



Pamflet

‘Het gaat òns om mensen’

Onze uitgangspunten voor een herkenbaar lokaal CDA-beleid in het sociale domein:

- 1. Persoonlijke verantwoordelijkheid én solidariteit**
- 2. Individueel en contextgedreven**
- 3. Een inclusieve samenleving en een inclusieve arbeidsmarkt**
- 4. Eigentijdse maatschappelijke instituties**
- 5. Vertrekken vanuit vertrouwen**
- 6. Dienend leiderschap**

*Janny Bakker-Klein, wethouder gemeente Huizen
(lid partijbestuur CDA, portefeuille sociale zaken)*

Froukje de Jonge, wethouder gemeente Almere

Hennie Boogaard-Simonse, wethouder Noordoostpolder

Pieter Paans, wethouder Comstrijen

Pamflet

Het gaat ons om mensen

**voor en van lokale CDA-bestuurders
en politici in het sociale domein**

Inleiding

De decentralisaties van delen van de AWBZ naar de WMO, de Participatiewet en de Jeugdwet naar de gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015 een feit. Het tempo waarin dit alles heeft plaatsgevonden was voornamelijk gedreven door de bezuinigingstaakstelling van het kabinet-Rutte. Het CDA heeft hiertegen in de Tweede Kamer oppositiegevoerd, niet omdat we tegen de decentralisaties zouden zijn, integendeel, maar wel omdat de financiën leidend zijn geweest en een aantal gemeenten in ons land onvoldoende tijd heeft gehad om zich voldoende op de nieuwe taken voor te bereiden. Bovendien heeft er te weinig visie aan de hele operatie ten grondslag gelegen. Daar waar de WMO en de Jeugdwet écht gedecentraliseerd zijn, zien we in de Participatiewet nog een vergaande tendens tot centralisatie, met de daarbij behorende controle- en regeldruk.

Op het lokale niveau hebben de ontwikkelingen echter niet stilgestaan. Veel gemotiveerde CDA-wethouders en CDA-raadsleden, maar ook CDA-leden die in hun dagelijks leven binnen maatschappelijke organisaties in het sociaal domein werkzaam zijn, hebben vanuit het CDA-gedachtegoed invulling gegeven aan de (her)inrichting van het sociale domein op het lokale niveau. Zij zijn het, die met hun voeten in de klei staan. Zij zijn het ook, die nu sturing moeten geven aan een échte transformatie in het sociale domein, die nodig is voor een samenleving, waarin iedereen meedoet, waarin mensen hun talenten kunnen ontwikkelen en waarin het weer gewoon is dat we voor elkaar zorgen. En zij zijn het ook, die ervoor zorgen dat hun gemeente, als meest nabije overheid, de inwoners kent en de organisaties kent die zorg en ondersteuning bieden.

Doel van dit pamflet is om in het sociale domein de herkenbaarheid en daarmee de zichtbaarheid van CDA-bestuurders en politici op het lokale niveau te versterken. Waar staan wij als CDA'ers voor? Welke keuzes maken wij? En welk gedrag hoort daarbij? Wij beschikken als CDA over een sterke bestuurdersvereniging, waarin we lokale expertise kunnen bundelen. In de komende maanden gaan we de inhoud van dit pamflet met lokale CDA-bestuurders en politici bespreken en hun input verder in dit pamflet verwerken, zodat dit pamflet aan het eind van het jaar beschikbaar is als een bruikbaar houvast voor al die CDA-bestuurders en politici die op het lokale niveau laten zien dat zij voor mensen écht een verschil maken.

Uitgangspunten voor CDA-bestuurders en -politici in het sociale domein

Hieronder benoemen we een aantal belangrijke uitgangspunten voor een herkenbaar lokaal CDA-beleid in het sociale domein. Per uitgangspunt beschrijven we eerst wat belangrijke CDA-waarden zijn. Vervolgens geven we een aantal suggesties voor de wijze waarop CDA-bestuurders en -politici die in de praktijk kunnen brengen.

Janny Bakker-Klein, CDA-wethouder gemeente Huizen

(lid partijbestuur CDA, portefeuille sociale zaken)

Froukje de Jonge, CDA-wethouder gemeente Almere

Hennie Boogaard-Simonse, CDA-wethouder Noordoostpolder

Pieter Paans, CDA-wethouder Comstrijen

1. Persoonlijke verantwoordelijkheid en solidariteit

In het christelijk sociaal denken heeft altijd een mix van persoonlijke verantwoordelijkheid en solidariteit centraal gestaan. Niet de toevallige omstandigheden, de min of meer toevallige eigenschappen van mensen, hun intelligentie, uiterlijk, sociale vaardigheden en dergelijke zijn bepalend voor het mens-zijn, maar de vraag hoe mensen met die zaken omgaan. Ons christendemocratisch mensbeeld gaat dan ook uit van mensen die verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen, maar ook van mensen die als dat nodig is voor elkaar willen zorgen. Uit dit mensbeeld komt de politieke vraag voort hoe we aan het goede in de mens kunnen appelleren.

De overheid moet de verantwoordelijkheid van elk mens respecteren (en aanmoedigen) en de diverse geledingen van de samenleving zoveel mogelijk zelf laten doen. Niemand mag in onze samenleving klem komen te zitten in een situatie waarin hij alleen maar kan ontvangen van anderen!

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *We stellen niet de problemen van mensen centraal, maar hun mogelijkheden. Ook de mogelijkheden van de eigen directe sociale en maatschappelijke verbanden worden daarbij betrokken en (als die beperkt zijn) versterkt.*
- *We respecteren het elementaire feit dat ieder mens anders is hebben ook respect voor de uniciteit van anderen. Dit betekent dat we onze eigen persoonlijke situatie dus ook niet op die ander projecteren.*
- *We willen dat er voor iedereen ruimte is om mee te doen in de samenleving. We verwachten tegelijkertijd dat iedereen dit naar eigen mogelijkheden doet.*
- *Wij bejegenen mensen vanuit vertrouwen. We gaan er niet op voorhand vanuit dat zij zullen frauderen. Dat betekent in de praktijk dat we bijvoorbeeld niet bij iedereen met een uitkering automatisch controleren. We hanteren het 'interpolismodel', d.w.z. dat we uitgaan van vertrouwen in mensen en pas optreden wanneer dat wordt beschaamd.*

2. Individueel en contextgedreven

De decentralisaties worden vaak benaderd vanuit een financieel perspectief. Besparingen worden dan als doel geformuleerd, niet als uitkomst van een hogere kwaliteit van handelen door een effectievere aanpak op het gemeentelijk schaalniveau. Dat kan voor verschillende activiteiten prima zijn, maar niet voor specifieke individuele dienstverlening, waarbij de levensloop en de context van mensen uitgangspunt zou moeten zijn.

Uit het levensloopmodel weten we dat mensen voor hun levensgeluk nodig hebben dat zij zelf regie houden op wat er in hun leven gebeurt, dat zij een passende woning en woonomgeving hebben en dat zij balans ervaren op de verschillende levensdomeinen. Die levensdomeinen zijn:

- a. Gezondheid
- b. Werk of een nuttige dagbesteding
- c. Sociale contacten
- d. Financiële zekerheid
- e. Zingeving

Volgens onze grondwet hebben mensen in ons land in gelijke gevallen het recht op gelijke behandeling. Dat impliceert dat mensen in hun concrete en dus zeer verschillende levenssituaties, met hun zeer verschillende mogelijkheden en talenten, ook het recht hebben op ongelijke behandeling. Wij noemen dat maatwerk.

Het expliciet maken van wat mensen nodig hebben en van wat zij willen bijdragen (wederkerigheid!) vindt plaats in een persoonlijk gesprek en is de verantwoordelijkheid van de gemeente.

Problemen zijn vaak complex en meervoudig van aard. Dit gegeven alleen al pleit er voor om de vraagstukken op het sociale domein in samenhang aan te pakken. Een integrale oplossing voor veel maatschappelijke problemen van mensen ligt in individueel maatwerk en het daarvoor benodigde contextgedreven, sectoroverstijgend denken.

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *Gelijke behandeling betekent niet dat ieder gesprek een gelijke uitkomst heeft. Maar wel dat iedereen recht heeft op een gelijk proces. We stellen het gesprek met de inwoner centraal, waarbij zelfregie, woonomstandigheden en alle levensdomeinen aan de orde komen.*
- *Vanuit de integrale benadering van mensen komt ieder onderscheid tussen WMO, jeugdzorg en participatiewet zowel organisatorisch als financieel te vervallen. Dat geldt ook voor de uitvoering van beleid m.b.t. bestrijding van armoede en schulden.*
- *We bevorderen samenwerking van de sectoren zorg, bouw, financiën, ICT etc. door een verdergaande ontschotting van de gemeentelijke dienstverlening.*
- *We erkennen dat (bestaande) regels soms niet blijken te passen bij de mogelijkheden en omstandigheden van een persoon in diens context en zijn bereid onconventionele maatregelen te nemen als die wel passend zijn.*
- *Iedereen wordt aangesproken op zijn of haar talenten en mogelijkheden en ook in de gelegenheid gesteld om die in te zetten voor de samenleving.*
- *Mensen kunnen in de regel het beste zelf aangeven wat zij nodig hebben, soms met hulp van hun omgeving. De gemeente laat dit niet aan professionals over.*
- *We investeren in sociale cohesie in buurten en wijken, zodat langer zelfstandig thuis wonen en thuis werken niet een door kostenverlaging impliciet opgedrongen noodzaak is, maar juist expliciet een zegen wordt voor de mens.*
- *Ook mensen die in onze samenleving langdurig zorg nodig hebben en in zorginstellingen verblijven, zijn gewoon inwoners van de gemeente waar de*

zorginstelling is gevestigd. Een CDA-bestuurder zal nooit zeggen 'daar ga ik niet over', maar voelt zich er verantwoordelijk voor dat ook deze inwoners kunnen blijven rekenen op een kwalitatief goed niveau van zorg en welzijn.

- *We erkennen de spanning tussen meldingsplicht van de frontlijnmedewerker enerzijds en privacy en veiligheid van de inwoner anderzijds. We kiezen ervoor om de afweging in belangrijke mate over te laten aan de frontlijnmedewerker die in gesprek met de inwoner wijst op de wettelijke rechten en plichten, maar op maat samen met de inwoner naar oplossingen zoekt.*

3. Een inclusieve samenleving en een inclusieve arbeidsmarkt

De kwaliteit van de samenleving begint bij mensen die naar elkaar omzien., dat wil zeggen een samenleving waarin ieder mens, ongeacht leeftijd, fysieke situatie of culturele achtergrond, naar vermogen kan deelnemen aan het economische, maatschappelijke en sociale verkeer. Inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties stellen zich bewust en actief open voor mensen met beperkingen¹. Het opnamevermogen van de inclusieve samenleving is niet alleen cruciaal voor het zelfrespect van mensen, maar is bovendien broodnodig om hun ontwikkeling richting economische en sociale zelfredzaamheid betaalbaar te houden.

Een inclusieve samenleving betekent ook een inclusieve arbeidsmarkt. Christendemocraten leggen de verantwoordelijkheid voor een goed functionerende arbeidsmarkt graag zo dicht mogelijk bij mensen zelf. Werkgever en werknemer horen vanuit hun eigen positie verantwoordelijkheid te dragen voor de ontwikkeling van de loopbaan en de inzetbaarheid van werknemers. Het belang van deze opgave kan nauwelijks overschat worden: het levensonderhoud van mensen zelf en hun familie, maar ook zingeving, levensvreugde en ontplooiing zijn hierbij in het geding.

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *Als mensen hulp nodig hebben bij hun deelname aan de samenleving, krijgen zij passende ondersteuning, gericht op het vergroten van hun economische en/of sociale zelfredzaamheid. De gemeente kan die ondersteuning uitbesteden, maar houdt zelf altijd de regie en dus ook de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld de re-integratie naar werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.*
- *Er moet een kanteling worden gemaakt van een aanbodgestuurde werkwijze naar een vraaggestuurde werkwijze. De talenten van mensen die een plekje zoeken in de samenleving of op de arbeidsmarkt dienen daarin centraal te staan.*
- *We stimuleren werkgevers om talenten van hun medewerkers te ontwikkelen, ouderen te behouden, jongeren op te nemen, werkende ouders ruimte te bieden en uitsluiting van arbeidsgehandicapten, ouderen of mensen van allochtone afkomst te voorkomen. Dat zijn eisen waar een moderne arbeidsmarkt aan moet voldoen. Dit kan worden gerealiseerd wanneer we een appèl doen op werkgevers en werknemers om zich hier samen achter te zetten. Dat vraagt om maatregelen, maar vooral ook om een houding.*
- *Arbeid biedt de beste sociale zekerheid. Wie kan werken doet mee. Wie echt niet kan werken, wordt beschermd op basis van solidariteit. Discriminatie op de arbeidsmarkt wordt bestreden, ongeacht of het nu gaat om mensen met een arbeidsbeperking, om mensen van allochtone afkomst of om mensen die vanwege hun leeftijd (45+) aan de arbeidsmarkt willen deelnemen.*
- *Er zijn op het lokale niveau tal van nieuwe vormen van sociale cohesie aan het ontstaan. Wij geven die initiatieven ruimte en faciliteren waar nodig.*

¹ Onder mensen met een beperking wordt verstaan: mensen met een verstandelijke, psychische en/of lichamelijke beperking.

4. Eigentijdse maatschappelijke instituties

De samenleving moet de mens tot het dragen van die verantwoordelijkheid in staat stellen. Mensen zijn en blijven altijd aangewezen op anderen. Niemand is volstrekt autonoom. We hebben ouders, artsen en leerkrachten nodig om te kunnen leven en overleven. Instituties als scholen, zorginstellingen en bedrijven verschaffen die elementaire diensten (respectievelijk onderwijs, zorg, werkgelegenheid).

In lijn met de christendemocratische traditie benadrukken we het belang van vitale eigentijdse maatschappelijke *instituties*, dat wil zeggen, instituties die 'mee ademen' met de ontwikkeling van ons leven en samenleven. In de afgelopen decennia zijn maatschappelijke instituties steeds verder 'verstatelijkt'. Zij werden voor hun voortbestaan afhankelijk van de financiering en daarbij horende regelgeving vanuit de overheid en verloren daarbij vaak hun oorspronkelijke bezieling. In contacten met hun cliënten werd bijvoorbeeld alleen nog in termen van zorgminuten gesproken. Zaken waar maatschappelijke organisaties van oudsher sterk in waren, zoals bijvoorbeeld de persoonlijke aandacht in de hulpverlening, de innovatiekracht, het in gang zetten van sociale verandering en het versterken van gemeenschapswerking, zijn op de achtergrond geraakt. Daarvoor in de plaats ging de dienstverlening steeds meer lijken op dezelfde vormen van dienstverlening die door de markt (bijvoorbeeld particuliere thuiszorginstellingen) of door de overheid (bijvoorbeeld de sociale diensten) wordt geleverd.

Veel maatschappelijke organisaties snakken ernaar om weer terug te mogen van de zogenaamde *instrumentele rationaliteit* (wat is, met het oog op een bepaald doel, de meest efficiënte manier om de middelen te gebruiken die ik tot mijn beschikking heb) naar een *substantiële rationaliteit* (welke waarde voeg ik toe). Het is van belang dat CDA-bestuurders en politici dit streven herkennen en hieraan ruimte bieden.

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *We geven weer ruimte aan de samenleving. Die is veel vitaler dan we vaak denken!*
- *We moeten als gemeenten niet doen waar anderen goed in zijn en dus terughoudend zijn met het willen sturen van de samenleving. We gaan niet uit van het adagium 'loslaten waar het kan', maar van het adagium 'vastpakken waar het moet'.*
- *In het sociaal domein wordt de initiatiefverantwoordelijkheid verplaatst van instituten en instanties naar de mens en de gemeenschap waarin hij leeft.*
- *We nemen het voortouw in het zoeken naar nieuwe, eigentijdse vormen van publiek private samenwerking, waarbij overheid en maatschappelijke organisaties gezamenlijk verantwoordelijkheden dragen in het sociale domein.*
- *We zoeken samen met maatschappelijke instituties naar een schaal die past bij de menselijke maat en maken die waar nodig kleiner (bijvoorbeeld wijkteams).*

5. Vertrekken vanuit vertrouwen

We ervaren op het lokale niveau dagelijks de gevolgen van de jarenlange opgebouwde bureaucratie, zoals een onbeheersbare stijging van de kosten en diverse misstanden in vrijwel alle sectoren. Denk alleen maar aan de productie- en administratiedruk die wordt opgelegd aan maatschappelijke organisaties. De beheersingsprikkelers zitten heel diep geworteld in ons systeem.

Voor gemeenten ligt er een kans voor een natuurlijke transformatie naar een situatie waarin inwoners zelf verantwoordelijkheden op zich nemen en vitale waarden terughalen. De gemeente moet de complexiteit van de samenleving niet verder vergroten door steeds meer regels. De werkelijkheid is nu eenmaal complex. Dat kunnen regels niet opvangen. Laat dat aan de samenleving over. Daar ligt ook de basis voor maatschappelijke solidariteit. Ook daarom gaan en moeten inwoners verantwoordelijkheden terugnemen, en dat kunnen en willen ze ook. Het gebeurt nu bottom-up en lokaal georganiseerd, bijvoorbeeld de zorg- of energiecoöperaties. In plaats van dit als een bedreiging te zien, of dit als gemeente weer te willen overnemen, kunnen we het ook als oplossing zien, en daarin faciliterend zijn door juist die ontwikkelingen te steunen die zingeving en waarde aan de samenleving toevoegen.

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *We zetten vertrouwen weer voorop! Daarmee accepteren wij dat er soms ook iets mis kan gaan. Maar we realiseren ons niettemin dat het tóch anders moet. Gemeenten vragen aan het Rijk om ruimte en om vertrouwen. We bejegenen de door ons gesubsidieerde instellingen dan ook op dezelfde manier.*
- *We geven maatschappelijke instituties weer ruimte en vertrouwen, zodat zij zich kunnen ontwikkelen. We maken met hen afspraken over 'outcome' en we sturen vooral op waarden (bijvoorbeeld respectvolle omgang met mensen, wederkerigheid etc.). Het gaat uiteindelijk om de resultaten voor inwoners en voor de samenleving.*
- *We beperken de administratieve lastendruk door gebruik te maken van indicatoren die toch al worden verzameld (bijvoorbeeld de indicatoren van Divosa) en die geen extra belasting voor uitvoerende organisaties opleveren.*
- *Maatschappelijke organisaties begrijpen best dat er behoefte is aan verantwoording. We maken samen met deze organisaties afspraken over doelstellingen, die ook door de betreffende organisaties als 'helpende doelstellingen' worden beleefd.*
- *We stoppen met onnodige controles, zoals bijvoorbeeld gedetailleerde afspraken over de naleving van subsidievoorwaarden.*
- *We werken op regionaal niveau toe naar één verantwoordingssystematiek, om de administratieve lasten voor (zorg)instellingen zoveel mogelijk te beperken.*
- *Wij houden ons houden aan wet- en regelgeving, maar het doel van de wet ten behoeve van de mensen om wie het gaat staat daarbij altijd voorop*
- *We zijn terughoudend bij het opleggen van boetes aan mensen die echt per ongeluk een foutje gemaakt hebben en die door boetes verder in de problemen komen. Ook bij toepassing van de fraudewet houden we rekening met de persoonlijke omstandigheden).*

6. Dienend leiderschap

Het centraal stellen van de behoeften en talenten van onze inwoners en een gerichtheid op innovaties die leiden tot een rechtvaardiger, duurzamer en zorgzamer samenleving moet ook zichtbaar worden in ons eigen handelen. Innovaties die de kwaliteit van onze samenleving verbeteren komen uitsluitend tot stand als we ook in onze eigen gemeentelijke organisaties het belang van 'naar de ander luisteren' erkennen, ruimte geven aan initiatieven van onze medewerkers en hun professionaliteit en talenten maximaal benutten. Dat vergt 'dienend leiderschap' op alle niveaus.

Dienend leiderschap is een 'manier van zijn', waarbij de leider (leidinggevende) *primair* gericht is op het dienen van de ander vanuit een positie van gelijk *waardigheid* en vanuit een balans tussen *dienen en leiden*. Dienend leiderschap betekent allereerst dat leiders naar zichzelf kijken en proberen vanuit waarden en morele overtuigingen integer te handelen. Dienend leiderschap heeft dus een groot zelfreinigend vermogen (introspectie) door daadwerkelijk de belangen van de 'ander' te laten prevaleren boven de eigen belangen. Pas vanuit deze morele 'mindset' ontstaat de ruimte om te luisteren en te investeren in de groei van anderen

Hoe doen we dat in de lokale uitvoeringspraktijk?

- *CDA-leiders zijn op alle niveaus dienend aan de samenleving. Zij leren van reflectie op het eigen handelen, maar ook van feedback vanuit de samenleving.*
- *CDA-leiders hebben visie en sturen op doelstellingen en resultaten die ook voor de langere termijn houdbaar zijn.*
- *Problemen in de samenleving worden altijd in de eerste plaats beantwoord met goed luisteren, waarnemen en nadenken. We stellen vragen, doen behoefte-onderzoek, luisteren naar ideeën van focusgroepen en belangenorganisaties etc.*
- *In gemeentelijke organisaties zullen de frontlijnmedewerkers, die het feitelijke contact met de inwoner hebben, steeds belangrijker worden. Beleid moet dienend zijn aan de uitvoering en meebewegen met de keuzes die in de praktijk van alle dag het best blijken te werken.*
- *We hebben de bereidheid hebben om te investeren in de groei van medewerkers en in de verdere ontwikkeling van hun talenten. Zo ontstaat ook een cultuur van vertrouwen en durven medewerkers verantwoordelijkheid te nemen en initiatieven te tonen.*

Het gaat ons om mensen!

Daar is dit pamflet voor bedoeld.

Uiteindelijk willen we bereiken dat CDA-bestuurders en politici zich er voortdurend van bewust zijn dat het in het sociale domein om mensen gaat. Die mensen zijn inwoners van onze gemeenten. Zij vormen samen onze buurten en wijken, onze maatschappelijke organisaties en onze bedrijven.

Vaak hebben bestuurders en politici de neiging om zich 'bestuurlijk' op te stellen. Dan staat onze eigen bestuurlijke logica centraal en dat horen we terug in ons taalgebruik. We hebben het dan over procedures, budgetten, verantwoordingsmechanismes, organisaties en regels. Dat het in het sociale domein om mensen gaat, raakt daardoor op de achtergrond. Wij kunnen als CDA'ers een verschil maken door een zichtbare kanteling in ons denken en handelen in de lokale uitvoeringspraktijk. Bij iedere afweging die wij moeten maken stellen we ons de vraag: "Wat betekent dit voor mensen?"

Dit pamflet geeft handvatten voor een versterking van het christendemocratisch denken en doen in het sociale domein. We hebben dit geformuleerd langs de lijn van zes uitgangspunten:

1. Persoonlijke verantwoordelijkheid en solidariteit;
2. Individueel en contextgedreven;
3. Een inclusieve samenleving en een inclusieve arbeidsmarkt;
4. Eigentijdse maatschappelijke instituties;
5. Vertrekken vanuit vertrouwen;
6. Dienend leiderschap.

Langs deze uitgangspunten herkennen onze inwoners CDA-bestuurders en -politici op lokaal niveau: Het gaat ons om mensen!

Bronvermelding

1. Mens waar ben je? Een verkenning van het Christen Democratisch mensbeeld. Wetenschappelijk Instituut CDA, 2011.
https://www.cda.nl/fileadmin/Organisaties/WI/2011_DEC_MENS_WAAR_BEN_JE.pdf
2. Toegerust op de arbeidsmarkt. Wetenschappelijk Instituut CDA, 2010.
https://www.cda.nl/fileadmin/Organisaties/WI/2010__ToegerustOpDeArbeidsmarkt.pdf
3. Uit overtuiging. De ontregelde samenleving. Publicatie van het Wetenschappelijk Instituut van het CDA, 2011
https://www.cda.nl/fileadmin/Organisaties/WI/DE_ONTREGELDE_SAMENLEVING.pdf
4. Manifest: de oplossing van de crisis kost niets. Prof. Dr. Nico Baken (hoogleraar TU Delft) <http://manifestnicobaken.nl/>
5. Uit: Het model van de levensloopbenadering, Een bouwsteen voor de discussie over de visie van welzijn. Ineke Alsem, Maatschappelijk Ondernemers Groep - februari 2005. Het boek "levensloopbeleid" van dr. P.P.J. Houben werkt dit model uit (Elsevier, Maarssen 2002).
6. Kiezen en verbinden. Politieke visie vanuit het radicale midden. Rapport van het strategisch beraad van het CDA. Januari 2012
7. Servant Leadership, vragen en antwoorden. Kent M. Keith, vertaald en bewerkt door Gerard van Haarlem. Greenleaf Center for Servant-Leadership Europe
8. <http://blog.han.nl/logopedie/files/2014/09/Kernboodschappen-van-de-Volksgezondheid-Toekomst-Verkenning-2014.pdf>
9. Collegeprogramma 'Aan de Wind' gemeente Huizen (2014-2018)
10. In de gemeente gebeurt het. Via decentralisatie naar een gemeente voor de inwoners met een zelfbewust bestuur Inclusief een route voor decentralisatie jeugdzorg Januari 2013. Bascole. Leonie van Dinten, Wim van Dinten, Imelda Schouten
11. Wim van de Donk, de Bazuin, 11 januari 2002

Met dank aan de goede suggesties van:

- René Paas, voorzitter Divosa
- Raymond Gradus, directeur Wetenschappelijk Instituut voor het CDA
- Nico van Jaarsveld, CDA basisgroep sociale zekerheid
- Peter van Wijk, Greenleaf Centre for Servant Leadership
- Mona Keijzer, CDA Tweede Kamerfractie
- Adger van Helden, ambtelijk secretaris CDA Bestuurdersvereniging



Buitenom 18
Postbus 30453
2500 GL Den Haag
☎ 070 3424892
✉ bsv@cda.nl
🌐 www.cda.nl/bsv