



**Wetenschappelijk Instituut voor het CDA**  
Geerten Boogaard

---

# Woorden én daden

De politieke stijl van  
CDA-wethouders in  
het sociaal domein.

Om een gemeenschappelijk huis

---

## **Publicatie van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (WI)**

Het Wetenschappelijk Instituut heeft ten doel het (doen) verrichten van wetenschappelijke arbeid ten behoeve van het CDA op basis van de grondslag van het CDA en in aansluiting op het Program van Uitgangspunten. Het Wetenschappelijk Instituut geeft gedocumenteerde adviezen over hoofdlijnen van het beleid, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek vanuit het CDA en/of van de leden van het CDA in vertegenwoordigende lichamen.

Wetenschappelijk Instituut voor het CDA  
Postbus 30453, 2500 GL Den Haag  
Telefoon (070) 3424874  
E-mail [wi@cda.nl](mailto:wi@cda.nl)  
Internet [www.cda.nl/wi](http://www.cda.nl/wi)

ISBN/EAN: 978 90 74493 98 7

Den Haag, november 2018, Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De redactie heeft haar uiterste best gedaan rechthebbenden van beeldmateriaal op te sporen. Eenieder die zich niettemin eigenaar weet van dergelijk materiaal in deze publicatie zonder dat direct of indirect met hem of haar afspraken zijn gemaakt, verzoeken wij contact op te nemen met de redactie via bovenstaand mailadres.

# Woorden én daden

De politieke stijl van  
CDA-wethouders in  
het sociaal domein.



# Inhoudsopgave

## Inleiding

**Woorden én daden** 9

## Deel 1

### Ambtsdragers

---

**Wethouder Jolanda Pierik, Brummen** 21

‘Maar ik wil het nu voor iedereen!’

**Wethouder Huib van Olden, Den Bosch** 29

‘Je kunt wel veel voor elkaar boksen’

**Wethouder Hennie Bogaards, Noordoostpolder** 35

‘Het heeft iets van een roeping’

## Deel 2

### Verbinders

---

**Wethouder Ine van Burgsteden, Arnhem** 47

‘Altijd de nuchtere blik van een gewoon mens houden’

**Wethouder Pieter Paans, Cromstrijen** 55

‘Ik ben hier nog een wethouder-op-de-fiets’

**Wethouder Peter Heijkoop, Dordrecht** 61

‘Samen een maatschappelijke opgaven te lijf gaan’

**Wethouder Marijke van Haaren, Berkelland** 67

‘Ik had mijn eigen polder georganiseerd’

**Deel 3****Dienaren**

---

**Wethouder Janny Bakker, Huizen** 79

‘Het mensbeeld, dat doet ertoe’

**Wethouder Erik de Ridder, Tilburg** 87

‘Het maakt uit welke woorden je gebruikt’

**Wethouder Froukje de Jonge, Almere** 93

‘Wie is hier de zwakke?’

**Slot**

**Samen doen** 103



# Voorwoord

De decentralisaties in het sociaal domein waren een stap naar zorg dichterbij de burger. Maatwerk was een sleutelwoord. Het zou zelfs de sleutel naar de verzorgingsstaat van de eenentwintigste eeuw moeten zijn. Minder langs de lijnen van de twintigste-eeuwse instituties die standaarden en hokjes produceren. Meer met professionals aan keukentafels en een meer integrale aanpak. Hóe dat allemaal moest, wist niemand precies. Alleen dat het goedkoper zou worden, daar ging het kabinet-Rutte II alvast van uit. De uitdaging voor gemeenten op 1 januari 2015 was, kortom, niet gering: betere zorg voor minder geld.

Deze interviewbundel gaat over de vraag hoe CDA-wethouders met deze verantwoordelijkheid zijn omgegaan. Is daarin een ‘politieke stijl’ van de christendemocratie te ontdekken? Dat wil zeggen: zitten er patronen in de combinatie van woorden én daden die typisch en uniek zijn voor het CDA? Of heeft het, per saldo, in de afgelopen raadsperiode niet uitgemaakt of er een liberaal, een sociaaldemocraat of christendemocraat aan het roer stond in het sociaal domein?

Geerten Boogaard, projectmedewerker bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (WI), reisde stad en land af om op deze vragen de antwoorden van de wethouders zelf te krijgen. Hij sprak uitgebreid met tien CDA-wethouders in het sociaal domein. Dat ging over hun taakopvatting, hun bestuursstijl en hun inhoudelijke antenne. Waaraan dachten de wethouders zelf waarin zij als CDA'ers herkenbaar zijn geweest? Behalve deze interviews voerde hij veel achtergrondgesprekken en raadpleegde hij literatuur. Deze bundel is hiervan het resultaat.

De typische stijl van een CDA-bestuurder heeft, volgens de analyse, drie lagen. Hij of zij is (1) een ambtsdrager die vanuit een sterke verwevenheid met de gemeenschap verantwoordelijkheid neemt voor de publieke zaak. Hij of zij is (2) wat werkwijze betreft primair verbinder tussen inwoners en stadhuis, tussen openbaar bestuur en bedrijfsleven, tussen de partners van het maatschappelijk middenveld en tussen de raadsleden en de professionals. En hij of zij is inhoudelijk ten diepste (3) een dienaar van de gemeenschap, zoals blijkt uit het mensbeeld, de taal en de opvatting over de subsidiaire rol van de overheid. Dit zal als conclusie misschien weinig nieuw of verrassend klinken. Maar de wijze waarop de wethouders hier zelf over praten en de voorbeelden waarmee zij zelf komen, zijn dat wel. Die laten beter dan elke abstracte analyse zien hoe het oude subsidiariteitsbeginsel onderscheidend en inspirerend is voor de toekomst van de lokale verzorgingsstaat.

Deze publicatie en deze werkwijze zijn onderdeel van wat wij als WI de komende jaren meer gaan doen: de christendemocratie doordenken vanuit het perspectief van de samenleving als een gemeenschappelijk huis. De samenleving is geen toevallige collectie van individuen, maar de vrucht van samenwerking en de vindplaats van verantwoordelijkheid, zorgzaamheid en creativiteit.

In dit gemeenschappelijke huis van de samenleving hebben de bewoners ervan elkaar nodig. Het idee van afhankelijkheid is geen noodzakelijk kwaad, maar verbonden met een gave: zoals het leven is gegeven, zo is ook de wezenlijke verbondenheid met elkaar gegeven. Het gemeenschappelijke huis bestaat bij de gratie van zorgzaamheid voor elkaar, wij zelf zijn zorgende wezens, wij bestaan uit zorg, we leven van zorg van anderen voor ons, en van de zorg die wij anderen geven.

Een concrete invulling van dit denken vanuit de samenleving is extra aandacht voor lokale voorbeelden en sociale praktijken van de christendemocratie. Daarom begint het project van Geerten Boogaard over de lokale democratie in het sociaal domein met nauwkeurig luisteren naar wie de afgelopen jaren in de modder stonden en goed kijken naar de voorbeelden waar wethouders zelf trots op zijn. Van daaruit zal een meer klassiek opgezet rapport over de voorwaarden en bedreigingen voor het maatwerk in de lokale verzorgingsstaat volgen. Het project zal worden afgesloten met een meer algemeen essay over de toekomst van het Huis van Thorbecke in christendemocratisch perspectief.

Voor het ontstaan van deze bundel zijn we veel mensen dank verschuldigd die ideeën hebben ingebracht, meedachten of kritiek geleverd hebben. Allereerst natuurlijk de wethouders zelf die tijd vrij maakten voor het WI. We danken verder Ernst Hirsch Ballin, Rien Fraanje, Froukje de Jonge, Gerben van der Linde, Meindert Stolk en Richard van Zwol voor hun betrokkenheid rond de start van het project en hun constructieve meedenken bij de totstandkoming van deze bundel. En in het bijzonder bedanken we Geerten Boogaard, de auteur, voor zijn werk. De verwachtingen voor de twee volgende publicaties zijn hooggespannen.

Prof. P.H.J. (Peter) Essers  
*Voorzitter Wetenschappelijk Instituut*

Drs. P.H.J. (Pieter Jan) Dijkman  
*Directeur Wetenschappelijk Instituut*







# Inleiding

# Woorden én daden

De politieke stijl van het CDA

## Vogeltje

Ieder vogeltje zingt zoals het gebekt is en juist daardoor herkennen soortgenoten elkaar. Zo hebben ook politici ieder een persoonlijke stijl en toch herkennen CDA'ers elkaars werkwijze. Vraag dat maar aan een wethouder die regionaal moet samenwerken met andere wethouders. Op dezelfde manier kunnen kiezers hun keuze bepalen. Zonder veel studie van een verkiezingsprogramma hebben ze na een minimale kennismaking een intuïtieve klik met een kandidaat. Hij, of zij, is dan 'precies mijn type'. Of, zoals Abraham Kuyper zei: de kiezer is geen geleerde in politieke rechtskennis, maar herkent wel instinctief verwantschap van het 'allerheiligst beginsel'.<sup>1</sup>

Waarin zit zoiets? En is het nog altijd onderscheidend? Deze interviewbundel onderzoekt of het begrip 'politieke stijl' hier verder helpt. Dat begrip ziet zowel op vorm als op inhoud. Het is een combinatie van ideologie en communicatie. Politieke stijl blijkt bijvoorbeeld uit hoe iemand over zijn eigen functie denkt; als een bijzondere roeping of als een carrière die zo is gelopen. Politieke stijl zit in iemands houding op foto's. Staat iemand het liefst voortdurend vooraan te shinen of vooral achteraan de aandacht te delen? Politieke stijl gaat dus over iemands taakopvatting en over zijn wijze van opereren.

Maar een politieke stijl heeft minstens zoveel met inhoud te maken. Welke problemen pakt een CDA-wethouder op? Alle wethouders zeggen dat ze 'doen wat nodig is' voor hun gemeente, maar een socialist ziet andere noden dan een liberaal. Ze zullen er ook andere woorden voor gebruiken en in verschillende richtingen naar oplossingen zoeken. De vraag is hoe CDA-wethouders hierin passen. Welke woorden gebruiken zij? Naar welke oplossingsrichting kijken zij?

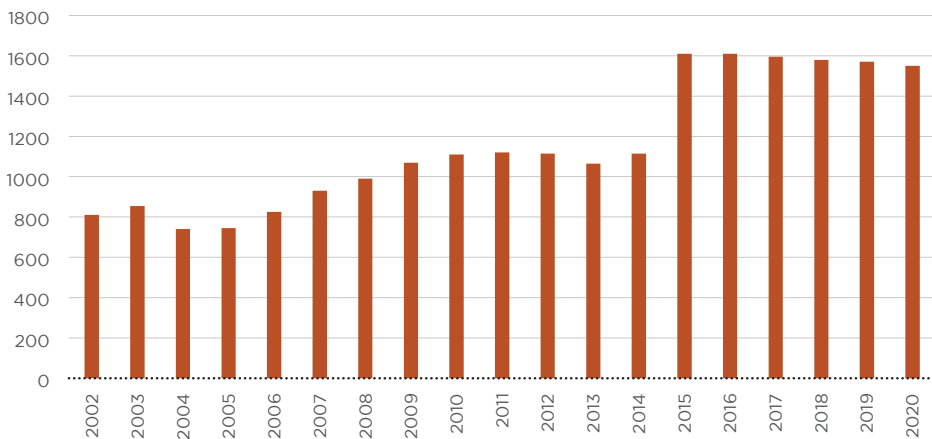
---

<sup>1</sup> Abraham Kuyper, *Ons Program, tweede druk (volksuitgave)*, Amsterdam: J.H. Kruyt, 1880, p. 131.

### Decentralisaties sociaal domein

De decentralisaties in het sociaal domein zijn begonnen in 2004 met de nieuwe Wet werk en bijstand. In 2007 volgde de (eerste) Wet maatschappelijke ondersteuning en in 2015 kwam de grote klapper: de Participatiewet, een nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning en de Jeugdwet. Eén en ander werd in de troonrede van 2013 aangeprezen als een kans voor de participatiesamenleving. Het was echter ook een grote financiële operatie. Onderstaande grafiek laat de uitkering uit het gemeentefonds per inwoner zien. Zichtbaar is de groei sinds 2004, de sprong in 2015 (501 euro per inwoner extra) en de ingeboekte bezuinigingen voor nadien.

**Uitkering gemeentefonds in euro's per inwoner**



*Figuur 1 Uitkering sociaal domein uit het gemeentefonds per inwoner*

*Bron: Rijksbegroting 2015, Vaststelling begroting gemeentefonds*

Het zijn uiteindelijk de daden waaruit Kuypers ‘allerheiligst beginsel’ blijkt. En juist daar is het begrip politieke stijl interessant. Politici die over maatschappelijke kloven spreken, verdiepen ze. Leaders die een volk definiëren en dat tegenover een elite plaatsen, sluiten buiten. Populisme is welbeschouwd vooral een politieke stijl. Lokale Leefbaar-partijen zijn dat eigenlijk ook. Bestaat er, als we zo kijken, een politieke stijl van het CDA? Zijn er patronen in de combinatie van woorden én daden die typisch en uniek zijn voor de christendemocratie?

### Politieke stijl

“Politieke stijl is een moeilijk te omschrijven, maar intuïtief herkenbare kwaliteit van bepaalde politieke uitingen, houdingen en handelingen in een losvast patroon, dat contrasteert met andere stijlpatronen die samen het veld van politieke mogelijkheden bepalen. Politiek stijl is een begrip dat niet zozeer verwijst naar een scherp afgebakende, rationeel gefundeerde handelingsmethode als naar een bepaalde samenhang van doen waarin rationaliteit in een open verbinding staat met intuïtie en gevoel, waarin hart en hoofd, inhoud en vorm, argument en ritueel direct worden gekoppeld, en waarin presentatie retoriek, toon, accent, gebaar en uitstraling evenveel gewicht en betekenis krijgen als de meer rationale of zakelijke aspecten van het politieke optreden.”<sup>2</sup>

### Wethouders in het sociaal domein

Voor dit onderzoek is uitgebreid gesproken met CDA-wethouders in het sociaal domein uit de afgelopen raadsperiode. Aan hen is geprobeerd iets van de politieke stijl van het CDA af te lezen. Niet omdat partijgenoten op andere posten of met andere verantwoordelijkheden minder zuiver op de graat zouden zijn. Maar een partij die streeft naar bestuursverantwoordelijkheid, die lokaal de grootste blijft en die op de samenleving gericht is, die zal zich toch bij uitstek vertonen in de recente grote decentralisaties in het sociaal domein.

De selectie van wethouders is niet door een vooropgezet plan gerechtvaardigd. Inzet was niet de grootste gemene deler, maar juist de meest typische voorbeelden. Daarom zijn aanbevelingen van collega’s leidend geweest,

<sup>2</sup> Dick Pels en Henk te Velde, *Politieke stijl. Over presentatie en optreden in de politiek*, Amsterdam: Het Spinhuis, 2000, p. 2-3.

naast opvallende acties. Wie het nieuws haalde vanwege een conflict met het kabinet of een rechterlijke uitspraak aan de broek kreeg, verscheen op de radar. Dat zijn kennelijk wethouders die het echt op hun eigen manier wilden doen. Wie juist in de luwte mooie dingen deed die alleen door collega's gezien worden, werd aanbevolen en kwam zo in beeld.

De geïnterviewden vormen samen een dwarsdoorsnede van de CDA-wethouders in het sociaal domein. Ze komen uit kleine en grote gemeenten, het zijn mannen en vrouwen, jonge wethouders aan het begin van een carrière en wethouders die zich na een maatschappelijke loopbaan voor publieke dienst hadden gemeld.

De observaties over de politieke stijl van het CDA zijn zeker niet bedoeld als het laatste woord. Het is een opmaat naar verdere discussie met bijdragen van meer wethouders, andere bestuurders en ook volksvertegenwoordigers. Wat onderscheidt christendemocratische bestuurders? En gaat daar een aansprekend appèl van uit?

### **Watermerkje**

Zo logisch als het is om het typische van het CDA aan wethouders af te lezen, zo lastig is het ook. Het staatsrechtelijke systeem laat een wethouder weinig ruimte voor ideologische profilering en politiseren van het lokaal bestuur past nauwelijks in de christendemocratische traditie. Wethouders zijn eigenlijk moderne regenten. Modern in de zin dat ze in de huidige tijd gezaghebbende politiek moeten bedrijven. Dat wil zeggen: in complexe verhoudingen, met ongehoord mondige burgers. Maar regenten desalniettemin. Pieter Tops, één van de scherpzinnigste beschouwers van de lokale democratie, laat zien hoe consultatie, consensus en compromis al eeuwen de bestuurlijke maat slaan en hoe deze begrippen nu verhipt herleven in de termen co-creatie, interactief bestuur en responsieve overheid. Of in spreekwoordelijk Nederlands: schikken en plooiën, niet lullen maar poetsen, doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg, enzovoorts.

Tegen een achtergrond waarin een wethouder vooral bezig is zijn of haar werk goed te doen, wordt het onderscheiden van het typisch christendemocratische een kwestie van goed kijken. Het gaat om het 'watermerkje', zoals wethouder Van Burgsteden uit Arnhem dat noemde, dat je ergens als wethouder in kunt hangen. Of het sausje dat je er overheen kunt gieten, zoals wethouder Van Olden uit Den Bosch zei. Andere politieke stromingen lijken daar beter in, met de lange traditie van het 'wethouderssocialisme' als het beste voorbeeld. De vraag in deze bundel of er ook zoiets is voor de christendemocratie.

### Wethouderssocialisme

Wethouderssocialisme gaat over wethouders van de SDAP die aan het einde van de negentiende en begin van de twintigste eeuw te midden van de sociale ellende in de grote steden aan welvaartsgemeenten bouwden. Daar horen de namen van Wibaut en De Miranda bij. Tegenwoordig ziet het Centrum voor Lokaal bestuur van de PvdA er een politieke stijl van pragmatisch verheffen in.

### Opzet van deze bundel

Deze bundel is te lezen als een reeks van tien miniaturen van CDA-wethouders. De interviews zijn gegroepeerd rond drie onderdelen van een politieke stijl. Dat is allereerst de wijze waarop de wethouders over hun werk spreken. In de interviews met Pierik uit Brummen, Van Olden uit Den Bosch en Bogaards uit de Noordoostpolder kwam dat in het bijzonder aan de orde. Opvallend is de taal van een ambtsdrager die verantwoordelijkheid neemt voor de publieke zaak. Vanuit een sterke verwevenheid met de gemeenschap waaraan leiding wordt gegeven, maar zonder de lasthebbers van die gemeenschap te zijn. Aan hun ambt ontlenen de wethouders de plicht om soms juist tegenover hun gemeenschap te staan, ook als het lastig wordt.

Het tweede onderdeel van een politieke stijl zit in wat in de bestuurskunde bestuursstijlen worden genoemd: de wijze waarop wethouders technisch de dingen aanpakken. Afgezet tegen de mogelijke bestuursstijlen waaruit een wethouder kan kiezen, valt bij de wethouders in deze bundel een duidelijke voorkeur op voor het verbindende leiderschap. In de gesprekken met Van Burgsteden uit Arnhem, Paans uit Cromstrijen, Heijkoop uit Dordrecht en Van Haaren uit Berkelland kwam dat in het bijzonder naar voren. Zij spraken over verbinden in veel vormen. Verbinden tussen inwoners en gemeentehuis, tussen openbaar bestuur en bedrijfsleven, tussen de partners van het maatschappelijk middenveld en tussen de raadsleden en de professionals in het sociaal domein. Ook hier niet als zuivere loopjongen, maar altijd vanuit een eigen missie.

Het derde aangrijpingspunt van een politieke stijl is de inhoudelijke kant van het besturen. Welke maatschappelijke problemen pakken de wethouders op? Welke woorden gebruiken ze daarvoor? In welke richting zoeken ze de oplossing? Dit soort inhoudelijke kleuring zat in de gesprekken met alle wethouders. Maar in deze bundel laat het zich het best illustreren aan de hand van de interviews met Bakker uit Huizen, De Ridder uit Tilburg en De Jonge uit Almere. In de gesprekken met hen kwam in het bijzonder naar voren hoe CDA-wethouders hun mensbeeld in beleid verwerken, hoe hun taal ertoe doet en wat

de toegevoegde waarde van de overheid is als de participatiesamenleving de toekomst heeft. Afgesloten wordt met een slotbeschouwing.

### Lotgenoten

In de bundel worden de interviews afgewisseld met voorbeelden van inspirerende sociale praktijken in Oss. Bij de meeste van deze initiatieven was voormalig Osse wethouder en huidig CDA-Tweede Kamerlid Peters betrokken. Deze sociale praktijken zijn concrete voorbeelden van een christendemocratische politieke stijl in het sociaal domein. Die begint met een onvoorwaardelijke blik op de ander als mens. Eerder nog dan volksgenoot, plaatsgenoot of partijgenoot is de ander een lotgenoot. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar is een belangrijk punt waarop de inspiratie vanuit het Evangelie heel concreet doorwerkt in een politieke stijl, zowel in taakopvatting als in politieke blikrichting. Het is de blik de barmhartige Samaritaan die niet voorbij loopt aan wie voor dood naast de maatschappelijke weg wordt achtergelaten.

CDA-wethouders delen niet alleen de blik van de barmhartige Samaritaan, ze hanteren ook zijn aanpak: noodhulp verlenen en daarna snel onderbrengen bij een particulier initiatief. Wel inclusief de belofte om achteraf voor de kosten van de herbergier in te staan. Dat laatste is een belangrijke onderscheidende toevoeging. Het is wat vanouds subsidiariteit heet: overlappende verantwoordelijkheden van staat en samenleving. Christendemocratische bestuurders staan in de middeleeuwse traditie van de christelijke caritas, maar idealiseren dat niet door te pleiten voor een overheid die zich terugtrekt en de participatiesamenleving verder aan zijn lot over laat. De gecombineerde boodschap van hooggestemde decentralisaties én botte bezuinigingen was daarom een van de grootste obstakels van de afgelopen raadsperiode, signaleren verschillende wethouders. Die boodschap is niet alleen ongeloofwaardig, hij is ook onmogelijk. Mensen zijn zeker bereid om veel voor elkaar te doen, maar vertikken het om door de overheid te worden ingeschakeld en ingecalculerd.

Hoe het dan wél moet, is daarmee nog niet gezegd. De wethouders van deze bundel zijn daar druk mee bezig geweest in de afgelopen periode. Zij zoeken de toekomst van de verzorgingsstaat in nieuwe vormen van subsidiariteit: in ruimte voor professionals, met vertrouwen in burgers en echte *hands-off politics* bij maatschappelijke initiatieven. Dat klinkt mooi, maar is politiek irrationeel. Het betekent dat wethouders meer politieke verantwoordelijkheid nemen dan wat zij als bestuurder kunnen of willen beheersen. Dat kan heel concreet, zoals uit de voorbeelden uit Oss blijkt: de



.....

sleutel van een oud schoolgebouwtje aan wijkbewoners geven of het pasje van het verkeerspaaltje in de straat. Of heel abstract door eenzaamheid op de kaart te zetten. De overheid kan dat probleem onmogelijk oplossen. Voor een bureaucraat is het dan onlogisch om het op te pakken en een politicus die zijn zetel lief is, zal niet graag eigenaar worden van een probleem dat alleen de samenleving zelf kan oplossen. Toch is zo gericht zijn op de gemeenschap en daarvan dan ook zo afhankelijk blijven wel de typische politieke stijl van de christendemocratische bestuurders uit deze bundel.

### **Pamflet CDA-bestuurders: Het gaat òns om mensen**

In mei 2015 presenteerden vier CDA-wethouders in het sociaal domein zes uitgangspunten voor herkenbaar CDA-beleid in het sociaal domein. Het waren Janny Bakker uit Huizen, Froukje de Jonge uit Almere, Hennie Bogaards uit de Noordoostpolder en Pieter Paans uit Cromstrijen. De zes uitgangspunten waren:

- 1) Persoonlijke verantwoordelijkheid én solidariteit. Het begint bij het mensbeeld van het christelijk-sociaal denken, waarin mensen verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen, ook voor elkaar als dat nodig is. Dat is het goede in de mens waaraan CDA-bestuurders appelleren. En waar zij van uitgaan: iedereen krijgt vertrouwen, er wordt pas ingegrepen als dat wordt beschaamd.
- 2) Individueel en context gedreven. Tegenover de financieel gedreven decentralisaties staat de ambitie om werkelijk integraal maatwerk te leveren. Niet als toepassen van regels en beleid, maar om werkelijk te doen wat individueel nodig is. Desnoods met onconventionele maatregelen en niet beperkt tot de formele bevoegdheden. Een CDA-bestuurder zal nooit zeggen: 'daar ga ik niet over'.
- 3) Een inclusieve samenleving en een inclusieve arbeidsmarkt. Mensen die naar elkaar omzien, werknemer en werkgever die samen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. Daar streeft een CDA-bestuurder naar.
- 4) Eigentijdse maatschappelijke instituties. Ruimte aan de samenleving, het initiatief aan de gemeenschap. CDA-bestuurders zijn er alert op dat maatschappelijke initiatieven niet door instrumentele logica van de overheid worden overgenomen.
- 5) Vertrekken vanuit vertrouwen. CDA-bestuurders beteugelen bureaucratistische regeldrift en controledwang. De werkelijkheid is nu eenmaal complex en risico's onvermijdelijk. Fouten ook en daarom worden er niet rücksichtslos boetes opgelegd.
- 6) Dienend leiderschap. CDA-leiders door een manier van zijn: door daadwerkelijk de belangen van anderen boven die van zichzelf te plaatsen. De samenleving moet worden gediend. Daarom staat de frontlijnmedewerker centraal en de individuele casus boven het algemene beleid.



**Wethouder Jolanda Pierik, Brummen:**

'Als consulent wilde ik voor die éne iets goeds doen.  
Als wethouder wil ik dat voor iedereen!'

**Wethouder Huib van Olden, Den Bosch:**

'Voor een wethouder begint het met de vraag wat je zelf wil. Als je een eigen mening hebt tenminste. Dan kan je als wethouder ontzettend veel voor elkaar boksen!'

**Wethouder Hennie Bogaards, Noordoostpolder:**

'Als je mensen iets ontnemt waar ze recht op hadden, dan moet je ze dat zélf gaan vertellen. Ambtenaren willen beschermen, maar politieke ambtsdragers staan daarvoor zelf aan de lat.'

# Deel 1

# Ambtsdragers



# ‘Inrichtingskeuzes zijn vaak vrij fundamenteel.’

## Wethouder Pierik, Brummen

### Lastig verhaal

De bestuursvleugel van het gemeentehuis in Brummen is een statige villa uit 1870, de hoogtijdagen van het notabelenbestuur. Wethouder Pierik, zittend in haar hoge werkkamer, is echter allesbehalve een grijze notabele. Het gemeentehuis heeft ook nadelen, vertelt ze. Het inkomensdeel van de Participatiewet wordt nu door de Gemeente Apeldoorn uitgevoerd, hoewel Brummen het zelf misschien wel goedkoper zou kunnen. ‘De bijstand hierheen halen is ook wel een wens van mij, want dat scheelt verkokering. Maar zoiets stelt specifieke eisen aan de werkplekken. Veiligheid en zo. En je moet niet te veel tegelijk willen veranderen, dat heb ik wel geleerd.’

Pierik wil een verhaal vertellen dat wethouders misschien niet gemakkelijk uit zichzelf vertellen, zo zegt ze. ‘We zijn als wethouders toch geneigd om een mooi verhaal naar buiten te brengen. Je wilt graag inspireren. En er is ook van Brummen veel goeds te vertellen. Het informatie- en adviesteam waar ik vanmorgen mee meeliep bijvoorbeeld, kan 75% zelf afdoen. Dat is hartstikke mooi. Maar er is ook een verhaal dat je minder makkelijk vertelt. Over de kloof tussen theorie en praktijk en hoe lastig het is om die te overbruggen. Ik vond het belangrijk dat je dat ook zou horen.’

### Onzekere baan

Men zegt wel dat in ongeveer de helft van de gevallen de directeur van de sociale dienst feitelijk de baas is in het sociaal domein. De wethouder leunt dan uit gebrek aan talent of ambitie volledig op wat hem wordt voorgeschoteld en stuurt sterk op financiële beheersing en het vermijden van politieke risico's. De bureaucratische rationaliteit regeert dan. In de andere helft van de gevallen is de wethouder de baas. Dan worden uit politieke idealen risico's genomen of

dingen gedaan die een ambtenaar minder logisch vindt. Van die tweede helft is Pierik duidelijk een voorbeeld, hoewel zij zelf uit de ambtelijke rangen van de sociale dienstverlening afkomstig is. ‘Als WSW-consulente in Apeldoorn zag ik overdag hoe het er in de praktijk heel anders aan toeging dan ik ‘s avonds las in de stukken die ik als raadslid in Heerde goedkeurde. Eén gezin, één plan, één regisseur – was het maar zo mooi. In de praktijk van mijn werk zat ik bij multidisciplinaire overleggen waarin we met zes man aan tafel zaten, maar niemand écht wist hoe het met de jongen in kwestie ging. Dat weet zijn juf op school misschien, maar die zit er niet bij. Natuurlijk is het mooi dat de instanties goed met elkaar overleggen. Maar wat weet een jeugdconsulent die twee uurtjes per week tijd heeft voor dat gezin nu werkelijk van de situatie? Dan worden soms de ouders zelf erbij gevraagd. Maar hoe veilig is dat? Zit je daar als kwetsbare ouder aan tafel met zes hulpverleners...’

---

### ‘Eén gezin, één plan, één regisseur – was het maar zo mooi.’

Hoewel ze in haar werk zag hoe belemmerend beleid kon uitwerken, had Pierik niet per se een brandende ambitie om wethouder te worden. Toen in de aanloop naar de verkiezingen de vacature daarvoor op een professionele manier werd opengesteld, ging ze er toch over nadenken. ‘Ik zag het profiel en dacht: als je echt wat wil veranderen, moet je wel eerst aan het stuur komen.’ Een selectiecommissie van fractieleden, bestuursleden en een oud-wethouder droeg Pierik voor en in 2014 werd zij wethouder in Heerde. Die functie legde zij bijna twee jaar later weer neer. Na een sterfgeval in Brummen, pakte ze daar in 2017 dezelfde portefeuille op. In mei 2018 werd ze voor een nieuwe termijn benoemd. Wel blijft ze in Wapenveld wonen. ‘Onze jongste zoon is veertien. Die ga ik in die leeftijd voor zo’n onzekere baan geen verhuizing aandoen.’

### Gewoon, als mezelf

In Heerde hadden ze de besluitvorming over de decentralisaties vooruit geschoven tot na de verkiezingen van 2014. Daar moest het nieuwe college maar over beslissen. ‘Toen ik wethouder werd, trof ik dus een enorm pak papier op mijn bureau aan. Allemaal beleidsvisies waar snel een besluit over moest worden genomen. Visie had ik wel, dus ik ging stevig aan de slag. Zonder veel ervaring, gewoon als mezelf. Daarbij maakte ik fouten. Ik was



richting de beleidsambtenaren teveel gericht op de uitvoering. Ik wilde geen wollige algemene verhalen meer, maar een paar doelen waar de uitvoerders mee aan de slag kunnen en enkele slimme indicatoren om de raad goed te informeren. Eigenlijk wilde ik het beleid vaststellen waarmee ik als consulente had willen werken en dat ik als raadslid had kunnen begrijpen. Raadsleden stellen vragen over dingen die ze begrijpen. Daarom gaat het zo vaak over loszittende stoeptegels. Dus moeten we het sociaal domein zo begrijpelijk mogelijk maken voor de raad. Kritische vragen kunnen namelijk een mooie bron van verandering vormen.’

In Heerde gebeurde dat helaas allemaal niet. ‘Ik maakte toen ook de fout dat ik me te veel tot in het detail met de inhoud bemoeide en ik ging te vaak te lang met individuele beleidsambtenaren in discussie. Zoiets moet je dan met de leidinggevende opnemen weet ik nu. Je kunt niet zomaar ineens een ambtelijke cultuur doorkruisen. Dan ontstaan er conflicten die de verhoudingen verzieken en kan je als wethouder niet meer effectief sturen. Na verloop van tijd heb je dan geen probleem meer, dan één je het. Dat is het moment om op te stappen.’

### Vergelijken

De goederentrein die onder haar raam langs dendert hoort ze niet meer, maar aan beleidsmatige wolligheid wende Pierik nooit. Toch pakt ze het nu anders aan. Rustiger en zoekend naar de juiste bondgenoten in de organisatie. ‘De coördinator van het Team Voor Elkaar is wel blij met me, denk ik, en met het managementteam zit ik ook op één lijn. Dan kan je het toch meer samen gaan doen: meer integraliteit in de uitvoering. De functie van beleid is wat mij betreft vrij overzichtelijk. Ophalen en bedenken waar burgers beter van worden en voor de raad inzichtelijk maken wat er met gemeenschapsgeld gebeurt. Veel meer ondersteunend en faciliterend dus dan sturend. Zoveel beleid heb je eigenlijk niet nodig.’

Dat geldt ook voor externe adviesbureaus, maar soms zijn ze wel handig. Wethouder Pierik heeft net een rapport ontvangen waarin ze een externe adviseur het Team Voor Elkaar heeft laten vergelijken met de inrichting en organisatie van de sociale dienst in andere gemeenten. Ze pakt het erbij. ‘Dit rapport gaat ons enorm helpen. Het beeld bestaat dat onze consultants ruim in hun tijd zitten, omdat andere gemeenten met minder formatie toe kunnen. Terwijl ik op de werkvloer juist hoor hoe druk het daar is. Uit dit rapport blijkt nu hoe andere gemeenten meer uitbesteden bij externe partijen. Onze mensen doen veel meer zelf! Daardoor is er voor de burgers maar één loket voor de verschillende onderdelen in het sociaal domein. Dat vind ik heel goed voor de integrale afwegingen en veel prettiger voor de burgers ook. Die keuze kan ik

nu beter verdedigen tegen rekenmeesters die het inefficiënt vinden. En in het rapport staan goede adviezen over hoe we die éne toegang toch nog beter en ook efficiënter kunnen organiseren.'

Tegelijk waarschuwt de wethouder voor al te veel vergelijken. 'Het is zo makkelijk om te zorgen dat het plaatje deugt. Op de site waarstaatjegemeente.nl van de VNG is bijvoorbeeld niet duidelijk wat je met elkaar vergelijkt. Als je van alles in een algemene voorziening stopt, dan heb je heel weinig individuele besluiten. Doe je het dan beter dan een gemeente waar ze veel maatwerkvoorzieningen leveren en dus veel beschikkingen afgeven?' Datzelfde geldt voor de cliëntenperspectieven. 'Voor de Wmo en jeugd zijn we verplicht jaarlijks onderzoek naar de tevredenheid van burgers te doen. Dat gaat deels met verplichte vragen. Maar je kiest zo'n bureau zelf uit en dan heb je ook invloed op de aanvullende vragen. Ik zeg niet dat er niets van klopt allemaal, maar blijf wel altijd kritisch naar de data die je aangeleverd krijgt.'

### Voorbeelden

Wie geen genoegen neemt met een papieren werkelijkheid en het lef heeft die ook echt door te prikken, maakt het zichzelf niet gemakkelijk. Voor Pierik ligt dat niet anders dan toen ze zelf consultant was. 'Maar hoe draag ik die boodschap actief over zonder verwijdering te oogsten? Daar ben ik nu mee bezig.'

In de praktijk betekent dat zoeken naar de juiste voorbeelden waarop het beleid zou moeten aansluiten. Soms is dat een kwestie van kansen grijpen. 'We hebben hier een huisarts die zeer actief investeert in het samenbrengen van zorgverleners in zijn praktijk. Dat is een kans van hier tot ginder! Voor iedereen, maar zeker voor mij als CDA'er. Daar probeer ik dus echt werk van te maken.'

En het is een kwestie van zelf als wethouder voorbeelden tot navolging zoeken. 'Ik heb veel gehad aan de wethouderscursussen en de intervisie vanuit het Steenkamp Instituut en werk prettig samen met CDA-collega's in de regio.'

Ik leer veel van de verhalen van anderen, bijvoorbeeld van wethouder Bakker uit Huizen. Zo pik je telkens dingen op waar je wat mee kunt. En dan kom je steeds een stapje verder. Uiteindelijk wil ik niet alleen voor die éne iets goeds doen. Dan had ik net zo goed consultant kunnen blijven. Ik wil het nu voor iedereen!'



# Uit de praktijk in Oss

## Thuis in Oss

Een factor die vaak verklaart waarom democratische vernieuwing zo moeilijk voorbij de usual suspects komt, is het gebrek aan urgentie. Tevreden burgers – en dat zijn volgens Machiavelli alle burgers wiens bezittingen en vrouwen veilig zijn voor de heerser – steken hun vrije tijd niet snel in een abstract proces. Waarom zouden ze ook. Maar zet ergens een asielzoekerscentrum neer en de sporthal zit vanzelf vol. Bovendien zijn veel democratische experimenten vaak leuker voor wie goed kan praten dan voor wie liever gewoon wat doet. Verbazen doet het dus eigenlijk niet als Angelo Schuurmans vertelt over het succes van Thuis in Oss. Ontstaan rond de plaatsing van een opvanglocatie voor vluchtelingen vormt het vrijwilligersnetwerk van 85 vrijwilligers na drie jaar nog altijd een marktplaats van mensen die elkaar willen helpen. Dat initiatief was urgent en concreet en past bij het nuchtere zelfbeeld van de Ossenaar. René Peters, oud-wethouder uit Oss en Tweede Kamerlid namens het CDA: ‘Je gaat niet bij je burens aanbellen om te vragen of ze nog iets nodig hebben. Maar als je op Facebook ziet dat ze vragen of iemand iets voor ze wil meebrengen uit de supermarkt, dan doe je dat toch?’ Theatermaker Angelo, vertelt Peters, moest echt overtuigd worden dat hij beter een stichting kon oprichten en een kleine subsidie mocht accepteren om iets van zijn eigen uren te kunnen betalen. ‘Hij was er praktisch de hele week mee bezig.’

Maar Angelo’s argwaan naar overheid is gebleven. ‘Wij werken echt anders dan Vluchtelingenwerk. Minder verkokerd, minder risicomijdend. Als wij bij iemand thuis komen om hem naar het ziekenhuis te brengen en er moet een lampje vervangen worden, dan doen we dat ook meteen. En voor ons Meet & Eat project was geen VOG-verklaring nodig.’ Zo bezien is het bieden van hulp ook goed voor alle Ossenaars. Het verbindt.



**‘Je kunt dit werk alleen doen als je ook een zakelijke inborst hebt.’**

## **Wethouder Van Olden, 's Hertogenbosch**

### **Lopen voor de doelgroep**

Het oude stadhuis in Den Bosch heeft zo'n bordes om onderdanen toe te laten. Dat zullen de hertogen van Brabant tijdens hun 'blijde inkomsten' ongetwijfeld gedaan hebben. Koning Willem Alexander en Koningin Maxima deden het in ieder geval tijdens hun tournee langs de provinciehoofdsteden in 2013. Daarmee eerden zij de oude bestuurlijke verhoudingen in de lage landen: het centrale en het lokale gezag hebben elkaar nodig.

Wethouder Van Olden onthaalt zijn gasten joviaal in zijn historische werkkamer. Evenmin als zijn middeleeuwse voorgangers beschouwt hij de gemeente als een uitvoeringskantoor van de rijksoverheid. 'Als ik het als lokaal ergens niet mee eens ben, dan kom ik in de benen.' De laatste tijd is dat de loondispensatieregeling. Dat moet de vervanger van de loonkostensubsidie worden. Mensen met een arbeidsbeperking krijgen dan een deel van hun salaris van de werkgever en een deel van de overheid. Over het deel dat ze van de overheid krijgen, bouwen ze geen pensioen op. Een onzalig plan, aldus Van Olden in Nieuwsuur. 'Zo creëer je een kloof op de werkvloer die je niet moet willen.'

Dit 'lopen voor de doelgroep', zoals hij dat zelf noemt, vindt hij een belangrijk onderdeel van zijn werk. 'Het maakt je als bestuurder zichtbaar. Maar ik weet niet of de kiezer in de stad dit ook ziet en aan het CDA koppelt. Daarom heb ik lokaal ingezet op het thema eenzaamheid. Als ik

die portefeuille zou hebben, dan bel ik Hugo de Jonge, die als Rotterdamse wethouder het onderwerp eenzaamheid agendeerde en dat nu als minister van Volksgezondheid ook doet. De Jonge heeft vast een plannetje dat wij hier kunnen pilotten. Eenzaamheid is echt een CDA-thema waarop wij ons ook lokaal zichtbaar kunnen maken.'

### **Zakelijk**

Huib van Olden was advocaat en is nog steeds geen stereotype wethouder sociale zaken. Na het voltooien van zijn rechtenstudie in Leiden in 1990 leerde hij het advocatenvak op een relatief hard Haags kantoor. Later werd hij advocaat-partner en in 2001 bestuurslid van de sector lokale overheid van Ernst & Young. Tot ze hem op een zondagmiddag in 2010 vroegen om wethouder te worden. 'En of ik ook nog even binnen drie dagen wilde beslissen. Toen heb ik mijn partnership aan de wilgen gehangen. Je moet ook lef hebben om eens iets anders te gaan doen zonder daar al te lang over na te denken. Niet iedereen begreep mijn keuze.'

De keuze viel Van Olden niet tegen. 'Eerst moest ik wel ont-advocaten. Ik was gewend te adviseren. Over de beste oplossing of de sterkste argumenten. Voor een wethouder begint het echter met de vraag wat je zelf wil. Als je een eigen mening hebt, tenminste. Dan kan je als wethouder ontzettend veel voor elkaar boksen! Veel meer dan ik vooraf voor mogelijk hield, terwijl ik toch al een tijdje over de vloer kwam bij de overheid.' Maar niet alles werd anders toen hij naar de publieke sector overstapte. 'Ik ben geen wethouder geworden die vooral op dinsdagochtend besluiten aftikt in het college, zoals je weleens hoort. Ik ben twintig jaar ook gewoon een urenboer geweest. Gas erop, partnerrace overleven, bij de big four horen - ik heb m'n uurtjes wel gemaakt. Dan kan je niet opeens niets doen. Ik ben nog steeds graag veel in touw.'

In de portefeuille personeelszaken, die hij ook heeft, viel Van Olden verder op dat de balans tussen sociaal en zakelijk in de publieke sector toch iets anders ligt dan in de private sector. 'Dan merk ik dat ik gewoon wat zakelijker in de wedstrijd zit. Dat zal ook wel met mijn achtergrond te maken hebben.'

### **Balans**

'Het CDA is altijd een balans geweest tussen ondernemerschap en zorg voor de zwakken. Daarbinnen zie je wel verschillen. Froukje de Jonge uit Almere zal misschien iets meer van dat tweede zijn, ik zit zelf iets meer op de lijn van Erik de Ridder uit Tilburg. En René Peters uit Oss steunde mij bijna 'pauzeloos' bij de opbouw van de arbeidsregio hier. Maar in al die CDA-collega's herken ik de



overtuiging om mensen weer te laten meedoen. Dat is misschien ook wel ons mensbeeld als christendemocraten.'

Bij de PvdA valt dat ook te horen, maar sommige sociaaldemocraten verliezen wat Van Olden betreft het ondernemerschap uit het oog. 'Ik zag een keer een PvdA-wethouder die te maken kreeg met een mega-ingreep in zijn budget. Dan trek je natuurlijk alle registers open om iets aan het verdeelmodel te doen, maar je moet ook bedrijfsmatig blijven kijken. Hoe zorg ik minimaal dat het vinden van werk niet achterop raakt bij de zorg? Dan moet je misschien niet sociale wijkteams leading maken. Althans, als die eerst vooral met de zorgbril kijken en in de tussentijd de uitkering laten doorlopen.'

'In Den Bosch doen we dat andersom. Werken en helpen, tegelijkertijd. Eigenlijk vind ik dat ook menselijker en socialer. Iemand die zonder enige werkdruk zijn eigen ongemakken gaat proberen te tackelen... Dat is toch niet goed, volgens mij. En je houdt het betaalbaar, zo zakelijk moet je het ook blijven zien. Uiteindelijk kan je dit werk niet doen, als je niet ook een zakelijke inborst hebt. Niet meehuilen met elk probleem van de hele wereld, maar tegelijk wel het menselijke aspect altijd laten doorklinken in beleid, ook in een zakelijke context.'

---

'Uiteindelijk kan je dit werk niet doen,  
als je niet ook een zakelijke inborst hebt.'

### **Pinautomaat**

Na acht jaar werkt het gemeentelijk werk- en ontwikkelbedrijf Weener XL prima. Daardoor kan Van Olden wat afstand bewaren. 'Meewerkend wethouder ben ik alleen waar dat nodig is. Ik heb de mazzel dat er bij Weener XL een heel goede directeur zit. En hij voelt zich senang bij de samenwerking met mij. Dan is er geen aanleiding om dieper in de organisatie te gaan meedenken. Ik schaal alleen op waar dat nodig is.'

Zelf onderhandelen deed hij meer in de culturele sector. Op de casus van de Verkadefabriek, de ondernemende culturele coöperatie, staat inmiddels Van Oldens handtekening. Er moest subsidie worden afgebouwd en hun governance was onduidelijk. 'Het geld verdween uit zicht, terwijl het wel gemeenschapsgeld is. Daarin heb ik wel gezegd: jongens hoe kunnen we dit nu state of the art organiseren. Toen ben ik met het idee van een coöperatie gekomen, inclusief fatsoenlijke transparantie. Dat is toen gelukt.'

Van Oldens ervaring en achtergrond komt van pas bij onderhandelingen in de culturele sector, zeker als sommige bestuurders daar toch een beetje gewend zijn geraakt aan de wethouder als een lokaal pinautomaat. ‘Daar kan ik dan misschien net iets makkelijker mee omgaan. Sowieso heeft een jurist een prima opleiding voor het openbaar bestuur. Je leert toch snel in een dossier de hoofdlijn zien, zonder in de details te verdwalen. En door mijn ervaring laat ik me ook niet meer zo makkelijk omver blazen. Dat is wel het voordeel van om pas verderop in je carrière de publieke zaak te gaan dienen.’

### **Stijl**

De stijl van Van Olden hangt sterk met zijn persoonlijkheid samen. Het zit in de relatie die hij met anderen heeft. ‘Er was pas iemand bezig om aan onze gemeentelijke sturingsfilosofie te sleutelen. Toen zei ik: het maakt mij eigenlijk niet uit hoe je het opschrijft, het gaat uiteindelijk toch om hoe je het in de praktijk brengt. Zoals in de goede relatie die ik met mijn directeur heb en hij met mij. Dat is het belangrijkste. Je moet de ambtelijke organisatie meenemen én je moet er de regie over houden. We hebben in Den Bosch de sociale dienst en het SW-bedrijf bij elkaar gevoegd. Dat waren in mijn ogen twee processen die prima in elkaar geschoven konden worden. Met de directeuren heb ik daar heel goed en agendaloos over gesproken. Maar uiteindelijk komt ook de platte vraag: wie van de twee wordt de nieuwe baas? De verhoudingen waren toen al zó goed, dat ze er zelf al uit waren wie het zou moeten worden. Daarmee hebben ze mij ontlast.’

Door de persoonlijke relatie goed te houden, kan Van Olden stevig en effectief zijn. Namens de VNG is hij onderhandelaar voor de cao in de sociale werkbedrijven. ‘Zelfs de vertegenwoordiger van de FNV hoopt dat ik nog een termijn op mijn post blijf. Hij zag ook wel dat het mij uiteindelijk om dezelfde mensen gaat. Toch die passie voor het individu.’





# ‘De Wmo ademt juist de algemene voorziening.’

## Wethouder Bogaards, Noordoostpolder

### Passie voor de polder

Een lange bustocht over rechte wegen geeft de Poldertoren in Emmeloord de functie die de provincie Overijssel in 1950 beoogde: baken in een wijde omgeving van blauwdrukplanning. De Noordoostpolder heeft iets speciaals, bevestigt wethouder Bogaards. Haar grootouders kwamen van Walcheren, zijzelf groeide op in deze polder. In 2017 nam ze het dossier Werelderfgoed Schokland van de burgemeester over toen dat te politiek werd. ‘Dan merk je dat je als dochter van een agrariër een goede ingang hebt. De mensen waar ik langs ga zeggen: je snapt toch waar wij inzitten? En dat klopt. Ik ken het gebied. Ik kom hier ook vandaan. Ik weet dus inderdaad waar ze inzitten. En dat geeft toch een ander gesprek.’

‘Iemand opperde ooit dat ik ergens burgemeester zou kunnen worden. Maar dan moet ik voor die gemeente wel dezelfde passie zien te ontwikkelen als ik nu heb voor deze polder. Ik weet niet of ik dat kan.’ Wonen in de eigen gemeente vindt wethouder Bogaards dan ook cruciaal. ‘Ik vind het belangrijk om onderdeel te zijn van de gemeenschap waarvoor ik verantwoordelijkheid draag. Het eerste jaar had ik ontheffing van het woonplaatsvereiste, omdat ik inmiddels naar Zeewolde was verhuisd, maar die periode was echt anders. Ik ben blij dat ik weer in Emmeloord woon. Aangesproken worden in de supermarkt is onderdeel van mijn wethouderschap. Ik heb het er met Froukje de Jonge uit Almere wel eens over gehad. Die heeft dat veel minder. Een grote stad is wat dat betreft heel anders.’

## Roeping

Wethouder Bogaards heeft een achtergrond in de sociale sector, met een opleiding in de sociaal-psychologische hulpverlening en in het management. ‘Ik werkte bij een grote sociale werkvoorziening in Flevoland, met veertig consultants en honderden cliënten. Een bestuurlijke functie. Ik was verantwoordelijk voor de re-integratie en bezig met verloningsconstructies. Als vanzelf raakte ik betrokken bij personeelsvertegenwoordiging en volgde ik debatacties. Zo gaat dat. Dat heb ik ook een beetje van huis uit meegekregen. Daar hadden we aan tafel voortdurend politieke discussies.’

In 1998 werd Bogaards raadslid in de gemeente Noordoostpolder, tot het leven haar in 2002 naar Zeewolde voerde. Maar verantwoordelijkheidsgevoel voor de publieke zaak kruipt waar het niet gaan kan. Ook in Zeewolde raakte ze bestuurlijk betrokken bij het CDA en in 2010 zou ze als lijsttrekker in de raad gaan. ‘Toen belden ze van hier. Of ik wethouder wilde worden van het hele sociaal domein. Dat vonden ze in Zeewolde natuurlijk niet leuk, terecht, het was een lastige situatie, maar ik heb het toch gedaan.’

Bogaards noemt zichzelf iemand die niet te lang over de dingen nadenkt voordat ze wat doet. Toch neemt ze haar ambt zeker niet licht. ‘Ik zie het wethouderschap ook wel als een roeping. Destijds, in 2002, heb ik de kans om hier als raadslid door te groeien naar wethouder opgegeven om met mijn gezin naar Zeewolde te gaan. Dat was toen handig voor het werk. Ik dacht: als het wethouderschap iets voor mij is, dan komt het wel weer op mijn pad. Toen ik vervolgens acht jaar later gebeld werd, voelde ik mij ook echt wel gesterkt dat dit voor mij was.’ Het wethouderschap is voor haar dus duidelijk niet zo maar een vak dat je zomaar ergens kan uitoefenen. ‘Dat er mensen van gemeente naar gemeente trekken, dat begrijp ik eigenlijk niet zo goed.’

## Dat laten we ons toch niet gebeuren?

‘Toen ik hier in 2010 begon, lag er dus al een coalitieakkoord. Ik moest een Sociale Structuurvisie gaan maken, maar ik wist niet wat dat was. Bleek een soort sociale tegenhanger van de omgevingsvisie te zijn. Een prachtkans! Ik mocht met iedereen in de polder een visie op onze gemeenschap formuleren. Ieder mens heeft kwaliteiten die tot hun recht moeten komen. Iedereen doet mee, iedereen draagt bij. De sociale structuurvisie sloot helemaal aan bij de uitgangspunten van het CDA. Ook de gemeenteraad kon zich er gelukkig in vinden.’

En het bleek de ideale voorbereiding op alle decentralisatiegolven. De ideeën en de contacten lagen al klaar. ‘Toen er een quorum aan dreigde te komen vanuit de Wet werken naar vermogen, dat bedrijven een verplicht aantal

re-integratieplaatsen moesten aanbieden, hadden wij al bedacht hoe we dat zouden aanpakken. Ik ging meteen bij één van de belangrijkste ondernemers in de regio langs en vroeg hem: “zo’n quotum, dat moet voor ons toch niet nodig zijn?” Samen hebben we een bijeenkomst belegd met ondernemers uit de regio en daar heb ik het gewoon op tafel gelegd: hoe minder mensen we in de bijstand hebben, hoe lager het OZB-tarief kan zijn. Dat kan ik natuurlijk niet letterlijk waarmaken, maar we proberen wel bedrijven die iets goeds doen in het zonnetje te zetten met eervolle vermeldingen waar dat kan.’

In de hal van het gemeentehuis staat een bord met de logo’s van deze ondernemers. En Bogaards zag dat het goed was. ‘Bedrijven laten zich door een wethouder prima aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. En het is mijn stijl om dat zoveel mogelijk te doen. Dat heeft me in het CDA ook altijd aan gesproken. Dat evenwicht tussen zorg voor de kwetsbaren en ondernemerschap.’

### **Aan de lat**

Bogaards’ stijl van besturen kwam van pas bij de nieuwe Wmo in 2015. ‘Alle hulp voor het schoonmaken werd hier redelijk rigoureuus in een algemene voorziening gestopt. Je had alleen nog recht op gratis bemiddeling met een zorgaanbieder. Veel mensen moest toen zelf schoonmaakhulp gaan regelen, tegen het tarief van 12,50 euro per uur. Alleen wie er financieel niet uitkwam, kon een tegemoetkoming uit de bijzondere bijstand krijgen. Dat was best een stevig verhaal, maar we moeten niet vergeten dat er ook fors bezuinigd werd: 70 procent! Zorg was alleen nog maar voor de allerzwaksten, was het verhaal, de rest was niet te betalen. Bovendien was het idee dat we als overheid meer een partner van de samenleving zouden moeten worden. Dus zo’n algemene voorziening leek mij prima passen bij de gedachte van de decentralisaties. Dat vond de raad ook.’

Na het raadsbesluit gingen de ambtenaren het verder oppakken en uitvoeren, maar Bogaards wilde betrokken blijven. ‘Als je mensen iets ontnaemt waar ze recht op hadden, dan moet je ze dat zélf gaan vertellen. Ambtenaren willen je beschermen, maar als politieke ambtsdrager vind ik dat je daarvoor zelf aan de lat moet staan.’ Ze trok daarom in een reeks avonden alle kernen van de gemeente langs om het verhaal te vertellen. ‘Dat kwam binnen hoor, en sommigen waren echt kwaad. Maar ik had het idee dat we het konden uitleggen en dat het ook wel een beetje geaccepteerd werd.’

En we zijn natuurlijk blijven opletten in de uitvoering. Ik hoorde het verhaal van een ouder echtpaar dat het spaarpotje voor hun begrafenis aansprak om thuiszorg te betalen. Dat is wel een moment waarop je schrikt en

denkt: heb ik dit gedaan? Gelukkig hebben we daar een oplossing voor kunnen bedenken waarbij deze mensen wel voor bijzondere bijstand in aanmerking kwamen.’ En zo stuurde ze wel meer bij. Uiteindelijk belandde wethouder Bogaards over 2015, het eerste chaotische jaar van de decentralisaties, in de Top 50 van de beste bestuurders volgens het blad Binnenlands Bestuur. Dat betekende dat haar aanpak onder collega’s en politici positief was opgevallen.

### Centrale Raad

ONDANKS DE steun in de raad en de redelijke acceptatie die de wethouder tijdens de avonden zelf bij de inwoners had gevoeld, ging de algemene voorziening voor de schoonmaakhulp toch onderuit. De vakbonden en de SP – die bij de volgende verkiezingen in de raad wilde komen – voerden een heel gerichte en gecoördineerde actie. Zij mobiliseerden niet zozeer inwoners die zorg hadden moeten inleveren, maar alfahulpen die hun baan dreigden te verliezen. Hierdoor ontstond een heel andere, nationale dynamiek over werkgelegenheid. Eentje waaraan CDA-Tweede Kamerlid Keijzer vanuit Den Haag ook nog eens bijdroeg door schriftelijke Kamervragen te stellen aan staatssecretaris Van Rijn over massaontslagen in de Noordoostpolder. Hoe de staatssecretaris zijn systeemverantwoordelijkheid dacht te nemen, wilde Keijzer onder andere weten.

‘En dat hele verhaal kwam hier samen op mijn stoep,’ vertelt de wethouder. ‘Ik heb me wel erg gesteund gevoeld door mijn collega’s in het college. Die gingen tijdens een demonstratie met mij mee naar buiten om daar letterlijk naast mij te staan. Maar heftig was het wel. Ik werd in de periode een keer ‘s nachts wakker van rumoer op straat. Het waren gewoon jongeren, maar ik dacht als eerste aan woedende demonstranten.’ Uiteindelijk liep de emmer over toen de rechter een streep door de algemene voorziening haalde. ‘Ook de juridische actie was georganiseerd. We kregen veel bezwaren, onder andere omdat via de FNV vanuit de Achterhoek jurist Wevers betrokken was geraakt. De zaak die wij als gemeente verloren, kende ik persoonlijk. Die mensen zijn hier in mijn kamer geweest, maar ze wilden niet meer bewegen. Ze waren vastbesloten om tot de hoogste rechter door te procederen. En het is ze gelukt.’

Opvallend vond wethouder Bogaards wel dat de staatssecretaris al bij de eerste afwijzende rechterlijke uitspraken in 2016 door de bocht ging. ‘Ik heb nog persoonlijk contact gehad met Van Rijn over de enorme wijziging naar de algemene voorziening. Hij deelde toen die lijn. Maar ook hij had te maken met het ontslag van de alfahulpen. De uiteindelijke bedoeling van de nieuwe Wmo werd door de rechter op onderdelen teruggedraaid, dat is bijzonder en was jammer.’ Van Rijn deed geen pogingen om met nieuwe wetgeving de



bedoeling van de Wmo in de richting van de Centrale Raad te verduidelijken, maar wijzigde zijn koers. Er kwam een sociaal akkoord en de Wmo moest worden uitgevoerd conform uitspraak rechter. ‘Dus zonder de mogelijkheid van een algemene voorziening voor de huishoudelijke hulp, wat in principe wel de bedoeling was. Van Rijn bleek helemaal te zijn meegegaan met het verhaal van de werkgelegenheid. We hadden binnen de VNG discussies over de rechtspositie van alfahulpen gehad. En ik twijfelde soms. Hadden we dit nou voldoende onderkend? Uiteindelijk was werkgelegenheid voor wethouders niet de hoofdzaak om op te lossen. Het ging om de uitvoering van een nieuwe wet en het organiseren van zorg voor je inwoners. Je kon echt merken dat de staatssecretaris was omgeduwd door de sociale partners.’

Ook Bogaards koos toen voor de eenvoudige weg: alles weer terug naar maatwerk. De zaak was verloren. ‘In Steenwijkerland, waar we dit samen mee doen, kreeg de wethouder het ook steeds minder verkocht. We hebben toen ons beleid teruggedraaid. Vanaf 1 januari 2017 zijn we alles weer volgens de oude systematiek gaan doen, ook de oude gevallen. Zelf vind ik nog steeds dat wie zijn schoonmaakhulp kan betalen dat ook gewoon moet doen. En die boodschap is ook wel een beetje aangekomen. Niet iedereen van voor 2015 is teruggekomen om een nieuwe aanvraag te doen.’

Dat wil niet zeggen dat Boogaards alles een tweede keer precies hetzelfde zou doen. ‘Zo rigide is mijn stijl niet. Achteraf denk ik ook weleens: heb ik het toch te rigoureuus aangepakt? Was het anders gelopen als ik het anders had gedaan?’

## **Integraliteit**

Hoewel de algemene voorziening voor de schoonmaakhulp van tafel ging, bleef wethouder Bogaards op andere manieren wel werken aan hetzelfde idee: een kleine overheid met veel algemene voorzieningen. Die zijn immers voor iedereen toegankelijk en worden door de maatschappelijke partners ingevuld. ‘Voor mij is dat dienend leiderschap. Dat heeft alles te maken met mijn achtergrond als CDA’er. Uitgaan van de kracht van de samenleving, de talenten van mensen. Dan moet je als wethouder zoveel mogelijk partner willen zijn. Niet meer willen bepalen hoe het gaat.’

In lijn met die gedachte ging de re-integratie op afstand. ‘Die taak hebben we ondergebracht in een werkcoöperatie met één opdracht: help mensen weer aan het werk. De consultants die daar zitten, moet je niet belasten met allemaal andere dingen uit dit huis. Dat blijkt goed te werken. Ze zitten daar nu tegen de 50% succes aan.’ En de integraliteit dan? ‘Die zie ik veel meer in de preventie. Je moet de informele zorg goed op elkaar afstemmen om te voorkomen

.....

dat mensen aan de individuele voorzieningen toekomen. Ik hoorde pas van een huisarts die ons tipte hoe een eenzame man alleen zijn chemotherapie onderging. Daar gaat zo'n buurtwerker dan mee aan de slag en die zorgt voor een klein netwerkje. Dat is heel mooi en dat moeten we koesteren. Maar om drie, vier wetten te verenigen in één persoon, dat is echt een illusie. In het voorkomen en verbinden, daar valt voor een CDA-wethouder nog veel te winnen.'

.....

'In het voorkomen en verbinden,  
daar valt voor een CDA-wethouder nog veel te winnen.'



# Uit de praktijk in Oss

## Zorgcoöperatie Land van Herpen

Cas Mooijman van de Zorgcoöperatie Herpen benadrukt dat zij geen nieuw soort overheid zijn, maar een bijzondere vorm van de gemeenschap. Die is niet zomaar te vergelijken met het katholieke maatschappelijk leven van weleer. 'Bij de Katholieke Bond van Ouderen kampen ze met een terugloop van leden, wij groeien nog. Mensen staan anders in hun buurt en daar proberen wij vorm aan te geven.' Herpen is een dorpskern van Oss met 3.500 inwoners waarvan er 300 tegen 2 euro per maand lid zijn van de coöperatie. Daarvan zijn er 100 vrijwilliger en zij runnen een huiskamer, verzorgen een klusjesdienst en kunnen lichte zorg bieden. 'Het is niet zoals de ANWB, dat je pas wordt geholpen als je lid bent. Iedereen is welkom.'

Zo langzamerhand is het Land van Herpen veel meer dan een zorgcoöperatie aan het worden. Het lijkt op een modern sociaal contract voor een hechte gemeenschap die onheilspellende maatregelen in de zorg op zich ziet afkomen. Het is nadrukkelijk een sociaal contract, met afstand tot de overheid. 'We hebben een kleine opstartsubsidie gehad en over de lage huur van de huiskamer zullen wij niet treuren. Maar financieel zijn we niet afhankelijk van de gemeente,' benadrukt Mooijman. 'Geld is helemaal ons grootste probleem niet.' De relatie met het gemeentehuis is zelfs een precaire aangelegenheid die een bijzonder talent vereist. 'We hadden goed contact met Tonnie en met René. Tonnie was coördinator en is nu met pensioen en Peters is naar Den Haag. We hebben wel met de nieuwe wethouder gesproken hoor. Tonnie deed ons drukwerk gratis, maar dat is opgehouden. Moest beleid voor komen, zei de nieuwe wethouder. Daar hebben we daarna nooit meer wat van gehoord.' Peters: 'Tonnie mocht dat eigenlijk niet doen. Maar gelukkig heeft ze me niks gevraagd. Afstand tussen de overheid en burgerinitiatieven is niet alleen een voorwaarde voor het gevoel van eigenaarschap, zoals dat heet. Juist door geen overheid te zijn, kunnen initiatieven ook flexibel blijven en beter aansluiten bij wat écht nodig is. Voorzeningen waar je recht op hebt, kunnen eigenlijk heel asociaal zijn, vertelt Peters. 'Ik ben weleens met een Wmo-consulente mee geweest op bezoek bij een vrouw met overgewicht. Ze wilde een traplift en een voorziening om zichzelf in bad te kunnen tillen. Maar het was een zielig verhaal van een vrouw die het verlies van haar man nogal gedisciplineerd zat weg te eten. Daarom hebben we haar geen traplift gegeven en gaat ze nu zes dagen per week gezellig en gezond mee-eten in een verzorgingshuis.'

**Wethouder Ine van Burgsteden, Arnhem:**

'Er zitten geen slechte bedoelingen achter een bureaucratie. Het is vaak company pride: hier is over nagedacht en zó doen we het. Toch heb ik altijd de nuchtere blik van een 'gewoon' mens gehouden.'

**Wethouder Pieter Paans, Cromstrijen:**

'Draagvlak in de raad houden en tegelijk de professional maximaal de ruimte geven, dat is een behoorlijke uitdaging. Daarom heb ik altijd het hele verhaal willen vertellen. Ook wat niet goed gaat.'

**Wethouder Peter Heijkoop, Dordrecht:**

'Samen maatschappelijke opgaven te lijf gaan. Daarvoor moet je ook als wethouder flink investeren in externe contacten. Dat kan je niet aan een ambtenaar overlaten, dat moet je zelf doen.'

**Wethouder Marijke van Haaren, Berkelland:**

'Ik bracht een schat aan ervaring mee. Als wethouder in Ede zocht ik al naar manieren om meer mét de samenleving te besturen. Niet meer klassiek, van bovenaf. Uiteindelijk heb ik hier een beetje mijn eigen polder georganiseerd.'

# Deel 2

# Verbinders





‘Als je niets probeert,  
weet je zeker  
dat het blijft zoals  
het is.’

## Wethouder Van Burgsteden, Arnhem

### Knetterstoer

Arnhem is natuurlijk de stad van de veldheer Maarten van Rossem, van de Rijnbrug die net te ver lag en van de elektrische trolleybussen die weer helemaal de toekomst hebben. Maar Arnhem is ook de stad waar Marga Klompé in 1912 ter wereld kwam. Een eeuw later werd haar geboortedag herdacht met een plaquette bij haar ouderlijk huis. Wethouder Ine van Burgsteden: ‘Ik was toen fractievoorzitter van het CDA en vond dat ik daar met mijn snoet vooraan moest staan. Wat een knetterstoer mens was dat! Heerlijk eigenzinnig. Uit de verhalen, van onder andere Ruud Lubbers, weet ik dat ze fors kon drinken, dat ze rookte als een ketter, weinig sliep en dan ‘s nachts het kabinet uit bed belde, want het was een dramjurk – maar ze kreeg wel dingen voor elkaar! Wat dat betreft is ze een voorbeeld voor mij.’

‘Ik hoor als wethouder vaak dingen in de stad, waar ik dan de boer mee opga in het stadhuis. Klopt dit? Waarom doen we dat zo? Is dit nog nodig? Soms worden ze hier wel eens gek van me. Ik weet dat het de kracht van ambtenaren is om je te beschermen. Er zitten ook geen slechte bedoelingen achter een bureaucratie. Het is vaak een soort company pride: hier is over nagedacht en zó doen we het. Toch heb ik altijd de nuchtere blik van een ‘gewoon’ mens gehouden. En van daaruit als wethouder dingen voor elkaar proberen te krijgen. Lokale politiek is daarom zo mooi. Heel dicht bij inwoners

staan en dan zichtbaar ergens invloed op hebben. En ambtenaren kunnen dan ook heel trots zijn op loslaten en vertrouwen.'

### **Bijdragen**

De professionele achtergrond van Van Burgsteden ligt in de hospitality sector. 'Daarna was ik vijftien jaar ondernemer in de evenementenbranche. Dienstbaarheid en ondernemerschap hebben mij zo in belangrijke mate gevormd.' En dat geldt ook voor haar afkomst. 'Opgegroeid in een katholieke, geëngageerde boerenfamilie kom je er niet onderuit om bij te dragen. Met hulp op het erf en in het gezin, maar ook in de ruimere omgeving. Maatschappelijke betrokkenheid was doodnormaal: mijn moeder was wethouder en mijn vader bestuurlijk actief voor het versterken van de agrarische sector.'

'Wanneer je dan je eerste baan hebt en zelfstandig gaat wonen, hoort daar vanuit de coöperatieve gedachte ook bij dat je je ergens aan verbindt. Een vakbond, een brancheorganisatie en ook een politieke partij. Bij het analyseren van de verschillende partijen paste het CDA het beste bij mij. Nog steeds.'

Aan de stad Arnhem raakte ze snel verknocht. 'Ik woon al lang met veel plezier in de binnenstad. Eind 2006 kwam ik in de raad en 2010 was ik de lijsttrekker. In 2014 werd ik wethouder, met onder andere Werk en inkomen in mijn portefeuille'.

### **Sociale Leer**

Met haar portefeuille deelt Van Burgsteden het beleidsterrein van haar grote politieke voorbeeld. Als eerste vrouwelijke minister van de KVP legde Klompé in 1963 met de Algemene Bijstandswet de hoeksteen van de naoorlogse verzorgingsstaat. Ze paste daarmee de subsidiariteit uit de katholieke sociale leer toe, die scherper dan de protestantse traditie inziet waar de verantwoordelijkheid van de staat begint. 'Bijstand van genade naar recht,' zoals Klompé dat zelf zei, met behoud van menselijke waardigheid: 'de noodzakelijke kosten voor levensonderhoud én een bloemetje op tafel.'

Anno 2018 probeert Van Burgsteden onder de nieuwe Participatiewet werk te maken van de andere kant van de medaille: de betaalbaarheid van collectieve voorzieningen en ruimte voor de lokale samenleving. Maar de aandacht voor de menselijkheid is gebleven. 'Het is me helaas niet gelukt om onze medewerkers die baliewerk verrichten een badge met hun voornaam te laten dragen. Was te onveilig. Ik heb het altijd raar gevonden dat wij hier mensen ontvangen die veel privé-informatie moeten prijsgeven, zonder dat ze überhaupt weten hoe de persoon aan de andere kant van de brede balie heet. Terwijl je zelfs bij de Albert Heijn mag weten wie je helpt. Sowieso had ik het

stadhuis veel gebruikersvriendelijker willen inrichten. Maar als er ook een enorme bezuinigingsopgave ligt, moet je niet alles tegelijk willen.’

### Tegenprestatie

Ook voor het behoud van de bijstand als recht stond Van Burgsteden op de bres. Dat ging over de verplichte tegenprestatie uit de Participatiewet. Voor het CDA is de tegenprestatie in bepaalde gevallen een prima middel tot een goed doel, maar voor de VVD is ‘iets terugdoen voor je bijstand’ een geloofsartikel. De landelijke VVD stuurde staatssecretaris Klijsma daarom achter elke vermeende lokale schending aan. Amsterdam trok de meeste aandacht, maar ook in Arnhem kregen ze de staatssecretaris aan de lijn. ‘Het was tijdens een werkoverleg,’ herinnert Van Burgsteden zich, ‘dat ik werd gebeld door een nummer dat ik niet herkende. Het bleek Klijsma te zijn. Ze vroeg of het uitkwam dat ze belde. “Eigenlijk niet”, antwoordde ik. Toen hing ze weer op. Dat gaf wel een belangrijk signaal aan mijn staf over hoe ik erin zat.’

De verplichte tegenprestatie werd nog een heel ding in Arnhem. De plaatselijke VVD wilde dat burgemeester Kaiser de verordening zou voordragen voor vernietiging. Die weigerde dat. Ondertussen stuurde het ministerie de Inspectie SZW op de gemeenten af. De meeste wethouders sprongen toen alsnog in de rij en maakten hun papieren in orde. En het Rijk beschikte nog andere middelen. ‘Om te mogen experimenteren met de bijstand, had je hetzelfde ministerie weer nodig. Arnhem wilde iets proberen waarbij bijstandsgerechtigden meer vertrouwen en ruimte zouden krijgen om zelf weer aan het werk te gaan. De contouren van het Experimentenbesluit gaven echter juist meer wantrouwen en meer controle. Dat werkt niet. Toen is het helaas niet doorgedaan.’

Eigenlijk zouden de geldstromen in sociaal domein anders moeten lopen, vindt Van Burgsteden. ‘De ministeries van Volksgezondheid en Sociale Zaken zitten ons wethouders in het sociaal domein veel te veel op de huid, terwijl wij het zélf moesten doen. Dat is ook het leuke, dat je zelf iets kan ondernemen. Als de budgetten via het ministerie van Binnenlandse Zaken zouden lopen, kunnen zij naar onze positie kijken en de decentralisaties bewaken. Dat is de afgelopen periode te weinig gebeurd.’

### Mammaloe-wagen

De badges met voornamen kreeg Van Burgsteden er niet door heen, maar op andere fronten werd wel succes geboekt. ‘Wij zijn in Arnhem begonnen voor de fysieke leefomgeving en ook in het sociaal domein te kijken naar de verdeling van het geld per wijk. Deels om al het geld van één wijk bij elkaar in één potje

te doen en inwoners invloed te geven op de besteding ervan. Doen wij nu werkelijk wat de buurt wil? Leggen we geen speeltuintjes aan terwijl de wat oudere bewoners veel liever een paar extra bankjes hadden gehad? Elke wijk is immers anders.' Maar ook om zo te zien waar de grote bedragen zitten.

Met het verdelen van budgetten over de wijken zijn de Teams Leefomgeving opgetuigd. 'Die teams bestaan uit generalisten vanuit verschillende afdelingen. Ze kregen het budget mee en vooral een open opdracht: probeer uit te vinden wat een wijk werkelijk wil en waar probleemgezinnen echt mee geholpen zouden zijn. 'Het maakte mij niet uit hoe ze dat deden. Al gingen ze bij de kassa van de supermarkt zitten.'

Uiteindelijk hebben de teams het heel verschillend aangepakt. 'Sommigen gingen in een klassiek wijkgebouwtje zitten, anderen trokken met een mammaloe-wagen de wijk in. Maar de gemeente stond wel aan het schoolhek met ouders te praten over veilige oversteekplekken. Dát is invloed geven aan Arnhemmers.'

De teams halen niet alleen dingen op. Ze proberen ook actief achter de voordeur te komen van de multiprobleemgezinnen. Daar bleek de combinatie van het fysieke en het sociaal domein een gouden greep. 'In een wijk was groot onderhoud nodig. Zo'n veertig mensen die al langer afhankelijk zijn van bijstand werden uitgenodigd om naar het wijkgebouw te komen. Zij zijn bevroegd op wat zij nodig hadden om weer aan werk te komen. Eén van deze bewoners stond bekend als een amokmaker. Vaak was er politie nodig om de buurt te sussen. Hij was boos op "het systeem", maar wilde uiteindelijk vooral weer aan het werk. Door de contacten die het Team Leefomgeving heeft met de aannemer, kon deze man nog diezelfde week aan de slag. Inmiddels is de buurt een stuk rustiger. Dat is social return 2.0, zogezegd, of misschien wel 3.0.'

### **Stemmen**

Is er voor een buitenstaander iets typisch CDA in de politieke stijl van Van Burgsteden aan te wijzen? 'Dat vind ik lastig te zeggen. Sommige bestuurders hebben inderdaad snel een politiek sausje klaar. Maar wij staan meer in de traditie van een volkspartij. Ik doe het voor een nog mooier Arnhem en een nog zelfstandiger en gelukkiger Arnhemmer. Het geluk van de Arnhemmer, is

---

**'De combinatie van het fysieke en het sociaal domein een gouden greep.'**

mijn geluk. Verder is het wethouderschap vooral heel hard werken. En dingen blijven proberen. Want als je niets probeert, weet je zeker dat alles bij het oude blijft.’

Dingen proberen is ook dingen loslaten en lef hebben. Dat kan ver gaan. ‘Er komen hier veel toeristen via de Rijn per boot aan. Maar anders dan op het station, zie je op de kade niet dat je in Arnhem arriveert of de stad passeert. Dat wilde ik veranderen, maar ik kreeg het niet voor elkaar. Niet bij leefomgeving, niet bij toerisme, niet bij Citymarketing. Uiteindelijk heb ik toen een graffiti groep in de stad gevraagd iets moois op de kademuur te spuiten. Ik was hartstikke trots op het resultaat, maar toen ik een kwade mail van een bewoner kreeg schrok ik enorm. In de frustratie het idee niet via de traditionele weg gerealiseerd te krijgen was ik helemaal vergeten de buurt de consulteren! Ik typte met klotsende oksels een mailtje terug waarom ik het had gedaan en ging in op zijn uitnodiging om op de koffie te komen. Meneer mailde terug en bood meteen zijn excuses aan. Hij vond het bij nader inzien best mooi, schreef hij. Alleen aan de letter “r” had hij erg moeten wennen en er stond nog een lelijke groene afvalcontainer. Dat liep dus heel goed af en het koffiemoment was heel plezierig.’

Zou hij op je gestemd hebben? ‘Dat weet ik niet. Zoiets vraag je niet. Maar op de dag van de verkiezingen kreeg ik nog wel een mailtje van hem dat hij en zijn vrouw naar het stembureau gingen en dat ze mij een mooie dag toewensten, dus wie weet. Uiteindelijk heb ik hier als lijsttrekker bijna 75% van de CDA-stemmen gekregen. Dat is in relatieve zin meer dan de andere lijsttrekkers hier. Misschien dat ik me dan toch een beetje onderscheiden heb als wethouder.’

‘Toch hoor ik ook vaak verbazing bij mensen dat ik van het CDA ben, terwijl ik denk dat het CDA juist in de nabijheid van inwoners een zichtbare volkspartij is. Maar we hebben hier helaas onze zetel net verloren, waardoor we straks ook niet meer in coalitie zitten. We hebben dus nog veel te doen, zeker in de grote steden.’

# Bestuursstijlen

In de bestuurskunde worden de volgende stijlen onderscheiden en gewaardeerd:

Positieve en negatieve kenmerken van de vijf bestuursstijlen.

	<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
<b>Leider</b> (Wille zur Macht, is alles de baas)	Scherp, visionair, slagvaardig, doelgericht	Onaangenaam, selectief, doel heiligt middelen, scoren, monomaan
<b>Manager</b> (Legt het graag nog een keer uit)	Rationeel, doordacht, weloverwogen	Technocratisch, koel, afstandelijk
<b>Verbinder</b> (Geknipt voor de poldercultuur)	Draagvlak creërend, gemeenschappelijkheid, sfeer, consensus	Compromissen, uitstel, conflict vermijdend
<b>Ambassadeur</b> (Heeft de nummers van alle journalisten)	Extern gericht, populair, bekend, menselijk	Weinig inhoudelijk, populistisch, publiciteitsgeil
<b>Beheerder</b> (Bakens van controle en degelijkheid)	Op de winkel passen, werk goed doen, rustig, geen splijtzwam	Grijze muis, brekebeen, ambitie loos

Bron: Schouw en Tops, Stijlen van besturen, 1998, p. 90. Zie ook: Schouw, Tops & Zouridis, Stijlenboek voor bestuurders, 2018. De Handreiking CDA-Wethouder gebruikt nog de (pejoratieve) kwalificaties uit het proefschrift van Schouw (meelifter, superambtenaar en pragmaticus) voor de stijlen van beheerder, manager en verbinder.

In de Handreiking CDA-wethouder heeft de Bestuurdersvereniging van het CDA zich al eens gebogen over wat de bestuursstijl van een CDA-wethouder kenmerkt. In de samenvattende woorden van partijvoorzitter Peetoom uit het voorwoord van de handreiking: 'In mijn optiek zijn CDA-wethouders vooral politieke bestuurders en geen bestuurlijke managers. Onderscheidend voor een christendemocratische wethouder zijn sensitiviteit en betrokkenheid. De kracht van CDA-wethouders komt voort uit het feit dat zij midden in de samenleving staan met oog voor de mens en de menselijke maat.' En in hun wijze van besturen zal volgens de BSV verbinden de dominante stijl zijn, aangevuld met leiderschap. Verbinden niet als pragmatisch accepteren van het haalbare, maar als uitvloeisel van het ideaal van dienend leiderschap. 'Samenvattend, christendemocraten zien besturen als een opdracht om mensen tot hun recht te laten komen. De bestuurder mag zelf ook als mens tot zijn recht komen.'

Dat CDA-bestuurders zich onderscheiden met een meer dan gemiddeld verbindende bestuursstijl, werd al door de bestuurskundigen Schouw, Tops en Zouridis zelf vermoed. In 1998 voerden ze René Paas, destijds CDA-wethouder sociaal domein in Groningen, op als representant van de verbindende bestuursstijl.<sup>3</sup> En in de bewerking van hun boekje uit 2018 vallen ze weer terug op christendemocraten om hun punt te maken. Daar is de markante ARP'er Jan de Koning een typische verbinder en zijn het verder 'de vroegere KVP-wethouders meesters [waren] in het verwoorden van de gemeenschappelijke noemer na de inbreng van alle fracties.'<sup>4</sup>

---

**3** Gerard Schouw en Pieter Tops, *Stijlen van bestuurders. Over leiders, managers, verbinders, ambassadeurs en beheerders*, Amsterdam: Atlas, 1998.

**4** Gerard Schouw, Pieter Tops en Stavros Zouridis, *Stijlenboek voor bestuurders*, Den Haag: Sdu Uitgevers, 2018.



Foto: Richard van Hoek



# ‘De professional, die heeft er verstand van.’

## Wethouder Paans, Cromstrijen

### Wethouder-op-de-fiets

Wethouder Pieter Paans noemt zich een ‘wethouder-op-de-fiets’. Zijn gemeente Cromstrijen, product van een samenvoeging van Numansdorp en Klaaswaal in 1984, staat inmiddels zelf op het menu om één gemeente Hoeksche Waard te worden. Paans is hier ambivalent over. Hij begrijpt de argumenten, maar vreest voor de verbinding tussen gemeente en gemeenschap. ‘Trekken we voor het bestuur dan nog wel de juiste mensen aan? Het wordt in ieder geval een stuk minder aantrekkelijk om de lokale politiek in te gaan. Ik weet niet of ik naast mijn drukke baan raadslid zou zijn geworden, als het allemaal niet zo dichtbij was geweest. Letterlijk en figuurlijk.’

Paans ging na zijn MEAO-opleiding in 1990 aan de slag bij Sony in Tilburg. Daar werd hij in 25 jaar eindverantwoordelijk voor de financiële administratie van de distributie in Noord-West Europa. Totdat hij besloot wethouder in een kleine gemeente van 13.000 inwoners te worden. ‘Dat begon bij Jan Franssen, toen Commissaris van de Koningin in Zuid-Holland. “Is een baan in het openbaar bestuur niets voor jou?”, vroeg hij. Die vraag kwam voor mij op het juiste moment. Ik heb toen veel met mensen gepraat over wat het betekent om in het openbaar bestuur te werken. Langzaam kreeg ik een beetje een beeld. En toen de verkiezingen eraan kwamen en het bestuur mij concreet vroeg, heb ik het maar gedaan. Nadat ik natuurlijk uitgebreid met het thuisfront had overlegd. Want zonder hun support kan je niets. De deeltijdwethouder bestaat niet.’

Wethouder Paans kreeg het complete sociaal domein in zijn portefeuille. Één economie. ‘In de coalitieonderhandelingen heb ik gezegd: als christendemocraat, ook vanuit mijn religieuze achtergrond, wil ik mijn steentje bijdragen aan het sociaal domein. Daar heeft men mij wel voor gewaarschuwd,

maar ik wilde het toch. No guts no glory. En ik wilde economie erbij. Dat kende ik, en ik moest me toch ergens vertrouwd mee voelen.'

### Professional

Vertrouwd is Paans inmiddels duidelijk ook met het sociaal domein. Het meest vertelt hij over de jeugdzorg, een onderwerp dat zijn passie heeft. 'Als je ziet wat kinderen kunnen meemaken! Dat gaat soms wel onder je huid zitten. Dan denk je: wat een geluk heb ik eigenlijk gehad... Als overheid voel je dan je verantwoordelijkheid wel.' Maar de organisatie van goede jeugdzorg is een grote uitdaging. 'Bedrijfseconomisch was het ook gewoon een slecht verhaal: én een inhoudelijke omschakeling doorvoeren én bezuinigen. De informatievoorziening was ook nog eens erg slecht. Je moest het allemaal een beetje zelf uitvinden.'

'Wij hebben eerst prioriteit gegeven aan het doorontwikkelen van de jeugdzorg. We hebben in Zuid-Holland-Zuid met zeventien gemeenten een stichting opgezet en al onze jeugdprofessionals daarin ondergebracht. Zij vallen onder een directie, die weer wordt gecontroleerd door een Raad van Toezicht. Wethouders zijn de bestuurlijk opdrachtgevers en zij moeten in die rol vertolken wat er in hun raden leeft.'

Op papier staat de jeugdzorg voor de gemeenteraad van Cromstrijen dus op nog meer afstand dan in een gemeenschappelijke regeling het geval was geweest. Hoe heeft de wethouder dát aan zijn raad verkocht? 'Gemeenschappelijke regelingen hadden toen in onze politiek een negatieve naam. Maar het gaat om de professional. Die heb ik altijd gerespecteerd, ook in mijn werk bij Sony; zij hebben er verstand van en daar ga ik dan niet wijsneuzerig over lopen doen. Ik wil hún werk mogelijk maken en de totale kosten voor de samenleving beheersbaar houden. De consultants zitten uiteindelijk hier op het gemeentehuis, ik ken ze. Maar ik ga niet op casusniveau ingrijpen. Ik wil ze vooral vertrouwen geven. Dat ik ze niet zal laten vallen als ze een eerlijke inschattingsfout maken en de zaak alsnog op mijn bureau belandt.'

### Solidair

Politiek draagvlak in de raad behouden en tegelijk de professional maximaal de ruimte geven, dat is een behoorlijke uitdaging. Als wethouder vraag je de

---

'Altijd het hele verhaal vertellen, dat was mijn strategie.'

raad dan namelijk feitelijk het budget over te maken naar een private stichting en vervolgens te respecteren wat de professionals daarmee doen. Dat kan lastig worden, als niet iedereen onmiddellijk krijgt wat hij wil en verhaal gaat zoeken bij een raadslid.

Paans vertelt dat hij de raad altijd zoveel mogelijk heeft willen meenemen. ‘Altijd het hele verhaal vertellen, dat was mijn strategie. Het succesverhaal, maar ook als het niet goed gaat. Dan bouw je aan het vertrouwen bij de raad, dat je nodig hebt als het spannend wordt.’ Regionaal ligt het nog complexer. ‘Wij zijn binnen de regio solidair met elkaar in het jeugdbudget. Iedereen maakt het hele budget over, ook als er toevallig voor jouw gemeente minder geld nodig was. Maar vergis je niet, dat kan zo anders zijn. Het zijn allemaal dagkoersen. Dat heb ik ook telkens tegen de raad gezegd: we zitten nu in het goede rijtje, maar dat kan volgend jaar anders zijn. Toch zie je dat dit soort onderlinge solidariteit broos is. Bij de laatste gemeenteraadsverkiezingen gingen sommige partijen stoken. Dat ‘wij’ niet voor ‘hen’ zouden moeten willen betalen. Zoiets vind ik echt gevaarlijk. Ik had een collega die in een jaar een miljoen kwijt was aan één gezin. Dat kan hier ook gebeuren en een individueel gezin moet je geen inzet van een politiek debat willen maken. Onder wethouders staat die solidariteit ook niet ter discussie.’

Paans’ respect voor professionaliteit betekent niet dat hij zelf de hele dag achter zijn bureau blijft zitten. Juist niet. ‘Ik ben de hele tijd op pad, duik overal op. Ik kan me voorstellen dat ze wel eens denken: waar bemoeit hij zich nu weer mee? En ik laat me ook wel weer eens terug in mijn hok sturen. Maar uitdagen, verbinden en inspireren, dat zijn wel dingen die ik belangrijk vind voor een wethouder. Ook met de samenleving. De lijntjes zijn vaak kort. Voordat iets uit een enquête blijkt, heb ik het vaak op de muziekvereniging al gehoord. Kleinschaligheid kan trouwens ook een gevaar zijn. Als je iemand goed kent uit de kerk en van de golfbaan, hoe kritisch durf je dan nog te zijn op zijn werk als bestuurder? En als wethouders meegaan op huisbezoek met een consulent – dat doen we af en toe – dan zoeken we een gezin aan de andere kant van het eiland uit.’

### **Christendemocraat**

Als een PvdA-wethouder jouw portefeuille zou overnemen, waar zou je dat aan merken? ‘Ik denk dat het CDA meer de eigen verantwoordelijkheid van de mensen zelf benadrukt. De PvdA legt de verantwoordelijkheid toch sneller weer bij anderen. Zo’n begrip “participatiesamenleving”, ook weer zo’n jeukwoord. Gewoon doen, zeg ik. Laat het maar zien. En wat voor naampje je daaraan geeft, dat maakt dan ook weer niet zo veel uit.’

Maar de verschillen moeten niet worden overdreven. ‘Je ziet vooral CDA’ers en sociaaldemocraten in het sociaal domein hun verantwoordelijkheid nemen. Daar zit toch iets. Het is niet wij-zij, of zo. De sociaaldemocratie heeft ook veel prachtige waarden in zich. Het ligt allemaal dicht bij elkaar. Het is meer de wijze waarop je daar vorm en inhoud aan geeft. En dan is die persoonlijke verantwoordelijkheid bij ons toch wat sterker. Vanuit mijn eerdere ervaring bij Sony vraag ik nog wel eens aan een adviseur: maar zou jij dat privé dan ook zo doen? “Nee”, zegt hij dan soms. Maar waarom dan wel met belastinggeld? Dan wil ik de argumenten wel weten. Kan best zijn, dat het toch betaald moet worden. Maar ik heb geleerd: dit is geld van een ander. Daar moet je driedubbelzuinig op zijn. Dat geldt ook voor experimenten en pilots.’

### **Pamflet**

Paans is een van de ondertekenaars van het CDA-Pamflet Het gaat ons om mensen. ‘Dat was een mooi stuk. We probeerden woorden te geven aan een gemeenschappelijk ideaal. Ik heb er nadien niet zoveel meer mee gedaan. Je bent hier toch een wethouder die zelf zijn speeches zit te schrijven, dan blijft er niet zoveel tijd meer over. Soms miste ik wel het contact met andere CDA-wethouders. Dat had misschien wel wat structureler gekund. Ook het contact met het landelijke CDA trouwens. Cluster dat wat meer, maak niet snel een rondje. Ik heb weleens tegen een CDA-Tweede Kamerlid gezegd: “ik heb als wethouder gewoon last van je!” Zeker toen het CDA als oppositiepartij in de Tweede Kamer soms ferme standpunten innam. Ik begrijp het allemaal wel, het zijn verschillende rollen, maar ik moest het hier allemaal uitvoeren. Dan helpt het niet als ze er in Den Haag schande van spreken. Of als ze te veel op de stoel van de wethouder willen gaan zitten.’

‘Maar zo’n pamflet, dat moet uiteindelijk in je houding en je gedrag zitten. Dat ik het na vier jaar naast mijn werk leg en dat het dan klopt. Ja, dat hoop ik wel. Daar zit wel een verschil met andere partijen, zonder hen te kort te willen doen. Er staan daar twee foto’s op de kast: mijn oma en mijn moeder – veel te jong overleden. Zij zijn mijn rolmodellen. Twee mensen die dat dienend leiderschap echt in zich hadden, soms te veel dienend wat mij betreft. Maar het waren mensen die hun verantwoordelijkheid namen en hun rug recht hielden als het erom ging. Ze stonden ergens voor en hadden uitstraling. Mijn moeder was een gelovige vrouw en toen zij overleed kregen we van alle kanten kaarten en brieven. Ook van mensen die niet geloofden, maar die wel wilden horen wat mijn moeder bewoog. Het is mijn inspiratie om in de lijn van die mensen door te gaan. Zo voel ik het ook. Ik heb mijn baan opgegeven en mijn auto van de zaak. Be it! Het is een stap zetten, dingen achterlaten, het onbekende

tegemoet. In vast vertrouwen heb ik dat gedaan, en doe dat nog. Dát zijn mijn drijfveren om het te doen. Ik denk dat ik in deze functie meer bijdraag dan mijn managementfunctie bij Sony. Voor de samenleving dan. Ik proef dat ik hier meer mijn steentje kan verleggen dan daar. Ieder mens wil zich gekend weten, dat zit in alle mensen, ieder mens heeft talent. Daaraan bijdragen is echt hartstikke mooi werk. Mensen uit de sociale werkvoorziening, als je die trots ziet zijn als ze je koffie serveren in het verzorgingshuis... Man, that's it! Daar doe je het voor.'



Foto: Ronald van den Heerik

# ‘Ik geloof vooral in wat werkt.’

## Wethouder Heijkoop, Dordrecht

### Gratis koffie

De gemeente Dordrecht verschijnt in verschillende gedaanten. Op het klassieke stadhuis van ‘de eerste stad van Holland’ heerst inmiddels de ceremoniële sfeer van een trouwlocatie. Maar bij de sociale dienst gaat het eraan toe als in een moderne koffiebar, inclusief barristas die hartjes in het schuim van cappuccino kunnen maken. De koffie is gratis en daar is over nagedacht. Als mensen stijf van de stress naar de sociale dienst komen, moet je ze geen nummertje laten trekken voor een balie of in een klinisch kamertje ontvangen. Directeur Yvonne Bieshaar, in het Algemeen Dagblad: ‘We brengen gewoon de menselijkheid erin. Het is geen geldsmijterij. We laten met de gratis koffie zien dat je ertoe doet en welkom bent.’<sup>5</sup>

Gratis koffie is er ook voor het bezoek bij de wethouder Heijkoop, maar dan bovenin een onopvallend grijs stadskantoor uit de jaren zeventig – het derde gebouw waar gemeente en burgers elkaar treffen. Van zijn eigen huisvesting roemt de wethouder vooral het uitzicht en hij vertelt dat er plannen zijn voor een nieuw stadskantoor. Maar liever nog spreekt hij over ‘zijn’ sociale dienst, waar hij bijzonder trots op is. ‘We bedienen de hele regio van de Drechtsteden en zijn zo de vijfde sociale dienst van Nederland. En misschien wel de beste, durf ik te zeggen.’ Niet zozeer vanwege die gratis koffie, maar vooral ook door de hoge uitstroomcijfers en hoge klanttevredenheid. ‘We hebben veel duurzame uitstroom gerealiseerd door onder meer intensieve jobcoaching en een zeer actieve werkgeversbenadering. Daarvoor moet je ook

---

<sup>5</sup> Algemeen Dagblad Dordrecht, *Sociale Dienst schenkt luxe koffie: cliënten stuk minder gewelddadig*, 7 maart 2018.

als wethouder flink investeren in contacten met bedrijven. Dat kan je niet alleen aan een ambtenaar overlaten, dat moet je ook zelf doen.’ ‘Maar,’ voegt hij er onmiddellijk aan toe, ‘het is echt iets wat we samen hebben gedaan. De infrastructuur is hier op orde. Als ik morgen onder de tram loop, gaat het hier gewoon door, en dat gold voor mijn voorganger en dat geldt weer voor mijn opvolger.

### **Gunnen**

De balans tussen het claimen van successen en het onmiddellijk weer delen van de eer is cruciaal. ‘Ik had als wethouder in aanloop naar de verkiezingen hier lokaal een redelijk goede pers. Een overwegend kritische columnist schreef kort voor de verkiezingen een positieve column over mij. Ik vond het leuk om te lezen, maar voelde me ook een beetje opgelaten. Besturen is voor een groot deel teamwork tussen college, raad en ambtenaren. Toen ik het tijdens mijn ontbijt las, wist ik meteen: ik weet niet of dit mij gegund wordt. Later op de dag in een commissievergadering moest ik voor mijn gevoel steviger aan de bak dan anders. Ik voelde dat sommigen dachten: leuk hoor, zo’n grote Heijkoopshow, maar daar gaan wij niet aan meewerken. Toch waren de meeste reacties leuk en positief. Politiek is gunnen en gegund worden.’

Voor Heijkoop zelf is dat meer dan een strategisch inzicht om effectief te zijn. Het is ook zijn stijl als wethouder om zoveel mogelijk samen met maatschappelijke partners op te trekken. ‘Ik geloof niet zozeer in wethouders die alleen maar uitvoerders van de raad zijn. Je moet een idee hebben en daar de boer mee op gaan. In de raad en zeker ook in de stad. Vanuit de verbinding proberen partijen bij elkaar te brengen en samen maatschappelijk opgaven te lijf te gaan. Ik denk dat andere politieke partijen dat ook wel willen, maar bij CDA’ers zit het misschien net iets meer in het genen.’

Dat geldt in ieder geval voor de boerenzoon uit Oud-Alblas zelf. ‘Op verjaardagen kijkt men soms naar mij omdat ik toevallig zo nu en dan in de media opduik, maar heel mijn familie is actief in maatschappelijke verbanden. Ik benadruk bijvoorbeeld graag de inzet mijn tante, die zo maar even het vluchtelingenwerk in de Alblasserwaard coördineert. Maar ook mijn broer die jeugdtrainer is, of een oom die in het bestuur van de school zit, en zo kan ik nog wel even doorgaan. Iedereen draagt zijn of haar steentje bij. Vaak wordt onderschat wat er in de maatschappelijke verbanden gebeurt.’

---

‘Politiek is gunnen en gegund worden.’



## Wethouderskabinet

In zijn stad mag Heijkoop dan vooral de verbinder zijn, naar buiten toe heeft hij zeker ook een activistische kant. ‘De samenwerking tussen gemeenten en het kabinet wordt wel spannend. Gemeenten hebben grote tekorten in het sociaal domein en het kabinet moet daar iets mee. We hadden hier in Dordrecht een grote uitstroom, maar tegelijk ook een groot tekort. Schiet mij dan maar lek. Als je het puur financieel zou bezien dan zouden we sommige mensen langer in de bijstand moeten houden in plaats van aan het werk te helpen. Dat is niet oké en doen we dan ook niet. Ik geloof erin dat iedereen meedoet in onze samenleving. Ik vind dat de VNG zich op dit soort onderwerpen wat meer als belangenbehartiger van de gemeenten moet opstellen en langer op de barricaden moet blijven vechten. Ze willen toch altijd weer aan tafel blijven.’

Ook van het kabinet, dat vol met oud-wethouders zit, had hij wel wat meer begrip voor de positie van gemeenten verwacht. ‘Ik krijg geregeld een actieplan in mijn mailbox. “Beste wethouder”, gaat het dan, “we gaan aan de slag!” Ik zet al die berichten in mijn bakje to do. Ik kijk waar het ons eigen beleid versterkt, maar ga geen actieplannen uitvoeren zolang er geen financiële paragraaf bij zit en ik alle middelen nodig heb om de gaten in het sociaal domein te vullen. Ik hoop dat de wethoudersploeg in Den Haag zich wel realiseert dat er een hoop van de ambities uit het regeerakkoord niet uitgevoerd worden als de middelen ontbreken.’

## Verantwoordelijkheidsgevoel

Peter Heijkoop is een jonge wethouder in een grote gemeente. Na een studie Gezondheidswetenschappen en een mooie carrière bij een grote woningcorporatie, werd hij in 2010 door toenmalig CDA-wethouder Dion van Steensel in de Dordtse politiek betrokken. Hij werd de kroonprins. Na de verkiezingen van 2014 voerde hij de fractie aan en in 2016 begon hij als wethouder in het sociaal domein. ‘Er waren er destijds op mijn werk wel een paar die zeiden: wat ga je nu doen? Financieel werd ik er niet wijzer van en zij zagen vooral de mindere kanten van een drukke en onzekere baan, terwijl ik ook een jong gezin heb. Ik vind het bijzonder om te mogen doen, maar je doet dit toch ook uit een gevoel van verantwoordelijkheid voor de publieke zaak.’

‘We moeten echt eens kijken naar wat we van wethouders en raadsleden in kleinere gemeenten, zoals bijvoorbeeld Alblasserdam verwachten. Daar ligt

---

6 Inmiddels is wethouder Heijkoop toegetroten tot het bestuur van de VNG voorzitter van de Commissie Participatie, Schuldhulpverlening en Integratie (voorheen ‘werk en inkomen’). Het interview voor die tijd is opgenomen.

de vergoeding een stuk lager, terwijl zij ook de hele dag op pad zijn en onder een publiek vergrootglas liggen. Hoeveel verantwoordelijkheidsgevoel moet je dan hebben? Logisch dat je dit ambt dan eerder aan het einde van je carrière vervult dan aan het begin. Leeftijd van het college en inwoneraantal blijken overigens omgekeerd evenredig aan elkaar. Hoe groter de gemeente, hoe jonger de wethouders.' Wat dat betreft loopt Dordrecht sinds het aantreden van de toen 33-jarige Heijkoop weer beter in de pas met de trend. Hij volgde in 2016 CDA-wethouder Bert van de Burgt op, die met pensioen ging.

### **Be good and let others tell it**

Van Steensel, Van de Burgt, Heijkoop: in Dordrecht geeft het CDA het bestuurlijke stokje nog gewoon door. 'We zijn sterk verweven met de verenigingen en het maatschappelijk middenveld hier. Daar zitten echt onze mensen. In 2014 hebben we daar onze vierde zetel weer vandaan gehaald. Over de jaren heen hebben we zo een mooie lijn van bestuurlijke continuïteit neergezet. Geen gedoe gehad in de fractie. Dat is belangrijk voor onze achterban. Die zit niet te wachten op allerhande jolige fratsen, ook niet van mij als wethouder. We mogen als CDA best wel een beetje saai zijn, als we maar spannende ambities hebben die goed zijn voor onze stad en onze inwoners. Mijn fractie en achterban vinden het ook belangrijk dat ik zichtbaar ben; in de stad en in de media. Niet met lintjes knippen maar met duidelijke inhoudelijke ambities en resultaten voor onze inwoners.'

'Soms zijn we nog te bescheiden. Die resultaten kunnen zich dan in verkiezingstijd in een soort "wethoudersbonus" vertalen. Dat hebben wij de laatste keer gedaan, met name op de duurzame uitstroom uit de bijstand. De fractie mag best uitventen dat de verantwoordelijk wethouder van het CDA is; zeker omdat wij in onze stad al tien jaar verantwoordelijkheid dragen op dit gebied. Dat geeft ook positieve reacties vanuit de stad. Een beetje zoals de Amerikanen zeggen: be good and let others tell it.'

Midden in de kamer van Heijkoop staat nog een groot kartonnen bord op een staander. Het is het actieplan Passie voor Onderwijs waarmee de onderwijspartners in de regio samen de tekorten personeel in het onderwijs willen wegwerken. Er staan veel handtekeningen onder en dat maakt de wethouder trots. 'Hier hebben we hard aan gewerkt en het is echt is wat we samen hebben gedaan. Niet door te wachten tot iedereen aan boord was trouwens, maar door met een paar grote spelers te beginnen en te zien dat anderen vanzelf aanhaken. In die zin moet je soms leidend durven zijn.' Het actieplan werd een paar dagen voor de verkiezingen met redelijk wat media-aandacht gepresenteerd. 'Dat was natuurlijk wel mooi, maar dat kon alleen

omdat de partners uit het onderwijs mij dat gunden. Ze vonden dat ik hier zo hard aan had getrokken dat zij zelf kwamen met het moment vlak voor de verkiezingen.’ En, werkte het? ‘We hebben er wel opnieuw stemmen bij gekregen. Maar net niet voldoende voor een vijfde zetel. Daar zijn we nu een fractie van verwijderd...’

## Stijl

Een solide bestuurderspartij is uit de aard niet heel onderscheidend. ‘Maar op lokaal niveau is politieke kleur ook niet het belangrijkste. Mijn vorige baan bij een grote woningcorporatie was eigenlijk veel politieker. In die sector werden meer spelletjes gespeeld en moest je altijd je stoelpoten in de gaten houden. We kregen zelfs woordvoerderslijntjes vanuit Den Haag voor wat je tegen een gemeente kon zeggen. Dat is hier anders. De 39 raadsleden van Dordrecht willen allemaal het beste voor de stad. Uiteindelijk kan je elkaar daarop aanspreken.’

Is er iets typisch CDA aan zijn aanpak? ‘Ik weet niet of je dat zo kan zeggen. We hadden het over de verbindende stijl die CDA-ers misschien wat meer in de genen zit. Maar voor de rest geloof ik zelf vooral in wat werkt. Bij de aanpak van werkzoekenden, bijvoorbeeld, ga ik niet mee in de testosteronpraat van de VVD en ook niet in de knuffelpraat van linkse partijen. Met beide kampen heb ik gedoe gehad over ons bijstandsbeleid. Maar we hebben hier én gratis goede koffie voor bijstandsgerechtigden én een hoge uitstroom. Het eerste komt voort uit een positief mensbeeld op basis van respect voor iedereen en het tweede is wat je iedereen toewenst: werk. Toch krijg ik van mijn stukken in het college of de raad weleens het commentaar terug dat het “weer een typisch zo’n CDA-verhaal” is. Kennelijk zitten de herkenbare noties er dan toch in!’

De politieke stijl van Heijkoop houdt ook enige afstand in. ‘Ik ben niet iemand die zich als wethouder alleen maar tussen de inwoners begeeft, al is het wel belangrijk om voeling te houden met de stad. Dat doe ik ook veel in mijn vrije tijd bij de sportvereniging of in de stad. Ik geloof ook niet dat de inwoners alles maar moeten bepalen. Daar ben ik misschien een beetje ouderwets in. Inwoners meenemen op basis van jouw visie, naar ze luisteren, maar ook duidelijk maken waar ze niet over gaan en dat als je naar ze luistert dat niet automatisch betekent dat zij dan ook hun zin krijgen. Je moet als bestuurder ook wel je eigen koers durven varen. Dat hoort er ook bij.’



# ‘Individuele rechtvaardigheid, liefst zonder juristen.’ Wethouder Van Haaren, Berkelland

## Tent

Het gemeentehuis van Berkelland in Borculo ligt er tegenwoordig vredig bij. Dat is wel eens anders geweest. In april 2015 bezetten boze huishulpen samen met de FNV de hal van het gemeentehuis. Ze organiseerden een ‘zorgtribunaal’ waar CDA-wethouder Leo Scharenborg min of meer met Hitler werd vergeleken.

De woede was gericht tegen het radicaal wegbezuinigen van de eenvoudige huishoudelijke verzorging onder de nieuwe Wmo. De gemeenteraad zag met de landelijke korting van 40% op het totaalbudget geen andere mogelijkheid om de eindjes in het sociaal domein aan elkaar te knopen. Alleen wie zelf geen regie kon voeren of echt straatarm was, kreeg zijn huis nog schoongemaakt.

Meer gemeenten hadden dergelijke drastische keuzes gemaakt, maar Berkelland kwam het meest in de landelijke wind te staan. FNV Zorg en Welzijn en de SP, die zich in de lokale politiek wilde invecchten, zetten tegenover het gemeentehuis een grote tent op. Er volgden Kamervragen en Emile Roemer kwam langs. Via Twitter eisten de actievoerders de komst van staatssecretaris Van Rijn. Ondertussen was ook de lokale held Jurist Wevers in de tent neergestreken om voor iedereen een bezwaarschrift te schrijven. Wethouder Scharenborg, veteraan in de lokale politiek, bleef echter volhouden: er was geen geld. Dat ging hij ook in de tent tegen de actievoerders vertellen, maar overtuigen deed hij hen niet. Het protest zwol alleen maar aan. Toen uiteindelijk in één van zijn vele andere dossiers procedurefouten bleken, stapte hij op.

De CDA-fractie beseftte dat ze niet de tijd had om een nieuweling in het wethouderschap te laten groeien en zocht naar iemand van bestuurlijk kaliber. Die was er. In het naburige Lochem was juist Marijke van Haaren neergestreken, omdat haar man daar een bed & breakfast ging beginnen.

### **Partij van de samenleving**

‘Ik kom uit een katholiek, apolitiek nest. Ik heb Engels gestudeerd, maar kon in die tijd daarmee geen baan vinden. Toen ben ik eerst bij het Bouwfonds Nederlandse Gemeenten gaan werken en daarna in een kunstzinnige omgeving. Ik was lang kunstbemiddelaar: ik kocht kunstproducten in en plaatste die op scholen.’ Ze raakte betrokken bij de lokale politiek. ‘Al oriënterend bleven GroenLinks en het CDA over als de partijen waar ik mij wel in kon vinden. Met het CDA zag ik meer overeenkomsten. Daar zat meer redelijkheid in dan ik proefde bij het soms toch wel erg fanatieke GroenLinks. Het CDA leek mij ook meer de partij van de samenleving.’

De keuze beviel wederzijds, want voor het CDA werd Van Haaren in 1994 raadslid en vier jaar later wethouder in Ede. Tussen 2003 en 2011 was ze twee termijnen gedeputeerde in Gelderland. Daarna kwam er mooi werk in Den Haag op het gebied van duurzame mobiliteit. Na de verhuizing naar Lochem begon de reistijd haar op te breken. ‘Ik ben iemand die niet snel problemen ziet, ik had daar vooraf heel luchtig over gedaan. Maar dagelijks van Lochem naar Den Haag, dat viel mij tegen. Toen er een beroep op mij werd gedaan om Scharenborg op te volgen, was ik daar wel gevoelig voor. Dat is ook CDA: je verantwoordelijkheid nemen. Ik dacht: ik help ze een jaar op streek en dan ga ik terug naar Den Haag. Maar ik kreeg het zo naar mijn zin dat ik nu blij ben met mijn nieuwe termijn tot 2022.’

### **Netwerk**

‘Ik bracht een schat aan ervaring mee. Als wethouder in Ede zocht ik al naar manieren om meer mét de samenleving te besturen. Niet meer klassiek, van bovenaf. Als gedeputeerde was ik verantwoordelijk voor de aanleg van de N18. Daarvoor heb ik voor van die kolkende zalen gestaan. Niet alleen omdat ik als verantwoordelijke bestuurder zélf mijn verhaal wilde vertellen. Politiek is ook emotie, is ook theater. Als iemand achter uit de zaal kwaad iets roept, dan stap ik daar meteen op af. Op zo’n avond moet ook iets gebeuren. Daar moet je authenticiteit laten zien en laten merken dat je respect hebt voor ieders eigen mening. Dan wek je vertrouwen en kom je er in 95% van de gevallen vervolgens gezamenlijk uit.’

Toch kwam ook Van Haaren in eerste instantie niet verder met de actievoerende thuishulpen voor het gemeentehuis. ‘Het zat muurvast met de mensen in de tent. Hans Borstlap van de Raad van State was hier gevraagd als bemiddelaar. Via hem kon ik een afspraak regelen met de vicevoorzitter van de FNV. Wacht, ik zoek zijn naam even op.’ Van Haaren pakt haar telefoon en scrollt door een ongetwijfeld indrukwekkende contactenlijst. ‘Ruud Kuin! Die was het. Hij was toen tijdelijk Agnes Jongerius opgevolgd. Met hem heb ik in Utrecht over de impasse gesproken. Dat is ook CDA, een goed netwerk. Dan hoef je het niet alleen te doen.’

Pas bij het uitwerken van het geluidsbandje van het interview valt het mij op hoe natuurlijk Van Haarens talent voor netwerken is. Ze gebruikt in het gesprek regelmatig mijn naam, identificeert aan het begin een paar gezamenlijke contacten en noemt tijdens haar verhaal veel namen met de vraag of ik die ook ken. En meer dan anderen informeert ze naar waar mijn expertise ligt. Misschien is zelf kunnen netwerken wel een voorwaarde voor goed besturen in de netwerksamenleving.

### **Verkeerd bezig**

Wat daar verder van zij, het oplossen van het conflict op de stoep van het gemeentehuis was meer dan een kwestie van opschalen en bemiddelen. Van Haaren: ‘Ik begon in te zien dat we als gemeente verkeerd bezig waren. Een ambtenaar kwam mij bijpraten over besparingen die we via centen en dubbeltjes in het uurtarief van de hulpen zouden kunnen realiseren.’ Terwijl er ondertussen extra geld naar juristen moest om de honderden bezwaren af te handelen die Jurist Wevers inmiddels ingediend had. ‘We worden al te veel geregeerd door accountants en juristen! Het gaat niet alleen om geld en cijfers. Sowieso kijk ik voor bezuinigingen liever naar de managementlagen dan naar de laagstbetaalden die het echte werk doen.’

Het moest dus over een andere boeg. Van Haaren had al eens contact gehad met professor Jan Telgen, autoriteit op het gebied van inkopen en aanbesteden in Enschede en ook een CDA’er. ‘Van hem heb ik geleerd dat je kunt aanbesteden op geld of op waarde en kwaliteit. Bij het eerste bedenk je wat je nodig hebt en kijk je wie dat het goedkoopste kan. Bij het tweede zeg je hoeveel geld je beschikbaar hebt en kijk je wie daar het meeste waarde en kwaliteit voor kan leveren. Dat is misschien niet het goedkoopste, maar stimuleert wel creativiteit bij de aanbieders. Zoiets wilde ik hier. Als het volume van de thuiszorg naar beneden moest, dan moest de kwaliteit omhoog. Met die gedachte ben ik aan de slag gegaan.’

Dit is een grote gemeente, in oppervlakte. Weet je hoeveel reiskosten je kunt besparen als schoonmakende huishulpen ook even in de koelkast mogen kijken om te kijken of het goed gaat? Ik had nog wat financiële ruimte in een toeslagenregeling. Samen met het Graafschap College hebben we een bijscholing ontwikkeld waarmee huishulpen méér soorten zorg konden gaan leveren dan alleen schoonmaken. Zo kregen ze zelf mogelijkheden om verlies aan werk met ander werk op te vangen. En konden ze zichzelf ontwikkelen. Dat vind ik zelf een beter verhaal en gelukkig kon ik er ook de vakbonden mee overtuigen. Vaak zijn die nogal star, vind ik, maar hier gingen ze mee akkoord.'

De tent werd afgebroken en de wethouder kreeg een mini-tentje aangeboden als aandenken. 'We hebben hier toen nog twee jaar een Platform Berkelland gehad met alle partijen. Als voorzitter heb ik Lodewijk de Waal gevraagd, die kende ik nog uit een ander gremium. Het leek mij goed om de vakbonden er goed bij te betrekken. Het platform kwam twee, drie keer per jaar bij elkaar en daarin werden vele plooiën glad gestreken.' Door in waarde en kwaliteit te gaan investeren en door een eigen polder te bouwen, sneed Van Haaren waarschijnlijk de pas af van de SP. Elk certificaat dat zij als wethouder aan een bijgeschoolde huishulp kon uitreiken, was in ieder geval een overwinning van haar politieke stijl op de actievoerende stijl van de socialisten. 'Inmiddels zijn we zelfs een landelijk voorbeeld geworden. Uiteindelijk heeft de SP in 2018 hier niet meegedaan aan de verkiezingen.'

### **Grijze gevallen**

Het oplossen van het conflict over de thuiszorg bleek niet Van Haarens grootste klus. 'Berkelland is een samenvoeging van vier dorpen. Daarmee is het nu op papier een redelijke gemeente van 44.000 inwoners, maar in de bestuurlijke cultuur was het nog een verzameling dorpen gebleven. Op dingen als aanbesteding, contractenbeheer, enzovoorts moesten we echt nog een behoorlijk been bijtrekken. Er lag een raadsbesluit om consultants in een stichting onder te brengen. Daar had ik als wethouder in Ede geen goede ervaringen mee. De ambtenaren die aan de keukentafels zitten zijn wel ons gezicht. Daar moeten onze beste mensen zitten en dus wil ik die club graag dicht bij mij houden, ook in politieke zin. Dan kan ik mij er ook in individuele gevallen mee bemoeien, in plaats van dat ik mijn tijd kwijt ben met een stichtingsbestuur. Het maakt zoveel uit hoe je een keukentafelgesprek doet! Kijk de mensen aan en laat je laptop dicht, bijvoorbeeld, en blijf vanuit de burgers zelf denken, ieder heeft zijn eigen waarheid.'

Van Haaren schiet als vanzelf over naar voorbeelden waarin ze als wethouder een casus bijstuurde. Toen een consultant wilde bepalen voor welke



bestemmingen een vervoersvergoeding gebruikt mocht worden. ‘Dat moet je eigenlijk niet doen. Het gaat niet om wat wij ergens van vinden, maar om het respecteren van iemands eigen keuzes.’ Of toen consultants vonden dat iemand met duizend euro goed geholpen zou zijn, maar de meetlat daar geen ruimte voor bood. ‘Ik vroeg: staat er dan geen hardheidsclausule in de regeling? Die stond er wel, kreeg ik als antwoord, maar die wordt normaal niet gebruikt. Nu wel, heb ik toen besloten. Daar neem ik graag bestuurlijke verantwoordelijkheid voor.’ De wethouder haalt een factsheet van het Centrum Indiciestelling Zorg tevoorschijn over de vele mogelijke grijze gevallen tussen de Wet langdurige zorg en de Wmo. ‘Ieder mens is eigenlijk een grijs geval. Ken je dat laatste rapport van de Ombudsman Zorgen voor burgers? Lees daar in ieder geval de samenvatting van. Aan de randen van de wet bloeien de beste oplossingen. Die oplossingen, waar de mensen écht wat mee kunnen, die moeten we proberen te plukken! Het gaat mij om redelijkheid en billijkheid. Om rechtvaardigheid in het individuele geval. Juristen zijn meer van de regels, die willen vooral zeker zijn dat het klopt met de wet.’

### **Humane rechtsbetrekking**

Jurist Wevers had ondertussen naar de letter van de wet nog recht op proceskostenvergoeding voor alle bezwaren die hij vanuit de tent had ingediend. Dat telde op tot meer dan 100.000 euro en die heeft hij van de rechtbank daadwerkelijk toegekend gekregen. ‘Hij kijkt trouwens nog steeds mee of wij het wel goed doen, omdat we nu veel resultaatgericht indiceren en ook de vakbond houdt ons nog scherp in de gaten. Zelf wil ik graag af van de statische beschikking. Zoiets is toch een momentopname. Daarom zeggen we nu: als er iets niet klopt, trek dan meteen aan de bel. Dan passen we het aan. Dat soort dingen belanden dan vaak op mijn bureau. Het is inmiddels beleid dat we zelf na drie maanden nog weer even langs gaan. Werkt het? Is het probleem opgelost? Afgelopen jaar hadden we op deze manier nog maar één bezwaar, dat bij de rechter ook niet werd gehonoreerd.’ Ik vertel dat er in het bestuursrecht wordt gewerkt aan wat de ‘humane rechtsbetrekking’ wordt genoemd. Het is een aanpassing van de statische beschikking, precies in de richting die de wethouder wenst en juist om de redenen die zij noemt. Van deze nieuwe ontwikkelingen merkt zij nog weinig. ‘Soms begrijp ik uitspraken van de rechter echt niet goed. Maar de politieke marges om je als wethouder tegen een uitspraak te blijven verzetten die je principieel niet goed vindt, zijn heel klein. De publieke opinie keert zich gemakkelijk tegen je en dan wordt de raad onrustig. Daardoor is één enkele uitspraak van een rechtbank al snel heilig. Trouwens, het kaliber juristen dat de Centrale Raad met nieuwe argumenten

kan overtuigen om zijn rechtspraak te herzien, vind je ook niet zomaar. Vooral niet, als je niet wilt dat juristen méér kosten dan de huishulp zelf. Eigenlijk is het ook meer iets voor de staatssecretaris en voor de VNG om een ongewenste ontwikkeling in de jurisprudentie tegen te gaan.'

### **Radicaal doordecentraliseren**

Het liefste zou wethouder Van Haaren de volledige toegang tot de zorg bij gemeenten beleggen. 'Eerst kijken naar wat nodig is en later uitzoeken hoe we dat betalen. Door de huidige verschillende financiële stromen zitten we voortdurend ruzie met elkaar te maken en daar schiet niemand wat mee op.' Denemarken is wat dit betreft voor haar een voorbeeld. Voor extra gemeentelijke herindelingen zoals die daar zijn doorgevoerd, vreest ze niet. 'Wij werken hier in de Achterhoek veel samen met andere gemeenten. Niet in een gemeenschappelijke regeling, maar gewoon als zelfstandige gemeenten. We begrijpen elkaar uitstekend, er zit hier veel politieke herkenning. Veel naoberschap, veel preventie en extra ondersteuning voor wie echt niet zonder kan. De raden bleken het eens te zijn over een gemeenschappelijke regionale visie en de back office organiseren we gezamenlijk. Als wethouders zitten we ook vaak op één lijn. Soms niet, dat gaat dan vaak over geld. Dan doen we ook eens iets niet samen, maar doet de gemeente het zelf.' Het irriteert haar dan ook dat het huidige kabinet met een 'abonnementstarief' komt voor de Wmo. 'Dat is een uniforme regeling die ik niet begrijp. Terwijl het niet de manier is waarop wij het hier bedacht hebben. Als je regionale voordelen wilt benutten, dan moet het Rijk zich er niet zoveel mee bemoeien.' Zitten er dan geen contacten in de telefoon om hier iets aan te doen? Een lichte zucht. 'Ik probeer zeker van alles. Maar het is kennelijk iemand z'n stokpaardje. Er zit echt helemaal geen beweging in. Zo jammer! Zo blijft de decentralisatieoperatie steken. Laat het nou eens echt aan ons over. Dat is toch ook echt CDA?'

---

**'Eerst kijken naar wat nodig is  
en later uitzoeken hoe we dat betalen.'**



# Uit de praktijk in Oss

## Huis van de Wijk in Ruwaard

We horen vaak hoe logischer, efficiënter en leuker het wordt als de gemeente en de lokale samenleving wat meer vloeiend in elkaar overgaan. Maar dat het mensen ook echt gelukkiger maakt als ze zelf iets voor elkaar kunnen doen, zien we pas goed als Anton Mulders en Herman Post ons trots rondleiden in hun Huis van de Wijk. Het staat in Ruwaard, een kwetsbare wijk van Oss. In de voormalige kleuterschool zit een lokaaltje waar op gedoneerde computers ICT-les wordt gegeven, een repaircafé waar huismeester Herman ooit tijd hoopt te vinden om een 3D-printer af te maken en een huiskamer waar iedereen de hele dag binnenloopt.

Eigenlijk is er niets wat herinnert aan hoe dit begon. Peters: ‘Er was hier zo’n typische GGZ-dagbesteding met gediplomeerde psychologen en geïndiceerde uren. Toen sprak ik Anton Mulders en hij zei: “Geef mij een kan koffie en een zaaltje, dan doe ik dat beter.” Wij hadden nog een schoolgebouwtje leeg staan en het werden sloten koffie in plaats van een paar kannen, maar inmiddels zitten hier wel honderd buurtbewoners met elkaar koffie te drinken. Met 360 unieke bezoekers per week. Zonder dat iemand naar zijn zorgindicatie wordt gevraagd. De GGZ-dagbesteding is inmiddels bijna ongemerkt wegbezuinigd.’ Iets officieels met diploma’s en indicaties zal het Huis van de Wijk niet snel meer worden. Anton en Herman gebruiken hun eigen woorden, maar hebben ondertussen haarscherp in de gaten waar de breuklijn tussen de leefwereld en de systeemwereld loopt. Herman wijst op de afdruk ergens op een muur van een spandoek dat buurtbewoners maakten voor iemands vijftigste verjaardag. ‘In een nieuw pand van de gemeente even verderop, zou dat meteen een probleem zijn. Als je daar al naar iets kijkt, kan het stuk en moet je eraf blijven. En kijk naar die lamp! Die hebben we zelf gemaakt, van iets dat we uit de wijk hebben gekregen.’

Anton legt uit waarom de koffie altijd gratis moet zijn. Een kleine vergoeding mag dan misschien logisch klinken vanuit de exploitatie van een wijkvoorziening. ‘Maar stel je voor, dat de koffie hier een euro per kopje kost. Dan kan ik niet zo maar meer een kan koffie op tafel zetten. Iemand moet dat geld gaan innen. Bezoekers kunnen niet zomaar voor elkaar inschenken. En nu schenk ik de eerste keer in en mogen ze daarna vooral zelf hun eigen koffie gaan zetten. Dat is goed voor de club en goed voor de eigenwaarde van mensen. Dat wordt allemaal anders als er voor de koffie betaald moet worden, ook als dat niet veel is.’

**Wethouder Janny Bakker, Huizen:**

'Het mensbeeld, dat doet ertoe. Dat mensen elkaar willen helpen, dat is het goede waar wij aan appelleren'

**Wethouder Erik de Ridder, Tilburg:**

'Het maakt uit welke woorden je gebruikt. Ben je bezig om de schadelast voor de overheid te beperken, of wil je mensen perspectief bieden om weer mee te doen.'

**Wethouder Froukje de Jonge, Almere:**

'Ik ben er voor de problemen die de leefwereld niet oplost. Het systeem, dat is soms juist het schild voor de zwakke. Vraag je als wethouder telkens af: wie is hier de zwakke?'

# Deel 3

# Dienaren



Foto: Patrick Siemons



# ‘Gewoon doen wat nodig is. Dat is niet te mooi om waar te zijn.’

## Wethouder Bakker, Huizen

### Meerdere hokjes

Het gemeentehuis van Huizen ziet er niet bijzonder uit. De gemeente ontvangt haar burgers vriendelijk doch bureaucratisch, zoals zoveel gemeenten dat doen: met balies, kamertjes, nummertjes en het verzoek vooraf een afspraak te maken. Dat deze gemeente in het sociaal domein echt anders wil werken, is digitaal veel beter zichtbaar. Op de site Maatschappelijke Zaken van Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren gezamenlijk, zijn geen producten en voorzieningen aan te vragen. Het is wel op allerlei manieren mogelijk om iemand te spreken te krijgen. Wie een contactpersoon heeft, kan diens mobiele nummer bellen. Wie zomaar wil binnenlopen, kan zien waar hij terecht kan. En wie meteen zaken wil doen, kan digitaal of op papier een formulier invullen. Het is een kort formulier met uiteindelijk maar één vraag: ‘Waarover wilt u praten met de gemeente? U mag meerdere hokjes aankruisen of uw vraag in het vakje beschrijven.’ Werkt dat? ‘Zeker!’ antwoordt wethouder Bakker, twaalf jaar wethouder in het sociaal domein en al zo lang bezig met het implementeren van vraaggestuurd werken. ‘Wij gaan er open in en doen wat nodig is.’

Janny Bakker woont al heel lang in Huizen. Op de sociale portefeuille kwam zij niet toevallig terecht. Zorg en de organisatie daarvan is, zeg maar, echt haar ding. Na een opleiding als verpleegkundige en operatieassistent, ging ze in 1988 rechten studeren in Utrecht. Maar dan wel met gezondheidsrecht als bijvak en een lidmaatschap van de redactie ‘onderhandelen en contracteren in de zorg’ als nevenactiviteit. Bovendien bleef ze naast haar studie rechten werken als klachtenfunctionaris in het Academisch Ziekenhuis in Utrecht. Na haar bul in de rechtsgeleerdheid plakte ze er nog een opleiding in de

bestuurskunde achteraan en werd ze directeur bij de Nierstichting. In 2002 kwam ze voor het CDA in de gemeenteraad van Huizen, vanaf 2004 als fractievoorzitter. En in 2006 nam ze plaats in het college.

Drie termijnen verder draagt ze in 2018 het stokje over aan een opvolger. Hoe is dat? Erg trots is ze in ieder geval op het boekje *Wat nodig is*. Het is een verzameling verhalen van consultants, hulpvragers en beleidsambtenaren over wat zij zelf de ‘SpiegelTeam-methode’ zijn gaan noemen. Het helpt haar bij het ultieme loslaten en vertrouwen, als ze straks de deur achter zich dicht trekt om iets anders te gaan doen. ‘Het boekje laat zien dat vraagsturing gelukkig niet van mij afhankelijk is. De ambtenaren willen het zelf! En dus zullen de inwoners van Huizen voorlopig nog gewoon blijven krijgen wat nodig is.’ Bakker presenteerde het boekje aan minister De Jonge, zelf tot voor kort een christendemocratische smaakmaker in het sociaal domein in Rotterdam. De Jonge herkende een geestverwant en prees de aanpak in Huizen. ‘Niet denken vanuit schotten tussen de verschillende wetten in het sociaal domein, maar de mens centraal houden en vervolgens gewoon regelen wat nodig is.’

### **Spiegelteam-methode**

Aan de basis van de ‘Spiegelteam-methode’ staat de keuze om ruimte te geven aan de professional. Maar dan ook echt. ‘Er heersen veel beelden over ambtenaren. Maar het zijn uiteindelijk mensen-mensen die het liefste maatwerk willen leveren, in ieder geval de meeste die in het sociaal domein werken. Als wij echter voortdurend verantwoording van ze verwachten, zullen zij zich beperken tot het toepassen van de regels en het invullen van de formulieren. Dát wilde ik doorbreken. We hebben professionals nodig die met iemand in gesprek gaan en dan hun gezond verstand gebruiken. Als je twijfelt, is er de collega om mee spiegelen. En ja, beslis maar.’

Daarvoor zijn de Spiegelteams ingevoerd. Alle consultants van de Participatiewet, Wmo, Jeugd, Schuldhulpverlening en het Leerlingenvervoer zijn verdeeld over drie teams. Alle 5.000 (in 2017) inwoners met een hulpvraag in het sociaal domein hebben een vaste consultant waarvan ze een mobiel nummer hebben. Die consultant is ook meteen de procesmanager. ‘Wij hebben er geen extra laag tussen zitten.’ Als er nog iets anders nodig is, dan regelt de “eigen” consultant dat bij een collega in het Spiegelteam met een andere discipline. ‘Zo spiegelen de consultants zich ook aan elkaar. Vandaar de naam. Waar de ambtenaren zelf mee gekomen zijn!’

## Lange adem

Zo'n grote verandering is uiteraard een zaak van lange adem. En van het vinden van de juiste medestanders op sleutelposities in de ambtelijke organisatie. 'Al in 2007 zijn we bij de Wmo begonnen om een vraaggerichte werkwijze in te voeren, destijds als pilot van de VNG. Toen dat een succes bleek, zijn we het verder gaan uitbreiden. We hebben zoveel mogelijk regels geschrapt – alleen wat echt van de wet moet, is hier geregeld.' Ook de algemene voorzieningen moesten eraan geloven. 'We hebben iets van 150 partijen gecontracteerd die iets leveren en daar kunnen we dan uit kiezen. En als er niet bij zit wat we willen, dan gaan we verder kijken.'

Het was niet alleen een kwestie van faciliteren. 'Als wethouder heb ik voortdurend mijn boodschap uitgedragen: de burger heeft de regie en de consulent beslist samen met de burger. Dat was telkens mijn verhaal tijdens vele lunchbijeenkomsten met consultants en op de talloze casusoverleggen. Toen we van de bezwaarschriftencommissie toch iets meer richtlijnen moesten opstellen, heb ik er meteen bij gezegd: de consulent die er het meeste van afwijkt, verdient het predicaat "beste consulent". Overigens heb ik van consultants ook teruggekregen dat ze de richtlijnen wel een prettig houvast vonden. Want hoeveel tijd kost het nou precies om een normaal huis schoon te maken? Toch blijf ik tegen consultants als ze bij mij binnen lopen altijd zeggen: jij bent de professional, wat denk jij dat nodig is? Als ze goede raad nodig hebben, dan kunnen ze bij een collega terecht. Ik heb ze vooral het vertrouwen willen geven dat ze niet meteen worden afgerekend als het een keer mis gaat. Dat blijkt ook wel uit hun verhalen in het boekje. Daarom ben ik daar zo ontzettend blij mee!'

---

'We hebben zoveel mogelijk regels geschrapt –  
alleen wat echt van de wet moet, is hier geregeld.'

## Vertrouwen

Is dit niet te mooi om waar te zijn? Volgens Bakker niet. Financieel is de open-einde-constructie de afgelopen jaren niet uit de hand gelopen. 'Dat zit bij de consultants echt wel tussen de oren. Ze doen wat nodig is, en dus ook alléén wat nodig is. We hadden een keer een gezin met een PGB om een gehandicapt kind op bed te leggen, zodat de ouders ook tijd hadden om bij hun gezonde kinderen een verhaaltje voor te lezen. In de praktijk bleken de ouders echter toch zelf alle kinderen op bed te leggen. Maar ze vonden toch dat ze wel recht hadden op dat PGB. Want ja, je kind is toch gehandicapt. Daar gaan we dan

niet in mee. Er is ondersteuning nodig, of niet. Dat doen we ook met mensen die zichzelf uit een PGB betalen. Als er inkomensondersteuning nodig is, dan hebben we dat. Maar een PGB is om zorg in te kopen.'

Leidt dat dan tot veel klachten, bezwaren en procedures van burgers die zich onterecht of willekeurig behandeld voelen? 'Ook niet. We hadden in 2017 een stuk of vijf, zes bezwaren, op ongeveer 4.000 besluiten. En dan nauwelijks voor de Wmo, vooral de fraude bij de Participatiewet.' Maar hoe krijg je de raad hier dan in mee? 'Dat was best wel een hele tour inderdaad. In het begin was het een bijzonder verhaal, over de inwoners die zelf de regie zouden krijgen. Zorgaanbieders werden er nerveus van, raadsleden begonnen er vragen over te stellen. Ik bleef toen volhouden: als er iets concreets is, kom dan langs, dan kijken we er naar. Raadsleden vonden dat mooi, een wethouder die zo'n belofte doet. Want die willen ook geen gedoe en kunnen zo alle klachten rechtstreeks doorverwijzen naar de wethouder.'

'Inmiddels heb ik wel het vertrouwen gekregen. Al zie je wel dat links toch liever had gezien dat ik meer regels had gemaakt. Die houden meer van algemene aanspraken vastgelegd in regels. Maar uiteindelijk spreekt de belofte om álles te doen wat nodig is, ook hen aan. En rechts hoort mij vooral zeggen dat ik alléén doe wat echt nódig is. Die soberheid spreekt hen dan weer aan.' Dat is ook een kwestie van politieke stuurmanskunst. 'Het verschilt soms wel welke woorden je precies moet gebruiken in welke richting van de raad. Maar wat mij in ieder geval heeft geholpen, is de voortdurende voeding uit de praktijk van de consultants. Ik beschikte altijd over een schat aan goede voorbeelden om aan de controlerende rol van de raad tegemoet te kunnen komen. Zo kon ik hen meenemen in dit proces. Of hield ik de raad op afstand, zoals de consultants zelf dat soms zien ...'

### **Andere waarborgen**

Toch moet, ook in Huizen, uiteindelijk de accountant akkoord gaan. En individueel maatwerk is prachtig, maar als iemand van de ene consultant iets zou krijgen wat een andere hem zou hebben geweigerd, wordt de grens met willekeur wel erg dun. Je kunt dus niet alleen de regels afschaffen en de ambtenaren stimuleren hun eigen professionaliteit te volgen. Er moeten aanvullende waarborgen zijn. In Huizen bestaat een team Kwaliteit en Ondersteuning. Zij moeten uiteindelijk de vinkjes kunnen zetten en willekeurige verschillen voorkomen. In het boekje Doen wat nodig is vertellen zij eerlijk dat hun uitdaging wel groter is geworden met de invoering van de Spiegelteam-methode. De administratie zat vroeger dichter bij de consultant, en dat had zijn voordelen. En ook het afstemmen van de keuzes die in

verschillende teams worden gemaakt, vraagt de nodige aandacht. ‘We doen veel aan intervisie. Toch moet je niet denken dat dit alleen maar in Huizen zou kunnen, omdat we zo klein zijn of in het Gooi zo weinig echte sociale problemen zouden hebben. Deze aanpak met de SpiegelTeams zou ook in grotere steden moeten kunnen werken!’

### **Succesfactoren**

Of de aanpak van Huizen ook elders kan worden toegepast, zal afhangen van de factoren die het succes verklaren. Die zijn deels persoonlijk. Ongetwijfeld helpt het, als een politiek ervaren wethouder zowel het complete sociaal domein onder zich krijgt als over de financiën gaat. En als zo iemand dan ook nog zowel verpleegkundige, als jurist, als bestuurskundige is, dan ontstaat een unieke combinatie van politieke, bureaucratische én professionele rationaliteit. Anders gezegd: niet veel wethouders zullen zo makkelijk schakelen tussen de aard van de zorgvraag en de wettelijke afwijkingsbevoegdheden of als wethouder van financiën de eigen aanpak in het sociaal domein mogen accorderen als wethouder Bakker te Huizen. Als zo iemand ook nog visie heeft en een politiek mandaat krijgt, dan is de kans dat dingen werkelijk in beweging komen aanmerkelijk groter dan wanneer dit allemaal niet het geval zou zijn.

### **Bestuursstijl**

Toch is er meer. Het is niet alleen een samenloop van toevallig gunstige omstandigheden, maar ook een bestuursstijl. Een wijze van aanpakken waarin het inhoudelijke doel centraal staat en niet de beheersing van de risico's of de rechtmatigheid van de regeltoepassing. Het is een voortdurend proberen te verbinden van de bureaucratische systeemwereld en de leefwereld van de burgers. Wethouder Bakker: ‘Ik denk wel dat het helpt als je niet ambtelijk denkt. Klein maken. Het zijn de individuele gezinnen waarop je beleid moet ontwikkelen. Met zo min mogelijk regels. In Huizen heb ik 100 van de 125 verschillende processen afgeschaft. Eigenlijk wilde ik terug naar één proces: het gesprek. Maar dat ging niet.’

Voor Bakker is haar bestuursstijl wezenlijk verbonden met haar christendemocratische overtuiging. Haar aanpak heeft in haar ogen immers alles te maken met mensbeelden. ‘Je hebt een liberaal mensbeeld of een neutraal mensbeeld waarin de overheid zich niet in morele zin over burgers mag uitlaten of een meer christendemocratisch mensbeeld. Daarin worden mensen gelukkiger als ze anderen gelukkig maken, zoals ook in de Bijbel staat. Het maakt uit met welk mensbeeld een bestuurder naar de inwoners van zijn of haar gemeente kijkt. Hoe zie je de uitstaande boetes in het sociaal domein?’

Allemaal fraude? Die keihard moet worden aangepakt, omdat anders het draagvlak onder de hardwerkende Nederlanders in gevaar komt? Of hou je rekening met mensen die het niet meer snappen? Complexiteit is een van de grootste uitdagingen van de huidige tijd. Bij dat soort vragen speelt je politieke overtuiging een belangrijke rol, die doorwerkt in je bestuurlijke aanpak.’

Onderscheidend is dat voor Bakker zeker. ‘Natuurlijk heb je ook bij andere partijen wethouders die het doen zoals zij, en zijn er CDA-wethouders waarvan zij in de praktijk weinig christendemocratische verschil merkt, maar als het goed is maakt het wel degelijk uit. Ze vertelt hoe ze in regionaal verband te maken had met een gemeente die de Wmo in Amersfoort en de Participatiewet in Huizen had belegd. ‘Ik zat daarmee in mijn maag. Dat kunnen we de mensen toch niet aandoen? Na de verkiezingen in 2014 kwam er een CDA-wethouder op dat dossier. Ik vertelde hem dat ik wel eens wakker had gelegen van die gesplitste dienstverlening. Hij ook, antwoordde hij, en dat ging hij dus ook niet meer zo doen. Dat was wel een moment dat ik merkte dat de politieke kleur van een wethouder echt verschil maakt. Dat wij hier nu met vier CDA-wethouders samenwerken, voegt echt iets toe.’





Foto: Corné Hannink



# ‘Zoek en vervang “schadelastbeperking” door “perspectief”.’ Wethouder De Ridder, Tilburg

## Schoolplein

Vlak voor de verkiezingen overkwam wethouder De Ridder het slechtste en het beste van de lokale politiek. Het Brabants Dagblad gooide hem begin februari 2018 voor de bus wegens vermeende vriendjespolitiek. Een aanbeveling van de Rekenkamer om niet langer de inhoudelijk verantwoordelijk wethouder, maar de burgemeester toezicht te laten houden op het citymanagement, werd door een journalist gebruikt om twijfels te zaaien over de relatie tussen De Ridder en de directeur van Marketing Tilburg. De Ridder: ‘Dat doet zo’n journalist heel handig. Hij vraagt je dingen en geeft je antwoorden ook wel correct weer, maar in de passages tussen de citaten blijft de zweem van belangenverstrengeling vakkundig hangen. Zo zouden wij bijvoorbeeld samen op vakantie zijn gegaan, maar ik kwam deze persoon tegen tijdens mijn vakantie. Dat is wel een relevant verschil.’

De zaak verhardde toen de PvdA-fractievoorzitter er politieke munt uit probeerde te slaan. Hij stelde een raadsmotie voor waarin de raad ‘een politiek oordeel moest vellen over het morele kompas van De Ridder.’ Dat bleek een misrekening. De complete raad viel niet over de wethouder, maar over de indiener van de motie heen. Stemmingmakerij heette het, en een politiek nummertje. ‘Ik maak er nu grapjes over,’ zegt De Ridder anderhalve maand later, ‘maar het was best heftig. Dan is het toch fijn als anderen voor je in de bres springen, als de burgemeester het voor je opneemt en als de partijvoorzitter even belt om je een hart onder de riem te steken.’

Inmiddels is de kwestie afgekaart met de aanstichter van de commotie. ‘Hij heeft er spijt van. Het was onervarenheid. Hij zocht een manier om

in verkiezingstijd aandacht te krijgen en dacht dat het zou helpen om het belangrijkste jongetje op het schoolplein aan te pakken. Dat zou ik dan zijn ...'

### **Nieuw gezicht**

Erik de Ridder was 31 jaar jong toen hij in 2010 wethouder werd. Na een korte carrière als Rijkstrainee en organisatieadviseur kreeg de bestuurskundige het beheer over de financiën van de zesde stad van Nederland: jaarlijks ongeveer een miljard euro. 'In 2008 werd het CDA hier voor het eerst sinds mensenheugenis uit het stadsbestuur geknikkerd. En we waren misschien ook wel een beetje vastgeroest als bestuurderspartij, zowel in ideeën als personen. Toen we twee jaar later weer mee mochten doen, wilden bestuur en fractie dus graag een nieuw gezicht: dat van mij.'

Over de portefeuillevverdeling werd goed nagedacht. 'Er zou een college van zeven wethouders aantreden, met mij ergens achteraan als de jongste slagman. Daarom wilde ik graag Economische Zaken doen, om naar buiten toe zichtbaar te blijven bij de voor ons relevante groepen. En ik wilde de portefeuille Financiën om intern een positie op te bouwen.' Dat lukte en het ging De Ridder goed af. Vier jaar later werd hij gevraagd door te gaan als wethouder Financiën. 'Daar wilde ik toen Werk en inkomen bij hebben'. In 2018 stak hij definitief over naar de zorgkant. Inmiddels heeft hij zorg, welzijn en gezondheid, ouderenbeleid, maatschappelijke participatie en sport in zijn portefeuille. Jeugd en arbeidsparticipatie worden door collega's behartigd. 'Het complete sociaal domein bij één wethouder beleggen is hier niet te doen. Dat gaat over 500 miljoen per jaar.'

### **Perspectief**

In de portefeuille Werk en inkomen trof wethouder De Ridder in 2014 een merkwaardige situatie aan. De vertrekkend wethouder, van de PvdA nota bene, had nog net een Tilburgs Beleidskader vastgesteld waarin de boel flink was kaalgeslagen. 'Hij zag de bezuinigingen aankomen en legde de raad spijkerharde keuzes voor. Sociale activering wegbezuinigen, alleen investeren in mensen die langer dan een half jaar, maar korter dan anderhalf jaar in de bijstand zitten, afschaffing van het individuele casemanagement, forse reorganisatie van de sociale dienst enzovoorts. Hij was echt geschrokken van de storm die op ons afkwam en had de hele straat maar vast vol zandzakken gelegd.'

Bij zijn aantreden wilde De Ridder dat beleidskader nog graag aanpassen, omdat door het Rijk allerhande verzachtende maatregelen werden getroffen. 'Maar de trein had het station al verlaten. Alles was aanbesteed en in gang

gezet. Toen heb ik vier jaar lang geprobeerd om de boel op andere manieren bij te buigen.’ Dat begon bij de toon van het beleidskader. ‘Daarin werd letterlijk over “schadelastbeperking” gesproken. Stel je voor! Terwijl het om mensen gaat.’

‘Mijn sleutelwoord is “perspectief”. Ik wil mensen perspectief bieden om weer mee te doen in de samenleving. Dus heb ik om te beginnen het woordje “schade” uitgebannen. Daarna heb ik een miljoen bij de formatie geplust om het zogenaamde “granieten bestand” van mensen die lang in een uitkering zitten in beeld te krijgen. Sommige politici vinden het sociaal om geld over te maken en mensen daarna vooral met rust te laten, maar voor mij is dat juist asociaal. We moeten op zijn minst weten wie het zijn en of we iets kunnen doen om hen perspectief te geven. Dat hoeft niet meteen een volle baan te zijn, maar wel zinvol meedoen in de samenleving.’

### **Doorzettingsmacht**

Om zijn boodschap intern uit te dragen draaide de wethouder anderhalf jaar lang wekelijks een dag mee bij de sociale dienst. ‘Daar liepen sommige consultants echt met hun ziel onder hun arm. Dan kwam er een consultant naar me toe met het verhaal dat hij een werkloze een aanbod kon doen, maar die werkloze had geen recht op een uitkering. Dat was dan tegen het beleidskader, want iemand zonder uitkering aan het werk helpen beperkt de schadelast van de gemeente niet. Zoiets frustreert de consultants zelf ook. Of hij dat aanbod dan toch mocht doen, vroeg hij. Wil je het zelf graag, vroeg ik. “Ja”, antwoordde hij. Dan is dat ook mijn antwoord!’

Om een menselijke werkwijze mogelijk te maken, voerde De Ridder ook het casemanagement weer in. ‘En eigenlijk moet er één professional komen die overzicht heeft en doorzettingsmacht krijgt. Mijn vrouw en ik zorgen voor een pleegzontje. Toen heb ik van dichtbij gezien welke problematiek daarachter zit. Twee werkloze ouders met verslavingsproblematiek en relatieproblemen zitten ook nog eens in de stress over de formulieren van hun uitkering. Dan zou er toch iemand moeten zijn die met overzicht naar hun situatie kijkt en besluit: eerst gaan jullie hieraan werken en dan zetten we de rest even on hold. Als ze zich meer op hun verslavingsproblematiek hadden gericht dan op hun sollicitatieplicht, hadden ze misschien zelf nog wel voor hun zontje kunnen zorgen.’

### **Glazen kamertjes**

Trots is wethouder De Ridder dan ook op de Coöperatie Toegang Tilburg. Daarin participeren het Instituut voor Maatschappelijk Werk, MEE, GGD,

Loket Z en de afdeling Werk & Inkomen. De professionals die over de toegang tot de zorg gaan, zijn in dienst van die coöperatie. Het college zit in de Raad van Toezicht. Maar niet alles is De Ridder gelukt. 'In het gebouw van de sociale dienst hangt een nogal ontmoedigende sfeer. Er staan mannen met een V-tje bij de deur en de gesprekken moeten per se in glazen kamertjes plaatsvinden. Naar boven gaan daar, kan alleen met een pasje. Dat moest allemaal van de UWV, met wie we in dat pand samenwerken. Voor het geval iemand flipt. Opzich snap ik dat allemaal wel, maar het doet toch ook iets met het contact. Waarom zouden we niet wat menselijker aanpakken en beginnen met vertrouwen? Ik heb dat zelf een keer geprobeerd bij iemand die bekend stond als een amokmaker. Die had inderdaad wel een kort lontje. Maar ze vertelde ook hoe ze de eerste keer met een map vol gerichte sollicitaties op gesprek kwam. Dat waren er veel meer dan de vereiste twintig, dit was iemand die echt iets wilde. Maar het deed helemaal niets in het gesprek! Er was simpelweg "voldaan aan de sollicitatieplicht". Het maakt zoveel uit of een ambtenaar schuin over de leesbril kijkend vinkjes zit te zetten bij de criteria voor rechtmatigheid of dat hij werkelijk luistert naar het verhaal van iemand.'

---

## 'Waarom zouden we niet wat menselijker aanpakken en beginnen met vertrouwen?'

### **Vertrouwensexperiment**

Perspectief bieden en vertrouwen geven, brachten De Ridder als vanzelf tot het Tilburgs Vertrouwensexperiment. 800 mensen met een uitkering, die zich zelf hadden aangemeld, werden verdeeld in vier groepen die elk twee jaar lang een aanpak met meer vertrouwen krijgen. In de ene groep gelden minder regels en in de andere groep krijgen mensen meer begeleiding. In sommige groepen mogen deelnemers een extra deel van hun bijverdiensten houden en krijgen zij een bonus bij een baan. Ook is er een groep waarbij niets verandert. Voor dat experiment kreeg hij in eerste instantie geen toestemming van het ministerie van Sociale Zaken. De Ridder: 'De bewindspersonen uit de vorige kabinetsperiode hadden echt wel moeite met loslaten. Dan waren er telkens van die oloploepjes waar je verwacht werd te komen. Deed je dat niet, dan had je Klijnsma zelf aan de telefoon of belden ze vanuit haar ministerie met mijn mensen. Terwijl ik dacht: laat mij nou gewoon mijn werk doen.' Toen hij hoorde dat zijn vertrouwensexperiment ook nog eens niet mocht, was de maat wel een beetje vol. 'Ik ben het gewoon toch gaan doen en kreeg daarna alsnog

toestemming. Ik doe de dingen zoals ik denk dat ze moeten, met steun van de raad. Nog steeds. En de huidige staatssecretaris is gelukkig niet zo'n beller.'

## Links

De Ridder beschouwt zich op sociaal gebied als een CDA'er die een beetje links van het midden zit. 'Met het berekende liberale geluid van het beperken van de schadelast van de overheid heb ik niets. Alleen maar mensen buiten de deur houden en wie toch binnen is zo snel mogelijk weer naar buiten werken. Maar ik heb ook niets met de zalvende teksten van links. Dat houdt mensen in afhankelijkheidsposities. Ik probeer mensen verder te helpen zonder dat ik echt aan het trekken ben. Het is een kwestie van evenwicht bewaren. Met oude woorden zouden we dat de menselijke maat kunnen noemen. Ieder mens telt en elk mens moet zijn plek krijgen.'

En dat zonder naïef te worden. 'Met profiteurs heb ik geen geduld. Ik zit daar wel hard in. Niet meteen als je een formulier verkeerd invult. Dan ben je geen fraudeur, maar in eerste instantie iemand die is gestruikeld in de bos van de regels. In Tilburg hebben weinig echte handhaving op fraude. Er lopen hier veel mensen op de radar van handhaving, maar doorpakken doen we alleen als we vinden dat iemand de boel echt flest. Een vakantiehuisje in het buitenland hebben en dan zeggen dat je de regels nooit goed hebt begrepen – dat soort werk.' Het is dus een kwestie van evenwicht. 'Ons pakket is altijd tweeledig geweest. Enerzijds maatwerk leveren en meer tijd en doorzettingsmacht voor de professional. Maar wie de boel zit te flessen, heeft aan mij een verkeerde. Voor het eerste deel kreeg ik de linkerflank van de raad op de banken, voor het tweede deel applaudisseerde rechts. Dat dan met elkaar verbinden, dat is de uitdaging.'



Foto: Marco de Swart

# ‘Altijd de nabije overheid zijn.’

## Wethouder De Jonge, Almere

### Speelbal

Politiek is een hard vak, dat weet iedereen. Maar hoe het voelt om daadwerkelijk afgedankt te worden, kan ik een klein beetje proeven als ik daags erna met Froukje de Jonge spreek. ‘Tijd heb ik genoeg,’ grapt de nog-even-wethouder van Almere, ‘maar het is best wel zuur hoor. Vriend en vijand vinden dat ik het goed gedaan heb, en toch houdt het voor mij hier op. Ik ben collateral damage.’ Het CDA in Almere verloor in de verkiezingen een klein beetje en haalde dus de felbegeerde derde zetel niet binnen. Leefbaar Almere wilde zich nog wel achter de kandidatuur van De Jonge plaatsen. ‘Dan had ik vijf zetels meegebracht. En ook de VVD wilde mij er graag weer bij hebben.’ Maar dat ging niet door. Er was een links bondje gesloten voor de verkiezingen, er moest “een college van winnaars komen” en er moest vooral een “geheel nieuwe ploeg” aantreden. Dus was geen plek voor De Jonge meer.

‘Ik kan wel bedenken waar dit vandaan komt. Wij stonden bekend als een vechtcollege. En sommige wethouders hadden misschien wel moeilijke persoonlijkheden. Die maakten geen vrienden in de raad. Maar ik was als ziekenhuisbestuurder orthopeden en kaakchirurgen gewend. Die stonden vrij regelmatig in mijn kamer te schelden en stuurden ‘s nachts van die kwaaië mails vol hoofdletters. Daar heb ik geleerd naar resultaten te kijken. Zet vijf mensen van vijf verschillende politieke overtuigingen bij elkaar in een college; natuurlijk botst dat soms. Het gaat toch om wát je bereikt?’

### Ervaring

Onervaren vond wethouder De Jonge zichzelf vier jaar geleden ook. ‘Ik ben opgevoed met verantwoordelijkheid voor kerk, staat en samenleving. Ik zat in het kerkbestuur en deed vrijwilligerswerk op school enzo. Politiek daar

ook nog bij doen, gaat niet als je vijf kinderen op weg wilt helpen. Toen onze jongste letterlijk een beetje op eigen benen kon staan, ben ik weer politiek actief geworden.’ Nog voor haar afstuderen als jurist was De Jonge politiek medewerker geweest bij het landelijk partijbureau. Daarna maakte ze carrière als zorgbestuurder, vanaf 2003 als hoofd van de concernstaf van het Flevoziekenhuis in Almere. In 2010 pakte ze de politieke draad weer op en werd ze fractie-assistent in Almere. In 2014, na de lijst te hebben getrokken, werd ze wethouder. ‘Ik wist natuurlijk wel wat besturen was. Maar ik vond het een hele klus hoor, om mij het vak van wethouder eigen te maken met 1.600 ambtenaren. Ik wilde echt het verschil maken; het moest ertoe doen dat er een wethouder van CDA-huize op deze post zat. Dus ik wilde een aantal dingen anders dan men gewend was. In het begin had ik ruzie met iedereen omdat ik geen buikspreekpop van beleidsambtenaren wilde zijn. Op een gegeven moment dacht ik: dit wordt niets. Gelukkig waren er toen ervaren collega’s die mij een beetje op weg hebben geholpen.’

In de collegeonderhandelingen in 2014 had De Jonge sterk ingezet op de ambtelijke organisatie als portefeuille. ‘Als je iets wilt bereiken in de manier waarop de overheid in de samenleving staat, dacht ik, dan moet ik HR hebben. Dat lukte. Achteraf ben ik daar nog hartelijk om uitgelachen, omdat ik niet wist dat niemand zo’n interne portefeuille wil en hij dus vaak aan het einde voor het oprapen ligt. En ik bleek ook als enige geen zogenaamde aanjaagelden uit de onderhandelingen te hebben gesleept. Wist ik veel. Maar dat bleek later een enorm voordeel! Daardoor zat ik veel gelijkwaardiger aan tafel bij de maatschappelijke partners. Ik had gewoon geen geld. Daarmee werd de opgave in het sociaal domein echt een gezamenlijke verantwoordelijkheid.’

### **Schild voor de zwakken**

Toen De Jonge volgens Omroep Flevoland uit het niets wethouderskandidaat werd, vroegen ze naar haar grootste politieke succes tot dan toe. De motie over ouderenwerkeloosheid, antwoordde ze. ‘Die motie was destijds door alle partijen verworpen, maar in hun verkiezingsprogramma’s begonnen ze er toch over. Senioren worden echt gediscrimineerd op de arbeidsmarkt en in zekere zin dus ook door de overheid. We zijn in Nederland, vind ik, erg gericht op alles wat jong is. Dus is er heel veel aandacht voor jeugdwerkeloosheid. In het ziekenhuis was ik gewend evidence based te werken. Dus haalde ik als wethouder meteen de banden aan met Onderzoek en Statistiek. Die worden vaak gezien als een beetje een stoffig bureautje achteraf, maar het waren mijn grootste bondgenoten. Zij hebben mij de cijfers geleverd waarmee ik mijn punt kon maken.’



Bijna de helft van de 7.000 werklozen in Almere was ouder dan 45 jaar. Zij kregen in de praktijk één keer in de drie jaar een telefoontje om te controleren of ze nog leefden. Meer kon niet, want alle middelen werden ingezet op 400 jongeren. ‘We hadden hier niemand met bijzondere expertise in ouderenwerkloosheid. Ik snap de ambtelijke logica van het beperken van de instroom wel, maar als je gemeenschapsgeld uitgeeft aan makkelijk bemiddelbaren dan doe je eigenlijk wat de arbeidsmarkt zelf kan. Daarom héten deze mensen makkelijk bemiddelbaar. Volgens mijn CDA-principe is de overheid een schild voor de zwakken. En wie is hier de zwakke? De moeilijk bemiddelbare!’

Almere sloot contracten met Randstad voor het bemiddelen van de eenvoudige gevallen. Zij werken gewoon vanuit het gemeentehuis, maar doen het anders. ‘Je hoeft ook niet gestudeerd te hebben om de verschillen te zien. De overheid is van nature gericht op de rechtmatigheid van de uitkering, maar dat interesseert uitzendbureaus niet. Die verdienen als ze mensen weten weg te zetten bij een werkgever. Zij kijken dus alleen naar iemands kansen op de arbeidsmarkt.’ Voor de ouderen maakte Almere zo 200.000 euro en vier consultants vrij. Die gingen aan de slag met de 300 moeilijkste gevallen. Van hen is na twee jaar de helft uitgestroomd. ‘Mensen die we hier afgeschreven hadden hè, waarvan we zeiden dat die totaal geen kans meer hadden.’ De aanpak in Almere was uniek, prees een FNV-bestuurder later in De Volkskrant en het was ‘een van de weinige benaderingen om langdurige werkloosheid onder ouderen effectief te bestrijden’ aldus een hoogleraar toegepaste economie in hetzelfde artikel.

---

**‘Volgens mijn CDA-principe  
is de overheid een schild voor de zwakken.’**

### **Groene agenda**

Cijfers van Onderzoek en Statistiek en christendemocratische principes zijn niet de enige twee ingrediënten van de politieke stijl van wethouder De Jonge. ‘Ik heb altijd veel tijd in de mensen van de uitvoering gestoken. En dan niet alleen van die werkbezoeken om kennis te maken, met roze koeken en presentaties enzo, maar echt meelopen en vaker terugkomen. Dan leren ze je kennen en weten ze je later ook te vinden.’

Wethouder De Jonge wilde langs op alle plekken waar burgers en overheid elkaar ontmoeten. Daar stak ze veel op wat ze ook politiek kon gebruiken. ‘Ik

mocht meeluisteren bij ons callcenter dat per maand 25.000 telefoontjes afdoet. Zij krijgen vaak de schuld als ze onbevredigende antwoorden moeten geven. Dat hoorde ik gebeuren aan de telefoon. Een burger belde voor de zoveelste keer en kreeg weer te horen dat het allemaal zou worden doorgegeven aan de behandelend ambtenaar. Maar ik kon meekijken in het systeem en zien welke acties allemaal al waren ondernomen om die behandelend ambtenaar tot een reactie te bewegen. Een enorme lijst! Gelukkig mocht ik dit gesprek laten horen toen de raad weer eens het call center de schuld wilde geven van het slechte ervaringen van burgers. Dat opende de ogen wel. Het probleem is echt wel groter dan alleen wat prettig contact met de overheid.'

De hang naar de voorste linies van de overheid heeft De Jonge haar hele periode gehouden. 'Ik liet die afspraken in mijn agenda groen maken. En op gegeven moment wist mijn staf: als er te weinig groen in de agenda zit, dan wordt ze chagrijnig. Dat klopt ook wel. Dan zit ik hier maar in mijn toren de stad te besturen, maar voor wie dan?'

## Stil

Almere is een gemeente met een grote PVV. In haar voortdurend contact met de buitenwereld leerde De Jonge ook hun voedingsbodemp kennen. Zeker toen zij moest gaan zorgen voor extra locaties voor de noodopvang van vluchtelingen. In dat proces leerde ze veel. Het was volgens de laatste inzichten van de burgerparticipatie aangepakt: rechtstreeks contact met de direct omwonenden en voor de rest veel avonden met telkens niet meer dan vijftien mensen tegelijk. Alles om een echt gesprek mogelijk te maken en te voorkomen dat een wethouder frontaal tegenover een boze groep staat. 'Die avonden gingen bijna allemaal goed. Al ging het er soms wel heftig aan toe. Een man riep een keer dat zijn dochter op ballet zat dichtbij de plek waar een aantal asielgerechtigden gehuisvest zouden worden. Als er wat met haar zou gebeuren zou hij uitzoeken waar mijn kinderen zaten. Dat was best heftig. Ik stapte na afloop op hem af, hoewel de beveiliging dat niet wilde. Ik vroeg hem gewoon waarom hij dat nou zei. Mijn dochter zit daar ook op ballet. Toen draaide hij helemaal bij. Dat gebeurde vaker. In Almere wonen eigenlijk alleen maar aardige mensen, ook als ze zich een beetje rottig uiten. Mensen gaan schreeuwen als ze het gevoel krijgen dat er anders niet naar ze geluisterd wordt.'

Echt met een mond vol tanden stond de wethouder pas toen ze aan een groep inwoners wilde uitleggen hoe ze met allerlei creatieve oplossingen vluchtelingen zou gaan huisvesten zonder dat de toch al lange wachttijd voor sociale woningen nog verder zou oplopen. Bedoeld om de mensen die op wachtlijst stonden gerust te stellen. 'Eigenlijk word ik hier heel verdrietig van,

zei een vrouw toen opeens. Jullie weten toch al heel lang van de wachttijden voor sociale woningen. Waarom hebben jullie al die creatieve oplossingen niet voor ons bedacht? Daar had ik geen antwoord op. Dat zei ik ook. Ach meissie, antwoordde die vrouw toen, jij doet ook je best... Een antwoord heb ik trouwens nog steeds niet.'

Met de PVV wilde De Jonge in een college niet samenwerken. 'Maar we moeten niet gemakkelijk oordelen over mensen die vluchtelingen als een bedreiging zien. Zij hebben soms klachten waar wij veel eerder naar hadden moeten luisteren.'

### **Nabije overheid**

Gevraagd naar de rode draden van haar politieke aanpak, noemt wethouder De Jonge de "nabije overheid" als een belangrijke leidraad. Zoals de consultants doen met oudere werkelozen, zoals de wethouder aan tafel zat met de mensen van de wachtlijst voor een huisje: gewoon eerlijk naast iemand gaan zitten en eerst goed begrijpen wat de ander zegt. Nabij zijn. En onderwijl wel overheid blijven. 'Er wordt veel gesproken over het verschil tussen de leefwereld en de systeemwereld tegenwoordig. Echt zo'n begrip waar je iedereen over hoort. Ook mij, in het begin. Ik wilde zoveel mogelijk van de leefwereld zijn. Maar zeker toen ik zonder geld bij de maatschappelijke partners aan tafel zat, besefte ik: ik ben de systeemwereld. Dat is ook het enige wat ik hier toe te voegen heb, de sociale rechtsstaat. Letten op wie door de arbeidsmarkt wordt afgeschreven en of in de woningmarkt op een lange wachtlijst wordt geparkeerd. Ik ben er voor de problemen die de leefwereld niet oplost. Als je als wethouder probeert weg te poetsen dat jij van de overheid bent, maak je jezelf eigenlijk ook overbodig. En je miskent je verantwoordelijkheid als CDA'er. Het systeem, dat is soms juist het schild voor de zwakken.'

Voor De Jonge werkt dit door in de keuze van de onderwerpen waar ze als wethouder mee aan de gang gaat. 'Het is makkelijk om hip en happening mee te gaan met wat je op VNG-congressen van collega's hoort of wat adviseurs in een benchmark als best practice aanprijzen. Kijk maar naar het sociaal domein. Daar gebeurt toch uiteindelijk veel hetzelfde en dan nog vaak in hetzelfde taaltje ook. Dat is toch raar, als alle gemeenten verschillend zijn? Mijn stijl is altijd geweest om bij de eigen inwoners te beginnen en naar professionals te luisteren. Dan kom je tot andere prioriteiten.'

De aanpak ouderenwerkeloosheid is daarvan een voorbeeld en de 'ZSM ombudsman' ook. 'Kinderombudsmannen schieten overal als paddenstoelen uit de grond. Hartstikke mooi natuurlijk. Maar hadden kinderen te weinig pleitbezorgers? Volgens mij niet. Terwijl: wie helpt de mensen die niet meer

meekomen in de overgereguleerde digitale werkelijkheid? Daarom hebben we in Almere sinds kort een ZSM-ombudsman: zorg voor speciale mensen. Een goed CDA-gemeentebestuurder vertaalt niet het landelijk beleid naar zijn gemeente, maar kijkt vanuit de lokale werkelijkheid naar de echt kwetsbaren die ongezien blijven. Dat vind ik althans.'

### **Landelijke trend**

Blijft over de vraag waarom zo'n succesverhaal geen derde zetel heeft opgeleverd. 'Ik had eigenlijk wel goede pers, ook landelijke. En de maatschappelijke partners hier waren mij goedgezind. Maar wie bereik je met goed nieuws? We hebben hier een enquête gehouden naar de bekendheid van de wethouders. En wat denk je? De meeste mensen weten niet eens wie de burgemeester is en van de wethouders onthouden ze vooral diegene die negatief in het nieuws komen!' De Jonge's successen bereiken uiteindelijk alleen de kleine binnenwereld van de politiek. 'Ambtenaren hebben bijvoorbeeld relatief vaak op mij gestemd. Maar dat gaat om een paar honderd. Daarmee bereik je niet de duizenden die je in een grote stad nodig hebt voor een extra zetel. Mensen merken wel dat dingen goed gaan, maar ze koppelen dat niet aan mij of aan het CDA. Misschien is dat in een klein dorp anders, maar ik ben hier uiteindelijk afhankelijk van de landelijke trend van het CDA. En daar zat geen groei in.'

'Ik werd aangesproken door een onbekende meneer die zo blij was met mijn acties voor 45-plussers. Hij was er, na zes jaar werkloosheid, weer mee aan het werk geholpen. Hij vond het zo jammer dat ik geen wethouder meer zou zijn. Ik bedankte en vroeg toen brutaal: heeft u op mij gestemd dan? "Nee", zei hij, "niet aan gedacht." Want het CDA is toch een partij voor het platteland en christelijk en dat was hij allebei niet ... In de beeldvorming hebben wij als CDA nog wel een uitdaging hoor, zeker in de grote steden.'



# Uit de praktijk in Oss

## Miens Eethuis

Waar de koffie in het Huis van de Wijk in De Ruwaard principieel gratis is, moet er juist wel worden betaald bij Miens Eethuis. Dat is een professioneel eetcafé vanuit Interzorg, een grote regionale zorgaanbieder. Hun kantoor werd steeds meer een ontmoetingsruimte, vertelt manager Yvonne Althuizen, ‘dus toen dachten we: waarom maken we er geen eetcafé van?’ Dat is toen gebeurd, in de oude dansschool van Oss. ‘Op deze vloer zijn heel wat liefdes opgebloeid, nogal wat klanten koesteren hier nostalgische gevoelens. Maar het is nu ook een plek waar we dagbesteding organiseren en waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken. En we hebben nog wat ruimtes die we kunnen afsluiten voor een vergadering. Oudere mensen vieren daar trouwens graag hun verjaardag. Het zijn ruimtes waar oma ook nog kan horen waar het gesprek over gaat. Eigenlijk is het een hele mooie mix geworden. De voormalige eigenaren van de dansschool zijn er ook blij mee.’

Bij zo’n professionele aanpak zijn de belangen van concurrenten nooit ver weg. Nogal wat initiatieven lopen daarop stuk. Yvonne: ‘Ja, dat hoorde ik. Wat dat betreft ben ik er misschien wel wat naïef ingestapt. Later begreep ik pas dat er wel horecaondernemingen zijn geweest die geprobeerd hebben dit tegen te houden. Maar eigenlijk zie ik die concurrentie niet zo. Als je werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan kóst dat ook iets. Als het zo commercieel was om met hen te werken, waarom bestaat er dan zoiets als een afstand tot de arbeidsmarkt?’

Ergens tussen de vragenronde en het opnemen van de bestelling komt het paaltje aan het begin van de straat ter sprake. Als het koud is kan het busje met oudere bezoekers niet bij de voordeur komen. Zeker bij kwetsbare dementerende ouderen is dat lastig. Yvonne zou graag een pasje hebben om dat ding naar beneden te kunnen doen. Het zijn de dingen waarover Peters zich nog altijd kan opwinden. Hij geeft nog een keer zijn visitekaartje af. ‘Als je er een fiets voor legt, gaat-ie vanzelf naar beneden! Die moet je dan wel laten liggen, trouwens, anders komt het paaltje weer omhoog als je er overheen rijdt. Maar ik zal je een telefoonnummer geven van iemand die dit kan oplossen.’ En tegen ons legt hij het werken op basis van vertrouwen uit: ‘Eigenlijk moeten ze gewoon zo’n pasje geven. Ik zou het haar geven, want ik ken Yvonne. Die gaat daarmee niet zitten eikelen. Maar als iemand dat wel zou doen, dan kunnen ze dat pasje toch weer intrekken?’





# Slot Samen doen

De politieke stijl van CDA-wethouders  
in het sociaal domein

## Ambtsdragers

Er is ongetwijfeld zo iets als een typische carrière voor een wethouder: vanuit de overheid of semipublieke sector door naar de collegetafel. Daar is op zichzelf niets mis mee. Maar de toegevoegde waarde van de lokale democratie is juist dat er ook vanuit andere sectoren burgers leiding gaan geven aan de bureaucratie. Daarvan bevat deze bundel voorbeelden: een topadvocaat en een manager bij Sony die de publieke zaak gaan dienen. Daarbij werden financiële voordeeltjes ingeruild voor een onzeker bestaan in de lokale politieke arena.

Afkomstig uit de overheid of niet, geen van de geïnterviewde wethouders had het idee zomaar een baantje te vervullen. Opvallend was wel dat de protestanten een iets zwaarder register durfden open te trekken dan hun katholieke ambtgenoten. Bij protestanten kon het woord roeping vallen, terwijl katholieken liever over drijfveren spraken.

Wat daar ook van zij, juist het besef een publiek ambt te vervullen gaf een persoonlijke verantwoordelijkheid. Ook om lastige besluiten zelf te gaan uitdragen. Dat soort woorden gebruiken ze daar ook voor. Wethouder Bogaards vond dat ze ‘aan de lat’ stond om de herziening van de huishulp in alle kernen van haar gemeente gaan vertellen aan de direct betrokkenen, terwijl ambtenaren dat deels van haar over wilden nemen. En wethouder De Jonge trok avonden lang zaaltjes langs om een locatie voor vluchtelingenopvang te verdedigen, in groepen die klein genoeg waren om elkaar echt te kunnen spreken.

CDA'ers verbinden niet alleen vanuit de samenleving, maar geven daaraan ook ambtshalve leiding. Wethouder Heijkoop formuleerde dat verschil scherp. Bijna als geen ander articuleerde hij de verbindende bestuursstijl, maar tegelijkertijd behield hij een leidinggevende afstand tot dezelfde samenleving. Zich onder inwoners begeven deed hij vooral in zijn vrije tijd. ‘Ik geloof ook niet dat burgers alles maar moeten bepalen.’

## Bestuurders

Wethouders vervullen een bestuursambt. Besturen in eigenlijke zin doet een wethouder in de kleine momenten van beïnvloeding. Die ene speech in de raad die indruk maakt, dat ene gesprek met de ambtenaar waardoor die het over een andere boeg gooit, of dat gerichte commentaar op een stuk dat een totaal ander stuk oplevert. Ervaren bestuurders vertellen dat dergelijke bestuursmomenten beslissend kunnen zijn als ze goed gekozen worden. Dat vereist wijsheid en levenservaring, *feeling* en intuïtie. Het is letterlijk de kunst van het besturen. Zoals de voormalige topadvocaat Van Olden beschrijft hoe hij als beginnend wethouder eerst moest ‘ont-advocaten’, omdat hij niet

langer voor een opdrachtgever werkte, maar zelf aan knoppen zat. Toen hij dat door had, wist hij vanuit zijn ervaring precies wat hij moest doen om in subsidieonderhandelingen met grote culturele partners niet als pinautomaat te worden behandeld.

Een echt bestuursmoment beschrijft ook wethouder Van Haaren, juist vanuit haar ervaring in het openbaar bestuur. Zij beschrijft hoe zij werd bijgepraat door ambtenaren over centen en dubbeltjes in de tarieven in de thuiszorg. Zij beseftte zich toen dat de trein op een verkeerd spoor van bureaucratische logica terecht was gekomen. Met een paar gerichte interventies en met kennis vanuit haar netwerk stuurde zij de aanbestedingen in de thuiszorg in de richting van kwaliteit in plaats van prijs.

Het besef van het belang van dergelijke bestuursmomenten komt overigens niet per se met de jaren. Ook de jonge wethouder Pierik ziet haarscherp dat het aankomt op die paar inrichtingskeuzes die je als wethouder moet zien te beïnvloeden. Voor de vaardigheid om de kansen te herkennen en de keuzes te maken, helpen de jaren van ervaring natuurlijk wel. Zoals wethouder Bakker na twaalf jaar inrichtingskeuzes maken en doorvoeren vertelt: ‘het is ook de lengte van je adem en van de juiste medestanders op de juiste plekken die je succes bepalen.’

### **Juridisch-bureaucratische logica**

Bestuursmomenten zijn dus zeldzaam en moeten voortdurend bevochten worden. In nogal wat interviews werd duidelijk hoe lastig het is om politieke ruimte niet te laten overwoekeren door andere rationaliteiten. Een belangrijke bedreiging is de bureaucratische logica van controle, beheersing en verantwoording. Naar verluidt, is de helft van de wethouders in het sociaal domein feitelijk een directeur van de sociale dienst. Dat zijn de wethouders die uit gebrek aan talent of ambitie hun bestuursmomenten invullen met bureaucratische logica. Het zijn de wethouders die eerst en vooral geen overschrijdingen in het budget willen en overigens alle politieke risico's willen afdekken. Het is juist hun bedoeling om niet op te vallen en dus zijn zij uit de aard der zaak buiten de selectie gebleven. Maar onbekend met de druk vanuit de bureaucratische logica zijn de wethouders uit deze bundel zeker niet.

Het is niet moeilijk, aldus wethouder De Jonge, om als beginnend wethouder ongemerkt de spreekbuis van de beleidsambtenaar te worden. Wie wil voorkomen letterlijk en figuurlijk op de bestuursvleugel opgesloten te raken, moet actief maatregelen nemen, zeker in de grote stad. Zoals de staf van wethouder De Jonge wist dat er voldoende “groene afspraken” (werkbezoeken e.d.) in de agenda moesten zitten en wethouder Van Burgsteden bij haar

stafoverleg iemand betrok om het perspectief van een normale inwoner in te brengen.

Actief bewaken is ook geboden tegen de tweede grote bedreiging van de politieke ruimte in bestuursmomenten: de juridische logica van rechtsgelijkheid tussen gemeenten, algemeenheid van de regel en rechterlijke toetsbaarheid van het uiteindelijke besluit. Heel concreet kreeg wethouder Bogaards een rechterlijke uitspraak aan haar broek waarvan zij oprecht meende dat die niet in lijn was met wat de Wmo bedoelde en wat de staatssecretaris had uitgedragen. Maar in de juridische logica heeft een individuele wethouder weinig ruimte om door te procederen of anderszins haar principiële punt te handhaven. Zeker niet als de staatssecretaris geen gespecialiseerde advocaten stuurt om een gemeente te helpen verder te procederen of de wet wijzigt om zijn bedoeling te verduidelijken, maar een verzamelbrief rondstuurt dat de rechterlijke uitspraak als de nieuwe wet moet worden gezien. Rechterlijke uitspraken zijn bindend voor de zaken waarin zij gedaan zijn en gezaghebbend voor vergelijkbare gevallen. Maar als elke individuele uitspraak van de rechter als een nieuwe norm wordt uitgelegd, groeit de bestuurlijke ruimte snel dicht.

Juridisering komt niet alleen van buiten, hij komt ook van binnen. Wethouder Van Haren en wethouder Bakker hadden beiden scherp op het netvlies hoe de juridische logica van algemene regels dwingt naar de grootste gemene deler en het zicht op de bijzondere feiten van het concrete geval ontnemt. Ook hiertegen werden actief maatregelen genomen. Wethouder Bakker zocht het in deregulering en in veel casusoverleggen om aan de consulenten de boodschap over te brengen dat niet de toepassing van de regel maar de problematiek van de inwoner centraal moet staan. Doen wat nodig is, was haar belofte aan de gemeenschap en boodschap aan het apparaat. Doordat de deur van haar werkkamer open bleef voor moeilijke gevallen en de ambtenaren het vertrouwen kregen daar mee bij haar binnen te lopen, organiseerde ze zelf bestuursmomenten om invloed uit te oefenen. Een vergelijkbare boodschap droeg wethouder Van Haaren naar haar consulenten uit. Alle gevallen zijn grijze gevallen. Zoek gerechtigheid niet in de conformiteit met de algemene regel, maar doe recht aan de feiten van het individuele geval.

---

**'Zoek gerechtigheid niet in de conformiteit met de algemene regel, maar doe recht aan de feiten van het individuele geval.'**

Langs dezelfde lijn, maar nog een stapje verder ging wethouder Peters in Oss. Hij droeg actief een zekere ongehoorzaamheid uit met zijn boodschap dat wat niet kan maar toch moet juist de bedoeling is.

### Politieke dynamiek

De bureaucratische logica en de juridische logica zijn niet de enige fronten waarop de wethouders van deze bundel de ruimte voor hun eigen watermerkje moeten bevechten. Ze functioneren dagelijks in een krachtenveld waarin de druk van alle kanten kan komen. Gecoördineerd door landelijke krachten zoals de SP en de FNV kan een grote witte tent vol boze alfahulpen op de stoep van het gemeentehuis belanden en zo het probleem van één wethouder worden. Typisch CDA is dan wel de mogelijkheid om bestuurders van kaliber te leveren die kennis, ervaring en een netwerk meebrengen dat opweegt tegen de landelijke organisatie van dergelijke krachten. Verder kan de staatssecretaris aan de telefoon hangen, als die vanuit de Tweede Kamer onder druk wordt gezet om bepaalde stokpaardjes te berijden. Ook kan het probleem juist vanuit de buurgemeente komen, bijvoorbeeld als daar de solidariteit in een gemeenschappelijke regeling voor de jeugdzorg opeens gaat eroderen onder druk van populistische politiek.

De mogelijkheid om regionaal samen te werken met christendemocratische geestverwante wethouders is een bijzonder genoegen dat door verschillende wethouders benoemd werd. Voor wethouder Bakker was de christendemocratie herkenningspunt in het HBEL-samenwerkingsverband (Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren). Wethouder Paans kon prima schakelen met geestverwanten in de Hoeksche Waard en wethouder Van Olden uit Den Bosch kon bij de opbouw van de arbeidsregio ‘pauzeloos’ op wethouder Peters uit Oss rekenen.

Maar van je vrienden moet je het niet altijd hebben. Voor zover de wethouders in het sociaal domein onder het kabinet-Rutte II hun werk moesten doen, hadden ze te maken met verwante Kamerleden die oppositie voerden tegen de uitvoering van de decentralisaties. In een centralistisch geleide partij zouden dienstinstructies alle neuzen dezelfde activistische kant op kunnen zetten, maar in een volkspartij vol verantwoordelijkheidsgevoel ontstaat spanning tussen Kamerleden die kleur op politieke wangen proberen te krijgen en wethouders die er lokaal wat van proberen te maken. Dat gebeurde heel concreet waar de wethouders Bogaards en Van Haaren toch al moesten *dealen* met landelijk gecoördineerde acties vanuit de FNV en de SP, terwijl er door CDA-Kamerleden met schriftelijke vragen nog een schepje verontwaardiging bovenop werd gedaan. Overigens is het ook in tijden van gedeelde regeringsverantwoordelijkheid niet altijd koek en ei. De geërfde tekorten in

het sociaal domein en perverse prikkels in de financieringssystematiek leveren de wethouders ook in de interbestuurlijke verhoudingen veel werk op om hun bestuursmomenten open te houden.

### Verbinders

Een duidelijk patroon in de wijze waarop de wethouders in deze bundel hun bestuursmomenten invullen, is de typisch verbindende bestuursstijl. Dat is meer dan een formele techniek van besturen. Voor de wethouders uit deze bundel, ligt het verbinden in het verlengde van hun afkomst en hun dagelijkse functioneren. Zeker de wethouders in de kleinere gemeenten benadrukten hun hechte band met en de gemeenschappen waarin en waarvan ze de wethouders waren. Wethouder Paans, de wethouder-op-de-fiets, merkte hoe hij geluiden en gevoelens vanuit de samenleving zelf al eerder in de kerk of op de golfbaan had gehoord dan dat ze in de officiële enquêtes van de gemeente opdoken. En ook wethouder Bogaards zou niet weten hoe ze haar werk anders had kunnen doen dan dat ze voortdurend in de supermarkt kon worden aangesproken.

Boven verschillende interviews zweefde het ideaal dat de perfecte wethouder ook historische banden met de gemeenschap of de streek heeft. Het liefste komt hij of zij er echt vandaan. Absoluut noodzakelijk is dat niet en in dit bundeltje zitten verscheidene voorbeelden van een goede wethouders van buiten. Maar in de door de dualisering opgestuwde professionalisering van het wethouderschap tot een verzameling rondtrekkende carrièrewethouders, lopen de christendemocraten niet voorop. Voortkomen uit de gemeenschap en uit de fractie ligt voor een partij van de samenleving meer voor de hand.

Overigens is de verwevenheid met de gemeenschap niet alleen een romantische kwestie, maar heeft het ook een zakelijke kant. Het maatschappelijk middenveld is ook de machtsbasis van een CDA-wethouder. Daar haalt hij zijn stemmen, zoals Heijkoop vertelde hoe ze in Dordrecht een uitgebreide campagne via de verenigingen hadden opgezet. Keerzijde daarvan kan niet anders zijn dan dat deze verenigen verwachten dat een wethouder met hen in gesprek blijft nadat hij is beëdigd. Een wethouder die door het maatschappelijk middenveld naar voren wordt geschoven zal zo uit de aard der zaak voor een verbindende bestuursstijl kiezen.

---

**'De typisch politieke stijl van de christendemocratie bestaat uit het dienen van de gemeenschap.'**

## Middenpartij

Het christendemocratisch watermerkje van de CDA-wethouders zit niet alleen in hun typisch verbindend-leidinggevende bestuursstijl. Ook meer inhoudelijk kan in hun bestuursmomenten een zekere ideologische regelmaat worden aangewezen. Er blijkt allereerst in negatieve zin grote eensgezindheid onder de wethouders over wat zij inhoudelijk niet zijn: liberalen of sociaaldemocraten. Binnen deze bundel bestaan variaties in het evenwicht tussen ondernemerschap en de overheid als schild voor de zwakken. Sommigen vergeleken zich meer met VVD, anderen meer het de PvdA. Maar verschillen waren er altijd. Juist ook de wethouders met een meer commerciële achtergrond die soms naar eigen zeggen ook 'wat zakelijker in wedstrijd zaten' liepen te hoop tegen doorgedreven liberale logica. Wethouder Van Olden ging voorop in de strijd tegen de loondispensatieregeling en wethouder Van Burgsteden kreeg het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid achter zich aan omdat zij weigerde een tegenprestatie te verplichten alleen om het rechtvaardigheidsgevoel van de hardwerkende Nederlander te bevredigen. Meer in het algemeen moest wethouder Heijkoop niets hebben van de 'testosteronpraat' van de VVD en wethouder Peters verdacht niet iedereen die een formulier verkeerd invult meteen van fraude.

Aan de andere kant leefde onder wethouders ook een breed gedeeld onbegrip over het taboe dat zij onder socialisten proefden om over de betaalbaarheid van de collectieve sector te spreken. Alsof geld in het sociaal domein geen rol mag spelen en sociale zekerheid een goed doel is waarvoor elke euro extra een moreel goed idee is. Wethouder Paans bracht dat scherp onder woorden in de vergelijking tussen wat hij als manager bij Sony gewend was en hoe het er in de publieke sector aan toe ging. Waarom zou je met publiek geld makkelijker omspringen dan met je eigen geld?

## Gemeenschapstijl

Waaruit bestaat inhoudelijk de typisch politieke stijl van de christendemocratie in het sociaal domein? Ik denk uiteindelijk: uit het dienen van de gemeenschap. De problemen in het sociaal domein worden door de geïnterviewde wethouders heel specifiek geformuleerd als maatschappelijk disfunctioneren. Het gaat niet om werkeloosheid als een frictieprobleem op de arbeidsmarkt, of over de kosten van uitkeringen die op de begroting drukken. Het is het afschrijven en langs de weg achterlaten van een mens waar de geïnterviewde wethouders op aanslaan. Vandaar de aandacht voor juist de oudere werkeloze waarvan de logica van de markt én de bureaucratie voorschrijven dat het niet rendabel is om hen te bemiddelen. Vandaar de gevoeligheid voor woordjes als 'perspectief'.

En vandaar ook niet de traplift waar iemand met overgewicht volgens de papieren recht op heeft, maar het abonnement om samen met anderen gezonder te gaan eten in een verzorgingshuis.

De gerichtheid op de gemeenschap heeft in de christendemocratie twee kanten. Het pleidooi dat mensen idealiter vooral verantwoordelijkheid voor elkaar nemen, is het meest bekend. Dat scheelt in de kosten en sommige zorg kan ook gewoon beter door een mantelzorger worden verleend. Maar er zit aan het dienen van de gemeenschap een minder bekende kant die werkelijk over de gemeenschap gaat: degene die zorg verléént, wordt daar ook beter van. Die boodschap is praktisch onmogelijk in algemene beleidstermen te vatten, zonder cynisch te worden. Dat blijkt ook wel uit onderzoek dat aantoont dat de samenleving wel degelijk bereid is om meer voor elkaar te doen, maar niet omdat de overheid terugtreedt. Iemand die een bezuiniging op de thuiszorg verkocht krijgt als een mooie kans om mantelzorg te verlenen, zal weinig boodschap hebben aan spirituele wijsheden.

Zo'n boodschap kan niet als beleid worden geïmplementeerd, maar eigenlijk alleen worden afgegeven in betekenisvolle elementen in de politieke stijl. Bijvoorbeeld in de vaste vraag in Huizen aan iedereen wat hij of zij zelf zou willen doen en de mogelijkheid om juist daarbij ondersteund te worden. Niet als verplichte tegenprestatie of om iets te verdienen, maar omdat het uiteindelijk – naar een woord uit het Evangelie – beter is om te geven dan te nemen. Dit allerheiligst beginsel, zoals Kuiper dat zou noemen, blijkt uit het besluit om een compleet bedlegerige vrouw juist ook de voorziening te geven waarmee ze met haar mooie stem vrijwillig luisterboeken kan inspreken voor de bibliotheek.

### **Naast de weg**

Er zullen meer politieke partijen zijn die zich ideologisch aan het dienen van de gemeenschap verbinden. Het onderscheidende van de politieke stijl van de christendemocratie zit evenwel in de inspiratie waarmee de gemeenschap wordt gedefinieerd. Dat gaat over de wijze waarop de wethouders in deze bundel over gemeenschap spreken. Hier ligt een subtiel, maar cruciaal verschil tussen christendemocratie en de stijl van het populisme. Het idee van de gemeenschap is in zichzelf een warm begrip voor wie erbij hoort. Maar het kan tegelijk een kil en uitsluitend begrip zijn voor wie er nooit helemaal bij zal horen. Dat gaat niet alleen over vluchtelingen uit andere culturen, maar over iedereen die zich na een halve eeuw in een dorp nog steeds import voelt of wie er al generaties lang niet echt bij hoort. Gemeenschappen zijn niet alleen mooi, ze hebben ook een keerzijde.



Minstens zo belangrijk als het dienen van de gemeenschap is daarmee het bepalen wie erbij hoort en wie niet. Hier ligt een belangrijk watermerkje van de christendemocratie. Essentieel voor een gemeenschap is niet bloedverwantschap of een gedeeld verleden maar uiteindelijk lotsverbondenheid. Er is geen eigen volk, er zijn alleen mensen die feitelijk op elkaar zijn aangewezen. Daarom hoort het 'granieten bestand' van de afgeschreven oudere werkeloze erbij, net als de vluchteling waarvoor noodopvang moet worden geregeld en degenen die al acht jaar wachten op een sociale huurwoning. Er zijn voor een CDA-wethouder uiteindelijk geen achterbannen of doelgroepen, er is alleen de naaste uit het oude verhaal van de barmhartige Samaritaan. De man die voor pampus naast de weg ligt, die is de naaste niet vanwege iets gemeenschappelijks, maar omdat hij daar ligt en de wethouder langs komt. Dat betekent niet dat de overheid nooit voorwaarden mag stellen aan het gebruik van voorzieningen of de grenzen van een land mag handhaven. Het betekent wel dat het christendemocratisch meest onderscheidende van het dienen van de gemeenschap blijkt in houding van de ambtsdragers in de marges van die gemeenschap.

### ***Hands off politics***

Beschouwd tot op het niveau van de inspiratie grijpt de politieke stijl van de christendemocratie terug op traditie van de caritas met lokale institutionele liefdadigheid in de middeleeuwse gasthuizen. Maar net als bij het begrip gemeenschap, moet ook hier worden gewaakt tegen idealiseren van iets wat op zichzelf sympathiek was.

Het wethouderssocialisme heeft terecht de weg gebaand naar wat inmiddels de nationale verzorgingsstaat is geworden. Nu daarvan een belangrijk deel weer terug wordt gedecentraliseerd naar het gemeentelijk niveau is dat geen reden om simpelweg de rol van de overheid te verkleinen en alles verder te verwachten van private zorgcoöperaties als moderne kloosters. De sociale rechtsstaat is een verworvenheid waaraan ook de christelijke partijen terecht hebben bijgedragen en de sociale grondrechten gelden ook op gemeentelijk niveau. Daarom zoeken de wethouders van deze bundel de houdbaarheid van de verzorgingsstaat ook niet per se in het ontmoedigen van het gebruik van voorzieningen. Dat is geen doel in zichzelf, hoe belangrijk de financiering verder ook moge zijn. In plaats van een ontmoedigende boodschap af te geven, maken de wethouders zich aanspreekbaar op opmerkelijk grote claims. Zij zijn er voor iedereen, doen wat nodig is, kijken niet naar de regel maar naar de mens. Maar dan wel met minder geld.

Deze opvallende combinatie van als politicus meer verantwoordelijkheid nemen dan als bestuurder kan worden waargemaakt, is welbeschouwd een moderne vorm van subsidiariteit. De christendemocratie is meer dan het juiste midden tussen markt en staat. Er is ook een overlappende sfeer van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ongemak met een al te digitale scheiding tussen staat en samenleving loopt als een rode draad door deze bundel. Zoals dat ook geldt voor de zoektocht naar het bevorderen van deze tussensfeer van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Door ruimte voor professionals, vertrouwen in burgers en *hands off politics* bij maatschappelijke initiatieven niet als nieuwe regel te implementeren maar als politieke stijl te hanteren.

Bijvoorbeeld in een opmerkelijk grote aandacht voor de fysieke ontmoeting tussen de overheid en haar burgers. De naambordjes achter de balies waar wethouder Van Burgsteden zich druk over maakte, de gratis koffie bij de sociale dienst van wethouder Heijkoop, de laptop die consultants tijdens keukentafelgesprekken niet mogen gebruiken van wethouder Van Haaren, de glazen spreekkamertjes waar wethouder De Ridder een hekel aan heeft: het zijn allemaal betekenisvolle details van een christendemocratisch zoektocht naar een nieuwe verzorgingsstaat met een menselijke overheid en een middenveld waarin initiatief en eigenaarschap werkelijk bij de samenleving wordt gelaten. Voor dat laatste is een niet te overschatten maar bijzonder bestuurlijk talent nodig. Het talent van de subsidiariteit. Dat is waarvan voormalig wethouder Peters de voorbeelden liet zien die verspreid door deze bundel staan beschreven. Zou het kunnen dat juist CDA'ers daar aansprekend goed in zijn?





## **Verantwoording**

De interviews met de wethouders vonden plaats op:

Jolanda Pierik, 15 maart 2018

Huib van Olden, 26 maart 2018

Hennie Bogaards, 26 maart 2018

Ine van Burgsteden, 14 februari 2018 en 3 april 2018

Pieter Paans, 16 maart 2018

Pieter Heijkoop, 14 mei 2018

Marijke van Haaren, 24 mei 2018

Janny Bakker, 7 maart 2018

Erik de Ridder, 16 maart 2018

Froukje de Jonge, 9 april 2018

De interviews zijn momentopnames en niet geactualiseerd voor latere ontwikkelingen. Sommige wethouders zijn bij de publicatie van deze bundel niet meer in functie.





De decentralisaties in het sociaal domein waren een stap naar zorg dichterbij de burger. Maatwerk was een sleutelwoord. Het zou zelfs de sleutel naar de verzorgingsstaat van de eenentwintigste eeuw moeten zijn. Minder langs de lijnen van de twintigste-eeuwse instituties die standaarden en hokjes produceren. Meer met professionals aan keukentafels en een meer integrale aanpak. Hóe dat allemaal moest, wist niemand precies. Alleen dat het goedkoper zou worden, daar ging het kabinet-Rutte II alvast van uit. De uitdaging voor de gemeenten op 1 januari 2015 was, kortom, niet gering: betere zorg voor minder geld.

Deze interviewbundel gaat over de vraag hoe CDA-wethouders met deze verantwoordelijkheid zijn omgegaan. Is daarin een ‘politieke stijl’ van de christendemocratie te ontdekken? Dat wil zeggen: zitten er patronen in de combinatie van woorden én daden die typisch en uniek zijn voor het CDA? Of heeft het, per saldo, in de afgelopen raadsperiode niet uitgemaakt of er een liberaal, een sociaaldemocraat of christendemocraat aan het roer stond in het sociaal domein?



**WI**  
*Wetenschappelijk  
Instituut*