UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

De slimme gemeente nader beschouwd: Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen

Gerritsen, E.

Publication date
2011

Link to publication

Citation for published version (APA):
Gerritsen, E. (2011). *De slimme gemeente nader beschouwd: Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen*. [Thesis, fully internal, Universiteit van Amsterdam]. Amsterdam University Press.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (https://dare.uva.nl)

Download date:18 Nov 2026

Noten

Hoofdstuk 1

1 De eerste 15 jaar van mijn ambtelijke carrière hield ik mij voornamelijk bezig met aspecten van de bedrijfsvoering van de rijksoverheid. In de tien jaar dat ik op het ministerie van Financiën werkte als beleidsmedewerker Financieel Economische Zaken, hoofd planning en control bij de Belastingdienst en plaatsvervangend directeur Financieel Economische Zaken ging het vooral om financieel overheidsmanagement en planning en control. Als directeur Financieel-Economische Zaken en plaatsvervangend secretaris-generaal op het ministerie van Buitenlandse Zaken verbreedde ik mijn aandachtsgebied naar het totale terrein van de bedrijfsvoering en was ik voor het eerst ambtelijk eindverantwoordelijk voor complexe veranderingsprocessen.

2 Het gaat om de volgende drie publicaties: *De Slimme Gemeente* (Erik Gerritsen en Jeroen de Lange, 2007), *Offensief Besturen, Remedie tegen Onverschilligheid* (Piet van Diepen en Erik Gerritsen, 2007) en *Loslaten en niet Laten Vallen* (Erik Gerritsen en Marjon de Groot, 2007).

3 Vermaak (2010) kiest ervoor om te spreken van "vraagstukken" in plaats van "problemen", omdat de vraag of iets als een probleem wordt gezien subjectief is, het begrip een negatieve insteek heeft en er tevens de suggestie van uitgaat dat er oplossingen zijn, terwijl volgens Vermaak de uitdaging vooral is het "leren omgaan" met taaie vraagstukken. Ik kan die redenering goed volgen, maar blijf persoonlijk een voorkeur houden voor het hanteren van het begrip "probleem". Simpelweg omdat wij aan taaie vraagstukken werken, omdat we ze als een probleem ervaren en er een oplossing voor willen vinden.

4 Lammers e.a. (2001) maken in dit verband in het kader van de organisatiesociologie het onderscheid tussen de organisatiestatica die gaat over het formuleren van organisatiekundige theorieën over het structureren, inrichten en besturen van (bepaalde soorten van) organisaties, c.q. om proeven van ontwerpmethodiek of ontwerpkunde enerzijds en de organisatiedynamica die gericht is op het bevorderen of bewerkstelligen van daadwerkelijke organisatieveranderingen anderzijds. Statica en dynamica zijn volgens Lammers e.a. complementair. Men zou nu kunnen veronderstellen dat elk van de beide deelgebieden zijn bijdrage levert aan een specifieke fase van een organisatiekundig veranderproces. De statica verschaft de noodzakelijke diagnose en formuleert de voorgestelde therapie in de vorm van een herontwerp en de dynamica levert vervolgens de recepten van handelwijzen voor de daadwerkelijke invoering van dat herontwerp. Lammers e.a. merken op dat deze denkwijze nog steeds frequent voorkomt in eenzijdig op de statica georiënteerde literatuur, maar dat deze veronderstelling uit veranderkundig oogpunt volstrekt misleidend is. In de organisatieveranderkundige literatuur wordt juist benadrukt dat zich in alle fasen van een veranderingsproces in de organisatie, dus ook in de fasen van het verkrijgen van een diagnostisch beeld en het opstellen van een adequater herontwerp, zich essentiële veranderkundige vraagstukken voordoen. Het is volgens Lammers e.a. beter statica

en dynamica te zien als weliswaar te onderscheiden, maar niet van elkaar te scheiden deelgebieden van de organisatiekunde die ieder verschillende aspecten belichten van het pogen om een organisatie in het licht van bepaalde doelstellingen en ter oplossing van bepaalde knelpunten te veranderen.

5 Zie vele rapporten die daarvan getuigen zoals bijvoorbeeld WRR (2006) en Hoenderkamp (2008).

6 Ook de ambtelijke werkgroep die tot taak had om bezuinigingsmogelijkheden te inventariseren met betrekking tot de organisatie van het openbaar bestuur stelt in haar eindrapport dat er 46 naoorlogse rapporten zijn geschreven over de verbetering van het openbaar bestuur. De werkgroep stelt: "de meest opvallende overeenkomst tussen alle studies en adviezen over de reorganisatie van het openbaar bestuur is echter dat met de conclusies en aanbevelingen zeer weinig is gedaan."

7 WRR-rapport *Lerende overheid*; 2006, blz. 64.

8 Daarbij komt dat een aantal maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot een onontkoombare noodzaak voor de overheid om beter te gaan presteren. Frank Kalfshoven vatte die noodzaak helder samen in een reeks columns in *Vrij Nederland* onder de titel "Pijn in de publieke sector" (*Vrij Nederland*, januari-februari 2008). Individualisering leidt tot een heterogenere samenleving die zich steeds lastiger laat beïnvloeden door overheidsbeleid. Van elke euro die uitgegeven wordt in Den Haag bereikt een steeds kleiner percentage het doel waarvoor het geld wordt uitgegeven. Door de vergrijzing van de samenleving wordt een steeds groter beroep gedaan op collectieve voorzieningen (AOW, zorg). De kosten van de publieke sector stijgen zonder dat er een stijging van de arbeidsproductiviteit tegenover staat. Deze drie trends wijzen in de richting van een snel groeiende publieke sector. Die groeit dan niet zozeer omdat er meer of betere goederen en diensten worden geleverd, of omdat er meer rechtvaardigheid wordt gekocht, maar vooral omdat het steeds duurder wordt om de bestaande dienstverlening op peil te houden. Een vierde trend is dat de economische groei in Nederland afneemt. Om de groei van de publieke sector te financieren zal een steeds groter deel van de economische groei nodig zijn. Vanwege de globalisering en daaruit voortvloeiende toename van de internationale concurrentie wordt belastingheffing steeds schadelijker voor de economische groei en ontstaat er grote druk om de belastingtarieven te verlagen. Bij elkaar genomen zijn de trends een recept voor ellende volgens Kalfshoven. Ze leiden ons naar een toekomst waarin alleen maar nare keuzen bestaan. De publieke sector laten groeien en afzien van private welvaartsgroei, de overheidsfinanciën uit het gareel laten lopen en op de pof gaan leven of het mes zetten in de publieke sector. Volgens Kalfshoven is innovatie, meer doen met minder geld, de enige manier voor de overheid om het tij te keren. Deze conclusie heeft alleen nog maar extra zeggingskracht gekregen sinds de economische crisis van 2009 en de daaruit voortvloeiende grote bezuinigingsnoodzaak van tientallen miljarden euro's. De inventarisatie van de 20 ambtelijke werkgroepen die op 1 april 2010 beschikbaar kwam laat zien welke grote ingrepen in het voorzieningenniveau nodig zijn om de overheidsfinanciën weer structureel in het gareel te krijgen. Daar zit veel pijn in. Pijn die minder kan worden naar de mate waarin we er in slagen een beter presterende overheid te realiseren.

9 Een mooi recent – maar zeker niet uitputtend – overzicht daarvan wordt gegeven in het rapport *Loslaten en uitdagen* (BMC 2008). Ook de database innovatieve projecten van InAxis bevat vele voorbeelden van slimmer werken. En ook recente rapporten van het Nicis (Kruiter, De Jong, Van Niel, Hijzen 2008) en de Kafkabrigade (2008) en het boek van Tops over regimeverandering in Rotterdam (Tops 2007) schetsen een beeld dat er in gemeenteland op vele plekken met succes wordt gewerkt aan het in praktijk brengen van wat ik de slimme gemeente noem. Ook grote uitvoerende diensten als de Sociale Verzekeringsbank, de Rijksdienst voor het Wegverkeer en –

tot voor kort – de Belastingdienst hebben laten zien dat slimmer werken in de praktijk mogelijk is.

10 Vermaak (2010) stelt terecht dat we vooral moeten voorkomen dat we deze eenvoudigere problemen ook te lijf gaan met complexe oplossingen, omdat dat contraproductief werkt. We moeten niet onnodig compliceren.

Hoofdstuk 2

11 Zoals in hoofdstuk 1 paragraaf 1.3.3. al is opgemerkt heeft de uiteindelijke selectie van de vier casussen ertoe geleid dat de empirische toetsing van de principes van slimmer werken zich noodgedwongen vooral moet beperken tot de principes "4 × R" en "ketenregie/procesherontwerp".

12 In hoofdstuk 6 zal blijken dat de casus inburgering onverwacht een faalcasus blijkt te zijn.

13 Met uitzondering van de casus inburgering waarbij sprake is van een minder diepgaande casestudie en waarbij de uitkomsten zijn geëvalueerd met een beperkt aantal sleutelpersonen. Zie verder de toelichting bij hoofdstuk 6.

14 Voor deze paragraaf is in ruime mate gebruikgemaakt van hoofdstuk 5 (methodologie en onderzoeksaanpak) van Van Staveren (2007).

15 Idem.

16 Gebaseerd op Kickert, Klijn en Koppenjan, Managing Networks in the Public Sector: Findings and Reflections en de Bruijn en Ringeling, Normative notes, Perspectives on Networks, in Kickert e.a. *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector,* 1997.

Hoofdstuk 3

17 Deze praktijkvisie is eerder beschreven en toegelicht in *De slimme gemeente* (Gerritsen en De Lange 2007) en op onderdelen nader uitgewerkt in *Offensief besturen: Remedie tegen onverschilligheid en onmacht* (Van Diepen en Gerritsen 2007), *Burger aan het Roer, Amsterdamse ambtenaren en zelfregulering* (Bentayeb en Kalkan 2007), *Vasthouden en niet loslaten; tien lessen voor een ketenaanpak* (Gerritsen en De Groot 2007), *Ketenregie* (Steketee 2008). In dit hoofdstuk is kortheidshalve gekozen voor een bondige samenvatting van het "uiteindelijke" gedachtegoed over de slimme gemeente zoals zich dat had ontwikkeld tot aan de start van dit promotieonderzoek. Voor meer inzicht in de ontstaansgeschiedenis van de praktijkvisie en voor (toelichting op) de concrete praktijkvoorbeelden die de praktijkvisie illustreren zie de hiervoor genoemde literatuur en gemeentelijke beleidsdocumenten zoals *Drieluik* (2000), *Operatie Kwaliteitslag* (2001), *Agenda 2006* (2004) en *Beter Presteren voor Amsterdam* (2006).

18 In de periode waarin ik deze praktijkvisie heb ontwikkeld zijn de vele bronnen van inspiratie niet systematisch bijgehouden, vandaar dat in dit hoofdstuk slechts sporadisch met bronvermelding is gewerkt. Dit hoofdstuk is geschreven vanuit mijn persoonlijke perspectief, maar het spreekt vanzelf dat de ontwikkelde inzichten en geboekte resultaten schatplichtig zijn aan de vele betrokkenen die een belangrijke rol hebben gespeeld in het organisatieontwikkelingsproces van de gemeente Amsterdam.

19 De benaming copernicaanse omwenteling is gemunt door Arre Zuurmond (2003).

20 In hoofdstuk 4 van *De slimme gemeente* (zie noot 1) is dit burgerperspectief voor de vier primaire hoofdprocessen in een aantal aanschouwelijke verhalen uitgewerkt.

21 Voor een nadere toelichting op deze voorbeelden zie *De slimme gemeente* (2007, blz. 76-80).

22 Voor een nadere toelichting op deze voorbeelden zie *De slimme gemeente* (2007, blz. 85-94), *Vasthouden en niet Loslaten* (2007), *Offensief Besturen* (2007) en *Ketenregie* (2008).
23 Voor een nadere toelichting op deze voorbeelden zie *De slimme gemeente* (2007, blz. 98-105).
24 Voor een nadere toelichting op deze voorbeelden zie *De slimme gemeente* (2007, blz. 110-116). Voor meer voorbeelden zie *Burger aan het Roer* (2007).

Hoofdstuk 4

25 Deze vier principes zijn naar hun aard besturings- en organisatieprincipes. Daarmee komen meerdere wetenschappelijke vakgebieden als bestuurskunde, organisatiekunde, (organisatie)sociologie, bedrijfskunde en politicologie in beeld voor een zoektocht naar relevante wetenschappelijke inzichten. Bij de start van het literatuuronderzoek bleek al snel dat de "holistische" praktijktvisie op slimmer werken zich niet houdt aan de indeling in verschillende wetenschapsgebieden. Vanuit het perspectief van wetenschappelijke disciplines kan ook gesproken worden van een eclectische verzameling van besturings- en organisatieprincipes die op een samenhangende manier in een praktijkvisie bij elkaar zijn gebracht. Voor een zo evenwichtig mogelijke theoretische reflectie was het dan ook noodzakelijk om literatuurstudie te doen op een breed terrein van wetenschappelijke disciplines. Dit gegeven leverde al snel het probleem op hoe – gegeven de omvangrijkheid van potentieel relevante wetenschappelijke literatuur – te komen tot een behapbaar maar ook voldoende dekkend overzicht van relevante inzichten. Naar volledigheid is niet gestreefd, omdat dat menselijkerwijs onmogelijk is. De ambitie van dit hoofdstuk reikt dan ook niet verder dan een theoretische reflectie op basis van *een aantal* relevante wetenschappelijke inzichten. Wel is geprobeerd zoveel mogelijk relevante inzichten op het spoor te komen door veel te werken met overzichtsliteratuur en door met mijn gedachtegoed bekende wetenschappers te vragen naar hun lijstje meest favoriete boeken. Tot slot zijn concepten van deze studie aan een aantal wetenschappers en topambtenaren voorgelegd met de vraag of zij nog tips hadden met betrekking tot relevante literatuur.
26 Onder een paradigma wordt verstaan een stelsel van opvattingen, waarden en praktijken die een bepaalde samenhang vertonen en ook binnen een bepaalde groep sociale actoren wordt beleden en gedeeld (Hoogwout, 2010).

Hoofdstuk 5

27 Opnieuw was het probleem ten aanzien van de literatuurstudie hoe, tegen de achtergrond van de holistische praktijkvisie, gegeven de omvangrijkheid van de potentieel relevante wetenschappelijke literatuur (veranderkunde, organisatiepsychologie, sociale psychologie, leertheorieën) te komen tot een behapbaar maar ook voldoende dekkend overzicht van relevante wetenschappelijke inzichten. Naar volledigheid is wederom niet gestreefd. De ambitie van dit hoofdstuk reikt dan ook niet verder dan een theoretische reflectie op basis van een aantal relevante wetenschappelijke inzichten. Wel is geprobeerd zoveel mogelijk relevante inzichten op het spoor te komen door veel te werken met overzichtsliteratuur en door met mijn gedachtegoed bekende wetenschappers te vragen naar hun lijstje met meest favoriete boeken. Tot slot zijn concepten van deze literatuurstudie aan een aantal wetenschappers en topambtenaren voorgelegd met de vraag of zij nog tips hadden met betrekking tot relevante literatuur.

28 Zie voor andere indelingen ook Marx (1989), Van de Zee (1995), Huy (2001) en Caldwell (2005).
29 Het overzicht is primair gebaseerd op het overzicht van Boonstra (1998) en Kotter en Cohen (2007) en verder aangevuld met andere in de literatuur aangetroffen succesfactoren. Voor een recent nieuw zeer gedetailleerd overzicht zie Boonstra (2010).

Hoofdstuk 6

30 *Crisisopvang in Amsterdam*, bachelorscriptie van R.M. Dewkinandan en T. Erkelens, Amsterdam, 2008; *Crisisopvang in Amsterdam; lerende organisaties binnen de keten crisisopvang*; masterscriptie R.M. Dewkinandan, Amsterdam, 2009; *Crisis in de crisisopvang*; verslag van een leerinterventie in het kader van de mastermodule Strategisch Vernieuwen in Organisatorische netwerken; R. Dewkinandan, R. Sijnja, E. van der Steen, H. Tam en N. Tuhuteru, Amsterdam 2008. Zie ook *Bouwen aan vertrouwen; kwesties van vertrouwen bij de crisisopvangketen in Amsterdam*, masterscriptie M. van de Wiel, Amsterdam 2006.
31 Als personen een gevaar opleveren voor zichzelf of hun omgeving, dan bestaat de mogelijkheid om over te gaan tot gedwongen opname. Het gevaar moet voortkomen uit een psychiatrische stoornis en gedwongen opname moet de enige mogelijkheid zijn om het gevaar te verminderen. Gedwongen opname gebeurt natuurlijk niet zomaar, omdat het een enorme ingreep is in de persoonlijke levenssfeer van een patiënt. In Nederland zijn twee wettelijke regelingen die een gedwongen opname regelen, de Rechterlijke Machtiging (RM) en de inbewaringstelling (IBS). Beide regelingen zijn bedoeld om mensen die een gevaar vormen voor zichzelf en hun omgeving te laten opnemen in een psychiatrisch ziekenhuis (of een instelling voor verslavingszorg). De IBS is van toepassing in acute crisissituaties en wordt opgelegd door de burgemeester. De RM wordt opgelegd door de rechter, als er wel gevaar is, maar geen acute noodsituatie. Een psychiater van de crisisdienst schrijft een geneeskundige verklaring uit op grond waarvan de burgemeester of de rechter besluit tot opname (bron: website GGD, www.gezond.amsterdam.nl).
32 Vooral instellingen voor daklozen en verslaafden zoals Jellinek en Leger des Heils, maar ook de reguliere psychische hulp.
33 Commentaar van psychiater Anne-Marie van Dam: "Dit betrof de heer Marsman, waar we inderdaad bijgevraagd waren, maar niet konden komen, omdat de dienstdoende arts op dat moment met een IBS-beoordeling elders bezig was. En dit betrof een verwarde man, geen psychiatrische patiënt. Verwardheid kan door vele oorzaken komen: lichamelijke aandoeningen als ontregelde diabetes, status na een epileptische insult, intoxicaties/onthoudingen van medicatie/drank/drugs, psychiatrische aandoening. Vele van deze oorzaken/situaties behoren niet bij de psychiater, maar moeten zo spoedig mogelijk naar een EHBO in verband met kans op overlijden.
34 'Familie Paul Marsman wil strafklacht', *Het Parool*, 6 juni 2000.
35 Tijdens de leerinterventie op 12 november 2008 vertelde Van Dam dat Marsman gevaarlijk was en onder invloed van cocaïne. Van Veen (politie) vertelde dat naar aanleiding van de arrestatie van Marsman een rijksrechercheonderzoek heeft plaatsgevonden en dat uit dit onderzoek bleek dat de politie juist had gehandeld.
36 Tijdens de leerinterventie op 12 november 2008 vertelde Van Dam "Ik deed mijn werk goed. De incidenten werden breed uitgemeten in de kranten. Het merendeel van de patiënten kreeg adequate zorg aangeboden. Het was eenzijdige journalistiek. Wij mochten van het raad van bestuur niet reageren op de krantenartikelen."
37 'Familie Paul Marsman wil strafklacht', *Het Parool*, 6 juni 2000.
38 Anne-Marie van Dam merkt hierbij het volgende op: "Gezien het bovenstaande (uitleg over de diagnostiek van een verwarde man), behoeft het geen verder betoog dat

psychiaters pas iemand kunnen onderzoeken als er sprake is van een beveiligde omgeving. Dat is geen protocol (daarin klinkt door "anders hebben ze er geen zin in"), maar medisch noodzakelijk. Psychiaters kunnen niet zomaar mensen platspuiten, immers je zult een (werk)diagnose moeten hebben. Iemand met een cocaïne-intoxicatie/diabetesontregeling platspuiten kan zijn dood betekenen. En met een goed gesprek kom je ook niet ver. En ook nu is het zo dat wij alleen iemand onderzoeken als het voor iedereen veilig is, wat is de SPOR anders? En in dit land ligt het monopolie op geweld bij de politie, pas als iemand door de molen (oftewel goede diagnostiek) is en psychiatrisch patiënt, kan er ingrijpen van de GGZ verwacht worden. Kortom de casus-Marsman is gebruikt, maar zou nu precies hetzelfde verlopen; hij zou overmeesterd worden door de politie, naar politiebureau in afwachting van Vangnet en dan daar ontnuchteren en weer doodgaan."

39 'Familie Paul Marsman wil strafklacht', *Het Parool*, 6 juni 2000.
40 'Liever goede crisisopvang dan postcode-psychiatrie', *Het Parool*, 15 november 2002.
41 Zie brochure van de Politie Amsterdam-Amstelland: *Eerste Hulp voor verwarde personen. Informatie voor politiemensen over de crisisketen en de zorg.*
42 Definitie sedatie volgens Van Dale: sedatie is het toedienen van een kalmeringsmiddel met het doel een patiënt te kalmeren of in een lichte slaap te brengen.
43 Artikel 'Amsterdamse crisisdienst leert van eigen crisis', in tijdschrift *Deviant*, http://www.tijdschriftdeviant.nl/teksten/deviant42/03.pdf
44 Zie rapportage Muijnen, *Rapport betreffende de 'Quick Scan' van de Amsterdamse Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)*, 2001.
45 Bron: interviews Monissen, Bot & Nijssen, bestuurders GGZ.
46 Jaarverslag 2002 van GGD Amsterdam, blz. 12.
47 "Stad in de War", *Elsevier*, 24 augustus 2002.
48 Jaarverslag GGD, 2002, blz. 14.
49 'Na de portacabins', *Het Parool*, 8 augustus 2002.
50 Jaarverslag 2002 van GGD Amsterdam, blz. 14.
51 Jaarverslag 2002 van GGD Amsterdam, blz. 14.
52 *Het Parool*, 8 en 9 augustus 2002, *Trouw*, 9 augustus 2002.
53 'Crisisopvang / Amsterdam wil hulp rijk bij fikse ruzie', *Trouw*, 9 augustus 2002.
54 'Crisisopvang / Amsterdam wil hulp rijk bij fikse ruzie', *Trouw*, 9 augustus 2002.
55 'Crisisopvang / Amsterdam wil hulp rijk bij fikse ruzie', *Trouw*, 9 augustus 2002.
56 ''Zotte toestand' psychiatrische hulppost', *Het Parool*, 6 augustus 2002.
57 'Crisisopvang / Amsterdam wil hulp rijk bij fikse ruzie', *Trouw*, 9 augustus 2002.
58 Jaarverslag 2007, Spoedeisende Psychiatrie Amsterdam.
59 Bron: *Onderzoek Geestelijke Gezondheidzorg Amsterdam door Projectgroep Onderzoek GGZ Amsterdam en Heijnen Organisatieadviseurs*, mei 2006.
60 Zie brochure van de politie Amsterdam-Amstelland: *Eerste Hulp voor verwarde personen. Informatie voor politiemensen over de crisisketen en de zorg.*
61 Jaarverslag 2007 Spoedeisende Psychiatrie Amsterdam.
62 Zie rapport van Centre for Government Studies (Universiteit Leiden) en Stichting Nederland Kennisland: *Kafkabrigade voortijdig schoolverlaten*, in opdracht van het ministerie van OCW-projectdirectie VSV, april 2006.
63 Bachelorscriptie Jan Achterbergh en Coen Bergman en verslag van leerinterventie door Jan Achterbergh, Robbert Buurlage, Mohammed Majdoubi en Daniël Wardenier.
64 Gerritsen, De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak*, 2007.
65 Rekenkamerrapport 2001 *Begeleiding en herplaatsing van voortijdige schoolverlaters.*
66 Intern Memo, *Veel gaat goed, maar het kan beter*, 30 juni 2004, blz. 1.

67 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak*, 2007.
68 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak*, 2007.
69 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak,*, 2007.
70 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak*, 2007.
71 *Veel gaat goed, maar het kan beter*, achtergrondnotititie eerste ambtswoninggesprek 30 juni 2004
72 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten. Tien lessen voor een ketenaanpak*, 2007.
73 Bron: verslagen ambtswoninggesprekken.
74 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten*, 2007.
75 Verslag Feestelijke Finale Ketenaanpak voortijdig schoolverlaten.
76 Gerritsen en De Groot, *Vasthouden en niet loslaten*, 2007.
77 Bron: Interviews Nel Winkel en Henk Krauwel van bureau leerplicht.
78 Bron: interviews Hans Kruijssen, projectleider Transferium en OSL en Marjon de Groot projectleider voortijdig schoolverlaten.
79 Bron: interview Wiel Janssen, directeur Bureau Jeugdzorg.
80 Bron: interview Marjon de Groot, projectleider voortijdig schoolverlaten.
81 Bron: interview Marijke Linthorst, projectleider proeftuinen Nieuw-West.
82 Bron: interview Marjon de Groot., projectleider voortijdig schoolverlaten.
83 Bron: interview Wiel Janssen, bestuurder Bureau Jeugdzorg.
84 Bron: interview Marijke Linthorst, projectleider proeftuinen Nieuw-West.
85 Bron: interviews Marjon de Groot, projectleider voortijdig schoolverlaten, en Ria Jochems, directeur ROC ASA.
86 Bron: interview Marjon de Groot, projectleider voortijdig schoolverlaten.
87 Bron: interviews Nel Winkel, manager Bureau Leerplicht en Wiel Janssen, bestuurder Bureau Jeugdzorg.
88 Bron: interview Marjon de Groot, projectleider vroegtijdig schoolverlaten.
89 *De Slimme Overheid: Slim genoeg voor de aanpak van multiprobleemgezinnen in Amsterdam?* Maj van den Heuvel, 2008; Verslag *Impressie leerinterventie* en Verslag *Bouwen aan vertrouwen pilot MPG*, Donia Saeidi, Lennaert van de Bunt, Jorn Rohde en Mathijs van Dijk, 2008. Zie ook Gerritsen (2008).
90 Zie P. van Diepen en E. Gerritsen, *Offensief besturen; remedie tegen onverschilligheid en onmacht*, Gemeente Amsterdam (september 2007).
91 P. van Diepen en E. Gerritsen, *Offensief Besturen, remedie tegen overschilligheid en onmacht*, Gemeente Amsterdam, 2007.
92 Verslag Impressie leerinterventie, Donia Saeidi, Lennaert van de Bunt, Jorn Rohde en Mathijs van Dijk, 2008.
93 Verslag *Impressie leerinterventie*, Donia Saeidi, Lennaert van de Bunt, Jorn Rohde en Mathijs van Dijk, 2008.
94 Yasmina Aboutaleb, *De inburgeringsketen in Amsterdam nader beschouwd*, bachelorscriptie Universiteit van Amsterdam, 2008.
95 Bron: Adviesraad Diversiteit en Integratie, *Inburgeren in Amsterdam,* 2005.
96 Bron: rapport vliegende panters, *Problematiek uitvoering Wet Inburgering Nieuwkomers,* 23 oktober 2002.
97 Bron: rapport vliegende panters, *Problematiek uitvoering Wet Inburgering Nieuwkomers,* 23 oktober 2002.
98 Bron: rapport vliegende panters, *Problematiek uitvoering Wet Inburgering Nieuwkomers,* 23 oktober 2002.

99 Adviesraad Diversiteit en Integratie, *Inburgeren in Amsterdam*, 2005, blz. 6.
100 Adviesraad Diversiteit en Integratie, *Inburgeren in Amsterdam*, 2005, blz. 6.
101 Bureau Radar, *Niemand aan de kant. Evaluatie Inburgering*, 2008, blz. 9.
102 Adviesraad Diversiteit en Integratie, *Uitvoering inburgering in Amsterdam. Hoge Ambities, Lage opbrengsten*, 2008, blz. 3.
103 Bureau Radar, *Niemand aan de Kant. Evaluatie Inburgering*, 2008, blz. 5.
104 Bureau Radar, *Niemand aan de Kant. Evaluatie Inburgering*, 2008, blz. 4.
105 Wethouder Asscher aan de Commissie Werk, Inkomen en Jeugd, *Evaluatie inburgering Amsterdam*, 22/04/2008.

Hoofdstuk 7

106 Ik ben hier al een klein beetje mee begonnen. Zie mijn blogs/columns op www.binnenlandsbestuur.nl en mijn artikel "De jeugdzorg; van reorganiseren naar uitvoeringsgericht werken" (Gerritsen; 2010).