verantwoordelijkheid van de bevolking. Maar ook de toedeling van nieuwe taken in het sociaal domein, op het gebied van de woningmarkt en de toene-

mende samenwerkingsopgaven zorgen ervoor dat de lokale autonomie en democratische legitimiteit onder spanning komen te staan. Deze omgevingsfactoren komen tot uitdrukking in de activiteiten en inspanningen waaraan de Wethoudersvereniging zich verplicht.

Symbiose

De Wethoudersvereniging spant zich met haar ondersteuning, belangenbehartiging en platformfunctie in om een zekere symbiose te vinden tussen het vak, de persoon en de omgeving. Onze vooronderstelling is dat door het wethoudersvak te professionaliseren en wethouders toe te rusten op deze taak er meer trots voor het werk zal ontstaan. Met als doel dat wethouders zich meer durven uit te spreken en zich kwetsbaarder en opener opstellen. Hierdoor zal de omgeving meer begrip op kunnen brengen voor beslissingen en kan het aanzien van het ambt ten positieve beïnvloed worden. Door een positiever beeld van het ambt, zal de interesse onder potentiële wethouders ook gestaag toenemen. Om die reden zetten wij in op deze symbiose.

Professionele standaard wethoudersvak

Het wethouderschap is een functie binnen een politiek-bestuurlijke omgeving, waarin mondelinge spreekvaardigheid een belangrijk instrument is. Een wethouder is ook een bestuurder, die in relatief korte tijd resultaten voor de gemeenschap en voor zijn/haar politieke partij moet zien te bereiken. In de netwerksamenleving van nu is het vermogen om samen te werken met andere zelfstandige organisaties en hun bestuurders een voorwaarde om te komen tot succes. Die resultaten moeten passen in de langetermijnvisie van de betreffende gemeente en aansluiten op de politieke visie van zijn/haar politieke partij. Dit leidt tot de conclusie dat een wethouder in ieder geval over een combinatie van de volgende competenties moet beschikken:

- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit
- Goede mondelinge communicatievaardigheden
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerkingsgerichtheid
- Visie hebben en kunnen uitdragen

Uiteraard zijn er aanvullende competenties belangrijk voor het wethoudersvak. Ervaren wethouders geven aan dat het belangrijk is om, naast inzicht in de genoemde elementaire aspecten en rollen voor wethouders, ook adequaat zelfinzicht te hebben.

Trots op je vak!

De Wethoudersvereniging zet zich in voor een eerlijk beeld van het wethouderschap. Ondanks het besef dat goed nieuws geen nieuws is. Het openbaar bestuur ligt onder het vergrootglas. De integriteit van wethouders staat al per definitie ter discussie. Incidenten slaan automatisch terug op het overheidshandelen. De Wethoudersvereniging is ervan overtuigd dat in een tijd waarin deze negatieve invalshoek leidend is, er juist meer aandacht moet zijn voor positieve verhalen. Vandaar dat de Wethoudersvereniging inzet op integriteit, incidenten en succesverhalen die gepaard gaan met trots.

Integriteit

De Wethoudersvereniging is van mening dat integriteit een belangrijk thema is en blijft voor nieuwe en zittende wethouders. Om die reden wordt door de vereniging hieraan regelmatig en op verschillende manieren nadrukkelijk aandacht besteed. Daarbij zijn alle activiteiten gericht op preventie van integriteitsproblemen.

Elk (al of niet vermeend) incident doet afbreuk aan het beeld rond integriteit van politici en van politieke bestuurders. De Wethoudersvereniging constateert in dit verband dat het aantal incidenten zeer beperkt is in aantal, op ruim 1450 werkzame wethouders in Nederland.

Mede door de ontwikkelingen op het vlak van de reguliere en sociale media is de beleving van vermeende en daadwerkelijke integriteitsschendingen veranderd, waardoor niet in alle gevallen de feiten bepalend lijken te zijn voor de beeld- en oordeelsvorming. Niettemin blijkt het zelfreinigend vermogen van de lokale democratie groot genoeg om de integriteitstekeningen die aan het licht komen tot een politiek oordeel te brengen. Dit leidt in bepaalde gevallen tot de conclusie dat de betreffende wethouder nog steeds over voldoende vertrouwen van een meerderheid van de gemeenteraad beschikt. Soms echter ziet een meerderheid van de raad of de wethouder zelf

de politieke noodzaak tot aftreden, wegens verlies van dat essentiële vertrouwen vanuit de gemeenteraad. De vereniging ziet dan ook geen noodzaak tot nieuw instrumentarium. Wel achten wij het nuttig een eenduidig normenkader te hanteren. Hiermee wordt voorkomen dat er met verschillende maten wordt gemeten.

Omgaan met risico's en incidenten

Het terugdringen van risico's is een verschijnsel van alle dag. Na ieder incident bedenken wij met elkaar regels om vergelijkbare situaties voortaan te voorkomen. Met deze gedachte is op zich niets mis. Het gaat om de proportie waarmee dit gebeurt. In het besef dat absolute veiligheid nooit zal bestaan, is het zaak om de kans dat een incident zich nog eens voordoet en het effect dat het met zich meebrengt zorgvuldig mee te wegen bij het treffen van maatregelen. Duidelijke voorbeelden hiervan zijn de aanpassing van de veiligheidsvoorschriften na Enschede en Volendam. Van de NVWA moest een keuken een gladde vloer hebben, van de Arbeidsinspectie moest deze juist ruw zijn. Van de brandweer mocht er geen slot op de nooddeur. Van de verzekering juist weer wel.

Risico is kans maal effect. Het is van belang om met alle belanghebbenden van gedachten te wisselen. Om met elkaar te bepalen waartoe je bereid bent om risico's te voorkomen. Dat is een lastige en (politiek) gevoelige discussie die iets vergt van de mensen die aan tafel zitten. Een kwetsbare opstelling en de wil om samen te leren.

Trots, visie en succesvol leiderschap!

Wanneer een willekeurige wethouder gevraagd wordt waarom hij of zij in vredesnaam is begonnen aan zo'n veeleisende baan, dan komt stevast in het antwoord terug dat het een prachtige baan is waarbij het werkelijk mogelijk is iets te realiseren voor je eigen dorp of stad. *Daar is visie en passie voor nodig!*

Het wethouderschap is steeds minder een vanzelfsprekende "volgende stap" na jaren trouwe dienst in de raad.



Is het volgende standbeeld voor u?

Het krijgen van een standbeeld is natuurlijk geen doel op zich, maar wel een eer. Wat zou er vandaag de dag nodig zijn om een standbeeld te verdienen?

Floor Wibaut was wethouder van 1914 tot 1927 en van 1929 tot 1931 en bracht als zodanig veel tot stand, onder andere op het gebied van de volkshuisvesting waarbij hij arbeiderswoningen bouwde ('Wie bouwt? Wibaut!'). Zijn grote inzet en invloed in de Amsterdamse gemeentepolitiek in het interbellum brachten hem zijn bijnamen 'de Machtige' en 'Onderkoning van Amsterdam'.

Wethouders worden meer en meer geselecteerd op hun competenties of bewezen ervaring. Het is een veeleisende baan, waarbij net als bij veel andere bestuurlijke functies, niet moeilijk wordt gedaan over werkweken die veel meer uren bestrijken dan een gemiddeld fulltime dienstverband. *Daar is uithoudingsvermogen en motivatie voor nodig!*

Vaker dan bij andere (bestuurlijke) functies sneuvelen wethouders voortijdig. Gemiddeld zo'n twee tot drie wethouders per week (!). Het leeuwendeel van deze groep moet gedwongen stoppen vanwege een politiek geschil. Een kleiner deel vanwege een andere uitdaging elders. En een nog kleiner deel vanwege aan integriteit gerelateerde voorvallen. Deze laatste groep is het kleinst, maar drukt een stevige stempel op het beeld dat in de publieke opinie leidend is. Al deze zaken dragen er niet aan bij dat het wethouderschap bij iedereen een even aantrekkelijk imago heeft. *Daar is wilskracht en geduld voor nodig!*

Wordt het niet eens tijd voor een positiever geluid rond het wethouderschap?

Jaarlijks weten meer dan 1200 wethouders - ongetwijfeld met dank aan visie, passie, uithoudingsvermogen, motivatie, wilskracht en geduld - voldoende draagvlak te vinden om door te gaan met hun plannen en ideeën voor de samenleving. Dat doet u!

Met alle respect en eerbied voor hen die om uiteenlopende redenen de rit niet hebben kunnen volmaken, mogen wij toch ook best trots zijn en onze complimenten uitspreken voor hen die de eindstreep wel halen? En in de tussentijd ook nog eens mooie resultaten weten te boeken!

Trots en pronkzucht mag dan niet in onze volksaard zitten, dat neemt niet weg dat enige benoeming van succes op zijn plaats is. Niet per se vanwege eigen succes, maar bijvoorbeeld om het succes van een ander. Waardering voor succes van anderen is een ultieme vorm van leiderschap. Juist door elkaar te waarderen, is het mogelijk een positieve draai te geven aan ons eigen vak. Of zoals Nelson Mandela het zei: 'Het is beter om van achter te leiden en anderen voorop te zetten. Vooral als er een overwinning gevierd wordt. Je staat op de frontlinie als er gevaar dreigt. Dat is wanneer mensen je leiderschap waarderen.'

De Wethoudersvereniging zet in op dit positieve geluid en brengt succesverhalen van wethouders onder de aandacht.

‘Het moet nog collegialer!’

Bernt Schneiders,
Burgemeester van Haarlem

Met bijna twintig jaar burgemeesterservaring is Bernt Schneiders heel wat gewend. Toch verwacht de Haarlemse burgemeester – die ook voorzitter is van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters – dat het lokale bestuur de komende jaren nog enerverender wordt.

Het wordt spannend in gemeenteland. Dat is de stellige overtuiging van de Haarlemse burgemeester Bernt Schneiders. ‘Het gemeentelijke takenpakket is al erg omvangrijk. En dan staan we ook nog eens aan de vooravond van een ingrijpende decentralisatie. Gemeenten worden verantwoordelijk voor een groot deel van de zorg. De verantwoordelijkheden nemen toe en dat geldt ook voor de omvang van de gemeentebegroting. Tegelijkertijd krijgen gemeenten minder geld, vanuit de veronderstelling dat ze de zorg goedkoper kunnen organiseren. Dat brengt risico’s met zich mee. Het zal dan ook een periode worden die we niet snel zullen vergeten. Dat geldt in het bijzonder voor de wet-

houders die zich met de zorg bezighouden. Maar ook voor de overige wethouders, de burgemeester en de Raad breken roerige tijden aan.’

Rollebollend

Schneiders stelt dat de politieke arena een bepaalde scoringsdrift oproept. Aan de ene kant bij bestuurders die het zo goed mogelijk willen doen. Aan de andere kant bij raadsleden die soms superkritisch zijn en graag vermeende misstanden aan de kaak willen stellen. ‘We moeten voorkomen dat de zorg wordt gepolitiseerd. Dat wethouders en raadsleden straks rollebollend over straat gaan over de vraag of mevrouw Jansen wel tijdig en adequaat hulp heeft gehad bij het aantrekken van haar steunkousen. Het college van B&W zal er schouder aan schouder voor moeten zorgen dat iedereen die recht heeft op zorg, die zorg ook krijgt. Er spelen grote financiële belangen en dat raakt het hele college. Het moet dus allemaal nog collegialer!’

Waan van de dag

Volgens Schneiders zullen wethouders als gevolg van de decentralisaties in het sociale domein nog harder moeten gaan lopen. Daarom is het zaak dat ze goed beslagen ten ijs komen. De burgemeester vindt het dan ook belangrijk dat de Wethoudersvereniging goede ondersteuning en opleidingsmogelijkheden biedt. ‘Gemeenten moeten beschikken over goede bestuurders. De Wethoudersvereniging kan daar een bijdrage aan leveren. Het is goed dat de vereniging haar leden met allerlei activiteiten – cursussen, coaching,

‘We moeten voorkomen dat wethouders en raadsleden straks rollebollend over straat gaan’

- **Naam:** Bernt Schneiders.
- **Leeftijd:** 55
- **Opleiding:** Nederlands Recht.
- **Functie:** Burgemeester van Haarlem en voorzitter van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters.
- **Vakgebied / expertise:** algemeen bestuur en veiligheid.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Een goede wethouder heeft een stevige persoonlijkheid en weet wat hij wil.'

interview – ondersteunt. Bovendien is het heel belangrijk om af en toe de waan van de dag achter je te laten en je ambt – en je functioneren daarin – eens met collega's van een afstandje te beschouwen. Zo maak je werk van je eigen professionele ontwikkeling.'

Bananenschil

Als voorzitter van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters kent Schneiders de Wethoudersvereniging goed. 'Ik beschouw de vereniging als het jongere broertje van ons genootschap. Dat bedoel ik niet laatdunkend; het genootschap bestaat nu eenmaal heel wat langer dan de Wethoudersvereniging.' De verenigingen weten elkaar goed te vinden, vooral om gezamenlijke belangen te behartigen. 'Bijvoorbeeld toen de minister laatst voorstelde om de secundaire arbeidsvoorwaarden van politieke ambtsdragers verder te versoberen. Gezamenlijk hebben we nog eens aan de Tweede Kamerfracties laten weten dat een baan als politiek ambtsdrager toch echt niet te vergelijken is met die van een gewone werknemer. Je kunt gemakkelijk over een banenschil struikelen en dan sta je de volgende dag zonder ontslagbescherming of de mogelijkheid om naar een rechter te stappen op straat. Daar moet dus een behoorlijk vangnet tegenover staan. Samen moeten we ervoor zorgen dat het openbaar bestuur een aantrekkelijke werkgever blijft.'

Visieontwikkeling

Ook in de toekomst verwacht Schneiders dat de verenigingen elkaar weten te vinden. 'De contac-



ten zijn hecht en de lijnen zijn kort. Dat moeten we zo houden. Het zou bovendien mooi zijn als we in de toekomst nog meer voor elkaar kunnen betekenen. Bijvoorbeeld op het gebied van visieontwikkeling. Denk aan de trend dat de stabiliteit in het lokaal bestuur steeds meer onder druk komt te staan. Heel veel wethouders dienen hun termijn niet uit. Dat heeft verschillende oorzaken, variërend van politieke conflicten en vertrouwensbreuken tot de keuze voor een baan buiten de politiek of een benoeming tot burgemeester. Het feit dat veel wethouders – al dan niet gedwongen – vroegtijdig opstappen, is wel iets waar ik me zorgen over maak en wat ik graag anders zou willen zien. Wij zouden daar als genootschap samen met de Wethoudersvereniging over na kunnen denken en tot een gezamenlijke visie kunnen komen. Zo zorgen we samen voor professioneel openbaar bestuur.'

Leve de nieuwe eerlijkheid!

Onomstotelijke waarheden bestaan niet meer. Daarmee is ook de vanzelfsprekendheid van autoriteit verdwenen. Aldus filosoof/ journalist Rob Wijnberg op het jubileumcongres van de Wethoudersvereniging. Een pleidooi om als wethouder vooral een eerlijk mens te zijn.

Vijf ontwikkelingen kleuren onze samenleving en daarmee ook het lokale bestuur, stelt Wijnberg. Allereerst is er de 'ontidealiserings' van de samenleving. We geloven niet langer in Waarheden. Vroeger waren die vanzelfsprekend en van bovenaf ingegeven. Maar toen de mens centraal kwam te staan in ons wereldbeeld, verdwenen de Waarheden. De samenleving individualiseerde (ontwikkeling 2): de mens moest voortaan zijn eigen beslissingen staven en alles zelf uitvogelen.

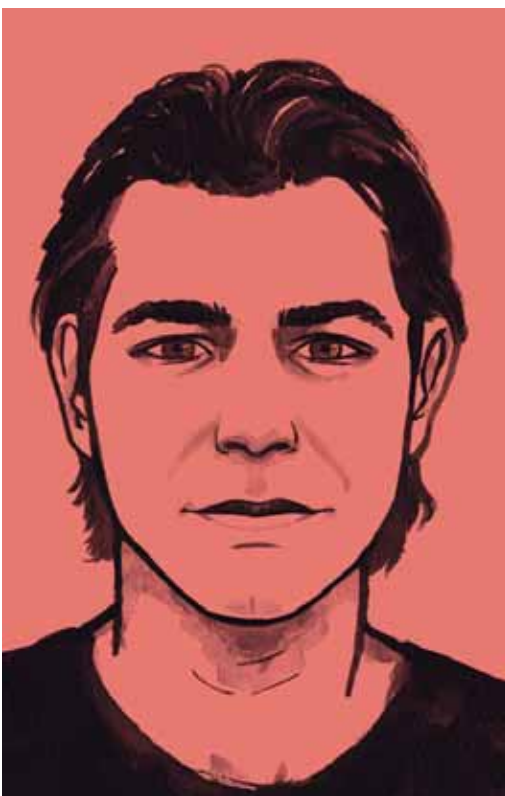
Dit leidde tot de economisering van de samenleving. Wijnberg ontwaart deze tendens overal. Ook in zijn eigen vakgebied. Als journalist kun je mooie idealen nastreven, maar het gaat uiteindelijk om de oplage, het bereik, de omzet en de winst. Ook in het publieke domein: er wordt onvoorstelbaar veel gewicht gelegd op koopkrachtplaatjes en de ramingen van het CPB. Onze morele begrippen zijn vervangen door economische criteria.

Kleine wwwwereld

Dit gaat ook nog eens gepaard met twee andere ontwikkelingen. Allereerst de globalisering. Gebeurt er iets in het Griekse bankwezen? Dan heeft dit effect op onze gemeenten. De zeggenschap die een politicus heeft is dan ook kleiner dan we vaak denken. Daar verandert de vijfde ontwikkeling, de informatisering van de samenleving, niets aan. We hebben toegang tot een ondenkbare hoeveelheid informatie over de wereld om ons heen. Tegenstrijdige informatie bovendien: over één onderwerp zijn er honderden meningen. We leven in een 24-uurs nieuwscyclus met elk uur 'brekend nieuws'. Van bestuurders wordt verwacht dat ze voor elk incident een oplossing bedenken. Dit leidt tot een 24-uurs beleidscyclus. Waarop het nieuws weer reageert. Media en openbaar bestuur houden elkaar in een permanente houdgreep.

Oplossingsmachine

Hoe houden bestuurders stand in deze door bovenstaande ontwikkelingen gekleurde samenleving? Simpel: de enige autoriteit komt van het individu. En die bereikt, aldus Wijnberg, het meeste als hij eerlijk is over wat hij doet, over zijn afwegingen, zijn zorgen. Een bestuurder is immers een mens, geen oplossingsmachine. Derhalve: weg met spindoctors, leve de nieuwe eerlijkheid! Dan ontstaat er een vertrouwensband met de toehoorder. Een band die vroeger, toen vertrouwen nog blind vertrouwen was, vanzelfsprekend was. Handel zo, beste bestuurder, dan is het nog lang niet zo slecht gesteld met onze samenleving...



Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht?

Was vroeger alles beter? Welnee, stelt ideehistoricus Rutger Bregman. We bevinden ons thans in Luilekkerland. En dit aardse Eden wordt alsmaar paradijselijker. Onze grootste bedreiging? Hondenpoep! Maar wie verder kijkt, ontdekt een gebrek aan Grote Dromen.

Nee, we mogen niet klagen. Meer dan 99 procent van de wereldgeschiedenis was meer dan 99 procent van de mensheid arm, hongerig, bang, ziek en lelijk, aldus de historicus. In plaats van honger is er overgewicht. We zijn bijna het rijkste EU-land! Hebben de volste pensioenpot ter wereld. De beste gezondheidszorg van Europa. De meeste vrijwilligers. En het moordcijfer ligt 40 keer lager dan in de Middeleeuwen. Welkom in Luilekkerland, waar de economische crisis niets meer is dan een briesje in een wervelwind van vooruitgang.

Optimismekloof

Helaas hebben we geen idee hoe het nog beter moet of kan. We verlangen pathologisch naar de knusse jaren vijftig en de Gouden Eeuw, omdat er in de toekomst niet veel te halen valt. Dat leidt tot chagrijn. Niet over ons eigen bestaan: individueel zijn we tevreden. Maar over het collectieve: met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht. In deze zogeheten "Optimismekloof" is geen ruimte voor maatschappelijke dromen, voor grotere doelen. Oude collectieve verbanden – vakbond, partij, kerk – zijn schimmen van hun vroegere zelf. Ze zijn vervangen door de Do It Yourself-mentaliteit: burgers die buurthuizen overeind houden of samen zonnepanelen aanschaffen. Misschien dat daar een nieuw soort 'wij' uit geboren wordt. Juist het lokale, het kleinschalige vormt zich tot het nieuwe centrum van de wereld.

Zowel Rob Wijnberg als Rutger Bregman waren gastsprekers op het jubileumcongres van de Wethoudersvereniging. De vereniging organiseert regelmatig bijeenkomsten met verrassende en prikkelende sprekers. Meer weten: www.wethoudersvereniging.nl.

Rol bestuurder?

Wat is hierbij de rol van de lokale bestuurder? Het voortouw nemen? Of juist terugtreden? Bregman heeft hierop geen concreet antwoord, al rept hij wel over de participatiemythe: zodra de overheid zich terugtrekt, vooral in het domein van sociale zekerheid, ontstaat er geen bruisende *Civil Society*, maar krijgen mensen juist minder kansen om mee te doen. Bovendien is de participatiesamenleving een oud beleidsinstrument in een nieuw jasje: als de collectieve arrangementen uit de hand lopen, steekt steeds het DIY- evangelie de kop op. In de jaren tachtig was dat bij de WAO, nu bij de zorg. We voeren dezelfde discussie. Maar let wel: vroeger was alles slechter. Dus wellicht kunnen we in de toekomst toch stellen: 'Met mij gaat het goed, met ons gaat het goed.'



BEELD: CLÉA DIEUDONNÉ (MOMKA)

Peter Otten

‘Wethouders mogen zich wel wat dienstbaarder opstellen’

Na zestien jaar raadslidmaatschap voor de gemeente Zeist, heeft Peter Otten al heel wat wethouders zien komen en gaan. De man die tot 1 september voorzitter was van Raadslid.nu, heeft zowel het vak van wethouder als dat van raadslid flink zien veranderen sinds de dualisering van de gemeentebesturen. Al zijn er volgens hem nog steeds wethouders die moeite met deze verandering hebben. ‘Die vinden raadsleden maar lastig.’

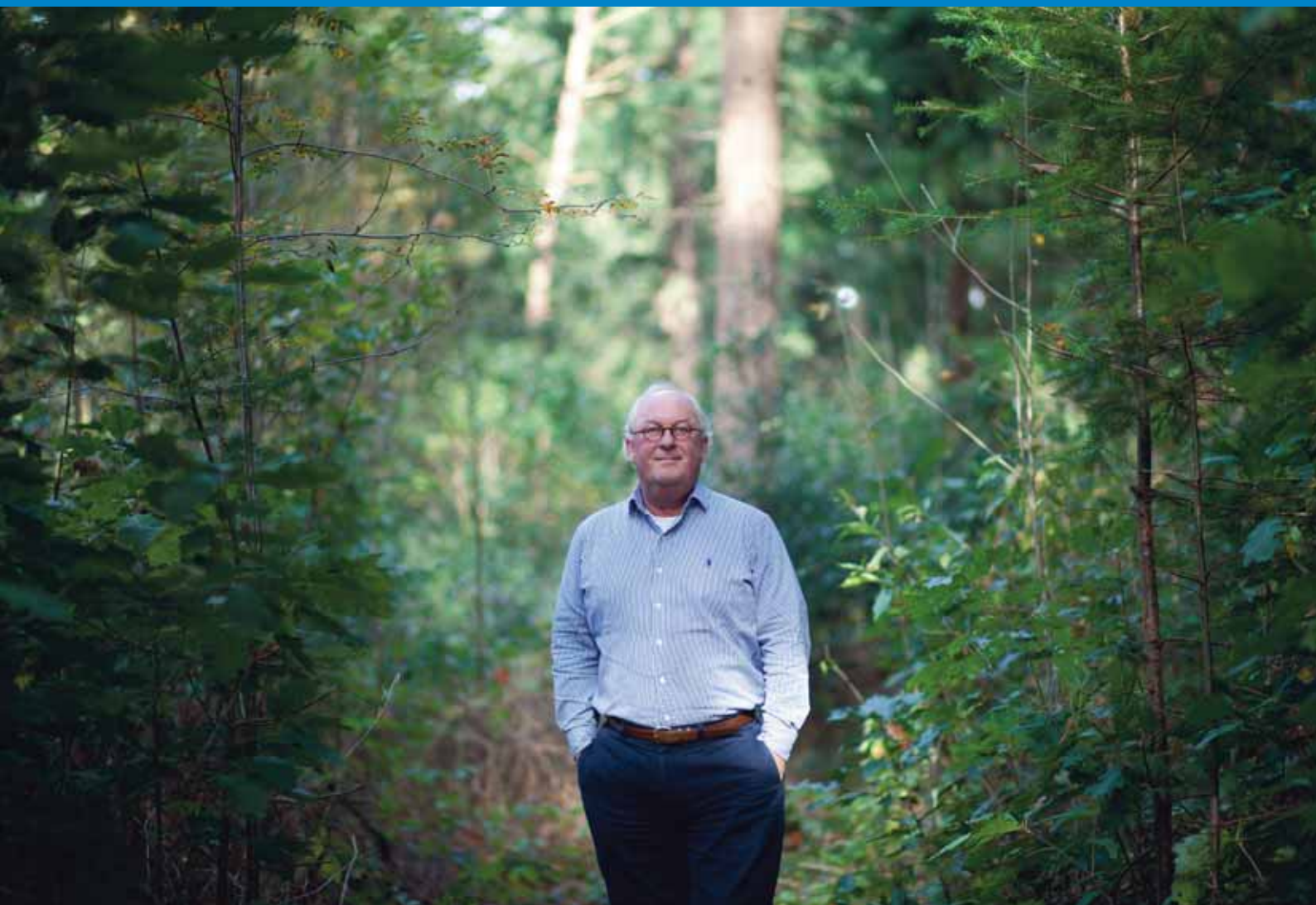
In de zeven jaar van zijn voorzitterschap voor Raadslid.nu heeft Peter Otten altijd constructief samengewerkt met de Wethoudersvereniging. ‘Het is goed dat de beroepsgroepen van wethouders, griffiers en raadsleden ieder afzonderlijk in een landelijke vereniging zijn vertegenwoordigd. Vanwege de belangenbehartiging, de professionele ondersteuning, maar ook om de kwaliteit van het openbaar bestuur beter te maken. Dat doen we samen met

de beroepsgroepen van gemeentesecretarissen en van de burgemeesters. We zijn samen verantwoordelijk voor een goed bestuur en moeten elkaar in onze rol versterken. We zitten nu eenmaal niet op een eiland en raken steeds meer verwlochten met de samenleving. Gemeentebesturen worden steeds horizontaler. Des te belangrijker is het om scherp te blijven op de rolzuiverheid van wethouders, raadsleden en de burgemeester. Want alleen als een bestuurder of raadslid zich bewust is van zijn rol en daar ook naar handelt, is een goed samenspel tussen het College en de Raad mogelijk. We zijn er om elkaar te versterken en niet om elkaar in de wielen te rijden. Daarom zal Raadslid.nu in de toekomst positief en constructief met de Wethoudersvereniging blijven samenwerken.’

Tegengeluid

Wat Otten betreft, valt of staat het succes van het bestuurlijke samenspel met de kwaliteit en de wil om te luisteren en te begrijpen. Dat is niet iets wat in de praktijk altijd meevalt, is zijn ervaring. ‘Sinds de dualisering van de gemeentebesturen in 2002 moeten wethouders verantwoording voor hun beleid afleggen aan de Raad. Toch zijn er wethouders die daar na twaalf jaar nog steeds moeite mee hebben. Sommige vinden raadsleden lastig en denken als ze een motie indienen: “Maar ik heb mijn werk toch goed gedaan? Wat willen ze nou van me?” Ze voelen zich aangevallen, terwijl het de rol van de Raad is om te controleren en tegengeluid te geven. Ik vind dat wethouders, zeker nu er met veel meer partijen dan voorheen de verbinding gezocht moet worden, zich wel wat dienstbaarder mogen opstellen en doordrongen mogen zijn van het feit dat ze een publiek belang dienen. Het is belangrijk dat ze steeds de verbinding met de gemeen-

‘We zitten nu eenmaal niet op een eiland en raken steeds meer verwlochten met de samenleving’



- **Naam:** Peter Otten.
- **Leeftijd:** 61
- **Opleiding:** Marketing en Association Management.
- **Functie:** Associate director bij Holland Integrity Group en voorzitter Stichting Zorg op Afstand.
- **Vakgebied / expertise:** integriteit en organisatieontwikkeling en de organisatie van zelfredzaamheid in het sociale domein door de inzet van ICT.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?**
'Vraagsturing door te luisteren en te verbinden.'

teraad en de samenleving blijven houden. Dat typeert goed wethouderschap. Net zoals zichtbaarheid en benaderbaarheid. Een goed wethouder laat zich zien in het openbaar en begeeft zich onder de burgers. Op die manier kan iedereen het gesprek met de wethouder aangaan.'

Transitiepijn verzachten

Niet alleen laagdrempeligheid is volgens Otten een kenmerk van goed wethouderschap. Ook de bereidheid om verder te kijken dan de eigen portefeuille, is dat volgens hem. 'Tegenwoordig zie ik te veel dat wethouders keurig hun ding doen en zich – meestal omwille van de efficiëntie – zo min mogelijk met hun medebestuurders bemoeien. Maar als wethouder zit je er niet alleen maar om je ding te doen. Je vertegenwoordigt je gemeente en dat gaat verder dan je eigen straatje schoon zien te houden. Dat gaat om het dienen van het gemeenschappelijke doel. Zeker nu we in de transitie van het sociale domein zitten, is het nodig om steeds samen dat gemeenschappelijke doel voor ogen te houden. Dat zou de transitiepijn, die er hoe dan ook komt, misschien wat verzachten.'

Ook de Raad kan wat Otten betreft hier best een rol in spelen. 'Wij fungeren als klankbord, dus daar kan een wethouder zijn voordeel mee doen. Maar daar moet hij wel voor openstaan. Dat is meteen een advies van mij aan wethouders in het sociale domein: zorg ervoor dat je bij "spannende" dossiers zoals zorg, jeugdzorg en werkgelegenheid niet uitsluitend je eigen gang gaat als wethouder. Beperk je verantwoordelijkheid niet tot het informeren van de Raad over je beleid, maar betrek de Raad er van meet af aan bij. Besef ondertussen wel dat jij degene bent die het finale woord heeft. Betrek je de Raad niet, dan loop je uiteindelijk stuk op gebrek aan draagvlak en worden je fouten breed uitgemeten in de lokale of zelfs landelijke pers. En daar is uiteindelijk niemand bij gebaat.'

Luisteren, doorpakken, reflecteren

Wethouder Winnie Prins,
gemeente Zeewolde

'Vanaf de eerste dag dat ik wethouder ben, zet ik me in voor een bedrijfsmatiger vorm van politiek bedrijven in Zeewolde. Bedrijfsmatiger betekent voor mij om te beginnen dat een college samenwerkt als een hecht, gelijkwaardig team, dat zich als geheel inzet voor de burgers. Elke wethouder is in eerste instantie een teamlid, niet een politicus die de belangen van zijn partij behartigt. De partijpolitieke verschillen zijn nooit zo groot dat ze het functioneren van het college in de weg staan. We stellen het college samen uit mensen die teamwork belangrijk vinden, niet uit degenen die gezien de partijpolitieke rangorde aan de beurt zijn. Een bijkomend voordeel is dat er geen wethouders zijn die namens hun partijen de meer prestigieuze portefeuilles opeisen. We kunnen de portefeuilles zó verdelen dat ze aansluiten bij de competenties van de wethouders en bij de vragen die, voor zover we dat kunnen overzien, spelen in de zittingsperiode. Dit is niet per se gebruikelijk in de gemeentepolitiek. Er zijn politici die in hun dossierkeuze eerder het politieke aanzien en de media-aandacht doorslaggevend vinden.'

'Een mooi resultaat van deze manier van samenwerken, is de totstandkoming van Scoutinglandgoed Zeewolde. Hier kunnen kinderen uit onze gemeente vanaf medio 2015 terecht voor allerlei activiteiten op het water en in en rondom de natuur. Scouting Nederland gaat op dit terrein ook landelij-

ke evenementen organiseren. Geen enkele wethouder heeft dit project "geclaimd": het is een samenwerkingsproject van drie wethouders. Eerst hebben mijn collega's van economische zaken en van financiën bekeken wat de economische gevolgen zouden zijn en een geschikte plek voor het landgoed gezocht. Zij hebben ook de verkennende gesprekken gevoerd met Scouting Nederland en Staatsbosbeheer. Daarna ben ik met de ruimtelijke ordening aan de slag gegaan, want dat zat destijds in mijn portefeuille.'

'Hecht teamwork is één kant van deze bedrijfsmatige aanpak. Misschien nog veel belangrijker zijn de behoeften van burgers. Die moeten eigenlijk het uitgangspunt zijn: daar sluit ons beleid bij aan, niet andersom. Bij de realisatie van een nieuwe wijk in Zeewolde hebben we bijvoorbeeld geen compromis gesloten tussen partijprogramma's, waarbij de ene partij wilde dat Zeewolde zou groeien en de andere niet. In plaats daarvan hebben we eerst marktonderzoek gedaan naar de woonwensen. Hieruit bleek dat een vraaggestuurde, gestage nieuwbouw in kleinschalige projecten van circa tien woningen beter paste bij de woningmarkt in onze gemeente dan een groot-schalig nieuwbouwproject. Daardoor konden we zestig à honderd woningen per jaar realiseren.'

'Voor Zeewolde werkt deze aanpak goed. Ik denk dat deze vraaggestuurde strategie ook de sleutel

'Ambtenaren moeten niet alleen anders, maar misschien zelfs andersom gaan werken'

'Als je te ver voor de troepen uitloopt, krijg je de mensen niet mee'

is om de decentralisaties in het sociale domein te laten slagen. Vraaggestuurd betekent niets anders dan: beginnen bij de wensen van de burgers. Dat hoeft niet altijd te betekenen dat je uitvoerige marktanalyses maakt. Soms houdt het gewoon in dat je burgers letterlijk vraagt wat ze nodig hebben. Dat kunnen ze namelijk prima zelf aangeven. Zo zijn we bij het opstellen van de nieuwe ouderennota eerst met de ouderen gaan praten. We hebben gevraagd wat ze nodig hadden om gelukkig te zijn in Zeewolde. Het bleek dat ze vooral toegankelijkheid en informatie wilden. Hele simpele dingen, zoals een knop om de deur te openen, zodat ze gemakkelijk met hun rollator naar buiten kunnen. Bij de totstandkoming van onze ouderennota hebben de ouderen de hoofdrol gespeeld. Niet de ambtenaren.'

'Ambtenaren moeten niet alleen anders, maar misschien zelfs andersom gaan werken. De decentralisaties in het sociale domein stellen ook andere eisen aan wethouders. Op de eerste plaats moet je een visie hebben op de veranderingen die je wilt doorvoeren en de manier waarop je dat wilt doen. Het is belangrijk die visie goed uit te leggen. Als je te ver voor de troepen uitloopt, krijg je de mensen niet mee. Maar je moet ook het lef hebben om vast te houden aan je oorspronkelijke plan en op een gegeven moment zeggen: "nu gaan we doorpakken". Verder is goed luisteren naar de burger essentieel. Ten slotte is zelfreflectie op z'n plaats. Soms blijken maatregelen toch niet te werken. Of niet in overeenstemming te zijn met de wensen van wijkbewoners. Dan moet je als wethouder de hand in eigen boezem durven steken en het beleid aanpassen. Natuurlijk moet je dan altijd rekening houden met randvoorwaarden als financiën. Aan dit soort reflectie is de politiek niet gewend, maar ik vind het heel belangrijk. Misschien ben ik in dat opzicht geen stereotiepe politicus.'



- **Naam:** Winnie Prins.
- **Leeftijd:** 55
- **Opleiding:** Vwo, post-hbo's: kwaliteitsmanagement, operational auditing en verandermanagement.
- **Functie:** Wethouder Coördinatie decentralisaties, WMO, Jeugdzaken, Volksgezondheid, Sociaal-cultureel werk, Ouderenbeleid, Kunst en cultuur, Woonzorgzone in de gemeente Zeewolde.
- **Vakgebied/expertise:** verandermanagement, kwaliteitsmanagement, visievorming en strategie, decentralisaties.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Visie. Lef. Goed kunnen luisteren. Zelfreflectie. Samenwerken.'

Niet sturen, maar netwerken

Sebastiaan van 't Erve

Sinds begin dit jaar is Sebastiaan Van 't Erve burgemeester van Lochem. De Achterhoekse gemeente koos bewust voor Van 't Erve omdat hij heldere ideeën heeft over het concept 'de veranderende overheid' en hoe daar vorm aan te geven. 'Het is tijd om oude, hiërarchische piramides af te breken en alle ruimte te geven aan netwerken.'

Lochem is een bestuurlijk progressieve gemeente, die bedrijven, instellingen en burgers zo veel mogelijk eigen initiatieven wil laten ontplooiën. Daarbij wil de gemeente vooral een ondersteunende en regisserende rol spelen. Geen wonder dat Sebastiaan van 't Erve de eervolle taak heeft gekregen dit proces als burgervader te begeleiden. Als wethouder in de gemeente Amersfoort was hij al een fervent voorstander van democratische vernieuwing. Met duurzaamheid, sociale zekerheid, integratie en Amersfoort 2.0 in zijn portefeuille liet hij een frisse wind waaien door de Utrechtse stad. Nu, als Lochems eerste burger, vervult hij de rol van regisseur van lokale initiatieven met verve. Dit doet hij op basis van dialoog en vertrouwen.

De huidige politieke arena kenmerkt zich nog altijd door strijd en debat

Wat is er volgens u mis met ons huidige bestuurlijke systeem?

'De huidige politieke arena kenmerkt zich nog altijd door strijd en debat. Het gaat vooral om gelijk krijgen en met elkaar afrekenen. Dat past niet meer in een tijd waarin het veel meer gaat om netwerken, kennis delen en van elkaar leren. De samenleving is al langere tijd met deze transformatie bezig, maar de overheid en politiek hobbelen hier eigenlijk een beetje achteraan. Die denken nog steeds in vaste verbanden en structuren, in "mijn en dijn" en politiek gewin. Achterhaalde principes waarmee we nooit een democratische vernieuwing en een transparant samenspel van bestuur en samenleving zullen realiseren.'

Waarom ziet u dialoog als de sleutel tot democratische vernieuwing?

Dialoog is een ingrediënt waarmee we die vernieuwing wél kunnen realiseren. Omdat je in dialoog met elkaar tot waardevolle verbindingen komt. Je creëert er een klimaat door waarin je samen leert. In dat klimaat kun je fouten maken zonder dat je er meteen op afgerekend wordt, omdat het niet gaat om wie de minste fouten maakt, maar om wie het meeste heeft geleerd. Een mooi voorbeeld daarvan is onze raads werkgroep. Die bespreekt de dilemma's waar raadsleden voor staan, zoals: hoe ver gaat je betrokkenheid als raadslid bij maatschappelijke initiatieven? Stem je erover mee in de Raad of onthoud je je juist van stemming omdat je er zo nauw bij betrokken bent? Dit doen we in alle openheid, zonder dat er iets goed of fout is. Op die manier hopen we tot een bepaald afwegingskader te komen waarbinnen het raadslid zijn beslissing kan nemen.'

- **Naam:** Sebastiaan van 't Erve.
- **Leeftijd:** 37
- **Opleiding:** Biologie.
- **Functie:** Burgemeester.
- **Vakgebied/expertise:** verbinden in het openbaar bestuur.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** In verbinding staan met de omgeving en permanent verantwoording afleggen in formele en informele zin over de bestuurlijke koers.

Hoe krijgt het nieuwe bestuurlijke samenspel vorm in Lochem?

'Door de Lochemse samenleving bij het college naar binnen te halen in plaats van als college op afstand de samenleving te sturen. Onze kerncontactfunctionarissen zijn onze ogen en oren in de dorpen en buurtschappen van de gemeente Lochem. Zij praten met de bewoners en weten wat er speelt. Bewoners kunnen ook bij hen terecht als ze ergens een klacht over hebben. Op die manier zijn wij als bestuur dichtbij en heel benaderbaar. Wij komen naar de mensen toe in plaats van dat zij op het stadhuis moeten komen. Initiatieven laten wij ook graag over aan de Lochemse samenleving, in plaats van dat wij iets gaan opleggen. Er leven zo veel goede ideeën in Lochem. Zoals het burgerinitiatief Lochem-Energie, dat als doel heeft in 2030 onze energie in onze eigen gemeente te produceren. Of de ondernemers die met het promotieplan Lochem 3.0 onze gemeente op de kaart willen zetten voor toeristen.'



Welke rol speelt u als overheid hierbij?

'Ik zeg wel eens: "Wij zijn er om te feliciteren en te faciliteren." Feliciteren in de zin van positieve aandacht schenken aan waardevolle initiatieven – bijvoorbeeld via de media - en deze zo de mogelijkheid geven om te groeien. Faciliteren in de zin van dat wij goede initiatieven graag ondersteunen en uitzetten in het enorme netwerk dat onze bestuurders hebben. Wij zijn er in feite om anderen te laten stralen.'

Wat heeft u als burgemeester nodig om deze dienende rol te kunnen vervullen?

'Vertrouwen in de mensen en in de netwerksamenleving. Vertrouwen in dat het allemaal goed komt. Onze samenleving wordt steeds dynamischer. Het is dan ook tijd om oude, hiërarchische piramides af te breken en alle ruimte te geven aan netwerken binnen die samenleving. Dat vereist een ander soort leiderschap. Een vorm van leiderschap waarin ik als burgemeester voor *first followers* zorg en zo een dialoog in gang zet tussen mensen die in dat initiatief geloven.'

‘De afstand tussen papier en praktijk is enorm’

Wethouder René Peters, gemeente Oss

‘Als voorzitter van het CDA in Oss was ik betrokken bij de collegeonderhandelingen. De portefeuille van Sociale Zaken, Jeugd en Onderwijs was “over”. Niet zo raar natuurlijk, want met de transitie en bezuinigingen op stapel is dit niet de meest begeerde post. Maar ik vind het een prachtige portefeuille: het gaat over mensen. En over het bepalen van een nieuwe richting in een enerverende tijd. Tot nu toe gaat dat redelijk soepel: in de regio – die negentien gemeenten telt – zijn we het eens over de te volgen koers in het sociale domein en met de instellingen voor jeugdzorg en AWBZ zijn we goed in gesprek. Misschien dat de Brabantse cultuur hier ook bij meespeelt. De gemeenten in de regio zijn nauw betrokken bij elkaar en bereid elkaar verder te helpen. Als mijn collega in Cuijk met een probleem zou zitten, doe ik niet alsof mijn neus bloedt. Samen met 66 andere gemeenten in Noord-Brabant hebben we in goede samenwerking met elkaar een gemeentelijk systeem voor jeugdzorg opgezet. Daar ben ik best trots op.’

‘Met het Rijk liggen de verhoudingen anders. Ik heb grote moeite met de discrepantie tussen de opdracht waar wij als gemeente voor staan in het sociale domein en de tijd, het geld, de kaders en ruimte die wij daarvoor van het Rijk krijgen. De contracten die wij als gemeente voor de inkoop van zorg afsluiten, zijn door alle onduidelijkheden in veel gemeenten pas op z’n vroegst in november getekend. Voor de instellingen betekent dit dat ze met hun bedrijfsvoering achter de feiten aan lopen, want ze kunnen

nu niet anticiperen op wat komen gaat. Ze weten immers nog niets. Dat is een groot probleem, want reken maar dat er verschillende instellingen zijn die het straks financieel niet gaan redden. Jammer ook dat de decentralisaties op deze manier een probleem worden, terwijl ze juist een kans zouden moeten bieden.’

‘Mijn verbazing en frustratie hierover uit ik graag in mijn blogs, die ik bijna dagelijks schrijf. Niet alleen de transitie in het sociale domein, maar ook andere onderwerpen komen hierin aan bod. Variërend van de Zwarte Pieten-

‘Als mijn collega in Cuijk met een probleem zou zitten, doe ik niet alsof mijn neus bloedt’

kwestie tot aan de rijksbegroting en het jengelsnoep. Ik merk dat de onderwerpen waarover ik schrijf, ook bij anderen leven en dat mijn blogs vaak interessante reacties en discussies oproepen. Die blogs vormen voor mij dus niet alleen een uitlaatklep, maar ook een manier om in contact te zijn met de burgers uit Oss en andere geïnteresseerden.’

‘Dat is ook waar ik voor sta: in contact zijn met de mensen waar het beleid over gaat. Want de afstand tussen papier en praktijk is enorm. De keukentafelgesprekken die wij als gemeente voeren, hebben mij de ogen doen openen. Het Nederlandse zorgsysteem is erg gericht op het recht op voorziening, terwijl vragen als “Wat kan nog wel?” en “Helpt de zorg?” in de praktijk veel relevanter zijn. Echt bieden wat mensen nodig hebben, is moeilijk realiseerbaar binnen de kaders van het zorgbeleid. Sturen op



gespecialiseerde voorzieningen versus de best mogelijke oplossing kiezen voor mensen, gaan niet goed samen. Het onderwijs kampt met iets vergelijkbaars. In het kader van passend onderwijs moeten scholen in principe iedere leerling aannemen. Tegelijkertijd worden ze afgerekend op onderwijsresultaat. Dat kan niet. Je kunt niet willen dat scholen leerlingen met een “vlekje” aannemen en ze vervolgens afrekenen als die leerling niet maximaal scoort.’

‘Nu ik bijna vier jaar wethouder ben, zie ik het immense belang van samenwerking op lokaal en regionaal niveau. Wethouders horen zich niet koste wat kost te profileren. Smeed je een coalitie, dan betekent dat per definitie dat je hier en daar een politieke veer laat. En dat je andere coaliti-

- **Naam:** Rene Peters.
- **Leeftijd:** 39
- **Opleiding:** Geschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen.
- **Functie:** Wethouder Sociale zaken, Jeugd en Onderwijs in de gemeente Oss.
- **Vakgebied/expertise:** onderwijs en (jeugd)zorg.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** ‘Met de voeten in de klei staan.’

‘Echt bieden wat mensen nodig hebben, is moeilijk realiseerbaar binnen de kaders van het zorgbeleid’

tiëpartijen ook wat gunt. Op die manier bereik je uiteindelijk het meest. Naast samenwerkingsbereidheid is transparantie iets waar je als lokaal bestuurder naar mijn idee ver mee komt. Burgers prikken genadeloos door politieke spelletjes en verborgen agenda’s heen. Een wethouder die burgers onderschat, neemt zijn ambt niet serieus.’

Samenspel Lokale

Lokaal bestuur gaat meer verschil maken. Het gaat over rotondes, speeltuinen en een dak boven je hoofd. Maar ook over wie ingrijpt als kinderen verwaarloosd worden, en of een school wel of niet naast een drukke weg of spoorlijn mag liggen. En dat Lokaal Bestuur ben je samen.



Wat zeggen betrokken spelers en experts over de rol en positie van de overheid in een veranderende samenleving?

"Laten we met elkaar de spagaat benoemen waar we ons binnen het lokaal bestuur in bevinden":

"Een beweging van onderop organiseren, betekent verschil organiseren"

"Samen op zoek gaan naar gedeelde waarden: binnen het lokaal bestuur en vooral met de inwoners"

Omdat in de leefwereld van onze inwoners sprake is van één overheid, willen bestaande spelers in het lokaal bestuur gezamenlijk werken aan invulling van hun rol in deze nieuwe democratie. Loslaten en vertrouwen staan daarbij centraal, waarbij behoorlijk bestuur tegelijkertijd het minste is wat inwoners van hun overheid mogen verwachten.

De beroepsverenigingen van burgemeesters, gemeentesecretarissen, griffiers, raadsleden en wethouders, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben daarom het initiatief genomen voor *het meerjarige programma Samenspel Lokale Democratie*.

Dit samenspel geeft duiding aan goed bestuur, biedt experimenteerruimte voor vernieuwend bestuur, en ondersteunt en inspireert bestuurders van gemeenten bij de ontwikkeling van hun veranderende rol in onze samenleving.

Maatschappelijke opgaven

Er vinden momenteel in rap tempo allerlei maatschappelijke ontwikkelingen plaats die van invloed zijn op de rol en positie van gemeenten. Zoals: demografische ontwikkelingen, horizontalisering en informatisering. Deze ontwikkelingen bieden zowel kansen als bedreigingen voor de (klassieke) lokale democratie, en doen een appèl op vakmanschap en rolneming van het lokaal bestuur in het kader van goed bestuur.

Stevig gemeentelijk takenpakket

Aansluitend op de horizontalisering en netwerksamenleving worden er meer overheidstaken belegd bij gemeenten. Daarmee wordt het takenpakket van gemeenten, als eerste overheidslaag, flink verstevigd. De komende decentralisaties zorgen voor meer verantwoordelijkheden bij gemeenten voor de AWBZ, Participatiewet en Jeugd. Daarnaast hebben gemeenten een belangrijke rol in de fysieke leefomgeving, die de komende jaren aan belang zal toenemen (Omgevingswet).

Belang van vitale lokale democratie

Deze maatschappelijke ontwikkelingen, takenverschuivingen en bezuinigingen dwingen de overheid om op zoek te gaan naar andere verhoudingen tot de samenleving. Dit maakt de spelregels veel minder eenduidig en zo wordt het onduidelijk wie de waarden van goed bestuur bewaakt. In dezelfde be-

Democratie

weging wordt een beroep gedaan op het versterken van de democratie en de aansluiting hiervan op de nieuwe verhoudingen.

Bewegen op het snijvlak van systeem- en leefwereld

Het gemeentebestuur staat voor de opgave om maatschappelijke vraagstukken uit te voeren op het snijvlak tussen de bestuurlijke systeemwereld en de onvoorspelbare leefwereld. Zeker de vraagstukken rond het uitgebreide gemeentelijke takenpakket zijn complex en taai, met veel dilemma's.

Want hoe vertaal je de voornemens vanuit de collegeakkoorden naar de dagelijkse lokale of regionale praktijk? Hoe ga je om met de spanning tussen controle en vertrouwen, tussen rechtsgelijkheid en maatwerk, tussen macht en samenspel?

Gemeentelijke spelers zullen geconfronteerd worden met tal van soortgelijke dilemma's waar ze lokaal antwoord op zullen moeten formuleren. Dit vraagt om vernieuwende werkwijzen waardoor de lokale democratie wordt versterkt. Hier zijn veel spelers bij betrokken (intern en extern) vanuit verschillende rollen, achtergronden en partijkleuren. Daar is lef en doorzettingsvermogen voor nodig. En daarin is samenspel van groot belang.

Wat kunt u doen?

Deze wellicht nog wat abstracte bespiegeling leidt ongetwijfeld tot concrete herkenningspunten in uw gemeentelijke praktijk. Helpt u mee dit samenspel op de rit te krijgen? Deel uw verhaal en ervaringen! De wethoudersvereniging kan u verder helpen!



► *“Wat is de rol nog van politieke partijen bij de transformatie in de lokale democratie?”*

“Is de raad nog wel nodig als de participerende burger zichzelf vertegenwoordigt?”

“Uitgangspunt zou moeten zijn: wat zijn onze belangrijkste waarden in het publieke domein?”

“Ga eens als lokale bestuurder en volksvertegenwoordiger nieuwsgierig afdalen”

“De kunst is om als overheid bij crowdfunding-initiatieven vervolgens niet het eigenaarschap over te nemen”

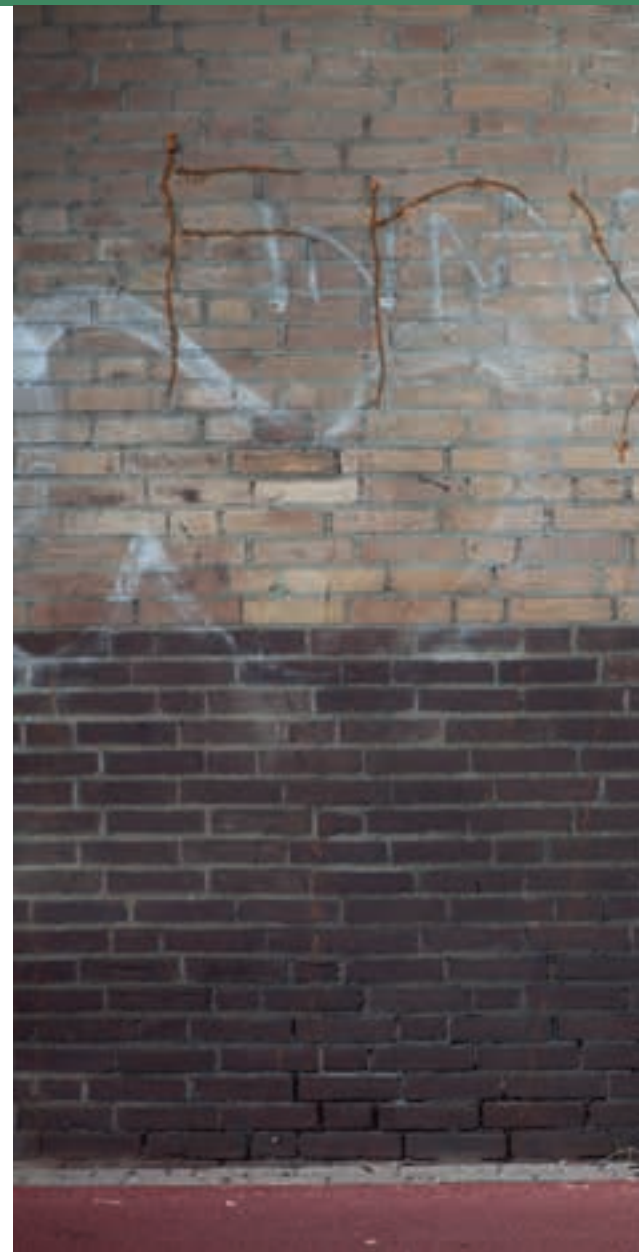
“Hoe om te gaan met de botsing tussen de logica van de overheid en van inwoners, het netwerk?”

Laten zien wie je bent, niet wat je bent

Wethouder
Han Looijen,
gemeente
Zaltbommel

'Onlangs ben ik begonnen aan mijn tweede periode als wethouder. Dezelfde coalitie, hetzelfde vierkoppige college, dezelfde portefeuille. Opnieuw Verkeer, Economie, Cultuur en Sport. Voor mijn periode als wethouder was ik acht jaar raadslid in de gemeente Zaltbommel namens de VVD. Ondanks die voorgeschiedenis heb ik echt moeten wennen aan mijn rol als wethouder. Elk woord dat je zegt – ook een losse opmerking of een eerste gedachte – wordt als je niet oppast direct opgevat als dé beslissing van de wethouder. En iedereen wil iets van je, binnen en buiten de gemeentelijke organisatie.

'Als wethouder wil ik zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in de samenleving leggen'



Ik heb moeten leren om op mijn handen te blijven zitten, om niet altijd meteen in actie te komen bij elke vraag, bij elk verzoek. Wat ik ervan opgestoken heb: ken je positie, ken je rol. Ga niet denken dat je afdelingshoofd bent, hoofd gemeentewerken of projectleider. Maak gebruik van het bedrijf dat je hebt, van de ambtenaren die er voor jou zijn.'

'Van oorsprong kom ik uit het bedrijfsleven, ik was eerder onder andere commercieel manager bij een ingenieursbureau. Nu heb ik opnieuw klanten, namelijk de 27.000 inwoners van de stad Zaltbommel en de twaalf omliggende dorpen. Ook bij deze klanten probeer ik als wethouder zoveel mogelijk te zorgen voor duidelijkheid. Je kunt burgers beter negatieve zekerheid bieden dan onzekerheid. "Nee" is ook een antwoord. En soms moet je ook kunnen zeggen: ik weet het niet. Je bent als wethouder geen oplossingsmachine.



- **Naam:** Han Looijen.
- **Leeftijd:** 39
- **Functie:** Wethouder gemeente Zaltbommel, portefeuille Verkeer, Economie Cultuur en Sport.
- **Opleiding:** MTS Weg- en waterbouw.
- **Vakgebied/expertise:** civiele techniek, verkeer, economie, marketing.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Laat zien wie je bent en geef burgers echt de ruimte. Durf ook "nee" te zeggen.'

'Je kunt burgers beter negatieve zekerheid bieden dan onzekerheid'

In mijn werk ga ik ervan uit dat burgers heel veel zelf kunnen regelen. Neem de jeugdzorg en de uitbreiding van de maatschappelijke ondersteuning. In het sociale domein komen allerlei nieuwe verantwoordelijkheden op ons af. We weten nog niet precies hoe dat gaat lopen. Dat geeft ook niet. We gaan dat samen met burgers, zorginstellingen, verzekeraars en maatschappelijke organisaties vormgeven, met vallen en opstaan. Als wethouder moet je het niet allemaal zelf willen bepalen, je bent voor een groot deel faciliterend.'

'Als wethouder wil ik zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in de samenleving leggen. Soms zou ik willen dat het sneller ging. Ik zie nog vaak huiver – iets roepen of iets vinden is toch heel iets anders dan verantwoordelijkheid nemen. We hebben in deze gemeente zeven dorpsplatforms en drie wijkplatform. Geweldig, want die platforms zijn er gekomen omdat mensen het ook echt wilden. Wij faciliteren dat alleen maar. Onlangs stonden we voor de afweging wat te doen met een aantal verouderde gymzaaltjes. Deze waren aan het einde van hun technische levensduur. Het was relatief duur om ze weer op te knappen. Daarbij wilde de Raad minder gebouwenbeheer en er moest bezuinigd worden. Toen ben ik het gesprek aangegaan met de dorpsplatforms. Heb hen laten zien dat de bezettingsgraad bij sommige zaaltjes maar 11 procent was. Vervolgens heb ik gevraagd of ze het in eigen beheer wilden doen. Dan zie je dat de meesten afhaken. Toch blijft dat voor mij wel de weg: burgers de kans geven om zelf zaken op te pakken, burgers vragen om mee te werken aan het vormgeven van onze gemeente. Het blijft dé uitdaging van deze tijd. Hoe betrek je burgers meer bij de samenleving, hoe geef je ze meer verantwoordelijkheid, met behoud van adequate zorg en goede gemeentelijke dienstverlening?'

'Of er zaken zijn die me zijn tegenvallen in mijn rol als wethouder? Het enige wat ik kan bedenken is de manier waarop, nog steeds, benoemingen van wethouders in Nederland plaatsvinden. Te vaak is de overweging dat iemand inhoudelijk sterk is. Soms lijkt het wel de belangrijkste overweging dat iemand het *verdiend* heeft, omdat hij of zij al zo lang raadslid geweest is. Dat zijn natuurlijk geen solide criteria. Het wethouderschap vraagt om specifieke vaardigheden en competenties – heel andere kwaliteiten dan wanneer je een carrière hebt als raadslid, beleidsmaker of ondernemer. Wethouders worden nog lang niet altijd puur op kwaliteiten benoemd. Wethouder zijn is een vak!'

'Het moderne wethouderschap is met de komst van sociale media sterk veranderd. Ik zie dat als een gegeven. Ik ga daarom proactief te werk, post regelmatig "dingen" over mijn werk op mijn Facebook-pagina. Daar ontstaan soms heel aardige conversaties uit. Mijn gedachte hierbij: laat zien wie je bent, niet wat je bent. Stel je als mens op, maak het persoonlijk.'

‘Dit is geen tijd voor politieke spelletjes’

Erik Gerritsen over de transitie jeugdzorg:

Als professional in de jeugdzorg breekt Erik Gerritsen, bestuursvoorzitter van Jeugdbescherming Regio Amsterdam, een lans voor de transitie van de zorg naar de gemeenten. Tegelijkertijd onderschrijft hij de ernstige zorgen die de Transitiecommissie Stelselherziening Jeugd heeft over de voortgang in de voorbereidingen. ‘Rijk en gemeenten vechten elkaar de tent uit met discussies over budgetten.’

Erik Gerritsen steekt zijn mening over de transitie van de jeugdzorg niet onder stoelen of banken. Of dat nu op Twitter is, via zijn columns voor Binnenvlands Bestuur of met zijn boek *Hoe overleef je als gemeente de transitie jeugdzorg?*, als warm pleitbezorger van de herziening van het jeugdzorgstelsel trekt Gerritsen behoorlijk van leer tegen het huidige systeem van jeugdzorg. Dat is, zoals hij zegt, pervers. Gerritsen: ‘Nu is de jeugdzorg bij drie overheden ondergebracht, met ieder haar eigen geldstroom. Dit ontmoedigt samenwerking tussen de betrokken instanties en geeft geen enkele prikkel aan de Centra voor Jeugdzorg om goed te functioneren. Ook is het zo dat wij als Amsterdamse instelling voor jeugdzorg meer betaald krijgen

als we iemand onder toezicht laten stellen dan wanneer we een Onder Toezicht Stelling (OTS) voorkomen. Als je dus meer stuurt op drang in plaats van dwang, en dus sneller inspeelt op zorgelijke situaties, gooi je in feite je eigen glazen in. Instellingen voor jeugdzorg krijgen kortom geen of verkeerde financiële prikkels.’

Gezinsprijs

Met het volledig onderbrengen van de jeugdzorg bij de gemeenten ontstaat er volgens Gerritsen veel meer ruimte om snel aan te haken bij aanpalende terreinen. ‘De lijnen met bijvoorbeeld de schuldhulpverlening worden veel korter. Financiële nood is vaak een oorzaak van gezinsproblemen, dus het is goed om een zorgelijke situatie integraal te benaderen en over de schotten van de jeugdzorg heen te kijken. Dat kan veel gemakkelijker als er één geldstroom en één eindverantwoordelijke is.’ Bij de Jeugdbescherming Regio Amsterdam werken ze al langer integraal, volgens het principe één gezin, één plan, één regisseur. Het heeft de instelling tot nu toe geen windeieren gelegd. ‘Er zijn bij ons minder uithuisplaatsingen en minder OTS’en. Hoewel dat laatste voor ons dus financieel ongunstig uitpakt. Met de transitie komt er gewoon één gezinsprijs, ongeacht de maatregel die je als instelling neemt. Veel beter.’

Inkoopfetisjisme

Staatssecretaris Van Rijn was onlangs op bezoek en noemde de Jeugdbescherming Regio Amsterdam ‘een mooi voorbeeld’. ‘Hij was onder de indruk van de methodische en wetenschappelijk aanpak die naar voren kwam in ons casuïstiek-overleg’, vertelt Gerritsen trots. Van Rijn is niet de enige bestuurder die langs is geweest in Amsterdam. Ook lokale bestuurders weten de instelling te

‘Wij moeten elkaar voortdurend scherp houden’

vinden. 'Stuk voor stuk staan ze te kijken van de intensiteit van ons werk. Een gezinsmanager heeft zo'n beetje voor veertien gezinnen tegelijk de zorg. En dan heb ik het over gezinnen waar zich van het een op het andere moment een gezinsdrama kan voltrekken. Wij moeten daarom elkaar voortdurend scherp houden. Met een casuïstiekoverleg investeer je als instelling in die scherpte. Het is een manier om OTS te voorkomen en uiteindelijk geld te besparen. Ik hoop niet dat het "inkoofetisjisme" waar de transitiecommissie haar zorgen over heeft geuit, bewaarheid wordt. Als de inkoop van jeugdzorg alleen maar een kwestie van volume en prijzen wordt, is er een reële kans dat dit ten koste gaat van iets kwalitatiefs als het casuïstiekoverleg.'

Goed opdrachtgeverschap

Rijk en gemeenten moeten volgens Gerritsen goed beseffen dat de transitie een historische kans is om de jeugdzorg goed in te richten. 'Die moet je niet vergooien. Maar daar begint het in de voorbereidingsfase helaas wel op te lijken. Gemeenten en Rijk spelen elkaar de Zwarte Piet toe en vechten elkaar de tent uit met discussies over budgetten. Ik mis zorgvuldigheid en een gezamenlijk belang. Dit is geen tijd voor politieke spelletjes. Rijk en gemeenten moeten allebei onderkennen dat ze nog niet op schema liggen en er als de wieweerga iets aan doen. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld mondige, zelfbewuste ouders die ervaringsdeskundige in de jeugdzorg zijn, vragen of ze willen meedenken over hoe de gemeente haar opdrachtgeverschap goed kan vervullen. Ook doen gemeenten er goed aan om een stresstest uit te voeren met een aantal echte casussen en met de beoogde opdrachtnemers om te kijken of het nieuw ingerichte systeem goed werkt. Zo doe je alvast eerste ervaringen op met het nieuwe stel-



- **Naam:** Erik Gerritsen.
- **Leeftijd:** 52
- **Opleiding:** politieke en bestuurswetenschappen, master informatiemanagement en gepromoveerd op proefschrift hoe de gemeente kan bijdragen aan oplossen van ongetemde maatschappelijke problemen.
- **Functie:** Bestuurder Jeugdbescherming regio Amsterdam.
- **Vakgebied/expertise:** oplossen van ongetemde problemen (veranderkunde).
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'De beleidsterreinen waar je verantwoordelijk voor bent, zelf diepgaand ervaren. Alleen dan begrijp je wat je te doen staat.'

sel. Als noodmaatregel ten slotte zou iedere gemeente op 1 januari aanstaande een taskforce jeugdzorg moeten hebben: een eliteteam van professionals met korte lijnen naar de wethouder. Urgente situaties kunnen bij deze taskforce worden gemeld. Zo geef je jezelf als gemeente een paar maanden om ingespeeld te raken op de nieuwe situatie.'

Het spannendste beroep van deze tijd

Jos van der Lans
over wethouders in
het sociale domein

Met hun steeds grotere verantwoordelijkheden dreigt het gevaar dat gemeenten een 'mini-verzorgingsstaat' gaan creëren. Dit zegt publicist en cultuurpsycholoog Jos van der Lans. Volgens hem moeten gemeenten, ook vanwege de schaarse middelen, zoveel mogelijk aanhaken bij de kracht van de samenleving. 'De wethouder in het sociale domein moet eerst en vooral over een groot verbindend vermogen beschikken.'

Jos van der Lans ziet het als een onvermijdelijke verandering, de nieuwe 'horizontale' samenleving. 'De verticaal georganiseerde natiestaat heeft zijn langste tijd gehad. Burgers lopen daarin voorop. Er zijn zo ongelooflijk veel burgerinitiatieven.' In het boek *Decentraal, de stad als sociaal laboratorium* waar Van der Lans medeauteur van is, zijn daar vele sprekende voorbeelden van te vinden. De decentralisaties in de zorg sluiten hier naadloos op aan.



'We kunnen zorgsystemen, die log en bureaucra- tisch zijn geworden, alleen maar op het laagste niveau in de samenleving beheersbaar krijgen, dicht bij de mensen. Het is de enige manier om de zorg voor elkaar en de sociale zekerheid, juist ook te midden van alle bezuinigingen, goed te organiseren.'

Evenwicht

Het betekent wel dat gemeenten nieuwe wegen moeten inslaan, anders gaan de decentralisaties niet lukken. 'Wethouders krijgen meer verantwoordelijkheid en daarmee ook meer macht. Ze moeten collectieve middelen effectief en slim inzetten. Tegelijkertijd moeten mensen – burgers en professionals – meer zelf doen, ook wat de organisatie van de zorg betreft. Het evenwicht tussen deze twee vraagt veel van bestuurders. Je kunt als bestuurder niet alles doen wat burgers verlangen, maar je moet ze ook niet in de weg staan.'

Feminiene eigenschappen

Charismatisch, vertrouwenwekkend en richting- gevend - dat is wat wethouders in het sociale domein volgens Van der Lans moeten zijn.



- **Naam:** Jos van der Lans.
- **Leeftijd:** 60
- **Functie:** Publicist.
- **Opleiding:** Cultuur- en godsdienstpsychologie.
- **Vakgebied/expertise:** sociale vraagstukken, geschiedenis verzorgingsstaat.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Zoals de Engelsers het zo mooi zeggen: *Leading by stepping back.*'

'Er is natuurlijk geen handboek voor en de omstandigheden zijn compleet nieuw. De "nieuwe" wethouder moet over een groot verbindend vermogen beschikken, een generalist zijn met communicatieve vermogens.' Een schaap met vijf poten? 'Dat valt wel mee. De Eindhovense wethouder Lenie Scholten voldoet bijvoorbeeld aan dit profiel. Iedereen wilde dat ze bleef na de gemeenteraadsverkiezingen. Ongeacht politieke kleur. Omdat ze luistert, toegankelijk en benaderbaar is, dichtbij mensen staat, maar ook heel

goed weet waar ze naar toe wil. Misschien vraagt de toekomst sowieso wel om een verdere opmars van vrouwelijke bestuurders. De gewenste competenties appelleren immers behoorlijk aan feminiene eigenschappen.'

Nieuw organisatiemodel

Van der Lans omschrijft het wethouderschap als het spannendste beroep van deze tijd. Een tijd waarin niet alleen de verhouding met burgers en professionals in het veld verandert, maar ook die met de gemeenteraad en met betrokken bedrijven en instellingen. 'De zorg moet anders worden georganiseerd. Het alternatief is drastisch bezuinigen en dat gaat hoe dan ook ten koste van de kwaliteit. Er moet dus een nieuw organisatiemodel komen voor het sociale domein. Dat vraagt om een visie én om de medewerking van betrokken instellingen. De wethouder moet die visie ontwikkelen, samen met burgers en lokale organisaties. De vormgeving van het sociale domein is een gedeelde verantwoordelijkheid.'

In dit vormgevingsproces heeft de gemeente volgens Van der Lans een belangrijke rol als 'server': de gemeente verzamelt en deelt kennis. 'Je kunt niet blijven hangen in een moreel appèl. Gemeenten zullen burgers moeten faciliteren om hun publieke verantwoordelijkheid te kunnen nemen.'

Ongehoorzaam

Van der Lans verwacht na 1 januari 2015 de nodige bureaucratische opstandigheid en bestuurlijke ongehoorzaamheid van gemeenten. 'Het Rijk draagt grote verantwoordelijkheden in het sociale domein over aan gemeenten, maar geeft ze niet de bevoegdheden. Ook de democratische verankering ontbreekt. Dat komt vooral op het bord van de wethouders. Bestuurlijke vrijheid om lokaal echte veranderingen door te voeren, is nog te gering. Wethouders moeten die vrijheid gewoon gaan nemen. Ze zullen hoe dan ook de grens moeten opzoeken van bijvoorbeeld regelgeving uit Den Haag of Brussel.'

Creatieve constructies

Ondanks de beperkingen die lokale overheden voelen, kunnen en moeten ze wel aan de slag. Van der Lans: 'Gemeenten mogen geen "inkomenspolitiek" bedrijven en maar beperkt belastingen heffen. Ruimere mogelijkheden op dit gebied zouden eigenlijk heel logisch zijn, gezien hun grote verantwoordelijkheid in het sociale domein. Maar zover is het nog niet en dus moeten gemeenten creatieve constructies bedenken. Ze kunnen bijvoorbeeld ruimte en voorzieningen beschikbaar stellen die aansluiten bij burgerinitiatieven. Verder kunnen ze wijkbudgetten vrijmaken en lokale bewonersrechten vastleggen. Daarbij moeten lokale overheden veel transparanter gaan werken, zodat mensen beslissingen met de daarbij horende kosten kunnen volgen of controleren. Misschien komen burgers met een geweldig alternatief dat veel goedkoper is!'

De boodschap is duidelijk. Gemeenten moeten in antwoord op de decentralisaties de kracht van burgers en van burgerinitiatieven ten volle benutten. Maar het is geen panacee. 'Er blijft altijd een stuk over dat we niet met z'n allen kunnen doen. Er moeten voorzieningen blijven voor mensen die het niet redden. Zij hebben net als iedereen recht op een fatsoenlijk leefniveau.'

‘De burger mag niet de dupe worden van de veranderingen’

Het ministerie van BZK over de decentralisaties in het sociale domein

Gemeenten staan onder hoogspanning: de decentralisaties in het sociale domein zijn op 1 januari een feit. Maar na deze datum zal de druk niet van de ketel zijn, zo waarschuwen Laurette Spoelman, programmamanager decentralisaties bij BZK, en Lucas Lombaers, directeur arbeidszaken publieke sector bij datzelfde ministerie. ‘Nu zijn gemeenten vooral heel druk met de transitie. Maar in het nieuwe jaar moeten ze ook werk gaan maken van de transformatie.’

De drie transities in het sociale domein leggen een grote druk op gemeenten. Dat hoef je Laurette Spoelman en Lucas Lombaers niet te vertellen. Beide BZK'ers zijn uitstekend op de hoogte van de voortgang, knelpunten én successen van de decentralisaties. Zo is Spoelman als programmamaker decentralisaties verantwoordelijk voor de ondersteuning van het Rijk aan gemeenten. ‘Met het

programma “Gemeenten van de Toekomst” brengen we alle initiatieven en ontwikkelingen rondom de decentralisaties bij elkaar. Daarbij richten we ons vooral op colleges van B&W, gemeenteraden en ambtelijke organisaties.’

Hebben gemeenten behoefte aan zo'n speciaal ondersteuningsprogramma vanuit de rijksoverheid?

Laurette Spoelman: ‘Die behoefte is er zeker. De decentralisaties in het sociale domein betekenen een grote verandering. Het leeft enorm en gemeenten hebben veel vragen. De bijeenkomsten die we samen met de Wethoudersvereniging, de VNG of de beroepsverenigingen van raadsleden en griffiers organiseren, worden zeer goed bezocht.’

Lucas Lombaers: ‘De rijksoverheid is het aan haar stand verplicht om gemeenten te ondersteunen. Het is te gemakkelijk om te zeggen: “We hevelen allerlei taken naar jullie over, maar zoek het verder vooral zelf uit”. Dat kan niet. En dat mag niet: de burger mag niet de dupe worden van de veranderingen.’

Spoelman: ‘Het Rijk gaat de komende jaren bekijken of de decentralisaties in het sociale domein functioneren zoals we hebben bedacht. Blijft de menselijke maat behouden? Vallen er geen mensen tussen wal en schip? Overigens vragen we gemeenten niet om hier verantwoording over af te leggen aan ons.’

Wat komt er in het nieuwe jaar allemaal op gemeenten af?

Spoelman: ‘Gemeenten zijn op dit moment vooral heel druk met de transitie, het administratieve regelwerk. Maar in het nieuwe jaar moeten ze ook werk gaan maken van de transformatie. Dan moeten ze laten zien dat ze hun nieuwe rol goed weten in te bedden in de gemeentelijke organisatie, dat ze in staat zijn om hun nieuwe taken ook echt goed uit te voeren.’

Lombaers: ‘Gemeenten moeten zich wel realiseren dat zo'n omvangrijke operatie tijd kost. Het duurt wel een paar jaar voordat ze hun nieuwe taken helemaal in de vingers hebben. Ook belangrijk: het is nooit af. Je moet blijven anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, zoals de vergrijzing. Dat speelt nu nog niet, maar over een aantal jaar moet je daar als gemeente echt wel wat mee gaan doen, omdat je zorgkosten anders de pan uitrijzen.’

Jullie hebben veel contact met gemeenten. Wat vinden ze eigenlijk van de decentralisaties?

Lombaers: ‘Ik spreek veel wethouders en ik merk dat ze zich echt wel kunnen vinden in de uitgangspunten van de transitie. Het huidige systeem ver-



- **Naam:** Laurette Spoelman.
- **Leeftijd:** 50
- **Functie:** Programmamanager decentralisaties bij het ministerie van BZK.
- **Opleiding:** Kunstacademie.
- **Vakgebied/expertise:** politieke strategie, programmamanagement.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Passie.'

- **Naam:** Lucas Lombaers.
- **Leeftijd:** 50
- **Functie:** Directeur arbeidszaken publieke sector.
- **Opleiding:** Bestuurskunde/Politologie.
- **Vakgebied/expertise:** bestuur/HRM/verandermanagement.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Goed samenspel tussen college, raad en samenleving.'

toont gebreken en die wil iedereen graag aanpakken. Tegelijkertijd hoor ik dat ze het tijdspad tot de formele overdracht van de verantwoordelijkheden erg krap vinden. Dat snap ik, maar het moet toch een keer gebeuren. Die formele overdracht is cruciaal voor de hele transitie. En dan kunnen we nu maar beter doorpakken.'

Spoelman: 'Gemeenten zien zeker het nut van de decentralisaties. Maar ze vragen zich wel af wat de gevolgen zullen zijn. Want wat betekent het bijvoorbeeld voor de positie van de wethouder als er iets misgaat in de jeugdzorg? Hoe ga je daar als wethouder en gemeenteraad mee om? Belangrijke vragen, waar je nu al goed samen over moet nadenken. Ook merk ik dat de decentralisaties creativiteit stimuleren. Wethouders

gaan bijvoorbeeld probleemcasussen bespreken met jeugdzorgorganisaties en hun eigen ambtenaren. Of ze overwegen om een gemeentelijke ombudsman of -vrouw aan te stellen die signalen uit de samenleving kan oppikken en doorspelen. Zo zijn er allemaal slimme oplossingen te bedenken om grip op de zaken te krijgen.'

Hebben jullie tips voor een succesvolle transitie?

Spoelman: 'Goede samenwerking is heel belangrijk. Er zijn maar weinig wethouders met een volledige 3D-portefeuille. Veel vaker zijn de drie decentralisaties verdeeld over twee of drie wethouders. Die zullen dus heel goed met elkaar moeten samenwerken. Belangrijk is ook dat gemeenten op de hoogte zijn en blijven van wat er speelt in buurten en in wijken. Blijf in contact met je burgers, hoe druk je het ook hebt. Het gaat om grote veranderingen, die hoe dan ook mensen zullen raken. Wees je daarvan bewust en richt je beleid hierop in.'

Samen voor mekaar!

Wethouder Liesbeth Vos-van de Weg,
gemeente Oldebroek

'Het is mijn eerste termijn als wethouder. Samen met twee andere wethouders en de burgemeester vorm ik het college van B&W in de gemeente Oldebroek. Mijn rol als wethouder is nieuw, maar met het sociale domein ben ik vertrouwd. Voor de laatste verkiezingen was ik twee jaar raadslid voor de ChristenUnie, als woordvoerder 'Samenleving'. Ik ben lang hoofd P&O in een sociale werkvoorziening geweest. Als projectleider WSW/AWBZ/WMO heb ik daar ook geadviseerd over een sluitende aanpak voor de SW-populatie.'

'Het is een groot voordeel dat ik in deze gemeente woon. Mensen kennen mij en komen gemakkelijk naar mij toe. Andersom kan ik eenvoudiger een beroep doen op anderen. Dat is cruciaal in een tijd waarin je als gemeente meer verantwoordelijkheid bij burgers legt. Het motto is hier "Oldebroek

voor mekaar". Voor mijn portefeuille heb ik daar "Samen voor mekaar" van gemaakt. Mijn uitgangspunt is: we moeten het niet hebben over burgerparticipatie, maar over overheidsparticipatie. In een gezonde gemeenschap zorgen mensen eerst en vooral zelf voor elkaar. Mensen komen met ideeën en initiatieven om hun leefomgeving te verbeteren en om de zorg voor elkaar goed te regelen. De overheid faciliteert dit en fungeert als vangnet als het nodig is.'

'In het sociale domein zetten we sterk in op preventie. Via vroegtijdige signalering kun je voorkomen dat kleine problemen grote zaken worden. Maar we kunnen dat niet alleen. We werken nauw samen met diverse organisaties die midden in de maatschappij staan, zoals sportverenigingen en vrijwilligersorganisaties. Sportcoaches hebben vaak als eersten in de gaten dat bijvoorbeeld een jongetje buiten het team valt. Zo'n signalering helpt om tijdig iets te doen en deze situatie niet te laten escaleren; dankzij de samenwerking tussen professionals en vrijwilligers is iedereen meer en beter toegerust. Ook jongeren betrekken we bij de vormgeving van het sociale domein. Zo hebben we hen gevraagd om met ideeën te komen voor integratie. Daar zijn leuke dingen uit voortgekomen. Zoals het idee om regelmatig een knutselmiddag voor ouderen en jongeren samen te organiseren.'

'We zijn een gemeente in de Bible Belt. De kerk speelt hier een grote rol in het maatschappelijke leven. De kerken hebben aangegeven maatschappelijke verantwoordelijkheid te willen nemen voor iedereen in de gemeente, ook voor niet-leden. Ze zijn voor ons ook echt een van de sleutelpartners in het sociale domein. Zo kennen zij een soort vacaturebank waar klussen aangemeld kunnen worden, maar waar mensen

'Om succesvol te zijn in het sociale domein is ook de relatie met werkgevers belangrijk'

- **Naam:** Liesbeth Vos-van de Weg.
- **Leeftijd:** 55
- **Functie:** Wethouder Programma Sociaal Domein en Maatschappelijke ontwikkelingen in de gemeente Oldebroek.
- **Opleiding:** HBO Personeel & Arbeid, diverse postacademische opleidingen bestuurlijk management.
- **Vakgebied/expertise:** Sociaal domein, HRM, re-integratie, participatie.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Kennis van zaken. Helikopterview. Oprechte betrokkenheid.'



ook hun aanbod op kunnen plaatsen. Maar er is ook het project Schuldhulpmaatje waarbij leden van de kerk mensen helpen die vastlopen met hun financiën. Gelukkig hebben de kerken zich gebundeld in één Diakonaal Platform. Hierdoor hebben we als gemeente één aanspreekpunt.'

'Om succesvol te zijn in het sociale domein is ook de relatie met werkgevers belangrijk. Samen met de wethouder Economie maak ik momenteel kennis met bedrijven en instellingen in de gemeente. Daar komen soms meteen concrete afspraken uit. Zo gaan we bijvoorbeeld iets doen aan de laaggeletterdheid in bedrijven. Medewerkers kunnen hierdoor soms niet doorstromen bij hun werkgever, terwijl dat wel nodig is. Hoewel de Participatiewet nieuw is, beginnen we natuurlijk niet op nul. Er is al een werkgeversbenadering. Wel moeten we werkgevers veel meer gaan verleiden om de stap te zetten om iemand met een beperking of met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het is aan ons om werkgevers te voorzien van personeel dat bij hen past. Nu al maken we vaak samen met werkgevers de rekensom: wat gebeurt er als je serieus aan de slag gaat met *jobcarving*, waarbij kundige medewerkers meer hoogwaardige taken kunnen uitvoeren omdat andere mensen, die nu nog een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, taken van hen overnemen?'

'Als wethouder handel ik zoveel mogelijk vanuit een helikopterview. Hoe breng je jeugdzorg, Participatiewet en WMO bij elkaar? Hoe stimuleer je dat kerken en sportverenigingen, maar ook de

'We moeten het niet hebben over burgerparticipatie, maar over overheidsparticipatie'

culturele sector optimaal bijdragen aan welzijn en zorg in onze gemeente? Dat is zowel een idealistische wens als noodzaak. We zullen elkaars kracht moeten benutten om te komen tot de gemeenschap die de mensen in Oldebroek verdienen.'

Om dit samenspel te bevorderen moet je als wethouder betrokkenheid tonen. Ik ga langs bij maatschappelijke projecten en toon oprechte blijdschap als burgers mooie initiatieven ondernemen. Daar krijg ik ook veel voor terug. Voorbeeld? De gemeenteraad besloot onlangs om 40% te bezuinigen op sport. De verzamelde sportclubs zijn toen tot een voorstel gekomen voor subsidieverdeling onderling. Daarnaast laten ze zien hoe ze direct betrokken willen zijn bij jongeren, bij zorg, bij participatie. In de vorm van een wijkvoetbaltoernooi, een G-voetbaldag, een fietsdag tegen kinderkanker. Een prachtige uitkomst. Mede door die plannen wordt de sociale structuur in onze gemeente versterkt.'

Alsof het je eigen kind is

Fred Venus over de transitie van de jeugdzorg

Liever vandaag dan morgen. Fred Venus, voorzitter van de Raad van Bestuur van Jeugdformaat, is heel duidelijk over de noodzaak van de decentralisatie van de jeugdzorg. Hij kan de transitie dan ook alleen maar toejuichen. 'Was de politiek er niet mee gekomen, dan had ik 'm zelf verzonnen.'

Jeugdformaat, de organisatie voor jeugd- en opvoedhulp in de regio Haaglanden, was haar tijd in 2010 ver vooruit. Dat is althans de mening van bestuursvoorzitter Fred Venus. 'De titel van onze visienota uit 2010 luidde "Ongedeelde zorg voor het ongedeelde kind". Concreet betekent dit dat we integrale, ontschotter zorg bieden onder de noemer "alsof het je eigen kind is". De transitie van de jeugdzorg past perfect binnen dat plaatje, want die is ooit ontstaan vanuit de ontschottingsgedachte.'

U staat positief tegenover de transitie van de jeugdzorg. Wat is volgens u de grote winst?

'De praktijk laat zien dat er bij kinderen die in de jeugdzorg terechtkomen bijna nooit een eenduidige oorzaak te benoemen is. Meestal spelen er meerdere problemen, variërend van schulden en verslavingszorg tot psychiatrie en verstandelijke beperkingen. Bij Jeugdformaat denken en handelen we volgens het principe "alsof het je eigen kind is". Waardegestuurd helpen, daar gaat het om. Nu is vaak een heel leger aan hulpverleners betrokken bij een gezin, terwijl het veel beter is om de problemen integraal en volgens het principe één gezin, één plan, één regisseur te benaderen. Dat is de grote winst van de decentralisatie. Was de politiek er niet mee gekomen, dan had ik 'm zelf verzonnen.'

Wat betekent de transitie voor uw organisatie?

'Heel simpel gesteld krijgen we in plaats van met één financier straks met tien financiers te maken. Onze relatie met de tien gemeenten in ons werkgebied verandert dan ook ingrijpend. We zullen bijvoorbeeld veel meer en intensiever gaan samenwerken met de gemeenten in ons werkgebied. Het scheelt overigens enorm dat Jeugdformaat zelf al volledig is ingericht op de transitie. We bieden al integrale zorg. We betrekken het netwerk van het kind al bij ons werk, bijvoorbeeld door bij uithuisplaatsingen te kijken of het kind niet in zijn eigen omgeving – bij opa of oma of een oom of tante – kan worden opgevangen. En we hameren al op preventie. Zo zijn we betrokken bij het schoolmaatschappelijk werk in de regio en werken we nauw samen met consultatiebureaus. Hierdoor zijn we in staat om problemen vroegtijdig te signaleren en weten we uithuisplaatsingen vaak te voorkomen.'

Welke gevolgen heeft de transitie voor uw relatie met de gemeentelijk bestuurder?

'Die relatie wordt veel intensiever en zal de vorm krijgen van een zakelijk partnerschap. Belangrijk is dat we duidelijke afspraken maken. Bijvoorbeeld over hoe we elkaar op de hoogte houden van probleemgevallen of hoe we omgaan met crisissituaties. Het mag niet gebeuren dat een wethouder op tv ziet dat een meisje in handen is gevallen van een loverboy.'

Over welke competenties moeten wethouders beschikken om van de nieuwe jeugdzorg een succes te maken?

'Wethouders moeten politiek leiderschap tonen



- **Naam:** Fred Venus.
- **Leeftijd:** 62
- **Opleiding:** universitair.
- **Functie:** Voorzitter Raad van Bestuur Jeugdformat.
- **Vakgebied/expertise:** besturen.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Politiek leiderschap met hoofd, hart en handen.'

met hoofd, hart en handen. Ze moeten hun verstand blijven gebruiken en het hoofd koel houden, wat er ook gebeurt. Belangrijk is daarnaast dat ze een duidelijke visie hebben op de jeugdzorg en daarnaar blijven handelen. Tot slot: wethouders moeten niet bang zijn om de handen uit de mouwen te steken. Want dat er in 2015 veel op hen af komt, staat buiten kijf.'

'We werken als maatschappij toe naar een inclusieve samenleving, waarin iedereen tot zijn recht komt'

**Wethouder Nieske Ketelaar:
'Niet zomaar een bestuurlijke vernieuwing'**

Samen met Fred Venus maakt Nieske Ketelaar deel uit van de tienkoppige programmaraad van *Wethouders in 3D perspectief* (zie pagina 42).

Doet Venus dat vooral vanuit zijn rol als jeugdzorgprofessional, Ketelaar kijkt als wethouder van het Friese Smallingerland vooral met een bestuurlijke blik naar het programma. Met werk, de Participatiewet en de coördinatie van de decentralisaties in haar portefeuille en twee ambtstermijnen achter de rug, weet ze goed waar wethouders nu precies voor staan met de decentralisaties in het sociale domein.

'Belangrijk aan *Wethouders in 3D perspectief* vind ik dat het bijdraagt aan de bewustwording dat deze transitie niet de zoveelste bestuurlijke vernieuwing is, maar een onderdeel van een veel grotere beweging. We werken als maatschappij toe naar een inclusieve samenleving, waarin iedereen tot zijn recht komt. Of het nu gaat om zorg of werk. Wat kun je zelf en hoe kun je blijven meedoen in de maatschappij? Dat betekent echt niet dat we op korte termijn onze handen aftrekken van de mensen die onze zorg nodig hebben. We blijven ons inzetten, samen met onze maatschappelijke partners waarmee we op dit moment al samenwerken. In het Centrum voor Jeugd en Gezin is die samenwerking er zelfs al jaren. Die samenwerking hebben we ook met andere gemeenten in Zuid-Oost Friesland. Vanaf januari gaan we zelfs met alle gemeenten in Friesland samenwerken.'



Transitie is als hard lopen in het donker

Met de decentralisaties in het sociale domein in aantocht zijn veel wethouders geneigd om terug te grijpen op vertrouwde processen. Toch moeten ze dat juist niet doen, want dan ontstaat er geen vernieuwing, stellen Henk Gossink en Sandra Kensen, veranderdeskundigen en makers van het programma *Wethouders in 3D perspectief*. Zij pleiten ervoor dit moment te benutten om juist de kansen voor vernieuwing te pakken.

Gossink en Kensen zien het decentralisatieproces in het sociale domein met vertrouwen, maar ook met de nodige professionele zorg tegemoet. 'Het overdragen van de verantwoordelijkheden heeft tijd nodig, maar zal nog wel lukken. Dat is de transitie', denkt Gossink. 'De uitdaging zit vooral in het grotere verhaal. Het idee dat de overheid alles voor de burger regelt, geldt niet meer. Dat gaat de gemeente samen met inwoners doen. De verhouding met de burger komt er dan ook echt anders uit te zien.'

Visie bepalen

De rol van de wethouder ligt volgens Gossink en Kensen vooral in het bepalen van een duidelijke visie waarbinnen de ambtenaren deze decentralisaties kunnen uitvoeren. Kensen: 'Het is reëel dat een wethouder antwoorden formuleert op vragen als: "waarom doen we dit?" en "waar gaan we naartoe?" Dat is best lastig als je de deadline van 1 januari 2015 als een hete adem in je nek hebt, er veel voor de gemeente op het spel staat en alles wat je doet onder een vergrootglas ligt.' Kensen vergelijkt het met hardlopen in het donker. 'Gemeenten moeten in volle vaart iets uitvoeren zonder dat ze precies weten waar het naartoe gaat. Wethouders zullen een spreekwoordelijk licht voor hun ambtenaren moeten ontsteken om hen richting te geven.'



- **Naam:** Sandra Kensen.
- **Leeftijd:** 46
- **Functie:** Programmaleider bij Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderkunde, en zelfstandig adviseur voor waardeerdend vernieuwen.
- **Opleiding:** politieke wetenschap en bestuurskunde.
- **Vakgebied/expertise:** gemeentebestuurders en -ambtenaren begeleiden bij het nemen van leiderschap bij vernieuwing.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Een waardevol verhaal hebben waarmee je richting biedt aan jouw handelen en dat van anderen.'

Ruimte geven en nemen

Het programma *Wethouders in 3D perspectief* (zie kader) dient verschillende doelen. 'Wij willen de wethouders de juiste handvatten bieden om simultaan te kunnen schaken met de burgers, de Raad, de uitvoerende partijen en de andere bestuurders in de regio', vertelt Kensen. 'Daarnaast willen wij hen toerusten om effectief



- **Naam:** Henk Gossink.
- **Leeftijd:** 45
- **Functie:** Directeur KNAP Academie.
- **Opleiding:** bestuurskundige.
- **Vakgebied/expertise:** vernieuwing in het lokaal bestuur.
- **Wat is voor u het hoofdingrediënt van goed wethouderschap?** 'Je visie in al je praktijken vormgeven.'

verbinding te leggen tussen dat wat er gebeurt in de regio en de manier waarop ze burgers kunnen helpen. Als zo'n verbinding goed wordt gelegd, kunnen overheid, professionals en burgers elkaar versterken. Maar gebeurt dat niet, dan leidt dat mogelijk tot een impasse. Het is daarom zaak voor de wethouder om het krachtenveld waarin hij zich begeeft, goed in kaart te brengen. Met wie heeft hij te maken en welke gevoeligheden liggen er? Wat vindt hij het allerbelangrijkst? Als hij dit weet, kan hij zijn koers bepalen en besluiten waar hij het proces stuurt en waar niet. Het gaat om de juiste dosis ruimte nemen en geven, want alleen dan ontstaat de vernieuwing die nodig is om tot een succesvolle transitie te komen.'

'Wethouders moeten een spreekwoordelijk licht voor hun ambtenaren ontsteken om hen richting te geven'

Vergrootglas

Natuurlijk beseffen Kensen en Gossink als geen ander hoe moeilijk dit is voor een bestuurder. 'Hoewel de decentralisatie op de lange termijn zeker kansen biedt voor gemeenten, staan de bestuurders nu voor een grote opgave', aldus Gossink. 'De hoeveelheid taken is overweldigend: ze moeten niet alleen in korte tijd inhoudelijk volledig op de hoogte zijn, maar daarnaast ook weten waar ze naartoe willen. En dat terwijl hun werkzaamheden onder een vergrootglas liggen. De media houden scherp in de gaten waar het fout dreigt te lopen. Logisch dat bestuurders onder deze druk de neiging hebben terug te grijpen op vertrouwde processen. Alleen leidt dat niet tot de vernieuwing die nodig is om de transformatie te laten slagen. Waar wij hen in ondersteunen is om in deze omstandigheden te blijven werken vanuit een kansgerichte visie.'

Wethouders in 3D perspectief

In opdracht van de Wethoudersvereniging ontwikkelden Gossink en Kensen het programma *Wethouders in 3D perspectief*. Dit programma bestaat uit verschillende onderdelen, die thematisch verbonden zijn, maar los van elkaar gevolgd kunnen worden. Het traject *Consultatie voor wethouders in transitie* bijvoorbeeld is een logisch vervolg op het traject *De kern van de 3D*. In *De kern van 3D* ontwikkelen wethouders een aanpak voor de komende vier jaar. In het traject *Consultatie voor wethouders in transitie* krijgen de wethouders in kleine groepen feedback op hun plan van aanpak. Andere onderdelen van het programma zijn de *Regionale visitatiecirkels*, waarin peers en experts de aanpak van de wethouders tegen het licht houden, en *Masterclasses transitiekunde*, waarin gezaghebbende voorlopers over de sleutelfactoren van succesvolle transities vertellen. De pilot *Transitie voor gevorderden* is afgelopen voorjaar al afgelopen.

www.wethoudersvereniging.nl/content/opleidingenprogramma-wethouders-2014

wethouders vereniging



(vlnr Lucas Lombaers, Nieske Ketelaar, Winnie Prins, Ton Roerig, Marieke Moorman, Fred Venus, Edo Haan. Op de foto ontbreken Jeroen den Uyl, Jan Jaap de Haan en Hans de Goeij)

Wethouders in 3D perspectief

De drie decentralisaties in het sociaal domein vragen veel van het lokaal bestuur en van haar bestuurders. De Wethoudersvereniging heeft uit haar achterban diverse signalen ontvangen dat er behoefte is om ondersteund te worden bij deze opgave. Het gaat dan vooral om toerusting op het niveau van inzichten en vaardigheden. Op basis van gesprekken met wethouders, experts en maatschappelijke organisaties is het programma Wethouders in 3D perspectief uitgewerkt.

Het programma bestaat uit een – qua thematiek en qua opbouw in de tijd – samenhangend aanbod van werkvormen. Gericht op het opdoen van inzichten en vaardigheden, het vasthouden en overdragen van opgebouwd kapitaal en op het leren van en met collega's en hoofdrolspelers in het veld. En met als oogmerk wethouders te equiperen om:

- Simultaan te schaken met schuivende spelregels
- Te vernieuwen onder een vergrootglas
- Effectief verbindingen te maken met regio, raad, wijk, gezin, scholen en andere maatschappelijke organisaties.

Programmaraad

Er is een programmaraad, bestaande uit gezaghebbende personen op het gebied van lokaal bestuur, sociaal domein en/of leren en innoveren. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit, de actualiteit en de effectiviteit van het programma. Tegelijkertijd zijn zij ambassadeur van het programma.

Programmaonderdelen

De kern van 3D

Dit is een reeks van vier bijeenkomsten van anderhalf dagdeel waarin nieuwe wethouders een aanpak ontwikkelen om de komende vier jaar de transities in het sociaal domein tot een succes te maken.

Consultatie wethouders in transitie

Voortbouwend op het succes van intervisie wethouders bieden wij een gerichte consultatie-aanpak waarbij de begeleider een plus levert in termen van netwerk (ervaren sparringpartners) en expertise. Het gaat om 5 bijeenkomsten per consultatiegroep. Iedere bijeenkomst duurt een dagdeel.

Regionale visitatiecirkels

Op het niveau van de transitie (meestal een regio) wordt de aanpak tegen het licht gehouden door een gezelschap van peers en experts.

Masterclasses

Gezaghebbende voorlopers behandelen in een middag sleutelfactoren van succesvolle transities. Deelnemers brengen hun eigen casuïstiek in die op een confronterend opbouwende manier door de 'master' wordt doorgesproken.

Inschrijven

Geïnteresseerd in deelname of om een bijdrage te leveren? Dat kan!

Vul het inschrijfformulier in op www.wethoudersvereniging.nl.

Kosten

Voor leden zijn deze programma's zonder kosten.

Voor niet-leden staan de kosten van ieder onderdeel vermeld op de site.

Naast het programma Wethouders in 3D perspectief biedt de Wethoudersvereniging ook nog tal van andere opleidingen, trainingen en masterclasses aan.

Voor het actuele aanbod, zie: www.wethoudersvereniging.nl



Lidmaatschap voor de Wethoudersvereniging

De kosten voor het lidmaatschap in 2015 bedragen € 250,00 per jaar. Het is toegestaan om de contributiebijdrage te laten vergoeden door de gemeente. Dit is vastgesteld in de handreiking 'Integriteit politieke ambtsdragers'. De kosten vallen onder bestuurskosten en niet onder de onkostenvergoeding.

- Het lidmaatschap duurt tot 1 februari 2016 en is persoonsgebonden.
- Ook als oud-wethouder kunt u lid worden en blijven van de Wethoudersvereniging.
- Aanmelden kan ook via www.wethoudersvereniging.nl.

Na uw inschrijving ontvangt u een mail met de inloggegevens van onze digitale omgeving en zullen wij u verzoeken om aanvullende gegevens.

Heeft u vragen? Neemt u dan contact op met het bureau van de vereniging via info@wethoudersvereniging.nl of 070-373 8123

U kunt dit formulier ingevuld en ondertekend retour zenden naar:

Wethoudersvereniging
Postbus 30435
2500 GK DEN HAAG

----- Knip langs deze lijn af -----

De heer/Mevrouw* Voorletters: _____

Voornaam: _____

Achternaam: _____

Gemeente: _____

Adres: _____

Postcode: _____

Plaats: _____

Emailadres: _____

Datum: _____

Plaats: _____

Handtekening: _____

BNG 100 JAAR BANK

Sinds 1914 financiert BNG Bank op duurzame wijze decentrale overheden en overige instellingen voor het maatschappelijk belang. Al 100 jaar houden we de kosten voor maatschappelijke voorzieningen voor de burger zo laag mogelijk. Ook de komende jaren staan BNG Bank en de merken BNG Advies, BNG Gebiedsontwikkeling en BNG Vermogensbeheer voor u klaar.

www.bngbank.nl