

Gesprek met sociaal voortrekker Jos de Blok

‘De ondernemer en de instelling’

Verslag door Alexandra Gabrielli

Het programma Vitale Lokale Samenlevingen wordt uitgevoerd door de [stichting Socires_in](#) samenwerking met de School voor Politiek en Bestuur van Tilburg University, met steun van het [SKANfonds](#). Zie voor meer informatie over Vitale Lokale Samenlevingen: www.vitaallokaal.org



Thijs Jansen (links) interviewt Jos de Blok

Jos de Blok heeft de brief nog liggen waarin hij de directie van de organisatie waar hij als wijkverpleegkundige werkte waarschuwde voor de ontwikkelingen in de zorg. Dat was in 1993. Ze zouden volgens hem niet goed uitpakken in de wijkverpleging, de gezinszorg en de thuiszorg. Het was de tijd van fusies, alles moest groter en regionaler.

We zijn in Almelo op 28 januari 2016 in het kantoorgebouw van Buurtzorg Nederland waar oprichter en directeur Jos de Blok (1960) wordt geïnterviewd door Thijs Jansen van Stichting Beroepseer in het bijzijn van vijftientig deelnemers, afkomstig uit de zorgsector, het sociaal werk, het onderwijs en de politiek.

Het is het laatste interview in een reeks werksessies van Vitale lokale samenlevingen waarin een sociaal voortrekker gevraagd wordt te vertellen over zijn of haar werk, idealen, waarden, kansen en hindernissen op de weg naar realisering van een visie.

De achtergrond

In de periode waarin het interview plaatsvindt staat Jos de Blok volop in het nieuws. Hij heeft aangeboden werkzaamheden over te nemen van de bijna failliete thuiszorgorganisatie TSN waarbij 12.000 medewerkers voor 40.000 cliënten werken in circa 350 gemeenten. Een maand eerder stonden hij en drie andere initiatiefnemers in het nieuws vanwege plannen voor het oprichten van een nieuwe zorgverzekering: Zorgeloos.

De Bloks profetische blik wat betreft de ontwikkelingen in de zorg is duidelijk gebaseerd op diep inzicht in de werkelijkheid. Hij blijkt een visionaire sociaal ondernemer.

Thijs Jansen vraagt De Blok eerst iets te vertellen over het ontstaan van Buurtzorg, een thuiszorgorganisatie waar kleine zelfsturende teams van tien tot twaalf personen werken, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden.

Het idee voor Buurtzorg ontstond “bij mijn afscheid in 1993. Tot 1994 heb ik gewerkt in Lochem als wijkverpleegkundige. De veranderingen in diverse sectoren van de zorg waren toen in volle gang. Men ging fuseren. Er kwamen indicatiecentra. Ik heb toen een brief geschreven aan de directie hoe de ontwikkelingen zouden uitpakken. Die zijn vrijwel allemaal uitgekomen. Ik heb tegen mijn collega’s gezegd bij mijn weggaan dat ik pas tevreden zou zijn als ons vak weer in ere hersteld is.

Dat heeft altijd in mijn achterhoofd gespeeld bij alles wat ik daarna heb gedaan. Vanuit verschillende kanten heb ik mogen meemaken hoe de marktwerking zijn intrede deed en de professionalisering naar de achterkant werd geschoven. Op een gegeven moment werd me gevraagd directeur te worden bij Sensire. Ik was daarvoor niet opgeleid, wel had ik natuurlijk mijn verpleegkundige opleiding, en ik had een jaar economie gestudeerd voordat ik verpleegkundige werd. In de regio Winterswijk - Aalten - Lichtenvoorde werd ik verantwoordelijk voor alle huishoudelijke thuiszorg, wijkverpleging en gespecialiseerde verpleging. En, ik mocht me met alle innovaties bezighouden. Dat heb ik tot 2000 gedaan. Ik kreeg toen ruzie met de financieel directeur. Hij probeerde met zijn ICT-hobbies de productiviteit op te schroeven. Daar kon ik niet mee akkoord gaan. Ik ben toen unitmanager geworden bij Carint in de regio Hengelo. Daarna directeur innovatie en matchbare medische diensten, alles wat met innovatie te maken had. Ik had altijd ruzie met collega’s die ik dan weer moest goedmaken met lunches. Mensen voelden zich snel op de tenen getrapt en misschien trapte ik ook wel snel op iemands tenen.

In die tijd heb ik verzekeraars afspraken zien maken met zorgkantoren. Ik heb gezien hoe beleid ontstaat en hoe dat continu de boel verstoort. Hoe directies en raden van bestuur dachten dat door hunzelf de dingen goed gingen. Ik heb toen al gezegd: als jullie er allemaal niet zouden zijn in de komende maanden, zou niemand dat merken. De dingen zouden waarschijnlijk veel beter gaan”.

De Blok ontvouwde zijn eerste plan voor verandering in 2004. “We zaten bij Carint met zestien directeuren, drie leden van de raad van bestuur, een managementlaag en een laag leidinggevend. We zouden terug moeten naar drie directeuren en ook moest er kritisch gekeken worden naar de raad van bestuur. Drie man vond ik overdreven. In die periode bracht ik regelmatig in Markelo een avondje door met een vriend van mij, de arts Ard Leferink die verantwoordelijk was voor de ICT-strategie. Ik vroeg me af: hoe kunnen we teruggrijpen op de principes van de kruisverenigingen? Dat was de beste tijd. Ze waren effectief, slim en nuttig. Als we daar de basis weer van zouden terugkrijgen en die ondersteunen met ICT? Leferink had daar wel ideeën over. Zo zijn we anderhalf jaar met andere mensen om ons heen bezig geweest. Ook met mijn huidige vrouw die veel talenten bleek te hebben en de *backoffice* zou gaan verzorgen. Avond aan avond zaten we met een clubje vrienden bij elkaar. Uiteindelijk heb ik, met vijf anderen, besloten ontslag te nemen in 2006. Al snel daarna volgden anderen. Ik heb aan de organisatie nog voorgesteld mijn plannen daar te verwezenlijken, maar Carint vond dat geen goed idee. Het is eigenlijk niet te geloven, maar Carint gold indertijd als een voorbeeld. Het was de best presterende organisatie van Nederland. In 2000 was er bijna geen *overhead*, maar naarmate het management groeide, liep de kwaliteit achteruit”.

De Blok merkt nog op dat het voornamelijk vrouwen waren die met hem meegingen: “Er zat maar een man bij. Vrouwen snappen veel beter wat wij doen dan mannen. Dat is internationaal ook zo. Overall waar ik kom hebben mannen moeite met onze ideeën. Ze stellen ook andere vragen. Vrouwen voelen intuïtief veel meer aan of iets klopt”.

Buurtten is beter dan zorgen

In het kantoor van Buurtzorg in Almelo hangt een tekst aan de muur: *Buurtten is beter dan zorgen*. Het is essentieel, zegt De Blok, “dat we weer teruggaan naar de relatie, naar contact maken met de mensen in de wijk en vanuit een vertrouwensrelatie iets opbouwen. Zo kom je te weten wat nuttig is om te doen”.

De Blok was zelf ook onderdeel van het eerste Buurtzorg-team.

Thijs Jansen: *Je bent als verpleegkundige begonnen.*

“Ik deed de avond- en weekeinddiensten, ik sprong in voor anderen als het nodig was. Dat heb ik ook gedaan bij de teams die erna bijkwamen”.

Buurtzorg is vanaf de oprichting eind 2006 snel gegroeid. Hoe is dat gegaan?

“In het begin ging het niet snel. Het eerste halfjaar was het echt wel spannend. Wat zou er gaan gebeuren? Het tweede team is volgens mij in april van het jaar daarop gekomen in Steenwijk. Elst en Utrecht volgden. In de zomer van 2007 kwamen we op tv met Agnes Kant”. Zij had voor EenVandaag een reportage gemaakt. Daarna ging het steeds sneller. We wonnen de *Best Practice Award 2007* die wordt toegekend aan het beste initiatief voor zorg, welzijn en wonen. Juryvoorzitter Steven de Waal roemde Buurtzorg en zei: ‘Dit wordt wel wat’.”

Het aantal teams, bestaande uit tien tot twaalf personen, is in tien jaar tijd gegroeid tot circa 820 teams. Elke maand komen er een stuk of tien bij. Je hebt geen managers in je teams. “We hebben nergens managers. Ook niet buiten de teams”.

Hoe werkt dat?

“Mensen doen gewoon hun werk. Daar komt het op neer. Het verzorgingsproces is in feite heel simpel. Als je iets nodig hebt, bel je iemand op. Als die er verstand van heeft en weet heeft van wat er aan de hand is, gaat hij samen met jou kijken wat hij eraan kan doen. Dat spreek je met elkaar af. In het team spreek je af met elkaar hoe je de verzorging onderling regelt. Je kijkt wie bereikbaar is, wie de intakes doet, wie zich bezighoudt met de planning. Dat bepalen de mensen in het team zelf. En als er dan geen versturende gebeurtenissen zijn, zoals managers vaak veroorzaken met plannenmakerij en *targets*, dan gaat het goed. Dan groeien de mensen, dan groeit het team. Dan groei je min of meer in de buurt. De eerste tijd ben je bezig met het regelen van praktische zaken. Dan heerst er een beetje een euforie. De groep voelt de vrijheid om te doen wat ze wil. Dat mocht allemaal niet. Nu mogen ze gewoon weer naar de mensen toe en dingen doen waarvan zij vinden dat ze belangrijk zijn. Als dat een beetje goed gaat, en de basiszaken op orde zijn, gaan de mensen meer naar buiten kijken. De netwerken breiden zich uit met vrijwilligers die aan preventie kunnen doen. Zo zet de groei zich door”.

Gaat er wel eens iets mis?

“Er gaat veel minder mis dan in een traditionele organisatie. En als er iets mis gaat dan denken de mensen na over een oplossing. In elke regio is er een coach, een oud-verpleegkundige, die de teams kunnen inschakelen als ze met iets worstelen. Af en toe gaat de coach op de koffie. Er zijn teams die de coach eens per jaar zien, andere wat vaker. Dat regelt zich vanzelf”.

Hoeveel mensen werken er op het hoofdkantoor?

“Dertig à vijfendertig. Zes mensen werken op de financiële administratie. Die hebben we zo simpel mogelijk gehouden. We hebben drie mensen voor de salarisadministratie, die elke maand tienduizend salarissen verwerken. Onze omzet is 320 miljoen euro. Als je je zaken simpel en overzichtelijk houdt, snapt iedereen hoe ze in elkaar steken. Wat komt er binnen? Wat gaat eruit? Een keer per jaar zet ik een blog op het web. Daarin schrijf ik dat het mooi zou zijn als we ongeveer daar op uitkomen. Elk jaar komt het ongeveer daar op uit. Dan hoef je verder niets meer te doen. Dat gaat allemaal heel organisch. We hebben nooit managementteam-achtige dingen. We zitten bij elkaar als we denken dat het zinvol is of als we een vraagstuk bespreken”.

Jullie communiceren met elkaar via het intranet?

“Ook gewoon zo. We bellen ook gewoon. We hebben het alleen over dingen waarmee we bezig zijn. Een week de hei op, of een strategieweekend, dat is toch veel geblaat als je daar achteraf op terugkijkt. Waar zijn mensen eigenlijk mee bezig? Zo van, we hebben weer een

managementopleiding gedaan waar we modellen van de Boston Consultancy Group hebben bestudeerd. Als je dat allemaal niet meer doet, mis je er niets aan. Wij zijn helemaal gestopt met plannenmakerij. Wij hebben alleen een Raad van Toezicht die af en toe wat zenuwachtig wordt en vraagt wat we de komende jaren gaan doen. Ik zeg dan, dat zien we wel en dan schrijf ik voor hun op wat ik verwacht.”

Buurtzorg Internationaal

Je bent niet alleen in Nederland bezig, internationaal is er expansie. In vijftig landen is Buurtzorg nu bezig zich te ontwikkelen. Waar groeit Buurtzorg nu?

“In Azië, in landen als Japan, China, Korea en Singapore. We gaan ook naar Taiwan en Hongkong. In Zweden en Amerika zijn we al wat langer bezig. We zijn recent begonnen in Engeland en Schotland. De Schotse overheid heeft gevraagd of we acht projecten willen starten en ondersteunen. In België en Duitsland is een club bezig voorbereidingen te treffen. Ook in Zwitserland, Oostenrijk, Tsjechië, Canada en Australië. We zijn ook in Moskou geweest”.

Je krijgt regelmatig delegaties hier, maar je gaat ook veel op stap. Soms moet je...

“met de koninklijke familie en de handelsmissie mee naar China. Er zijn afspraken gemaakt in Shanghai om met teams van start te gaan. In Taiwan bezochten we de premier en de *first lady*. Door wat we doen ontstaat er iets dat opvalt. Veel landen zijn op zoek naar hoe ze de gezondheidszorg voor de toekomst het beste kunnen regelen en Nederland staat bekend om zijn lange geschiedenis van *primary health care*”.

Je hebt eens verteld dat je in het parlement van een van de Aziatische landen hebt gesproken. Waar was dat?

“Dat was in Korea. Ik wist dat niet van tevoren, we waren gevraagd door mevrouw Shin van een organisatie van verpleegkundigen. Zij had het hele parlement gemobiliseerd voor een congres in het parlamentsgebouw. Buurtzorg was het enige onderwerp. Ik kwam daar aan vanuit Japan. Mij werd gevraagd of ik mijn verhaal wilde vertellen. Niet in twintig minuten, niet in een half uur, maar in twee uur tijd. De zaal zat bomvol, het was heel heet, de airco werkte niet. Ik was daar net na de aardbeving van Fukushima. Aangezien Korea nogal afhankelijk is van stroom van Japan, viel de elektriciteit herhaaldelijk uit. Ik moest aan een lange tafel in het midden gaan zitten en tijdens de discussie commentaar leveren en samenvatten. Ze vroegen me van alles.

We zijn nu ook daar begonnen met een *coffeeshop nurse*. Om de sociale contacten in de buurt te stimuleren heeft een arts daar naast zijn huisartsenpraktijk een coffeeshop geopend. Mensen kunnen daar met elkaar in contact komen. Het leek ons een goed idee met deze man te beginnen, en hij wilde het ook graag. Ik ga daar nu over twee weken naar toe”.

Als je naar Buurtzorg kijkt dan vinden sommige mensen die dat niet gewend zijn dat je zo ongelooflijk veel vertrouwen hebt in mensen. Ze vinden dat heel bijzonder. Hoe kijk jij daar tegenaan?

“Nou ja, mensen hebben vertrouwen in elkaar. De hele wijze waarop wij de universiteiten hun gang hebben laten gaan met te bepalen dat de bestuurskundige inzichten in bedrijven leidend zijn en hoe we met elkaar omgaan, heeft heel veel misvormend gedrag opgeleverd. Je hoort het al aan de taal. Plotseling kunnen mensen niet meer normaal praten en gaan ze ineens in abstracte termen tegen elkaar praten. Ze weten van mekaar niet meer goed wat ze ermee bedoelen. Het is ook intimiderend. Als onze mensen naar bijeenkomsten gaan waar ook managers zijn, dan klinkt het alsof die managers meer weten dan onze mensen. Ik zeg dan nee, zij verhullen en dat doen ze omdat ze eigenlijk niets weten. Zo probeer ik er een grapje van te maken. Het is natuurlijk wel triest om te zien dat dit soort taal in dertig jaar tijd het dagelijkse gedrag van mensen heeft beïnvloed. Als dat dan ook nog gepaard gaat met hiërarchie en macht, dan stuit je onderhuids op patronen die ziekmakend zijn. Draai je dit alles om, dan wordt iedereen er beter van. Kijk, iemand kan iets verkeerd doen, ik kan dat natuurlijk ook. Maar dat is geen reden om te zeggen dat iemand niet te vertrouwen is”.

Je zou kunnen zeggen dat het natuurlijk gedrag is voor mensen om elkaar te vertrouwen?

“Ja. Als ik kijk hoe ik ben opgevoed. Misschien heb ik geluk gehad. Ik kom uit een katholiek gezin, we waren vrolijk katholiek. Er was altijd feest, een heel optimistische sfeer eigenlijk. We hadden vroeger Eritreeërs in huis, ik was toen een jaar of vijftien. Ze konden heerlijk koken. Mensen die

een beetje buiten de boot vielen, kwamen bij ons aan de deur. Mijn vader werkte op de fabriek van Dow Chemical in Zeeuws-Vlaanderen. Mijn moeder was gezinsverzorgster en heel modern in de opvoeding. Aan straffen had je niets, ze was meer iemand van de humor en de afleiding. En nog steeds. Ze wordt dit jaar 81. Ze heeft alleen lagere school gehad en ging in betrekking zoals dat toen heette. Toen ze 18 was, is ze begonnen aan een opleiding gezinsverzorging”.

Organisch groeien

De mensen die jullie in huis hadden genomen, was dat iets van jouw vader en moeder samen?

“Ja. Mijn vader was lokale vakbondsleider. De leden kwamen regelmatig bij ons thuis bij elkaar. Daar had mijn moeder dan wel weer een hekel aan. De mannen gingen allemaal bier drinken en op een gegeven moment ging het nergens meer over. Ik heb in die tijd duidelijk mijn voorkeur voor vrouwen ontwikkeld”.

De Blok vertelt dat hij niet veel aan sport deed: “Ik was een vrij passief jongetje. Maar ik wilde wel overal bij zitten om te kijken. Die vakbondsmannen zeiden dan, moet die snotneus hier nu bij zitten? Dat kan ik me nog wel herinneren”.

Je hebt veel mensen geobserveerd.

“Ik had veel tijd. Ik doe het trouwens nog steeds. Ik vond het ook heel boeiend in het werk van verpleegkundige. Je mag zomaar in het leven van mensen kijken. Je komt in een intimiteit en, als mensen jou vertrouwen, ontstaat er iets. Dat is onbeschrijflijk. Het gaat niet zozeer om kennis, maar veel meer om gevoel. Door te zien wat er op dat moment gebeurt, kun je op het juiste moment de juiste dingen doen. Het is deels intuïtief. Het ontstaat door steeds vanuit je eigen perspectief en je eigen drijfveren de dingen te doen. Zo versterk je volgens mij je vakmanschap. Andere mensen voelen dat. Ze voelen aan jou als je binnenkomt dat je oprecht bent geïnteresseerd in wat er met hen aan de hand is. En jijzelf bouwt iets op. Bij mij werkt het als een soort filmpje waarin je op het juiste moment iets doet waardoor je iets kan keren of kan verbeteren. Door de wijze waarop wij de dingen zijn gaan organiseren, is dit volledig stuk gemaakt. Het is iets sensitiefs. Dat is eigenlijk wat organisaties per definitie niet zijn: sensitief. Die gaan in een toren zitten en kijken vandaaruit naar de wereld. Maar je mag gewoon vanuit je gevoel proberen de omgeving te ontdekken. Wat gebeurt er hier?”

Je moet ook leiding geven aan deze organisaties. Of zie je dat niet zo?

“Welnee. We zitten bij mekaar, en afhankelijk van het onderwerp wordt er van iedereen verwacht dat men zaken regelt. Van mij wordt verwacht dat ik regel dat we geen last hebben van de buitenwereld. Dat is ongeveer mijn opdracht”.

In een van de studies die over Buurtzorg is verschenen, er zijn inmiddels drie wetenschappelijke studies, ziet men in jou een soort yogi-leider. Heeft dat met de rust die je uitstraalt te maken? Je bent wel verantwoordelijk voor de hele organisatie. Hoe voelt dat?

“Ik heb het zelf niet goed gelezen. Maar nee, er is een collectieve verantwoordelijkheid. Kijk, als je al zo gaat redeneren, dat je verantwoordelijk bent, ga je de verkeerde dingen doen. Ik ga ervan uit dat ieder verantwoordelijkheid neemt als dat nodig is. Dat ik dan toevallig deze rol van directeur heb, dat vind ik wel leuk. Maar het is niet zo dat ik vind dat ik daarmee een grotere verantwoordelijkheid heb dan de rest. De dingen worden over het algemeen veel te belangrijk gemaakt”.

Buurtzorg is enorm gegroeid. Dan ben je ook nog van plan in 2017 een nieuwe verzekeraar op te starten, Zorgeloos geheten. Je bent momenteel ook bezig taken van een grote, bijna failliete thuiszorgorganisatie over te nemen. Ik neem aan dat die rusteloze vernieuwing van jou komt. Waar komt die vandaan?

“Mijn vrouw zegt dat het af en toe wat veel wordt. Waar komt dat rusteloze vandaan? We zitten nog steeds met dezelfde vernieuwing van toen we aan de keukentafel zaten, we hebben nog steeds gesprekken. En ja God, dan zie je iets gebeuren waarvan we denken, zouden we daar niet iets mee moeten? Biedt dat niet een kans om die hele discussie over huishoudelijke hulp de andere kant op te krijgen? Dan roep ik wat en dan zit ik eraan vast. Op dat moment vind ik wel dat als je mogelijkheden ziet om iets te verbeteren, je er de verantwoordelijkheid voor moet nemen”.

Je ziet gewoon teveel?

“Ik zie veel, maar ik kan dingen ook gemakkelijk laten zitten als ik denk dat het niet iets wordt. Maar ik vind het ook wel leuk om met verschillende dingen tegelijk bezig te zijn”.

Krijg je energie van iets nieuws opstarten?

“Soms, het ligt eraan welke mensen erbij betrokken zijn. Als het leuke mensen zijn, helpt dat een hoop. Dat is een groot voordeel. Sinds ik ben weggegaan bij Carint heb ik mezelf voorgenomen alleen met mensen te werken die ik zie zitten. Mensen die ik niet zie zitten mogen zo weer vertrekken. Dat kan ik iedereen aanraden. Er gaat heel veel energie zitten in werken met mensen die jou niet zien zitten en omgekeerd. Werken met mensen met wie je het goed kan vinden, is een garantie voor een goed verloop. Dan groeit de organisatie als het ware vanzelf. Dat is organisch groeien. Als hiërarchie geen rol speelt en je vertrouwt elkaar, heb je al veel gewonnen. Toen ik directeur werd, zag je dat mensen hun houding gingen veranderen. Ze gingen op een andere manier tegen je praten. Dat probeer ik in elk geval te vermijden. Ik heb het geluk dat ik vrienden heb die allemaal gewoon ‘botteriken’ zijn”.

Ze houden niets achter.

“Volgens mij niet. Ik kan wel eens opgaan in een idee en dan zie ik alleen de positieve kant. Maar dan krijg ik wel van de een of ander te horen: heb je daar en daar over nagedacht?”

Ergens op afstappen, mensen zouden dat veel meer moeten doen

We hebben het in deze serie veel gehad over de spanning tussen de systeemwereld en de leefwereld. Jij hebt ook te maken met die systeemwereld, met zorgverzekeraars en gemeenten. Toch lijkt het of je iedere keer weer een manier vindt om de wereld die je hebt opgebouwd te beschermen tegen de systeemwereld. Hoe gaat dat?

“Dat gaat redelijk vanzelf. En als het botst dan botst het goed. Ik heb met Achmea overhoop gelegen in het eerste jaar van onze groei. Als ik langskwam bij Achmea, zat ik tegenover vijf of zes mannen die met elkaar een strategie hadden afgesproken. Een soort intimidatiestrategie. Ik heb altijd in mijn hoofd daar nog eens een hoorspel van te maken of een boek over te schrijven. Ze zeiden tegen me dat het wel leek of ik grootheidswaan had. Hoezo zei ik? Nou, ik deed dingen zonder afspraken, zeiden ze. Maar, Buurtzorg kreeg allerlei vragen van patiënten die geholpen wilden worden. Ik vond niet dat ik iets verkeerd deed. Maar zij zeiden dat zij bepaalden hoever we konden gaan. Zo’n gesprek gaat dan nog anderhalf uur door en dan zit ik maar te luisteren en dan zeg ik: jullie willen toch dat mensen goede zorg krijgen?”

Je laat je niet tegenhouden, je gaat gewoon door?

“Ja, dan ga ik rekenen. Ik kan goed rekenen. Ik weet altijd precies hoe het financieel zit, tot op de euro. Ik reken uit welk risico we ons kunnen veroorloven. Ik heb eens toen we in de clinch lagen met Achmea en VGZ een stuk op het web gezet en uitgelegd wat er aan de hand was. Ik stelde de vraag: Wat vinden jullie? Moet er een cliëntenstop komen? Daar kwam een masse, van alle teams, de reactie: ben je gek? We lopen wel een stap harder. Het jaar daarop komt er dan wel weer iemand anders die dan inziet dat het toch wel wat overdreven was wat ze hadden gedaan. En nu schamen ze zich ervoor. Je moet maar denken, het betreft allemaal onderdelen van het systeem. Je hebt ermee te maken, maar er zijn altijd meer mensen die iets willen dan mensen die iets niet willen”.

De Blok vertelt dat hij desnoods naar de minister stapt als hij het nodig vindt. Ook in de tijd dat hij nog een ‘onbekende Nederlander’ was. Hij zegt geen last van schroom te hebben en heeft in “principe respect voor iedereen, voor de een niet meer dan voor de ander. Ergens op afstappen, mensen zouden dat veel meer moeten doen”.

In 2007 bracht de toenmalige staatssecretaris van Volksgezondheid Jet Bussemaker een bezoek aan Buurtzorg in Utrecht en bracht De Blok diverse malen een bezoek aan het ministerie om aan mensen uit te leggen waarmee hij met Buurtzorg bezig was.

“Als je gewoon zegt wat je vindt en iets positiefs wilt en iemand aanspreekt, niet op zijn of haar functie, maar als mens, dan moet het wel heel moeilijk zijn, wil je geen contact krijgen. Ook in de politiek zijn mensen op zoek naar iets wat echt is”.

Je hebt veel te maken met organisaties in je eigen sector die een andere opvatting hebben over thuiszorg. Is het moeilijk te verkroppen dat anderen nog steeds op de kosten sturen en zo weinig op menselijkheid letten?

“Dat houdt vanzelf op denk ik. Het kost tijd. Een verandering is wel dat op allerlei plekken mensen aan het nadenken zijn over hoe het anders kan. Je ziet een beweging ontstaan”.

Dat gaat wel gepaard met faillissementen.

“Dat is een onvermijdelijke fase. Instututen gaan failliet als ze dingen doen waarvoor ze niet waren bedoeld, of dat nu de GGZ of de jeugdzorg betreft. Je kunt makkelijk schade veroorzaken vanuit de zorg. Zorg wordt als iets positiefs gezien, maar er zijn veel mensen die lijden onder de zorg. Je moet je dus afvragen tot in hoeverre zorg helpen is. Help je mensen, of maak je ze afhankelijk van iemand, of leidt het zelfs tot schade? Ik ben nog opgevoed met het boek van Hans Achterhuis over ziekmakende effecten op de gezondheidszorg. Daarin staat dat 35 procent van de problemen in de zorg door de zorg zelf wordt veroorzaakt”.

Dat is ook een van de uitgangspunten van Buurtzorg: erop gericht zijn mensen weer zo snel mogelijk zelfstandig maken.

“Als dat kan ja. In ieder geval is het zo dat je zo zelfstandig mogelijk in het leven moet staan. Een afhankelijkheidsproces is snel gecreëerd na de eerste aanraking met hulp. Je moet continu redeneren vanuit de houding: hoe zorg ik dat mensen niet afhankelijk van me worden? Dat vraagt vakmanschap”.

Dat is ook het geheim van Buurtzorg. Jullie patiënten worden in kortere tijd verzorgd.

“Ja, dat is duidelijk zo. Maar je ziet wel dat anderen steeds meer volgen nu. Ik wil de anderen niet tekort doen”.

De discussie

Patiënten in kortere tijd verzorgen, hoe doe je dat? Buurtzorg kijkt niet alleen naar wat iemand nodig heeft, maar kijkt ook of iemand weer voor zichzelf kan zorgen. Wat dat betreft zit er volgens De Blok sinds medio jaren negentig heel veel pervers gedrag in de door onszelf geschapen zorginstututen. Ze denken teveel aan de omzet. Hij begrijpt niet dat we zulk gedrag in Nederland accepteren: “Zo ontstaat dat groeiende wantrouwen en die controle op controle. Beroepsethiek en verantwoordelijkheid dienen bij de professional gelegd”.

Diederik Slot van het fonds Porticus merkt op dat ook de GGZ en de jeugdzorg snakken naar een ommekeer. Kan Buurtzorg ook actief worden op deze terreinen?

Jos de Blok: “Buurtzorg is er ook voor de jeugd. Er zijn al een paar dappere gemeenten die gekozen hebben voor Buurtzorg Jong voor jeugd en gezin, in Putten en in Zaltbommel. In Zaltbommel zijn de kosten nu veertig procent lager dan het jaar daarvoor. Er zijn minder verwijzingen en minder problemen op straat. Jongeren van een vrij grote Marokkaanse gemeenschap daar veroorzaakten nogal eens problemen. Ik ben daar laatst een dag geweest. Vier stevige Marokkaanse jeugdwerkers vertelden me hoe ze omgaan met situaties op straat. Ze maken contact met de wijk en werken samen met de politie. Ze doen dingen die niet passen in de protocollen, maar wat ze doen levert goede resultaten op. Ze hebben het gevoel dat ze voor de wijk werken en niet voor een organisatie. Dat vond ik een compliment. Er zijn geen prestatie-afspraken gemaakt met de gemeente, er is geen manager die zegt wat ze moeten doen of een gemeente die bepaalt om hoeveel uren het gaat”.

Naast Buurtzorg Jong zijn er teams actief op andere terreinen: Buurtdiensten voor huishoudelijke hulp; Buurtzorghuis voor zorg in de laatste levensfase; BuurtzorgT voor psychiatrische zorg thuis, in inmiddels twaalf gemeenten; Buurtzorgpension voor tijdelijk verblijf in een pension; Buurtzorg Kraam voor kraamzorg voor moeder en kind; Buurtzorg Wonen om de wijk vriendelijker te maken zodat mensen niet meer naar een verpleeghuis hoeven.

De Blok: “We krijgen vragen van gemeenten over een dementievriendelijke buurt. Marken bijvoorbeeld wil dat de ouderen niet meer uit Marken weg hoeven en men vraagt ons of we daar een oplossing voor hebben. Natuurlijk hebben we die”.

Volgens De Blok kunnen er ook ziekenhuizen worden gesloten. Veel diagnostiek kan elders gebeuren: “Een voorbeeld is Nieuw-Zeeland waar na de aardbevingen van 2010 en 2011 in de stad Christchurch geen nieuw ziekenhuis gebouwd is op de plek van het oude, verwoeste ziekenhuis. Men

heeft besloten zoveel mogelijk medische handelingen in de wijk te verrichten. Het gevolg is dat het aantal ziekenhuispatiënten gehalveerd is. Een instelling creëert zorg en houdt mensen vast”.

Terug naar de wortels

Buurtzorg keert in feite terug naar de wortels van de klassieke wijkverpleging: de kruisvereniging. Kruisverenigingen waren gericht op verpleging en verzorging van zieken en gewonden, preventie van ziekten, voorlichting en uitleen van verpleegartikelen. Het Witte Kruis werd als eerste opgericht in 1875. Daarna volgden het Groene Kruis, het Wit-Gele Kruis en het Oranje-Groene Kruis. De verschillen waren gebaseerd op gezindte: katholiek, protestant of neutraal. Vanaf de jaren negentig van de twintigste eeuw groeien wijkverpleging en gezinsverzorging naar elkaar toe. Verenigingen fuseren uiteindelijk tot de huidige thuiszorg, georganiseerd door grote, vaak logge instituties.

Marijke Verstappen, gemeentesecretaris van Wageningen vraagt aan De Blok waarom hij het daarnet had over ‘dappere gemeenten’ en wat voor afspraken hij met de gemeenten maakt? De Blok: “Gemeenten zijn, nu ze moeten uitzoeken wat voor zorg ze hun inwoners gaan leveren, heel erg benauwd iets te doen waarop ze aangesproken kunnen worden. De keuze gebeurt op basis van aanbestedingsregels en niemand durft de discussie daarover aan te gaan. Maar, gemeenten willen eigenlijk helemaal geen aanbieder zijn, ze willen een manier van werken die problemen oplost. Het is niet toevallig dat ‘een dappere gemeente’ een wethouder heeft met een team die een duidelijke visie heeft. Soms betreft het een wethouder, het kan ook een ambtenaar zijn. Het is een plezier een gesprek aan te gaan met deze mensen. Dat was ook zo in Zaltbommel. Ik kwam daar op een vrijdagmiddag. Met twee vrouwen, beiden een achtergrond in de zorg, hoefden we eigenlijk niet zoveel af te spreken. We waren klaar met een document van tien kantjes waarin ook de financiën waren geregeld.

Wat in deze gemeente gebeurt is het tegenovergestelde van het keukentafelgesprek¹⁾. Ik zie veel mensen bij gemeenten in een kramp zitten omdat ze niet goed weten wat ze moeten doen en dat niet durven te zeggen. En dan die aanbesteding! Dat vind ik dramatisch. Ik weet niet hoe jullie dat doen. Je hebt een dappere gemeente nodig om het anders te doen. Het grootste probleem van deze tijd is dat mensen juridisch denken en elkaar zitten te bevragen op juridische consequenties. Dat leidt automatisch tot wantrouwen”.

Op de vraag hoe De Blok aankijkt tegen decentralisatie, is zijn antwoord: “Verschrikkelijk. Hoe is men op het idee van het keukentafelgesprek gekomen? Mensen voelen zich geschoffeerd, beledigd. Wie gaat nu aan iemand die hulp nodig heeft of een probleem heeft, vragen: heb je er wel goed over nagedacht? Wat mij het meest hieraan stoort is de houding. Als je niet op een empathische manier luistert naar wat mensen mankeert en vandaaruit gaat redeneren, komt er geen goede oplossing. Als je met een vooropgezet doel een gesprek aangaat en opleest wat in de documenten staat... Wat een flauwekul. Zien wat er aan de hand is in een gesprek en van daaruit iets gaan doen, of niet, daar zit de beroepshouding en het vakmanschap. Niet in een strategietje van de gemeente. Af en toe ben ik benieuwd hoe we over tien jaar terugkijken op deze periode, waarin we de meest onnozele zetten hebben gedaan”.

Even verderop in de discussie komt het keukentafelgesprek wederom ter sprake in verband met zelfstandigheid en de Buurtzorg-medewerkers. Op wat voor manieren versterken zij de zelfstandigheid van mensen?

Jos de Blok: “Ik denk dat dat automatisch ontstaat. Als je de vraag stelt hoe je de zelfstandigheid van mensen kan versterken, ga je nadenken over hoe de familie en de buurt in elkaar steekt. Zijn er vrijwilligers die een rol kunnen spelen? Dan ga je patronen ontwikkelen die leiden tot steunsystemen en ga je op zoek naar middelen waarmee iemand geholpen wordt en waarbij jij niet meer nodig bent. Het grote verschil met het effect van een keukentafelgesprek is het moment waarop je de relatie met iemand aangaat. Vandaaruit ga je kijken naar hoe je iemand kan ondersteunen zodat de draaglast afneemt en de draagkracht toeneemt. Op het moment dat je mensen onder druk gaat zetten, gebeurt het tegenovergestelde. Dit zijn basale dingen”.

De vraag moet zijn: wat heb je nodig. Waarmee kunnen we je helpen?”

Jos de Blok: “Het vraagt een andere basishouding. En ook creativiteit. In het afgelopen jaar hebben we alle teams die een preventief project wilden beginnen gevraagd of ze een leuk idee hadden. We hebben er wel honderd uitgevoerd die allemaal te maken hadden met verbinding en mobilisering

van mensen, vrijwilligers en mantelzorgers. Zwemmen met ouderen, de rollatorrace, die, begonnen in 2010, inmiddels is uitgegroeid tot het fenomeen van de rollatorloop! in het Olympisch Stadion van Amsterdam. Het gaat erom je bezig te houden met wat mensen nog wel kunnen en je richten op natuurlijke, normale verbindingen tussen mensen. Dat levert meer sociale contacten op en zorgt ervoor dat mensen minder snel in de zorgmodus schieten. Dat maakt het leven prettiger en afwisselender”.

Het lijkt zo simpel, zoals De Blok het vertelt. En het is ook simpel blijft hij herhalen: “We hebben ons systeem zo ingericht dat zodra je iemand achter de voordeur bedient, je uren zorg krijgt uitbetaald. Als je preventief wilt werken en andere oplossingen bedenkt, word je niet betaald”.

De vraag is of duizenden thuiszorgmedewerkers van grote organisaties geschikt zijn om voor Buurtzorg te gaan werken, nu Buurtzorg heeft meegedeeld bereid te zijn taken van een noodlijdende thuiszorgorganisatie over te nemen?

De Blok: “Je zou verbaasd staan hoe snel mensen weer normaal gedrag gaan vertonen. Wij zeggen: doe zoals je thuis doet, dan komt het voor de rest goed. Veel mensen voelen het als een bevrijding als ze bij Buurtzorg komen werken. Nu werken ze voor een groot uitzendbureau. Mensen zien elkaar niet, ze worden alleen betaald voor de uren die ze bij cliënten doorbrengen. Er is geen enkel onderling verband. Ze krijgen voorschriften, bijvoorbeeld dat ze een keer in de zoveel tijd de wc-brorstel mogen gebruiken. Op dat niveau is het werk geregeld, wat ze wel en niet mogen. En daar kun je je natuurlijk niet aan houden. Door productiviteitsdruk is er geen mogelijkheid meer om met elkaar te overleggen.

Wij gaan niet juist met elkaar om. Het schijnt dat thuiszorgmedewerkers de instructie krijgen dat ze beter geen contact kunnen maken met hun cliënt! Gemeenten en organisaties zeggen: wij gaan nog meer proberen de prijs naar beneden te drukken, want er kan nog wel iets af. Wat deze mensen doen is gewoon poetswerk, we halen er nog eens drie euro uurloon af. Dat snap ik niet. Wij hebben een hele beroepsgroep afgeschreven. We behandelen hun op een manier waar respect ver te zoeken is. Dat raakt mij, mijn moeder was gezinsverzorgster. Zij was trots op haar vak.

De thuiszorgorganisaties hebben zich verkocht aan schoonmaakbedrijven. Die worden bestuurd door bijna allemaal mannen die op een denigrerende manier over het werk praten. Bij gemeenten zie ik ook dat soort gedrag ontstaan. Dat vertoon. Dat zouden we niet moeten willen”.

We hebben tien jaar stilgestaan

Tot slot een vraag van een vakbondslid over de verhouding werkgever - werknemer in de huidige tijd.

Jos de Blok: “Ik vind dat de vakbonden te weinig vragen over het algemeen. Uit de cao's zijn allerlei zaken geschrapt waarvan ik juist vind dat de vakbond zich daar mee behoort bezig te houden. Men werkt teveel op de korte termijn. Je vraagt je af of het doel van de vakbond niet meer de vakinhoud en het vakmanschap zou moeten zijn. Door uitholling van het vakmanschap wordt de positie van de vakmensen steeds moeilijker. In de jaren tachtig stond er in een cao dat je zoveel dagen recht had op een opleiding. Werkoverleg was in de cao geregeld.

In de zorg, maar ook in het onderwijs en bij de politie, gaat het veel om impliciete kennis. Die ontwikkel je in je loopbaan en die kun je overdragen door het er met anderen over te hebben. Als dat systeem er niet meer is - wat je vroeger had in de meester-gezel-leerling relatie - dan verdwijnt ook de kennis. In de laatste tien jaar hebben wij steeds meer kennis verloren. De bestuurders en managers zitten de hele dag met elkaar te overleggen, en de mensen die de hele dag ervaringen opdoen, hebben nauwelijks de ruimte om met elkaar over hun ervaringen te praten. Er is een kloof ontstaan met de jongeren. De kennis wordt gewoon niet meer van generatie op generatie doorgegeven.

In de wijkverpleging hebben we tien jaar stilgestaan. Ik ben al vijfendertig jaar lid van de vakbond, maar ik heb wel overwogen eruit te stappen, omdat ik vind dat de vakbonden zich teveel verbonden hebben aan de bestuurders van organisaties en te weinig aan de leden. De vraag is dan wel: waar ligt de legitimiteit van de vakbond? Bij het vak natuurlijk. Dat zou weer topprioriteit moeten worden bij de vakbonden. Aan inhoud, vakmanschap en duurzame ontwikkeling van beroepsgroepen zou weer een positie moeten worden geven”.

Reflectie en samenvatting

Gabriël van den Brink, emeritus hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde (hij nam op 27 november 2015 afscheid van de Universiteit van Tilburg), geeft aan het slot van elke werksessie een samenvatting. Hij zegt dat we in dit interview met een sociaal voortrekker te maken hebben met een heel ‘bijzondere casus’. Alleen al wat betreft de schaal waarop Buurtzorg opereert en de 320 miljoen euro omzet. Hoe kan dat, gelet op de standaardopvattingen over schaalvergroting? Hoe kan iemand die zo amateuristisch werkt dit voor elkaar krijgen? Dit zou een reflex kunnen zijn vanuit de mensen die zeggen er verstand van te hebben.

Buurtzorg is een geweldige prestatie. Veel mensen, zeker degenen die hebben gestudeerd, hebben grote moeite met een speciaal ingrediënt van De Bloks succes: hij blijkt een gewone jongen te zijn in de manier waarop hij spreekt. Hij heeft het vermogen op een niveau te spreken waarop ieder normaal mens begrijpt waarom het gaat en ook ziet wat er van belang is. Hij gebruikt geen misleidende of gewichtige taal: “Je zegt gewoon zoals het is. De meeste mensen hebben daar moeite mee. Dit heeft vermoedelijk met je achtergrond te maken. Je komt uit een gezin van laten we zeggen eenvoudige mensen, wonend aan de rand van Nederland en nog katholiek ook. Opgroeiend in Zeeuws-Vlaanderen, ben je ver weg van de Nederlandse centra van macht en kijk je met distantie naar het gedoe en het vertoon van ministers en bewindslieden”. De Blok heeft deze achtergrond meegenomen in zijn vak, zichtbaar in zijn houding en observaties en hoorbaar in zijn spreken.

In de zorg gaat het om ziek zijn, doodgaan, aandacht, troost, relatie. Deze menselijke elementen zijn onder druk komen te staan in onze tijd. Daarover zeggen zoals het is, levert een grote mate van herkenning op bij mensen, en dat is belangrijk. De Blok doet iets dat eigenlijk in de systemen nauwelijks nog voorkomt, we hebben het eruit georganiseerd.

Altijd moeten er plannen gemaakt worden. Je zou denken dat de Sovjet-Unie verleden tijd is, maar dat is niet zo. In Nederland maken we plannen die moeten worden uitgevoerd en als er iets is dat niet in het plan past, deugt het niet. Maar De Blok zegt terecht: hoezo plannen maken? Hij heeft ideeën over waar het heen moet, maar hij maakt geen plannen.

Modellen, theorieën en processen van bedrijfskundigen en bestuurskundigen gaan er vooral bij de semi-publieke sector in als koek. Dat is jammer voor de cliënten en de professionals, want de modellen werken vaak niet. Maar de machthebbers geloven er wel in.

Dit systeem van modellen en theorieën is funest in sectoren waar de menselijke relatie cruciaal is om het werk goed te doen: in de zorg, in het onderwijs en bij de politie. Ook bij het openbaar bestuur, de sociale zekerheid en de rechtspraak. Het is geen toeval dat daar veel mannen aan de top zitten: “Mannen en vrouwen verschillen van nature. Het is geen absoluut verschil, er zijn gradaties, maar gradueel zitten mannen iets meer aan de autistische kant van het spectrum, vrouwen iets meer aan de empathische kant. Geen groot verschil, maar wel cruciaal. Wie moeten het werk doen? Empathische mensen. Dat zijn vaak vrouwen”.

Deze twee systemen verstaan elkaar niet en liggen dwars op elkaar.

Macht en gezag

Van den Brink wijst ook nog op de verschillen tussen macht en gezag. Beiden zijn in de afgelopen eeuw steeds meer uit elkaar gegroeid. Vroeger hadden de burgemeester, het schoolhoofd en de notaris macht en gezag. Als men zich in onze tijd op macht beroept, denken veel mensen intuïtief: zeg maar niets. Je beroepen op macht, bevoegdheden, budgetten of regels, werkt vaak niet meer. Iemand heeft gezag omdat hij of zij bijvoorbeeld iets zinnigs te vertellen heeft, het werk goed doet en een voorbeeld geeft. Zo iemand heeft geen macht en dat is in de werksfeer van zorg heel belangrijk.

Volgens evolutiepsychologen hebben mensen in de prehistorie als jagers in groepjes van tien of twaalf man geleerd om bijvoorbeeld een olifant af te schieten. Dat is niet zo gemakkelijk, leiding daarbij is noodzakelijk. De beste jager krijgt de leiding. Hij moet ook bewijzen dat hij het goed doet. Als hij het niet goed doet, is zijn gezag meteen weg. Deze man heeft dus niet zomaar macht. Macht heeft geen zin, gezag wel. Door werk goed te doen, krijg je gezag. Het wordt onmiddellijk herkend als je door de mand valt.

Macht is recenter. Het is tienduizend jaar oud en ontstaan toen de samenleving zich vestigde, overschot produceerde en er een heersende klasse op het toneel verscheen die de macht wilde vasthouden. Daar werden wapens voor gebruikt. En status, bij uitstek een concentratie van macht, niet van gezag.

Van den Brink: “Met dat dilemma zitten we nu ook. Ik maak het wel wat breed, maar ik doe dat omdat het conflict in de zorg breed herkenbaar is. Het is een heel diep iets. Mijn voorspelling zou zijn dat wij steeds minder behoefte hebben aan macht en meer aan gezag. Dat betekent ook dat mensen die het werk goed doen op de positie moeten komen om het werk goed te doen en dat de mensen die een grote bek opzetten en macht hebben maar niets voorstellen, eruit moeten”.

In de leefwereld, in tegenstelling tot de systeemwereld, gaat het om de natuurlijke relaties tussen mensen. Het is nodig die centraal te stellen en niet de beperkte opvatting over economie die we erop nahouden. Het gaat ook om organisch werken dat te maken heeft met hoe we omgaan met collega's en hoe leidinggevenden met collega's, professionals en cliënten omgaan.

Als je samen op pad gaat in een jagerssamenleving zie je direct of iemand zijn best doet. Zo ontstaat vertrouwen. Van den Brink: “Vertrouwen wordt gevoed door reële ervaring. Vertrouwen is niet zo van, de mensheid is goed. Niets daarvan. Nee, je ziet van uur tot uur of vertrouwen wordt waargemaakt. Dat is heel belangrijk”.

Weten door ervaring

Van den Brink pleit voor een herwaardering van organisch werken. Maar dan behoort wel eerst het paradigma van de bestuurswetenschappen en de bedrijfskundigenopleidingen te worden omgegooid. Zover zijn we evenwel nog niet.

Managers blijven zich voorlopig nog wel bezighouden met plannen en controles. Dat is voor een deel omdat ze geloven in de plannen maar in feite niet goed weten hoe het zit vanwege gebrek aan ervaring.

Professionals daarentegen die het werk doen weten heel veel, maar kunnen het vaak niet goed verwoorden. Wat de professional heeft wordt wel ‘tacit knowledge’ genoemd, weten door ervaring, weten door te doen. Ze kennen de routines, weten waar het over gaat, maar die kennis is niet zomaar in een model om te zetten. Bij dat weten hoort ook een bepaalde manier van kijken, van waarnemen. Weten en nadenken horen bij elkaar. Zien wat nodig is in een situatie, is een element van professioneel weten.

De tegenpool hiervan zijn de keukentafelgesprekken. Zij zijn een subtiele vorm van bureaucratie. Als je niet ziet wat nodig is, kun je geen zorg en onderwijs geven en kun je geen politiewerk doen.

Tot slot vertelt Van den Brink dat hij in Jos de Blok, die een heel vriendelijke man is en zijn empathische kant duidelijk laat zien, ook iets proeft van woede. Een ingehouden woede weliswaar, over de schandalige manier waarop we in Nederland met de zorg omgaan en over overheidsdienaren die ondanks mooie woorden, de controle niet uit handen willen geven. Zulke mooie woorden zijn bijvoorbeeld: wij willen een netwerk creëren voor professionals zodat ze kunnen doen waar ze goed in zijn. Dat is pure taal.

Van den Brink: “Daar ben je verontwaardigd over. Je zit veel te lachen en te kijken, maar daarachter zit ook een man die aan het vechten is. Volgens mij ben je met een soort guerilla bezig. Dat is een vorm van oorlogvoeren die niet de confrontatie zoekt op een front, want dan verlies je, maar die met steun van de bevolking de zwakke plekken van de tegenstander zoekt en toeslaat, op de lange termijn. Guerilla is absoluut geen kansloze vorm van oorlogvoeren. Machtige instanties moeten soms buigen voor een guerilla. Dat zie ik ook bij jou. Misschien projecteer ik. Dat kan natuurlijk. Maar ik denk niet dat je alleen maar vriendelijk bent. En dat vind ik alleen maar een compliment. Het gaat hier om een gevecht dat heel lang duurt en heel veel opoffering vraagt en waarin de tegenstander beslist niet van zins is om onmiddellijk toe te geven”.

Noten

*) Agnes Kant was in 2007 lid van de Tweede Kamer voor de SP.

**) *Keukentafelgesprek*: Om in aanmerking te komen voor hulp vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) voert de gemeente ‘keukentafelgesprekken’ met hulpverleners.

Het interview met Jos de Blok was het tiende in een door Vitale Lokale Samenlevingen georganiseerde reeks van twaalf werksessies. In elke sessie voert Thijs Jansen, verbonden aan de School voor Politiek en Bestuur van Tilburg University en de Stichting Beroepseer, een gesprek met een voortrekker.

