



Naar nieuw jeugdbeleid

Omdat je mag zijn zoals je bent, om te worden wie je bent, maar nog niet kunt zijn.
Gewoon omdat de jeugd deugt.



Gemeenteraad
Apeldoorn

JULI 2025

Inhoud

Samenvatting	3
Aanleiding.....	5
De weg voorwaarts	7
Bouwstenen	8
1. We zetten vanuit visie duidelijke kaders om ons beleid	10
2. We nemen onze sociale basis serieus	11
3. Elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid.....	12
4. We durven te begrenzen	13
5. Toegang tot zorgen houden we uit het zicht	13
6. Inkopen van wat helpt.....	14
7. We verbeteren ons inhoudelijke gesprek.....	15
Tot slot.....	16
Bijlages.....	17
Bijlage 1: Onze reis	17
Bijlage 2: Deskresearch	19
Bijlage 3: Reflectie van onze inhoudelijke begeleiders bij de werkgroepopdracht.....	20

Samenvatting

Apeldoorn is een grote gemeente waarin mensen naar elkaar omzien. Dat betekent dat ook de gemeente goed wil zorgen voor de jeugd in de wijken en dorpen. Cijfers laten zien dat het niet met iedereen goed gaat. Nog even en maar liefst 1 op de 4 kinderen in Apeldoorn heeft jeugdzorg nodig. En de jeugd voelt zich bovendien niet gezonder of weerbaarder dan 10 jaar geleden. Dit kan niet de weg voorwaarts zijn.

Hoe kunnen we het tij keren? Met die vraag ging begin 2025 de werkgroep Jeugdzorg van de gemeenteraad aan de slag. De raadswerkgroep heeft kennis, inzichten en perspectieven verzameld voor een beter jeugdbeleid. Een soort reis. Bijeenkomsten van de werkgroep zijn bezocht door vele lokale en nationale experts: inwoners, professionals uit zorg en onderwijs, onderzoekers, ambtenaren en bestuurders. Het heeft geleid tot 7 bouwstenen voor nieuw beleid. Om te bouwen aan een koerswijziging de komende 15 jaar.

De werkgroep deed tijdens het verzamelen van deze informatie dit belangrijke inzicht op: we zijn met elkaar de afgelopen 25 jaar, ook in Apeldoorn, professionele zorg normaal gaan maken voor jeugdigen.

De huidige groei in de jeugdzorg zit vooral in lichte vormen van ondersteuning. En ook bij gezinnen waar je het in eerste instantie niet zou verwachten. Dat gaf de werkgroep focus voor de toekomst: hoe gaan we in alle dorpen en wijken van Apeldoorn het gewone leven weer versterken in plaats van het normaal maken van jeugdzorg?

De werkgroep heeft namelijk ontdekt dat het anders kan. Wil de gemeente jeugdzorg beschikbaar houden voor degenen die het hard nodig hebben, dan moeten alle betrokkenen bij jeugd en jeugdzorg weer terug naar ieders verantwoordelijkheid:

- Kinderen hebben in eerste instantie recht op goede ouders ¹/verzorgers.
- Als dit (even) niet lukt, dan is het aan ons als familie, burens, vrienden, stadsgenoten om bij te springen.
- Pas als dat onvoldoende is, springt de overheid bij. Een gemeente die zorgt dat iedereen de eigen verantwoordelijkheid herkent en kan invullen. Daarin heeft de lokale overheid een belangrijke rol.

Misschien moeten we jeugdzorg gaan zien zoals de intensive care in een ziekenhuis. Je gunt het niemand om er terecht te komen. Maar we zijn blij dat het er is als je het nodig hebt.

In 2000 kreeg 1 op de 27 jeugdigen in Apeldoorn jeugdzorg. In 2015 was dat 1 op de 12 en anno 2025 is dat 1 op de 4 jeugdigen. We willen de beweging omkeren. De raadswerkgroep formuleert deze ambitie:

In 2040 heeft 1 op de 27 jeugdigen in Apeldoorn een vorm van jeugdzorg

In deze notitie tekenen we de bouwstenen op die nodig zijn om deze ambitie waar te maken. Zeven bouwstenen die we verzameld hebben in onze reis de afgelopen tijd langs ouders, verzorgers, jeugdigen, maatschappelijk partners, ambtelijke professionals en experts uit het land. De opdracht was om juist ook de expertise te zoeken buiten het jeugdzorgstelsel.

¹ We spreken in dit rapport over ouders en gezin. We bedoelen daar de brede context mee van ouders, opvoeders en verzorgers in de verschillende samenlevingsvormen. Voor de leesbaarheid schrijven we steeds ouders en gezin.

De kern van deze 7 bouwstenen is samen te vatten in 3 punten:

1. Van laagdrempelige jeugdzorg naar beter voor elkaar zorgen.

Ontwikkel in al je gemeentebestuur steeds dat onderlinge ontmoeting wordt versterkt. Ouders geven aan dat zij zich er vaak alleen voor voelen staan. En jeugdigen lijken eerder naar een professional te stappen dan naar elkaar. Tegelijkertijd telt de gemeente Apeldoorn ongelooflijk veel inwoners die zich vrijwillig inzetten voor een ander, die mantelzorger zijn. De werkgroep trof prachtige initiatieven in de buurt waar wij als lokale overheid niets mee te maken hadden. Wat is onze rol hierin en hoe versterken we deze gemeenschapszin?

2. Veranderen begint bij jezelf.

De maatschappij individualiseert. Overgewicht is de nieuwe volksziekte. De druk van social media is groot. En de prestatiedruk op school ook. Je zou er depressief van worden.

Als we blijven benadrukken wat slecht gaat en hoe ingewikkeld het is, dan komen we niet verder. Dan praten we onszelf mentale problemen aan (Jim van Os, 2024). Wat als de nadruk meer komt te liggen op accepteren dat opgroeien gepaard gaat met vallen en opstaan? Met aanvaarden dat geen enkel kind perfect is en hoeft te zijn. En dat opvoeden vooruit struikelen is? Wat als het gemeentebestuur die boodschap uitdraagt. Starten met wat wel kan?

3. Veranderen vraagt een lange adem.

De jeugdzorg trapt al 50 jaar in dezelfde valkuilen (Stellaard, 2023). Dus dit krijgt de gemeente Apeldoorn niet in één raadsperiode van 4 jaar gefikst. Het vraagt om scherper formuleren wat het gemeentebestuur wil bereiken met een brede blik op een breder domein. Welke rol we daarin als lokale overheid voor onszelf zien. En ook hoe we de ouders en gezinnen daarin nodig hebben. En misschien wel het belangrijkste: deze koers moet de gemeente met alle betrokkenen voor veel langere tijd vasthouden, willen we vooruit komen en het tij keren. Een generatie duurt minstens 15 jaar.

Aanleiding

Gesprekken over jeugdzorg in de gemeenteraad worden sinds jaar en dag vooral gedomineerd door geld. De tekorten lopen steeds verder op en de zoektocht naar maatregelen beheerst het gesprek. Het is pijnlijk om te moeten beseffen dat het nauwelijks meer gaat over hoe het met de jeugd in de dorpen en wijken van Apeldoorn gaat en wat onze dromen zijn voor hun toekomst. Een financieel gezond jeugdstelsel is nodig om steun te kunnen blijven geven aan inwoners die het hard nodig hebben. Maar in eerste instantie hebben kinderen en jongeren vooral recht op goede ouders. Ouders in een omgeving waar ze zich thuis voelen en hun plek vinden. Met alle aandacht voor de financiële bestedingen aan zorg, hebben we als lokale gemeenschap te weinig het gesprek over wat we samen nodig hebben om ouders, opvoeders, burens en stadsgenoten te zijn.

De 'we' in deze notitie is een tijdelijke groep van 10 mensen die namens hun politieke partij in de gemeenteraad zitten of als fractievertegenwoordiger werken. De raadswerkgroep Jeugdzorg noemen we onszelf. Samen gingen wij op zoek naar andere gesprekken, naar nieuwe perspectieven en handvatten voor de toekomst. Het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) begeleidde ons bij deze reis.

Met als belangrijkste startvraag: wat gunnen we de kinderen die vandaag geboren worden over 15 jaar? In ongeveer 12 weken tijd zijn we samen op reis gegaan. Dit verslag is de opbrengst daarvan. Met de disclaimer dat we niet pretenderen in 12 weken te doorgronden wat we al 50 jaar niet weten op te lossen (Stellaard, 2023). Maar wel met de *claimer* dat we inspiratie hebben opgedaan om andere vragen te gaan stellen. Zodat het gesprek weer gaat over wat nodig is, wat wél kan en wie we daarbij nodig hebben.

Analyse Apeldoorn

Hoe gaat het met de jeugd van Apeldoorn? Als we naar de cijfers kijken dan zien we enerzijds een redelijk positief beeld.

- ✓ Kinderen en jongeren voelen zich merendeels gelukkig.
- ✓ Ze wonen in de gezondste stad van Nederland.
- ✓ Bijna nergens in Nederland heb je zoveel huizen met een eigen tuin en het gevoel erbij te horen ligt hoog.

Toch zien we anderzijds ook deze ontwikkeling:

- ★ In 2000 kreeg 1 op de 27 jeugdigen in Apeldoorn jeugdzorg.
- ★ In 2015 kreeg 1 op de 12 jeugdigen in Apeldoorn jeugdzorg. We gaven € 40 miljoen uit aan deze trajecten
- ★ In 2025 krijgt 1 op de 7 jeugdigen in Apeldoorn jeugdzorg. We geven € 92 miljoen uit aan deze trajecten.
- ★ De afgelopen 10 jaar is zowel de gezondheid als het gevoel van weerbaarheid onder jeugdigen gedaald.

Deze cijfers laten zien dat steeds meer jeugdigen een zorgtraject hebben. De trajecten worden ook steeds langer en Apeldoorn geeft meer uit per traject dan het landelijk gemiddelde. Wat is hier aan de hand? Landelijk horen we dat maatschappelijke [ontwikkelingen](#) zoals prestatiedruk, druk vanuit social media en individualisering ervoor zorgen dat het met name met de mentale gezondheid van onze jeugd steeds slechter gaat. Duiken we in onze Apeldoornse cijfers, dan zien we ook hier dat de groei in lichte vormen van psychische ondersteuning zit. Maar ook in bijvoorbeeld begeleiding op dyslexie.

Het antwoord op deze groei zoekt de gemeente nu vooral in de grip op jeugdzorg. Met name door de toegang beter en strakker te organiseren. Met de oprichting van Samen055, de inzet van praktijkondersteuners bij huisartsen en brugfunctionarissen bij scholen investeren we in 'er vroeg bij zijn', laagdrempelige toegang en de zorg licht houden. Deze aanpak kent echter een schaduwzijde. De gemeente organiseert daarmee immers ook toegankelijke hulp dichtbij veel meer inwoners (ouders en jeugdigen), waardoor jeugdzorg vragen en krijgen steeds normaler wordt. De jeugdzorg slibt dicht vanwege de grote aantallen. En zo komen we bij het cijfer dat er in een gemiddelde klas maar liefst 4 à 5 kinderen jeugdzorg gebruiken. Dit is niet duurzaam. En bovenal: we zien de jeugd er niet op vooruit gaan.

De weg voorwaarts

We gunnen het ieder kind om fijn, gezond en gelukkig op te groeien. In een omgeving waarin je mag zijn wie je bent. Waar labels niet nodig zijn en ieder kind bijzonder gewoon is.

Dit willen we allemaal. Dit is een visie waar we pal voor moeten gaan staan. Waar we iedere lokale en regionale beleidsnota op toetsen en waar we met onze uitvoerders en inwoners continu over in gesprek zijn. Hier kunnen we bovendien een concreet doel aan koppelen. We zijn in een generatie naar bijna een verviervoudiging van zorg gegaan! Kunnen we ook weer terug? Kunnen we met elkaar het gewone leven versterken in plaats van zorg normaliseren?

In 2040 heeft 1 op de 27 jeugdigen in Apeldoorn een vorm van jeugdzorg

Dat vraagt om een andere manier van kijken dan we nu doen. Er is een groot besef dat het anders moet, dat het zo niet kan. Dat we dat al heel lang zo doen en dat we daar allemaal een rol in hebben. Er is nog weinig zicht op hoe het er straks gaat uitzien. Het is sturen door de bocht heen. Zonder te zien waar de bocht naar toe leidt. Dat maakt onzeker, vraagt om “oogharen-visie”, maar ook om gezamenlijkheid.

Generatiebewust preventiebeleid heet dat. Nu kiezen met het oog op volgende generaties, wetende dat niet alles zeker is. Preventiebeleid dat niet gaat over ‘er vroeg bij zijn’ of ‘erger voorkomen’. Maar over voorkomen dat problemen ontstaan. Generatiebewust gericht ook op het doorbreken van de hardnekkige stapelingsproblematiek in een beperkte groep gezinnen. Het belangrijkste wat we hierin kunnen doen is breder kijken dan alleen jeugdzorg en leefomgevingen vormen waarin kinderen goed groot kunnen worden. Denk aan burens die elkaar kennen omdat ze elkaar tegenkomen. Buitenruimte waar je graag gaat spelen. En een gevoel van veiligheid als je van huis naar school fietst.

Dit vraagt om het vormen van een basis waarin het zelfs voor de kwetsbaarsten mogelijk wordt om hun generationele geschiedenis achter zich te kunnen laten. Een basis waar ieder Apeldoorns kind, ongeacht de (familie)geschiedenis, de woonplek, de financiële mogelijkheden zich kan ontplooiën.

In de tussentijd zullen ook dingen moeten gebeuren. We zitten met oud denken, het huidige vastlopende jeugdzorgstelsel, waardoor we nu met problemen zitten. We hebben "opgaven".

De tussentijd leent zich als geen ander om alvast zaken te veranderen, aan te pakken, te toetsen zonder het allemaal al zeker te weten. We realiseren ons dat een samenleving met deze aantallen erom vraagt opgeschud te worden. De aannames op basis van data kloppen niet, en zijn niet logisch. Dat is voldoende reden om ze te bevragen. Bij ieder beleidsvoorstel dat we ontwikkelen in Apeldoorn. In bouwsteen 4 (verderop in dit stuk) staan voorbeeldvragen die ons kunnen helpen om onderweg naar de toekomst koersvast te blijven.

Voorbeeldvraag: Casus Dyslexie

Er is een school met 20 dyslexie trajecten. Dat zou bij 4% prevalentie* betekenen dat er op die school 500 kinderen zouden moeten zitten. Het zijn er slechts 200. De wijze van bekostiging heeft in de loop der tijd mede gezorgd voor een verhoging van de prevalentie. Een bekostiging met een knip tussen onderwijs en jeugdwet, te beoordelen door de instituten die zelf de behandeling uitvoeren. Het is goed om daar vragen bij te stellen vanuit je verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de jeugdwet. Vragen als: zien we meer dyslexie of hebben we een systeem bedacht dat tot meer dyslexie leidt? Voor wie is dit goed? Welk en wiens probleem lossen we daarmee op?

*) prevalentie: hoeveel dyslexie mogen we verwachten in Nederland, Blomert, 2005

Bouwstenen

“Wat nou als het vanaf nu nooit meer aan het kind ligt?” – Bert Wienen

Met een andere kijk op de jeugd in onze achterzak, gesprekken met jongeren en ouders uit de gemeente Apeldoorn en de inspiratie van sprekers uit het land, komen wij tot een aantal bouwstenen voor de toekomst:



1. We zetten vanuit visie duidelijke kaders om ons beleid

Een langetermijnvisie met een concrete ambitie en meetlat waarlangs we ons beleid kunnen leggen. Wat gunnen we onze jeugd, wat verwachten we van ouders/verzorgers, wat verwachten we van onze maatschappelijke partners en wat verwachten we van onze zorgaanbieders? Wat mogen al deze partijen van ons verwachten?

2. We nemen onze sociale basis² serieus

We hebben opnieuw gezien dat mensen heel graag van betekenis zijn en dat het aantal actieve vrijwilligers en mantelzorgers in Apeldoorn ongelooflijk groot is. Versterken van de sociale basis betekent dat wij onze inwoners en maatschappelijke partners vragen wat nodig is, wat wij kunnen doen om hen te versterken en dat we de afspraken hierover ook voor langere tijd volhouden.

3. Elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid

In eerste instantie hebben jeugdigen vooral recht op goede ouders. Lukt dat niet, dan hebben wij als overheid een taak om bij te springen. Hoe spreken we elkaar aan op die verantwoordelijkheid? Dat vraagt ook om kritisch kijken naar onszelf.

² Sociale basis is de term die we gebruiken waarin ook de pedagogische basis te vinden is. We kiezen voor sociale basis, omdat we daarmee een breder perspectief dan alleen de jeugd hebben.

We zijn zelf niet alleen volksvertegenwoordiger en gemeentebestuurder, maar misschien ook wel ouder en sowieso buur en stads- of dorpsgenoot. Wat doen wij zelf in het versterken van de veerkracht van de mensen om ons heen?

4. We durven te begrenzen

Meer is niet hetzelfde als beter. Zeker niet in de jeugdzorg. We zien de trajecten steeds langer worden, maar de jeugd niet gezonder. Hoe kritisch zijn we op wat nodig is, welke risico's durven we te accepteren en hoe houden we elkaar hierin vast? Dragen we die risico's ook met elkaar?

5. Toegang tot zorg houden we uit het zicht

Zoals alle gemeenten in Nederland, hebben we ook in Apeldoorn geïnvesteerd in laagdrempelige hulp. Wat we echter zien is dat als we blijven roepen naar inwoners dat hulp nabij is, ze ook daadwerkelijk gaan denken dat ze hulp nodig hebben en het ook gaan verwachten. We moeten kritisch zijn over de positie van onze toegang tot jeugdzorg als we niet zorg willen normaliseren, maar het gewone leven willen versterken.

6. Inkopen van wat helpt

Heel eerlijk? Onze werkgroepsgesprekken over zorginkoop hadden ook kunnen gaan over blikken tomatensoep. Aantallen, kosten, soorten en maten. Het gesprek gaat weinig over hoe onze zorgaanbieders daadwerkelijk impact maken met hun traject. Welke waarde ze aan de Apeldoornse samenleving toevoegen. We zien ook dat juist de complexe casussen die vragen om een systemische en generatie doorbrekende manier van kijken, van het kastje naar de muur worden gestuurd. Hoe creëren we een gezamenlijke verantwoordelijkheid en niet een dynamiek van afschuiven? Hoe brengen we de inhoud terug in de inkoop?

7. We verbeteren ons inhoudelijke gesprek

Weten wat er leeft in de stad, noemden we al bij bouwsteen 2. Het gesprek dat we hier bedoelen gaat over hoe we als gemeenteraad meer grip krijgen op de samenhang en sturing van ons beleid. We geloven dat een commissie maatschappelijke ontwikkeling hierin kan helpen. Buiten de politieke arena een aantal keer per jaar in gesprek over een actueel thema met inwoners, maatschappelijke partners, ambtenaren, college, (inhouds)experts en de raad.



Hieronder een toelichting per bouwsteen.

1. We zetten vanuit visie duidelijke kaders om ons beleid

“Stop als de route de verkeerde kant op gaat.” – Sharon Stellaard

Er is in het sociaal domein weinig zo moeilijk als het integraal organiseren van beleid en uitvoering. Die worsteling ziet onze werkgroep ook in de gemeente Apeldoorn. Toch zijn hier verbeteringen mogelijk en noodzakelijk. Want symptomen blijven bestrijden heeft weinig impact en is niet houdbaar (Nobles et al., 2022). We zien ook dat de gemeente veel wijst naar de complexiteit van systemen die buiten onze invloedssfeer liggen. Zoals de financiële kortingen op de jeugdzorg, ons sociaal zekerheidsstelsel, de landelijke problemen rondom wonen en de financieringssysteem van het sociaal domein.

Deze worstelingen zien we terug in onze beleidskaders. In de [Kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling](#) (Apeldoorn 2021) maken we geen keuzes en vatten we de ingewikkeldheid samen in brede beleidstermen. Dat zorgt ervoor dat we uitvoerders iedere dag weer de verantwoordelijkheid geven om zelf tot keuzes te komen. Wij moeten als gemeentebestuur hier onze verantwoordelijkheid nemen. Apeldoorn kan daarbij leren van de ervaringen van andere gemeenten. Er liggen kansen, en die zijn wel spannend. Een aantal mogelijkheden:

- Integraliteit verbeteren. Het sociaal domein is binnen het college van B&W verdeeld over 3 verschillende portefeuillehouders. Het maakt dat het sociaal beleid in kleine snippers richting gemeenteraad gaat en de onderlinge samenhang niet altijd duidelijk is. Hierdoor kan de gemeenteraad niet goed sturen op die samenhang die noodzakelijk is voor duurzaam sociaal beleid.
- Duidelijke beleidstheorie. We zochten naar de achterliggende beleidstheorie in onze gemeentelijke visie op het sociaal domein: hoe zijn de gedachten over de verschillende interventies in de jeugdzorgpiramide³ en de mogelijkheid om te sturen van zware vormen van jeugdzorg in de top naar lichter in de basis? We hoorden veel waardevolle input en goede bedoelingen, maar geen eensluitend verhaal. De aandacht naar de top van de piramide lijkt het zicht op de rest onder te sneeuwen.

Voorbeeld: De Brugfunctionaris

Na de invoering van praktijkondersteuners jeugd bij de huisarts is er een nieuwe trend in het zorglandschap: de brugfunctionaris op scholen. Als je vooraf met elkaar niet uitsprekt wat het probleem is dat deze persoon moet oplossen en je visie op deze functie niet super helder is, dan kunnen de uitkomsten zomaar tegenvallen. Dat is geen verwijt aan de professional, want die handelt naar beste eer en geweten. Dat is een verwijt aan de context waarin deze professional werkt en de onduidelijke gemeentevisie over opgroeien op school.

Het versterken van de inclusiviteit van deze school is bijvoorbeeld een heel andere opdracht dan jeugdzorg dichterbij de klas brengen. Denkend aan Bert Wienen (Expertmeeting van de werkgroep 8 mei 2025): welk signaal willen we afgeven aan kinderen over wat ‘gewoon’ is?

³ Preventie komt altijd in piramides, waarin de basis breed is en over alle inwoners gaat, terwijl het bovenste puntje om de inwoners gaat die het meest zorg behoeven en krijgen. De kosten zitten in de top van de piramide. Het kernidee: hoe sterker de basis van de piramide, hoe minder kosten in de top.

- Gezinstoets. Wat nou als we eens, in navolging van de [kinderrechtentoets op landelijk niveau](#), in de beleidsvorming altijd de vraag stellen wat het effect is op het welbevinden van gezinnen, jeugdigen en ontmoeting in buurten?
- [Monitor sociaal domein](#) gemeente Apeldoorn. Op dit moment ervaren wij te weinig mogelijkheden om anders op jeugdzorgbeleid te sturen dan financieel. Sturen op minder kosten kan niet de kern zijn van wat de gemeenteraad wil bereiken in onze stad en dorpen. Tegelijkertijd zijn de grootste uitdagingen in ons sociaal domein nooit vertaald naar wat we wél willen bereiken. Hierdoor is de voortgang moeilijk te volgen, laat staan te controleren. Meten is ook niet hetzelfde als weten. Een monitor is belangrijk om grotere bewegingen te volgen, maar inzicht in hoe het echt gaat met de jeugd en hun opvoeders vraagt om gesprek. Onze monitor moet meten wat we vanuit onze doelen willen waarderen.

2. We nemen onze sociale basis serieus

“Zijn we ons voldoende bewust van de bereidheid van mensen om te helpen?” – Lineke Maat van De Kap

De kern van een sterke sociale basis is ontmoeting. De [Staat van Gezinnen](#) 2025 liet ons zien dat ouders hier zelf ook grote behoefte aan hebben (“we moeten gewoon wat liever zijn voor elkaar”). Onze leefwerelden (bubbels) zijn steeds minder met elkaar verbonden en willen we onze kinderen gezond laten opgroeien, dan is een sterke sociale context nodig.

Dat roept de vraag op of we in de gemeente Apeldoorn wel investeren in de juiste dingen. Rijksbouwmeester Francesco Veenstra liet ons zien dat we in Apeldoorn de afgelopen 60 jaar vooral gebouwd hebben op privacy. Als we geloven dat omzien naar elkaar relevant en noodzakelijk is, zullen we dan de komende 60 jaar bouwen op ontmoeting? Wat betekent dat voor onze sturing op ons maatschappelijk vastgoed en op ruimtelijke projecten zoals De Sprenkelaar? Moeten we eraan verdienen of zien we het als versterking van onze sociale basis die zich misschien een volgende generatie pas uitbetaald? Wat zijn de sturingsmogelijkheden van de gemeente? Maken we genoeg gebruik van de mogelijkheden om de fysieke ruimte te benutten (met ontmoeting, speelplekken, samen wonen en leefbaarheid) voor onze opgaven in het sociaal domein?

Het goud van Apeldoorn

(Apeldoornse vertaling van het overzicht van Teun Gautier)

De cijfers:

- 143.640 Apeldoorners boven de 15 jaar.
- 68.373 duizend Apeldoorners die doen aan vrijwilligerswerk
- Gemiddeld 4,2 uur per week aan vrijwilligerswerk.
- Dat zijn 287.167 uren per week en 14.932.663 uren per jaar.
- Een gemiddeld uurloon van €23,14

Vermenigvuldig het uurloon en de vrijwilligersuren (jaarbasis).

Het resultaat:

- € 345.541.826 bijdrage aan onze gemeenschap met 168.591 inwoners

De analyse:

De financiële waarde van vrijwilligerswerk in Apeldoorn ligt bijna vier keer zo hoog als de kosten voor geïndiceerde jeugdhulp voor 4.700 jeugdigen.

We hebben prachtige voorbeelden gezien van bewonersinitiatieven in onze gemeente zoals Zuid Doet Samen, de SRV-man en het Naasten Netwerk in Uddel. We willen leren van Teun Gautier (Expertmeeting werkgroep 28 mei) dat we beter naar hen moeten luisteren. Wat hebben zij van ons nodig? Dat kan betekenen dat we loslaten, dat we juist niet sturen en accepteren wat er gebeurt. “Onzekerheid is geen risico”, leerde Teun ons. Want net als bij kinderen die spelen, geldt ook hier dat we moeten leren accepteren dat vallen en opstaan onderdeel is van het leven.

Deze luisterende houding werkt ook door in het ontwikkelen vanuit Apeldoorn. We kunnen leren van elders, maar kopiëren is zinloos. We hebben van Sharon Stellaard geleerd dat wanneer je werkelijk iets wil veranderen, je de koers van een zware bowlingbal (de grote beleidsstroom) moet verleggen. Met kleine golfballetjes (pilots) verander je nooit de koers. Dat vraagt om het serieus nemen van onze ogen en oren in de stad: onze maatschappelijk partners in het voorliggend veld, bewonersinitiatieven en ervaringen van inwoners.

Voorbeeldvraag: Casus Inwonersinitiatief en maatschappelijk vastgoed

In de reis van de werkgroep op zoek naar nieuwe inzichten viel op dat veel raadsleden exact hetzelfde voorbeeld van een mooi inwonersinitiatief aanhaalden. Een initiatief dat belang heeft bij een plek in maatschappelijk vastgoed. De werkgroep dook daar wat dieper in. In april 2024 nam de raad een motie aan om ook de maatschappelijke waarde in het maatschappelijk vastgoed mee te wegen bij het toekomstperspectief van dat vastgoed. Onderzoek werd toegezegd.

De gemeenteraad is inmiddels ruim een jaar verder en de eerste ambtelijke verkenning leidde tot de aankondiging van een extern onderzoek. Verwachting: eind 2025 volgt er uitsluitel over de maatschappelijke waarde van ons maatschappelijk vastgoed. Wat er in tussentijd gebeurde met de inwoners die vanuit urgentie aanklopten bij de raadsleden? Dat vertelt het verhaal niet. Hoe koppelt de raad een gezamenlijke wens voor dit initiatief aan de noodzakelijke ambtelijk-bestuurlijke borging en het gevoel van urgentie bij inwoners?

3. Elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid

“Heb je een idee, doe er wat mee.” – College gemeente Apeldoorn

Externe attributie. Een moeilijke term die kortweg betekent dat iedereen behalve jij zelf iets moet doen in de complexe opgave die voor je ligt. Tja, als we zo blijven denken, komen we nergens. Gelukkig hebben we in Apeldoorn ontzettend veel zeer bevlogen mensen. Mensen met een grote intrinsieke motivatie om van betekenis te zijn voor hun stadsgenoten. Maar ook mensen die zoekende zijn: waar begin ik dan? Het lijkt bijna te simpel, maar het antwoord is: bij jezelf. Dat hoeft niet groot en meeslepend te zijn. Het begint juist klein. Door de buurvrouw die je steeds minder vaak naar buiten ziet komen te vragen hoe het met haar gaat. Door op je zolder af en toe de kleding van je opgroeiende kinderen te ruilen met buurtgenoten. Door afval te rapen in je buurt. Door andere ouders eens te vragen hoe zij omgaan met het puberbrein van hun kind. Door op bezoek te gaan bij een inlooppunt in de wijk en te praten met anderen. Dat klinkt misschien wat knullig, maar hier begint de revolutie van diagnose naar dialoog (Edwin Velzel, 2025).

Het betekent ook dat we op zoek gaan naar welke invulling we als gemeente (raad - college - burgemeester - ambtelijke organisatie) geven aan onze maatschappelijke opdracht om goed voor gezinnen te zorgen. We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om met de stad en dorpen tot een visie te komen van wat we goed vinden en wat dat betekent.

4. We durven te begrenzen

“Onzekerheid is geen risico.” – Teun Gautier

Escalatiedenken. Nog zo’n reflex die we veel zien in het sociaal domein. Als deze interventie niet werkt, zetten we er gewoon nog één in. En het liefst een zwaardere. Zo stapelen we als overheid aanbod na aanbod. Tegelijkertijd wordt het geheel van deze zorginzet steeds instabieler. Bert Wienen liet het ons zien: de zorgketen beweegt zich altijd naar de laatste schakel. Dat zien we ook terug in onze gesprekken over jeugdzorg. De aandacht zit vooral in de opstuwende kracht van die keten en bereikt daarmee ook zijn doel: de top van de piramide wordt kopzwaar. Alle aandacht gaat naar het topje van de piramide waar de grootste problemen en het hoogste zorgaanbod samenklonteren.

Dit is geen duurzame weg voorwaarts. Escalatiedenken levert de jeugdige in kwestie niet de goede ondersteuning. En we geven hiermee een onjuiste invulling aan onze wens tot het gezamenlijk dragen van risico’s die bij opgroeien horen. Escalatiedenken haalt vooral het belangrijkste weg om in te investeren en te geloven: namelijk elkaar en de gemeenschap.

Begrenzen vraagt dus nadenken over wat we echt willen, wat we als gemeente nodig vinden en wat we misschien niet nodig vinden. Het vraagt ook duidelijkheid aan de andere kant van dat spectrum: wat vinden we volstrekt onaanvaardbaar. Waar liggen de Apeldoornse morele ondergrenzen en hebben we daar wel overeenstemming over? Hoe bestaansonzeker (wonen, werken, financiën) willen we dat onze jeugdigen zijn en wat is daarin onze rol? Wat zijn de ondergrenzen aan onze brede welvaart in de gemeente Apeldoorn?

Vaker durven begrenzen vraagt om het gesprek over welke risico’s wij (on)aanvaardbaar vinden. Hoe we elkaar hier ook in vast blijven houden als er een keer iets gebeurt waar we buikpijn van krijgen. In elk geval moeten we onszelf deze vragen vaker stellen:

- Weten we wat kinderen en jongeren zelf belangrijk vinden?
- Weten we wat ouders en gezinnen zelf belangrijk vinden?
- Wat gebeurt er als we niets doen? Wat zijn de risico’s en wat zijn levert dat misschien wel op?
- Wat doen we aan de ondergrenzen van ons beleid, hoe verbinden we brede welvaart?
- Zijn we inkluderend of excluderend? Kortom: is dit beleid voor een specifieke groep of maakt het de basis voor iedereen sterker? Wat is het effect van doelgroepenbeleid op het grotere geheel?

5. Toegang tot zorgen houden we uit het zicht

“Er kwam een ouder binnenwandelen met een post-it van de leerkracht: ADHD/Ritalin.” – Medewerker Samen055

De integraliteit van de toegang tot geïndiceerde ondersteuningsvormen is verbeterd met de oprichting van Samen055. Wat de werkgroep ziet bij Samen055, dat is een organisatie in ontwikkeling, nog zoekende naar haar rol en positie. Wat we ook zien is een organisatie die zichzelf graag wil bewijzen. Geheel in lijn met de worsteling die we zien in de [Hervormingsagenda Jeugd](#) met de stevige lokale teams. Hier zit namelijk de overtuiging achter dat als de gemeente hulp laagdrempelig toegankelijk maakt en de zorg er op tijd bij is, dat zwaardere vormen van hulp worden voorkomen.

Wat de onderzoeken van geraadpleegde experts als Sharon Stellaard, Jim van Os en Bert Wienen ons laten zien is dat deze hypothese onjuist is. We zijn hulp aan het normaliseren. De cijfers bevestigen dit. Dit is trouwens niet uniek voor Apeldoorn. De rest van Nederland laat dezelfde beweging zien. Dat is echter geen reden om door te blijven gaan en te wijzen naar de rest. Of op maatschappelijke beterschap te wachten. Apeldoorn heeft namelijk een heel krachtige sociale basis. Organisaties die al lang en met veel draagvlak het voorveld organiseren.

Wat als we hen echt het hoofdveld laten zijn? Zoals Pieter Folkeringa van de gemeente Deventer ons liet zien, kun je met hen je eerste gesprek organiseren. Leer daarbij van de Nieuwe Route van [Anke Siegers](#) door als eerste vraag te stellen aan ouders: “Wie in jouw omgeving ligt hier nog meer wakker van?”. Een mooie manier om te beginnen in de directe omgeving van mensen en onderlinge relaties te versterken. De toegang tot geïndiceerde zorg ligt daar achter.

De inwoner treft in dat hoofdveld ook vakmensen die het gewone leven versterken en indien nodig de weg naar die geïndiceerde zorg kunnen bewandelen.

De kern van deze bouwsteen is dat de gemeente niet langer werkt aan een zichtbare toegang tot geïndiceerde vormen van hulp, maar deze juist uit het zicht organiseert. Dus geen posters in de stad met een oproep om hulp te komen vragen, maar wel zorgen dat het goed georganiseerd is.

Geïndiceerde zorg is de intensive care voor jeugdigen en ouders die dat echt nodig hebben. Betrokken, attente en alerte professionals weten deze toegang te vinden, maar weten vooral de directe leefomgeving in te zetten en te versterken.

Stapeling vraagt om meer

Er blijven altijd gezinnen die hulp en ondersteuning nodig hebben. Inwoners die al generaties lang kampen met meervoudige en langdurige problematiek. Waar stapeling van bijvoorbeeld armoede, psychische stoornissen, werkonzekerheid en huiselijk geweld niet opgelost wordt door ‘er eerder bij te zijn’ of de relaties met de buurt te versterken.

De kinderen uit deze gezinnen (geschat wordt dat 1 op de 8 kinderen uit deze omstandigheden komen) zijn flink oververtegenwoordigd in de jeugdzorg (60% van de kinderen in jeugdzorg komt uit deze groep) en vragen een andere aanpak dan de bouwstenen die wij in deze notitie presenteren. Effectieve aanpakken richten zich op opvoedondersteuning vanaf jonge leeftijd (zoals bv met de [SPARK methode](#)) en langdurig gezinsgerichte hulpverlening die door de gezinnen ook echt als ondersteunend en bijdragend wordt ervaren.

6. Inkopen van wat helpt

“Ik ken bijna geen kinderen die beter worden van jeugdzorg.” – Joyce van Team ED (ervaringsdeskundigen)

Het blijft confronterend dat we met elkaar accepteren dat we zorg inkopen voor onze jeugdigen waarvan we weten dat ze er slechter uitkomen dan dat ze erin gingen. Op papier klopt onze inkoopstrategie. Iedere vergadering hebben we met onze zorgaanbieders een goed gesprek. En toch is er buikpijn. In de eerste plaats vooral omdat het steeds meer geld kost. Maar ook omdat we de verhalen blijven horen. Het gaat niet altijd goed met onze jeugd en ouders blijven zich zorgen maken. We horen allemaal de verschrikkelijke verhalen van commissies over misstanden. Durven we ‘nee’ te zeggen tegen zorg die niets oplost?

De vele rapporten hierover ondersteunen ons hierin. De Winter, Van der Helm, Stellaard, Bhugwandass en anderen laten zien dat de onderbouwing van jeugdhulp matig is, dat we regelmatig over de basisrechten van kinderen en ouders heen stappen, de gevolgen van het interveniëren in gezinnen veel breder gaan dan een jeugdprobleem en dat verloren vertrouwen nog lang na-ijlt.

Dit is geen duurzame weg voorwaarts, levert de jeugdige in kwestie niet de goede ondersteuning en we geven hiermee een onjuiste invulling aan onze wens tot het beperken van [risico's](#).

Ook bij onze inkoop van jeugdzorg moeten we dus meer stelling durven nemen in wat het gemeentebestuur verwacht van de kwaliteit van zorg en wat de zorg oplevert. Ook hier geldt dat we moeten werken aan een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze langetermijnambitie. Maar vooral ligt de politieke vraag voor om niet langer te accepteren dat wat we inkopen onze jeugd niet helpt. Al was het alleen al omdat dat ook een wettelijke plicht is waar we ons als gemeente aan te houden hebben. Het inhoudelijk gesprek moet daarin hand in hand gaan met de bekostigingsvraagstukken.

Een duidelijke gezamenlijke visie

Tijdens onze reis als werkgroep Jeugdzorg spraken we met de gemeente Lelystad die onder vuur ligt bij de rechter doordat gecertificeerde instellingen kortgedingen hebben aangespannen. We zagen daar een college, gemeenteraad en ambtelijke organisatie die elkaar vasthielden in de basisopdracht van de jeugdwet: goed zorgen voor de jeugd. Daar hoort bij dat je geïnteresseerde vragen stelt over de zin en onzin van zorgaanbod. Wat de rechter ook gaat besluiten en hoe de rechtszaken ook uitpakken: de aanpak in Lelystad (in gezamenlijkheid vaststellen wat je voor de jeugd belangrijk vindt en wat daarvan de consequenties in je handelen zijn) verdient waardering. Het is wat we in Apeldoorn als kans zien: er is meer samenhang mogelijk tussen de college-opdracht, de toetsende rol van de gemeenteraad en de uitvoerende rol van de ambtelijke organisatie. Een duidelijke gezamenlijke visie gebaseerd op de wettelijke verplichtingen maakt dat je een duidelijker rol kunt innemen naar zorgaanbieders.

7. We verbeteren ons inhoudelijke gesprek

“Zie mij, hoor mij, luister naar mij.” – Ouder van een kind in jeugdzorg

Wat hebben we waardevolle gesprekken mogen voeren de afgelopen weken. Francesco Veenstra, de Rijksbouwmeester, zei het ons al. Neem de tijd om af en toe afstand te nemen en je de vraag te stellen of datgene wat zo urgent is, ook belangrijk is. We gunnen de raad dit ook voor de toekomst. Door in gesprek te blijven over beleid voor onze jeugd met onze Jongerenraad, onze maatschappelijke partners, het college en de ambtenaren en natuurlijk met inwoners. Wij adviseren de gemeenteraad de handschoen op te pakken door vaker bij hen aan te kloppen en het gesprek over de toekomst met elkaar te faciliteren.

We noemen het voor nu een raadscommissie maatschappelijke ontwikkeling. Een raadscommissie met apolitieke bijeenkomsten tussen gemeenteraad, wethouders, beleid, uitvoering, maatschappelijke organisaties, (inhouds)experts en inwoners. Een overleg waarin afwegingen van belangen in het openbaar een plek krijgen, omdat je met elkaar de inhoud kunt verkennen en de verschillende standpunten en argumenten kunt afwegen. Zo'n beeldvormend overleg, bijvoorbeeld in de periode voor de Voorjaarsnota en Begroting, komt niet alleen de inhoudelijke sturing door de gemeenteraad ten goede. Het kan ook het vertrouwen in elkaar vergroten en de gesprekken in wandelgangen verminderen.



Tot slot

Het was een korte en intensieve reis om nieuwe inzichten te verzamelen. Ongebruikelijk in Nederland dat we juist als raadsleden en fractievertegenwoordigers ons zo lieten onderdompelen in de inhoud van een onderwerp op zoek naar nieuwe beleidsvisies en bouwstenen voor nieuwe kaders.

We hebben andere vragen leren stellen en nieuwe brillen opgezet gekregen. Toch realiseren we ons dat de reis nu pas begint. Samen met andere betrokkenen bij de jeugd in de gemeente Apeldoorn. Van anders kijken naar daadwerkelijk anders doen, dat valt niet mee in de dagelijkse hectiek. Die handschoen pakt de raad verder op. Daarop is de raad van Apeldoorn aanspreekbaar.

We bedanken iedereen die we op deze reis hebben ontmoet en die ons zijn lessen deelde. Ook hen vragen we om ons aan te blijven spreken op onze rol en ons vooral te blijven voeden met de juiste vragen en lessen uit de dagelijkse praktijk. Kortom:

**“Er is geen tot slot.
Alleen een tot ziens!”**

Bijlages

Bijlage 1: Onze reis

Wie zijn we?

Leden van de tijdelijke raads werkgroep Jeugdzorg (februari-juli 2025)

Soler Berk (voorzitter), Rik Doljé (vice-voorzitter), Arjan Steenbeek, Dieuwke de Boer, Erik Jan Aalbers, Talitha Laros, Elly André/Jan van Ewijk, Myrthe Kuiper, Henk van de Weerd en Edwin Hofman.

De ondersteuning vanaf de griffie: Kim Houben en Mark Weghorst (NCJ, de penvoerders en inhoudelijke reisleiders), Quirijn Visscher (secretaris werkgroep, strategisch raadsadviseur).

Wie hebben we gesproken?

Expertmeetings:

Terugkijken en vooruitleren - Mark Weghorst en Bert Wienen

PMA Plus over inkoop en gluren bij de burens - Pieter Folkeringa (Deventer) en Anne Elferink

Zorgen voor de Jeugd zonder Jeugdzorg - Francesco Veenstra en Teun Gautier

De Jeugd Deugt - Marjet Winsemius en Team Ed

Week 1:

Aftrap raads werkgroep - We gaan op reis en nemen mee...

Deskresearch

Week 2:

Afstemming wethouder en raads werkgroep - De actualiteit en het vergezichts.

Invulling programma voor de 3 expertmeetings.

Kennismakingen raadsleden: persoonlijke drijfveren, relevante partners en voorbeelden, valkuilen en kansen.

Deskresearch.

Week 3:

Werksessie - Generatiebewuste preventie door Mark Weghorst.

Wat is preventie? Wat gun je de kinderen die nu geboren worden over 15 jaar?

Deskresearch

Week 4:

Kennismakingen ambtenaren
Kennismakingen maatschappelijke organisaties
Sprekers werven, inspiratiesessies voorbereiden.
Deskresearch

Week 5:

Vorbereiding werksessie over Financiën Jeugdzorg en Samen055.
Vorbereiding 1e expertmeeting
Verdere kennismakingen
Deskresearch

Week 6:

Werksessie Financiën Jeugdzorg en Samen055
Expertmeeting met Mark Weghorst en Bert Wienen.

Week 7:

Kennismaking Jongerenraad Apeldoorn
Openbare sessie over Inkoop, opdrachtgeverschap en beleid gericht op het welbevinden van kinderen (inspiratie uit Gemeente Deventer).

Week 8:

Werksessie voor de tussenstand: wat hebben we geleerd, welke vragen puzzelen ons nog, wat zijn de verwachtingen?

Week 9:

Kennismaking ervaringsdeskundige jongeren
Verdiepend gesprek CJG Apeldoorn
Expertmeeting met Francesco Veenstra en Teun Gautier

Week 10:

Verdiepend gesprek De Kap
Werksessie met Jongerenraad: wat gun je de jeugd van Apeldoorn
Werksessie met Sharon Stellaard over de consequenties van boemerangbeleid

Week 11:

Verdiepend gesprek Stimenz
Expertmeeting Marjet Winsemius (Staat van Gezinnen) en Team Ed

Week 12:

Bespreken 1e versie eindverslag
PMA+ over Jeugdzorg en bestaanszekerheid

Week 13:

Gesprek Adviesraad sociaal domein
Verdiepend gesprek Don Bosco
Bespreken 2e versie eindverslag

Week 14:

Oplevering eindverslag.

Bijlage 2: Deskresearch

Wat hebben we gelezen?

Anke Siegers – *De nieuwe route*
Beleidsprogramma – *Voorst onder de loep (via de gemeente Voorst)*
Bert Wienen – *Laat/d de pedagogische basis met rust!*
Binnenlands Bestuur – *Van aanbesteden naar aanbieden*
Blomert – *Dyslexie in Nederland (2005)*
Carlijn Kamphuis – *Gezondheidsongelijkheid. Van bestrijding van symptomen naar systeemverandering*
Commissie de Winter – *Onvoldoende beschermd, geweld in de Nederlandse jeugdzorg van 1945 tot heden, Rijksoverheid, 2019*
Edwin van Velzen – *Minder diagnose, meer dialoog*
Eindrapport onderzoek jeugdhulp Twente – *Gezamenlijke Twentse Rekenkamers (B&A, 2020)*
Floor Milikowski – *Contouren van een nieuw land*
Floor Ziegler en Teun Gautier – *Werken aan gemeenschappen*
Fundament voor samenwerking – *Apeldoornse zorgaanbieders, onderwijsorganisaties, ea.*
Gemeente Apeldoorn – o.a. *Informatiedossier raad Jeugdzorg, Kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling, Actieplannen Armoede, Dossiers Maatschappelijk vastgoed, Vitaliteitsagenda's (diverse)*
Gemeente Heusden – *Evaluatie 3 jaar Jeugd- en Gezinsteam Heusden*
Gemeente Lelystad – *Jeugdbeleid, aanpassingen, pleitnotities en artikel in Trouw (6-6-2025): "Wethouder Lelystad strijdt met jeugdzorg..."*
Gemeente Stichtse Vecht – *Afwegingskader Onderwijs-Jeugdhulp*
Ger Graus – *Through a different lens (over het belang van ervaringen voor ontwikkeling)*
Jason Bhugwandass – *Eenzaam gesloten – onderzoek naar de ervaringen van jongeren met ZIKOS, 2024*
Jeugdhulp bij de huisarts – *(website via Molendrift)*
Jim van Os – *Ecosysteem mentale gezondheid, z.d.*
Jitske Kramer – *Tricky Tijden (over de tijd van ondertussen)*
Lex Burdorf – *De zin en onzin van preventie*
NCJ – *SPARK-methode*
NCJ – *Versterken van het gewone leven*
Nji – *Feiten en cijfers jeugdhulp, 2022*
Nji – *Het groeiend Jeugdzorggebruik, duiding en aanpak, 2019*
Nji – *Uitdagingen in de samenleving voor het welbevinden van kinderen en jongeren, z.d.*
Rijksoverheid – *Hervormingsagenda jeugd 2023–2028 (2023)*
RVS – *Iedereen bijna ziek, 2025*
SCP – *Eigentijdse ongelijkheid, 2023*
SCP – *Verdeeld over het land, 2025*
Sharon Stellaard – *Boemerangbeleid*
Voor Werkende Ouders / NCJ – *Staat van Gezinnen 2025*
Zembla – *Dyslexie*

Bijlage 3: Reflectie van onze inhoudelijke begeleiders bij de werkgroepopdracht

Op verzoek van de raads werkgroep jeugdzorg geven we (Kim Houben en Mark Weghorst van het NCJ) graag onze reflectie op de reis naar nieuwe beleidsinzichten die we samen gemaakt hebben. Tijdens de reis voelden we ook steeds de ruimte om terug te geven wat ons opviel en ons verbaasde. De wens van de raads werkgroep was om ook in het eindverslag een aantal reflecties een plek te geven.

Dat begint met een grote buiging voor de moed die de gemeenteraad in Apeldoorn heeft gehad om dit politiek flinke middel in te zetten om dit vraagstuk in beweging te krijgen, maar ook in de moed die er was om dat aan te gaan met ons als begeleiders.

We hebben immers niet de gebruikelijke route gekozen. We zochten voor inspiratie naar gekende experts, maar zeker ook naar ongebruikelijke gezichtspunten en halen vooral ook het buiten naar binnen. Daarnaast zochten we ook binnen Apeldoorn naar de voor ons vanzelfsprekende verbindingen en werden soms getroffen door blokkades die we niet verwacht hadden. Dat maakte de reis soms confronterend en verhelderend en het is dan aan de raads werkgroep om zich tot dat ongemak te verhouden.

Naast de raads werkgroep ook een buiging naar het college, de griffie en de ambtelijke organisatie. Als buitenstaanders meelopen in een functionerend geheel, waarbij je de kans krijgt om zo nu en dan even op een rem te trappen, een stok in het wiel te steken en vanzelfsprekendheden te bevragen vraagt om een intrinsiek kwetsbare houding.

Die kwetsbaarheid hebben we in de basis bij iedereen die we spraken gemerkt (van raadsleden, tot college, tot griffie, tot ambtelijke organisatie, maar zeker ook bij de externe partijen die we spraken). Het bevestigt de wens om naar nieuwe vormen, nieuwe werkwijzen te gaan in de wetenschap dat zoals het nu gaat niet vol te houden is.

Er liggen best veel blokkades en vanzelfsprekendheden die bij navraag niet meteen antwoorden hadden. We merkten echter dat door steeds vragen te blijven stellen en de wenkbrauwen te blijven optrekken, dat er iets in beweging kwam. Een mooie start voor de raads werkgroep en de gewenste verandering.

Wat daarin ons inziens heeft geholpen is de onderlinge afspraak in de raads werkgroep om deze reis te scheiden van de politiek. Met de politieke hangijzers die gedurende deze reis ook langskwamen (bezuinigingen jeugdzorg bijvoorbeeld) viel dat niet mee, maar is dat toch heel goed gelukt. Het sterkt ons in onze overtuiging dat een gesprek over de generatiebewuste koers niet politiek is, maar over gezamenlijk gedeelde basisrechten gaat. Vergeet niet: daarin zit meer gezamenlijkheid dan (politiek) verschil!

Dat hierin ook gewerkt moet worden aan nieuwe verhoudingen tot en binnen de ambtelijke organisatie en het college werd ook duidelijk. We hebben in de betrokkenheid bij de reis door de ambtelijke organisatie in ieder geval de handreiking ervaren om ook daarin te leren.

Een paar concrete observaties:

1. Als het om inhoud gaat, maakt het weinig uit vanuit welke rol, partij, betrokkenheid je aan tafel schuift. Een gesprek over inhoud is altijd waardevol en levert informatie op. Door in de Politieke Markt Apeldoorn ook te werken aan de vorm waarin deze plaatsvindt (wie zit waar, hoe zorgen we voor een dialoog met betrokkenen) leerden we deze inhoudelijke bespreking te verdiepen.

2. De keuzes in de letterlijke positionering (waar zit wie) van directies van diensten in het gemeentehuis hebben invloed op de afstand die tot de uitvoering wordt ervaren. We merkten, in wisselende intensiteit, dat beleid, strategie en uitvoering soms ver uit elkaar lagen. Dat het gesprek over geld ook zijn weerslag heeft op hoe maatschappelijke partners de gemeente ervaren en hoezeer er behoefte is aan concrete waardering voor de impact die iedereen levert.

3. Een versnipperde beleidsuitvoering, met een opgeknipt sociaal domein, opgedeelde verantwoordelijkheden en eigen beleidscycli maakt het vrijwel ondoenlijk om goed koers te kunnen houden en op basis van een gezamenlijke koers ook te kunnen debatteren, sturen en bijstellen. Het maakt dat uiteindelijk iedereen verantwoordelijk is, maar niemand het totaal overziet. En als iedereen verantwoordelijk is, is niemand verantwoordelijk.

4. In de reis zochten we nadrukkelijk ook naar de eigen drijfveren van de reisgenoten die we tegenkwamen. We merken dat dit het gesprek ten goede komt, dat het helpt om zo nu en dan weer te beseffen waarom je je eigenlijk zo druk maakt. De balans tussen die eigen drijfveren en de publieke rol kan soms een uitdaging zijn. Weten waarom je doet wat je doet en zegt wat je zegt is echter te waardevol om niet naar elkaar uit te spreken.

5. Met het oog op de aankomende gemeenteraadsverkiezingen, de campagnetijd, collegevorming en de beleidsluwe periode die daarmee traditioneel gepaard gaat, ligt er een fantastische tussentijd om de persoonlijkheden die raadsleden meebrengen in hun raadslidmaatschap aandacht te geven, te versterken en onderling te verbinden. Het beste voorbeeld voor het vormen van gemeenschappen is ook het werken aan samenwerking in het politieke veld, het overbruggen van verschillen en samen stad en dorpen maken. De reis die we maakten, heeft daar alle aanleiding voor gegeven en ons inziens zou een griffie daarin een ondersteunende rol kunnen nemen.

Voor ons, als begeleiders, was deze reis niet minder leerzaam dan voor de raadswerkgroep. We nemen wat we leerden mee in het vervolg van onze eigen reis en zijn dankbaar voor de bijzondere opdracht, de ruimte die we kregen om vragen te stellen, voorstellen te doen en alvast wat op te schudden. Het leert ons dat er in de gemeente Apeldoorn voldoende bereidheid is om het echt anders te gaan doen. We blijven dat heel graag volgen.

Kim Houben
Mark Weghorst
Nederlands Centrum Jeugdgezondheid



JULI 2025