

REGIE IN DE HAAR- VATEN VAN DE STAD

EEN ESSAY OVER HET REGISSEREN VAN MICROBESLISSINGEN

Regie is overal

Dit essay gaat over regie in de stad. Het begrip regie duikt vaak op als (1) een prestatie sterk afhankelijk is van een veelheid aan organisaties, (2) een gemeente geen directe stuurmogelijkheden heeft en (3) desondanks wordt aangesproken op de prestatie. Het ontbreken van stuurmogelijkheden betekent in elk geval dat een gemeente niet de bevoegdheden of de macht heeft om een bepaalde prestatie af te dwingen. Vaak komt daarbij dat het de gemeente ontbreekt aan de inhoudelijke expertise om zelf te kunnen sturen. Dat geeft het begrip regie vaak een hoog *feel good* gehalte. Als een gemeente niet met macht en op inhoud kan sturen, lijkt sturing onmogelijk, maar regisseren als alternatief voor sturen, lijkt dan toch weer mogelijkheden te bieden – dus wie zou daar tegen zijn? Het is ook een *feel good* begrip voor wie wordt geregisseerd. Regie veronderstelt immers dat er een vorm van samenwerking tot stand komt, zonder dat een gemeente al te sturend optreedt – ze is immers ‘slechts’ regisseur.

Macroregie van microbeslissingen

Het behoeft geen betoog dat er heel verschillende situaties denkbaar zijn waarin een gemeente een regierol kan nemen of een regierol wordt gegund. Gaat het om partijen binnen de gemeente of ook daarbuiten? Is sprake

Hans de Bruijn

Prof. mr dr J.A. de Bruijn is werkzaam bij de Faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft.

van een intra- of intersectoraal probleem? Is de gemeente een grote of een kleine speler? Is ze de enige regisseur of zijn er andere partijen met soortgelijke ambities? Accepteren andere partijen de regisserende rol van de gemeente? En, niet onbelangrijk, is duidelijk wat de te regisseren partijen zijn of is daar discussie over mogelijk?

In elke context zal regie een geheel andere invulling kunnen krijgen. Een bijzondere vorm van regie heeft betrekking op *Quality of Life* (QoL)-issues. Het gaat hierbij om zaken die de directe levensomstandigheden van de burger raken: een veilige buurt, goede zorg, goed onderwijs. Dergelijke QoL-issues (of: micro-issues) beheersen al een aantal decennia de politieke agenda en hebben veel macro-issues (internationale verhoudingen, rechtvaardige verdeling van macht en inkomen, armoede in de wereld) naar de achtergrond gedrongen.

Welk regieprobleem doet zich bij dit soort issues voor? Enerzijds, de ge-

meentelijke overheid kan op veel van die issues worden aangesproken – vanaf twee kanten. Burgers kunnen een gemeente aanspreken op – bijvoorbeeld – de schone straat of de veilige buurt. De rijksoverheid kan de gemeente aanspreken op – bijvoorbeeld – acties die ze neemt om vroegtijdig schoolverlaten (vsv) te voorkomen. Anderzijds zijn de kwaliteit van onderwijs en zorg vaak afhankelijk van de professionals die in de haarvaten van hun organisaties actief zijn. Het voorkomen van vsv, van incidenten in de jeugdzorg, van wachtlijsten in de zorg hangt sterk af van wat docenten en zorgverleners doen. Anders geformuleerd, op microniveau worden dagelijks talloze besluiten genomen, voor de gevolgen wordt een bestuurder op macroniveau verantwoordelijk gehouden. Dat levert een intrigerend regievraagstuk op: hoe als bestuurder regie te voeren over de honderden individuele professionals, de tezamen duizenden besluiten nemen, die van grote invloed kunnen zijn op de gemeentelijke prestaties?

Drie noties uit de theorie over urban governance

Alvorens ik een aantal meer inhoudelijke observaties presenteer over stedelijke regie, geef ik drie noties door uit de literatuur over *urban governance*.¹

De eerste is dat governance altijd twee gezichten heeft. Het gaat bij governance om scheppen, om creëren, om problemen oplossen, om *getting things done*. Naast dit scheppend vermogen, heeft governance ook een ander gezicht: het corrigerend vermogen. Good governance is niet alleen operationeel (dingen voor elkaar krijgen), maar ook institutioneel: er moeten voldoende checks-and-balances zijn, de macht moet weten dat er *countervailing powers* zijn.

Het governancebegrip is – in de tweede plaats – opgekomen vanuit de constatering dat de stedelijke samenleving een netwerk van afhankelijkheden is en dat van verticale, hiërarchische sturing vanuit het stadhuis dus geen sprake kan zijn. Tegelijk geldt dat de formele, verticale relaties wel relevant zijn voor governance. Feitelijke sturing zal vrijwel altijd een, soms moeilijk te ontwarren, combinatie van verticale en horizontale strategieën zijn – het gaat vrijwel altijd om hybride strategieën. Een interessante vraag is hoe die twee zich tot elkaar verhouden. Wanneer is een hybride strategie contraproductief, wanneer is ze productief?

Een derde notie betreft het meervoudige karakter van ‘good’ governance. Wat is goede, kwaliteitsvolle governance? Kwaliteit laat zich uiteenleggen in verschillende waarden, die onderling kunnen conflicteren. Hendriks en Drostertij onderscheiden bijvoorbeeld inputwaarden (met responsiviteit als kernwaarde), outputwaarden (kernwaarde: effectiviteit), systeemwaarden (kernwaarde: veerkracht) en rechtsstatelijke waarden (kernwaarden: behoorlijkheid en tegenwicht).² De vraag voor een actor die regie voert, is welke waarden achter die vorm van regie schuilgaan, welke wellicht ontbreken of minder aandacht krijgen en wat dit betekent voor de kwaliteit van regie.

Voorbeelden: voortijdig schoolverlaten en jeugdzorg

Ik werk met twee voorbeelden van dit soort regievraagstukken. Het eerst is het beleid ten aanzien van voortijdig schoolverlaten (vsv). Het ministerie van OC&W spreekt gemeentebesturen hierop aan, maar de verantwoordelijke wethouder weet dat het slagen van het vsv-beleid sterk afhankelijk is

van de spelers op de werkvloer in de onderwijsinstellingen. In een grote stad gaat het om honderden docenten en tientallen managers, die vaak beperkt aanstuurbaar zijn door de besturen van hun instellingen. Het vermogen om leerlingen te binden aan de school is vaak afhankelijk van de vaardigheden van deze leraren en die vaardigheden zijn sterk persoonsgebonden – de ene docent excelleert er in, een deur verder heeft een docent er veel moeite mee. Vervolgens is samenwerking vereist met bijvoorbeeld een Bureau Spijbelen

tie leiden. Dit is overduidelijk in de jeugdzorg, maar dit geldt ook voor het vsv-beleid. Minder vsv vergt inzet van scholen, maar ook van ouders, politie, jeugdzorg, sociale diensten – zelfs defensie wordt genoemd: wie vroegtijdig de school verlaat, kan wellicht bij defensie gaan werken en zich daar de noodzakelijke discipline eigen maken. Dit samenwerkingsverhaal is erg krachtig, maar verdient ook ernstige relativering, langs twee lijnen – de eerste is vooral toepasbaar op de jeugdzorg, de tweede op vsv.

Regie veronderstelt onvoldoende samenwerking

van de gemeente, de politie, de sociale dienst, het stageverlenende bedrijfsleven, de jeugdzorg enzovoort.

Het tweede voorbeeld is de jeugdzorg – waar de fragmentatie spreekwoordelijk is: veel financieringsstromen, veel organisaties, vaak heel ingewikkelde problemen (denk aan de multi-probleemgezinnen, waar meerdere zorgverleners tegelijk aan werken) en veel politieke en media-aandacht. Een groep professionals kan zeer extern georiënteerd zijn en voortdurend aan de telefoon hangen bij andere instanties om geïnformeerd te blijven over een bepaalde cliënt. Maar het kan ook andersom – en het is een wereld van verschil.

Kanttkening: het (soms) misleidende samenwerkingsverhaal

Aan de oproep tot regie gaat vaak een veronderstelling vooraf: (1) er is onvoldoende samenwerking en (2) meer samenwerking zal tot betere presta-

Lijn 1 – voorbeeld: de jeugdzorg

Wat gebeurt er wanneer er zich een ernstig incident voordoet? De analyse achteraf is heel vaak: onvoldoende samenwerking. De politie, de school, zorginstelling A, zorginstelling B, de huisarts: ze wisten allemaal van de situatie en hebben onvoldoende samengewerkt. De vraag die bij een dergelijke analyse altijd moet worden gesteld is tweeledig.

- Ten eerste: kan meer samenwerking altijd of moeten we accepteren dat er af en toe situaties zijn die een vorm van samenwerking vergen die in redelijkheid niet van de betrokken instanties kan worden verwacht?
- Ten tweede: is falende samenwerking de verklaring of bestaat er zoiets als het ‘professionele tekort’? Soms moet een professional iets doen, zijn de onzekerheden groot en verricht hij de verkeerde handeling.

Het lijkt mij redelijk te veronderstellen dat zo af en toe een van deze twee vragen positief moet worden beantwoord, maar dat is bestuurlijk gezien niet erg aantrekkelijk. In beide situaties zeggen we eigenlijk ‘het gaat zoals het gaat’ – iedereen heeft het maximale gedaan, naar eer en geweten gehan-

deld, maar het ongeluk was desondanks niet te voorkomen. Echter, hoe groter de maatschappelijke verontwaardiging, hoe minder acceptabel dit verhaal is. 'Pech moet weg'³ (Mertens et al., 2003) is een basishouding in onze samenleving die dit verhaal weinig aantrekkelijk maakt.

Als voorbeeld neem ik het verhaal van het Maasmeisje – een meisje dat vermoord werd door haar vader, in de Maas werd gedumpt en heel lang door niemand werd gemist. De Inspectie voor de Gezondheidszorg zet deze geschiedenis in het frame van de samenwerking: 'De verschillende professionals werkten eigenstandig en benaderden elkaar, ondanks het bestaan van relevante signalen, niet.' (Geciteerd in De Bruijn, 2008, p. 49.) In het vonnis, waarin de vader wordt veroordeeld, wordt geconstateerd dat de vader in de loop van 2006, door gewijzigd medicijngebruik, op voorschrift van zijn nieuwe psychiater, meer moeilijkheden ervoer met zijn dochter.⁴ Is hier nu sprake van onvoldoende samenwerking, of gewoon van een professioneel tekort – een psychiater, die een nieuwe behandeling uitprobeert – die negatief uitpakt? Wanneer we het 'het gaat zoals het gaat'-verhaal niet willen horen, is het samenwerkingsverhaal een aantrekkelijk alternatief, maar is het altijd juist?

Lijn 2 – Voorbeeld: vsv

Vsv is een ingewikkeld probleem, waarop veel factoren inwerken en waar dus ook veel actoren bij betrokken zijn. Dat zijn bijvoorbeeld de scholen, de gemeente, de politie, het OM, de sociale dienst, de jeugdzorg, ouders, buurtwerkers enzovoort. Het zal voorts niet verbazen dat er geheel verschillende opvattingen zijn over de vraag wat de essentie van het probleem is. In een recente studie worden er ten minste vier

verschillen perspectieven gereconstrueerd, die tot geheel andere beleidsprioriteiten leiden (Berenschot & TU Delft, 2009).

Ook in een dergelijke context is het samenwerkingsverhaal aantrekkelijk: er moet worden samengewerkt, wil de problematiek worden opgelost. En het is nooit genoeg – altijd weer kunnen we zeggen dat er extra partijen betrokken moeten worden. Voor veel van die partijen raakt vsv niet aan de kern van het eigen werk. De roep om meer samenwerking kan ook hier weer verhullend zijn – ze verhult dat een probleem misschien wel niet goed oplosbaar is. Ze kan zelfs af en toe een legitimatie zijn voor een afwachtende houding en slechte resultaten – eerst de samenwerking goed regelen, dan actie ondernemen.

Wat is de waarschuwing van dit intermezzo? Regie is een heel goed term: regie is altijd goed. De roep om regie veronderstelt ook altijd dat er onvoldoende samenwerking is. Het is verleidelijk om een tekort aan samenwerking als probleem te definiëren, maar dat is niet altijd terecht – 'het gaat zoals het gaat', sommige problemen zijn niet oplosbaar, ook niet door meer samenwerking en de roep om samenwerkingstraks kan zelfs een legitimatie zijn voor inactiviteit-nu.

Regie: type 1 en type 2

Stel nu dat een veld sterk gefragmenteerd is, dat samenwerking wel het probleem is en dat er dus regie is vereist door een gemeente. Regie kan vorm krijgen via structuren en processen. Structuurmaatregelen: er wordt, bijvoorbeeld, voor de burger één loket georganiseerd, er wordt ontkokerd of organisaties worden samengevoegd. Regie via processen betekent dat, bijvoorbeeld, er procedures of protocol-

len worden gemaakt die afspraken over samenwerking bevatten. Ik noem dit type 1-regie, waarvan de essentie is dat ze er op is gericht om de condities te creëren om tot betere samenwerking te komen. Als structuurmaatregelen hun werk doen, neemt de fragmentatie af en dus nemen de barrières voor samenwerking af. Als de procesmaatregelen hun werk doen, kan er beter worden samengewerkt.

Wat zijn de tekorten van deze type 1-regie?

- ze gaat met hoge transactiekosten gepaard – voordat de condities voor betere samenwerking tot stand zijn gekomen, stroomt er vaak veel water door de Rijn en is er bovendien het risico dat opvattingen over de wenselijkheid van deze maatregelen veranderen;
- structuurmaatregelen hebben per definitie een beperkt probleemoplossend vermogen – vaak geldt dat ontkokering-hier tot herkokering-daar leidt of dat de introductie van één loket tot problemen met samenwerking achter het loket leidt;
- procesmaatregelen hebben als risico dat ze na verloop van tijd als bureaucratie worden, tot proceduralisme en protocolisme leiden of onvoldoende kunnen omgaan met nieuwe ontwikkelingen.

De optelsom van deze risico's kan betekenen dat heel veel energie wordt besteed aan het creëren van condities voor betere samenwerking – energie die dus niet wordt aangewend om de concrete problemen met samenwerking op te lossen.

Er is ook een type 2-regie. Enigszins gechargeerd, bij type 1-regie wordt een poging gedaan de perfecte wereld te ontwerpen, bij type 2-regie wordt geaccepteerd dat de wereld imperfect

is. Het accent bij type 2-regie ligt op het, vaak adhocistisch, oplossen van concrete problemen binnen de ongunstige randvoorwaarden die er nu eenmaal zijn: een veelheid aan spelers, weinig natuurlijke afstemming, wellicht onvoldoende bevoegdheden om iets af te dwingen, verschillende werkwijzen en probleempercepties, of verschillende financieringsstromen enzovoort. Denk hier bijvoorbeeld aan het werk van stadsmariniers of de inzet van allerlei soorten brigades die concrete samenwerkingsproblemen oplossen en per probleem een andere strategie kunnen volgen: gewoon oplossen, betrekken bij elkaar brengen en een probleem oplossen, een probleem opschalen naar een hoger bestuurlijk niveau, een bestuurlijke interventie organiseren enzovoort. De voordelen zullen duidelijk zijn – het belangrijkste bezwaar is dat deze type 2-regie te veel ad hoc kan zijn, het is een vorm van houtje-touwtjeregie, die geen duurzame verbetering tot stand zal brengen, zo is vaak de gedachte.

Samengevat, een type 1-regisseur investeert in betere structuren en processen en zo in betere condities voor samenwerking, een type 2-regisseur in de oplossing van concrete problemen. Een type 1-regisseur is positiegeoriënteerd, een type 2-regisseur probleemgeoriënteerd. Een type 1-regisseur kunnen we kenschetsen als een social engineer, een type 2-regisseur als een social entrepreneur.

Regie van QoL-issues: voorbij structuur en proces

Hoe kan regie van micro- of QoL-issues eruitzien? Het betoog ter beantwoording van deze vraag is deels gebaseerd op een onderzoek dat wij deden naar de uitvoering van het vsv-beleid (TU Delft & Kwink Groep, 2010) en een recent advies van het Nicis Adviescol-

lege Maatschappelijke Uitval Jongeren (Nicis, 2010). De essentie van de regie is de volgende.

In de eerste plaats wordt er voor een onderwerp veel bestuurlijke attentie georganiseerd. Een onderwerp wordt door een college op de politieke agenda gezet en een wethouder organiseert, bijvoorbeeld, met enige regelmaat bijeenkomsten, waarin problemen rond vsv of de jeugdzorg aan de orde komen. Die bijeenkomsten zijn niet alleen voor bestuurders van instellingen bedoeld, maar ook professionals worden uitgenodigd. Zo kende de voor vsv verantwoordelijke wethouder in Amsterdam zogenaamde 'ambtswoninggesprekken', waarvoor betrokkenen werden uitgenodigd uit alle lagen van de stad: ambtenaren, bestuurders en managers van instellingen, individuele professionals en uitvoerenden.

In de tweede plaats worden op het niveau van de uitvoering zogenaamde *best persons* gezocht.⁵ Het gaat hier om professionals die het goed doen en ook over de medeprofessionals gezag hebben. Of om ambtenaren, die de houding van een *Macher* hebben en de vaardigheden hebben om een klus te klaren, ondanks de vele ongunstige randvoorwaarden. De vraag wie deze best persons zijn, is minder afhankelijk van posities en meer van persoonlijke eigenschappen. Wie op zijn of haar positie veranderkracht heeft, is een best person. Misschien is dat een individuele leraar of zorgverlener of iemand bij een Bureau Spijbelen en zijn dat niet de leidinggevendenden van deze best persons. *Power to* is belangrijker dan *Power over*.

In de derde plaats, deze best persons krijgen een gemakkelijke entree tot de gemeentelijke bestuurder: ze worden

uitgenodigd voor de bijeenkomsten, maar kunnen ook rechtstreeks contact opnemen om informatie door te geven, vragen te stellen, te wijzen op bureaucratie in de uitvoering enzovoort.

In de vierde plaats, door deze professionals ook in contact te brengen met bestuurders – van de gemeente en van instellingen – ontstaan zowel netwerken als leerprocessen. De netwerken ontstaan tussen gemeentelijke bestuurders en besturen en professionals van instellingen. De leerprocessen zijn hiervan automatisch het gevolg. Bestuurders

Best persons hebben veranderkracht

leren over de uitvoering, professionals worden gevoelig voor de bestuurlijke rationaliteit.

In de vijfde plaats, door deze netwerken van best persons te activeren, wordt de hiërarchische lijn gemeente-bestuur-professional doorbroken, hetgeen bevorderlijk is voor de kwaliteit van de informatie die de gemeente krijgt. Normaliter komt die tot de gemeente via de hiërarchische lijn en besturen van instellingen kunnen er soms belang bij hebben informatie te doseren, te kleuren of af te vlakken.

In de zesde plaats, wanneer zich in de uitvoering problemen en barrières manifesteren, kunnen gemeentelijk bestuurders, dankzij de rechtstreekse lijn, ook rechtstreeks interveniëren. Dit vergt wel een zekere bestuurlijke durf. Tegen interventies zijn altijd wel bezwaren in te brengen en voor problemen en

barrières zijn altijd wel verklaringen te vinden.

In de zevende plaats, het onderscheid tussen beleid en uitvoering wordt bij type 2-regie gerelativeerd. De gemeentelijke bestuurder maakt geen beleid dat vervolgens wordt uitgevoerd door professionals die hij nooit ziet, maar bestuurders en professionals werken zij aan zij aan de oplossing van maatschap-

Regie leidt tot empowerment

pelijke problemen en de uitvoerders krijgen zo een plaats die zij bij QoL-issues verdienen.

Ten slotte – dit soort regie kan tot een enorme *empowerment* van de betrokken professionals en ambtenaren leiden. Zij hebben entree tot het gemeentelijke bestuur, hun problemen vinden gehoor, hun probleemoplossend vermogen neemt toe en zij laten zien dat betere samenwerking mogelijk is. Idealiter worden zij de ambassadeurs van samenwerking onder hun medeprofessionals.

Hoe type 2-regie te duiden?

Ik haal nu de noties uit paragraaf 3 (theorie) en 5 (kanttekening bij het samenwerkingsdiscourse) terug, om type 2-regie van een nadere betekenisgeving te voorzien.

Governance heeft twee gezichten: scheppen en corrigeren. Met enige goede wil kan type 2-regie worden geduid als scheppen – ze is immers instrumenteel en gericht op probleemoplossing. Type 1-regie is meer institutioneel en

een vorm van corrigeren. Belangrijk is dat deze twee typen regie in werkelijkheid natuurlijk in elkaar overvloeien. Type 2-regie is vooral op probleemoplossing gericht. Wanneer een probleem is geïdentificeerd, kan soms blijken dat bepaalde gevestigde praktijken de probleemoplossing blokkeren en dat dit een structureel gegeven is. Een wethouder leert bijvoorbeeld door type 2-regie dat een raad van toezicht onvoldoende sterk is en besluit om de positie van een raad van toezicht te versterken en vraagt haar scherper toezicht te houden. Type 2-regie is zo een voedingsbodem voor type 1-regie, of, in de taal van de noties uit paragraaf 3, governance als scheppen is een voedingsbodem voor governance als corrigeren.

Doordat type 2-regie zo dicht op de huid van de uitvoering zit, heeft ze nog een belangrijk voordeel. Het gaat altijd over echte problemen en dus is de kans dat het samenwerkingsdiscourse de echte problemen verhult (paragraaf 5) minder groot dan bij type 1-regie.

Governance is als concept opgekomen omdat sturing in de stad vorm moet krijgen in een netwerk van horizontale relaties, maar tegelijk doen verticale relaties er ook toe. Het gaat altijd weer om de mengvorm van horizontale en verticale sturing – om de hybride strategie. Type 2-regie laat dat bij uitstek zien. Op het ene moment is een gemeentelijk bestuurder in overleg en onderhandeling met de best persons (horizontaal), op het andere moment gebruikt hij zijn machtspositie om barrières te slechten of dwingt hij partijen tot een bepaald gedrag (verticaal). Hoe die mengvorm van verticale en horizontale sturing er in concreto uitziet, is moeilijk van tevoren te voorspellen, gegeven het adhocistisch karakter van type 2-regie. De mengvorm van verticaal en horizontaal

wordt niet vooraf bedacht, maar ontstaat in het netwerk van gemeentelijke bestuurders tot uitvoerders in de haarvaten. Anders geformuleerd, door type 2-regie wordt een context gecreëerd, waar hybride strategieën relatief eenvoudig kunnen ontstaan – Mintzberg zou spreken van *emergent strategies*.

Een belangrijke zwakte van type 2-regie komen we op het spoor met behulp van de derde notie uit paragraaf 3: kwaliteit (van governance) is een meervoudig begrip. Het gaat om effectiviteit, maar ook om responsiviteit, veerkracht, behoorlijkheid en tegenwicht. De twee waarden die domineren bij type 2-regie zijn responsiviteit (voor de problemen die spelen in de stad) en effectiviteit. 'Veerkracht' van het democratisch systeem wordt door Hendriks en Drosterij gedefinieerd als het 'vermogen om onder druk goed overeind te blijven' en bij 'onenigheid voldoende samenhang te behouden'. Ik ben me er van bewust dat deze waarde vooral betrekking heeft op het systeem van de stedelijke democratie, maar veerkracht zou ook betrekking kunnen hebben op het vermogen om met veranderende omstandigheden te kunnen omgaan. Governance is effectief als het tot probleemoplossing leidt en veerkrachtig als het, ook bij veranderende omstandigheden tot probleemoplossing leidt. Daar zit bij type 2-regie een probleem. Type 2-regie is per definitie tijdelijk van aard. Uiteindelijk zal de politieke agenda verschuiven, dringen andere onderwerpen zich op en zal de attentie van gemeentelijke bestuurders noodgedwongen afnemen. Type 2-regie zal tot verbeteringen leiden, die gedeeltelijk zullen beklijven, maar ook gedeeltelijk weer door oude routines zullen worden overmeesterd, zodra de type 2-regie wordt afgebouwd. Type 2-regie vergt

veel meer ondernemingszin dan het relatief veilige herontwerpen van structuren en processen van type 1-regie. Daarenboven is er dus de vraag hoe de resultaten van type 2-regie op langere termijn kunnen worden geborgd.

Noten

- 1 Ik baseer me op Frank Hendriks en Gerard Drosterij, Goed bestuur in de stad: wat staat op het spel?, in dit nummer van *Bestuurskunde*.
- 2 Idem.
- 3 F.J.H. Mertens, R. Pieterman, Kees Schuyt, Gerard de Vries (2003), *Pech moet weg*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- 4 Uitspraak Rechtbank Rotterdam, Sector strafrecht, Parketnummer: 10/750160-06. Datum uitspraak: 10 december 2007, geciteerd via moordzaken.com. Voor de goede orde: verdachte is veroordeeld, dus blijkbaar betekende het medicijngebruik niet dat hij niet toerekeningsvatbaar was.
- 5 Een concept dat Gabriël van den Brink e.a. hebben geïntroduceerd in het debat over de grootstedelijke problematiek. Hulst, Merlijn van, Laurens de Graaf & Gabriël van den Brink (2011) Exemplary Practitioners: A Review of Actors who Make a Difference in Governing. *Administrative Theory & Praxis*, Volume 33, Issue 1. Te verschijnen.