

WagenaarHoes magazine

Een samenleving in verwarring?

Over het vluchtelingenvraagstuk
en andere maatschappelijke thema's

Gemeenten en het vluchtelingenvraagstuk

Huisvesting statushouders in Almere

Evaluaties sociaal domein

Ondermijnende criminaliteit

Inhoudsopgave



Voorwoord

- 3** Een samenleving in verwarring?
Maatschappelijke interventies als opgave

Beschouwing

- 4** Leefwereld en systeemwereld
Debat en dialoog over opvang vluchtelingen

Ondersteuning

- 6** Gemeenten in het vluchtelingenvraagstuk
Verschillende vragen, maatwerk in ondersteuning

Column

- 8** Over publieke waarden en risico's
Een andere kijkwijze op het vluchtelingenvraagstuk

Opinie

- 10** Dynamiek in de samenleving
Tijd voor een ander soort burgemeester?

Project

- 13** Huisvesting statushouders in Almere
Nieuwe uitdagingen voor de stad

Reflectie

- 14** Evaluaties sociaal domein
Het opmaken van de balans

Vraagstuk

- 16** Ondermijnende criminaliteit
Werken aan weerbare gemeenten

Strategie

- 18** De toekomst van gemeenten
Belevissen in de gemeenten Haaren en Bemheze

Nieuws

- 19** Nieuwe collega's en vacature
Uitbreiding van ons kantoor

WagenaarHoes
ORGANISATIEADVIES

Wij ondersteunen bedrijven, maatschappelijke instellingen en overheden bij het doorgronden en oplossen van complexe vraagstukken.

Contactinformatie

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69, (0343) 52 40 10
Postbus 166, 3970 AD Driebergen
secretariaat@wagenaarhoes.nl
Twitter: [@wagenaarhoes](https://twitter.com/wagenaarhoes)

Colofon

WagenaarHoes Magazine informeert twee keer per jaar met hoofd, hart en hand over vraagstukken rondom strategievorming, leiderschap en organisatie.
Redactie: WagenaarHoes Organisatieadvies
Format: Tekstudio Marketing & Communicatie



door Jan Willem Kradolfer

Een samenleving in verwarring?

Maatschappelijke interventies als opgave

➤ Het is zelden het geval dat de samenleving in alle lagen gegrepen wordt door hetzelfde vraagstuk. Of het nu gaat om regeringsleiders, maatschappelijke organisaties, de borreltafel. Of de eettafel thuis: hoe gaan wij om met de vluchtelingenstroom? Opvallend is de strijd om woorden. Om de vluchtelingenstroom ... die ons teistert? Op de proef stelt? Kansen biedt? In deze moderne tijd klinkt in de beschouwingen in kranten, op TV en in de commentaren op social media door dat velen een 'samenleving in verwarring' zien. En dat is niet alleen aan Nederland gebonden.

Op wereldschaal weten we niet goed hoe om te gaan met toenemende ongelijkheid en conflicten tussen en binnen 'failed states'. In Europa lijkt het ambitieuze avontuur van de gezamenlijkheid binnen de EU aan erosie onderhevig. En binnenlands nemen voor- en tegenstanders elkaar steeds heftiger de maat, over tal van onderwerpen. Dan doen politici in de Tweede Kamer, maar ook 'gewone mensen' in praatprogramma's op TV en op straat. Dat gaat niet alleen bijvoorbeeld over een steeds terugkomende 'zwarte pieten' discussie, maar zeker ook over de opvang van vluchtelingen. De toon van het debat daarbij is fel, en uitwassen zijn ons inmiddels niet onbekend.

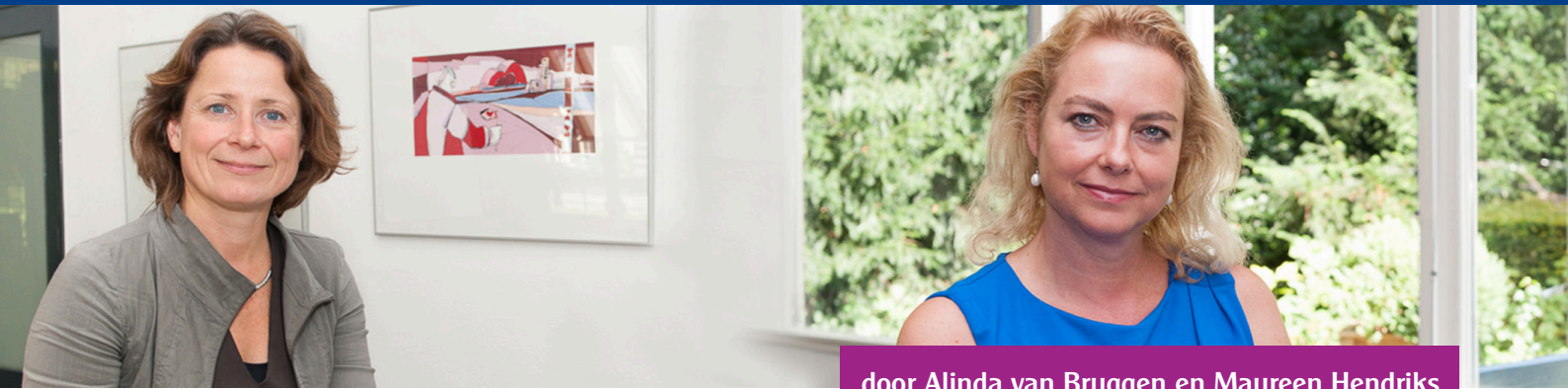
Hoe dan ook: zeker waar het gaat om het actuele vraagstuk van vluchtelingen staan wij als samenleving voor een enorme opgave. Een maatschappelijke opgave die ook ons werk als organisatieadviseurs raakt en waar wij graag een bijdrage aan leveren. Net zoals aan andere actuele thema's die bijvoorbeeld spelen op het sociaal domein en ondermijnende criminaliteit, waarover u in dit magazine meer leest.

Wij hopen dat dit magazine u inspireert en boeit. Als het ook een beetje helpt om de eigen vraagstukken scherper in beeld te krijgen vinden we dat mooi. Maar wellicht roept het juist ook tegenreacties op. Die horen we dan ook graag!

Namens de collega's van WagenaarHoes,

Jan Willem Kradolfer,
Directeur





door Alinda van Bruggen en Maureen Hendriks

Leefwereld en systeemwereld

Debat en dialoog over opvang vluchtelingen

➤ Wat maakt dat het proces van meningsvorming, inspraak en besluitvorming over de opvang van vluchtelingen zo spannend is? Waarom gaat het op de ene plek bijna onverklaarbaar rimpelloos en escaleert het elders plotseling? Die vraag hebben wij onszelf de laatste maanden vaak gesteld. Want verschillen in opvattingen onder de lokale bevolking zijn er natuurlijk wel, maar lijken geen voldoende verklaring. Uiteraard zijn er op deze vraag veel verschillende antwoorden mogelijk. Geen enkel antwoord verklaart alles.

Naar onze overtuiging spelen in ieder geval steeds twee zaken een rol, namelijk enerzijds het spanningsveld tussen leefwereld en systeemwereld (door de filosoof Jürgen Habermas al in 1987 gemunte begrippen) en anderzijds het schakelen tussen dialoog en debat (zie bijvoorbeeld Peter Senge in *The Fifth Discipline*, 1992, over de lerende organisatie).

Contrast en tegenstelling

Bij de meningsvorming over opvang van vluchtelingen komt heel prominent het contrast tussen leefwereld en systeemwereld naar voren. Inwoners verschillen in hun reacties op het vraagstuk niet alleen in het 'voor' of 'tegen' opvang zijn, maar ook in het moment waarop zij het als een leefwereldvraagstuk benaderen. Voor sommigen gaat het nieuwsbericht over verdronken vluchtelingen in de Middellandse zee over een falend systeem, voor anderen over onvermogen om medemensen te helpen. Zodra de vraag aan de orde is over opvang van vluchtelingen in de eigen gemeente, reageert vrijwel iedere inwoner vanuit de logica van de leefwereld. Geen wonder, want of het nu gaat om een AZC of om (versnelde) huisvesting van statushouders, inwoners krijgen daarmee te maken in hun dagelijks bestaan. En de emoties die daarbij naar boven komen gaan niet enkel over angst voor overlast of vooroordelen, maar raken aan veel diepere lagen van de eigen en gezamenlijke identiteit. Aan waarden als medemenselijkheid en openheid, maar

ook serieus genomen worden en gezamenlijk eigenaarschap van de buurt of het dorp. De reacties van inwoners en de voorwaarden die voor hen belangrijk zijn als het gaat over huisvesting, aantallen, mogelijkheden voor participatie en integratie etc., blijken dan echter vaak te wringen met de systeemvoorwaarden die het COA moet hanteren. En de gemeente – met de burgemeester voorop – bevindt zich tussen die wrijvende logica's en moet beide adequaat hanteren. Te weinig aansluiten op en ruimte geven aan de logica van de leefwereld staat garant voor weerstand en verongelijkheid bij de inwoners; te weinig aandacht voor de eisen van de systeemwereld kan leiden tot een oplossing die niet haalbaar blijkt voor het COA en die alsnog moet worden aangepast.

Het feit dat gemeenten in de afgelopen paar jaren, onder druk van de decentralisaties in het sociaal domein en de daar ingezette transformatie, stevig hebben ingezet op versterking van het besef van samen-verantwoordelijkheid voor de buurt en op maatwerk (i.e.: de systeemwereld dienend maken aan de leefwereld) maakt het voor sommige bestuurders nog lastiger om nu aan inwoners uit te leggen waar de logica van de leefwereld begrenst wordt door eisen van de systeemwereld. Toch is het de taak van de bestuurder om dat uit te leggen. Want met alleen balanceren lukt het niet, daarvoor is het conflict tussen leef- en systeemwereld vaak te prominent. [Terzijde: het verschil tussen asielzoekers en statushouders – een systeemonderscheid – is voor inwoners in de leefwereld heel sterk merkbaar en behoeft daarom ook uitleg].

Dialogoog en debat

Gelijktijdig met het hanteren van de soms strijdige belangen en eisen vanuit de leefwereld en de systeemwereld, moet de lokale bestuurder schakelen tussen de spelregels van de dialoog en van het debat. Hoewel de uiteindelijke besluitvorming altijd via een fase van politiek debat tot stand komt, vergt de beeldvorming en oordeelsvorming met name dialoog. De fase van de dialoog kenmerkt zich door het willen ophalen van een zo volledig mogelijk beeld van de opvattingen die spelen zonder daarover te oordelen; door doorvragen, luisteren naar argumenten en willen begrijpen.

Deze dialoog is cruciaal om inwoners te overtuigen dat zij serieus genomen worden, maar vooral ook om tot een oplossing te kunnen komen die recht doet aan de verschillende belangen die in het geding zijn (al kan niet iedereen tevreden gesteld worden). Want ongeacht welke oplossing gekozen wordt: zowel voor de vluchtelingen die het aangaat als voor de gemeente/gemeenschap zelf is polarisatie de slechtst mogelijke uitkomst. De kunst voor gemeentebestuur (college en raadsleden) is om in het traject tot aan de formele besluitvorming in houding en gedrag op de juiste momenten te schakelen tussen dialoog en debat. Want uiteindelijk zal op basis van de oogst van de dialoog het politieke debat moeten plaatsvinden om tot een formeel en democratisch gelegitimeerd besluit te komen. En ook die fase is cruciaal. Uiteindelijk wil ook de burger een transparante besluitvorming. De acceptatie van het uiteindelijke besluit hangt evenzeer af van een goede dialoog als van een transparant debat.

Het verschil tussen leefwereld en systeemwereld loopt dwars door de fasen van dialoog en debat heen, al zijn er wel accentverschillen. In de fase van de dialoog staat het luisteren voorop en zal logischerwijs veel aandacht zijn voor de logica van de leefwereld. Maar juist ook in deze fase zal de bestuurder ook moeten vertellen over de eisen en begrenzingen die de systeemwereld stelt. Omgekeerd zal in de fase van het debat en de besluitvorming de systeemwereld meer prominent zijn, maar is het ook dan van belang om in het debat en in het besluit de leefwereld een plek te geven. Een ingewikkelde opgave. Gelukkig blijken enkele simpele spelregels van de dialoog en het debat daarbij veel houvast te geven.



Leefwereld. 'Reporting Europe's Refugee Crisis'. © Sergey Ponomarev, Rusland. World Press Photo, Categorie Algemeen Nieuws.



Systeemwereld. Sporthal de Kruitmolen in Middelburg is in gereedheid gebracht voor de komst van 200 vluchtelingen met een verblijf van 6 dagen. © Omroep Zeeland.



door Alinda van Bruggen en Guido von Grumbkow

Gemeenten en het vluchtelingenvraagstuk

Verschillende vragen, maatwerk in ondersteuning

➤ Eind 2015 is het Ondersteuningsteam Asielzoekers en Vergunninghouders (OTAV) in het leven geroepen. Het OTAV is een samenwerkingsverband van Rijk en VNG. Gemeenten kunnen een beroep doen op dit team met ondersteuningsvragen over de volle breedte van het vluchtelingendossier. Dit kan uiteen lopen van vragen over opvang, huisvesting en koppeling tot integratie, participatie en communicatie. Het OTAV beschikt daartoe over een digitale en telefonische helpdesk en biedt door middel van een expertnetwerk ondersteuning bij gemeenten ter plaatse. Daarnaast benadert een groep accountmanagers proactief gemeenten om ervaringen en dilemma's op te halen die bij gemeenten spelen of om acuut ondersteuning aan te bieden. Drie van onze adviseurs zijn onderdeel van het expertnetwerk en kijken in dit artikel terug op hun ervaringen: Alinda van Bruggen, Guido von Grumbkow en Peter van Essen.

De vragen die aan ons gesteld worden

De vragen zijn zeer uiteenlopend. Op hoofdlijnen is er een onderscheid te maken tussen meer strategische en meer praktische vragen. Een voorbeeld van een strategische vraag is 'welk type opvang past het beste bij onze gemeente en onze gemeenschap?'. Een voorbeeld van een meer praktische vraag is: 'help ons te zorgen dat de informatieavond voor inwoners over de komst van een noodopvang ordentelijk verloopt'. Dan zijn er nog de vragen naar ondersteuning bij de samenwerking tussen de gemeente en andere partijen. Een aantal keer hebben wij als gespreksleider geholpen om inwonersbijeenkomsten in goede banen te leiden. En in een gemeente waar college en raad elkaar dreigden kwijt te raken in de bestuurlijke besluitvorming konden wij ondersteunen in de reparatie van dat bestuurlijk proces.

Opvallende zaken in de vragen

Opvallend is de zorg die er is om zowel het besluitvormingsproces als de communicatie goed te laten verlopen. Dit heeft ermee te maken dat het onderwerp vluchtelingen overal hoog op de agenda staat én dat er natuurlijk een aantal plekken is waar de discussie

uit de hand is gelopen. Enerzijds kun je zeggen: het nemen van een besluit of er wel of geen noodopvang in een gemeente komt is een besluit als ieder ander. Met dezelfde zorgvuldigheidseisen als voor ieder besluit. Anderzijds voelt iedereen aan: dit is anders. Er is vrijwel overal sprake van sterke emoties omdat de keuzes fundamentele waarden aanspreken. Het is noodzakelijk de aanwezigheid van die emoties als relevant feit te hanteren. Voor bestuurders en ambtenaren die zelf onderdeel zijn van de situatie is het soms moeilijk om dat evenwichtig te doen. Je merkt dus dat er veel meer dan normaal vooraf wordt nagedacht over welke keuzen je kunt maken: wat beslis je in welke volgorde? Op welke manier betrek je inwoners?

Uitdagingen op het vlak van communicatie

Aan de kant van de professionals van gemeente en woningcorporatie is het onderscheid tussen asielzoekers en statushouders glashelder. Het leidt inhoudelijk tot hele andere trajecten. Maar als je met de communicatie aan de slag gaat merk je dat het aan de kant van inwoners allemaal niet veel uitmaakt: het zijn allemaal mensen, vluchtelingen, die van buiten Nederland komen en die al dan niet tijdelijk moeten worden gehuisvest.

Ondersteuning

Wat inwoners vaak wel veel uitmaakt is dat statushouders in tegenstelling tot asielzoekers volwaardig mogen participeren – ook economisch – en daardoor veel beter kunnen integreren, bijdragen én concurreren. Maar ook heerst onder inwoners vaak bezorgdheid dat bij huisvesting van statushouders concurrentie ontstaat om beschikbare sociale huurwoningen. Opvallend is dat dit een worsteling oplevert. Het huisvesten van statushouders is tot de zomer van 2015 in de meeste gemeenten geruisloos verlopen. Nu ligt ook deze huisvesting opeens onder het vergrootglas. Veel gemeenten hebben er moeite mee dat zij over dit voorheen soepel lopende proces nu ook anders moeten gaan communiceren, omdat de buitenwereld veranderd is. Belangrijk in de communicatie met inwoners is te vermijden dat het debat uitsluitend draait om rooskleurige versus negatieve beelden van vluchtelingen, in plaats van over de vraag wie wij zelf (willen) zijn en wat voor samenleving en waarden wij voorstaan.

Onze expertise

Heel vaak gaat het om een combinatie tussen twee zaken. Aan de ene kant is de vraag hoe je zorgt voor een transparant besluitvormingsproces. Wat zijn de rollen van het COA, van het college van B&W en van de gemeenteraad? Het is erg belangrijk dit goed uit te lijnen en hier begeleiden wij gemeenten bij.

Aan de andere kant is het erg belangrijk communicatie en participatie hier goed op aan te sluiten. Wat zijn precies de momenten dat je inwoners vraagt een bijdrage te leveren? En hoe sluit die bijdrage aan op de besluitvormingsmomenten? En wat doet de wijze waarop je de participatie inricht met het draagvlak onder de inwoners? Wij helpen gemeenten hierbij. In de basis is het niet anders dan besluitvorming en participatie op andere thema's. Het verschil is dat het voor de deelnemers aan de discussie (bewoners, ambtenaren en bestuurders) niet altijd makkelijk is zorgvuldig met alle emoties om te gaan.





door Jack Kruf

Over publieke waarden en risico's

Een andere kijk op het vluchtelingenvraagstuk

> In deze column beschouw ik het vluchtelingenvraagstuk, thema in dit magazine, vanuit waarden- en risicoperspectief. Vanuit dat perspectief komt ik tot een aantal overdenkingen. Het vluchtelingenvraagstuk gaat over onze bereidheid en capaciteit om vluchtelingen te willen en te kunnen opvangen en in te passen in onze samenleving. Het beroert ons. De dynamiek is groot. Ons democratisch stelsel piept en kraakt. De samenleving spreekt zich uit over de letterlijke en figuurlijke grenzen. Dat is ook een politiek-bestuurlijk vraagstuk. De publieke waarde 'balans en cohesie in de samenleving' komt onder druk met de grote instroom. Politici en bestuurders spreken over publieke risico's en hoe we het anders moeten doen.

Waarden en risico's

Mark Moore definieert publieke waarde als 'de waarde die de overheid creëert door zijn burgers en die burgers waarderen'. Deze soort waarden zijn niet alleen verankerd in de Nederlandse grondwet, maar bijvoorbeeld ook in de Geneefse conventies, de Rechten van de Mens en de Four freedoms van Roosevelt. De internationaal geaccepteerde ISO-definitie van risico is 'het effect van onzekerheid op doelbereiking' (lees: waarde).

Hier ligt het verband. Publieke risico's zijn verbonden met publieke waarden. Afwijkingen van (publieke) waarden worden geduid als de risico's. In dit geval zou je kunnen zeggen: menselijke ontwaarding in brede zin en sociaal-maatschappelijke instabiliteit c.q. ontwrichting. Risicomanagement bij ons thema is daarmee gericht op het borgen van de achterliggende waarden. En dat gaat weer over de kwaliteit van de opvang, de zorg voor de medemens, korte procedures en het aanpakken van de bron van de migratie.

WEForum

In het wereldwijde discours over het identificeren van maatschappelijke 'risico's' plaatst het World Economic Forum 'grootschalige onvrijwillige migratie, veroorzaakt door conflicten, rampen, milieu of economische redenen' in de top 5.

Vluchtelingenvraagstukken richten zich op de lange termijn, omdat het hoog gecorreleerd is aan internationale conflicten tussen landen, verval van staten, klimaatverandering en watercrises. Het lijkt er een beetje op dat we in een nieuwe periode van grote volksverhuizingen (de vorige was tussen 400 en 1000 na Chr.) terecht zijn gekomen. Het vraagstuk van 'de vluchteling' krijgt volgens het forum een structureel karakter. It is here to stay... En dat levert structurele risico's op.

Drivers van risico's

- 1 Lange duur conflicten: 80% duurt langer dan 10 jaar. Hoe langer mensen weg zijn van hun thuisland, hoe moeilijker het is terug te keren. Ze kunnen 'thuis' niet meer voorzien in hun levensonderhoud, verliezen vaak familiebanden en hun bezittingen, er is verlies van waardigheid. Het gebrek aan effectief integratiebeleid in de meeste landen leidt tot het ontstaan van ghetto's en geïsoleerde gemeenschappen aan de randen van de samenleving, leidend tot frustratie, ontgoocheling en zelfs radicalisering.
- 2 Internationaal commitment ontbreekt: veel landen hebben of de Geneefse Conventie niet ondertekend of houden zich er niet aan. Een handhavings-mechanisme van de 'status van vluchteling' ontbreekt. Zonder deze status

kunnen vluchtelingen veel moeilijker werk vinden, hebben geen recht op sociale bijstand of hebben geen toegang tot reisdocumenten. Zij zijn tweederangs burgers.

- 3 Afzondering en bewuste bureaucratie: veel samenlevingen zijn niet in staat om tot integratie en inpassing van de vluchtelingen te komen en houden hen op afstand in opvangkampen. Procedures zijn vaak lang en formeel, en ontmoedigend voor vluchtelingen.
- 4 Ontbreken goede besturing en falende infrastructuur: migranten in ontwikkelingslanden met zwakke sociale en besturingssystemen zijn niet te best af. In 2014 leefde 86% van de vluchtelingen in ontwikkelingslanden en 12% in minder ontwikkelde landen. Vluchtelingen drukken stevig bij hen op het nationale budget (tot 7%), slechts 2% bereikt het rijke westen.

Overdenkingen

Als we waardengedreven handelen van overheden centraal zouden stellen, in combinatie met goed risicomanagement, zou idealiter de rest vanzelf moeten gaan. Risicomanagement is in dit vraagstuk werken vanuit 'de bedoeling', gericht op menswaardigheid, respect en balans in samenleving. Dit vraagt om bestuurlijk leiderschap en professioneel management bij vooral gemeenten, als 'eerste overheid'. Bestuurders, managers en ook hulpverleners zijn daarbij in feite de risicomanagers in de eerste lijn. Zij staan voor fatsoenlijk gastheerschap in procedure, menselijke opvang en begeleiding van vluchtelingen en optimale communicatie met en transparantie naar de samenleving.

Het vraagt van ons misschien ook om nog een stapje verder te denken, vanuit onze eigen geschiedenis. Zelf waren immers vele van onze later succesvolle voorouders ooit ook vluchteling. Nieuw bloed in de Nederlandse maatschappij betekent ook nieuwe kansen voor ons als opvangende samenleving; met impulsen voor de economie door toename van de vraag, instromende kennis en toename van internationale contacten. Dat past in de traditie van ons handelsgeest-DNA. Als we uitgaan van de mens in al zijn waardigheid moeten we in staat zijn de risico's van migratie te managen...

Naast adviseur bij WagenaarHoes is Jack president van PRIMO Europe. PRIMO (Public Risk Management Organisation) is een vereniging die tot doel heeft haar leden op het gebied van risicomanagement te informeren en te ondersteunen.



Elke vluchteling verlaat huis en haard, weg van misbruik, geweld en oorlog. Ook zij laat 'thuis' achter. De verlorenheid en ontheemding zijn de grootste risico's volgens het World Economic Forum in dit vraagstuk.



door Jan Willem Kradolfer

Dynamiek in de samenleving

Tijd voor een ander soort burgemeester?

➤ In de afgelopen tijd zien we in Nederland (en daarbuiten) een hectische beweging ontstaan die de samenleving raakt, en soms ook op de grondvesten doet schudden. Maar ook in soms kleine gemeenschappen debatteert men er stevig op los. Moeten vluchtelingen wel of geen plek krijgen? Zijn wij bereid om noodopvang te organiseren? Is de verhouding tussen asielzoekers en lokale gemeenschap in aantallen nog behapbaar? Zijn er eigenlijk wel voldoende middelen voor het creëren van woonruimte en maatschappelijke opvang voor statushouders? Hoe staan mensen in de buurten en wijken tegenover mensen met voor hen onbekende culturen, waarden en normen?

Belediging en bedreiging

Soms loopt het ook behoorlijk uit de hand. En dat is niet alleen iets waar we in Nederland op het journaal mee worden geconfronteerd als een buitenlands onvermogen, het speelt ook in onze eigen gemeenten. Het debat verhardt: ongewone zaken met varkenskoppen op de stoep, bloed aan de deur, belediging en bedreiging van lokale bestuurders en raadsleden zijn niet meer ongewoon.

Zelf heb ik in mijn lange tijd als raadslid in Leiden in de jaren negentig ook het een en ander meegemaakt. Bedreiging aan mijn adres kende ook fysieke elementen (poep en sexattributen ingeklemd in mijn voordeur, cirkelzaaggeluid op het antwoordapparaat, spuug in mijn gezicht). Ik was niet de enige, veel raadsleden en wethouders hebben dat in de afgelopen jaren ervaren. Maar we spraken er niet zo over. Een melding, en dat was het dan.

Het was er allemaal. Maar nu krijgt het soms een meer dan incidenteel karakter. En ook burgemeesters krijgen er steeds meer rechtstreeks mee van doen (terwijl die vroeger écht 'boven de partijen' stonden, en gezag en autoriteit als 'vanzelf' meebrachten). Met name dit laatste heeft bij mij de vraag opgeroepen of ook niet het ambt van burgemeester anders ingevuld kan of moet worden.

De politieke discussie is al jarenlang in Nederland gegaan over de vraag of de burgemeester eigenlijk niet eens gekozen zou moeten worden. Veel partijen worstelen met die vraag: sommige weten het antwoord hierop al lang, vanuit overtuiging. Democratische legitimatie van het handelen van een nu benoemde burgemeester zou volgens hen een echte erkenning zijn van het belang van deze functionaris in een democratisch lokaal bestel.

Rol burgemeester?

De burgemeester als hoeder van de lokale gemeenschap, de burgervader of –moeder, bekleed met gezag door de Kroon. Is dat niet wat gedateerd aan het worden, nu de geluiden uit samenleving zoveel sneller, stemmingsvoller en eisender door verschillende groepen of individuen zijn ingevuld? De actualiteit van het internationale vluchtelingenvraagstuk zie ik als een wel heel bijzondere maatschappelijke opgave voor onze lokale bestuurders, waarbij zij als persoon zélf vaak vol in de wind komen te staan.

Diezelfde actualiteit biedt wellicht ook een kans om het al jarenlang durende debat over de inrichting van het lokaal bestuur een nieuwe impuls te geven. En dat lijkt me nodig, en van belang om de legitimiteit van het bestuurlijk optreden ook in komende jaren te versterken. Immers, een samenleving die steeds meer dynamiek vertoont, met uitvergroting van tegenstellingen, vereist van het bestuur eenzelfde dynamischer opstelling.

Dynamisering en lokaal gezag

Ik geef een aantal overwegingen die het lokaal bestuur kunnen dynamiseren, vooral vanuit de rol en positie van een centrale figuur daarin: de burgemeester...

- > Hoewel ik lange tijd voor een benoemde, en vanuit dat perspectief onafhankelijke burgemeester ben geweest, neig ik nu naar een mogelijk alternatieve keuze. De samenleving kijkt niet alleen meer naar de burgemeester steeds meer als 'de baas' van de gemeente, maar in combinatie met de idee dat hij of zij er ook écht over gaat is de positie van de burgemeester steeds kwetsbaarder (zie bijv. de calamiteit in Haaksbergen, of vluchtelingen in Woerden en Bernheze) bij in gebreke blijven van daadwerkelijke executive kracht (de wethouders gaan er over).
- > Kernpunt in mijn betoog hierna: alles wat we nu in het bestaande systeem zouden willen aanpassen, doet geen recht aan een meer fundamentele benadering van wat democratie eigenlijk is, en welk type wij hier in Nederland tot nu toe bezigen. Het gaat om het (politicologische) verschil tussen twee begrippen van democratie: een systeem gebaseerd op het principe van 'party of representation' (meerdere partijen, afspiegelingsprincipe op basis van 'one man, one vote' waarbij elke stem telt in zeteltal, coalitievorming, etc.), dan wel op het principe van 'party of action' (winner takes all, geen/weinig minderheidsrepresentatie, gericht op executive kracht en doorzettingsmacht).
- Wij kennen het eerste, waarbij via verkiezingen een coalitie in de gemeenteraad de wethouders levert, en de burgemeester als voorzitter een onafhankelijke rol heeft in die raad en college, en tegelijkertijd de 'informele (?)' leider is van het college als collegiaal bestuur.
- > De burgemeester komt snel in een spagaat in dit systeem. Er zijn te veel rollen tegelijk, en voor ons als burgers is het soms onduidelijk vanuit welke rol de burgemeester acteert (terwijl de meeste burgemeesters die ik ken haarfijn kunnen 'uitleggen' waarom het toch werkt; voor hen...). Extra lastig, nu in de vluchtelingen actualiteit van vandaag we een aantal burgemeesters zien worstelen met hun rol.
- > De vraag is nu: zou een gekozen burgemeester er beter in slagen om legitieme én gedragen keuzes samen met de bevolking te maken over zoiets ingewikkelds als de opvang van vluchtelingen?
- > Als in dit systeem de figuur van de gekozen burgemeester, met een eigen program, op een of andere wijze zou worden ingepast, gaat het per definitie frictie opleveren met de wijze waarop in ons lokaal bestuur de democratische legitimatie gestalte krijgt. Immers, de gekozen burgemeester is óf vleugellam, want moet werken met een coalitie die niet 'van hem' is, óf past toevallig bij de meerderheid van de Raad, waarbij hij steeds op elk issue maar opnieuw moet bezien of hij meerderheden verwerft op het program waarop hij is gekozen. Laat staan dat hij zijn wethouders niet kan uitzoeken, en dan is duidelijk dat 'zijn (?)' team wellicht niet geheel zijn team is.



- > Dit alles betekent m.i. dat als wij de figuur van een gekozen burgemeester zouden willen, dat dat dan ook betekent dat we in het lokaal bestuur het lef moeten hebben om niet de procedure van het krijgen van een burgemeester 'aan te passen', maar voor een écht andere benadering moeten kiezen. Veranderen dus, in plaats van aanpassen. Kiezen voor een party of action benadering!
- > Als we die keuze maken, dan ligt het voor de hand de burgemeestersverkiezing leidend te laten zijn voor de wijze waarop hij de volle ruimte krijgt om met een beleidsprogramma waarmee hij de verkiezingen won ook zijn wethoudersteam samen te stellen. Die staan dan ten dienste van de burgemeester als 'primus inter pares' bestuurder. Als het bijvoorbeeld dan gaat om het vluchtelingenvraagstuk zien we dat de burgemeester nieuwe stijl écht doorzettingsmacht heeft om samen met zijn team de regie te pakken, en aan de gemeenteraad écht verantwoording af te leggen.
- > De nu vaak geroemde onafhankelijkheid van de huidige burgemeester komt terug, maar dan anders. De burgemeester heeft een mandaat van de kiezers zelf, gerelateerd aan de inhoud van zijn program. De legitimiteit van zijn handelen is dan vanzelfsprekend. Overigens, in het huidige model is het de vraag of onafhankelijkheid echt geborgd is: de burgemeester is immers zeer afhankelijk van de raad op het moment dat herbenoeming gaat spelen...
- > Verkiezingen voor de gemeenteraad kennen dan vervolgens drie bijzondere aspecten:
 - Ze moeten zeker niet meer gelijktijdig worden gehouden, maar wanneer het de gemeente past.
 - De functie van de gemeenteraad verandert bestuurlijk gezien in een vooral controlerend en toetsend orgaan. Verkiezingen voor de raad leveren de 'countervailing power' voor de verkiezing van de executive macht, cq de burgemeester (en zijn team).
 - De positie van de gemeenteraad is daarnaast politiek gezien om ook 'oren en ogen' te hebben voor de noden vanuit de inwoners, bedrijven en (maatschappelijke) instellingen, en daarover het debat met het college aan te gaan.
- > Ik realiseer me dat we vervolgens de diepte in moeten om precies aan te geven wat de consequenties van een en ander zijn. Tal van vragen zijn dan te beantwoorden:
 - Kan de burgemeester de raad ontbinden en nieuwe verkiezingen uitschrijven?
 - Kan de raad de burgemeester wegsturen, waardoor nieuwe verkiezingen voor een burgemeester moeten worden gehouden?
 - Hoe kan de lokale democratie het best zijn coalitievorming vorm en inhoud geven? Wat is de rol van huidige informateurs dan wel formateurs? En de relatie met de gekozen burgemeester?
 - Et cetera.
- > Overigens, het valt te overdenken wat de toekomst van de portefeuille openbare orde en veiligheid moet zijn. Wellicht moet de gekozen burgemeester hiervan af, en moeten we deze rol professionaliseren in grootschaliger verband van bijvoorbeeld de veiligheidsregio, met goede verbindingen met OM en politie. De burgemeester is dan eerder de regisseur die het optreden van de driehoek lokaal afstemt en coördineert...
- > Tot slot: in het kader van steeds toenemende decentralisatie en daarbij horende grotere verantwoordelijkheid voor het lokaal bestuur kunnen we ook de Raden zélf de keuze geven om hun burgemeester (al dan niet via punt 10) te laten benoemen, danwel te kiezen. Een 'natuurlijke' weg van verandering in de dynamisering van het bestuur...passend bij de toegenomen maatschappelijke dynamiek.

Toestroom van vluchtelingen en innovatie van bestuur

Turbulentie en stevig maatschappelijk debat, zoals we dat nu kennen rondom de toestroom van vluchtelingen, leiden vaak tot innovatieve oplossingen voor nieuwe vraagstukken. Zouden we het om die reden alleen het niet eens over een andere boeg moeten gooien? Ik realiseer me dat velen zullen denken aan alle wet- en regelgeving die op de schop moet, en die ook zullen zeggen dat het nooit fundamenteel veranderd is in bestuurlijk Nederland, en dat dat ook nooit zal gebeuren. Zelf lijkt het me een wat cynische opvatting van het gebrek aan adaptief vermogen in de samenleving en het bestuur...



Burgemeester

"Het is een bijzondere ervaring het krachtenveld van de samenleving zo intens te voelen en mee te maken. Als burgemeester is het een uitdaging om met alle partijen tot een open en rechtvaardige dialoog te komen en de politiek de keuzes voor te leggen."



door Guido von Grumbkow

Huisvesting statushouders in Almere

Nieuwe uitdagingen voor de stad

> Sinds 1 april mag ik me voor de gemeente Almere als projectleider bezig houden met de huisvesting van statushouders. Almere heeft om verschillende redenen een forse opgave. Ten eerste is er vorig jaar een flinke achterstand ontstaan bij de huisvesting van statushouders. Met de provincie is afgesproken dat deze achterstand gedurende dit jaar wordt ingelopen. Ten tweede heeft Almere voor een grote stad een atypische woningvoorraad: veel gezinswoningen en weinig appartementen. Dit heeft uiteraard te maken met de geschiedenis van deze stad. Daarmee past het aanbod aan woningen relatief beperkt op het “aanbod” aan statushouders, dat vooral bestaat uit alleenstaande mannen.

Urgentie?

Vanuit verschillende hoeken was er bij mijn start de aanname dat de urgentie bij de bij de huisvesting betrokken partijen onvoldoende op het netvlies stond. Het tegendeel blijkt het geval. Het maakt niet uit wie ik spreek binnen de gemeentelijke organisatie, het bestuur, de woningcorporaties of andere maatschappelijke partijen: de urgentie is ondubbelzinnig duidelijk. Dat maakt de opgave om dit jaar ongeveer 700 statushouders te huisvesten gemakkelijker, maar zeker niet gemakkelijk.

De opgaven

Wat voor type opgaven pakken we momenteel op? Dit zijn:

- > Pilot onzelfstandige huisvesting. Wij starten op korte termijn met een pilot waarbij we meerdere statushouders onzelfstandig huisvesten in een gezinswoning. Dit vraagt afstemming tussen allerlei partijen: corporaties, COA, een intermediaire partij die als verhuurder gaat optreden. Het is een van de mogelijkheden om het aanbod van statushouders meer passend te maken op het woningaanbod.
- > In gesprek met het COA over afkomst statushouders. Momenteel komen veruit de meeste statushouders die in Almere worden gevestigd vanuit het AZC in Hoogeveen. Dit

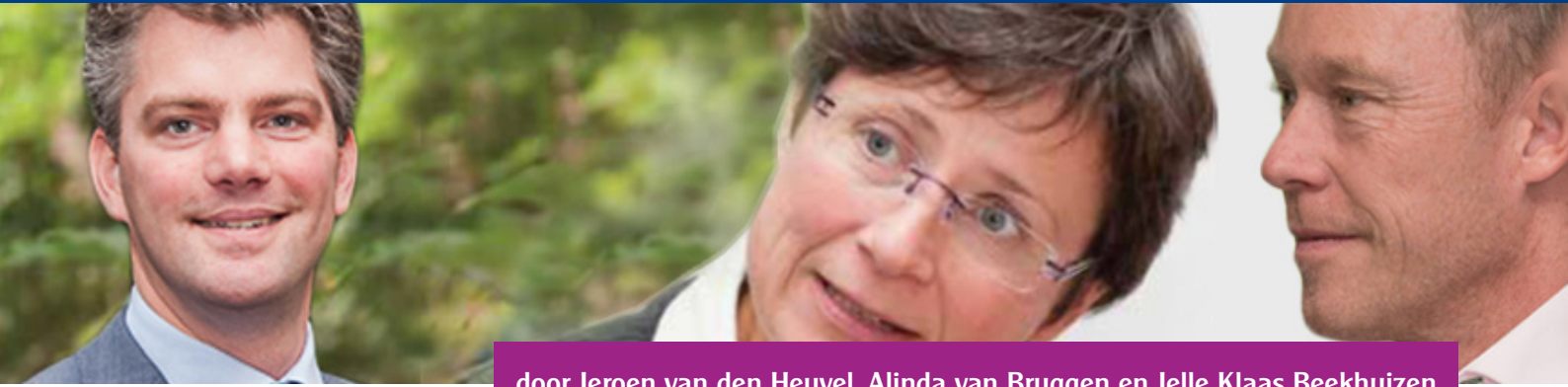
terwijl Almere zelf een AZC heeft. Dat AZC “levert” echter vooral aan Noord-Holland. Het is voor Almere belangrijk dat meer statushouders vanuit het “eigen” AZC over gaan komen, zodat eerder met begeleiding begonnen kan worden.

- > Zorgwoningen inzetten voor huisvesting. Een van de mogelijkheden die we onderzoeken is het inzetten van voormalige zorgwoningen die niet meer in gebruik zijn voor de doelgroep statushouders.
- > Tijdelijke woningen en transformatie. Tenslotte, waar mogelijk plaatsen we tijdelijke woningen en loopt er een onderzoek naar de mogelijkheden om bedrijfspanden te transformeren tot woonruimte.

Gemeente Almere



In de komende periode zal blijken in hoeverre we deze opgaven kunnen oplossen. De inzet van de vele betrokken mensen stemt in ieder geval hoopvol.



door Jeroen van den Heuvel, Alinda van Bruggen en Jelle Klaas Beekhuizen

Evaluaties sociaal domein

Het opmaken van de balans

➤ “Eerst de transitie, dan de transformatie”, zo luidde het motto in de meeste gemeenten in 2014, toen zij zich voorbereidden op de decentralisaties in het sociaal domein. Gegeven de omvang en complexiteit van die transitie, waarvan de deadline vast stond, maar de inhoud pas op een laat moment geheel duidelijk werd, was dat een verstandige keuze. Het is ongetwijfeld mede aan deze prioriteitsstelling te danken dat de door sommigen voorspelde chaos en problemen in 2015 grotendeels uitgebleven zijn. Afgezien van de problemen met de PGB's dan, maar die waren niet te wijten aan de gemeenten.

Transformatie

Inmiddels staan gemeenten voor de uitdaging om nu ook B te zeggen: invulling en uitvoering te geven aan 'de transformatie'. Een transformatie waar het uiteindelijk allemaal om te doen was en die ertoe moet leiden dat in het sociaal domein de eigen kracht en regie van mensen voorop komt te staan en versterkt wordt en dat de betaalbaarheid van noodzakelijke zorg en ondersteuning voor mensen die dat nodig hebben op termijn geborgd is.

Die opgave gaat verder dan het inrichten van wijkteams en het voeren van keukentafelgesprekken, hoe waardevolle bouwstenen dat ook kunnen zijn. Uiteindelijk is het de opgave van gemeenten ten aanzien van 'het sociaal domein' te zorgen voor een zodanige omgeving, voorzieningen, infrastructuur en verhoudingen dat een zo groot mogelijk deel van de inwoners zinvol (of zo u wilt: productief) deelneemt aan de samenleving, en dat voor degenen die dat niet, nog niet of niet meer kunnen adequate zorg en ondersteuning beschikbaar is – alles vanuit een en hetzelfde paradigma van eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een gezonde, productieve en inclusieve samenleving.

'De bedoeling'

De kans is groot dat u de voorgaande alinea met opgetrokken wenkbrauwen heeft gelezen, omdat u de beoogde transformatie toch echt anders zou omschrijven. In de vele gesprekken met lokale bestuurders, met ambtelijke projectleiders vanuit Rijk en gemeenten, met zorgaanbieders en andere betrokkenen, valt op dat er veel verschillende omschrijvingen worden gebruikt voor de beoogde transformatie, met grote verschillen in concreetheid en prioritering van elementen die daarin van belang zijn. Dat is een van de redenen waarom het gemeenten (maar ook andere spelers in het sociaal domein) moeilijk valt om een tussenstand op te maken van die transformatieopgave. Als het doel waarnaartoe wordt gewerkt niet duidelijk is omschreven en gedeeld, is het niet op voorhand duidelijk hoe de voortgang naar dat doel bepaald en beoordeeld kan worden. Vaak voeren – logischerwijs – subdoelen en procesdoelen de boventoon in de opgaven waar betrokkenen op dit moment mee bezig zijn. Wie een beoordeling van de voortgang van de transformatie uitsluitend afmeet aan de voortgang op dergelijke subdoelen, riskeert 'de bedoeling' uit het oog te verliezen.



Opdrachtgever

“De eerste fase, de transitie, is begin 2016 technisch afgerond. De komende twee jaar willen wij als college transformeren en dus inzetten op de daadwerkelijke 'bedoeling' van de zorg. Dit betekent naar een hoger plan brengen en deze bestuursperiode onze eigen kleuring geven.”

Periodiek evalueren van de voortgang van de transformatie is van groot belang: zowel inhoudelijk als financieel zijn de belangen en risico's aanzienlijk en het is zaak om in deze langdurige en complexe verandering te kunnen bijsturen, intensiveren en vooral leren. Natuurlijk geldt dat ook voor de realisatie van subdoelen, maar allereerst voor het werken naar en vanuit 'de bedoeling'. Om een periodieke evaluatie van de voortgang van de transformatie bruikbaar te maken voor het vervolg, is naast een scherpe focus op 'de bedoeling' ook aandacht nodig voor de verschillende betrokken partijen en hun rollen en voor het feit dat lerend organiseren ook vraagt om lerend evalueren.

Evaluatie

Aandacht voor de verschillende betrokken partijen (onder meer maatschappelijke partners uit het voorveld, zorgaanbieders, maar ook inwoners zelf, zorgverzekeraars en de verschillende actoren binnen de gemeente) betekent een zorgvuldige bepaling van de scope van de informatie en perspectieven die in de evaluatie betrokken moeten worden. Afhankelijk van de door een gemeente gemaakte inrichtingskeuzes kan het voor een zinvolle evaluatie nodig zijn om veel breder te kijken dan alleen de directe uitvoering van de 3D's.

Aandacht voor het feit dat de transformatie in veel opzichten draait om lerend organiseren, betekent dat ook bij het evalueren van de voortgang de nadruk moet liggen op leren, niet op afrekenen. En het leren kan daarbij evengoed betrekking hebben op gestelde kaders als op de uitvoering. Ook is het behulpzaam om in de evaluaties onderscheid te maken tussen staande organisatie en veranderorganisatie, om recht te doen aan het leerproces dat zich afspeelt.

Denken vanuit 'de bedoeling', aandacht voor rollen en lerend organiseren zijn voor ons leidende principes van waaruit wij gemeenten helpen om tot bruikbare evaluaties te komen van de voortgang in het sociaal domein. Zo ondersteunden wij de auditcommissie Sociaal domein van de gemeente Roosendaal om tot een hanteerbare aanpak voor een jaarlijkse evaluatie te komen. Ook voerden wij in opdracht van de rekenkamercommissie Haarlemmermeer recent een evaluatieonderzoek uit naar de organisatie van het sociaal domein in die gemeente. De grote kunst daarbij blijkt steeds om door de bomen het bos te blijven zien. De benadering die wij ontwikkelden helpt daarbij.



De transitie en transformatie in het sociale domein kent de spannende uitdaging om cruciale lijnen tussen overheid, bedrijfsleven en burger te verbinden tot één nieuw en werkend geheel.

Ondermijnende criminaliteit

Werken aan weerbare gemeenten

> Hennepteelt, synthetische drugs, illegale activiteiten van Motorclubs en nog enkele andere strafbare feiten staan in Zuid Nederland volop in de belangstelling. De gemeenten zijn zich bewust dat een aantal vormen van criminaliteit meer dan gemiddeld voorkomt en voor problemen in de samenleving zorgt. Het strafrecht waar criminaliteit doorgaans mee wordt bestreden, is een te beperkte noemer om ondermijnende criminaliteit mee op te lossen. De kern van ondermijnende criminaliteit ligt in het feit dat criminelen op gezette tijden afhankelijk zijn van acties in of door de bovenwereld. De overheid heeft mogelijkheden om dit te voorkomen dan wel tegen te gaan.

Opgave

Steeds meer gemeenten zijn zich hier van bewust en proberen een aanpak te ontwikkelen. De opgave voor gemeenten is niet om criminaliteit te gaan bestrijden. Dat is het domein van OM en politie die zich daarbij van het strafrecht bedienen. De opgave voor gemeenten is om een weerbare overheid te zijn, die gelijke kansen biedt en verplichtingen oplegt aan een ieder die in de gemeente werkt of woont. De gemeentelijke organisatie is er op gericht misbruik te voorkomen en om daar waar het toch optreedt, tegen te gaan. De gemeente kan of beter gezegd moet daarbij het hele gemeentelijke beleidsterrein en instrumentarium inzetten. De kortste samenvatting voor de rol van de gemeente is: gelijke rechten en plichten voor een ieder, en het toezien op een eerlijk verloop 'van de wedstrijd'.

Verwevenheid van onder- en bovenwereld

Verwevenheid van onder- en bovenwereld vindt overal plaats en is geen fenomeen dat alleen in grote steden, of in spraakmakende zaken voorkomt. Zo kwamen in het verleden in niet al te grote gemeenten een plaatselijke manege, voetbalvereniging, camping, champignonkwekerij en autoverhuurder in het nieuws vanwege betrokkenheid bij witwassen, hennepteelt of mensenhandel. Er zijn diverse contexten die bepaalde vormen van criminaliteit mogelijk

maken of voeden. En de diversiteit is zo groot dat deze criminaliteit op vele plekken in Nederland de kop op kan steken en naar nu steeds meer blijkt ook opsteekt.

Er is sprake van verwevenheid tussen onder- en bovenwereld wanneer bij het ontplooiën van criminele activiteiten gebruik wordt gemaakt van de legale wereld (privaat en/of publiek) en er een zekere relatie of verbondenheid tussen beide bestaat. De bovenwereld kan al dan niet bewust, gedwongen of verwijtbaar criminele activiteiten faciliteren.

Kernprobleem is dat criminelen op een oneerlijke wijze een positie in de bovenwereld krijgen die er op gericht is die positie te consolideren of verder uit te bouwen. Uiteindelijk leidt dit tot een situatie van ongelijke rechten en plichten en een oneerlijk verloop 'van de wedstrijd' tussen ogenschijnlijk gelijkwaardige partijen.

Contouren van een aanpak: verbreden

Vaak blijven onderwerpen - met criminaliteit ergens in de titel - op het bordje liggen van de burgemeester en de ambtenaar integrale veiligheid. Hoe krachtiger dit duo is, hoe meer resultaten er worden bereikt. Maar de slagkracht kan veel groter. Interessant is dat we bij dit onderwerp de problemen vaak waarnemen met een strafrechtelijke of handhavingsbril. Maar met regelmaat ligt de beste, goedkoopste of snelste oplossing in een ander domein.

Vraagstuk

Door veranderingen in RO-beleid of een gebiedsontwikkeling kunnen soms slepende zaken structureel worden opgelost. Vertrekpunt is dus niet het bestrijden van de effecten, maar het benutten van het gehele gemeentelijke beleid om zoveel mogelijk te voorkomen. Het is dan ook belangrijk dat gemeenten met een integrale blik naar het onderwerp kijken.

Organiseren

Met drie acties kan een groot effect bereikt worden, acties die ook relatief eenvoudig zijn te realiseren.

- 1 Zorg voor commitment in de top/directie. Geef één van hen de saté-pen in handen en maak duidelijk in de organisatie dat het onderwerp weerbaarheid er toe doet. Hierbij horen ook acties op het gebied van awareness die gericht zijn op de hele organisatie. En daar zijn inmiddels leuke en creatieve oplossingen voor gevonden.
- 2 Maak het mogelijk dat 'de meest betrokken/aangewezen' medewerkers uit alle onderdelen van de organisatie met elkaar in gesprek zijn over hoe weerbaarheid en hun werk zijn verbonden. Dit leidt tot een groep van ongeveer 10 mensen die structureel met elkaar informatie deelt. Doel hiervan is:
 - a. Signalen delen en beschrijven van concrete problemen.
 - b. Linking pin in de organisatie bij concrete acties.
 - c. Linking pin naar 'externe partijen' (Omgevingsdienst, politie, werkplein, et cetera).
- 3 Zorg voor een plek en tijdstip waarop 'het management' de inzet voor deze bijzondere onderwerpen verbindt met de besluitvorming over het reguliere werk. Zonder hier valse verwachtingen te willen wekken is het toch veilig te stellen dat er soms grote effecten worden bereikt met minimale extra inspanning.

Peter van Essen is als organisatieadviseur ook ervaringsdeskundige. Hij heeft in managementfuncties bij politie, gemeenten en rijksoverheid gewerkt. Al vanaf zijn studie aan de politieacademie is hij gericht op de bestuurlijk aanpak van georganiseerde criminaliteit. Op dit moment begeleidt hij een aantal gemeenten bij het ontwikkelen en toepassen van een weerbaarheidsaanpak.



Werken aan weerbare gemeenten betekent het ontwarren van lastige knopen en het leggen van verbindingen tussen verschillende werelden.



door Guido von Grumbkow

De toekomst van gemeenten

Belevissen in de gemeenten Haaren en Bernheze

> Van februari 2015 tot en met maart 2016 was ik als projectleider toekomst bestuur en organisatie van de gemeente Haaren, waarbij ik samenwerkte met mijn collega Harry ter Braak. Het grootste deel van 2015 begeleidde ik een soortgelijk traject in de gemeente Bernheze, samen met mijn collega Paul Overakker. Twee trajecten in de provincie Noord-Brabant met als onderwerp de bestuurlijke en organisatorische toekomst, maar met een totaal verschillende aanpak en uitwerking. Hieronder volgen enkele highlights uit deze trajecten, waarmee andere gemeenten mogelijk hun voordeel kunnen doen.

Het betrekken van 'not usual suspects'

De gemeente Bernheze is heel succesvol geweest in het betrekken van partijen die normaal gesproken niet aan tafel zitten bij de gemeente. In het kader van het traject werden de mogelijkheden van de gemeente rondom een aantal thema's verkend, zoals economische ontwikkeling en infrastructuur. Door een uitgekend uitnodigingsbeleid leverden deze bijeenkomsten verrassende uitkomsten op.

Loting bij inwonersbijeenkomsten

Hoe betrek je inwoners die je normaal nooit ziet bij een toekomstdiscussie? We bedachten het idee om te loten en de ingelote inwoners persoonlijk uit te nodigen. De opkomst was niet enorm, maar ook hier gold dat de discussies een veel minder voorspelbaar en daarmee interessanter verloop kregen dan avonden met alleen inwoners die je "normaal" ook ziet.



Brede klankbordgroep

De gemeente Haaren werkte in het traject met een brede klankbordgroep die adviseerde over de communicatie met de inwoners. Harry ter Braak functioneerde als externe voorzitter van deze groep. Hoewel er bij het begin twijfels waren of de adviezen wel serieus zouden worden genomen, bleek al snel dat de adviezen van de klankbordgroep niet alleen waardevol waren, maar ook vrijwel allemaal werden opgevolgd. De adviezen hadden bijvoorbeeld betrekking op de inrichting van inwonersavonden en het gebruik van een online discussieplatform.

Brede uitwerking van scenario's

In Bernheze werd een voor ons gebruikelijke werkwijze gehanteerd bij de uitwerking van scenario's voor de toekomst, namelijk een uitwerking van een beperkt aantal kansrijke scenario's. In Haaren liep dit heel anders. Maar liefst 36 scenario's werden uitgebreid gescoord op tien criteria. Dit geeft niet alleen inzicht in de kansen voor de regio voor de korte termijn, maar ook voor de mogelijkheden in de verdere toekomst.



Nieuwe collega's

➤ Als nieuwe collega's hebben wij onlangs Wubbo Tempel en Erik Koopman op ons kantoor verwelkomd. Wij nodigen u graag uit kennis met hen te maken.



Wubbo Tempel

Wubbo Tempel (1959) was waarnemend burgemeester (van Hellevoetsluis). Eerder was hij wethouder in Korendijk en fractievoorzitter van het CDA in de Rotterdamse gemeenteraad. In een verder verleden werkte hij als journalist bij NRC Handelsblad en als directeur bij uitgeverij Elsevier. Ook was hij directeur van Boertien en Partners. Wubbo heeft tevens ervaring met werken in internationale culturen via directiefuncties in Frankrijk en Italië. Als adviseur is Wubbo vertrouwd met zowel het bedrijfsleven als het publieke domein.



Erik Koopman

Erik Koopman (1992) heeft als afstudeerstagiair voor WagenaarHoes onderzoek gedaan naar risicomanagement in de regionale jeugdhulpsamenwerkingen. Nu doet hij een tweede bedrijfskundige masteropleiding Organisatieontwerp en -ontwikkeling. Hij combineert dit met zijn werk als adviseur. Hij is daarnaast scheidsrechter in het Betaald Voetbal van de KNVB. Zijn basis als bestuurs- en bedrijfskundige in het sociaal domein, maakt Erik breed inzetbaar. Hij kan vanuit verschillende disciplines en invalshoeken naar vraagstukken kijken.

Gezocht: senior organisatieadviseurs

➤ WagenaarHoes is op zoek naar nieuwe en inspirerende collega's, die ons team willen versterken om onze klanten optimaal te kunnen ondersteunen bij het realiseren van hun opgaven.

Wie zoeken wij?

Wij zoeken senior organisatieadviseurs die:

- Vanuit intrinsieke bewogenheid willen meebouwen vanuit onze professie aan de samenleving in Nederland. Het verschil willen maken voor mensen, bedrijven en (overheids)instellingen.
- Beschikken over en meespelen in een relevant netwerk met (potentiële) opdrachtgevers; meerjarige ervaring als adviseur, managementervaring is een pré.
- Goed zijn in het ontrafelen van ingewikkelde politiek-bestuurlijk of managerial vraagstukken en op basis daarvan een aanpak bieden die werkt en beklijft.
- Goed thuis zijn in een eigen marktgebied en in staat zijn om daarin zelf werk te genereren en te innoveren.
- Beschikken over een scherp analytisch vermogen, mensen kunnen overtuigen, goed kunnen schrijven en presenteren en bestand zijn tegen stress, en gevoel voor humor hebben.

Wie zijn wij?

WagenaarHoes is een gerenommeerd en ambitieus bureau dat voortdurend in beweging is op de kernthema's strategie, leiderschapsonwikkeling en organisatieontwikkeling. Wij zijn actief in zowel de publieke als de zakelijke markt.

Wat bieden wij?

WagenaarHoes biedt een energieke, prikkelende werkgemeenschap van ervaren adviseurs met hoge professionele ambities. Wij hebben aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, en kennen daarbij verschillende arrangementen. Meer info? Kijk op

<http://www.wagenaarhoes.nl/wie-we-zijn/nieuws/vacatures/> of reageer naar secretariaat@wagenaarhoes.nl



Hoofdstraat 69 · Postbus 166 · 3970 AD Driebergen

T. 0343 - 52 40 10 · E. secretariaat@wagenaarhoes.nl

Volg ons op www.twitter.com/Wagenaarhoes

www.wagenaarhoes.nl