

Zakboek Ambtenaren

Gereedschapskist voor de gemeentelijke praktijk

Waddinxveen, 1 december 2019

mr. C.P.W. (Peter) van den Berg en C.J. (Jorden) Hagenbeek (red.)

mr. C.P.W. van den Berg en C.J. Hagenbeek

© Berghauser Pont Publishing, Amsterdam, december 2019

Vormgeving omslag: LEE-OUT

ISBN 978-94-92952-25-7

NUR 823

www.berghauserpont.nl

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

No parts of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher

Voorwoord

Wat mij inmiddels niet meer verrast, maar wel dagelijks inspireert, is de enorme betrokkenheid en inzet van ambtenaren bij hun werk. Daar is de initiatiefnemer, Peter van den Berg, zeker een voorbeeld van door naast zijn werk en in moeilijke omstandigheden dit boek te schrijven. Wat je vakinhoudelijke achtergrond ook is, en bij welke overheid je ook werkt, 'ambtenaar zijn' is toch een vak apart, waar de meeste ambtenaren trots op zijn. Het is ook iets om trots op te zijn.

Dit boek doet daar recht aan. Het is ook goed getimed. Het vak van de ambtenaar is voortdurend in ontwikkeling door, en onder druk van, maatschappelijke ontwikkelingen. Voor politici worden tastbare resultaten, vooral op korte termijn, steeds belangrijker, al dan niet onder druk van de samenleving en (social) media. Politici moeten sneller 'scoren' binnen hun eigen portefeuille. Aan de ene kant help je ze daarbij, als ambtenaar ben je loyaal aan je bestuur. Aan de andere kant vragen diezelfde samenleving en politiek ook om duurzame oplossingen voor de lange termijn en wil je daar als professional ook voor staan. Hoe verbind je die perspectieven? Dit maakt het werk bijzonder interessant.

Met dergelijke spanningen heb je ook te maken wanneer burgers meer invloed krijgen (of eisen). Verscheidene partijen kijken veelal vanuit deelbelangen, en jij moet dan het geheel overzien en het juiste midden vinden tussen kwaliteit, (financiële) haalbaarheid, politieke wensen en (deel)belangen van burgers. Daarbij neemt niemand jouw gezag of expertise nog zonder meer aan. Er wordt dus een steeds groter beroep gedaan op je vermogen om verschillende denkwerelden met elkaar te verbinden. Of je nu beleidsmaker, agent, medewerker buitendienst of manager bent, het werk heeft steeds meer dimensies. Dat doet ook een beroep op je eigen morele kompas. Hoe blijf je trouw aan je eigen (professionele) waarden?

Naast interessanter is het werk ook wel zwaarder geworden. Na jaren van bezuinigen is de werkdruk soms erg hoog. Maatschappelijk lijkt men steeds kritischer. Professionele erkenning is niet vanzelfsprekend en ik kom ook nog regelmatig de klassieke vooroordelen over 'bureaucratische' ambtenaren tegen. Ondertussen worden de opgaven juist steeds complexer. Samenwerking, binnen en tussen

overheidsorganisaties, is dan ook een steeds belangrijker uitdaging, we hebben elkaar keihard nodig!

Ik ben heel blij dat jij, beste lezer, dit boek in handen hebt. Dan laat je je blijkbaar niet weerhouden door de pittige uitdagingen die horen bij het ambtenaar zijn. Zet er je tanden in en wees er trots op! Een rechtvaardige, democratische en leefbare samenleving heeft een goed functionerende overheid nodig. Die overheid, die maak jij elke dag als ambtenaar. Voorliggend boek gaat je daar absoluut bij helpen! Ik wens je veel leesplezier!

drs. M.H.J. (Michiel) van Kruijsbergen MBA

Inhoud

Voorwoord	V
Verantwoording	XIX
Deel A: De Gemeente	
Intermezzo 1. Ode aan de ambtenaar	
1. Welkom in het gemeentehuis	5
1.1 Inleiding	5
1.2 De gemeente: een eerste kennismaking	5
1.2.1 Inleiding	5
1.2.2 Verschil overheid en bedrijf	5
1.2.3 Hoe ziet onze overheid er dan uit?	7
1.2.4 Waar gaat de gemeente over?	7
1.2.5 Wie besturen de gemeente?	8
1.3 Kennismakingsrondje	9
1.3.1 Inleiding	9
1.3.2 Gemeentesecretaris	9
1.3.3 Nestor	10
1.3.4 Griffier	10
1.3.5 Controller	13
1.3.6 Ondernemingsraad	14
1.3.7 Vertrouwenspersoon	14
1.3.8 Opleidingscoördinator	14
1.3.9 Wethouder	15
1.3.10 Burgemeester	16
1.3.11 Bode	16
2 De gemeente? Wie of wat is dat en wat doe zij?	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Nederlands Recht	18

2.3	Staatsinrichting - kernbegrippen	19
2.3.1	Inleiding	19
2.3.2	Gedecentraliseerde eenheidsstaat	19
2.3.3	Autonomie en medebewind	20
2.3.4	Democratische rechtstaat	20
2.3.5	Machtenscheiding	21
2.3.6	Grondrechten	22
2.4	De diverse overheidslagen	22
2.4.1	Algemeen	22
2.4.2	Rijksoverheid	23
2.4.3	De Provincies	23
2.4.4	De Gemeenten	24
2.4.5	De Waterschappen	24
2.4.6	Gemeenschappelijke Regelingen	25
2.5	Naar de uitvoeringspraktijk: juridisch kader gemeente	25
2.6	Belangrijkste wet- en regelgeving voor de gemeente	26
2.7	De Algemene wet bestuursrecht (Awb)	26
2.8	Enkele bestuursrechtelijke kernbegrippen	27
2.8.1	Wie is bevoegd? Mandaat	27
2.8.2	Belanghebbende	27
2.8.3	De aanvraag	28
2.8.4	Besluitvorming: termijn, soorten besluiten en inwerkingtreding	28
2.8.5	Beleidsregels	31
2.8.6	Handhaving	31
2.8.7	Rechtsbescherming	32
3	Grondrechten	35
3.1	Inleiding	35
3.2	Wat en waarom?	35
3.3	Kenmerkende hedendaagse aspecten	36
3.4	De rechterlijke toets	38
3.5	Overheid en religie	40

4	Gemeentefinanciën – te belangrijk om aan specialisten over te laten	45
4.1	Inleiding	45
4.2	Leeswijzer	45
4.3	Historie van de gemeentelijke financiën	46
4.4	De eigenheid van gemeenten	47
4.5	Wet- en regelgeving	49
4.5.1	Inleiding	49
4.5.2	Gemeentewet	51
4.5.3	Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)	53
4.5.4	Indeling van de begroting en de jaarstukken	55
4.6	De commissie BBV	57
4.7	Begrotingscyclus	59
4.7.1	Inleiding	59
4.7.2	College en raad in de begrotingscyclus	59
4.7.3	De organisatie in de begrotingscyclus	61
4.8	Gemeentelijke inkomsten	63
4.8.1	Inleiding	63
4.8.2	Het gemeentefonds	63
4.8.3	Specifieke uitkeringen	65
4.8.4	Gemeentelijke belastingen	65
4.8.5	Overige eigen middelen	66
4.9	Verbonden partijen	66
4.10	Financiële positie	68
4.11	Accountantscontrole	70
4.12	De lokale rekenkamer	72
4.13	Financieel toezicht door de provincie	73
4.14	Tot slot	75

Intermezzo 2. Financiële gezondheid

Intermezzo 3. Begroting lezen

5	Samenwerkingsverbanden	83
5.1	Inleiding	83
5.2	Waarom wel of niet samenwerken?	84
5.3	Overzicht gemeenschappelijke regelingen	85
5.4	Verantwoording college aan gemeenteraad: de informatie- plicht	86
5.5	Wel of geen raadsleden in regeling	86
6	Beleid	89
6.1	Inleiding	89
6.2	Wat is beleid	89
6.3	Grenzen aan bevoegdheid gemeentebestuur	91
6.4	Eisen aan beleid	91
6.5	Beleid: oorsprong, grenzen en bevoegdheid	92
6.6	Beleid: wijze van totstandkoming	93
6.7	Aandachtspunten ambtelijke en politiek-bestuurlijke voorbereiding en besluitvorming	94

Intermezzo 4. Juridische kwaliteit

Deel B: Politiek en Bestuur

7	Welkom in de gemeenteraad(svergadering)	103
7.1	Inleiding	103
7.2	Opening	104
7.3	Spreekrecht burgers	105
7.4	Vragenhalfuur raadsleden	105
7.5	Vaststellen van de agenda	106
7.6	Afscheid wethouder en benoeming nieuwe wethouder	106
7.7	Bestemmingsplan Centrum	107
7.8	Sportnota	108
7.9	Verkeersvisie Zeeheldenbuurt	109
7.10	Bestemmingsplan landelijk gebied	110
7.11	Begroting Natuur en recreatie Midden-Veluwe	110
7.12	Regionale Grondbank	111

7.13	Veiligheidsbeleid	111
7.14	Interpellatiedebat sociaal domein	112
7.15	Verklaring van geen bedenkingen afvalinzamelbedrijf	113
7.16	Begrotingswijziging Omgevingsdienst	114
7.17	Sluiting	114
8	In de gemeenteraad	115
8.1	Inleiding	115
8.2	De gemeente	115
8.3	Gemeenteraad	115
8.4	Voorzitter Gemeenteraad	116
8.5	Raadscommissies	117
8.6	Voorzitter raadscommissie en gemeenteraad	118
8.6.1	Algemeen	118
8.6.2	Vaardigheden	118
8.6.3	Het verloop van een vergadering	119
8.7	Presidium	121
8.8	Integriteit en onthouden van stemming	121
8.8.1	Inleiding	121
8.8.2	De Gemeentewet	122
8.8.3	Algemene wet bestuursrecht	122
8.8.4	Jurisprudentie	123
8.8.5	Wat te doen?	124
8.9	Vernietiging van raadsbesluiten	125
8.10	Openbaarheid en geheimhouding	126
8.10.1	Inleiding	126
8.10.2	Openbaarheid van (raads)stukken	126
8.10.3	Geheimhouding in de Gemeentewet	126
8.10.4	Geheimhouding in de Awb	127
8.10.5	Relatie tot de Grondwet	127
8.11	Besloten vergaderingen	128
8.11.1	Algemeen	128
8.11.2	Wie beslist tot beslotenheid	128
8.11.3	Gevolgen beslotenheid	128
8.11.4	Wanneer géén beslotenheid	129

8.11.5	Aanwezigen besloten vergadering	129
8.12	Regionale samenwerking en gemeenteraad	130
8.13	Gemeenteraad en Raadsgriffier	131
8.14	Gemeenteraad en ambtelijke organisatie	132

Intermezzo 5. De griffier als ambtenaar

Intermezzo 6. De griffier: voor de raad

Intermezzo 7. Nestor

Intermezzo 8. Boven de partijen

9	Verantwoordelijkheid en instrumenten gemeenteraad	143
9.1	Inleiding	143
9.2	Verantwoordelijkheden of 'rollen' gemeenteraad	143
9.2.1	Inleiding	143
9.2.2	Kaderstellen	144
9.2.3	Volksvertegenwoordiging	144
9.2.4	Controleren	144
9.3	Uitwerking instrumentarium	145
10	De burgemeester	147
10.1	Inleiding	147
10.2	Benoeming, herbenoeming en ontslag	147
10.3	Positie in het gemeentebestuur	148
10.4	Openbare orde en veiligheid	149
10.5	Politie en veiligheidsregio	151
10.6	Burgemeester en ambtelijke organisatie	153
10.7	De burgemeester in de samenleving	154
11	De wethouder	155
11.1	Historie	155
11.2	Aantal wethouders	156
11.3	Politiek Bestuurlijke context	156
11.4	De Speelvelden	157

12	De gemeentesecretaris; de leukste hondenbaan	159
12.1	Gemeentesecretaris	159
12.2	En algemeen directeur	161
12.3	En ook maatschappelijk verbinder	164
12.4	In balans	165

Intermezzo 9. De gemeentesecretaris

Intermezzo 10. Herindelen

13	De Rekenkamer	173
13.1	Inleiding	173
13.2	Gemeenteraad en rekenkamer	173
13.3	Verschijningsvormen van de rekenkamer	174
13.4	Werkwijze van de rekenkamer	175

Deel C: De Ambtenaar

14	Arbeidsvoorwaarden van de gemeenteambtenaar	179
14.1	Inleiding: van rechtspositieregeling naar collectieve arbeidsovereenkomst	179
14.2	Wat verandert er voor de medewerker?	179
14.2.1	Inleiding	179
14.2.2	De arbeidsovereenkomst	179
14.2.3	De Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO)	180
14.2.4	Vertegenwoordiging bonden	180
14.2.5	'Insluiting'	181
14.2.6	CAO-topics	181
15	Omgangsvormen en integriteit	183
15.1	Inleiding	183
15.2	Ongewenste omgangsvormen	183
15.3	Integriteit	184
15.4	Steun bij melding ongewenste omgangsvorm of schending integriteit	184

16	Advisering college en portefeuillehouder	187
16.1	Inleiding	187
16.2	Goede advisering	187
16.2.1	Inleiding	187
16.2.2	Adviseren als tweede beroep	187
16.2.3	Feilloos Adviseren	189
16.2.4	Bestuurlijke en ambtelijke werkelijkheid	191
16.2.5	Verskillende bestuursstijlen	194
16.2.6	Conclusies	198
16.3	Gouden regels van het goed adviseren	199
16.3.1	Inleiding	199
16.3.2	Maak scherp wat de opdracht is	199
16.3.3	Wees je bewust van je rol als ambtenaar	200
16.3.4	Houd je doel voor ogen	201
16.3.5	Besef wie er voor je zit	201
16.3.6	Wees een stevige gesprekspartner	202
16.3.7	Ken je eigen kwaliteiten	203
16.3.8	Zorg voor een integraal advies	203
16.3.9	Wees je bewust van de politieke omgeving waarin je adviseert	204
16.3.10	Durf te dromen	204
16.3.11	Gebruik het registratiesysteem puur als registratiesysteem	204

Intermezzo 11. Burgemeester, wethouder, secretaris

17	Een goed college- en raadsvoorstel	207
17.1	Inleiding	207
17.2	Vorbereiding	207
17.2.1	Een goed begin is het halve werk	207
17.2.2	Stakeholders in beeld brengen	208
17.2.3	Zorg voor een integraal verhaal	208
17.2.4	Vergeet de politiek niet	209
17.3	Het schrijven van het voorstel	210
17.3.1	Inleiding	210
17.3.2	Vooraf	211

17.3.3	Advies / gevraagd besluit	211
17.3.4	Inleiding	212
17.3.5	Argumenten	212
17.3.6	Kanttekeningen	213
17.3.7	Bevoegdheid / juridische grondslag	213
18	Politiek-bestuurlijke wensen en ambtelijke integriteit: van spanningsveld naar speelveld	215
18.1	Inleiding	215
18.2	Spanning vakinhoudelijk inzicht en politiek-bestuurlijke rationaliteit	215
18.2.1	Een voorbeeld	215
18.2.2	Een benadering	216
18.3	Van spanningsveld naar speelveld	218
18.4	Tot slot	219
19	De rol van de overheid in de netwerksamenleving	221
19.1	Inleiding	221
19.2	De ontwikkeling	221
19.3	Schaal van samenwerken	222
19.4	Inwonersparticipatie	224
19.5	Rol van de ambtenaar	225
19.6	Handvatten	225
20	Ondermijning	229
20.1	Ondermijning; wat is het eigenlijk?	229
20.2	Ondermijning en de ambtenaar	230
21	Bedreigingen	233
21.1	Omgaan met bedreigingen	233

Deel D: De Technieken

22	Feedback	239
22.1	Inleiding	239
22.2	Spanningsgebieden rondom Feedback	239
22.3	Openstaan voor geven en ontvangen van feedback	241
22.4	Politiek bestuurlijke context	242
23	Timemanagement	243
23.1	Inleiding	243
23.2	Timemanagement: hoe?	243
23.3	Alles is belangrijk, maar sommige dingen nog belangrijker	244
23.4	Bezint eer gij begint...	246
23.5	Hoe creëer u meer tijd?	246
23.6	Doe ik de juiste dingen en doe ik de juiste dingen goed?	247
24	Onderhandelen	249
24.1	Inleiding	249
24.2	Politieke bestuurlijke context	249
24.3	Kenmerken onderhandelingen	250
24.4	Klassiek Onderhandelen en de 'Harvard-methode'	250
24.5	Competitieve onderhandelingsvaardigheden	251
24.6	Wat als onderhandelingen stagneren	252
24.7	Vijf wijsheden bij het Onderhandelen	253
25	Effectief invloed uitoefenen en gedrag	255
25.1	Inleiding	255
25.2	Politiek bestuurlijke context	255
25.3	'De Roos' van Leary	256
25.3.1	Inleiding	256
25.3.2	Het nut van de Roos van Leary	256
25.3.3	Hoe werkt de Roos van Leary	256
25.3.5	De Roos in acht delen	258
25.4	Hoe nut van de Roos van Leary te herkennen en gebruiken	259
25.4.1	Achtergronden lastig gedrag	259

25.4.2	Omschrijving 'types'	259
25.4.3	Hoe kunt u op een positieve manier tegen-Invloed uitoefenen?	260
25.4.4	De juiste interventie!	260
26	Kernkwaliteiten	263
26.1	Inleiding	263
26.2	Kernkwaliteiten en het kernkwadrant	263
26.3	Kernkwaliteit bij allergie en stress	265
26.4	Het kernkwadrant: voorbeelden	266
26.5	Persoonlijke en politieke context	267
27	Projectmatig werken	269
27.1	Inleiding	269
27.2	Essenties van projectmatig werken	270
27.2.1	Inleiding	270
27.2.2	Doelen en resultaten	270
27.2.3	Opdrachtgeverschap / opdrachtnemerschap	271
27.2.4	Faseren, beheersen, beslissen	274
27.3	Politiek bestuurlijke context	276
	Verklarende woordenlijst	277
	Over de auteurs	289
	Bijlage 1: Doorwerking machtenscheiding	297
	Bijlage 2: Grondrechten in Nederland	298
	Bijlage 3: Algemene Beginselen van Behoorlijk Bestuur	299
	Bijlage 4: Instrumentarium Gemeenteraad	301
	Bijlage 5: Checklist beoordeling Raadsvoorstel	305

Bijlage 6: Checklist voor effectieve vergaderingen	307
Bijlage 7: Bouwstenen vergadering of activiteit	308
Bijlage 8: Checklist Onderhandelen	309
Bijlage 9: Checklist structuur van een presentatie	312
Bijlage 10: Checklist analyse van het publiek	313
Trefwoordenregister	315

Verantwoording

Ambtenaar zijn is een dynamische, boeiende en uitdagende baan. Een ambtenaar moet te midden van diverse maatschappelijke ontwikkelingen en rekening houdend met wet- en regelgeving het gemeentebestuur adviseren en besluiten voorbereiden. Het bijzondere daarbij is dat een gemeentebestuur en gemeentelijke organisatie niet alleen onderhevig is aan politiek-bestuurlijke besluitvorming maar dat zij ook vrijwel alle terreinen van het dagelijks leven omvat. Denk aan de openbare ruimte, volksgezondheid en onderwijs. Terreinen die ons allen in verschillende gradaties raken maar waar politiek, bestuur en niet in de laatste plaats de samenleving een mening over hebben en invloed op willen uitoefenen. Dat maakt het zijn van ambtenaar mooi maar vaak ook complex.

Om aan die complexiteit 'tegenmoet te komen' is het *Zakboek Ambtenaren* ontwikkeld: een praktische 'gereedchapskist' met informatie, tools en ervaringsverhalen die gemeenteambtenaren handvatten bieden.

Doel en doelgroep

Politiek-bestuurlijke advisering is een ambacht, een vak. Een vakman zorgt dat hij goed gereedschap heeft, maar hij heeft niet alles direct of tegelijk nodig...! Zo is ook dit boek opgezet. De gereedchapskist is voor zowel ervaren ambtenaren als voor 'starters' en trainees. Doel is om zowel starters als ervaren ambtenaren te voorzien van gereedschap om hun werk goed uit te voeren. Vandaar ook de ondertitel van dit boek: *Gereedchapskist voor de gemeentelijke praktijk*.

Indeling gereedchapskist

Dit boek bevat vier delen. Deel A, de hoofdstukken 1 tot en met 6, gaat over het staatsrecht en de politiek-bestuurlijke context van de gemeente. In dit deel komen onder andere staatsinrichting en algemeen bestuursrecht (hoofdstuk 2), grondrechten (hoofdstuk 3), gemeentefinanciën (hoofdstuk 4), samenwerkingsverbanden (hoofdstuk 5) en beleid (hoofdstuk 6) aan de orde. Een spel spelen zonder de spelregels te kennen is over het algemeen genomen niet handig. Wij hebben daarom bewust gekozen voor een goede beschrijving en uitleg van de plaats van de gemeente in ons staatsbestel en van de onderwerpen die ons werk direct raken,

zodat vanuit een solide basis de taken die op ambtenaren afkomen opgepakt kunnen worden.

Waar in deel A de basisregels (kennis) van het spel zijn uitgelegd en eigen konden worden gemaakt maken wij in deel B kennis met de spelers en welke rol zij vervullen in het 'gemeentespel'. In dit deel gaat het daarom over de diverse bestuursorganen en personen die binnen de gemeente functioneren. Denk aan de gemeenteraad (hoofdstukken 7, 8 en 9), de burgemeester (hoofdstuk 10) en de wethouders (hoofdstuk 11). In de hoofdstukken 12 en 13 wordt stilgestaan bij de gemeentesecretaris en de Rekenkamer.

Deel C gaat meer in zijn algemeenheid over de ambtenaar en het speelveld van de ambtelijke organisatie (hoofdstuk 14 tot en met 21). In dit deel wordt aandacht geschonken aan de rechtspositie van de gemeenteambtenaar (hoofdstuk 14), omgangsvormen en integriteit (hoofdstuk 15), de advisering van het college (hoofdstuk 16), een goed college- en raadsvoorstel (hoofdstuk 17), politieke wensen en ambtelijke integriteit (hoofdstuk 18), netwerksamenleving en participatie (hoofdstuk 19), ondermijning (hoofdstuk 20) en omgaan met bedreigingen (hoofdstuk 21).

Tot slot komen in deel D komen de enkele essentiële vaardigheden aan de orde die een goed ambtenaar tot zijn beschikking moet hebben om zijn rol effectief in te kunnen vullen. In dit deel gaat het over uw persoonlijke vaardigheden op het gebied van feedback (hoofdstuk 22), timemanagement (hoofdstuk 23), onderhandelen (hoofdstuk 24), effectief invloed uitoefenen (hoofdstuk 25), sturen op kernkwaliteiten (hoofdstuk 26) en projectmatig werken (hoofdstuk 27).

Praktische voorbeelden en tips, korte columns (Intermezzo's) waarin onder andere burgemeesters, griffiers, gemeentesecretarissen, wethouders en collega-ambtenaren hun kennis en ervaringen delen maken deze gereedschapskist compleet en makkelijk leesbaar.

Dankwoord

Tal van overheidsprofessionals hebben meegedacht én gewerkt aan deze uitgave. Wij zijn ze veel dank verschuldigd en willen ze graag bij naam noemen: Mark van Baaren, Ruud van Bennekom, Richard Beumers, Annemie Blomme, Inge te Brake,

Peter Breukers, Jaco van den Brink, Alinda van Bruggen, Joel van den Dool, Jan van Ginkel, Esther van Gool, Jeroen van Gool, Petra Habets, Symke Haverkamp, Bas van Hell, Linda Hoogerbrug, Dorien van der Kamp, Sylvia van de Krol-den Ouden, Lennard Lindeman, Stephan Peters, Juan Schot, Hans van Stel, Wubbo Tempel, Peter Verheij, Pieter Verhoeve en Annette van der Werf-Bramer.

Vanuit het *Zakboek Raadsleden* is een bijdrage van Ton van Doorn overgenomen over 'de informateur'. Hij overleed in het najaar van 2017 en kon de verschijning van deze publicatie helaas niet meer meemaken.

Wij danken in het bijzonder Bas van Hell die in de opstartfase van dit boek actief en betrokken heeft meegedacht bij het bepalen van de structuur van dit zakboek en de onderwerpen die zeker in deze bundel terug moesten komen!

In deze verantwoording willen wij ook Michiel van Kruijsbergen, gemeentesecretaris van de gemeente Woerden, danken voor zijn bereidheid het voorwoord te schrijven.

Aan de slag...

Wat ons betreft kunt u zo aan de slag! Succes als leerling of ervaren overheidsadviseur toegewenst!

Peter van den Berg en Jordan Hagenbeek
Waddinxveen, 8 oktober 2019