

MORALITEIT IN ACTIE



WAT SOCIALE VOORTREKKERS GEMEENTEN KUNNEN LEREN

GABRIËL VAN DEN BRINK, COR VAN BEUNINGEN,
ALEXANDRA GABRIELLI, HANS GROEN & THIJS JANSEN
[REDACTIE]

Moraliteit in actie

*Gabriël van den Brink, Cor van Beuningen, Alexandra Gabrielli,
Hans Groen & Thijs Jansen (redactie)*

Moraliteit in actie

Wat sociale voortrekkers gemeenten kunnen leren

Stichting Beroepseer

De uitgave van deze bundel is mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van het Kansfonds

© Stichting Beroepseer 2016

© Socires 2016

© Tilburg University 2016

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

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 161, vijfde lid, Auteurswet 1912.

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

Verzorging omslag: René van der Vooren

Ontwerp binnenwerk: Hans Groen

Uitvoering binnenwerk: Hans Groen

ISBN: 978 94 92458 02 5

NUR: 805

Inhoud

Woord vooraf	7
Sociale voortrekkers en de vitale lokale samenleving <i>Cor van Beuningen</i>	9
Kwetsbaren in de samenleving <i>Met Jan van Opstal, Netwerk DAK</i>	15
Werken in en met de buurt <i>Met Loes Leatemia en Ramon Schleijpen, Lokale Lente, Amsterdam</i>	19
Bestuur en politiek <i>Met Marijke Verstappen, gemeentesecretaris in Wageningen</i>	25
Participatie en samenredzaamheid van burgers <i>Met Rob van Pagée, Eigen Kracht Centrale</i>	33
Meedoen <i>Met Henk Oosterling, Rotterdam Vakmanstad, Rotterdam</i>	45
Sport als motor voor maatschappelijke participatie <i>Met Stijn Verhagen en Eelco Koot, Hogeschool Utrecht</i>	57
Effectieve armoedebestrijding <i>Met Barend Rombout, Bureau Frontlijn, Rotterdam</i>	69
Aan de slag tegen eenzaamheid en sociaal isolement <i>Met Fred Beekers en Rob Kars, Resto VanHarte</i>	83
Vertrouwen en intermenselijke relaties met burger cruciaal voor goede politie <i>Met Jaco van Hoorn, Nationale politie eenheid Zeeland West-Brabant</i>	97

De ondernemer en de instelling	111
<i>Met Jos de Blok, Buurtzorg Nederland</i>	
Lessen in realisme – Wat sociale voortrekkers ons te zeggen hebben	125
<i>Gabriël van den Brink</i>	
Personalia	155

Woord vooraf

Aan het programma *Vitale lokale samenlevingen: ruimte voor sociale voortrekkers* (2013-2016) ligt de gedachte ten grondslag dat de brede decentralisatie-operatie van het sociale domein behalve een hoop gedoe (mede door de bezuinigingen die ermee gepaard gaan) ook veel kansen biedt voor initiatieven van onderop en de vitalisering van de lokale samenleving. Maar dan is het wel zaak om die kansen te pakken, anders is die decentralisatie niet veel meer dan een verschuiving binnen de overheid die verder op de oude voet blijft opereren. (Zie www.vitaallokaal.org)

Met deze insteek wordt voortgeborduurd op het programma *Binding* (2010-2013), waarop dit programma het vervolg is. In het programma *Binding* stond de *rubberen muur* centraal, het fenomeen dat de overheid lokale initiatieven van energieke burgers en gedreven professionals smoort in bureaucratische regeldrift en controlekramp. *Binding* werd afgesloten met het devies *Loslaten, vertrouwen en verbinden*, een advies dat nadrukkelijk is gericht aan de overheid. (Zie www.socires.nl/downloads/20120338_Loslaten.pdf)

Met het vervolgprogramma, *Vitale lokale samenlevingen: ruimte voor sociale voortrekkers* of kortweg *Binding II*, willen we de andere kant belichten. Hoe werkt dat vitaliseringsproces op lokaal niveau, en hoe kan dat bevorderd worden (en niet alleen niet-gefrustreerd)? Door de samenwerking met Gabriël van de Brink — auteur van *Best Persons* — werd *Binding II* gefocust op de rol die sociale voortrekkers hierbij spelen.

In 2015 en 2016 werden 10 werksessies gehouden met Jan van Opstal (Netwerk Dak), Loes Leatemia en Ramon Schleijpen (Lokale Lente, Amsterdam), Marijke Verstappen (gemeentesecretaris Wageningen), Rob van Pagée (Eigen Kracht Centrale), Stijn Verhagen en Eelco Koot (Hogeschool Utrecht), Barend Rombout (Bureau Frontlijn, Rotterdam), Henk Oosterling (Vakmanstad, Rotterdam), Fred Beekers en Rob Kars (Resto VanHarte), Jaco van Hoorn (Hoofd Operatiën /plv politiechef bij Nationale politie, eenheid Zeeland/West-Brabant) en Jos de Blok (Buurtzorg Nederland). De werksessies bestonden uit een publiek interview door Thijs Jansen, met aansluitend een gesprek met de aanwezigen. Gabriël van den Brink sloot steeds af met een korte samenvattende analyse.

In deze bundel staan de verslagen van de interviews, een beschouwing door Cor van Beuningen en de analyse van Gabriël van den Brink, “Lessen in realisme”.

We willen de sociale voortrekkers hartelijk bedanken voor hun inspirerende bijdragen aan de werksessies. Voorts danken we Gabriël van den Brink van de Tilburgse School voor

Politiek en Bestuur (Tilburg University) en Thijs Jansen van de Stichting Beroepseer voor hun inzet voor dit project. Alexandra Gabrielli heeft levendige verslagen gemaakt van de werksessies en verzorgde de fotografie. Dank gaat tenslotte uit naar het Kansfonds dat dit project financieel ondersteunde.

Namens de Stichting Socires,

Cor van Beuningen,
directeur

Den Haag, 12 mei 2016

Sociale voortrekkers en de vitale lokale samenleving

Cor van Beuningen

Sociale voortrekkers zijn mensen die zich niet laten ontmoedigen door *het systeem* maar die juist aan de slag gaan met wat zich als immuun en onbeweegbaar presenteert. Jan van Opstal is een mooi voorbeeld. Hij komt als dominee aan in Lelystad, wil aan het werk met de arme kant van de lokale samenleving maar stuit op onwil en scepsis bij de verschillende kerken. Hij enthousiasmeert vrijwilligers, organiseert, beweegt dingen en gaat in gesprek met bestuurders; en ten slotte gaan ze om, eerst gedogend, vervolgens mee- en samenwerkend in het Interkerkelijk Diaconaal Overleg (IDO) dat ten slotte de vaandeldrager wordt van voedselbank, inloophuizen en schuldhulpverlening in Lelystad. Vanuit die nieuwe positie gaat hij aan de slag met de rubberen muur van de gemeente Lelystad. Hier herhaalt zich hetzelfde schema en hij krijgt het voor elkaar dat de gemeente het belang van dat werk volop erkent en waardeert. Dat betekent onder meer dat de gemeente voor wat de schuldhulpverlening betreft aanhaakt bij IDO. En vanuit die nieuwe positie krijgt hij, samen met de gemeente, gedaan dat de Nederlandsche Bank deze unieke constructie erkent als uitvoeringsmodaliteit van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening.

Sociale voortrekkers zijn mensen die routines doorbreken en systemen oprekken en veranderen, gedreven door de overtuiging dat het anders en beter kan en zal. De focus in Binding II op deze pioniers als *change agents* werd nog versterkt door de inbreng van Thijs Jansen en de Stichting Beroepseer. Zo werd de primaire inzet van Binding II: herken en erken de rol van de voortrekkers, zie hoe ze werken, herken patronen van verandering en zie hoe hun inzet gefaciliteerd en versterkt kan worden.

Pionierschap in soorten

In de tien sessies met sociale voorttrekkers zijn verschillende modaliteiten van het pionierschap aan de orde gekomen.

Eén ervan is de modaliteit die bij Beroepseer centraal staat: de professional die sturings- en regeldrift van bovenaf trotseert of deactiveert en ruimte schept voor het werk van de professional. Zie het verhaal van Jaco van Hoorn, de tweede man van de politie West Brabant. Hij schermt de agenten in zijn korps af voor de sturing op targets etc. van bovenaf en geeft ze de ruimte — dat wil zeggen, de vrijheid én de verantwoordelijkheid — om in de

snel wisselende contexten van de echte samenleving naar bevind van zaken te handelen en goed politiewerk te doen.

Ook Marijke Verstappen, gemeentesecretaris van Wageningen, werkt van binnenuit aan de verandering van hiërarchische en systemische verhoudingen in de organisatie. Dat doet ze door over te gaan *van dictaat naar gesprek*, of zoals zij het formuleert, *van monovocaal naar polyvocaal*. Ze maakt van het gemeentehuis een verbinder tussen lokale politiek, lokale bureaucratie en lokale samenleving, heen en weer. Ze verbindt mensen uit die verschillende domeinen, zorgt ervoor dat ze hun petten even afzetten en dat ze gewoon met elkaar praten. Dat geldt ook voor de verhoudingen binnen de organisatie; relaties die systemisch waren geworden worden weer persoonlijk. Dat werkt prettiger, beter, effectiever.

Barend Rombout van Bureau Frontlijn werkt eveneens van binnenuit aan de verandering van de organisatie, in zijn geval de Gemeente Rotterdam. Hij kiest daarbij voor een casusgerichte benadering. Het helpen van één mens met complexe problematiek — bijvoorbeeld een zwangere tiener met schuldenproblematiek in een achterstandswijk — toont alle defecten aan van een verkokerd, bureaucratisch en onbarmhartig systeem. In dat systeem probeert hij steeds openingen te forceren, ten behoeve van concrete mensen, en zo tegelijkertijd uitvoering te geven aan de opdracht van B&W van Rotterdam aan Bureau Frontlijn: verbeter processen in en tussen organisaties in de frontlijn.

Wat deze pioniers gemeen hebben is dat ze de relaties tussen mensen, zowel binnen de organisatie als van de organisatie in de buitenwereld, persoonlijk maken. We zagen het al bij Marijke Verstappen, we zien het bij Barend Rombout en ook Jaco van Hoorn maakt daar veel werk van. Zo draait hijzelf diensten mee met zijn agenten (intern) en stimuleert hij zijn agenten om van betekenis te zijn voor mensen in de lokale gemeenschap en aan te sluiten bij processen en initiatieven die mensen daar entameren (extern).

Vitalisering van de lokale samenleving I

Met de focus op sociaal voortrekkersschap is in veel sessies de aandacht vooral uitgegaan naar de pionier als veroorzaker van verandering in het systeem, of die pionier nu van binnenuit werkt of van buitenaf inwerkt.

Als we dan weten hoe pioniers te werk gaan en verandering bewerkstelligen is de volgende vraag: wat betekent het werk van deze pioniers voor de vitalisering van de lokale samenleving? Hoe werkt de inzet van Jan van Opstal, Marijke Verstappen, Jaco van Hoorn en Barend Rombout enz. door in de lokale samenleving? Bij de sessie met Fred Beekers en Rob Kars van Resto VanHarte leverde dit een verlegenheid op. Op de vraag of er, naast het feit dat Resto VanHarte ervoor zorgt dat mensen niet vereenzamen, ook verbanden ontstaan van mensen in de buurt kwam geen duidelijk antwoord. Wel werd verwezen naar de duurzame verbanden van vrijwilligers die ontstaan in de restaurants zelf. De bijdrage aan lokaal samenleven is er vooral in gelegen dat bewerkstelligd wordt dat mensen uit

hun isolement komen, dat ze naar buiten komen en weer mee kunnen doen. Of dat laatste inderdaad gebeurt valt buiten het zicht van Resto VanHarte.

Mensen die het even niet meer alleen redden weer op de been helpen zodat ze weer mee kunnen doen; dat doen Barend Rombout en Jan van Opstal ook, heel direct en concreet. Daar ontlenen ze ook een deel van hun drive aan.

Tegelijkertijd gaan ze met de instellingen zelf aan de slag, opdat (mensen in) die instellingen de gevoeligheid en de capaciteit ontwikkelen om te werken voor (die en andere) mensen; dat instellingen casus- en mensgericht gaan werken.

Dat laatste is in zekere zin ook weer wat Jaco van Hoorn en Marijke Verstappen doen: de instellingen veranderen en de professionals de ruimte geven zodat ze beter dienstbaar kunnen zijn aan met mensen en hun verbanden, met hun noden, wensen en initiatieven.

Vitalisering van de lokale samenleving II

Er is nog een andere manier waarop gewerkt kan worden aan de vitalisering van de lokale samenleving, een manier die fundamenteel verschilt van de bovengenoemde. We vinden die manier o.m. bij Jos de Bloks Buurtzorg en Rob van Pagées Eigen Kracht Centrale.

De in zelfsturende teams georganiseerde professionals van Buurtzorg zijn lokaal verankerd in de buurt en hebben een ruime mate van beleidsvrijheid om daar naar bevind van zaken te kunnen handelen. Dat betekent dat ze mensgericht kunnen werken en zorg op maat kunnen bieden.

Maar wat met het oog op de vitaliserende effecten van hun inzet op de lokale samenleving nog veel belangrijker is, is het volgende. De Buurtzorg-professionals hebben niet alleen de opdracht om goede zorg op maat te leveren. Nadrukkelijk is het óók de bedoeling dat ze het zorgend vermogen van de cliënt zelf én van de sociale omgeving mobiliseren, herstellen en versterken. In plaats van alleen maar een individu wordt de cliënt gezien als een persoon in een sociale context. En de verleende zorg is er niet alleen op gericht om die persoon op de been te helpen zodat hij weer mee kan doen (zelfredzaamheid) maar ook op het herstellen of versterken van het sociaal weefsel rond die persoon.

Dus het feit dat iemand zorg nodig heeft vormt de aanleiding voor het genereren of bevorderen van een micro-sociaal proces waarin de verbindingen tussen mensen versterkt worden. Resultaat is dat de lokale samenleving een stukje vitaler is geworden.

Eigen Kracht verschaft mensen een plek en een manier om problemen en conflicten zelf op te lossen. Waar anders de overheid zou ingrijpen, bijvoorbeeld om een probleemjongere die een overtreding of misdrijf heeft gepleegd aan te pakken, zijn hier de betrokken sociale omgevingen van mensen zelf aan zet om in onderling overleg de zaken te regelen. Dat werkt beter dan een strafproces, want als mensen zelf de regie in handen hebben ervaren ze ook de legitimiteit van sancties en correcties, en bovendien biedt deze werkwijze ook meer kansen voor succesvolle resocialisatie (weer mee kunnen doen).

De parallel met Buurtzorg is erin gelegen dat ook hier een probleem de aanleiding vormt voor het bevorderen van een micro-sociaal proces waarin én de persoon weer op de been geholpen wordt én de verbindingen tussen mensen gemobiliseerd en versterkt worden.

Stukjes vitale lokale samenleving

Een probleem — een hulpbehoeftige oudere, of een problematische jongere — kan op verschillende manieren worden opgelost. De systemische oplossing is dat professionals van de zorginstelling, of van politie en justitie, het probleem uit zijn sociale context lichten en binnen het systeem behandelen. De zorgcliënt krijgt dan een geprotocolleerde behandeling en de jongere krijgt een strafproces, wordt schuldig bevonden en gestraft. In beide gevallen is het nog maar de vraag of de persoon ermee op de been is geholpen en weer mee kan doen. Maar zeker is dat hiermee kansen zijn gemist voor het herstellen en versterken van vitale sociale verbindingen, voor het vitaliseren van stukjes lokale samenleving.

Dat is wat Buurtzorg en Eigen Kracht doen. De manier waarop ze omgaan met een probleem, zoals een hulpbehoeftige oudere of een problematische jongere, is niet alleen bevorderlijk voor de eigen kracht en verbinding van de persoon in kwestie maar heeft als — onbedoeld maar cruciaal — resultaat: een stukje vitale lokale samenleving. Het probleem wordt tot motief en vehikel voor de vitalisering van de lokale samenleving.

Dat stukje vitale samenleving bestaat uit herstelde of nieuwe verbindingen tussen mensen. Schaal, frequentie en intensiteit van de interactie tussen die mensen nemen allemaal toe. De mensen die elkaar ontmoeten rond een zorgbehoeftige persoon of rond een probleemjongere ontwikkelen ook nieuwe capaciteiten, ze spreken allerlei talenten aan die ze gaandeweg verder ontwikkelen, ze veranderen hun sociale en morele attitudes. Daarbij gaat het om capaciteiten en attitudes die voor een vitale sociale samenleving cruciaal zijn: voor elkaar zorgen en elkaar corrigeren en helpen, gebaseerd op deugden als empathie en engagement. *En passant* en onbedoeld genereren mensen zo vertrouwen, cohesie, sociaal kapitaal.

Dat staat voor de “normale” orde van het samenleven. Problemen en zorgen en ook kansen bieden mensen motieven om elkaar te ontmoeten en samen aan de slag te gaan. In dat proces van ontmoeten en samenwerken veranderen ze zichzelf en elkaar. Ze bouwen het stukje vitale samenleving dat ze zijn.

Sociale voortrekkers en de vitalisering van de lokale samenleving; resumé van opgedane inzichten

Een eerste inzicht betreft de relatie tussen top en basis (of management en staf) in de uitvoerende organisatie. Het zegt: laat *ongeregelde ruimte* aan de professionals, om naar bevind van zaken te handelen. Behandel professionals niet als instrumenten die je volstopt en stuurt met targets en instructies, maar zorg ervoor dat ze de bedoeling van de organisatie

kennen en dat ze goed toegerust zijn; en geef ze de ruimte — de vrijheid en de verantwoordelijkheid — om naar bevind van zaken te handelen en het goede te doen in concrete situaties in een oneindig gevarieerde en dynamische werkelijkheid.

Het tweede inzicht voegt daaraan toe: organiseer professionals in zelfsturende teams op menselijke maat. Het teamverband is een plek van ontmoeting en ontwikkeling, waar mensen elkaar stimuleren en aanspreken op de gedeelde verantwoordelijkheid; daar bloeien mensen en ontwikkelen ze zichzelf en de organisatie.

Het derde inzicht betreft de relatie van de (top van de) organisatie met het stelsel waarin de organisatie is ingebed. Het belang van het werk van sociale voortrekkers is dat ze in staat zijn om de systemische patronen en routines op te rekken en te veranderen zodat professionals de ruimte hebben om mensgericht te werken en beter kunnen omgaan met mensen en hun verbanden, met hun noden, wensen en initiatieven.

Het vierde inzicht: wees alert op de gewonden langs de weg en help hen op de been, zodat ze weer mee kunnen doen in de lokale samenleving. Gewonden langs de weg zijn het signaal bij uitstek van dehumaniserende stelsels en een gebrekkige vitaliteit van de samenleving. Een probleem komt meestal niet uit de lucht vallen.

Het vijfde inzicht: besef dat het probleem, dat wil zeggen datgene wat er in een bepaalde situatie gedaan moet worden, motief en materie is voor de ontmoeting en groei van mensen en hun verbanden. Maak van de dingen die te doen zijn de aangrijpingspunten voor het bevorderen van micro-sociale processen waarin mensen elkaar ontmoeten en samen aan de slag gaan.

Zorgen, opvoeden en onderwijzen, het onderhouden van de publieke ruimte, publieke veiligheid, werken en een inkomen verwerven; het zijn allemaal maatschappelijke functies die grondstof en vehikel zijn voor de vitaliteit van de lokale samenleving. In de handen van mensen — buurtbewoners, professionals, maatschappelijke organisaties — worden ze de inzet van relaties en verbanden in het publieke domein. Stukjes vitale samenleving.

Kwetsbaren in de samenleving

Met Jan van Opstal, Netwerk DAK

Het Nutshuis, Den Haag, 22 januari 2015



Jan van Opstal (rechts) en Thijs Jansen

Jan van Opstal is voorzitter van Netwerk DAK (Door Aandacht Kracht), een landelijke organisatie voor inloophuizen, daklozenopvang, verslaafdenzorg en buurtpastoraat. Hij was, voordat hij sociaal ondernemer werd, vijftwintig jaar lang predikant van de Protestantse Kerk in Nederland in diverse gemeenten, waarvan twaalf jaar in Den Haag.

Het interview met Jan van Opstal (1952) vindt plaats op een toepasselijke plek. Het Nuts-huis in Den Haag is gebouwd in 1921 door de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen. Deze organisatie stond aan de basis van diverse maatschappelijke instellingen en was erop gericht sociale problemen op te lossen door middel van volksontwikkeling.

De aanblik van verpauperde mensen bij het station in Den Haag, levend aan de onderkant van de maatschappij, dreef Van Opstal tot een bewuste keuze in 2005: "Ik wilde buiten de kerken dichtbij die mensen gaan werken." In de loop der jaren had Van Opstal ondervonden dat kerken meer naar binnen waren gericht en eigenlijk alleen nog bezig waren met overleven, maar "voor mij betekende het geloof toch vooral ook het zoeken naar een rechtvaardige samenleving."

De presentiebenadering

Van Opstal ging als coördinator werken bij het Interkerkelijk Diakonaal Overleg (IDO) in Lelystad, een koepel waaronder vier stichtingen met vrijwilligers leiding gaven aan inloophuizen, een afdeling schuldhulpverlening en een voedselbank. Bewust ging hij samenwerking zoeken met de reguliere hulpverlening van de gemeente om daarop een aanvulling te zijn. Het bleek dat bepaalde mensen met schulden niet door de gemeente werden geholpen vanwege de strakke regelgeving. Als je geen inkomen had, kon je ook geen traject volgen om je schulden af te lossen. De moeilijkste gevallen, mensen die totaal berooid waren en geen uitkering kregen, kwamen bij Van Opstal terecht.

Hij vertelt dat veel vrijwilligers in zorg en welzijn de presentiebenadering toepassen, een door professor Andries Baart uitgewerkte manier van hulp bieden waarbij met degene die hulp zoekt een relatie, of een verbond, wordt aangegaan, zonder enige vooringenomenheid en ook als het moeilijk is. Het gaat om een open, wederkerige relatie waarin vrouwen kan groeien. Dat deze manier van hulp verlenen vruchten afwerpt blijkt uit de cijfers. In de reguliere schuldhulpverlening houdt 25 procent het traject vol om uit de schulden te komen, bij IDO houdt 75 procent het vol. Een dramatisch verschil, aldus Van Opstal: "Dat heeft alles met presentie te maken, dat je dicht bij de mensen blijft, en zorg en aandacht geeft."

Mensen worden geëconomiseerd

Van Opstal heeft specifieke opvattingen over onze cultuur waarin geld een dominante rol speelt en waarin, als het financieel misgaat, zoveel mensen slachtoffer worden. Hij zag sinds de kredietcrisis er een nieuwe groep armen bijkomen uit de middenklasse, mensen die hun baan waren kwijtgeraakt en met hypotheek- en huurschulden kwamen te zitten: "Ik vind dat wij in onze samenleving de waarde van mensen steeds meer gaan uitdrukken in economische waarden. Mensen worden geëconomiseerd. We richten ons op wat een mens kost, wat hij opbrengt en het liefst moet hij meer opbrengen dan hij kost. Afgezien

van de goede kanten die er zijn aan een *civil society* waarin er meer verantwoordelijkheid bij de burgers komt te liggen en mensen meer in hun kracht gezet worden, blijf ik zorgen houden over een bepaalde groep mensen die die kracht gewoon niet in zich heeft en ook nooit krijgt. Ik ben een beetje bang dat juist deze groep die de maatschappij alleen maar geld kost, nog verder naar de rand toegaat.”

In 2009 werd Van Opstal directeur van het IDO. In die functie zou hij zich ontwikkelen tot een formidabele, gedreven ondernemer. Hij “gooide zich er helemaal tegenaan”, klopte bij derden aan om financiële steun, ging kortom fondsen werven voor “de stam waarvoor ik werk.”

“Ik wil wel irritant zijn, als het gaat om iets te bereiken voor mensen voor wie niemand opkomt”

Op de vraag wat voor eigenschappen een sociaal ondernemer moet hebben, antwoordt Van Opstal: “Je moet heel erg geloven in je zaak en offers durven brengen, ook persoonlijke. Durven afstappen op instanties en organisaties, en voor de troepen uit durven lopen. Dat gaf wel eens irritatie bij de overheid, maar ik heb daarvan gezegd: Hoor eens even, als wij alleen het spoor blijven volgen wat jullie hebben uitgestippeld, komt er niets overeind.”

Twee dingen zijn van grote invloed geweest op Van Opstals keuzen. Het voorbeeld van zijn beide ouders die in de Tweede Wereldoorlog in het verzet hebben gezeten en zijn christelijke geloofsovertuiging: “Opkomen tegen onrecht, je niet neerleggen bij dingen die scheef zijn en daar desnoods risico’s voor nemen.”

In december 2012 nam Van Opstal afscheid als directeur van het IDO. Hij is nu voorzitter van Netwerk DAK, én een ervaren sociaal ondernemer, met heel veel expertise. Wat vindt hij van de decentralisatie en de participatiesamenleving?

“Ik denk dat dit een onvermijdelijke beweging is, dat de verzorgingsstaat zoals we die hadden, niet goed was voor het verantwoordelijkheidsgevoel van burgers ten opzichte van elkaar. In die zin vind ik het een goede beweging, maar ik ben bang dat de grootste motieven voor die kanteling toch wel financieel ingegeven zijn en hebben we te maken met een verkapte bezuinigingsmaatregel. Ik heb daar zorgen over. Ik denk dat we eerder hadden moeten starten met de voorbereiding van de maatschappij op decentralisatie. Dan had er een mentaliteit kunnen groeien, van het is goed dat we met elkaar de schouders eronder zetten, en zeker voor de zwaksten. Ik zie nu prachtige lokale initiatieven ontstaan, maar het moet allemaal haastig en in zijn geheel genomen zijn wij als maatschappij hierop nog niet ingespeeld.”

Wat ontbreekt is een visie bij de overheid

Volgend op het interview met Van Opstal, wordt aan Barend Rombout gevraagd te reageren. Rombout is hoofd van Bureau Frontlijn, een projectbureau van de Gemeente Rotterdam

dat nieuwe oplossingen zoekt voor problemen in achterstandswijken. Wat de participatiemaatschappij betreft vreest hij dat daklozen en psychiatrische patiënten afhankelijk worden van liefdadigheid. “En, wie gaat de mensen in arme wijken helpen? Niet de buurman, want die kan het ook niet.”

Ook hij heeft kritiek op de houding dat alles wat we doen financieel wordt gestuurd: “Ook de participatiewetgeving, ook de transitie van de jeugdzorg. Het zijn bezuinigingsoperaties. De overheid is al jaren aan het financieel sturen. Ze stuurt niet met doelen, waarden of normen, ze stuurt met financiën. Wat sterk ontbreekt in Nederland is een visie van hoe ons land er straks moet gaan uitzien. Hoe moeten mensen met elkaar omgaan, hoe gaan we de problemen een beetje oplossen?”

Voor kwetsbare mensen iets doen, wordt steeds moeilijker: “Ze moeten een tegenprestatie leveren, want ja, we kunnen niet zomaar iets aan je geven, je moet wel wat terugdoen. Het wordt niet gedaan vanuit het principe dat het goed is voor je eigenwaarde als je wat terugdoet, of dat je dan een netwerk opbouwt. Je kost ons geld, pak maar een schoffel, er moet iets voor terugkomen.”

Vanwege het gebrek aan openheid over doelstellingen en motieven is er volgens Rombout geen goede samenwerking mogelijk tussen de overheid en de vrijwilligersorganisaties. Dat de overheid geen plannen en doelstellingen heeft, is overigens niet verwonderlijk. Volgens hem “kan dat ook niet, want als je zeventig uur per week werkt en van de ene vergadering naar de andere vergadering gaat, wanneer ga je dan nadenken over de toekomst van je stad of van je land? Dat kan gewoon niet. Men denkt er gewoon niet over na, omdat men zeventig uur per week geleefd wordt, vier jaar lang.”

In plaats van dwang en claimgedrag: vertrouwen

Mensen in “hun kracht zetten” en activeren, een van de pijlers van de participatiemaatschappij die van burgers meer eigen initiatief verwacht op het gebied van zorg, jeugd en werk, kan ook zonder dat er direct een tegenprestatie geleverd moet worden. Als we eens afstappen “van wat iedereen allemaal moet”, het claimgedrag van de hulpverlening, en de aandacht richten op het werkelijk kunnen uitoefenen van zelfbeschikkingsrecht, dan kan er in vrijheid een keuze gemaakt worden.

Van Opstal is van mening dat “als je mensen het gevoel geeft dat ze niet zo waardeloos zijn als we denken, ze zich ook minder waardeloos gaan gedragen. Er zijn best wel mogelijkheden, maar leg het niet met dwang op als overheid.”

Dat dwingen speelt ook bij de vrijwilligers. Mensen die vrijwilligerswerk doen, doen dat uit vrije wil, niet omdat een ander vindt dat ze dat moeten doen. Gabriël van den Brink, die de bijeenkomst afrondt met een korte reflectie, vraagt zich dan ook af wat we in Nederland aan het doen zijn? We willen van alles met vrijwilligers doen, behalve dat de mensen die vrijwillig iets doen dat vrijwillig mogen doen. Het gevoel dringt zich dan ook op bij vrijwilligers dat zij werk moeten gaan doen dat door de overheid is wegbezuinigd.

Werken in en met de buurt

**Met Loes Leatemala en Ramon Schleijpen,
Lokale Lente, Amsterdam**

Culturele wijkonderneming Tugela85, Amsterdam, 5 maart 2015



V.l.n.r. Thijs Jansen, Ramon Schleijpen, Loes Leatemala

In 2012 richtten Ramon Schleijpen en Loes Leatemala Lokale Lente op, een platform van initiatiefnemers in Amsterdam. Ze brachten deze groep bij elkaar "omdat ze allemaal op hun eigen plek in de stad aan het ploeteren waren" en bezig nieuwe vormen te vinden om de leefbaarheid en sociale cohesie van de stad te verbeteren, of dat nu ging om een winkelstraat, een buurthuis of een zorgcoöperatie.

Ramon Schleijsen (1961) en Loes Leatemia (1964) zijn sociaal ondernemers. Ze kennen elkaar sinds 2007, het jaar waarin minister Ella Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie tijdens het Kabinet Balkenende IV het grootschalige Actieplan lanceerde voor veertig Nederlandse probleemwijken, gericht op sociale, fysieke en economische verbeteringen. Het plan werd overigens voortijdig gestopt. Het Rijk draaide de geldkraan dicht, gemeenten en corporaties moesten bezuinigen. Lokale Lente is de opvolger van de wijkaanpak.

Aan Loes werd gevraagd als coalitievormer te fungeren tussen een aantal woningcorporaties en Amsterdamse stadsdelen vanwege de slechte onderlinge verhoudingen. Eigenlijk vormde het plan van Vogelaar een mooie aanleiding voor de verschillende spelers in het veld naar hun buurt te kijken. “Hier lag een opgave. We kunnen wel cynisch en sceptisch tegenover elkaar blijven staan, maar we kunnen ook samen aan de slag gaan.” Immers, Vogelaar had het adagium meegegeven van: het moet met de bewoners. “Daar zijn we toen samen aan gaan werken in de Transvaalbuurt.”

De achtergrond

Ramon groeide op in het Limburgse Lauradorp, bij de Lauramijn, een woonkern van de gemeente Landgraaf. Haar vader was opzichter en mijnwerkers kwamen naar hun huis als er iets mis was: “Dan schakelde mijn vader de werkmannen in het tuinhuisje in om daar op af te gaan. Dat was een beetje de setting in de jaren zestig en zeventig.” Een tijd waarin in die regio werkloosheid heerste en mensen gelaten de situatie ondergingen.

Ramon ging politicologie studeren in Amsterdam en belandde er in een groot kraakpand. Daar gebeurde het tegendeel van gelatenheid: actievoeren en de zaken naar je hand proberen te zetten.

Loes groeide op in de Alblasserwaard en ging naar de School met de Bijbel. Haar vader is Moluks en kwam naar Nederland in de jaren vijftig. Ze was een van de eerste donkere kinderen op die school. Haar vader heeft zich aanvankelijk met actievoeren intensief ingezet voor de Molukse onafhankelijkheid, maar toen hij merkte dat het niet veel uithaalde, haakte hij af; trouwde een Nederlandse vrouw. “Mijn vader komt uit een familie met veel ondernemerszin, handeltjes drijven om te overleven.”

Loes ging antropologie studeren in Amsterdam: “Dat voelde voor mij fantastisch, die stad binnenkomen. Ik had het gevoel dat hier heel veel verschillende soorten mensen een plek hebben en dat er niet zo naar je gekeken wordt. Iedereen is hier anders. Dat maakt dat er heel veel ruimte en ook begrip is voor elkaar.”

De doorbraak om te komen tot de huidige samenwerking in de Transvaalbuurt bleek een bijeenkomst met Pieter Hilhorst die veel energie losmaakte en waarover nog lang is nagepraat. Partijen zaten op een niet-gepolariseerde manier met elkaar om de tafel. Ramon: “Ik herinner me nog heel goed dat we die avond moesten voorbereiden en dat we tegen alle ambtenaren zeiden: Laat de plannen die je hebt nu in de la liggen. Ga gewoon eens praten

met mensen, en luisteren, in plaats van dat je vraagt: Kunnen jullie akkoord zijn met wat wij bedacht hebben?"

Veel is niet in cijfers uit te drukken

De toon was gezet met die gedenkwaardige bijeenkomst. De vraag was: Wat moest als eerste worden aangepakt? Een agenda werd samengesteld met bewoners, woningcorporaties en overheid. In de uitvoering trokken mensen samen op. Loes: "Door vanaf het begin met al die verschillende partijen op te trekken en ook open te zijn als er frustraties waren, ontstond er echte betrokkenheid met elkaar om het anders te proberen. Zoiets is niet in cijfers uit te drukken."

Veel is niet in cijfers uit te drukken. Toch blijven we het maar doen. Die cijfermatige kijk heeft ertoe geleid dat het Actieplan van Vogelaar, hoewel bedoeld voor de lange termijn, ophield.

Ramon: "Je kunt verbetering van perspectief van jongeren niet in een paar jaar meten. Wat in deze buurt tot stand is gekomen, is het enorme netwerk van mensen die betrokken zijn bij deze buurt en een bijdrage leveren op een duurzame manier. Ook de professionals die zich langdurig aan deze buurt verbinden zijn een factor van belang. Ze gaan niet weg en blijven. Ook als er geen geld is. Dat is een enorme opbrengst: een netwerk waarin alle partijen elkaar kunnen blijven vinden en elkaar kunnen aanspreken."

"Wij geloven in een leefbare stad"

Lokale Lente is gevestigd in een oude winkel in de Transvaalbuurt. Passanten kunnen vanaf de straat Loes en Ramon aan hun bureau zien werken. Ze zitten midden in de wijk, zichtbaar, direct verbonden met de omgeving.

Het woord verbondenheid en verbinding valt deze avond herhaalde malen. Het gaat om "hoe je met elkaar omgaat, dat proberen te doen op een menselijke manier. Dat kan kleinschalig, zoals met het pand aan de straat, maar dat kan ook in samenwerking met grote partijen. Wij werken aan de stad omdat we geloven in een leefbare stad."

Maar hoe is de verhouding met 'het systeem'? De bureaucratie, de overheid? De woningbouwcorporaties bijvoorbeeld? Zijn Loes en Ramon wel eens gefrustreerd?

Ze geven toe dat zij op dit moment het systeem ervaren als erg grillig en willekeurig. Er is geen eenduidig verhaal waarop je zou kunnen aanhaken. Het is moeilijk iets bindends te vinden waarop je met elkaar kan verder werken aan de stad: "Het zou mooi zijn als mensen, of ze nu in de systeemwereld zitten of elders, elkaar wat serieuzer zouden nemen en zich wat minder vrijblijvend gedragen."

Het werkt ook bevreemdend als personen die worden gebeld niet de neiging vertonen terug te bellen. Loes: "Ik heb altijd een redelijk roze bril op, de negatieve kanten laat ik vaak een beetje opzij liggen. Ik bedenk dan iets nieuws om met die persoon in contact te komen."

Volhouden blijkt een noodzaak. Ramon: “Opnieuw proberen, daar geloof ik wel in. Ik ben benieuwd hoe de andere kant van het systeem en van organisaties, werkt. Er zitten overal mensen die graag willen. Soms moet een organisatie worden opgeschud. Er zijn binnen dat systeem mechanismen die mensen ervan weerhouden connecties aan te gaan. Veel ambtenaren vinden: wij zitten hier voor het gelijkheidsbeginsel. We kunnen de een iets toezeggen, maar dan moeten we dat voor de ander ook doen. Dat is inmiddels een dooddoener.

Als je iets nieuws wilt aanpakken, heb je ook een nieuw kader nodig. Daar moeten we het ook over hebben, over nieuwe normen op basis waarvan je elkaar blijft opzoeken. Ook mensen de gelegenheid geven zich de stad toe te eigenen, zodat je je eigenaar kan voelen van de dingen die je doet.”

Je scharen achter de initiatiefnemers

Wat maakt Ramon en Loes tot sociaal ondernemers? Waar zit het ondernemende in? Het zit hem in mensen en verschillende belangen bij elkaar brengen, in de overtuiging dat dat maatschappelijk zinvol is en meerwaarde kan opleveren: “Als die waarde erkend wordt, kun je daar business op maken.” Dat is volgens hun ondernemerschap. Met verschillende partijen nadenken over verschillende perspectieven.

Hun inzet met elkaar is geweest dat ze de praktijk gingen versnellen: “We hebben het tempo versneld doordat we met elkaar onze ervaringen en kennis zijn gaan delen. We hebben bijvoorbeeld gesprekken gevoerd met bewoners en ondernemers over collectief vastgoed aankopen in de Jan Evertsenstraat en over het gebruik van een pand.”

Meerwaarde of toegevoegde waarde. Hoe toon je de waarde aan bij het indienen van een plan of de aanvraag voor financiële steun? Het was in Nederland altijd gebruik gevarieerde of plurale maatschappelijk initiatieven te financieren, maar nu hangt toezegging af van toegevoegde waarde. Volgens Thijs Jansen kan dat helemaal niet: “Als alles afgemeten zou moeten worden aan toegevoegde waarde, gebeurt er niets. Het gaat erom of je je schaarst achter initiatiefnemers die zich inzetten voor een betere wereld, die de maatschappij willen veranderen. Dat is een geloof, dat hangt niet af van toegevoegde waarde.”

Wat voor visioen hebben jullie van de stad?

Na het interview met Ramon en Loes, gaf Jan van Opstal, voorzitter van Netwerk DAK, een landelijke organisatie voor inloophuizen, daklozenopvang, verslaafdenzorg en buurtpastoraat, een korte reactie en stelde hij een aantal vragen. Hij sprak zijn bewondering uit voor het werk van Ramon en Loes: “Amsterdam mag blij zijn met deze twee vrouwen”, en vroeg: “Wat voor visioen hebben jullie van de stad? Lente betekent dat er iets boven de grond komt. Wat gaat er bloeien?”

Antwoord: “Dat visioen is een ideale stad, met veel spelers die werken om het visioen te verwezenlijken, met gepaste bescheidenheid, en waarin ruimte is voor iedereen om er een aandeel in te hebben. Wat wij mooi zouden vinden, is meer collectieve nieuwsgierigheid organiseren. Oude systemen werken niet meer goed, nieuwe modellen komen op, maar kunnen zich nog niet bewijzen. Nieuwe methodieken van bewijzen dat iets werkt, moeten nog uitgevonden worden.”



V.l.n.r. Thijs Jansen, Pieter Hilhorst, Loes Leatemia, Ramon Schleijpen en Gabriël van den Brink

De discussie

Na de pauze barst er een intensief, interactief gesprek los met de zaal onder leiding van Pieter Hilhorst, een cascade aan opmerkingen, commentaren, vragen en reacties. Hilhorst is sociaal ondernemer, publicist en discussieleider en een van de initiatiefnemers van het Goede Gierenfonds voor hulp aan mensen met schulden. Hilhorst noemt zichzelf wel een ‘blijje vechter’, en zo zouden we Ramon en Loes misschien ook wel kunnen typeren.

Een greep uit vragen en opmerkingen: sociaal ondernemen is keihard werken; zichtbaar maken wat je toegevoegde waarde is; het gaat ook over banen creëren, hoe krijg je het financieel rond?

De overheid wil zich terugtrekken, er komen andere taakopvattingen. Welke taken kunnen wel en niet opgepakt worden door een wijk? Welke onderwerpen zet je op de politieke agenda? Welk verdienmodel kiezen we? Welke manieren zijn er om geld aan te trekken?

Wat financiering betreft noemt Ramon Engeland als voorbeeld waar financiering van lokale initiatieven wordt ondersteund door de brancheorganisatie *Locality* die beschikt over een financieel fonds.

Volgens Barend Rombout, hoofd van Bureau Frontlijn, een projectbureau van de Gemeente Rotterdam dat nieuwe oplossingen zoekt voor problemen in achterstandswijken, zouden we ook eens op een andere manier naar financiering kunnen kijken. Er gaat geld om in een wijk. Van wie is dat geld? Er zijn huurbedragen, belastinggelden. Waar ligt de zeggenschap? Als een wijk zeggenschap heeft en opdrachtgever is, dan bepaalt de buurt. Als de buurtbewoners zeggen we kunnen het zelf, dan kunnen ze ook beschikken over het geld.

Interessant is dan, volgens Ramon en Loes dat niet de overheid, de ambtenaren of de gemeenteraad die een keer in de vier jaar wordt gekozen bepalen of het geld goed is besteed, maar degenen met wie je het geld besteed hebt. Hebben wij het goed gedaan? Het gaat hier om nieuwe modellen die onderzocht moeten worden.

Literatuur:

In 2014 verscheen het boek *Pioniers in de stad – twee jaar wijkondernemerschap*, door Lokale Lente.

Bestuur en politiek

Met Marijke Verstappen, gemeentesecretaris in Wageningen

Stadskantoor van de Gemeente Wageningen, 26 maart 2015



Marijke Verstappen en Thijs Jansen

Marijke Verstappen is gemeentesecretaris in Wageningen. Op een ondernemende manier legt zij de verbinding tussen de systeemwereld en de leefwereld, tussen de vaak rigide en hiërarchisch georiënteerde wereld van bureaucratie en overheid en de wereld van de burgers.

De achtergrond

De eerste vraag van Thijs Jansen aan Marijke Verstappen(1959) is wat zij nu precies verstaat onder ondernemerschap?

“Dan refereer ik heel erg aan mijn vader. Ik kom uit een middenstandsgezin. Mijn vader was bloemist en dreef met mijn moeder de zaak. Als ik aan ondernemers denk, denk ik aan mensen die met lef iets najagen, waarvan ze zelf denken: dat wil ik graag. Ze hebben klanten om zich heen, maar geen baas. Het zijn mensen die risico durven nemen en af en toe op hun bek gaan, weer opstaan, zich afstoffen en doorgaan. Dat kan in een winkel, een onderneming, maar ook in een organisatie. In de jaren vijftig is mijn pa naar Brussel vertrokken en in een bloemenzaak gaan werken. Mijn moeder is later gevolgd en ging werken bij een bank. Ze zijn getrouwd. Op een gegeven moment begon het bij ze te kriebelen en wilden ze naar Zürich. Maar toen kwam ik en zijn ze uiteindelijk teruggegaan naar Den Bosch. Daar ben ik opgegroeid.”

Van thuis heeft Verstappen meegekregen dat de klant koning is. Maar dat betekent in principe niet dat de klant te allen tijde alles mag eisen en mag zeggen: “De klant gunt jou de klandizie en dat gunnen en die relatie tussen jou en de klant is waanzinnig belangrijk. Uiteindelijk gaat het er niet zozeer om hoe mooi je bloemen zijn, hoewel dat natuurlijk belangrijk is, maar of je een goede relatie hebt met de mensen om je heen. Dat ze naar jouw winkel willen komen, jouw kwaliteit willen en jou dat blijven gunnen. Als winkelier ben je heel erg in de samenleving ingebed. Je bent er onderdeel van.”

Hoe zit het met de inwoners, die tegenwoordig klanten worden genoemd door de overheid, zijn zij ook koning?

“Ergens is er een grens wat je, ook als ambtenaar, mag accepteren. En dan kom ik toch weer bij mijn pa terecht. Hij was ongelooflijk gedienschtig en wilde de beste kwaliteit. Toch heeft hij op een gegeven moment tegen een klant gezegd: ‘Mevrouw, hoe u zich nu gedraagt vind ik niet acceptabel. Ik verzoek u nu mijn winkel te verlaten en tegen de tijd dat u weer op een goede manier met mij om wilt gaan, bent u weer van harte welkom.’”

Verstappen ging rechten studeren en studeerde af in de jaren tachtig. Er is crisis op de arbeidsmarkt, er “was niets te doen. Ik dacht kom, ik laat me omscholen in de automatisering. Vanaf dat moment kwam ik op allerlei plekken terecht. Ik heb bijvoorbeeld gewerkt als projectleider voor een adviesbureau en ben voor TNO naar Silicon Valley gegaan om een vestiging op te zetten. Een week voor lancering besloot de Raad van Bestuur de stekker uit het hele traject te trekken. Mijn partner had zijn baan al opgezegd, het huis was al bijna verkocht, ik zat daar als het ware al. Dit was natuurlijk de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, maar dat betekent niet dat ik me daarbij moet neerleggen. Ik had zoiets van: dit laat ik me niet gebeuren, ik stel mijn eigen grenzen en ik ben weggegaan.”

Wat kwam was een opdracht als interim-manager van de Bestuursdienst in Rotterdam, in “dat prachtige gebouw aan de Coolensingel.” Ze vertelt dat ze met een ‘blijje naïviteit’ aan

haar nieuwe taak begon en onbevangen hele presentaties gaf over haar programma aan de commissie Haven en Economische Zaken. Ze is trots op de nieuwe wijk Kop van Zuid, gelegen op de zuidoever van de Nieuwe Maas. Het is toch maar de gemeente Rotterdam geweest die zulke vooruitstrevende ideeën had, en “niet de vastgoedjongens.” Ze leerde de gemeente kennen als een “mooi bedrijf” en had gelukkig geen last van haar “autoriteitsprobleempje.” Ze heeft het liefst zo min mogelijk mensen boven zich: “Ieder zo zijn ding.”

Na Rotterdam en het zzp-bestaan volgde de overstap naar de kleine gemeente Neder-Betuwe waar Verstappen directeur en loco-gemeentesecretaris werd: “Ik kwam tot de ontdekking dat een kleinere gemeente eigenlijk nog leuker is dan een grote stad. Je staat veel dichterbij de praktijk en de samenleving. Je ziet ook veel meer wat er gebeurt. In een grote gemeente zit je al heel gauw in je tokokokertje.”

Na drie jaar, in 2009, vertrok Verstappen naar Wageningen, een stad die indertijd bekend stond als lastig. Ze moest ervoor zorgen dat “die organisatie weer ging bloeien en bruisen, want het was een organisatie die bestond uit eilandjes en tokootjes en waar redelijk angst was.”

De verandering zette meteen in. Verstappen liet alles uit haar werkkamer halen en verving “een loei van een bureau” door een ronde tafel met stoelen eromheen: “Ik heb mijn twee draaistoeltjes van thuis meegenomen. Ik wou ook niet dat het geld ging kosten. Dus heb ik ook mijn eigen behang gekocht en een deel van mijn kunstcollectie meegenomen. Om het ijs te breken, dat mensen iets persoonlijks van mij zagen.”

Verstappen streeft naar een organisatie waarin mensen samenwerken. Als collega’s. Ze heeft het niet meer over werknemers en medewerkers, maar over collega’s. Belangrijk is op elkaar kunnen bouwen, en elkaar vertrouwen. Mensen de kans geven te doen waar ze het beste in zijn: “Ze zijn allemaal professionals voor mij, ongeacht hun functie of taak. De professional moet de ruimte krijgen om zijn of haar dingen goed te doen.”

Als wij met elkaar iets willen, bijvoorbeeld een nieuw beleid of plan schrijven, dan hebben we volgens Verstappen heel snel de neiging om monovocaal^{*)} te werk te gaan. Een paar ambtenaren komen met een planning, een deadline en leggen een mooi beleidsstuk neer. Als je nu wilt dat dit beleidsstuk landt, dat het een kompas is voor mensen om op te varen, dan moet het polyvocaal zijn. Dat wil zeggen dat aan zoveel mogelijk mensen in de organisatie, of ook erbuiten, wordt gevraagd mee te denken. Ze moeten de kans krijgen met elkaar in gesprek te gaan over een nieuw plan, en doorleven wat er bedoeld wordt: “Iedereen accepteert dan dat je keuzes maakt en langzaam maar zeker trechter je naar iets waarvan je met elkaar zegt: nou dat is het. Dat doen we nu heel bewust in de organisatie. En ook steeds meer met de stad.”

* De termen monovocaal en polyvocaal zijn ontleend aan de ideeën over verandermanagement van Thijs Homan, hoogleraar aan de Open Universiteit

Zoeken naar nieuwe vormen

Hoe is de relatie met de samenleving. Wil je daar hetzelfde bereiken, dat de ambtenaren met de burgers polyvocaal zijn?

De decentralisatie is volgens Verstappen redelijk verlopen in Wageningen. Maar er zijn nog veel onzekerheden: "Ik denk dat zo'n beetje iedereen in meer of mindere mate beseft dat de rol van de overheid aan het veranderen is. De samenleving vraagt dat ook. Ambtenaren hebben altijd dat 'zorgen voor' in zich. Dat moet veranderen in 'zorgen dat', meer faciliteren. Een voorbeeld. Een van onze inwoners, een vrouw, kwam bij ons langs en vroeg of we haar konden helpen met een inloopgelegenheid voor ouders met kinderen, met ADHD geloof ik, om met elkaar in gesprek te kunnen gaan. En wat gebeurde er? Ja ja, zeiden we, maar u moet wel met een projectvoorstel komen. Hoe moet ik dat schrijven, vroeg ze? Nou, daar kunnen wij u wel mee helpen en voordat we het wisten, hadden we bijna voor die mevrouw voor 25.000 euro externe projectbegeleiding geregeld. Het is werkelijk te zot voor woorden, maar je merkt dat je dat gaat doen, uit goede bedoelingen."

Dan zijn er nog de gemeenteraad, de wethouders, de burgemeester, de politiek, en de universiteit van Wageningen. Iedereen staat onder druk, maar iedereen wil dat het spel verandert: "We zijn als een gek aan het zoeken." Naar nieuwe vormen. Op een cursus Rijnlants management leerde Verstappen aan de hand van een tekening over de chaostheorie, voorgesteld door twee S-vormen, hoe een nieuwe maatschappelijke beweging die blijkt te werken op een gegeven moment *mainstream* wordt. Eenmaal zover, komt er altijd een moment waarop de beweging over haar hoogtepunt heen is en gaat afnemen. Intussen is er een nieuwe beweging aan het opkomen. De twee bewegingen gaan tegen elkaar in, er ontstaan spanningen die breed in de maatschappij worden gevoeld.

En hoe bemiddel je nu bij al die spanningen?

Verstappen: "Door op een gegeven moment begrip te vragen en inzicht te verschaffen over wat er hier gebeurt. Niet vergeten dat er nog een gemeenteraad zit die ook belangen heeft die ze moet dienen. Hoe trek je de Raad mee? Niet door ze te verrassen met allerlei prachtige trajecten. Dat betekent niet, en dat is weer die spanning, dat we blijven doen zoals we het altijd hebben gedaan. We proberen ook te bedenken hoe je meer mensen uit de samenleving kunt betrekken bij het adviseren of het genereren van ideeën. Ervoor zorgen dat we mensen de kans geven en ons democratisch orgaan de kans geven om te doen waar ze goed in zijn en daarin toch veranderen."

"Ik ben daar niet uit"

Jan Hoogland is uitgenodigd om op deze avond als *sidekick* een reactie te geven op wat Verstappen heeft verteld. Hij is filosoof en bijzonder hoogleraar Christelijke filosofie aan de Universiteit van Twente. Hij steekt meteen van wal en oppert dat er een heel andere verhouding moet komen tussen overheid en samenleving, maar dat dat niet vanzelf gaat.

Er zijn stroefheden. Wat mogen wij van de overheid verwachten en behoort de overheid ondernemerschap te tonen en klantgericht te handelen? Het blijkt dat hij zelf met klantgericht overheidshandelen niet zulke goede ervaringen heeft.

Is de overheid een partner? "Gaan wij gezellig co-creëren? Of zullen we de overheid als een overheid blijven zien? In die rollen zie je de fricties. Ik denk dat er ontzettend veel burgerinitiatieven zijn die tegen de overheid opbotsen. Dat leidt tot weeklaag over de overheid en dat maakt het ingewikkeld. Wie is die overheid nu eigenlijk? We stemmen regelmatig, wij kiezen onze overheid en die doet ook een hele hoop namens ons. Als we kijken naar de transities, dan zien we dat de overheid zich in veel opzichten heel anders is gaan opstellen en een rol pakt waarvan ik me afvraag of dat überhaupt wel kan."

Hoogland wijst erop dat op het hoogtepunt van de verzorgingsstaat de overheid zich absoluut onthield van morele oordelen. De overheid bemoeide zich niet met de moraal van de burger. Maar nu blijkt de overheid in een paar jaar tijd een ontzettend moraliserende kracht in de samenleving geworden die ons zegt dat we naar onze buurman en buurvrouw moeten omzien en dat we aan onze medemens in wijk of buurt moeten denken. Ineens is er een moraliserende overheid die de rol speelt die vroeger de dominee had. En als de overheid daarop aangesproken wordt, zegt die overheid: Wat moraliserend? Ik ben gewoon een co-creator en ga met jou als partner aan de slag: "Er wordt wel degelijk dwingend opgetreden door de overheid. De overheid oefent gezag uit, en dat is ook de taak van de overheid. Dat mogen we ook van de overheid verwachten. Maar dan moet ze dat niet gaan verzwijgen, en zich niet als klantgerichte overheid presenteren die met ons als partner wil samenwerken."

Er is dus een rolconflict. "En ik ben daar niet uit", zegt Hoogland. In een samenleving waarin burgerinitiatieven steeds belangrijker worden, is ook een ambtelijk apparaat nodig dat soepel is en kan meebewegen en meedenken. Maar ook het algemeen belang moet worden veiliggesteld. De overheid kan zich niet helemaal terugtrekken en dient wel degelijk met een zeker gezag te blijven optreden.

De discussie

Als het publiek in de zaal het woord krijgt, ontwikkelt zich een debat met veel suggesties. Ondernemer Karin van der Burgt doet enkele aanbevelingen. Voorheen is ze lid geweest van de Wageningse gemeenteraad. De ervaring heeft haar geleerd dat veel initiatieven het best hadden kunnen redden als er niet allerlei voorwaarden van de gemeente waren geweest. In plaats van de positieve kanten van een initiatief te benadrukken, gebeurt vaak het omgekeerde. Er gaat een heel politiek proces door zo'n initiatief heen en... "je moet wel van heel goede huize komen, om er dan nog steeds zin in te hebben en van je plan te blijven houden. De gemeente is soms een sta-in-de-weg."

Tutku Yüksel vertelt over haar burgerinitiatief, het opzetten van een 'gedeelde woonkamer', *Thuis* geheten, voor studenten, niet-studenten, ouderen en jongeren, om daar evene-

menten te organiseren, gebaseerd op deel-economie, alles samen zelf doen en met elkaar delen. Ze vertelt dat ze niets weet van regelgeving en hoe ze de gemeente heeft benaderd met haar plan en een verzoek om subsidiëring: "Mijn persoonlijke relatie met de gemeente heeft zijn ups en downs gekend." Ze is vrij direct, zegt ze zelf: "Ik wil gaan, en onderweg kijken wat er gebeurt, ons ding uitproberen. Tijdens dat proces mag men ons terugfluiten en zeggen, hé dit is niet oké, maar geef ons een blank canvas."

Moet de gemeente wel of niet subsidiëren? is een veelgehoorde vraag. Wanneer wel en wanneer niet? Wanneer hebben initiatieven maatschappelijke meerwaarde en zijn ze in het algemeen belang? Dragen ze bij aan de verbetering van het sociaal-economisch klimaat? Iemand merkt op dat de overheid nooit mag falen, maar we zadelen de overheid wel op met van alles.

En, voert Thijs Jansen aan, is het voor overheden interessant om publiek geld met privaat geld te combineren? Niet alle maatschappelijke initiatieven zijn maatschappelijk gezien even relevant. Is het alleen aan de politiek om dat te bepalen?

De vraag is: *Wat voor rol speelt de lokale overheid in het stimuleren of financieren van lokale initiatieven?*

Verstappens onmiddellijke reactie: "In alle gemoede vraag ik me af waarom alle maatschappelijke initiatieven ergens een relatie met de overheid zouden moeten hebben? Sterker nog, ik vind het geweldig als er allerlei maatschappelijke initiatieven in Wageningen ontstaan waarmee wij helemaal niets van doen hebben. De gedachte dat maar steeds de overheid er met d'r snufferd bij moet zitten, nee, helemaal niet." Anderen vinden de gemeente wel een natuurlijke partner voor subsidie: "Daar waar het nodig is." En, misschien is het mogelijk de subsidieregeling van de gemeente anders vorm te geven? Er een andere procedure voor te bedenken? Naar voorbeeld van een fonds, zoals iemand in de zaal vertelde, dat financiële coalities faciliteert voor maatschappelijke en filantropische projecten die helpen bij het vitaliseren van een buurt.

We blijken in een overgangperiode te zitten met veel paradoxen. De overheid verwacht van de leefwereld — de wereld van de burgers — oplossingen die de systeemwereld — de bureaucratische overheid — voorheen bood en die de leefwereld niet zomaar kan bieden. Je kunt niet zeggen: ga de buurman maar helpen als er geen relatie is. De rol van welzijnsorganisaties, die overigens fors minder subsidie ontvangen dan jaren terug, kunnen bijvoorbeeld initiatieven van burgers steunen en faciliteren die hulpbehoevende mensen willen helpen en activeren.

Jos van Gennip, voorzitter van Stichting Socires, zegt dat de nieuwe cultuur van eigen verantwoordelijkheid niet gebruikt moet worden om het kind met het badwater weg te gooien, want dan belanden we voordat we er erg in hebben bij het Engelse model van de *Big Society* waar het herstel van de eigen verantwoordelijkheid al snel gebruikt is door de huidige regering om alle particuliere initiatieven stop te zetten wat subsidiëring en fi-

nanciering betreft. We moeten niet roepen: weg met de verzorgingsstaat: "In Amerika hebben we geen verzorgingsstaat gehad, en daar is de sociale cohesie echt niet beter dan in Nederland." Maar, voegt Van Gennip eraan toe: "Er komt wel een andere verzorgingsmaatschappij."



Ondernemer Karin van der Burgt (links) en ondernemer in spe Tutku Yüksel

De relatie universiteit-gemeente

Over de relatie tussen de universiteit en de gemeentelijke overheid in Wageningen, zegt Simon Vink, woordvoerder van Wageningen University & Research centre dat het wel een bijzondere relatie is. De gemeente telt circa 37.000 inwoners, er zijn 10.000 studenten met 5800 medewerkers. Die verhoudingen maken het lastig: "Dat betekent dat wij als universiteit op eieren lopen." Aanvankelijk was er helemaal geen relatie, maar in de afgelopen zes jaar is daarin verbetering gekomen. Afspraken met het gemeentebestuur bleken geen draagvlak te hebben in de gemeenteraad. De Raad is traag en schuift de zaken voor zich uit. In 2007 is de universiteit met campusvorming begonnen. Toen waren er 4400 studenten, nu 10.000. Dat vraagt iets van de infrastructuur, maar er is nog steeds niet veel gedaan.

Vink suggereert dat de universiteit een heel bijzondere rol zou kunnen spelen in de gemeente: "Er is veel kennis bij ons aanwezig. Wij hebben projecten met studenten en

onderzoekers in Nijmegen, in Utrecht, we hebben een *urban solution lab* in Amsterdam, we hebben zelfs studenten die voor een dag in de week op de afdeling in Ede werken omdat Ede die verbinding via de student met de universiteit wil. Met de gemeente Wageningen is dat vrijwel afwezig. Het begint nu een beetje te komen. Onderzoekers die in Wageningen wonen willen vaak hun expertise gratis aanbieden aan het ambtelijk apparaat. Zo van: 'Ik ben de beste laanboomspecialist van Nederland, ik woon hier, ik kan precies vertellen dat je die negenhonderd populieren in het binnenveld niet hoeft te kappen. Ik wil je ook vertellen wat je wel moet doen'. Hij biedt iets aan, maar hij wordt niet gehoord en niet gevraagd."

In de gemeenteraad hebben ze het over burgers, maar niet over die tienduizend studenten. Studenten brengen veel energie mee, en dat zou je terug moeten zien in het culturele leven van de stad. Ook in de verbinding tussen bijvoorbeeld ouderen en studenten. Vink: "Ze hebben vier keukens bij de mensa's die nog benut zouden kunnen worden. Laten we dat mogelijk maken. Er is veel meer te doen als het gaat om opvang van die enorme energie van studenten, om die in te zetten. Het komt, daar ben ik van overtuigd."

Participatie en samenredzaamheid van burgers

Met Rob van Pagée, Eigen Kracht Centrale

Het Corvershof, Amsterdam, 23 april 2015



Rob van Pagée (rechts) en Thijs Jansen

De eerste Eigen Kracht-conferentie werd in Nederland gehouden in 2001. Initiatiefnemer van deze speciale methode van besluitvorming is Rob van Pagée. De historische plek van deze werksessie is het Corvershof in Amsterdam, van oorsprong een liefdadigheidsinstelling van de Nederlands Hervormde diaconie waarvan de bouw werd bekostigd door een schenking van mr. Joan Corver, de in 1719 overleden schepen van Amsterdam. De Corvershof is eigendom van de Protestantse Diaconie en biedt onderdak aan verschillende maatschappelijke organisaties en sociale ondernemers met doelen verwant aan de diaconie. De Eigen Kracht Centrale heeft er een dependance; het landelijke kantoor is gevestigd in Zwolle.

De achtergrond

Wat bracht Rob van Pagée (1946) ertoe te beginnen met de Eigen Kracht-conferentie en de Eigen Kracht Centrale? Maar eerst wil Thijs Jansen wat meer weten over Van Pagée's achtergrond, een domineesgezin van zes kinderen. Vader was dominee en had graag dat Rob theologie ging studeren. Van Pagée: "Hij wilde een predikantengeslacht en zei altijd: theologie studeren, dat betaal ik wel, voor de rest bekijk je het maar. We zijn nooit diepe vrienden geworden, om het zo maar te zeggen."

Van Pagée bleek moeilijk op school, het wilde niet zo lukken. Maar geheel onbewust was dat niet: "Het was een goede manier om niet aan de verwachtingen te voldoen." Hij ging uiteindelijk naar de ambachtsschool en toen de militaire dienst in, eigenlijk een manier om zelfstandig te kunnen worden. "Dat was een bevrijding. Maar daarvoor had ik nog een paar maanden in de psychiatrie gewerkt als vakantiehulp. De personeelsman zei tegen me toen ik in dienst ging: jij bent goed voor de psychiatrie, en ik weet wel een manier om jou vroeger uit dienst te krijgen. Ik vond dat een rare gedachte want ik wilde opticiën worden; dat leek me wel wat. Maar toen ik een paar maanden in dienst zat, dacht ik hé wacht even, vroeger eruit is ook wel mooi, en zo ben ik in de psychiatrie terecht gekomen en B-verpleegkundige geworden."

Voordat hij in 1971 bij de Raad voor de Kinderbescherming kwam werken, ging Van Pagée eerst naar Canada: "Daar werd ik voor geworven, een kindertehuis op het platteland van Québec waar ze een personeelsprobleem hadden omdat ze alleen boerenzonen en -dochters konden krijgen zonder opleiding. Ze zochten er mensen met een zorgopleiding. Daar heb ik twee jaar als fysiotherapeut gewerkt."

Terug in Nederland "heb ik wat toen de urgentieopleiding werd genoemd, gevolgd in het maatschappelijk werk. Daarvoor moest ik tegelijk een baan in de zorg hebben en die kreeg ik bij de Raad voor de Kinderbescherming. Als er narigheid met een kind of een familie was, moest ik daarnaar een onderzoek doen. Ik ging naar de moeder toe, praten met de vader als ie er was, met de kinderen, de huisarts en de school. Vervolgens ging ik terug naar mijn werkbegeleider bij de Raad. Wij maakten dan samen een plan voor dat gezin. Ik was een aardige jongeman maar ik had wel degelijk de sterke arm van een wettelijke maatregel achter me, voor als het nodig was. Ik begreep, en stond daar ook achter, dat de overheid moet kunnen ingrijpen als kinderen mishandeld en verwaarloosd worden, maar ik vond dat ingrijpen op den duur akelig werk. Ik moest de kinderen uit huis plaatsen, zij zaten met hun spullen in vuilniszakken en al achter in mijn auto onderweg naar een tehuis..."

Na acht jaar ging Van Pagée de pleegzorg in: "Daar heb ik veel plezier aan beleefd. In Amsterdam werkte ik bij het Sociaal-Agogisch Centrum 'Het Burgerweeshuis', waar een afdeling gezinshuizen was. Vier kinderen in een gezinshuis en het huis was van hen. Daar zochten wij dan pleegouders bij. Wij waren trots op de manier waarop we die mensen selecteerden, met *fingerspitzengefühl*, zeiden we. Echtparen beoordelen of ze geschikt waren.

We hadden zeker acht gesprekken met hen als zij het werden en iemand van ons ging een weekeind bij hen logeren. Dan moet je toch een beeld hebben. Maar ik vergeet nooit die keer, nog maar een half jaar later, dat een door ons geselecteerd echtpaar ging scheiden. Dat hadden we niet voorzien met de selectieprocedure waar we zo trots op waren. Dat scheiden is helemaal niet zo onlogisch. Een overweging om actief te worden in de pleegzorg kan ook zoeken zijn naar een nieuwe uitdaging in het leven: zullen we een nieuw huis kopen of nog een kind maken? En pleegzorg kan dan ook... Ik realiseerde me dat we feitelijk een gewoon sollicitatiegesprek voerden met wel duizend vragen waar zij wel duizend-en-één antwoorden op hadden. Het ging ons erom of wij hen wel geschikt vonden en we hadden geen aandacht voor hun besluitvormingsproces. Dat moet anders dachten we toen en we moeten van die eenzijdige selectie naar een voorbereidingsprogramma op hun werk in de pleegzorg. We gingen schrijven. Tot iemand zei: bestaat er zoiets al niet? Niet in Nederland. Uiteindelijk hebben we — in de pre-Google-tijd — een Amerikaans voorbereidings — én samenwerken-aan-selectie-programma gevonden en naar Nederland gehaald. Dat is ingevoerd onder de naam STAP-pleegzorg educatietraject." Dit trainingsprogramma voor ouders hielp mensen een weloverwogen besluit te nemen.

Al eerder In 1983 had Van Pagée met anderen de stichting Op Kleine Schaal opgericht. Tehuizen waren er teveel en ze waren te groot, deinstitutionaliseren was het devies, al werd dat destijds nog niet zo genoemd. Het was de tijd van 'hou het klein', volgens de filosofie van E.F. Schumacher, de pleitbezorger van de kleinschaligheid die met zijn boek *Small is beautiful* internationaal de aandacht trok.

En hoewel (kleine) tehuizen soms nodig zijn voor heel ingewikkelde kinderen, aldus Van Pagée, we moeten weg uit het institutie-denken: "Het systeem doet meestal de dingen voor mensen, of aan mensen, maar lang niet altijd met mensen." Het gevolg daarvan is dat veel menselijke kracht onbenut en ongebruikt blijft.

Fluitend naar huis

Op een goede dag liep Van Pagée op een conferentie "ergens een workshop in" en ontdekte hij de *family group conference*, een in Nieuw-Zeeland ontwikkelde manier van omgaan met problemen en familiekwetsies op basis van tradities van de oorspronkelijke bevolking van Nieuw-Zeeland, de Maori. De Nieuw-Zeelandse overheid nam die traditie als uitgangspunt om de family group conference als centraal mechanisme in de nieuwe 'Kinderen, jongeren en hun familie-wet' vast te leggen (1989). Het principe van de *family group conference* is: maak de kring groter rond de hoofdpersoon, leg het probleem in het midden van die kring en vraag de aanwezigen als eerste om een plan. "Mijn verrassing was toen: er is dus wèl een andere manier dan van buitenaf 'ingrijpen' zoals ik bij de jeugdbescherming deed. Vraag het eerst aan henzelf. Het was het antwoord op de vraag waarmee ik rondliep vanaf het moment dat ik bij de Kinderbescherming begon. Ik weet nog dat ik toen fluitend naar huis ging en dacht: nou dat kunnen we hier ook doen."

Vlot ging het echter niet: "Iedereen was midden jaren negentig aan het fuseren, of aan het de-fuseren. Het stelsel was heel druk met zichzelf en op een gegeven moment ben ik er mee opgehouden. Totdat er een goede collega kwam, Job van As van het Sociaal-Agogisch Centrum die in Engeland met hetzelfde in aanraking was gekomen. We hebben een nieuwe poging gewaagd, èn het slimmer aangepakt." Een aantal geïnteresseerde organisaties legden wat geld in, het VSB-Fonds ging steunen en met een klein startkapitaal kon begonnen worden. Paul Nixon die met *family group conference* actief was in Engeland werd uitgenodigd voor het geven van een eerste training.

De eerste conferentie

Vanuit de stichting Op Kleine Schaal werd in 2001 het Centrum voor Herstelgericht Werken opgericht, de voorloper van de in juni 2002 opgerichte Eigen Kracht Centrale. Herstelgericht werken, overgewaaid uit de V.S. en ontstaan in de jaren zeventig, is een methode die bemiddelt tussen daders en slachtoffers van misdrijven en hun wederzijdse familie en vrienden-netwerk. In Nederland noemden we dat destijds een Echt Recht-conferentie. De *family group conference* en het herstelgericht werken vormen de basis van de Eigen Kracht-conferentie waarvan de eerste in Nederland plaatsvond in mei 2001.

Het essentiële uitgangspunt van de Eigen Kracht-conferentie is behoud van zeggenschap en regie van burgers over hun eigen leven. Een familie, een groep mensen, maakt een plan dat draagvlak heeft om daarmee problemen rond een persoon op te lossen of te verminderen. De deelnemers gebruiken hun eigen kracht om hulp te bieden waar ze dat kunnen en hulp te vragen aan de hulpverlening als dat nodig is. De eigen regie blijft voorop staan, ook in contact met organisaties en overheden.

Wel is het zo dat de overheid voorwaarden kan stellen aan het plan en moet kunnen ingrijpen als daar een reden voor is. Dat geldt in alle landen die het Kinderrechtenverdrag hebben ondertekend. Van Pagée: "We zeggen niet: we kieperen het probleem over de heg bij de familie en die zoekt het verder maar uit. Als een moeder bijvoorbeeld drinkt, moeten er in het plan ook afspraken zijn die dat aanpakt. Als een familie daar geen rekening mee houdt, dan kan het plan niet als goed en veilig worden geaccepteerd."

Een gouden greep

Sinds 2001 zijn er meer dan 10.000 conferenties georganiseerd, voor kinderen en jongeren, voor ouderen, gezinnen, scholieren, ernstige en chronische zieken, daklozen, schooluitvallers, mensen met psychische problemen, dreigende uithuiszetting, (ex)gedetineerden, buurtkwesties, mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, en daders en slachtoffers van een misdrijf.

Elke Eigen Kracht-conferentie wordt goed voorbereid door een coördinator. Deze persoon heeft een activerende functie en is vooral gericht op het zo groot mogelijk maken

van een (veilige) kring. Hij of zij mag geen belang hebben bij de uitkomst van een plan en mag zich niet bemoeien met de inhoud: "Toen wij begonnen met conferenties faciliteren was de onafhankelijkheid en neutraliteit van de coördinator het moeilijkst te realiseren onderdeel. Wij als professionals konden alleen maar denken aan coördinatoren als andere professionals. Tot één van ons op de gedachte kwam zijn broer als coördinator te vragen. Het was een ICT-man, een aardige en praktische vent, met het hart op de goede plaats. Ik vond dat eerst een gekke gedachte, maar we hebben het wel gedaan. En dat was een gouden greep. Het is helemaal niet moeilijk om zo coördinatoren te vinden. Inmiddels hebben we in Nederland achthonderd onafhankelijke, getrainde medeburgers als coördinatoren die geen belang hebben bij de uitkomst van een plan. Ze spreken gezamenlijk wel honderd talen en komen uit alle mogelijke culturele, achtergronden. Zo hebben burgers een keuze: man of vrouw, culturele achtergrond, taal." Zij zijn niet in dienst maar krijgen per conferentie betaald voor hun werk.

De term 'eigen kracht'

Eigen kracht is inmiddels ook een door de politiek gebezigde term. Thijs Jansen: *Eigen verantwoordelijkheid, eigen kracht, participatie. In dit krachtenveld dreigt het gedachtegoed van de Eigen Kracht Centrale om allerlei redenen enigszins uit het zicht te raken. In 2014 blijkt ineens dat jullie veel minder inkomsten hebben. Nogal paradoxaal in een tijd waarin je zou zeggen: als er een tijd rijp is voor dit concept, dan is dat nu. Er is toch iets aan de hand.*

Van Paae: "Dat is een ander probleem. In de decentralisatie is het stelsel ook weer aan het doen wat het het liefste doet, namelijk zichzelf reorganiseren. 't Is dus heel erg bezig met zichzelf en minder met waar het om gaat, de families. Je zou kunnen zeggen dat je aan de ene kant de systeemwereld hebt, en aan de andere kant de leefwereld van mensen. De systeemwereld denkt: als wij nou maar heel goed samenwerken, dan wordt het allemaal fantastisch. Maar dat is niet zo. De energie moet zitten in een goede samenwerking met de hoofdpersoon en diens familie en vrienden-netwerk. Daar zit naar mijn idee te weinig energie in, die gaat op aan de nieuwe procedures en wie wat wanneer doet: herorganiseren, fuseren, of de-fuseren. Hetzelfde als we toen in het begin hadden."

Zijn die professionals weer helemaal met zichzelf bezig? Maar het vervelende voor jullie is dat het Eigen Kracht-concept in een soort verkeerde hoek wordt gezet op dit moment.

"Dat begon al in 2008. Er waren ambtenaren van Binnenlandse Zaken die zeiden: hé, eigen kracht, mooi. De mensen gaan het nu allemaal zelf doen, zonder kosten voor de overheid. Maar zo eenvoudig is het natuurlijk niet. Net zoals je niet kunt *empoweren*, kun je wel condities daartoe scheppen, om een plan vragen bijvoorbeeld, ook als je daar voorwaarden aan stelt. Mensen nemen dan het heft in eigen hand, nemen de regie en worden zo krachtiger. Het lijkt dat mensen de klok hebben horen luiden, maar niet precies weten waar de klepel hangt."

Het is dus verkeerd begrepen, en in de verkeerde hoek terechtgekomen? Maar het is bewezen dat de conferenties werken. Het is goedkoper. Is de effectiviteit in getallen te zien? Wat zit er in de weg?

“Ik zie het in het buitenland ook gebeuren dat mensen niet echt zelf de regie mogen houden, de hulpverlening is ook *employment driven*. Het gaat ook over werkgelegenheid, over salarissen. Tachtig procent van het plan dat de familie-groep maakt voeren zij uit, en twintig procent zijn vragen om formele hulp. In Amsterdam is een onderzoek gedaan naar de effecten van een Eigen Kracht-conferentie in jeugdzorgsituaties en die effecten zijn ook gekapitaliseerd. Per situatie scheelt dat 17.000 euro na aftrek van de kosten voor de Eigen Kracht-conferentie. Dat is dus substantieel. Wethouder Asscher van Amsterdam had toentertijd wel duizend van die situaties. Dan kun je er wel drie nullen achter zetten.”

Dan worden de organisaties wakker en denken: dat geld gaat straks allemaal bij ons weg?

“En dan wordt het ineens niet meer zo’n leuk experimentje met inspraak van burgers, maar kan het wel eens leiden tot een *system change*.”

Van Pagée is niet pessimistisch. Uiteindelijk is het zo dat mensen zich er goed bij voelen het heft in eigen hand te nemen en te houden: “Je ziet het op meer plekken, studenten die zich aan het verzetten zijn tegen stelselachtige dingen, zoals rendementdenken. Het is toch idioot dat volwassen burgers over hun eigen problemen of conflicten niet als eerste de regie hebben. Natuurlijk lukt het niet bij iedereen. Ik weet ook uit onze cijfers dat in een op de tien situaties een conferentie niet mogelijk is, te veel ellende en teveel gebeurd waardoor een conferentie niet veilig georganiseerd kan worden.”

Sinds 1 januari 2015 heeft iedereen die met jeugdzorg of de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) te maken krijgt, recht op het maken van een eigen plan van aanpak. Dat is wettelijk geregeld in de Jeugdwet. In Artikel 51 H van het Wetboek van Strafvordering staat dat de politie daders en slachtoffers in een zo vroeg mogelijk stadium zal inlichten over de mogelijkheden van bemiddeling. Toch betekent dat nog niet dat het ook gebeurt: “Toevallig hoorde ik deze week een procureur-generaal op een bijeenkomst in Amsterdam zeggen: daar hebben we geen geld voor, sorry. Terwijl we dus heel goed weten wat herstelbemiddeling kan opleveren, is een kosten-baten analyse verdraaid moeilijk te maken. En voor de mensen die belangen bij de status-quo hebben is het ook niet aantrekkelijk om die te maken. Dat zou wel eens consequenties kunnen hebben voor de manier waarop we het stelsel hebben georganiseerd.”

Van Pagée voegt er nog aan toe dat als je een programma wilt invoeren je er gauw zeven jaar mee kwijt bent, en programma’s met als kern de regie in eigen hand nemen gaan wel drie keer zo lang duren. *System change* is een langzaam maar gestaag proces.

Tot slot stelt Jansen de vraag aan Van Pagée of zijn protestantse achtergrond met de traditie van ‘soevereiniteit in eigen kring’ van invloed is geweest op zijn passie voor Eigen Kracht?

“Dan kan niet anders. Dat heb je natuurlijk meegekregen van thuis. Mijn broers en zussen, ze zitten allemaal in het onderwijs of het sociaal werk. Ja, er zijn wel verbanden, en nu

je dit zo zegt, denk ik dat mijn vader zou opkijken als hij hier bij geweest was. Toch meer dominee dan gedacht.”

Kleine stapjes zetten

Marijke Verstappen, gemeentesecretaris van Wageningen en op deze bijeenkomst fungerend als *sidekick* meent dat de rode draad in Van Pagée's verhaal zijn zoekende geest is. Al vanaf het begin van zijn carrière had hij het gevoel dat het anders moest en ging, al doende, met volharding op zoek naar andere methoden: “Zo van: ik laat me inspireren, ik ga ervoor. En als hij een andere aanpak had gevonden, nam hij die niet klakkeloos over, maar ging hij reflecteren. Dat vind ik interessant om mee te nemen. In de gemeente hebben we volop te maken met decentralisaties. We worden nonstop geconfronteerd met het feit dat het anders moet, maar hoe? Dan is het mooi om te horen over reflectie. Zulke momenten nemen we vaak niet omdat we gedreven worden met zijn allen, door eisen hier en tijdsdruk daar. Door bezuinigingen. We noemen dat wel beleid maken of reflectie, maar dat is het in essentie eigenlijk niet. Dat gesprek met elkaar aangaan en echt nadenken, daar nemen we weinig tijd voor en die tijd wordt ons ook niet gegeven.

Een tweede punt in Robs verhaal is het recht om je eigen regie in deze wereld te mogen hebben. Het gaat om de mens en de menselijk kracht. Hoe krijgen we dat recht op een goede manier in het middelpunt van alles wat we doen? En dan maak ik een bruggetje naar de participatiemaatschappij. Dat is volgens mij het meest waanzinnige, verkeerde woord dat er ooit door iemand de wereld is ingeslingerd in de afgelopen jaren. Wij kregen er ook collectief pijn van in ons buik en dachten: van dat woord komen we nooit meer af. We moeten loslaten, we mogen het weer zelf doen, maar mensen ruiken dat het gaat om gewoon bezuinigen. En dat maakt het weer ongelooflijk lastig om het goed te gaan doen, dat is echt heel moeilijk. De weg naar de burger, de inwoner, zijn we nu al worstelend met elkaar aan het terugvinden. Het is dan ook balen dat een initiatief als Eigen Kracht ondergesneeuwd dreigt te raken in wat je kunt noemen de wereld van het geld, want dat is toch wel een drijvende kracht achter de decentralisaties.

Als derde punt noem ik *system change*. Die hoop ik nog mee te maken. Of ik dan nog bij een gemeente werk of dat ik allang iets anders doe, of op mijn 85ste voor mijzelf zorgend bezig ben, ik hoop dat er iets is terechtgekomen van die *system change*. Zelf zit ik nog even in de wereld van het systeem en ik hoop van binnenuit wat te kunnen doen. De vraag is hoe lang je zoiets volhoudt, maar ik ga er nog even mee door.

Als vierde punt zou ik de cijfers en het onderzoek naar effecten willen noemen, naar die van Eigen Kracht bijvoorbeeld. Aan de ene kant is het hartstikke mooi als we dat soort cijfers hebben, maar ze kunnen gebruikt worden door de politiek om te zeggen: laten we dit vooral doen, of laten we het vooral niet doen. Ik heb gemerkt dat cijfers vaak niet terzake doen, het is maar net welke kant je met elkaar uit wilt. Je kunt ze gebruiken en misbruiken.

Of je denkt: waar is de onderste la? Dat is jammer want met een onderzoek zou je best wat kunnen doen. Maar je ziet er op dat moment ook de relativiteit van in. Als de politiek niet wilt, kun je met twintig cijfers aankomen, of met tweehonderd, dat is niet wat gaat maken dat iets werkt.

Wat werkt dan wel? Ik denk: kleine stapjes zetten. Ik heb goed geluisterd naar de goeroes van het transitie management. Zij zeggen dat als het gaat lukken, het minimaal twintig jaar zal duren. Vandaar dat ik zeg dat ik hoop dat ik er dan nog bij ben.

Wat we nodig hebben is de juiste mensen op de juiste plek, die met vasthoudendheid dingen voor elkaar krijgen, al doende. En of ze dan in de systeemwereld zitten, of daarbuiten, het gaat uiteindelijk om de mensen die denken: het moet gewoon lukken en dan elke keer weer bedacht zijn op het feit dat je niet opnieuw in de eigen valkuil dondert zoals de overheid zo vaak doet: dat het nieuwe ontdekte op een gegeven moment niet weer een institutie an sich wordt.”

De discussie

De discussie wordt geleid door Pieter Hilhorst, oud-wethouder van Amsterdam, VARA-ombudsman van 2010 — 2012 en schrijver/journalist. Hij vertelt dat hij Eigen Kracht-coördinator is en in het verleden het televisieprogramma *Pioniers* heeft gepresenteerd voor de IKON dat ging over op *system change* gerichte voortrekkers. Een van die pioniers was Rob van Pagée, door de televisiekijkers gekozen tot pionier van de eeuw. Hilhorst benadrukt nog eens dat het bij Eigen Kracht niet gaat om de eigen opvattingen en dat het moeilijk is je daarvan steeds bewust te blijven.

Samenvatting discussie

1. Er is een soort machtsstrijd aan de gang tussen mensen die belang hebben bij de huidige situatie en degenen die een *system change* willen. Een verhaal van Marten Toonder illustreert dat. Op een gegeven moment heeft iemand uitgevonden dat je gratis en voor niets energie kunt opwekken. Iedereen komt in opstand. Oliemagnaten en andere belanghebbenden die denken: O god, dat is absoluut niet de bedoeling. Maar er wordt niet openlijk gezegd dat het over macht gaat.

2. Mensen zitten a.h.w. in de systeemwereld gebakken en handelen van daaruit met de beste bedoelingen. Er is ook angst voor verandering.

3. Het is moeilijk in een ander denkraam van burgerkracht en eigen kracht te komen als je in de systeemwereld bij elkaar zit. We blijven erin zitten als we blijven controleren in plaats van faciliteren. Als we blijven *zorgen voor* in plaats van *zorgen dat*. Als je de macht hebt, word je op een bepaalde manier blind en lui, en ook angstig.



De werksessie over de Eigen Kracht Centrale in de voormalige regentenkamer van de in 1723 gebouwde liefdadigheidsinstelling Corvershof in Amsterdam

4. Als mensen vijftig jaar gewend zijn aan een klant-consumentenhouding, moeten ze daarvan afkicken en een switch maken om burger te worden. Maar dat gaat niet in vijf jaar gebeuren, maar dat hoeft ook niet twintig jaar te duren als je het slim inricht.
5. Eigen Kracht is het weer teruggeven van zelfbeschikkingsrecht aan mensen die langzaam aan consument zijn geworden. Het is begonnen als een beweging en blijkbaar is dat nodig als je met elkaar iets visionairs wilt uitdragen. Maar Eigen Kracht is ook een bedrijf geworden dat wordt geabsorbeerd door het stelsel. Het wordt zelf systeem of in het systeem gezogen, er komt wetgeving. Dat gaat altijd zo. Het is een paradox. Als je wilt dat mensen zelf plannen maken, ernaar handelen en verantwoordelijk zijn, heb je een organisatie nodig met organisatoren. Er is dan een soort Uber nodig om weer een beweging te krijgen.
6. In tien jaar tijd zijn de studiegidsen op de hogeschool vijf keer zo dik geworden. De examencommissies hebben het zes keer zo zwaar gekregen met bezwaarschriften. Het systeem houdt ook de opleidingen gevangen. Het is lastig om Eigen Kracht in het onderwijs in te voeren.

7. De term Eigen Kracht wordt tegenwoordig misbruikt en verkeerd geïnterpreteerd. Mensen denken dat het betekent: zoek het zelf maar uit.

Ook denken mensen dat professionals bij Eigen Kracht-conferenties niet meer van belang zijn. Maar dat is een misverstand. Als bij de Raad voor de Kinderbescherming een geval van een kind op het bureau dwarrelt, dan meldt de Raad dat aan voor een Eigen Kracht-conferentie. Er komt een onafhankelijke coördinator die de kring rond het kind groter maakt. Er wordt een conditie gesteld, er moet iets geregeld worden over bijvoorbeeld een alcoholprobleem van een ouder. Dan heb je een plan. De professionals hebben dat plan — opgesteld door de familie — hard nodig. Gemiddeld bevat het plan een aandeel van twintig procent van professionals. Dus die professionals moeten blijven en gaan samen met de familie aan het werk. Als je een ernstige dwangneurose hebt kun je wel een oom hebben die je op de vingers tikt, maar je hebt meer aan een therapeut die je leert ermee om te gaan. Professionals blijven een belangrijke rol vervullen, zij nemen alleen een andere positie in dan voorheen.

8. In Rotterdam is er een rechtszaak over een onder toezichtstelling van een kind geweest waar de rechter bepaalde dat het probleem eerst in familiegroepsverband besproken moest worden. Het voordeel van de nieuwe Jeugdwet is dat je je kunt ontworstelen aan de dwang van de overheid en dat advocaten hierop kunnen wijzen. Vaak weten mensen niet dat de mogelijkheid van Eigen Kracht bestaat.

9. De econoom Thomas Sedlacek die zich bezighoudt met de oorsprong van de economie en sociale waarden heeft gezegd dat er twee stromingen zijn, een met een harde en een met een zachte kant die door elkaar heenlopen en elkaar in balans opvolgen. We zouden met elkaar moeten zoeken naar het momentum waarin de transitie, de structurele verandering, kan plaatsvinden.

10. Psychiatrische werkers en sociaal werkers in het veld zouden geen boodschap hebben aan cijfers over kosteneffectiviteit van de financieel manager of de wethouder. Er zijn kosten en er zijn baten en de samenleving heeft ongelooflijk veel baat bij bepaalde dingen. Die baten vallen evenwel niet in het begrotingsboekje van de gemeente. Ze vallen bij de zorgverzekeraar, of bij de huisarts die meer tijd krijgt voor de patiënten omdat er minder op het spreekuur komen. Dat komt voor een deel door de decentralisatie. De gemeente investeert in de samenleving, maar krijgt er geen baten voor terug. Dat betekent minder onderhoud aan wegen of minder lantaarnpalen. *Follow the money* is dus heel belangrijk.

11. Een argument tegen het feit dat professionals weerstand hebben tegen cijfers is het volgende: In Zuid-Holland is een onderzoek gedaan dat heel precies aangeeft hoeveel geld

er aan gezinnen is uitgegeven. De professionals die erbij betrokken waren schrokken zich wild en zeiden: Wat! Wordt er voor dit gezin 168.000 euro uitgegeven? Als wij dit geld ter beschikking hadden, zouden we heel wat anders kunnen doen dan we nu kunnen. Cijfers kunnen ook bevrijdend werken. Er zijn uiteraard professionals die zeggen: faciliteer mij, help mij met de cijfers en loop mij verder niet in de weg. Er is niets mis mee professionals kostenbewust te laten worden. In de jaren zeventig was economie onderdeel van de opleiding voor maatschappelijk en cultureel werk.

Een andere punt wat betreft kosten is dat de decentralisatie de gemeente met een set afspraken heeft vastgenageld aan een instelling met transitie-arrangementen, omdat er continuïteit in de infrastructuur moet zijn. Maar over anderhalf jaar is die overgangsperiode voorbij en dan gaat het kostenelement wel degelijk een rol spelen bij de gemeente.

12. Er zijn mensen die niet om emancipatie zitten te springen. Je moet ze dus opvoeden hoe ze straks het heft in eigen hand kunnen nemen. Het gaat om veranderen van routines en gewoonten. Professionals moeten zeggen bij Jeugdbescherming: wij praten nooit over een gezin zonder het gezin erbij. Het begin van de hulpverlening is een plan maken. Wat gaan we doen? Oververandering vangedrag ook nog dit: Als dateen rechtis, ofeengebod, dan zijn weniet bezig met gedragsverandering, maar met systemisch ingrijpen: O, dat mag ik niet doen! We hebben hele rijen boeken staan over gedragsverandering, maar uiteindelijk gaat het er toch om: wat is mijn overtuiging, welke goede en slechte ervaringen heb ik die maken dat die overtuiging blijft? Als er iemand op de conferentie komt die zegt: O god, tante Annie is er ook! Meneer zou u mij niet willen helpen? dan kun je je als professional gevleid voelen. Ah, ze zien wat in mij, maar dat is een grote valkuil. Val er niet in.

13. Er zou een cultuur moeten komen waarin het normaal is om te experimenteren. Dan kun je leren en zeggen: dit werkt wel en dat niet. In plaats van een belangenstrijd komt er dan een verlangenstrijd met ruimte voor creativiteit en variëteit.

Meedoen

Met Henk Oosterling, Rotterdam Vakmanstad, Rotterdam

Rotterdams Vakcollege de Hef, Rotterdam, 28 mei 2015



Henk Oosterling (links) en Thijs Jansen

Voor oprichter Henk Oosterling van Rotterdam Vakmanstad is vakmanschap een levensstijl die niet alleen de school, maar ook de buurt, de markt en de stad omvat. "Ik ga niet uit van de klacht maar van de kracht van mensen."

De achtergrond

Henk Oosterling (1952) is geboren in de Rotterdamse wijk Feijenoord, op een steenworp afstand van Vakcollege de Hef, “in een echte, grote volksfamilie, een stelletje asociale bij elkaar waarin alles met de handen beslecht werd.” Vader was havenarbeider en werkte voor de Holland Amerika Lijn; op zijn 48ste werd hij afgekeurd.

In 1959 verhuist het gezin naar het Nieuwe Westen, waar Oosterling naar de lagere school gaat, de mulo, de havo en de kweekschool, vanaf 1968 officieel pedagogische academie (pabo) geheten. Vlak voor hij examen moet doen, verlaat hij de kweekschool: “Ik vond het helemaal niks. Ik wist dat als je examen doet, je je hele leven vastzit in een koker. Ik kom nu op scholen waar ik indertijd heb gekweekt en ontmoet daar medestudenten. Ze zeggen: jij bent degene die een maand voor zijn examen afhaakte. Had ik dat maar gedaan.”

Geen diploma dus. Oosterling zag het niet zitten te werken in de toenmalige onderwijsstructuren. Hij besluit staatsexamen gymnasium te doen. In een jaar tijd. Op 1 september 's ochtends om zes uur beginnen met studeren: “Ik ben niet gestopt, ook niet in de weekeinden, tot tien uur 's avonds. Tot Sinterklaas. Grieks en Latijn. Mijn hele huis hing vol met behang met alleen declinaties, conjugaties, Homerus en Livius. Toen ik klaar was en examen had gedaan, dacht ik, ik doe nog Hebreeuws, Sanskriet, wiskunde, maar toen werd ik een beetje moe. Ik had geld nodig en ben hier aan de overkant taalles gaan geven aan gastarbeiders. Het lesmateriaal was puin en ik stelde voor zelf lesmateriaal te gaan ontwikkelen. Dat was in 1974. Tegelijkertijd startte ik samen met een aantal bevriende onderwijzers op de Polderkwartierschool, hier verderop aan de Polderlaan een radicaal schoolexperiment dat dezelfde structuur had als wat we nu op Bloemhof doen. Veel ouderparticipatie, zelf leer middelen maken, zoals op de Freinetschool. Het was succesvol maar door het anarchistisch karakter — het was 1975 — werd het door de politiek geblokkeerd. Daar ligt waarschijnlijk de basis voor wat ik dertig jaar later met Vakmanstad ben gaan doen. In dat jaar ben ik filosofie en linguïstiek gaan studeren in Leiden. Ik dacht, als ik het daar red — Leiden was de meest conservatieve universiteit — dan pakken ze me nooit meer, dan krijgt niemand mij er nog onder. Maar de studie was daar heel erg goed. Met Van Peursen, Nuchelmans, Fresco. Ik heb daar mijn kandidaats linguïstiek gedaan.”

Het is een trend bij Oosterling. Hij begint aan iets, en vindt het puin: “Ik creëer dan samen met anderen iets dat ik zelf interessant vind.”

Hij ontwikkelde met anderen twee taalmethoden, een voor gastarbeiders — vier dikke pillen van boeken: *Nederlands voor gastarbeiders* en een voor allochtone, werkende jongeren — *En nou in 't Nederlands!* — en schreef voor het Nederlands Centrum Buitenlanders een cursusboek voor lesgevers in buurthuizen. Eind jaren zeventig kreeg hij er genoeg van en verkocht hij de copyrights.

Hij vertrok naar Japan voor een opleiding in de martial arts, met name kendo, Japans zwaardvechten. Judo en karate beoefende hij al vanaf zijn elfde jaar. Eenmaal terug in

Nederland stichtte hij in Bloemhof een kendoschool, werd hij in 1983 Nederlands kampioen en uiteindelijk captain van het Nederlandse team. Na terugkomst in 1981 “ben ik mijn doctoraal filosofie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam gaan doen en in Leiden Japans.”

Oosterling ging ook weer boeken schrijven. Hij schreef in 1982 het rapport *ME weg ermee*, het was de tijd van protesten tegen kerncentrale Dodewaard, in 1983 voor de basisschool een lesmethode over alternatieve energie, *Energie in 't klein*, en in 1985 een handboek over zwaardvechten: “En toen ben ik in 1985 afgestudeerd, cum laude zoals het hoort voor een arbeidersjongen. Mijn specialiteit is Franse filosofie — Deleuze, Foucault, Derrida, Lacan, Bataille en daar ben ik uiteindelijk (ook cum laude) op gepromoveerd in 1996. Ik heb ook veel onderzoek gedaan naar kunstpraktijken en heb met regisseurs als Peter Greenaway en theatermakers als Johan Simons en Guy Cassiers samengewerkt. Ook met de filosofen Peter Sloterdijk en Slavoj Žižek heb ik in periodes intensief gewerkt.”

En passant bekent Oosterling dat hij aanvankelijk “een verschrikkelijk grote woede had omdat ze me gewoon genaaid hadden. Dat ik niet meteen naar het gymnasium mocht. Maar die woede is langzaam omgedraaid. Woede is alleen maar energie, en die moet je transformeren naar een positieve vorm.” Oosterling is sinds 1985 docent en onderzoeker aan de Erasmus Universiteit, sinds 2001 hoofddocent wijsbegeerte. Het hoogleraarschap heeft hij nooit geambieerd. Hij richtte wel een zelfstandig onderzoekscentrum op met een eigen internationaal onderzoek naar de relaties tussen filosofie, kunst en politiek waarover hij tussen 1996 — toen hij de onderzoeksprijs van de Erasmus Universiteit kreeg — en 2005 een zevental nationale en internationale symposia organiseerde.

Begin van Rotterdam Vakmanstad

In 2004 lanceerde Oosterling zijn ideeën voor Rotterdam Vakmanstad. Aanleiding voor dat initiatief was de uitnodiging om een stadslezing te houden. Er heerste een chaotische stemming in Rotterdam na de moord op Pim Fortuyn in 2002: “Het was in Rotterdam een zootje. Ik heb toen een analyse gemaakt van Rotterdam, die van arbeidersstad een cultuurstad was geworden. De havens waren weg, het vakmanschap verdwenen, de wereld was gedigitaliseerd en geglobaliseerd. Toen heb ik gezegd dat we het vakmanschap moesten terugbrengen op scholen, maar dan wel een 21ste eeuwse duurzaam vakmanschap.”

Twee jaar later in 2006, worden de ideeën over Rotterdam Vakmanstad aan diverse partijen gepresenteerd en in 2008 kan worden gestart in het kader van het Grotestedenbeleid en het Pact op Zuid onder verantwoordelijkheid van wethouder Dominique Schrijer. Pact op Zuid is een megaproject dat tot 2011 heeft geduurd, om kansarme, verloederde wijken van Rotterdam Zuid in prachtwijken te veranderen. In 2012 ging het over in Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Op diverse basisscholen werd een integraal lesprogramma geïntroduceerd, gericht op vakmanschap, integraliteit, duurzaamheid en interculturaliteit, tijdens schooltijd

en buiten schooltijd. Kern van het programma is jongeren laten ontdekken waar ze interesse in hebben en waar ze goed in zijn, ze leren inzien dat de dingen in de wereld door mensen gemaakt zijn en dat ze op een voor hen behapbare schaal verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen voor wat ze zelf doen. Dat laatste is belangrijk. Geen kind mocht van Oosterling nog antwoorden “weet ik niet” op essentiële vragen als “waar komt je eten vandaan?” De pedagogische ideeën ontleende hij aan de filosofieën die hij decennia daarvoor had onderwezen op de Erasmus Universiteit.

Op basisschool Bloemhof begint Oosterling met directeur Wim Pak in 2008 met het programma *Fysieke integriteit*: “Ik maakte een eco-sociale cirkel met elkaar opvolgende activiteiten: je gaat bewegen en je krijgt honger. Er moet gekookt worden. Waar komt het eten vandaan? Uit de tuin. Die tuin moet verzorgd. We besloten ook judo toe te voegen. Filosofie kwam erbij. Na drie jaar zagen we heel goede resultaten, Cito-scores zijn tien punten omhoog gegaan naar het landelijk gemiddelde. We hebben net het landelijke Basisschool Debattoernooi achter de rug. Bloemhof is nummer zeven geworden. Het is niet te geloven wat je de kinderen hoort beargumenteren.”

Vanaf het begin zijn in deze projecten MBO- en HBO-studenten betrokken die er hun stages lopen. Ondertussen is Rotterdam Vakmanstad met zijn programma's uitgebreid naar het VMBO- en het MBO-onderwijs. In het Vakhuis, voor jongeren van 10 tot 14 jaar, zijn er keuzevakken: techniek, gezondheid/zorg, ICT en cultuur. De Vakwerf is voor 14 tot 19-jarigen. Zij volgen naast hun MBO-opleiding extra modules bij Vakmanstad die hen bij hun stage in bedrijven begeleidt. Ze krijgen les in ondernemerschap, financieel beheer en duurzaamheid.

Rotterdam Vakmanstad is inmiddels een stichting met vierendertig werknemers. De lessen zijn, in Oosterlings woorden, “tot producten vermarkt.” Je kunt zes uur, vier uur of twee uur les inkopen. De scholen betalen met geld dat de gemeente beschikbaar stelt: “We zitten nu op vijf scholen en over drie jaar wil ik op vijftien scholen zitten. Dan zijn we niet meer afhankelijk van externe gelden en kunnen we de programma's binnen vier jaar in de schoolleerplannen verankeren.

De taal van Oosterling

Oosterling hanteert een geheel eigen, in de loop der jaren ontwikkelde begrippentaal, een discours. Neem *hyperkritiek*, kritischer zijn dan kritisch: “Dat betekent dat je eigenlijk cynisch bent. Op alles wordt *ja maar...* gezegd. Ik zit helemaal niet te wachten op iemand die me voortdurend bekritiseert. Ik vind het heel vervelend als wij in onze organisatie mensen hebben die hyperkritisch zijn. Ik wil mensen hebben die meewerken, die iets bedenken en zeggen: Dat moet je niet zus doen, maar zo doen. En als ze dan zeggen *ja maar dat werkt toch niet*, dan zeg ik: Ja dag. Dat is hyperkritisch.”

Het tweede begrip is *hypokritisch*. Veel mensen in het Westen bevinden zich in het stadium van hypocrisie. Dat betekent dat je hier kan leven in grote welvaart, maar dat je ei-

genlijk profiteert van de rest van de wereld: “In West-Europa zijn we de eerste generatie die aan den lijve geen oorlog heeft meegemaakt, de meest begenadigde generatie, in ieder geval als je na 1945 geboren bent. Maar tegelijkertijd zijn er in de wereld wel honderdzeventig oorlogen gevoerd in onze naam. We zijn dus letterlijk collaborateurs. Als je betrokken bent, moet je niet weggijken en een slap verhaal ophangen. Je bent altijd deel van het probleem, maar je moet ook snappen dat je dus ook een deel van de oplossing bent. Mijn vraag is dan: Wat gaan we doen?”

Een sleutelwoord is skills

Thijs Jansen: *Je hebt in Japan skills ontwikkeld, de martial arts. Je was dag in dag uit bezig met trainen.*

“Een *skill* is de gerichte omgang met een medium, het middel dat je in je hand hebt, een zwaard in mijn geval, maar bij jongeren vooral een smartphone. Die is inmiddels zo vanzelfsprekend geworden dat ze haast vergeten dat ze dat ding in hun hand hebben. Het is een deel van hun lichaam geworden, zoals een pacemaker. Het gaat me erom dit gebruik weer bewust en daarmee hypokritisch te maken. Ik heb veel met kunstenaars gewerkt. Kunstenaars zijn doorgaans alleen geïnteresseerd in zichzelf, in niks anders. Maar, op het moment dat jij met die kunstenaars praat en zij doorhebben dat jij het werk dat zij maken echt probeert te begrijpen, gaan ze praten over het medium, over hoe zij iets door het hanteren van hun medium en in interactie met dat medium — verf, toon, dansant lichaam, computer — ontdekken waardoor ze zelf veranderen. In die creatieve daad valt de kunstenaar samen met het medium. Hij vergeet zichzelf. Dan is het ‘medium the message’.

Het besef van de werking van die media, van middelen in het algemeen, is in onze mediasamenleving onderontwikkeld. Onze werkelijkheid is uiteindelijk nagenoeg volledig geworteld in de media: we kijken op screens om de werkelijkheid te kennen. Dat geldt voor ons genoom, voor het DNA, voor zwarte gaten en supernova’s, maar ook voor de smartphone en de TomTom. Die onkritische consumptie van deze gemedieerde werkelijkheid noem ik radicale middel-matigheid. We leven naar de maat van onze middelen en zo’n medium of middel is de wortel, de radix, waarmee we in de wereld zijn verankerd. Onze menselijke bestaanswijze is radicaal middelmatig. Op het moment dat het medium stukt — je provider down, auto kapot, de tv doet het niet meer, je beltegoed is op, je smartphone gestolen — raak je volledig gedesoriënteerd.”

Heeft dat ook iets te maken met een esthetische levenshouding?

“Esthetiek heeft allereerst te maken met een samenhangende waarneming van de werkelijkheid. Net als een schilderij zie je de totaliteit, de samenhang, de compositie. Als je dit naar het leven vertaalt, gaat het niet om een afgesloten totaliteit. Dan krijg je iets wat letterlijk exclusief is: alleen voor ons soort mensen, dus fascisme en stalinisme. Een beeld ‘lees’ je in een keer, maar bij een tekst of een boek moet je aan het begin beginnen en eindig

je, na een tijdje, aan het eind. Het duurt voordat je weet waar het boek over gaat. Uiteindelijk heb je wel het hele plaatje, maar dat bouwt zich langzaam op. Als je voor een schilderij staat, heb je het hele plaatje in één keer te pakken, ook al zal de betekenis in het 'lezen' van die samenhang zich steeds meer ontwikkelen. Dat is een esthetische ervaring. Als je zo'n houding overzet naar het leven, gaat het erom dat je een blik moet leren ontwikkelen waarin je in staat bent vanuit een veronderstelde samenhang allerlei connecties te zien. En daarom proberen we leerlingen bij te brengen hoe zij op bepaalde schaal samenhang — waar zij onderdeel van zijn — kunnen ervaren, hoe klein de schaal ook is. Die samenhang is uiteindelijk eco-sociaal, want alles hangt met alles samen. Inzicht in die bewuste zijnswijze begint bij een simpele houding: interesse. En dit betekent niet veel meer dan tussen-zijn, een medium dus, een middel, het midden houden."

De samenleving als een netwerksamenleving, in gehelen gaan zien. Gaat het daarom?

"Ja, het gaat om netwerken als poreuze samenhangen van relaties. En we moeten wel beseffen dat die gehelen altijd geschaald zijn, contextueel. Het zijn geen universele, totale gehelen, ze zijn poreus. Met andere woorden, ze zijn inhaakbaar. Voor mij is maakbaarheid niet van belang, maar haakbaarheid van de samenleving, daar gaat het om."

Netwerksamenleving

De moderne samenleving is als informatiesamenleving tevens een netwerksamenleving. Dat betekent in Oosterlings visie dat:

1) je niet meer kunt zeggen dat je het niet wist;

2) dat je niet niet-betrokken kunt zijn. Wij moeten ons er rekenschap van geven dat wij wezens zijn die op elk moment met alles verbonden zijn. Al heb je alleen maar een smartphone, je bent overal mee verbonden: "Wij leven in een wereld waar kennis informatie is geworden. Het is tevens een beeldcultuur. Die informatie is dus als een virtuele wereld aanwezig. Die virtuele wereld is niet een onechte wereld, maar een wereld die in zijn effecten materieel en reëel is. Kijk maar naar de manier waarop de beurs werkt. Een speculatieve fluctuatie kan tot massa-ontslagen leiden. En dan is de vraag: kunnen en durven wij daaruit de consequenties te trekken?

Dat wil dus zeggen dat:

3) wij niet autonoom zijn. We kunnen ons nooit buiten het proces stellen en een objectieve kijk hebben. Je bent altijd een deel van het proces waarop je reflecteert. Dat noem ik *relationele autonomie*. Je bent als een knoop in een netwerk verbonden met alle anderen.

Bij een netwerkmentaliteit past een soort alertheid voor wat zich aandient, zodat creatief kan worden aangehaakt en nieuwe samenhangen kunnen worden geschapen. Die is nodig als je iets wilt beginnen, een onderneming bijvoorbeeld."

Ondernemerschap

De vraag is nu: *Hoe ga je van niets naar iets? Hoe begin je een Rotterdam Vakmanstad?*

Oosterling: "Eerst maak je een diagnose van de context waarin je gaat werken. Je kunt niet zomaar beginnen. Als ik een businessplan maak of een scenario schrijf, ga ik eerst kijken: wat gebeurt er nu allemaal in de wijk of op die school? Toen wij dat deden kwamen we tot een onthutsende conclusie, namelijk dat er waanzinnig veel partijen waren die geen van allen van elkaar wisten dat ze in de wijk werkten. Als je geld wilt verdienen, moet je daar bovenop gaan zitten: verbinden dus en samenwerken. Daar komt het idee van integraliteit vandaan. In de verbinding van groepen vind je veel overlap. Er wentelen allerlei wielen in het rond die jij denkt nog te moeten uitvinden.

Wij zijn ook bezig geweest met nadenken over hoe je het midden- en kleinbedrijf in de wijk erbij kan betrekken. Wij voeden vier dagen in de week ruim driehonderd kinderen op school. Dat eten moet ergens vandaan komen. De Turkse middenstand is blij met ons project, ook de marktkooplieden op de Afrikaandermarkt waar we veel kopen. Op een gegeven moment zie je dat ze dingen terug gaan doen. Ze gaan sponsoren, iets voor niets doen. Op een dag kregen we een pompoen van honderdtwintig kilo cadeau. Dat werkt educatief fantastisch.

In het samenwerken ga ik uit van een simpel standpunt. Iedereen vraagt *what is in it for me?* We moeten onder ogen durven zien dat mensen die in een proces stappen altijd specifieke belangen hebben. Die belangen moet je honoreren. Je moet erkennen dat het geen charitas is, geen filantropie. Ouders die op school komen, krijgen een vrijwilligersvergoeding. Voor sommigen die continu op school ondersteunen betekent dat in de maand honderdvijftig euro erbij. Maar voor de fiscus mag je maar vijftienhonderd erbij verdienen per jaar. We hebben dan ook allerlei fiscale problemen gehad.

Erken dat je deals maakt. We zijn bezig met sociaal ondernemen. Neem het ondernemen serieus. Het gaat om de verbetering van de situatie van mensen en dat is de context waarbinnen die deals worden afgesloten."

Is ondernemerschap te leren?

"Het is nodig onderscheid te maken tussen ondernemend zijn en ondernemerschap. Wij leren kinderen in het basisonderwijs ondernemend te zijn. Dat uiteindelijk in het VMBO en het MBO tot ondernemerschap leidt, lijkt mij voor de hand liggend. We kunnen je skills leren waarmee je ooit verder komt dan als je ze niet had geleerd. Ons ondernemerschap is wel eco-sociaal gericht op duurzaamheid. Dat wil zeggen dat jij niet je eigen toko runt ten koste van een ander. Het gaat mij om duurzaam ondernemerschap, dat je altijd in de samenwerking je belangen probeert te optimaliseren. Dat is een soort ondernemerschap waar wij nog veel in moeten investeren om dat te leren. Ondernemerschap is gebaat bij de alertheid waar ik zojuist over sprak. Alertheid is een

vorm van — ongerichte — intentionaliteit. Het is een open, poreuze interesse waardoor mensen in staat zijn iets te laten gebeuren, zonder dat ze bij voorbaat uit een soort defensieve houding zichzelf inperken met als gevolg dat ze kansen laten liggen. Een ondernemer is voortdurend, om het negatief te zeggen, op zoek om ergens een *quick buck* te maken. Anders gezegd, hij is op zoek naar *opportunities*. Daar proberen wij een eco-sociale invulling aan te geven.”

De organisatie

Om dingen voor elkaar te krijgen helpt ook Oosterlings model van de organisatie. Die heeft drie schalen die voortdurend in elkaar verweven zijn. Dat zijn *strategische visie*, *tactische samenhang* en *operationele focus*: “Als je die drie op alle niveaus van je organisatie niet met elkaar in samenhang kunt brengen, heb je een probleem. Dan gaan mensen op het operationele niveau panisch allerlei dingen doen, terwijl ze niet weten met wie ze zich nu moeten verbinden om de strategische visie handen en voeten te geven. Want je weet pas met wie je je moet verbinden als je een strategische visie hebt op grond waarvan je kunt bepalen wie je nodig hebt om iets te doen. Dat houdt tactisch in dat je ook weet met wie je daarvoor moet samenwerken. Zo zitten onze duurzaamheidsscenario’s in elkaar. Dit vormt de verbindingskracht van Vakmanstad als netwerkorganisatie. Niet het piramidemodel, geen *topdown* en *bottom up*, geen toplagen en lagen daaronder. Op het moment dat je in netwerken denkt en niet meer in piramides is er geen boven en onder meer. Die verbindingen noem ik *transversaal*. Maar iedere medewerker doet dat op zijn of haar eigen schaal. Je kunt niet van iemand verwachten dat hij alle rapporten en alle strategische visies leest, met alle besturen en ambtenaren praat, maar wel dat hij op de schaal waarop gewerkt wordt nadenkt over waar het op een andere schaal naartoe moet gaan. Opschalen in plaats van een stip op de horizon.”

Reactie van de sidekicks

Als sidekick fungeren op deze werksessie Loes Leatemia en Ramon Schleijsen, samen eerder geïnterviewd in maart 2015. Zij richtten in 2012 in Amsterdam het platform van initiatiefnemers Lokale Lente op, mensen die bezig zijn met het vinden van nieuwe vormen ter verbetering van de leefbaarheid en sociale cohesie van de stad. Leatemia vraagt naar de pedagogische onderliggende gedachte van Rotterdam Vakmanstad.

Oosterling: “Die is dat je voor kinderen allereerst ruimte moet scheppen zodat ze keuzes kunnen maken. De creativiteit die ze is afgeleerd op de scholen, moet weer getriggerd worden. Ik heb geen problemen met kinderen, ik heb problemen met ouders, en soms met docenten. Die moet je opvoeden. Kinderen zijn nooit het probleem. Je kunt met kinderen over alles praten. In de filosofie stellen ze vragen, daarvan val je van je stoel. Wij merken ook dat bij filosofie kinderen niet gehinderd worden door het feit dat ze bijvoorbeeld moslim zijn. Het zijn kinderen die vragen stellen. Bestaat er nog wat na de dood? Wat is

de grens van het heelal? Het zijn me nogal wat vragen. We merken wel dat kinderen uit, laten we zeggen, sociaal-economisch gedepriveerde wijken — hier in de buurt is negentig procent van allochtone afkomst — een heel beperkt referentiekader hebben. Dat betekent een enorme achterstand in informatie, kennis en vaak ook taal. Als ze naar school gaan, lopen ze twee jaar achter. Daar kan een communicatieprobleem ontstaan, en omdat het ook trotse kinderen zijn, kunnen ze agressief-defensief reageren en jou provoceren. Daar kan een pedagogisch probleem liggen. Maar het kind zelf is nooit het probleem.”

Van een passieve, consumptieve houding naar een actieve, productieve houding

Oosterling wijst op nog een ander probleem, de vernauwing van het cognitieve leren waarbij kinderen geen ruimte krijgen om zich te verbreden: “Ik heb laatst een jonge vrouw op de kunstacademie gesproken die onderzoek doet naar de druk die op studenten van de kunstacademie staat om vooral geniaal te zijn. Het blijkt dat een disproportioneel grote groep jongeren depressief is door de eisen die aan hen gesteld worden. Vrienden van mij, psychotherapeuten en psychologen, bevestigen dat. Dat is de bovenkant van het probleem. De onderkant is dat cultuureducatie helemaal is weggedrukt in de schoolcurricula, terwijl dat eigenlijk een integraal onderdeel zou moeten zijn van het onderwijsprogramma. Cultuur heeft alles met skills te maken. Die dragen we over aan de volgende generatie. Skills zie ik als vaardigheden om om te gaan met media, zoals een smartphone, maar ook een koksmes, een gitaar, of een stem. Bij judo is het je lichaam.

Die breedte werd, toen ik op de pabo zat, gezocht in een nieuw vak: wereldoriëntatie. Ik ben niet voor niets een maand voor mijn examen afgehaakt. Ik herkende die breedte niet echt op de reguliere lagere scholen. Ik had op veel scholen gekweekt, Jenaplan, Dalton, Montessori, Vrije School, Freinet, waardoor ik dacht: ja hallo, dat hoort eigenlijk in het reguliere onderwijs. Als je nu ons programma *Fysieke integriteit* doormeet, zie je aspecten van al deze scholen terug. Als we het heel breed formuleren is dit wat we met kinderen willen: hen uit een passieve, consumptieve houding naar een actieve, productieve houding brengen. Ze actief laten participeren. En daar mag je van mij ook nog ondernemerschap en burgerschap aan koppelen. Naast dat ze moeten leren dat overal handen aan zitten en dat er respect moet zijn voor die handen, is het ook zaak dat ze zelf creatief aan de slag gaan met hun handen, hoofd en hart.

Wij leren de kinderen koken. Sommige politici en beleidsmakers denken dat koken niet bijdraagt aan de cognitieve ontwikkeling. Maar koken op school brengt met zich mee: naar de markt gaan om inkopen te doen, kosten uitrekenen, wegen, plannen, overleggen, samenwerken, hier zijn overal reken- en taalvaardigheden mee gemoeid. Het draagt dus wel degelijk bij aan de cognitieve ontwikkeling.

Ook denken velen nog steeds dat het over kennis gaat, maar het gaat over informatie. Wij leven in een informatiesamenleving. Het gaat niet om kennis, het gaat om het leren

hoe kennis te verzamelen en in te zetten, om leren leren. Dat is wat kinderen moeten kunnen. Daar zit ondernemend zijn in, alertheid, cultureel-creatief zijn. Dan worden leren en cognitie plotseling iets totaal anders.

Als je wilt weten of cognitie, d.w.z. concentratie en aandacht en associatievermogen gebaat is bij bomen, bij groen, dan kan ik daar heel wat rapporten voor aandragen. Als nu blijkt dat neuronen in je kop beter werken omdat jij in een bepaalde tijd van je leven je benen gebruikt om hard te lopen of te judoën, dan is cognitie via neurologie gebaat bij systematisch sporten. Op die manier deconstrueer je de bijzonder enge opvatting van cognitie naar een bredere vorm waarin cultuur en groen ook een rol spelen.”

De discussie

De discussie wordt geleid door Pieter Hilhorst, publicist en sociaal ondernemer. Hij houdt zich momenteel bezig met een alternatieve aanpak van schuldhulpverlening en doet onderzoek naar de gevolgen van decentralisatie. Hij vraagt of kinderen die bijvoorbeeld niet houden van judo, dat toch moeten doen?

Oosterling: “Ja. Dat heet opvoeden. De kinderen bevinden zich in een ontwikkelingsproces waarin ze leren ontdekken wat ze leuk vinden. Er zijn erbij die helemaal niets met judo hebben. Maar, ze doen wel mee. Jongens en meisjes met elkaar. Ze raken elkaar aan, de hele tijd. Een moslimmeid en een Antilliaanse jongen. Op het affectieve niveau, het sub-individuele niveau heeft dat een waanzinnig effect. En dat zie je op het schoolplein. Voor sommigen is filosofie wel iets maar judo niet. Anderen vinden met je vingers in de aarde wroeten weer niks. Maar wat wij nu ontdekt hebben is dat de kinderen van de Bloemhof in het voortgezet onderwijs — en wij horen dat van docenten — heel goed gebekt zijn. En als wij de kinderen dan zelf interviewen horen we: ja wij kregen judo en ik vond daar niets aan, maar ik heb wel gemerkt dat ik hier veel sterker in mijn schoenen sta. Kijk, dat wil ik graag horen. De school heeft een opvoedtaak. We zijn dat helemaal vergeten. Waarom zou je de opvoedtaak niet serieus nemen en breder trekken? Dat is dat hypokritische waarover ik het eerder had. Serieus op je nemen dat je kinderen vormt en dus deel van een probleem en van een oplossing bent.”

Meedoen

Oosterling legt uit wat hij precies met meedoen bedoelt: “Wij hebben een knooppunt in de wijk gebracht en dat is de school. Daaraan zitten veel andere leefgebieden vast waardoor we veel mensen kunnen bereiken. Je hebt op school een continuïteit van acht jaar waarin je, als je geluk hebt, ouders, huurders en wijkbewoners kunt binden. Een tweede inhakingsmogelijkheid die meedoen bevordert, ligt in de onderwijskolom zelf, van de basisschool tot en met het HBO.

Deze doorlopende leerling is cruciaal om wat op de basisschool geleerd wordt door

te zetten totdat ze de markt betreden. We hebben het Vakhuis, een soort buurthuis 2.0 waar je na school naartoe kunt in werkplaatsen om verschillende vakken te leren. Het is ook al deel van het VMBO-curriculum. We hebben de Vakwerf waar MBO-stagiaires duurzaam vakmanschap ontwikkelen. De MBO-studenten zitten ook weer in onze basisschool en VMBO-projecten. Op die manier haak je allerlei netwerken weer in elkaar. Wij pakken de hele breedte en diepte. We werken veel samen met bijvoorbeeld Barend Rombout van Bureau Frontlijn die met gezinnen bezig is. Ook met Stichting De Katrol van Sandra Pardoel die voorleestrajecten verzorgt. We pretenderen een integrale aanpak te hebben, waarin de integrale meerwaarde iets oplevert en het is in de samenwerking met dit soort partners dat iets van de grond kan komen in de gezinnen dat overeenstemt met wat we op school doen.

Een kind is het belangrijkste wezen voor ouders, een primaire drijfveer dus. Laten we de belangstelling even simpel formuleren. Ouders doen mee om bij de lunch aan tafel te zitten, waarbij ze soms hun kind kunnen voortrekken. Dat zeeft zich er later weer uit en op een gegeven moment telt dat niet meer. Maar op school werken kan voor vrouwen ook een emancipatorisch effect hebben. Ze kunnen met mannen praten, met andere mensen omgaan, iets dat ze normaal niet mogen. De vrouwen werken in de keuken, ze zijn overblijfmoeder, ze koken. Ze zitten met zeventig kinderen in een ruimte, terwijl de leraren dan een uurtje pauze hebben. Maar we geven hen ook fitness-, taal- en dieetcursussen, we maken met zijn allen een kookboek.

Op deze manier ontsluiten wij ook nieuwe netwerken en daarmee ruimte voor keuzes voor deze vrouwen. We creëren discretionaire ruimte voor hen, ze krijgen een aantal richtingen aangeboden waaruit ze kunnen kiezen, dat versterkt hun autonomie. Dat is wat wij doen, hen *tools* en technieken geven om die keuzes gericht en beschermd te maken. Hoe groter het scala aan mogelijkheden, des te groter de groep wordt. Je kunt in de keuken meehelpen, in het kernteam zitten, je kunt voorlezen."

Tot slot een typerende uitspraak van Oosterling: "Ik ga niet uit van de klacht maar van de kracht van mensen. Ik wil op de affirmatie zitten en kijken hoever je daarmee komt. Ik ben dus geïnteresseerd in mensen die, hoe minimaal ook, willen meedoen."

Sport als motor voor maatschappelijke participatie

Met Stijn Verhagen en Eelco Koot, Hogeschool Utrecht

Kantine van voetbalvereniging De Meern, Utrecht, 25 juni 2015



V.l.n.r. Thijs Jansen, Stijn Verhagen, Eelco Koot

Stijn Verhagen is sinds 2007 Lector Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling aan de faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool Utrecht. Eelco Koot is docent van het lectoraat bij de opleiding Sociaal Juridische dienstverlening; hij is ook lid van de maatschappelijke commissie van V.V. De Meern. Samen begonnen ze met het programma Verbinden door voetbal, daarna met Trainerskracht, dat momenteel bij V.V. De Meern wordt uitgevoerd.

Voorafgaand aan het interview, krijgt bestuurslid John van Wegen van V.V. De Meern het verzoek iets te vertellen over zijn club. Hij voelt zich een beetje overvallen, maar stelt de deelnemers de vraag of iemand enig idee heeft hoeveel leden de vereniging telt? In maart 2015 waren het er meer dan tweeduizend: “Wij werken met ongeveer honderdtwintig jeugdteams. Elke zaterdag met negentig op zes velden met vijf minuten tussen de wedstrijden van half negen tot ongeveer half zeven. Omdat we niet alle jeugd meer kwijt kunnen in deze groeizame wijk, hebben we hier inmiddels ook zo’n driehonderdvijftig kinderen op zondagmorgen lopen. We zijn gezegend met een enorm aantal vrijwilligers. Desondanks hebben we er nog te weinig. Het geheel wordt aangestuurd door pak ’m beet twintig mensen in bestuurslagen. En, als ik het even zo mag schetsen, we draaien tegenwoordig het hele seizoen door, van augustus tot in juni. Alleen in de maand juli is alles dicht. O ja, we hebben ook nog een bijnaam. Wij zijn het ‘Plastic park’, zo noemt de gemeente ons vanwege vijf kunstgrasvelden en ook nog een paar sprietten echt gras. Nu heeft u een beeld van deze vereniging.”

Om een nog beter beeld te krijgen. Op 10 mei 2013 ontving V.V. De Meern de *Rinus Michels Award* voor de beste amateurjeugdopleiding van Nederland en in het seizoen 2014/15 werd het zondagelftal kampioen van de competitie, met promotie naar de Hoofdklasse tot gevolg.

De achtergrond

Eelco Koot (1965) is zijn hele leven met voetbal bezig geweest. Thijs Jansen vraagt hem of voetballen in de familie zit?

Koot: “Mijn beide opa’s waren voetballer. Mijn vader was voetballer en is ook voetbaltrainer geweest in de jaren zestig. Ik moest van hem twee jaar verplicht op gym voordat ik op voetbal mocht. Dus toen ik een jaar of zeven was mocht ik beginnen bij De Meern en daar heb ik gevoetbald tot twee jaar geleden. Mijn knieën hielden het niet meer, het voetballen is voor mij voorbij. Maar het stokje wordt weer doorgegeven aan mijn kinderen.”

Koot is niet geboren in De Meern, maar heeft er sinds zijn derde jaar gewoond, tot zijn negentiende: “Ik kon kiezen tussen geschiedenis studeren of politicologie. Politicologie was in Amsterdam, een goede reden om daar op kamers te gaan en deze buurt te verlaten. Op een gegeven moment kwam ik toch weer in Utrecht te wonen en toen mijn oudste vier jaar was ging ik nadenken: wat is een prettige omgeving? Ik voetbalde nog steeds bij De Meern en opeens zat ik er weer.”

De Meern was oorspronkelijk een dorp van tuinders en hoveniers. Het maakt nu deel uit van de wijk Vleuten-De Meern in de gemeente Utrecht. Volgens Koot is De Meern een “heel groot dorp met een dorpse structuur maar met een flink stedelijk element. Dat zie je ook wel in deze vereniging.”

De Meern is historisch een interessante plek. De grensweg van het Romeinse rijk liep

langs het huidige De Meern. Voor archeologen is het een van de belangrijkste gebieden in Noordwest-Europa vanwege de vondsten van schepen uit de Romeinse tijd.

Vleuten en De Meern vormen inmiddels de grootste wijk van de gemeente Utrecht met circa 46.000 inwoners. In de omgeving is de grootste Vinx-locatie van Nederland, Leidse Rijn verzeend en dat heeft de samenstelling van de bevolking drastisch veranderd; de pluriformiteit is enorm toegenomen.

Stijn Verhagen (1975) werd in 2010 tot Lector van het jaar verkozen. De jury, onder wie prof. Frits van Oostrom, oordeelde Verhagens “vermogen om letterlijk honderden studenten inhoudelijk aan het werk te zetten in praktijkgestuurd onderzoek bewonderenswaardig.” Participatie en sociale samenhang in de veranderende samenleving is Verhagens thema. Waarom boeit hem dat zo?

“Ik heb daar inderdaad een fascinatie voor. Het past kennelijk bij me. We hadden het daarnet over dat dorpse, en daar heb ik ook wel iets van meegekregen. Aan de ene kant zie je daarvan de kracht, aan de andere kant ook het beknellende. Maar hoe je mensen bij elkaar houdt, hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze zichzelf mogen zijn, of anoniem zijn, of verschillend van elkaar, dat trekt mij. Ik kom zelf uit een dorp, uit Heeswijk Dinther. Daar heb ik gewoond tot mijn achttiende jaar en ik kom er af en toe nog. Ik heb een goede, onbezorgde jeugd gehad met een licht katholiek tintje. Tot mijn achtste ongeveer gingen we af en toe naar de kerk, maar op een gegeven moment was dat voorbij. Ik was blij dat ik indertijd kon gaan studeren aan de Universiteit van Utrecht. Ik koos niet direct voor sociale wetenschappen, maar ging me eerst oriënteren op de voorlichtingsdagen, van bedrijfskunde tot civiele techniek en rechten. Ik vond het allemaal wel leuk maar bij sociale wetenschappen voelde ik me meteen als een vis in het water.”

Verhagen hield zich al voor hij lector werd bezig met de samenhang in de maatschappij. Zijn proefschrift ging weliswaar over de gezondheidszorg “maar het maatschappelijke aspect was daarin al aanwezig. Het ging o.a. over de wachtlijsten in de thuiszorg. Bij de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling waar ik gewerkt heb, ging het over verbinding van kennis met beleid of het inzetten van wetenschappelijke kennis voor beleidsadvisering aan de nationale overheid.”

Verhagen vertelt dat hij langzaam van het academische is afgedaald naar de praktijk op lokaal niveau waar professionals aan de slag gaan: “Wat mij veel meer boeit dan die institutionele wereld van de zorg — waarvan ik overigens veel heb geleerd — is hoe mensen met elkaar omgaan tegen het licht van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen.”

Boeit jou die spanning, tussen vrijheid en gebondenheid, tussen sociale controle en het autonome individu?

“Zonder meer ja. De onderzoeken die ik met Eelco heb gedaan bij een aantal voetbalverenigingen tonen aan dat mensen graag ergens bij willen horen. Een vereniging, en dan ook nog een voetbalvereniging is bij uitstek een plek waar dat kan. Ergens bij horen was vijftig

jaar geleden makkelijker. Je had heldere structuren en homogene clubs, maar nu niet meer. We zien de samenleving veranderen en diverser worden. Mensen hebben een verschillende achtergrond. Een club als De Meern is van dorpsclub uitgegroeid tot stadsclub. Los daarvan is er altijd gesteggel tussen mensen in de vereniging. Moeten we prestatiegericht of recreatief zijn? Gaan we voor het vrouwenvoetbal? Hebben we een maatschappelijke functie of trappen we alleen tegen een bal aan? Je hebt dus erbij horen aan de ene kant en aan de andere kant heb je de politieke arena. Is je vereniging homogeen, met alleen soortgenoten, of heterogeen waarbij je de vraag stelt hoe je op een positieve manier omgaat met diversiteit? Die vraag interesseert me eigenlijk meer dan de wetenschappelijke kennisvraag.

Trainerskracht

In 2014 zijn Koot en Verhagen vanuit de Hogeschool Utrecht en met steun van de stichting Harten voor Sport, gestart met Trainerskracht bij V.V. De Meern. Koot: “De idee daarachter is risicojongeren tussen 15 en 27 jaar opleiden tot voetbaltrainer van kinderen en erop toezien dat deze jongeren zich op andere leefgebieden — op school en op het werk — goed kunnen ontwikkelen. De studenten van de Hogeschool spelen ook een rol in het begeleiden van de jongeren, ze lopen bijvoorbeeld stage bij de voetbalclub. Zij gaan naar de scholen en pleintjes in buurten waar gevoetbald wordt en zoeken daar ‘outreaching’ naar jongeren die in het project passen. Het aardige is dat door deze inzet we tegelijkertijd iets doen waar de club wat aan heeft. Op deze manier hebben we bijvoorbeeld de bestaande wachtlijsten opgeheven.”

V.V. De Meern zit in een Vinex-locatie waar heel veel kinderen willen voetballen. Koot: “Vinex-locaties hebben vaak het probleem van veel toestroom. Hoe krijg je dat georganiseerd? Nu kunnen wij ons rijk rekenen met vijf kunstgrasvelden waar elke avond van half zes tot half elf wordt getraind. De velden zitten vol. Op zaterdag zitten we helemaal vol, door de week is er overdag redelijk veel ruimte. Wat we eigenlijk doen met de deelnemers van Trainerskracht is hen opleiden om ergens beter in te worden en ze tegelijkertijd op woensdagmiddag laten trainen met de kinderen van de wachtlijsten. Dat betekent dat zeventig tot tachtig kinderen die anders niet mogen voetballen, toch lid kunnen worden van de vereniging.

We zetten in op de talenten van jongeren en zoomen niet in op hun problemen of hun achtergrond. We zetten ze in hun kracht.”

Maar, vraagt Thijs Jansen, je moet hier wel goed mee kunnen omgaan. Hoe presenteert je zo’n project?

Koot: “Ja, dat is spannend. Wat zet je op de website van de club? Schrijven dat je begint aan een project met risicojongeren die met die schattige kinderen van de wachtlijst gaan voetballen? Zo zijn we dat niet gaan communiceren aan de leden en de ouders van de

wachtlijstkinderen. Naderhand hebben we positieve reacties gekregen. Leuk dat jullie dat doen en dat er zulke goede begeleiding is. Misschien wel het belangrijkste voor de ouders is: onze kinderen kunnen voetballen!"

Jullie zetten studenten in voor onderzoek maar ook om mee te draaien op zo'n club. Jullie hebben verschillende projecten met studenten lopen. Dat vraagt ook iets van de studenten natuurlijk. Tweedejaars studenten lopen stage. Kunnen zij het werk en de verantwoordelijkheid aan?

Verhagen: "Eelco houdt zich hier het meest mee bezig. Ik denk dat het juist de kracht is in dit soort projecten dat wij de studenten erbij betrekken en hen de verantwoordelijkheid geven. Wij proberen voor hen een, zoals wij dat noemen, rijke leeromgeving te creëren waarin dat wat zij moeten doen, er ook echt toe doet en waarin ze zelf beslissingsruimte hebben. Je moet fouten kunnen maken die je dan ook weer moet kunnen herstellen.

Tussen het praktische deel en het vaak abstracte diversiteitsverhaal zit een tussenstap, een interesse, ook van het Lectoraat. Daarin liggen manieren waarop je de participatie van mensen kan bevorderen. Een manier om individuen te begeleiden bijvoorbeeld. Proberen hun gedrag te veranderen of therapie te geven, zodat de kans op participatie toeneemt.

Wat wij vanuit het Lectoraat met name doen is mobilisering van de omgeving, van de kinderen en van de vereniging en kijken hoe we hier de gelegenheid kunnen scheppen voor een open, enigszins tolerante, adoptieve cultuur waarin dit soort projecten kunnen gedijen. Dat is niet vanzelfsprekend en zeker niet bij voetbalverenigingen."

Zijn jullie moralistisch? Je zegt dat je streeft naar een tolerante vereniging.

Verhagen: "We hebben wel een missie denk ik. Eelco en ik werken nu acht jaar samen in verschillende projecten. Maar tolerant is misschien niet het goede woord. Mensen in de vereniging hoeven niet een bepaalde visie of een bepaald idealisme te hebben. Wat ik bedoel is dat we wel kunnen werken aan een open cultuur of een open club."

Welke rol spelen jullie hierin of willen jullie spelen?

Verhagen: "We vragen de vereniging niet idealistisch of ideologisch te zijn. Integendeel bijna. We hebben gezocht naar een manier waarop kwetsbare jongeren een plek krijgen en waar de vereniging zelf ook iets aan heeft. Sommigen vinden het project prachtig omdat het altruïstisch is, anderen zijn blij dat de wachtlijsten zijn opgeheven. Dat is ook belangrijk. De maatschappelijke rol van verenigingen waarin vrijwilligers het met elkaar maken, moet wel passen bij de eigen kracht en de eigen interesses."

Dus jullie zoeken naar projecten die vanuit jullie eigen ideologische visie makkelijk in te passen zijn in die omgeving?

Koot: "We proberen aan te sluiten, in dit geval dus, bij de voetbalwereld. En die wereld is macho, chauvinistisch, conservatief, heel erg van wij weten het wel. Als wij daar binnenkomen en vertellen dat het anders moet, dan werkt dat natuurlijk niet. Een van de eerste dingen die ik de studenten dan ook zeg is: je loopt niet met je pedagogieboek de kantine binnen. Ga eerst eens een wedstrijd fluiten of in de uitgifteruimte zorgen dat je de club een

beetje leert kennen. Maar, we zitten ook heel erg op taal. Bij De Meern zijn we bijvoorbeeld bezig met positief coachen. Dat begrijpen de voetballers: zelfvertrouwen plus plezier is winnen. Als het woord winnen valt, raken ouders, leiders en trainers geïnteresseerd."

Verhagen: "Trainerskracht is niet in de huiskamer van een van ons bedacht. We sluiten aan bij vragen die bij ons terechtkomen. We kijken of we erachter kunnen staan. Als we er ethisch niets mee kunnen of op voorhand onhaalbaar vinden, doen we het niet."

Jullie zijn een echt ondernemersduo. Jullie lopen warm voor kansen die er zijn en daar springen jullie creatief op in.

Koot: "Kansen, dat klinkt zo opportunistisch."

Maar hoe zie je het dan?

Koot: "Daar zijn waar het spannend is, waar de mogelijkheden zitten, waar het maatschappelijk debat zich afspeelt. Trainerskracht is redelijk kort begonnen nadat grensrechter Richard Nieuwenhuizen in Almere werd doodgetrapt. De voetbalwereld kwam toen heel erg in beweging, met straffen, repressie, wegsturen. Stuur alles dat lastig is maar weg. Dat is ook wel te begrijpen. Je krijgt de KNVB op je dak als je problemen hebt. Maar wat gebeurt er maatschappelijk als je de lastige jongeren wegstuurt? Wat gaan ze doen? Dat is onze kans, maar het is niet zo opportunistisch, zo van hé leuk we ruiken mogelijkheden. Er zit ook een stukje bevlogenheid bij.

Wij willen structuur en veiligheid bieden, als beweging tegen het repressiegebeuren. Wat we ook proberen is de oudere jeugd erbij blijven betrekken, zorgen dat de uitval niet zo groot wordt. Bij veel clubs zie je nauwelijks oudere jeugd."

Jullie zien een kans om de samenleving aan het werk te zetten en er iets beters van te maken?

Daar zijn beiden het mee eens: "Maar niet de hele samenleving. Stukjes van de samenleving."

Praktijk en onderzoek

Trainerskracht is een heel praktisch project. De meeste projecten waaraan het duo werkt zijn een combinatie van praktijk en onderzoek. Bij gesubsidieerde onderzoeksprojecten wordt ook altijd de praktische kant erbij betrokken. Bij Trainerskracht zit een grotere ambitie dan alleen iets doen voor V.V. De Meern. De reikwijdte van wat daar geleerd en ontdekt wordt moet ook breder verspreid worden en met anderen gecommuniceerd via publicaties en vakbladen zodat ook zij ermee vooruit kunnen.

Een andere pijler betreft de studenten die onderzoek verrichten. Verhagen: "We geven hun in het Trainerskrachtproject ook les. Waar het over onderzoek gaat, gaat het om kijken, kritisch zijn, de reden waarom je het doet, wat je doet en dat proberen te onderbouwen."

Geef je ze ook mee wat professionals in deze samenleving zouden moeten zijn? Leren op zichzelf te reflecteren

Verhagen: "Ja bij uitstek. Leren reflecteren op je eigen handelen."

Jullie zitten in een serie over sociaal ondernemers en jullie passen daar perfect in. Sociaal ondernemers richten meestal een eigen organisatie op. Maar, sociaal ondernemen kan ook binnen een organisatie, zoals de eerder in deze serie geïnterviewde gemeentesecretaris Marijke Verstappen al opmerkte. Ik vraag me af of jullie ooit overwogen hebben de stap naar een onafhankelijke organisatie te wagen, weg uit de Hogeschool. Is dat iets dat jullie trekt?

Verhagen: "Dat trekt zeker. Ik heb het daar met Eelco over gehad, en ook hem trekt dat wel. Wie weet wat de toekomst biedt. Maar die relatie met studenten en het onderwijs heb je toch alleen in de praktijkgerichte setting van de hogeschool en dat is wel een magnifieke, extra dimensie aan het geheel. Je bent aan het ondernemen en probeert op bescheiden maar toch belangrijke manier een bijdrage te leveren, ook aan het onderwijs en de studenten."

Het moet toch niet makkelijk zijn binnen een HBO-instelling die tegenwoordig bekend staat als groot, anoniem en bureaucratisch. Als je in de samenleving allerlei projecten opzet, heb je flexibiliteit nodig. Jullie eisen veel van de studenten, je stuurt ze de samenleving in. Past dat wel allemaal in het rooster. Hoe ga je daarmee om?

Verhagen: "Dan zou ik Eelco hier aan het woord moeten laten. Mensen zoals hij breken overal intern doorheen. Maar het is dubbel. Ik ben nu acht jaar lector en de Hogeschool Utrecht is wat dat betreft echt leuk. Die gaat ook erg voor die praktijkgerichte onderzoekskant en de school profileert zich daar ook mee. Ik heb me erg ondersteund gevoeld deze acht jaar. We moesten wel elke week minstens drie keer ergens doorheen in een organisatie die het ook wel kan waarderen dat je erdoorheen gaat en je ook de kans geeft dingen te proberen. Vaak kwamen we met iets moois terug, waarna er op de Hogeschool ook weer dingen veranderden. We hebben projecten gehad die we volgens de regels absoluut niet hadden kunnen doen.

Een voorbeeld. We leiden de professionals van de toekomst op en we leiden ze naar het werkveld toe. Ze moeten flexibel zijn, ondernemingsgericht, out of the box kunnen denken, lef hebben en geen negen tot vijf mentaliteit.

Een van de studenten cultureel maatschappelijke vorming die stage liep bij een voetbalclub kreeg ruzie met een zeventigjarige vrijwilliger waar een zestienjarige deelnemer naast stond. Dat zijn dus boeiende dingen. Je zult moeten bewegen in die wereld en als iets niet lukt, bedenk je een ander plan. De stagiaires hoeven later natuurlijk niet bij een voetbalclub te gaan werken, maar ze moeten wel met vrijwilligers kunnen omgaan. Je volgt vier jaar een opleiding en dan ga je de grote wereld in. De uitdaging voor elk hoger onderwijs is om de studenten sneller de grote wereld in te krijgen en ze ook de leuke en spannende dingen te laten doen."

Kleine succesjes

Op de vraag welke hobbels er op de weg naar realisering genomen zijn, antwoorden beiden dat het geheim hem zit in het zoeken naar kleine succesjes. Daar wordt iedereen vrolijk

van. Je niet laten ontmoedigen en blijven doorgaan zijn de grootste uitdagingen. Koot: “We zijn wel zo arrogant om te denken dat we met iets goeds bezig zijn, maar dingen realiseren kost meer tijd dan we denken.”

Een andere uitdaging is het vinden van financiële middelen. Er zijn overal grote en kleine onderzoekspotjes, praktijkpotjes zijn zelden goed gevuld. Verhagen: “Er zijn niet zoveel potten waar die twee samengaan, maar wij ambiëren praktijkprojecten waaraan we onderzoek kunnen koppelen. En, over hobbels nemen gesproken, elke keer als we het woord onderzoek laten vallen, wordt het moeilijk.

Als je niet uitkijkt gaan we van project naar project, een — of tweejarige projecten, die daarna stoppen omdat er bijvoorbeeld geen financiering meer is. Wij vinden het echter cruciaal duurzaamheid in te voegen. Voor zover we te maken hebben met (aflopende) projecten proberen we deze daarom zoveel mogelijk in te passen in grotere programma’s en langduriger samenwerkingsrelaties met het veld. Op creatieve manieren lukt het ons daarom vaak om ook weer extra middelen los te krijgen.

We zijn wel aan het proberen creatievere manieren te vinden om duurzamer met bepaalde organisaties samen te werken waardoor medewerkers bijvoorbeeld een nadrukkelijker rol krijgen in bijvoorbeeld het onderzoeksgedeelte.”

Verhagen voegt er nog aan toe dat in tegenstelling tot de neiging van de Hogeschool je te richten op Europese subsidiepotten en het binnenhalen van miljoenen... “het bij Eelco en mij juist heel klein is. Wij zitten sowieso op de scholen in arme wijken, de verenigingswereld. Met enkele duizenden euro’s kunnen wij al heel veel verrichten. Met zulke bedragen kom je in een ander type relatie te staan.”

Koot wil hier nog aan toevoegen dat men tegenwoordig duurzame projecten wil: “Dat willen de fondsen, de politiek en de maatschappij. Maar, de subsidies gelden meestal voor niet meer dan twee jaar. Dat is een rare paradox.”

Rest nog de vraag: hoe hebben jullie elkaar leren kennen?

Verhagen: “Ik werd op een gegeven moment lector. Vlak daarvoor had ik meegeschreven aan een van mijn laatste adviezen voor de Raad voor Maatschappelijk Ontwikkeling. Die ging over verbinden. Het was de tijd van de moord op Pim Fortuyn en Theo van Gogh, een polariserende en hectische periode. Er ontstond behoefte na te denken over binding van de samenleving. Ik wilde toen dat beleidsadvies graag toepassen op lokaal niveau. Dat had ik in mijn hoofd. De neiging bestaat om te zoeken naar manieren om bijvoorbeeld allochtonen en autochtonen met elkaar in contact te brengen, of een keer per jaar een ontmoeting te regelen met moslims. Maar zulke initiatieven brengen mensen niet duurzaam bij elkaar.

In plaats van eenmalig zoeken naar manieren van verbinden, kun je beter zoeken naar een manier waarop je structureel iets doet met elkaar, en daarbij is het effectiever op zoek te gaan naar de *gedeelde* interesses tussen mensen dan de etnische kaart te spelen.

Sport is dan bij uitstek een geschikt domein om daarmee te beginnen. Ik kende toen ik lector werd een interessante voetbalclub in de regio, VV Zwaluwen Utrecht 1911, gelegen tussen Kanaleneiland met veel allochtone bewoners en de wijken Dichterswijk en Oog in Al. Eelco had, los van mij, ook zijn gedachten over deze thema's laten gaan en wilde iets doen met de maatschappelijke rol van verenigingen. Zo zijn we bij elkaar gekomen. Binnen heel korte tijd hadden we een plan en zijn we Verbinden door voetbal gestart. Daaraan hebben we snel daarna ook V.V. De Meern gekoppeld."

Het duo beaamt dat ze als persoon heel verschillend zijn, maar beider drijfveren zijn dezelfde.

Verhagen: "We vullen elkaar enorm aan. Dat ondernemerschap waar ik in ben beland, door de kokers en over de grenzen heengaan, dat raakt me wel. Het is innovatief en in plaats van te werken vanuit de systeemwereld, werken wij nu missiegedreven. Eelco heeft een groot organiserend vermogen en het is een genot om met hem te werken. Af en toe kom ik weer wat meer met de onderzoekskant, die dreigt hij wel eens te vergeten. Zo vullen we elkaar aan, denk ik."

Koot: "Bij alles dat ik doe heb ik ook iemand nodig die de dingen goed op papier kan zetten, het overzicht houdt en het onderzoeksgedeelte koppelt aan de praktijk. Dat is de driehoek werkveld, onderwijs en onderzoek. Dat zit heel erg in ons lectoraat, en bij alles wat we doen worden studenten ingeschakeld. En dat is het mooie van Stijn, hij zal nooit studenten misbruiken omdat we zoveel mogelijk gegevens willen hebben. Het leren speelt altijd een belangrijke rol."



Links Ferdi Vrede, begeleider van de trainers, een zogenaamde 'combinatiefunctionaris', met Luc Verberne, van Toff Multimediale Producties

De discussie

Voor de discussie nodigt Pieter Hilhorst de deelnemers uit niet alleen vragen te stellen maar ook eigen ervaringen te delen. Hilhorst is journalist en houdt zich momenteel bezig met o.a. op menselijke maat geschoeide schuldhelpverlening waartoe hij het Goede Gierenfonds heeft opgericht.

Een vraag betreft wat Trainerskracht anders maakt dan andere projecten? Koot: "Vorig jaar kwamen er veertig gemeentebtenaren langs om te kijken wat er met de participatiesamenleving gedaan kon worden. Ik heb toen letterlijk tegen hen gezegd: alsjeblieft niet tien oudere Marokkanen bij De Meern inzetten voor onderhoud van het gebouw, want daar hebben we al tien zeventigplussers voor die het hartstikke goed doen, maar die ook meteen opstappen als er opeens een andere doelgroep binnenloopt. Onze energie zit in de trainerskrachten die wachtlijsten opheffen. Elk project dat start bij een vereniging zonder dat die vereniging er zelf iets aan heeft, is tot mislukken gedoemd."

Hilhorst oppert dat er ook jongeren zijn bij wie je je afvraagt of ze wel kleine kinderen kunnen trainen? Kun je ze alleen laten met achtjarige jongetjes?

Een aanwezige trainer zegt dat hij dat gevoel nog niet heeft gehad: "Je komt voor een groep te staan en je krijgt gelijk verantwoordelijkheid. Het komt niet in je hoofd op rottigheid uit te halen. Ik denk dat het te maken heeft met de sport waarmee je bezig bent."

Iemand voegt eraan toe dat de trainers zelf ook boefjes zijn geweest. Er zijn voorbeelden bij Ajax van jongens die weggestuurd zijn, maar later de beste, moralistische trainers zijn geworden, onder wie Edgar Davids. Hij was onhandelbaar op zijn vijftiende: "Maar zo iemand hoef je niets meer te flikken, want die heeft allang in de gaten als jij wat wilt flikken. De grootste boefjes kun je met zesjarigen laten trainen, want zij weten precies wat die jongetjes gaan doen."

Aanwezig is ook Ferdi Vrede. Hij is begeleider van de trainers, een zogenaamde 'combinatiefunctaris'. Vraag aan hem is of er wel eens iemand te laat komt of niet komt opdagen? "Ja, dat gebeurt, maar het belangrijkste is dat wij hen duidelijk maken dat het allemaal voor hen is wat we doen. Mijn drijfveer is de jongeren beter te maken. Ik kom zelf ook van de straat en ben via een omweg aan opleidingen begonnen en nu heb ik een baan. Het is belangrijk dat ze mij zien als voorbeeld, ik ben een rolmodel. Met mijn oorbellen en mijn sieraden om heb ik wel een HBO-diploma op zak en een baan. Ik kan voor mezelf zorgen."

Met de bal onder de arm gaat hij de pleintjes langs waar wordt gevoetbald: "Als er een dan zegt: waarom zou ik training gaan geven bij De Meern? dan zeg ik luchtig: Nou, net als de trainer van Barcelona, dat vind je vast leuk. Ik geef gewoon voorbeelden waarin zij zich kunnen vinden. Zo probeer je met hen te *levelen* en ervoor te zorgen dat ze zeggen: nou ik wil wel een kijkje komen nemen bij jullie."

Zijn er alleen jubelverhalen te vertellen? Nee, het is ook voorgekomen dat jongeren bij clubs zijn weggestuurd, van school gestuurd en op de zwarte lijst gezet. Daarvoor is er nu

juist het onderzoek, aldus Verhagen: “Niet om zichtbaar te maken hoe fantastisch het allemaal is, maar om aan te geven wat er precies gebeurt en wat wel of niet werkt. Het doel van het onderzoek is evenzeer aan allerlei condities en problemen onderhevig. Het gaat niet altijd zoals je had verwacht.”

Dan is er nog de vraag of je jongeren financieel moet belonen. Is dat overwogen? Volgens Koot gaat het om verantwoordelijkheid en keuzes maken: “Als ik de HBO-studenten ga vertellen: als je je tentamen haalt, krijg je van mij tweehonderd euro, dan is dat niet de bedoeling van het onderwijs. Het gaat erom verantwoordelijkheid te nemen en ergens voor te gaan. Het gaat ook om de uitdaging kinderen verantwoordelijkheidsbesef mee te geven en dat is ook onze rol. Daar steken we veel tijd in. We zeggen: als je iets wilt bereiken, dan moet je wel je best ervoor doen.”

Een project is succesvol als de jongeren — en dat hoeft niet met allemaal — er naar hun eigen beleving beter van worden. V.V. De Meern is al langer een maatschappelijk betrokken club. Daaraan is stapsgewijs gebouwd, jaar in jaar uit. Ontwikkel jezelf en ontwikkel je club is de missie.

Verhagen: “We zijn bezig geweest V.V. De Meern en nog negen andere voetbalclubs vitaal te maken en ik denk dat diversiteit een belangrijke rol daarin heeft gespeeld. Toen we van start gingen hebben we jongeren gevraagd wat hun eigen doel was en hun motivatie. Bij de een was dat toeleiding naar een school, bij de andere op school blijven en bij de derde was dat zelfvertrouwen krijgen. Dat zijn allemaal zaken die passen binnen de lijnen van het project. Er is evenwel ook uitval. We proberen ook te onderzoeken wat de maatschappelijke waarde is van trainerschap voor de direct betrokkenen, de jongeren zelf om wie het gaat. Dat betreft ook onze eigen studenten, en de leden van V.V. De Meern. Aangezien het Oranjefonds, dat het project subsidieert, voor onderzoek geen middelen verstrekt, doen we het met wat we hebben. We blijven zoeken naar extra financieringsbronnen waar de onderzoeksvraag ook een rol kan hebben.”

Verhagen voegt eraan toe dat onderzoek soms ook met een partner wordt gedaan, bijvoorbeeld met het Verwey-Jonker Instituut: “Op een gegeven moment wil je met je onderzoek ook breder naar buiten en we moeten ervoor waken dat de slager zijn eigen vlees gaat keuren. We laten ook andere ogen meekijken.”

Een laatste vraag betreft de verhouding met de gemeente Utrecht. De stad biedt sportverenigingen allerlei mogelijkheden om laagdrempelige projecten aan te vragen in het sociale domein. De combinatiefunctionaris wordt voor veertig procent gefinancierd door het Rijk en voor zestig procent door de gemeente. Projecten belopen meestal twee jaar. Wordt bijvoorbeeld een combinatiefunctionaris daarna ontslagen? Worden de honderdvijftig voetballertjes in de wijk weggestuurd? Komt er na twee jaar een eind aan alle moeite en inspanning?

Een van de oplossingen voor dreiging van discontinuïteit is ouders mobiliseren die de trainersrol op zich nemen. Extra contributie heffen is geen optie. Die moet betaalbaar blij-

ven. Volgens Koot is dat misschien wel het grootste maatschappelijke verhaal: toegankelijk blijven voor iedereen. Naarmate sociaal ondernemen en duurzaamheid terrein winnen, wordt er steeds meer gediscussieerd over dit soort korte termijnprojecten, discontinuïteit en afhankelijkheid.

Effectieve armoedebestrijding

Met Barend Rombout, Bureau Frontlijn, Rotterdam

Veldacademie, Rotterdam, 3 september 2015



Barend Rombout (links) en Thijs Jansen

In 2006 werd Bureau Frontlijn in Rotterdam opgericht met als doel oplossingen zoeken voor problemen in achterstandswijken rond gezondheidszorg, welzijn, onderwijs, jeugd, ouderen, armoede en werkloosheid. Rotterdam is een stad met 38.000 bijstandsgerechtigden en 100.000 laaggeletterden.

Frontlijn zet stagiairs in bij projecten. Een voorbeeld is de Veldacademie in Rotterdam Zuid, gevestigd in het kantoor van de voormalige remise van het openbaar vervoerbedrijf RET, waar studenten in samenwerking met onderwijsinstellingen onderzoek doen naar de praktijk van alledag. Voor het schooljaar 2015-2016 zijn er 165 stagiairs aangenomen.

Barend Rombout (1958) is hoofd van Bureau Frontlijn. Bij aanvang van het interview blijkt al direct dat we hier in de aanwezigheid verkeren van een souverain sociaal ondernemer die steeds op zoek is naar de samenwerking met anderen.

Waarom werken met studenten? vraagt Thijs Jansen.

Rombout: “Toen we begonnen, was het duidelijk dat we veel mankracht nodig hadden. Studenten moeten het vak leren en dat kunnen ze goed bij ons doen. Het bleek dat een student vrij makkelijk bij een achterstandsgezin binnenkomt. Het werkt laagdrempelig en dat hadden we niet direct gedacht. We dachten zelfs: dit wordt niks. Maar het werkte juist goed omdat er een proces van leren ontstaat. De hogeschool leert de theorie, de Antilliaanse moeder leert de praktijk. Als je die bij elkaar brengt op een goede manier, kan er een heleboel.”

Behalve de stagiairs heeft Bureau Frontlijn 65 professionals in dienst. De derdejaars studenten — in de leeftijd van 20 tot 29 jaar — krijgen van hen een training van twee weken, waarin ze al meegaan naar de gezinnen. In de dagelijkse praktijk doet de professional altijd de intake. Hij of zij bekijkt wat er aan de hand is. Daarna volgt een plan van aanpak.

Rombout: “Het is niet: ga maar wat doen. We werken heel gericht. Studenten kunnen dat ook. Meegaan met mensen naar een loket of een balie, een formulier goed invullen op de computer. Daar hoeven geen hoogopgeleide professionals voor worden ingezet. We moeten af van de ouderwetse hulpverlening vind ik. Studenten zijn flexibel. Ze worden opgeleid tot hulpverlener. Ze zijn ook trainer-coach van de mensen die ze hulp verlenen. Iemand die al dertig jaar in de hulpverlening werkt, vindt het moeilijk om te trainen en te coachen, maar met studenten lukt het wel.”

De achtergrond

Rombout was 25 jaar lang politieman voordat hij in 2001 directeur van Frontlijn werd: “Mijn familie zat bij de politie. Mijn broer, een oom. Je hoort verhalen en denkt: dat wil ik ook, spanning en sensatie. Ik kwam in het centrum van Rotterdam te werken, de Witte de Withstraat, de Nieuwe Binnenweg, de Kruiskade, waar van alles aan de hand was — prostitutie, gokclubs en drugsoverlast. Later kwam daar Perron Nul naast het Centraal Station bij waar dakloze verslaafden werden opgevangen. Op die vier vierkante kilometer was er genoeg te beleven.”

Rombout vertelt hoe hij meewerkte aan het succesvol gebleken drugsrunnersproject: “Er kwamen steeds meer drugspanden, maar men deed er niets aan. De afdeling Verdovende middelen had het te druk. Ik kon een eigen team samenstellen en begon met acties uitvoeren, waarbij we goed samenwerkten met buurtbewoners. We gingen bijvoorbeeld bij hen posten en kijken of er mensen een huis binnengingen. Zo konden we dealers oppakken. Om effectief te zijn moesten we heel veel acties uitvoeren. Gewoon hard werken en onderhouden. Drugsoverlast, alle overlast, is net als afwassen. Je wast af en dan heb je het schoon, maar dan moet je niet een half jaar niets doen.”

Hierna volgde 'een uitstapje' van een paar jaar naar de rivierpolitie, nu zeehavenpolitie genoemd, voor grote drugsonderzoeken: "Ik ben daarna wijkdienstchef geworden in Kralingen-Crooswijk. Daar hadden we veel last van drugsrunners. Bewoners langs de Maasboulevard lagen er wakker van. Daar zijn we een groot project gestart. We wisten dat de runners alleen achter de broek zitten niet zou werken.

Met drie methodes zijn we aan de slag gegaan. De eerste was rijden met een lokauto. De tweede methode was drugstoeristen pakken als ze de stad inreden. Na het betalen van boetes — voor te hard rijden of een kapotte lamp — hielden ze nog net genoeg geld over om terug te rijden naar Frankrijk of België. Zo kwamen ze niet de stad in."

De derde methode was casemanagement: "Samen met de hulpverlening hebben we dat opgezet. Als mensen werden gepakt voor drugsrunnen, dat onder de opiumwet valt, kregen ze gegarandeerd zes maanden gevangenisstraf. Maar wij hadden geregeld dat ze zich samen met de hulpverlening mochten melden bij ons op het politiebureau."

Er moet altijd een uitweg zijn

Alleen straffen en hard aanpakken werkt volgens Rombout niet. Er moet ook hulp en steun zijn, mensen perspectief bieden. Hij is ervan overtuigd dat als je iemand in de hoek drukt zonder uitweg, het mis gaat. Er moet altijd een uitweg zijn. Hij vertelt hoe er afspraken werden gemaakt, afbetalings- en saneringsregelingen getroffen met het invorderingsbureau. Hulpverleningsinstanties werden ingeschakeld. Er werd gekeken naar de situatie thuis die vaak ruzieachtig was, en er werd gezorgd voor een baan: "De afspraak was: zolang je aan het werk bent en niet op straat, heb je geen last van ons. Het was bijzonder dat de politie daar bij zat. Soms was het handig als wij het gezin bezochten, soms was het handig als de hulpverlening dat deed."

Rombout ging steeds meer samenwerken met anderen en kreeg eigen projecten. Zijn baas bij de politie was daar niet zo gelukkig mee.

Rombout: "Daar is wat voor te zeggen. Hij vond dat mijn prioriteit bij de politie moest liggen."

Maar Rombout was bezig met de start van wat later zou uitgroeien tot Bureau Frontlijn. Hij kon niet op twee plaatsen tegelijk zijn en besloot een punt achter zijn politieloopbaan te zetten: "Ik was in die tijd gedetacheerd bij de directie Veiligheid van de gemeente en zij zeiden: kom bij ons. Dat heb ik uiteindelijk gedaan."

Op de Strevelsweg in Rotterdam Zuid was er internationale drugshandel, prostitutie en overbewoning. Het was de tijd van de zelfzorgarrangementen. Asielzoekers konden zelf tijdelijk onderdak zoeken bij familie en vrienden. Al snel bleek dat de meesten bij elkaar gingen hokken op een zolderkamer. Ze werden wel geacht voor zichzelf te zorgen met het zelfzorgarrangement, maar ze deden het niet. De woonomstandigheden waren vaak rond-uit gevaarlijk. Tientallen personen in een huis. De buurt vond het niet fijn, om van brandgevaar nog maar te zwijgen.

Wat zie je als de geboorte van de Bureau Frontlijn-aanpak?

Rombout: “De huisbezoeken waar we in 2001 mee begonnen, na een voorbereiding in 2000. We gingen toen achter de voordeur kijken. De burgemeester zei: jullie gaan alleen over de openbare weg. Maar ik zei nee, de ellende komt uit de huizen, niet van de straat. We hadden een stuk of twintig woningen geselecteerd waar we in ieder geval konden optreden. Intussen hadden we veel met mensen gesproken in de hulpverlening en de jeugdzorg. In het begin stonden we met vijftien of zestien man voor de deur, oude maatjes van de politie. We gingen een voor een naar binnen. Na twee weken liepen we met vier man en dat was voldoende.”

Daar heb je geen heel team voor nodig

Het kon niet uitblijven of tot achter de voordeur binnendringen riep weerstand op. Het was controversieel, de ombudsman had het over razzia's en nazi's. De Stichting Eropaf! voor outreachend werken met fatsoen en compassie, maakte een sticker voor op de brievenbus met de woorden: geen onbeschaafd of ondoordacht huisbezoek. Marc Räckers, directeur van Eropaf! kreeg vervolgens een telefoontje van Rombout met de uitnodiging eens langs te komen: “Heb je enig idee waarover het gaat? Kom maar eens praten.”

Jullie hebben je niets aangetrokken van de kritiek?

“Nee. Ook omdat de ombudsman er helemaal naast zat. Het ging om handhaving en veiligheid, maar ook om sociale omstandigheden. We hadden diverse situaties geschetst. Bijvoorbeeld onveilige elektrische kachels, vier aan een snoertje. Willen we dat? Nee natuurlijk niet. We maakten verhalen aan de hand van foto's: kijk, dit is er aan de hand. Al gauw was iedereen het erover eens dat je wel achter de voordeur moest kijken, wilde je dat soort problemen kunnen oplossen.”

Jullie aanpak is daarentegen verder uitgebouwd?

“Ja, met zorg. Er woonden bijvoorbeeld veel verslaafden op de Strevelsweg. De medewerkers van de verslavingszorg liepen mee met ons team om direct drugshulpverlening aan te bieden. Er liepen mensen van de sociale dienst mee. Die taken zijn allemaal niet zo moeilijk. Je kunt zelf een schatting maken.”

Tegenwoordig heb je wijkteams. Overal gaan wijkteams op af die integraal moeten werken. Hoe zou je jouw werkwijze typeren? Dat is ook teamwerk. Werken jullie integraal?

“Als je met zijn tweeën naar een gezin gaat en je hebt een beetje gezond verstand en achtergrondkennis, dan is dat voldoende. Daar heb je niet een heel team voor nodig. Dat is overdreven. Bij ons doet een medewerker de intake. Hij of zij kijkt wat er aan de hand is. Vaak hebben we al wat informatie.

Kijk, we zijn begonnen met een team politiemensen. Nu werken we met scholen, verloskundigen, ziekenhuizen of de voogdij.”

Er wordt een indicatie gesteld. Of noem je dat niet zo?

“Een mailtje of een telefoontje is ook voldoende. Is er iets met een gezin aan de hand, dan maken we een afspraak en gaan we ernaartoe. Als het om hulpverlening gaat hoeft je niet onverwachts binnen te vallen. Met de politie was dat indertijd wel zo. We gaan niet een drugsdealer bellen met de mededeling dat we volgende week langskomen. Hoewel, dat hebben we wel eens gedaan met de gedachte dat hij er ondertussen mee zou stoppen. Dan gingen we niet.”

Dan weten we wat de problemen zijn en komt die student in het gezin.

“We maken een uitgebreide inventarisatie van alle leefvelden. Dat hebben we geautomatiseerd. Dan maken we een plan van aanpak en daarmee gaan we met de mensen aan de slag. Er zijn tien problemen met tien oplossingen, of tien te behalen doelen. Of twintig. We vragen: wat vind je ervan? De mensen gaan over het algemeen mee, een enkeling loopt weg.”

Er komt geen dwang aan te pas?

“Nee.”

Dan komt de student die ervoor zorgt dat het gezin weer...

“Het is niet zo van: hier is een plan van aanpak en ga eventjes beginnen. ‘s Ochtends is de briefing. Er wordt duidelijk verteld wat er die dag moet gebeuren. ‘s Middags is de debriefing. Is het gelukt? Er zijn weekbriefings en er is casusoverleg. Je kunt niet alle verantwoordelijkheid van zo’n gezin bij een jong iemand neerleggen, al is hij of zij nog zo’n helder denkend persoon. Je moet dat goed indekken met systemen, met briefings en dat lukt prima. We hebben opschalingsmodellen, we geven de studenten training, en als er echt crisis is, dan bellen ze mij.”

Maar stel, er is kindermishandeling in zo’n gezin. Wie ziet dat?

“Iedereen kan dat zien, maar de werkbegeleider gaat regelmatig ook mee. Je ziet bijvoorbeeld dat er geen vorderingen gemaakt worden. Je kunt ook dingen over het hoofd zien, maar dat gebeurt in de professionele hulpverlening ook. Wij zitten veel uren in het gezin, we hebben veel kans om dingen op te merken. Maar je kunt niet alles voorkomen. Vergeleken met de standaardhulpverlening hebben wij misschien wel tien of twintig keer meer contact met de mensen.

Uit principe tolereren we geen illegale situaties. Een dubbele uitkering bijvoorbeeld. We lossen dat altijd op met zo min mogelijk schade voor de burger. Extra straf geven heeft geen zin, want je bent juist bezig de boel omhoog te duwen. Als je straf geeft, valt iemand in de put. Als een student ziet dat er drugs op tafel liggen, dan is de instructie dat te melden aan de werkbegeleider. Niet zelf direct actie ondernemen. Dan gaan wij kijken en erover praten.”

Basisfatsoen

Bureau Frontlijn staat per jaar tussen de 1000 en 1500 gezinnen bij voor perioden van enkele maanden tot een half jaar of langer indien nodig. Het sinds februari 2014 lopende

project Moeders van Rotterdam bevat een intensief begeleidingsprogramma voor multi-probleemgezinnen voor de duur van drie jaar.

Rombout ergert zich regelmatig aan onfatsoenlijk gedrag, bijvoorbeeld een zwangere vrouw met kinderen het huis uitzetten omdat ze huurschuld heeft. De kosten voor de gemeenschap bedragen wel een ton. Het gezin moet worden opgevangen, de kinderen gaan niet meer naar school en moeten later weer naar een andere school. Er moet een ander huis komen dat weer moet worden ingericht. Ook dreig je een hoogzwangere vrouw met een CJIB (Centraal Justitieel Incassobureau) boete van 1250 euro niet dat als ze niet snel betaalt, ze de cel in gaat.

“Er wordt niet gekeken naar de belangen van derden. Bepaalde dingen doe je gewoon niet, ondanks het feit dat zo’n zwangere vrouw het misschien verdient. Dat noem ik basisfatsoen. Je stopt ook niet iemands uitkering als er kleine kinderen in het gezin zijn. Zoiets vraagt om maatwerk. Ik regel een afbetalingsregeling van twintig euro in de maand. Die redelijkheid en dat maatwerk moeten weer terug. Wat heeft het voor zin als de Belastingdienst de toeslagen ineens inhoudt? Iemand heeft nul inkomen. Die koelkast is niet alleen leeg voor de moeder, maar ook voor de kinderen.”

Hoe komt het dan dat het basisfatsoen zo vaak zoek is?

“Voor een deel door de bezuinigingen binnen de overheid. Op de afdeling worden teams opgeheven en men denkt: ik doe maar wat de baas zegt, want anders gaat het mis. Daar moeten we vanaf. We hebben mensen nodig die zeggen: nee, hier ben ik het niet mee eens, dat doe ik niet, ik heb een andere oplossing. We hebben de Algemene wet bestuursrecht die regels bevat voor de verhouding tussen overheid en individuele burgers en bedrijven. We hebben de Wet dwangsom, maar niemand houdt zich eraan. Het belangrijkste is dat we een fatsoenlijke overheid zijn. We zijn voor een deel ook een fatsoenlijke overheid, maar soms niet. Daar moeten we kritisch naar kijken. Daar begint het. Als de overheid zich zelf niet aan de wet houdt, dan hebben we een groot probleem, want dan is niemand meer veilig.

In Rotterdam hebben we 100.000 laaggeletterden. Zet je je kruisje fout, ben je dan iemand die niet kan lezen of ben je een fraudeur? Daar moet je precies naar kijken. Het gaat om redelijkheid en goed fatsoen. Vanaf een afstand, vanachter de balie, zien collega’s van de Belastingdienst of het invorderingsbureau de consequenties niet. Ze zijn bezig met papierschuiven. Maar als wij zulke dingen wel zien, dan moeten we daar wat van zeggen.”

Vind je de samenleving zo complex geworden dat veel laaggeletterden of analfabeten of mensen in een achterstandssituatie, niet meer kunnen meekomen? Mensen begrijpen niet dat als je in armoede leeft en in een moeilijke situatie verkeert, je heel veel stress hebt.

“Niet alleen heel veel stress, maar ook schaarste. Schaarste aan tijd en middelen. Je leeft in de overlevingsmodus. Het gaat om overleven in het hier en nu en dat zorgt ervoor dat je niet meer kunt denken voor de lange termijn. Waarom doen arme mensen domme dingen?

Omdat ze niet vooruit denken. Ze zijn de hele dag bezig met jeugdzorg, de school, de deurwaarder, de woningcorporatie, het vullen van het ene gat met het andere en het stapelen van het ene probleem op het andere. Ze blijven in het labirint ronddwalen.

Ik plaag bestuurders wel eens. Ze lopen de hele dag te rennen van de ene vergadering naar de andere. Hoe kunnen zij nog nadenken over de toestand in Rotterdam? Hoe willen ze dat doen? Wanneer gaan zij nadenken?"

Tot slot nog een vraag over je achtergrond. Als ik het goed heb, kom je uit een gereformeerd gezin. Dat kun je nog steeds wel bij je terugzien.

"Dat ik een gereformeerd jongetje ben?"

Vind ik wel ja. Je grote gedrevenheid, je rechtvaardigheidsgevoel, ervoor staan. Dat moet er toch iets mee te maken hebben? Je hebt eerder tegen me gezegd dat jullie veel naar de kerk gingen, dat je luisterde naar de verhalen die daar werden voorgelezen. Daar heb je toch wat van meegekregen?

"In ieder geval, en dat werd er wel een beetje ingepeperd, dat je om je heen moest kijken en goed moest zijn voor andere mensen. Ik kom uit het Westland."

Je vader was ouderling en diaken. Hij hielp mensen, ook financieel.

"Ja, soms een beetje teveel. Dan kwam hij zelf geld tekort."

Dat doe jij soms toch ook wel?

"Ik kom zelf niks tekort."

Als de nood echt hoog is ga je een behangetje plakken en geef je voorlopig geld.

"Je wilt altijd ergere schade voorkomen. Er was een vrouw met een dochter die in het loverboy-circuit zat. De loverboy woonde om de hoek. Een zoon van veertien zag het ook niet helemaal meer zitten. In hun huis was geen deur meer heel, er zaten overal gaten in. De woningbouwcorporatie was aan het renoveren en wilde alle deuren de container in. De schade van 6500 euro moest de vrouw betalen. Ik vond dat een beetje hoog bedrag. Nu was ik zelf bezig met een verbouwing in mijn huis en ik dacht: ik smeer die gaten dicht, we halen er een kwast overheen en de deuren zijn weer heel. Dat was een middagje werk."

De discussie

Onder het publiek, dat ademloos naar Rombout heeft zitten luisteren, bevinden zich directeuren, stafleden, managers, teamleiders, een gemeentelijke ombudsman, een campagneleider, een gemeentesecretaris, een adviseur, vertegenwoordigers van fondsen en een ontwikkelingsorganisatie; een bonte mix van maatschappelijk betrokkenen.

Een van hen is Lex Mellink, directeur Sociale Veiligheid in Rotterdam. Hij wil graag kwijt dat Rombout geweldig goed kan rekenen en beschikt over praktische logica. Met die eigenschappen weet Rombout tonnen euro's te besparen voor de gemeente. Immers, hoe dom is het als een instantie probeert een achterstallige betaling van driehonderd euro te innen als dat uitmondt in tonnen aan kosten op de langere termijn voor de gemeente?



Veel animo tijdens de discussie op de Veldacademie in Rotterdam Zuid waaraan bijna vijftig personen deelnamen

Wat Rombout wil is wat hij zelf noemt ‘voorinvesteren’. De overheid doet het niet, maar dat zou wel moeten. Hij vindt dat er geen tekort is aan geld, maar dat er ongelooflijk dome dingen gedaan worden met het geld. Het onderwijs gaat er namelijk vanuit dat ouders veel zelf doen met hun kind. Maar als de ouders laagbegaafd zijn of de taal niet spreken, begint een kind al met een behoorlijke achterstand op school. Om die reden is in Rotterdam Zuid Children’s Zone gestart met als doel kinderen helpen met het verbeteren van leerprestaties. Een kind moet meekunnen. Een kind in de jeugdzorg kost 70.000 euro per jaar. Reken maar uit wat dat kind heeft gekost na achttien jaar, want dat gebeurt. Stel dat er drie van zulke kinderen in een gezin zijn. Of dertien, wat ook is voorgekomen. Zo’n moeder heeft veel hulpverleners en begeleiding nodig. Een jeugdig persoon in detentie kost bijvoorbeeld 250.000 euro per jaar. Alles wat geïnvesteerd wordt in onderwijs voor kinderen is volgens Rombout dikke winst.

Een vraag is of er wel eens discussies zijn geweest over wat Bureau Frontlijn heeft opgeleverd. Heeft Rombout wel eens voor zijn positie moeten vechten?

Rombout: “Discussies zijn wel aan de orde maar het is moeilijk te bepalen aan wie succes is te danken. Is het de docent, zijn het de ouders of is het de inspanning van Frontlijn

als het goed gaat met een kind? Je kunt dat niet vastpinnen, maar gezamenlijk hebben we een goed resultaat. Het gaat niet om Frontlijn, het gaat erom dat iedereen zijn ding doet en dat de onderwijzer slimme dingen doet.”

“Je hebt in Rotterdam eigenlijk twee kampen”, merkt Gerard Neeleman, directeur van de Kredietbank Rotterdam op: “Mensen die Barend haten, en mensen die van Barend houden. Ik zit een beetje in het kamp dat van Barend houdt. En hoe komt dat nou?”

Volgens hem houden mensen van Rombout omdat hij actiegericht is: “We hebben mensen nodig met actie, geen beroepsbabbelaars.”

Mensen met ‘handelingsgerichtheid’ dus, met een no-nonsense aanpak, met gezond verstand. Vraag is: heeft Rombout een methodiek?

Volgens Neeleman niet, maar Rombout zelf vindt wat hij doet wel een methodiek. In ieder geval gaan Rombout en zijn studenten methodisch te werk met als uitgangspunt een visie.

Een van de hoofdkenmerken is doen. Doen verandert gedrag, is Rombouts overtuiging. Een voorbeeld: “Ik kom bij een moeder en zeg: trek je jas aan, neem de kleine, we gaan even goedkoop fruit halen op de markt. Aan het eind van de middag kun je daar voor een euro heel veel fruit kopen. Daarna gaan we dat lekker opeten; je maakt er een beetje een feest van. Zo moet het. Dan heb je ze in beweging, ze hebben iets gedaan en dan komt er verandering. Dat moet je wel even volhouden. Je kunt wel hele verhalen houden over rust, reinheid en regelmaat, maar je kunt ook twee vellen papier nemen, een met straf en een met beloning. Dan zeg je: zo gaan we het doen. Weet je waarom? We hebben namelijk hetzelfde belang. Als ouder wil je dat je kind het goed doet, en dat wil je ook als stad. We staan aan dezelfde kant, maar daar moet je wel een paar dingen voor doen.”

Voordoen en niet teveel praten

Marco Pastors, sinds 2012 directeur van het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid in Rotterdam en tussen 2002 en 2005 wethouder voor Leefbaar Rotterdam, zegt dat de ervaring heeft geleerd dat de methode Rombout veel schade in de toekomst voorkomt. Als je eerder bij de mensen thuis komt en hulp biedt, ook via de school, wordt er heel veel geld uitgespaard.

Dat het een strijd blijft Barend en zijn mensen te behouden voor de gemeente heeft Pastors zelf meegemaakt: “Ik ben er trots op dat ik Barend drie keer voor ontslag heb kunnen behoeden. Barend portretteert een werkelijkheid die, althans naar mijn beleving, precies de werkelijkheid is waar de mensen in zitten en dat is precies waar veel mensen niet mee kunnen omgaan.”

Wat Rombout doet is volgens Pastors niet ingewikkeld. Iedereen kan het leren: “Ik heb Barend wel eens horen zeggen dat als je aan een gezin een bekwaam persoon toevoegt, dan komt dat gezin goed de week, de maand en het jaar door. Toen ben ik eens bij mijn eigen

vrienden en familie gaan kijken en ik dacht: die gezinnen ken ik ook. Dan ben je blij dat die ene bekwame persoon er is."

Voordoen, niet teveel praten, is eigenlijk de beste methode.

Thijs Jansen: *Er is dus wel een soort methode die ook anderen zouden kunnen gebruiken?*

Gerard Neeleman: "Er is wel methodiek, maar je hebt mensen als Barend daarbij nodig. Het gaat om leiderschap, de persoon is belangrijk en bepalend."

Het gaat dus om leiderschap en methodiek?

Rombout: "Marco zei het al. Als je iets wilt, moet je niet bij het eerste zuchtje tegenwind zeggen: laat maar zitten. Ik had een nieuwe directeur en kreeg gelijk ruzie met hem. Ik dacht, ik ga niet opzij. Als ik dat doe, heb ik daar de komende tien jaar last van. Ik wilde vragenlijsten automatiseren, maar afspraken waren niet nagekomen. Het gaat er niet om dat ik gelijk moet hebben, maar ik vond dat er een paar stappen nodig waren. Als je niet bereid bent je daarvoor in te zetten, dan houdt het op. Ik heb veel goede mensen. Er wordt nu wel gezegd dat je Barend nodig hebt, maar ik zit op een hele grote stoel en als ik wegloop, komt die plek gewoon vrij en gaat een van mijn mensen daarop zitten.

Nu gaat het uiteraard niet om ruziezoeken. Het gaat erom dat je goede argumenten hebt. Als je die hebt, kan iemand niet zomaar zeggen: ik luister niet naar je, we doen het niet. Dan moet je je poot stijf houden."

Iemand merkt op dat we hier eigenlijk te maken hebben met overheidsparticipatie. Wat Rombout doet is een brug slaan tussen uitvoering en beleid. Dat wrikt. De hogere posities in de ambtelijke hiërarchie worden ingenomen niet door mensen in de frontlinie, maar door mensen die beleid maken. De beleidsambtenaren zitten twee of drie schalen hoger dan de uitvoerders. Dat zou eigenlijk omgedraaid moeten worden.

Frontlijn kijkt op een andere manier naar de hulpverlening. Marc Räkers van Eropaf! daarover: "Het is een attitude, een houding waarmee je naar de zaken kijkt. Waar je aan de ene kant kijkt naar mensen en aan de andere kant naar systemen en structuren. Die manier van kijken is natuurlijk over te plaatsen, maar er zijn niet zoveel mensen die dat durven of willen. Dat is het lastige. Je kunt een hele hoop als je je gezonde verstand gebruikt, het kan vrij simpel zijn, maar we willen dat vaak niet geloven."

Een vrouw vraagt of Rombout wil uitleggen wat basisfatsoen precies is. Wat is redelijkheid?

Rombout geeft een voorbeeld: "Je zou jezelf moeten afvragen bij een overheidsmaatregel of een actie: zou ik die ook toepassen op een familielid of een vriend van me? Als je zegt nee, dat ga ik niet doen, vraag je dan af: klopt het nog wel? Een vriend of een familielid kan ook dingen fout doen. Moeten we hem nu hard gaan straffen? Stel deze vraag aan jezelf, dan heb je ongeveer te pakken waar basisfatsoen over gaat."

Ander voorbeeld: mensen niet dakloos maken. Dat hebben we afgesproken met el-

kaar: "We zijn een fatsoenlijk land. We hebben een 'Wet maatschappelijke ondersteuning' (Wmo). Niemand slaapt in Nederland onder een brug. Je kan je huis worden uitgeslagen door je partner, dan meld je je bij de gemeente en dan krijg je onderdak. Basisfatsoen is ook, als je helemaal niks te makken hebt en niemand kan je helpen, een inkomen. We kunnen allemaal zelf een keer, door een ongeluk of overlijden van een partner, in zo'n situatie terecht komen. En als je hiernaar vraagt, binnen de sociale diensten en bij alle collega's, dan zeggen ze exact hetzelfde als ik nu zeg, alleen in de uitvoering wordt het moeilijk. We blijven soms met papier schuiven, of voelen de druk van bovenaf. Als ik aan de wethouder vraag: is dit nu de bedoeling, zegt hij ook nee. Maar we willen de club van 38.000 mensen in de bijstand wel een beetje kleiner maken. Dus spreken we in grote lijnen beleid af, maar daar hoort natuurlijk wel maatwerk bij."

Rombout heeft last van wat hij noemt 'organisatorische inteelt': "We zetten binnen de overheid allemaal dezelfde mensen die hetzelfde denken op dezelfde plekken neer. En wie wordt er manager? Degene die niet lastig is geweest. Dat is niet de bedoeling, je moet juist iemand manager maken die lastig is. Die persoon doet misschien niet alles goed — ik doe ook niet alles goed — maar ik zeg wel: ik laat een ander geluid horen en daar kan je in ieder geval over nadenken. Dat gebeurt dus niet. Je denkt niet meer na als iemand zegt: ja baas, je hebt gelijk. Je moet soms tegengas geven."

Een steeds terugkerende klacht in de berichtgeving over hulpverlening is dat instanties langs elkaar heenwerken. Marc Räckers wijst er nog eens op: "De ene instantie gaat in tegen de maatregelen van de andere instantie. Ze communiceren niet met elkaar. Dat pakt funest uit. Hoe krijgen we dit brede verhaal bij de politici, bij de instanties?"

Rombout: "Het Nationaal Programma in Rotterdam heeft ertoe geleid dat scholen, hogescholen, hulpverlening en studenten zich allemaal in een plan hebben gevonden. Dit programma knoopt taken aan elkaar. Daardoor krijg je samenhang tussen de organisaties. Maar het is ingewikkeld, je moet die samenhang zoeken. In dat hele spel zitten er ook personen achter het loket, het bureau of de computer. Die zien geen kinderen, die zien geen mensen. Die personen moet je er wel bij trekken."

Wat is dan de belemmering? 'De tegenkracht' zoals iemand het noemt.

"De beslissers zitten op veel te grote afstand van de mensen om wie het gaat. Zij moeten de gezinnen zien, eens meegaan. Als staatssecretaris Van Rijn een keer een Persoonsgebondenbudget had aangevraagd, had hij andere maatregelen genomen. Dan had hij gedacht: wat een ellende. Maar hij doet het niet want hij heeft alleen mensen om zich heen die zeggen dat alles fantastisch is. Bestuurders moeten dat niet geloven dat de dingen fantastisch goed gaan. Nee, ik wil zelf zien of iets fantastisch gaat, ik maak de afstand klein. Dan zie je zelf wat de uitwerking is en pas dan krijg je betere maatregelen. En vooral niet denken: ik maak mooi beleid dus is er een mooie uitvoering, want de uitvoering denkt: de beleidsmakers snappen er niets van."

Over onderwijs

Tot slot wil Rombout nog iets zeggen over ons onderwijs. Hij vindt het op een aantal punten slecht. De natuurlijke manier van leren van kinderen wordt om zeep geholpen. Het kind vraagt: mama wat is dit, mama wat is dat. Het zoekt context. Het kind wordt niet moe van leren. Moeder wordt moe en zegt: hou nu eens je mond, ga naar Sesamstraat kijken.

Hoe kan het nu, vraagt Rombout dat “kinderen van zes of acht jaar oud een bloedhekel aan school hebben? Dat moet de school zich eens afvragen. We leren feitjes, maar niemand vertelt iets over de context. In Finland doen kinderen het uitstekend. De docenten daar zijn universitair geschoold, ook in het basisonderwijs. Hier op Zuid zouden we op elke school hoogopgeleide docenten moeten hebben. De natuurlijke manier van leren, het plezier erin, waar is dat gebleven? Ik weet, docenten doen hier hun best, al die leerkrachten met uren extra werk zonder pauze, maar ze doen het niet goed. Wij als Bureau Frontlijn repareren wat de school zou moeten doen. Er zou veel meer samenwerking met de ouders moeten zijn. Het onderwijs zit helemaal ingepakt in het Ministerie van Onderwijs en de gemeente. Ik geef de leerkrachten niet de schuld. Het is alleen moeilijk om iets te veranderen. Je trapt automatisch op de ziel van iemand.”

Goed je best doen en hard werken is volgens Rombout niet voldoende: “Als je een chirurg vraagt je been te amputeren en hij amputeert het verkeerde been, en hij zegt dan: ik heb heel hard gewerkt en mijn uiterste best gedaan, dan ben ik daar toch niet blij mee. Zowel het onderwijs, de medische zorg en de welzijnssector moeten beseffen dat het erom gaat de dingen goed te doen. Daarom moeten we kritisch zijn.”

Rombout zou best zijn schouders willen zetten onder een nieuw soort school: “Het gaat mij om een natuurlijke manier van leren, om leren te leren, en om universitair geschoolde docenten voor de klas, ook in groep 1 en 2. Juist in groep 1 en 2. Dit hoeft niet veel te kosten. Je begint met groep 1 en 2. Dan komen 3 en 4 erbij en langzaam groei je. Als het succesvol blijkt, heb je op een gegeven moment een school en ben je een goed voorbeeld. Dan kun je mensen die geen grote risico's durven nemen iets laten zien.”

Erik Bout van High Impact Philantropy vraagt aan Rombout of zijn mensbeeld positief is, en hoeveel mensen er eigenlijk frauderen?

“Het is moeilijk een percentage te noemen, maar wat ik erover wil zeggen is dat je er op twee manieren naar kunt kijken. Met een negatief mensbeeld begin je niets, het is onpraktisch. Er zijn uiteindelijk ook kinderen bij betrokken. Ook als pa een etterbak is, dan moeten de kinderen toch nog goed onderwijs krijgen. Het is al erg genoeg dat ze zo'n vader hebben, daar hoeft ik hun niet extra mee te pesten.

Als jonge mensen bij mij komen werken, kan ik hen moeilijk opzadelen met een negatief mensbeeld, zo van: je gaat nu tien maanden aan de slag, daarna ga je nog wat vakantiewerk doen, maar de kans dat je succes haalt is nul.”

De laatste vraag – van Marije van der Linde van Stichting Presentie – betreft er een die de laatste tijd wel meer gesteld wordt: “Wat voor type professional zoekt u eigenlijk? Aan

de ene kant heeft u het over universitair geschoolde docenten op de basisschool, aan de andere kant studenten die naar de gezinnen gaan?”

Rombout: “We hebben universitair geschoolde mensen die op Bureau Frontlijn werken. Er zijn bijna geen organisaties die universitair geschoolden uitvoerend werk laten doen voor een uitvoerend salaris. Laten we dat ook eens zeggen. Ze verdienen geen wereldsalaris bij mij. Er zit iets in het hart van deze mensen waarom ze het doen. Daarom wil ik ook zulke mensen voor de klas hebben, die niet denken: ik ben nu afgestudeerd, ik ga rijk worden in drie jaar. Ze moeten denken: ik ga een bijdrage leveren. Als je vier jaar langer hebt gestudeerd, heb je een breder wereldbeeld, ken je meer feiten en heb je meer context, kennis, en kun je beter antwoord geven op vragen als: waarom is de aarde rond? Hoe zit het met zwaartekracht? Je kunt meer verhalen vertellen. Daarom is onderwijs in Finland een succes. Aan ons onderwijssysteem hoeven we niet zo heel veel te veranderen, het gaat om een betere manier van leren. In wijken met achterstand, waar kinderen moeite hebben en waar ze thuis niet worden opgevangen, moet een overheid een stapje extra zetten.”

Aan de slag tegen eenzaamheid en sociaal isolement

Met Fred Beekers en Rob Kars, Resto VanHarte

Wijkcentrum Het Kruispunt, Tilburg, 29 oktober 2015



V.l.n.r. Rob Kars, Fred Beekers en Thijs Jansen

Resto VanHarte vierde in september 2015 het tienjarig bestaan. Op de 34 locaties door heel Nederland waar een resto is gevestigd vonden lustrumfeesten plaats. Begonnen als een burger-initiatief, staat het nu model voor de manier waarop een sociaal ondernemer zijn idee in de praktijk brengt: een restaurant als ontmoetingsplek waar buurtbewoners tegen een laag bedrag kunnen genieten van een goede maaltijd. Doel: bestrijding van eenzaamheid en isolement van mensen.

De achtergrond

In 2005 werd het eerste VanHarte restaurant geopend in Den Haag in Vadercentrum Adam, een multicultureel buurthuis voor vaders, door Clémence Ross, destijds staatssecretaris van Volksgezondheid. Fred Beekers (1950) is dan al geruime tijd bezig geweest met de voorbereidingen. Eerder heeft hij aan de wieg gestaan van Artsen zonder Grenzen Nederland, opgericht in 1985.

Beekers: “Ze zochten iemand die niet-medisch was, iemand die goed was in logistiek en kon regelen en faciliteren. Dat heb ik tien jaar gedaan. Daarna ben ik gaan werken bij Unicef en was ik fractiemedewerker voor het CDA in de Tweede Kamer vanaf 1998.”

Daar hield Beekers zich bezig met volksgezondheid, sociale zaken en binnenlandse zaken. In diezelfde periode was zijn vriend en mede-oprichter van Artsen zonder Grenzen, Jacques de Milliano, Tweede Kamerlid voor het CDA. Met hem richtte Beekers in 2004 de Stichting Resto VanHarte op: “Ik had daarvoor in Ethiopië gezeten. Toen ik terugkwam in Nederland moest ik een heel nieuw bestaan opbouwen. Ik woonde in Casstricum en op een gegeven moment was ik in het VU-ziekenhuis in Amsterdam. Daar zag ik 's avonds een oudere heer rondlopen door het gebouw. Toen hij de deur uitging was het niet oké met die man. Ik dacht toen dat er eigenlijk een soort buddysysteem zou moeten zijn voor oudere mensen die alleen zijn. Na een paar jaar — ik werkte inmiddels in de Tweede Kamer — kreeg ik een uitnodiging van de Haagse Boodschappen Begeleidingsdienst. Het was exact opgezet zoals ik in gedachten had, een buddysysteem dat ouderen en mindervaliden begeleidt met activiteiten zoals boodschappen doen en mee-gaan naar bijvoorbeeld de oogarts. Ik ben toen vrijwilliger geworden. Rondrijdend door de stad zag ik wijken die me verbaasden. Ik dacht hè? Ik ben in arme landen geweest, ik heb veel armoede gezien en dan kom je terug in Nederland en zie je slechte wijken. Dat kon gewoon niet. Die perspectiefloosheid, die kansloosheid! Als ik bij de mensen thuis kwam, waren ze heel blij dat je boodschappen met ze ging doen. Ik ben ruim een jaar vrijwilliger geweest en dacht: hier moet ik wat mee, maar ik had nog geen idee wat. Wanneer ik Jacques de Milliano weer eens spreek — hij was inmiddels weg uit de Tweede Kamer en huisarts in Haarlem — zegt hij tegen mij: Let maar eens op, eenzaamheid gaat nog volksziekte nummer een worden. Toen ben ik op het idee gekomen met elkaar te gaan eten. De eettafel als bindmiddel in de buurt. Het idee ontstond opeens. Ik had bijna een antwoord op de frustraties die ik had als ik de wijken bezocht en voelde: hier lopen mensen vast. De oplossing was dingen doen met elkaar. De naam Resto VanHarte is geïnspireerd door Restos du Coeur, een in 1985 opgerichte liefdadigheidsorganisatie in Frankrijk die voedsel verdeelt onder dak- en thuislozen.

“Had ik een goed idee? Ik ging het toetsen aan andere mensen. In Amsterdam bij kennissen en bij mensen die ik niet kende. Wat vind je van dit idee, vroeg ik hen? Mensen met elkaar laten eten en kijken of ze iets voor elkaar kunnen betekenen? Om de sociale cohesie

te verhogen? Men vond het een goed idee en ik dacht: dat heb ik alvast binnen. Daarna heb ik twee fondsen benaderd, het Oranjefonds en Fonds 1818. Op een half A-viertje presenteerde ik mijn idee. Wat vonden ze ervan? Ze vonden het goed, vooral omdat samen eten mensen verbindt. Ik kreeg het advies partners in de wijk aan tafel uit te nodigen, de wijkagent, de dominee, de imam of de ouderenconsulent. Ik heb daarna een projectplan geschreven met de doelstelling van de organisatie, een strategie en een budget. Daar ben ik een behoorlijke tijd mee bezig geweest, zeker drie à vier maanden.

De fondsen hebben er uiteindelijk een durfkapitaal van een ton ingestopt, voor twee jaar. We zouden beginnen in Den Haag, met de ambitie dat VanHarte landelijk zou worden. De fondsen hadden veel vertrouwen in me en stelden voor een deel van mijn salaris te betalen voor twee jaar.”

In de loop van 2005 en 2006 kwamen er acht resto's bij. Drie in Den Haag, waaronder een voor kinderen, twee in Amsterdam, twee in Rotterdam en een in Leeuwarden. Beekers schreef een handboek, het VanHartehandboek met daarin de restaurantformule. Er kwam van alle kanten publiciteit; kranten en televisie zochten contact voor interviews en reportages; koning Willem-Alexander en koningin Máxima zijn op bezoek geweest. Máxima heeft beloofd bij de opening van de vijftigste resto weer te komen. Najaar 2015 was Beekers erg in zijn nopjes met een historische overzichtsfilm, vertoond tijdens de slotviering van 200 jaar Koninkrijk in Carré in Amsterdam op 26 september: “Ik zat te kijken en verdorie, wij kwamen voor in de film. Ons logo kwam twee keer in beeld.”

VanHarte waaierde in snel tempo uit over heel Nederland. Momenteel is het streven naar een jaarlijkse groei van drie of vier resto's. Het oorspronkelijke gevoel heeft Beekers na tien jaar nog steeds, zegt hij. Hij is zich erg bewust van zijn motieven. Hij kan slecht tegen onrecht en eenzaamheid: “Alleen eten vind ik verschrikkelijk. Als ik terugkijk dan moet dit project een totale begeestering van mij geweest zijn. Ik moest en zou dit doen. Ik was blijkbaar zeer diep geraakt en een heilig vuur had zich van me meester gemaakt. Dat voelen mensen dan. Ik had ook een onderwerp, isolement en eenzaamheid. De codes van vroeger, wat goed is en wat kwaad zoals de Kerk die vroeger bracht, zijn er niet meer. We zijn op zoek. VanHarte raakt een snaar in de samenleving. Hoe noemde Fortuyn dat ook al weer? De verweesde samenleving. Niet alleen is eten van belang bij VanHarte, maar ook de vrijwilligers die meedoen en erbij willen horen. En wat ook belangrijk is: het was van begin af aan de bedoeling dat de eettafel niet in een armoedige setting kwam te staan. De maaltijd en de bediening moest van goede kwaliteit zijn, de aankleding aantrekkelijk, met een mooi tafelkleed, mooi servies en mooi bestek.”

Resto VanHarte in de praktijk

Thijs Jansen: Hoeveel vrijwilligers hebben jullie?

Beekers: “Eenderde van de mensen die meedoen zijn vrijwilliger. Als er op een avond honderd mensen aan tafel zitten, dan is eenderde daarvan vrijwilliger.”

Jullie hebben een kok, een manager en vrijwilligers. Voldoen zij om een restaurant te runnen?

“Ja, de kok zorgt voor het eten, samen met de vrijwilligers. De manager zorgt voor het programma om het eten heen. Hij of zij nodigt bijvoorbeeld de wijkagent uit en regelt ontmoetingen tussen mensen.”

Jullie hebben een grote omzet. Het blijkt dat een omzet van twee miljoen euro nodig is om te kunnen voortbestaan.

“De kok en de manager worden betaald. In Amsterdam hebben we een hoofdkantoor. Daar zitten ook betaalde krachten. Geld ontvangen we van vermogensfondsen, het SKAN Fonds, het Oranjefonds en nog een aantal andere, waaronder lokale vermogensfondsen. Alle steden hebben fondsen. Eenzaamheid is inmiddels bij de gemeente ook een onderwerp geworden. De Wet maatschappelijke ondersteuning haakt daarop in.

Een maaltijd kost vijf euro, maar als we alles eromheen meerekenen kost die in feite vijftien euro. Dat verschil moet gedekt worden door vermogensfondsen, gemeentelijke fondsen, bedrijven en particulieren.”

Is het veel werk dat geld binnen te halen? Het lijkt me een gigantisch karwei. Was dat allemaal jouw werk?

“We hadden vroeger al een heel team. Een kantoor hebben we nu, en sinds een aantal jaren hebben we fondswervers, een afdeling financiën, personeelszaken en kwaliteitsbewaking. VanHarte is een hele organisatie geworden.”

Voordat ik me wend tot Rob Kars, nog even dit. Ik heb gehoord dat het in 2010 of 2011 wat moeilijk ging met VanHarte, om al die restaurants te financieren. Wat was er aan de hand?

“Dat was niet het grootste probleem. Ik ben goed in het opzetten van een organisatie, maar op een gegeven moment groeit zo’n organisatie. Je hebt zestig tot zeventig medewerkers aan wie je leiding moet geven. Dan zijn er duizenden vrijwilligers aan wie je ook leiding moet geven. Dat heb ik een aantal jaren gedaan, maar op een gegeven moment werd het me gewoon teveel. Op een bepaald punt is er een nieuwe structuur met beleidslijnen nodig. Dat weet ik nog uit mijn tijd bij Artsen zonder Grenzen. Dat is bij VanHarte ook zo. Er komen andere mensen. Dat is natuurlijke groei.”

Precies. Jullie zijn nu met drie bestuurders en een Raad van Toezicht onder voorzitterschap van Ella Vogelaar. Op een gegeven moment werd gezegd dat er iets moest veranderen...

“Na zeven of acht jaar word je ergens wel een beetje moe. Er moet ook nieuw bloed in de organisatie komen.”

Toen werd er een vacature opgesteld voor een nieuwe bestuurder, en toen kwam Rob. Jij solliciteerde...

Rob Kars (1958): “Ik werd gebeld. Mijn leven lang heb ik veel nieuwe dingen gedaan, bedrijven opgestart en in de corporate sfeer gewerkt. Ik was dat wereldje een beetje zat. Voor het grootste gedeelte draait het alleen om interne politiek en geld. Het stomme toeval wilde dat ik twee weken nadat ik daarover zat te praten met een vriend, een tip kreeg. Is

Resto VanHarte niets voor jou? Tijdens de sollicitatieprocedure bleek dat ik de voorzitter van de Raad van Toezicht al vrij lang kende, dus dat hielp wel. We waren in het verleden het niet vaak eens met elkaar, dus ik vond het wel sportief dat ze me toch aannam.”

Ik heb gehoord dat je actief bent geweest in de kraakbeweging?

“Je vroeg me net, waar kom je vandaan? Wel, mijn grootvader van vaderskant was een joodse communist en de grootvader van moederskant was een katholieke vakbondsbestuurder. Dus dat verzet tegen de gevestigde orde zit er klaarblijkelijk wel in. Mijn eerste bewustwording van sociaal onrecht kreeg ik door de kamerverhuurders en de speculanten waartegen de krakersbeweging was gericht. We zaten in de Staatsliedenbuurt in Amsterdam. In die beweging heb ik geleerd te organiseren. Ik regelde allerlei zaken en was de enige met een officiële baan. Ik werkte bij het Arbeidsbureau waar ik belast was met sollicitaties van werklozen en het afstempelen van hun inschrijvingskaarten. We leefden in een soort Vrijstaat. De politie en de burgemeester kwamen er niet meer. Op een gegeven moment zaten daar ook leden van de Rote Armee Fraktion en de IRA. Dat waren wel enge dingen. Op een gegeven moment stond ik kisten in te laden met spullen voor Zuid-Afrika. De jongens van de IRA wilden deze spullen hebben. Toen heb ik afgehaakt en ben ik braaf geworden.”

Je hebt je lang beziggehouden met de sector arbeidsvoorziening. Je hebt het Jeugdwerkgarantieplan geschreven, arbeidspools opgezet.

“Door de politieke kant van de kraakbeweging raak je ook betrokken bij de daadwerkelijke politiek. Ik ben een tijdje gemeenteraadslid geweest van stadsdeel West van Amsterdam voor de Partij van de Arbeid. Daar heb ik meteen van alles afgeleerd. Het gaat daar niet over de dingen waarover ik het wil hebben. Ik heb de politiek weer snel verlaten en heb er liever niets meer mee te maken, behalve als instrument om dingen voor elkaar te krijgen. Ik ben er uitermate teleurgesteld over geraakt.”

Wat was je drijfveer om bij Resto VanHarte te komen? Idealisme?

“Dat is een lastige. Ik ben een puzzelaar, ik vind het leuk om problemen op te lossen. Dat heb ik mijn hele leven gedaan. Ik word wel gedreven door boosheid, of liever verontwaardiging. Waarom lukt iets niet?”

Wat is de puzzel van Resto VanHarte?

“Het begint al met het feit dat je een Raad van Toezicht aantreft die vol op de rem is gaan staan omdat ze de controle niet meer had. Wat Fred net zei, de organisatie is groot geworden, de processen lopen door elkaar, er moet orde komen. Maar, VanHarte is gemaakt om te draaien, niet om stil te staan. Het moment dat je op de rem trapt, knallen de wagonnetjes tegen elkaar aan.

VanHarte is niet gelijkmatig gegroeid. In 2009-2010 beleefde VanHarte een groeispurt waarbij nieuw geopende resto's voor drie jaar gefinancierd waren. Dan kun je begrijpen wat er in 2013 en 2014 passeert omdat dan bijna gelijktijdig de projectfinanciering van

deze resto's afloopt. Dan begin je niet met niks, maar heb je een staande organisatie met mensen die daar werken met doorlopende contracten en verplichtingen.

Een tweede puzzel is het businessmodel. Doordat wij maaltijden onder de kostprijs verkopen creëer je een dilemma dat niet eenvoudig is op te lossen. Immers hoe succesvoller je bent in het bereiken van je doelgroep, des te meer geld je moet zien binnen te halen bij derden. Dat model is niet vol te houden.

Als laatste puzzel is er onze positionering. VanHarte was zoals dat in de internetwereld heet, een *first mover*. Om mij heen hoorde ik roepen: er komen allerlei eetinitiatieven, of ze zijn er al, en die zijn allemaal elkaars concurrenten. Terwijl ik denk: het zijn volgers, bijna je kinderen. Daar hoort ook een bepaald gedrag bij, zeker in de goede doelenwereld. Dan past het om je meer als een platform-organisatie te gaan ontwikkelen."

Kun je iets vertellen over het 'blauwe denken' waarover je het had in het voorgesprek?

"De drijfveren van onze medewerkers, vrijwillig of bezoldigd, komen allemaal voort uit het hart, het gevoel dat je een bijdrage aan de verbetering van je omgeving wil leveren. De wereld om ons heen is rationeler, gericht op bewijslast, procedures en controle. Dit verhoudt zich soms maar moeizaam tot elkaar en betekent voor het management dat je in staat moet zijn een brug tussen deze twee werelden te bouwen en in stand te houden. Dit is best lastig."

In de goede doelensector?

"Een organisatie die echt vanuit het hart acteert, waarvan je elke dag kan zien dat wat ze doen goed is, moet nu bewijzen dat dat zo is. Dat levert een heel andere vorm van rapportage op. Als je daar teveel in doorslaat ben je uiteindelijk datgene kwijt waarom je het allemaal begonnen was."

Precies, dan slaat het dood. Dan haal je de ziel eruit.

"Daarin balans zien te vinden in deze tijd, is wel een hele uitdaging."

VanHarte is een complexe organisatie. Je hebt betaalde mensen, je hebt vrijwilligers, en financiers van diverse pluimage. Wat zou je een organisatie die nog klein is adviseren? Wat voor bestuurder is er nodig om daar goed koers te houden?

"Een pionier moet zich als het even kan laten vergezellen door een 'maker'. Veel beloftes blijven hangen in het onvermogen om te kunnen leveren. Beloftes moeten worden nagekomen. Naar mijn idee lopen veel mooie initiatieven hierop stuk. Een goed samenspel tussen idealisme en realisme met soms de broodnodige compromissen is naar mijn idee een vereiste waarbij je je altijd moet blijven afvragen, waarom doen we dit ook alweer? Je moet het plaatje blijven sturen op hetgeen waarvoor je er bent. VanHarte is heel nadrukkelijk gericht op het aanbrengen van sociale cohesie in de wijk. We willen meehelpen sociaal isolement en eenzaamheid op te heffen. Dat is je koers en daarop moet je je blijven richten. Bij alles wat je doet moet je dat doel voor ogen houden."

Je leeft in een glazen huis. Dat zullen veel bestuurders van dit soort organisaties herkennen. Openheid over het salaris. Je kan geen enkele fout maken. Hoe gaan jullie daarmee om?

“Reputatie is feitelijk het enige dat we hebben. Het moment dat er ook maar iets negatiefs gebeurt in dit tijdperk van sociale media kan het over zijn. Dat geldt ook voor je toezichthouders. Ik realiseer mij dondersgoed dat als ik een fout maak De Telegraaf direct bij mijn voorzitter van de Raad van Toezicht, Ella Vogelaar, aan de lijn hangt. Ook haar reputatie kan dan al snel beschadigd worden. Met andere woorden, je moet als organisatie continu alert zijn. Dat betekent naast een sterk moreel kompas bijvoorbeeld ook loeistrakke procuratieregels. Alles moet tot op de komma verantwoord kunnen worden. Wil je mijn salaris weten? Prima. Kijk in het jaarverslag, daar staat het.”

Je hebt genoeg genomen met een lager salaris als bestuurder van VanHarte.

“De helft ja.”

Is dat ook iets waarvan je zegt, dat hoort erbij als je in deze sector gaat werken?

“Laat ik het zo zeggen. Als ik hoor dat mensen meer moeten verdienen omdat ze anders naar het buitenland gaan, dan denk ik nu, onzin. Salaris is een onderdeel van je leven leiden zoals je dat voor ogen hebt. Ik wilde een ander carrièrepad, meer gericht op de inhoud. Dan kies je bewust en daar hoort ook een ander salarispatroon bij. Als je gedreven wordt door materiële rijkdom dan moet je wat anders gaan doen.”

Social franchising

Resto VanHarte gaat met een nieuwe directeur een nieuwe fase in. Fred Beekers is per eind oktober 2015 betaald ambassadeur van VanHarte geworden voor een aantal dagen per week. Kars benadrukt dat VanHarte niet van twee mensen is, van hem en Beekers, maar van iedereen, van de buurt en van de lokale medewerkers. Dat gemeenschappelijke eigendom is de beweging die hij naar de toekomst wil maken en waarvoor hij een nieuw zakelijk begrip wil introduceren: social franchising. Franchise wil in de zakenwereld zeggen: het huren van rechten van een ander bedrijf.

Kars: “Als je uitgaat van wat Fred in tien jaar heeft lopen uitdokteren, de formule en de methodiek die hij heeft vastgelegd in het *VanHartehandboek*, dan kan je dit zien als gemaaterialiseerde kennis.

Deze kennis kan je overdragen aan derden. Maar je wilt ook dat je normen en waarden, je doelstelling en missie recht overeind blijven staan. Die kun je vastleggen in een overeenkomst waarin juist deze waarden zijn vastgelegd naast de operationele aspecten. Een dergelijk model, waarbij het niet zozeer om het geld gaat noem ik *social franchising*. Dat betekent de facto dat als een wijk, een buurt of een zorgingsinstelling zegt: ik wil ook een Resto VanHarte in mijn omgeving, dan kunnen wij je onder voorwaarden leren hoe je het moet doen. In mijn gedachte is de exploitatie dan een verantwoordelijkheid van de wijk zelf en verschuift de professionele VanHarte-organisatie naar de rol van inspirator, initiator en facilitator.

Neem een stad als Tilburg waar minstens vierduizend gezinnen onder de armoedegrens leven en veel mensen die door een fysieke of psychische handicap moeilijk voor

zichzelf en een sociaal netwerk kunnen zorgen. Bij elkaar een populatie van bijna twintigduizend mensen. Daar kun je wel tien resto's neerzetten. Bij het huidige bedrijfsmodel zou een gemeente daar zeven tot negen ton per jaar moeten bijleggen. Dat geld is er niet, dus moet je op een andere manier iets doen en dat is de mensen zelf in hun kracht zetten. Op die manier kun jij het motortje zijn. Of, zoals ik het noem, zonder vonk geen vlam. Wij leveren de vonk, de wijk de vlam. We zijn nu aan het uitpuzzelen hoe dit model kan gaan werken. Ik zou daarbij VanHarte het liefst willen ombouwen naar een platformorganisatie om te voorkomen dat je concurrentiemodellen gaat krijgen."

Een ander punt waarover Kars zich buigt is hoe om te gaan met maatschappelijk aanbeelden en met privaatrechterlijk uitvoeren van gemeentebelid: "Hoe ontwikkel je een model waarin je als gemeente kan zeggen: wij hebben een bepaalde maatschappelijke functie en die willen we eigenlijk door een privaatrechterlijke partij, en niet per definitie door een publieke partij, laten uitvoeren. Dat betekent contractpartner worden. Dan krijg je geen subsidie meer, maar je voert een opdracht uit. Dat is de rol die ik graag wil gaan spelen ten zichte van gemeentes. In een aantal gemeentes zijn we goed op weg."

Tenslotte nog een vraag aan Beekers: *Hoe zie jij je ambassadeurschap in een organisatie die zo bezig is te veranderen?*

Beekers: "Ik sta er helemaal achter. Eenzaamheid is hopeloos en erg, dus doe er wat aan. Dat is mijn basisregel. Wat we gaan worden zijn 'meedoe-restaurants'. Je kunt wel gaan koken voor de buurt, maar weet je, de buurt kan zelf ook koken. We willen dat de participatie gaat toenemen en daar wil ik aan bijdragen. Het was altijd zo dat we zeiden bij binnenkomst: mensen, hier is je maaltijd. Nu zeg je: kom, we gaan met zijn allen de maaltijd maken. Dat geeft meer verbondenheid en betrokkenheid naar mijn idee. De enige manier om eenzaamheid uit te bannen is accepteren dat het er is, en er vervolgens iets aan doen. Dat is Resto VanHarte. We hebben een transitie gemaakt van: we komen in de wijk en gaan de mensen helpen. Nu gaan we mensen activeren om elkaar te helpen. Dat vind ik een vooruitgang."

De discussie

Eerste vraag tijdens de discussie is of de relatie met de financiers niet levensbepalend is voor VanHarte? Hoe ziet deze eruit in de toekomst?

Kars: "Laat ik het zo stellen. Wat je in je eerste kennismakingsronde merkt is dat het vertrouwen bij financiers, de Raad van Toezicht en andere stakeholders deels is weggeleden.

Dat moet worden hersteld voordat je verder kunt bouwen. Je komt echter als nieuweling binnen en moet natuurlijk bewijzen dat je dat vertrouwen waard bent. Er is in deze zin een zekere overgangstijd nu, men kijkt het een beetje aan. Als je een organisatie zelf hebt opgebouwd dan is die organisatie ook in zekere zin van jezelf.

In geval van VanHarte van Fred dus. Maar je hebt ervoor gekozen om de organisatie in een rechtsvorm te gieten die past bij je doelstelling. Een stichting herkent deze vorm van



Een volle eetzaal in Resto VanHarte in wijkcentrum Het Kruispunt in Tilburg

persoonlijk eigendom niet. Ik plaag Fred daar wel eens mee door te stellen dat als hij een BV had opgericht hij minstens aandeelhouder had kunnen blijven.

Maar met een rechtsvorm doen financiers geen zaken, ze doen zaken met de mensen die de organisatie vormgeven. Dat maakt ook dat je als nieuwe directeur rekening hebt te houden met de opgebouwde band met mensen zoals Fred. Je moet ook niet proberen die te reproduceren, maar je eigen geluid daaraan toevoegen.

Een organisatie groeit, we zullen moeten bewijzen dat ons kind, Resto VanHarte, levensvatbaar blijkt op de langere termijn. Dat gaat met pieken en dalen, zoals met een gewoon kind. Financiers snappen dat vaak wel. Zeker vermogensfondsen. Kijk eens naar de persoonlijke relatie tussen Fred en bijvoorbeeld het Oranjefonds. Die kennen elkaar al tien jaar of nog langer. Alleen, de vermogensfondsen zijn zelf ook veranderd inmiddels. Daar waar men vroeger zei: 'Goed idee Fred, gaan we doen', moeten ze nu soms ook vierentwintig spreadsheets invullen en naast elkaar leggen. Hun wereld is ook veranderd. Daarbij komt dat iedereen gek op lintjesknippen is. Maar als je na drie jaar bij een financier op de stoep staat, kan het zijn dat ze zeggen: 'Ben je er nu alweer?' Ja, wat dacht je dan? Ik bedoel, waar moet ik dan van leven? 'O, ik dacht dat je intussen wel een andere manier bedacht hebt'. Nee natuurlijk niet. Je hebt me bij de start een tientje gegeven en dat tientje wil ik graag nu weer hebben.

Dan volgt een discussie van: 'Wij hebben toch in jullie geïnvesteerd?' Dan is het aan mij om uit te leggen dat ze niet zozeer in de organisatie maar in het oplossen van het probleem

hebben geïnvesteerd. Hieruit volgt geen ondernemersrendement maar maatschappelijk rendement en dat is wezenlijk iets anders. In ons geval is geïnvesteerd in het terugdringen van sociaal isolement en eenzaamheid. Dat is wel gelukt zou ik zeggen. We hebben meer dan een miljoen mensen aan onze eettafels gehad, dankzij deze investering. Willen we daarmee doorgaan? Als het antwoord ja is zal je moeten blijven investeren c.q. doneren. De afweging is dan of wij het meest effectieve instrument zijn, niet het meest renderende.”

De eettafel als bindmiddel

De filosoof Emmanuel Kant (geb. 1724) schreef dat samen eten essentieel is, omdat het stimuleert met elkaar van gedachten te wisselen. Het maakt de tongen los. Kars vertelt dat mensen die naar een resto komen dat aanvankelijk doen voor het eten. Mensen die alleen wonen en geen zin hebben om te koken of met hun bord op schoot voor de televisie te zitten: “De ontmoeting is aan tafel. Ik moet zeggen dat ik dat een briljante vondst vind. Met een achtergrond als directeur van een branche-organisatie van de meubelindustrie was mijn gedachte: ik laat tafels produceren voor kroegen en restaurants met daarop de tekst ‘Hier geeft men elkaar een hand’. Want daar gaat het in essentie om aan de resto-tafels. Je stelt je voor, men weet wie je bent, je spreekt dingen met elkaar af en, wat heel belangrijk is, je gaat het niet over je auto hebben, je gaat het niet over je huis hebben en niet over je vakantie. Het gekke is dat als je die onderwerpen weghaalt, je het niet meer over status hebt. Dan heb je het gewoon over ons, als mens. Het maakt niet uit waar je vandaan komt. Die gelijkheid die je creëert aan de eettafel, die je ook wel herkent van thuis, wordt gereproduceerd in Resto VanHarte. In die zin is VanHarte behalve de ziel van de buurt ook een *commodity*, een artikel. Zet veel meer van dit soort tafels neer en je zult zien dat de sociale cohesie zal toenemen.”

Hoe gevarieerd zijn de bezoekers van een resto eigenlijk? Het blijkt dat het overgrote deel bestaat uit alleengaanden zoals vrouwen van boven de zestig jaar die hun man hebben verloren. De echte diversiteit zit hem in de vrijwilligers die meehelpen in de keuken en in de organisatie. Beekers: “De vrijwilligers zijn vaak mensen met een rugzakje.”

Iemand vraagt hoe je diverse groepen mensen bij elkaar kunt brengen in een resto. Be-doeld wordt bijdragen aan de multiculturele samenleving. Is een resto daar niet bij uitstek geschikt voor? Volgens Beekers zijn er “twee stromingen te onderscheiden. In de eerste plaats de mensen met eenzaamheidsgevoelens vanwege de vergrijzing van een wijk bijvoorbeeld. Aan de andere kant zijn er mensen die zeggen: ik wil wat doen, ik wil meehel-pen.”

En hoe staat het met het idee van een soort smeltkroes van multiculturele groepen? Volgens Kars is dat een *idée fixe*. Je kunt wèl, voegt Beekers toe, een Marokkaanse avond organiseren, een Turkse avond, een gemengde avond of een gelegenhedsavond voor de ramadan of het suikerfeest. Volgens Kars spelen isolement en eenzaamheid in de Marok-

kaanse en Surinaamse gemeenschap een andere rol dan bij de van oorsprong autochtone bevolking. Het multiculturele plaatje is volgens hem een wensdroom: "Kijkend naar een wijk, dan gaat het er eerder om de exponenten van een wijk bij elkaar te brengen. Als er ouderen wonen die behoefte hebben aan met elkaar eten dan regelen we dat. En als daar allerlei culturen met elkaar vermengd moeten worden dan regelen we dat ook. De functie van een gezamenlijke maaltijd is universeel."

Een leerzame ervaring

Huub Glas, manager van de Resto VanHarte in Tilburg, merkt op dat het multiculturele aspect knap ingewikkeld is: "De eetculturen zijn van elkaar verschillend. Wij serveren het mooiste Nederlandse driegangendiner. Ik zeg wel eens dat wij het heimwee van het verleden op tafel zetten voor dames en heren tussen de zestig en de zeventig jaar die hun partner hebben verloren. Dat klopt wel met wat Fred zegt. Of ze hebben hun inkomen verloren, hun status, en zijn minder goed ter been. Ze worden anders bekeken door hun omgeving. Ik heb eens Marokkaanse vrouwen gevraagd bij ons te komen koken en eten. Ik dacht, ze nemen hun familie ook mee. Ik dacht ook dat men zich zou mengen en dat het dan hartstikke gezellig met elkaar zou worden.

Er kwam helemaal niemand mee. Ik ging daarop vragen aan die vrouwen waarom ze hun familie niet hadden meegenomen? Nee, zeiden ze, we zijn wel gek. Dit is voor ons een dagje vrij. Ik ben blij dat ik even van de kinderen af ben. Ik mag vandaag geweldig lekker koken met mijn vriendinnen en ik ga er mijn man en kinderen niet bijhalen. Ik zit al de hele week met hen opgescheept.

Je gaat langzamerhand doorkrijgen hoe de sociale processen in de wijk en tussen mensen verlopen. Dat is ongelooflijk leerzaam."

Glas vertelt dat sociaal werkers van wijkcentra het tegenwoordig enorm druk hebben en geen tijd om processen te doorgronden. Ze krijgen van hun wethouder te horen dat ze in het kader van de participatiemaatschappij vrijwilligers moeten activeren om het werk te doen dat ze eigenlijk zelf zouden moeten doen.

Kars voegt eraan toe dat de centrale functie van een stad gedecentraliseerd wordt in het door de gemeente hergroeperen van nieuwe mensen in wat nu 'sociale wijkteams' worden genoemd: "Die mensen komen ons letterlijk 's avonds in een resto vertellen van: wij zijn een sociaal wijkteam, en dan krijgen onze bezoekers een powerpointsheet van hier tot aan de overkant te zien. Dan zeggen ze: hiervoor kunt u allemaal bij ons terecht. Na het eerste bulletpoint weten de bezoekers al niet meer waar het over gaat. Die komen dus niet. De wijkteams zeggen: wij staan open voor jullie. Je merkt dat er een distantie is tussen de professionals die nu in de wijken werken en de bewoners van een wijk. De professionals moeten de buurt activeren, maar krijgen amper middelen mee van de gemeente."

Het ziet ernaar uit dat ambtenaren zich opnieuw aan het uitvinden zijn sinds de op 1 januari 2015 ingevoerde vernieuwde Wet maatschappelijke ondersteuning, gericht op zelfredzaamheid, participatie, beschermd wonen en opvang.

Kars: "Het gaat erom dat je vertrouwen moet hebben in de persoon met wie je zaken doet. Ik denk dat dat het grote dilemma is in al die processen waar we tegenaan lopen in de sociale diensten omdat ze ingewikkeld zijn en moeilijk te doorgronden. Het betekent vertrouwen op je professional en hem handelingsvrijheid geven. Maar, de dingen zijn aan het veranderen in gemeentes. Je ziet her en der wat 'radicale verwijking' wordt genoemd. Dat wil zeggen: eerst het budget naar de wijken brengen en dan pas een wethouder erop zetten. De consequentie is dan wel dat in de ene wijk de buxushagen geknipt zijn en in de andere wijk er meer kinderopvang is. Dat is in gemeentelijk denken heel lastig."

Tilburg in dialoog

Een initiatief dat mooi aansluit bij Resto VanHarte is *Tilburg in Dialoog*. Julia van de Griendt: "Wij proberen ook mensen met elkaar te verbinden en de sociale cohesie te vergroten. Dat doen we niet alleen in Tilburg overigens maar jaarlijks in heel Nederland in de eerste week van november. Wij proberen mensen met elkaar in dialoog te krijgen. Waar ik daarnet tijdens het interview aan moest denken was dat wij ook hebben geprobeerd allerlei organisaties met veel allochtonen te betrekken bij allerlei activiteiten. Vorig jaar zei iemand daarover: 'Ach, die mensen moeten al zoveel en dan moeten ze ook nog in gesprek'. Dat is denk ik een punt, we moeten zoveel, we krijgen zoveel opgelegd. Er wordt zoveel van buitenaf opgedrongen terwijl het niet aansluit bij wat mensen van nature willen."

Nederland in dialoog is ontstaan in 2001 in Rotterdam naar aanleiding van de aanslagen van 11 september 2001 in New York. In Rotterdam beseftte een aantal mensen dat er een enorme diversiteit in de stad was. Het was belangrijk dat die verschillende groepen met elkaar in verbinding bleven, dat men van elkaars drijfveren wist. In 2006 hebben andere steden aangehaakt. Anno 2015 zijn er meer dan honderd Nederlandse gemeenten waar dialooggesprekken worden gehouden. Er doen circa 33.000 mensen mee.

Kars: "We hebben afgesproken dat we in de steden waar Resto VanHarte nieuw begint in de komende twee of drie jaar het nieuwe social franchise-model inzetten. Per locatie gaan we kijken op welke manier dat het beste past. Huub Glas en zijn collega's krijgen daar een leidende rol in. Stel dat je vijf resto's in Tilburg hebt, dan is dat voor Huub niet meer te managen op de manier waarop hij het nu doet. Belangrijk is dat je moet weten waar je over praat. Het is niet een model dat je zomaar overal kan overnemen.

We moeten leren juist om te gaan met vrijwilligers. We zien de vrijwilliger meestal als een werknemer met plichten die we niet betalen, maar we zouden tot een andere verhouding met vrijwilligers moeten komen. Er zijn vrijwilligers die naar ons toekomen en zeggen: wij huren jou in om ons te faciliteren. En er zijn vrijwilligers, zoals een deel van

onze vrijwilligers, met een rugzakje. Zij zijn prima mensen die eerder in een hiërarchisch patroon passen. Je moet je dus richten op de diversiteit van het type vrijwilligers.

Hier krijgen we in de toekomst mee te maken. Dat vereist een andere manier van denken, een mentale ommezwaai. Dus iemand komt naar me toe en zegt: moet je luisteren ik ben hier met een groepje bewoners bezig en we willen heel graag een resto beginnen. Kunnen wij eens even met je komen praten? De verhoudingen zijn dan meteen heel anders. Wij hebben veel ervaring, een goede naam, we zijn van onbesproken gedrag, we hebben een plan, we hebben gemakkelijk ingang bij gemeentes.”

Initiatief nemen voor een eetgelegenheid is niet zo moeilijk, valt Glas bij: “Op het moment dat een paar vrijwilligers gaan koken en geen betaling vragen van de mensen die komen eten, heb je te maken met een gezelschap dat met elkaar het risico neemt van zo’n maaltijd. Maar op het moment dat je met elkaar afsprekt dat men gaat betalen voor de maaltijd, moet de inkoop worden vergoed en een zaaltje gehuurd. De voltallige regelgeving over voedselveiligheid en verantwoordelijkheid treedt dan in werking. Veel wijkdiners, met alle respect, hebben veel meer het karakter van een vriendenclub.

Zoals al eerder opgemerkt vanavond, gaat eten in een resto verder dan alleen het eten. Het gaat om een eetbeleving neerzetten. Dat maakt dat de groep gemotiveerd blijft. De twaalf mensen die vanavond hier hebben gewerkt in het resto in Tilburg vinden het elke avond weer reuzespannend om iets nieuws te verzinnen. Het dessert voor vanavond hebben ze zelf bedacht. Dat maakt de avond voor hen ook leuk en maakt dat ze na drie jaar nog steeds vrijwilliger willen zijn in hun team. Maar, je hebt dan wel iemand nodig met gezag die knopen kan doorhakken. Dat zijn dingen waar je rekening mee moet houden, de omgang met vrijwilligers bij social franchising.

Als je vier of vijf euro per maaltijd vraagt, kun je zo beginnen en heb je geen financiering nodig.”

Vertrouwen en intermenselijke relaties met burger cruciaal voor goede politie

Met Jaco van Hoorn, Nationale politie eenheid Zeeland West-Brabant

Politiebureau Mijkenbroek, Breda, 26 november 2015



V.l.n.r. Thijs Jansen, Jaco van Hoorn en Gabriël van den Brink

Jaco van Hoorn is sinds 2013 hoofd operatiën en plaatsvervangend politiechef bij de Nationale politie voor de eenheid Zeeland West Brabant. In 2010 publiceerde hij zijn opmerkelijke boek 'Sturen op vertrouwen — Goed leidinggeven aan goed politiewerk'. Goed politiewerk en vertrouwen zijn voor Van Hoorn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Van Hoorn zet zich in voor behoud van de essentie van politiewerk en vindt dat hij zo ongeveer het mooiste vak heeft dat er in de samenleving bestaat.

De achtergrond

Van Hoorns loopbaan begon in 1980 bij de Rijkspolitie. Tien jaar heeft hij gewerkt als wachtmeester, ondertussen in zijn vrije tijd een studie psychologie volgend; daarin is hij ook afgestudeerd. Hij vertelt dat hij... “in de medezeggenschap zat. Daarom was ik bekend bij het toenmalige districtscommando. Eenmaal klaar met mijn opleiding, vroegen ze of ik bij de personeelsdienst wilde komen werken. Dat heb ik gedaan. Kort daarna ging de vorige grote politiereorganisatie van start, waarbij de Rijkspolitie en de gemeentepolitie opgingen in de regionale politie. Alles bij elkaar heb ik acht jaar bij de personeelsdienst gewerkt. Daarna ben ik plaatsvervangend districtschef geworden in Gouda en omstreken, voor vijf jaar. Vervolgens was ik zes jaar lang districtschef in een district waarvan Alphen aan den Rijn de centrumgemeente was. Aansluitend was ik drie jaar plaatsvervangend korpschef Hollands Midden. Sinds 2013 zit ik in Zeeland West Brabant als plaatsvervangend politiechef.”

Van Hoorn (1961) ondernam in 2004 met een aantal collega's via de School voor Politie Leiderschap een zoektocht naar wat goed politiewerk nu eigenlijk inhoudt onder de titel ‘Wat is de essentie van politie — wat bezielt politieleiders?’ De groep kreeg later de naam Ithaka, ontleend aan de naam van het eiland waar Odysseus koning was, zoals beschreven in het epos Odyssee van de Griekse dichter Homeros. De koning ondernam een twintig jaar durende zwerftocht over de wereld en kwam uiteindelijk weer heelhuids thuis in Ithaka, wijs geworden, gelouterd en vele ervaringen rijker.

Ithaka was een reactie op de toenemende sturing op resultaat bij de politie. Van Hoorn: “We werden op *targets* gezet, iedereen had het over processen, resultaatmanagement en prestatie-indicatoren. Als leidinggevende deed je niet meer mee als je niet in dat soort taal kon spreken. We vonden elkaar vanuit de gedachte dat er iets niet goed ging. We voelden dat we de essentie van waar het om gaat in politiewerk uit het oog verloren. We legden toen met elkaar een mooie route af, voerden gesprekken en bezochten plekken. We bestudeerden de geschiedenis van de politie en keken naar wat er steeds verandert en wat er hetzelfde blijft. Met name door te ontdekken wat hetzelfde blijft, kwamen we dicht bij de essentie van de politie en dat had niets met resultaatsturing te maken.”

Goed politiewerk is Jaco van Hoorns thema. Volgens Thijs Jansen gaat dat bij Van Hoorn verder dan wat de politie feitelijk doet. Hij vraagt Van Hoorn dit toe te lichten.

Van Hoorn: “Toen ik nog met mijn studie bezig was, las ik in een boek over de betekenis van politiewerk dat politiewerk ook een symbolische betekenis heeft. Een voorbeeld maakt dat duidelijk. Iemand ziet dat zijn fiets is gestolen. ‘Dat is vervelend’, denkt hij, ‘dat hoort niet en dat klopt niet. Laat ik maar aangifte doen’. Hij gaat naar het politiebureau. Daar zit een meneer of een mevrouw en die zegt: ‘Goede morgen, wat komt u doen?’ ‘Ik kom aangifte doen van diefstal van mijn fiets’. ‘Gaat u zitten, dan zal ik een aangifte opnemen’. Die aangifte zelf, zeker in de tijd dat ik dat boek las, werd met een typemachine gedaan

en ging de ordner in. Je kon er niet teveel van verwachten. De kans dat je fiets terugkwam was ongeveer een op de tweehonderd. Maar toch had de aangifte betekenis. De politiemans of -vrouw nam de aangifte serieus. Hij of zij deed dat als vertegenwoordiger van de overheid en eigenlijk van de samenleving als geheel. Op het niveau meta-communicatie zei de agent: 'U komt hier omdat u vindt dat het niet klopt dat uw fiets is gestolen. Nou, het klopt dat het niet klopt. Dat is ook niet normaal'. Daardoor was de verstoorde morele orde hersteld. De burger was geholpen, ondanks dat zijn fiets niet terug was."

Een soort normbevestiging.

"Het is een soort moreel herstel voor de aangever. Je ziet dat politiewerk dat heel vaak is. Wij herbevestigen keer op keer de norm. Ik vind dat wij als politie niet alleen de rechtsorde handhaven maar vooral ook de morele orde van een samenleving."

De kern van politiewerk is voor jou dus om een morele kracht in de samenleving te zijn die de sociale normen bevestigt die we met elkaar hebben afgesproken?

"Ja dat denk ik. Ik vind ook dat je daarop gefocust moet zijn. Mensen hulp verlenen, mensen terzijde staan, en boeven vangen natuurlijk. Op macro-niveau zijn wij een soort ordenende, stabiliserende factor in de samenleving. Mensen zien dat ook zo. Er wordt de laatste tijd heel negatief over de politie geschreven. Maar het is toch zo dat als je naar de vertrouwensindex van het CBS kijkt, de politie altijd *sky high* scoort, hoger dan andere publieke organisaties. Ik denk dat dat toch te maken heeft met een diep gevoel van mensen dat als het erop aankomt, de politie komt helpen en beschermen."

De waardering in de samenleving is hoog. Jouw focus is al jarenlang gericht op de dienders en de relatie tussen burgers en dienders die dag in dag uit op straat aan het werk zijn. Dat werk wordt wel belemmerd door het hele systeem dat eromheen zit. Is het moeilijk geweest in dat systeem je focus gericht te houden op de dienders?

"Het mooie van politiemensen is dat ze zelf wel de focus op de echte dingen houden. In de tijd van de maximale gekte rond resultaatsturing en procesdenken bleven ze doen wat er in al die situaties waar ze kwamen moest gebeuren. Dat was geruststellend. Ik heb wel eens gezegd dat dankzij het moreel kompas van politiemensen er in die tijd geen ongelukken gebeurd zijn. Maar er waren zeker negatieve effecten en een daarvan was dat de afstand tussen de collega's aan de basis en de leidinggevenden steeds groter werd. Ze zaten in verschillende werelden. Natuurlijk waren er chefs die een leuk praatje met de medewerkers voerden, maar dat ging dan over de voetbal of over de vakantie en weinig over het werk."

Er was geen aandacht voor wat er echt in het werk gebeurde?

"Van bovenaf werden targets opgelegd en daarop waren leidinggevenden teveel gefocust. Wat er werkelijk op straat gebeurde, daar werd teveel aan voorbijgegaan. De gedachte was dat als we onze targets haalden, dat we dan goede politie zouden zijn. Het heeft niet

gewerkt. We haalden vrijwel al onze targets, maar het gezeur over de politie ging in dezelfde mate door.”

In de leidinggevende positie die je had, ben je het echt anders gaan doen. Je wilde het niet zo. Je was natuurlijk ook verantwoordelijk voor personeelsbeleid. Je kon enige invloed uitoefenen neem ik aan.

“In de tijd dat ik personeelsbeleid deed, speelde dat nog niet zo. Ik heb dat tot 1998 gedaan. De resultaatsturing is pas met de komst van het New Public Management in de tweede helft van de jaren negentig op gang gekomen. We werden langzaamaan meer en meer geconfronteerd met targets en procesdenken, maar ik wilde goed politiewerk. Daar had ik het over met de mensen, met de chefs onder mij. Als er goed gewerkt wordt, haal je de targets wel, zeiden we. Aan het eind van het jaar bleek dat ook zo te zijn. Van de twintig waren er zestien gehaald en vier niet. Dan vertelde ik daar een verhaal bij en dat was ook goed.”

Moeilijke momenten

In je boek “Sturen op vertrouwen” schrijf je dat je vooral geïnteresseerd bent in de dagelijkse praktijk van het werk van agenten. Daar schep je ook ruimte voor. Door avonden te organiseren waarop agenten komen vertellen wat ze hebben meegemaakt.

“Ik zeg altijd dat we het mooiste vak hebben dat er is in de samenleving. Als het er echt toe doet, wordt de politie erbij geroepen. We kunnen dan iets voor mensen betekenen. Politiemensen halen hun voldoening niet uit de waardering van hun baas, die halen ze uit wat zij voor mensen kunnen betekenen. Door allerlei berichtgeving komt daar wel een sluier over te hangen. Ik heb nagedacht over hoe we de trots weer kunnen versterken. Hoe krijgen we de beleving terug dat politiewerk fantastisch mooi werk is? Daaruit is het idee voortgekomen om over spraakmakende zaken avonden te organiseren.

In mijn vorige regio Hollands Midden zijn we daarmee begonnen en het gebeurt nu in meerdere eenheden, ook in Zeeland West Brabant. We organiseren avonden waarop collega’s zelf vertellen wat ze hebben meegemaakt. Over de Feyenoord-Ajaxrellen, de vuurwerkramp in Enschede, Theo van Gogh, de strandrellen van Hoek van Holland, spraakmakende moordzaken. De laatste keer ging het in onze eenheid over de kettingbotsing op de A58. Op het podium stonden de collega’s die als eerste ter plekke waren of de leiding hadden. Ze vertelden wat ze hadden meegemaakt. Bijvoorbeeld de collega die na de kettingbotsing op de A58 bij een zeer ernstig gewond meisje is blijven zitten tot de ambulance kwam en daarna een dodelijk slachtoffer trof, dat daar op de grond lag. Die collega vertelde dat ze ptss — posttraumatische stressstoornis — had gekregen, maar dat ze na een behandeling weer was hersteld. Heel indrukwekkend.”

In je loopbaan was je ook verantwoordelijk op momenten dat het moeilijk was. De schietpartij in het winkelcentrum van Alphen aan den Rijn. De dood van Savanna. Die affaires zijn op zich al

moeilijk, maar ook moeilijk omdat er al gauw een hype ontstaat over zo'n gebeurtenis. Kun je iets vertellen over bijvoorbeeld Savanna?

"Savanna was het driejarige meisje in Alphen aan den Rijn dat door haar ouders werd gedood in 2004. Door haar moeder bleek later, maar de stiefvader ging zeker niet vrijuit. Het is een bijzonder verhaal over hoe collega's haar hebben gevonden en hoe door collega's onderzoek is gedaan naar de achtergronden van deze zaak. Deze zaak heeft veel media-aandacht gekregen. Interessant vond ik de vraag hoe het kwam dat deze zaak een hype werd. Elk jaar sterven er vijftig kinderen aan mishandeling en die krijgen niet allemaal zoveel media-aandacht. Ik denk dat dit komt omdat in de zaak Savanna hulpverleningsorganisaties, zoals Jeugdzorg, maar ook de politie, kritiek te verduren kregen omdat zij allemaal bemoeienis met het gezin zouden hebben gehad. Op een persconferentie explodeerde de situatie. De GGD en Jeugdzorg legden uit dat zij na een eerdere uithuisplaatsing Savanna volgens de goede procedures hadden teruggeplaatst in het gezin. Ze hadden het goed gedaan, was de boodschap, maar het had wel geleid tot de dood van het meisje. Binnen de kortste keren waren er Kamervragen, de staatssecretaris ging zich ermee bemoeien. Er kwam een groot onderzoek naar Jeugdzorg, waarna heel Jeugdzorg op zijn kop gezet is.

In verband met de kritiek op de politie waren wij intussen begonnen met een eigen intern onderzoek. Binnen drie maanden was dat klaar. Daaruit bleek dat de politie een stuk of acht contacten met het gezin had gehad, vooral de wijkagent. Hij had gesprekken gevoerd en andere instanties erbij betrokken en dat was ook allemaal vastgelegd. Het is allemaal in het rapport beschreven. Vervolgens ben ik daarmee naar burgemeester Schoof gegaan, en zei: hier is het rapport, ik zou het fijn vinden als jij er iets van vindt. Hij las het en vond dat wij heel alert waren geweest en geprobeerd hadden hulp op gang te krijgen. Hij zei: de politie heeft gedaan wat ze kon doen. We hebben daarna een persconferentie belegd waarin de burgemeester zijn conclusies gaf. Ik zat naast hem. We hebben het rapport aan alle journalisten gegeven. Zij konden daardoor zelf nalezen wat er precies was gebeurd. Dat leverde krantenartikelen op met citaten van gesprekken. De kop boven een artikel was 'De politie heeft Savanna niet laten stikken'."

Je bent ook in diezelfde periode persgesprekken gaan voeren.

"Ik vond dat wij bijzondere dingen in de samenleving deden en ik vind ook dat wij ons daarover op diverse niveaus altijd moeten kunnen verantwoorden. Ik zocht naar wegen hoe dat te doen. Het is gebruik dat je dat af en toe in de gemeenteraad doet, maar ik vond dat te beperkt. Ik besloot maandelijkse persgesprekken te gaan houden, bijpraten met de pers. Ik ging naar de burgemeester, maar hij vond het niet zo'n goed idee. Hij zei: ik ben bestuurlijk verantwoordelijk voor de politie. Ik antwoordde dat ik dat niet ontkende maar dat de politie elke dag dingen ziet en dingen doet waarover ik wil vertellen. Hij vond dat dat echt niet kon, en zei: het zou toch raar zijn als bijvoorbeeld mijn afdeling Grondzaken zelf persgesprekken ging houden? Ik zei dat ik niet de grondzakenafdeling was, maar

de politie. Ik vond dat ook echt anders. Wij vallen onder het bevoegd gezag, maar tegelijkertijd heeft de politie wel een eigenstandige professionaliteit. Ik ben het gaan doen. Het betekende dat ik elke maand journalisten op bezoek had van het Algemeen Dagblad, Omroep West, het Leidsch Dagblad en diverse lokale bladen. Ik heb het tot het einde van mijn verblijf in Alphen volgehouden en ook daarna is het doorgegaan. Op een gegeven moment kwam een journalist van het AD naar me toe en hij zei dat hij afscheid kwam nemen. Ik vroeg of hij iets anders ging doen. Dat was het niet, zei hij, maar hij mocht niet meer komen van zijn redactie, want hij was niet kritisch genoeg meer over de politie.

Ik vertelde heel veel, en was heel open over wat er gebeurde in het district en over wat we als politie deden. Ik gaf toe als er fouten waren gemaakt. Maar als er onzin over ons werd geschreven, dan bracht ik dat ook ter sprake.”

Misschien kun je ook iets vertellen over de schietpartij in het winkelcentrum van Alphen aan den Rijn op zaterdag 9 april 2011 waarbij zes mensen werden gedood en zeventien gewond? Daar heb je ook een avond aan gewijd met de collega's.

“Het was een heel triest, dramatisch incident, en tot nu toe de eerste en enige echte amok-situatie in Nederland. Er was heel veel media-aandacht. We kregen veel waardering voor de manier waarop de collega's daar hebben opgetreden. Ook voor de manier waarop we in de periode daarna met nazorg zijn omgegaan. We hielden bewonersbijeenkomsten, hebben de heropening van het winkelcentrum begeleid, we zijn op begrafenissen geweest. We organiseerden ook een bijeenkomst voor de collega's die direct of indirect betrokken waren op de donderdag na de schietpartij in de schouwburg van Alphen. Er kwamen ongeveer vijfhonderd politiemensen. De collega die als eerste het winkelcentrum inging heeft daar zijn — bloedstollende — verhaal verteld. Twee jaar later hebben we er in Hollands Midden nog een avond aan gewijd. De collega die de vader van de dader heeft gehoord is toen aan het woord geweest, evenals de zus van de moeder van de dader, die namens de familie vertelde door wat voor hel zij gingen. Het was heel indrukwekkend.”

Eigenstandige professionaliteit

Je zei eerder iets belangrijks, namelijk dat de politie niet aan de leiband moet lopen van het bevoegd gezag. Ik zeg het nu wat scherper. Jullie zijn geen uitvoerende ambtenaren, maar hebben een eigen professionaliteit. Is dat wat je vindt?

“Ik vind vanuit een rechtsstatelijke benadering, maar ook omdat wij als politie het geweldsmonopolie hebben, dat het vanzelfsprekend is dat we in ondergeschiktheid aan het bevoegd gezag opereren. We zijn ondergeschikt aan het bevoegd gezag, we moeten ons daarnaar richten, maar daarmee is niet alles gezegd. Je kunt dat op twee manieren doen. Als het bevoegd gezag zegt wat we moeten doen, dan gaan we dat doen. Dat is de ene manier. De andere manier is dat je vanuit een eigenstandige professionaliteit in het gesprek met het bevoegd gezag mee kan bepalen wat goed is. Daaronder valt ook het vele werk,

waarover het bevoegd gezag zich nooit direct uitspreekt. Ik kan je verklappen dat als we de eerste houding aannemen en uitsluitend doen wat het bevoegd gezag vraagt, dan gaat het niet goed in Nederland. Wij doen heel veel dingen waar het bevoegd gezag niet over nadenkt of geen weet van heeft en dat is ook maar goed. Maar dat neemt niet weg dat het bevoegd gezag soms ook terecht bepaalde dingen gerealiseerd wil zien.

In mijn boek *Sturen op vertrouwen* heb ik een heel hoofdstuk gewijd aan onze omgang met de samenleving. Ik vind dat wij gericht moeten zijn op het verwerven van vertrouwen vanuit heel de samenleving. Ik zou zeggen, het bevoegd gezag is daar nadrukkelijk onderdeel van. Ik vind het verstandig om je zo te gedragen dat je ook vertrouwen vanuit je bevoegd gezag houdt. Ik kan ook andersom zeggen: als je dat verspeelt, dan heb je er goed last van. Het is niet verstandig om dat te verspelen. Daarom is het belangrijk om heel serieus met hen in gesprek te zijn over ons werk."

Dat heb je mooi genuanceerd. Het blijkt dat je niet alleen in de politie een heel betrokken persoon bent, maar ook daarbuiten. Ik wou nog even terugkijken op waar je vandaan komt. Je komt uit een hervormd gezin van vijf kinderen.

"Er zitten eenentwintig jaar tussen mijn oudste en mijn jongste zus. Ik ben de een na jongste. Er zitten ook weer tien jaar tussen mij en mijn jongste zus. Ik ben tien jaar de jongste geweest en toen ik daar alle voordeel van had genoten, kwam mijn zusje."

Jouw vader was schooldirecteur en heel actief in de kerk en het sociale werk rond de kerk.

"Niet alleen rond de kerk. Hij deed uiteenlopende dingen. Hij zat bijvoorbeeld ook in de redactiecommissie van een lokale krant. Hij zat op een gegeven moment in een bestuur dat, tegen de verdrukking in, een christelijke RIAGG heeft opgericht, De Poort geheten. Het werd een landelijke instelling. Hij was ook bestuurslid van het lokale maatschappelijk werk. Hij is nu nog lid van de damclub, hij is een actieve man."

Nu doe jij dat zelf ook. Je doet allerlei activiteiten in de kerk en houdt je bezig met opvang van vluchtelingen.

"Dat is een beetje sterk aangezet. In onze gemeente, Nieuwerkerk aan den IJssel, is crisisopvang geweest. Vanuit de kerk hebben we een oproep gedaan met als resultaat dat honderdtachtig mensen zich beschikbaar stelden als vrijwilliger. We zijn nu met een aantal mensen vanuit de kerk aan het nadenken over wat we voor de vluchtelingen kunnen betekenen als zij voor een langere periode naar ons dorp komen."

Je geeft ook catechese en je preekt ook af en toe?

"Drie keer per jaar geef ik catechese, en ik 'preek' wel eens een keer. Wij hebben een laagdrempelige kerkdienst in een school in de wijk en daar komen zo'n honderd mensen. Om de beurt vertellen we daar een verhaal."

Je bent ook lid van de Raad van Toezicht van een vereniging voor basisonderwijs. Je zoekt naar manieren om die school te verankeren in de samenleving, net zoals je ook met de politie doet. Je hebt een aparte manier van werken als Raad van Toezicht. Wat doe je precies anders?

“Ik was gevraagd als lid van de Raad van Toezicht. Het gaat heel goed met onze drie scholen, dus dat maakt het als Raad van Toezicht gemakkelijk. Wat wij als raad doen is dat wij in koppels in een week gedurende vier avonden heel veel mensen van binnen en buiten de scholen spreken. We voeren gesprekken van drie kwartier en het lukt ons om met zijn vieren in die week ongeveer vijftig mensen te spreken. Dat zijn leerkrachten, soms bijzondere leerkrachten, de directies, ouders, maar ook de wethouder, de schoolbegeleidingsdienst, de Arbodienst. Eigenlijk iedereen in en om de school. Zelfs met kinderen praten we.

We stellen heel open vragen. Waar word je blij van? Waar zit je zorg? We kiezen ook een thema waar we wat meer op inzoomen. Zo komen we te weten hoe het werkelijk gaat, wat er werkelijk speelt. We lezen van tevoren ook wel het beleidsplan en andere documenten, maar we zijn meer geïnteresseerd in wat er onder de mensen leeft. Bij een van de eerste rondes bijvoorbeeld kwamen we erachter dat er massaal een gevoel was van een enorme werkdruk. We hebben dat aan het schoolbestuur aangereikt en gezegd: jullie zijn met heel veel goede dingen bezig, maar we adviseren dit punt echt aan te pakken. Dat is gebeurd en je ziet het resultaat.”

De menselijke maat

Ik heb nog een ding te vragen. Ik ken je al langer en ik vind dat je zo'n ontzettend optimistisch mens bent. Je hebt moeilijke affaires meegemaakt, maar je straalt een enorme rust uit. We leven in een tijd waarin mensen angstig zijn. Waar komt die rust bij jou vandaan? Hoe kijk je naar deze tijd van toenemende angst?

“Ik denk dat er heel veel kracht in mensen zit. Ik zie mensen fantastische dingen doen. Een wijkagent die in een dorpje aan de slag gaat en daar de sociale voortrekkers weet te vinden en met hen een verbond aangaat. Ze zorgen daar voor veiligheid, er wordt in dat dorp nauwelijks nog ingebroken.”

Is dat jouw antwoord op angst? Dat je met elkaar probeert het goede te doen?

We moeten echt terug naar de menselijke maat en de kracht die in mensen zit. We doen momenteel in onze eenheid een proef met het nieuwe jaargesprek. Een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, zonder formats, met alleen een leeg blaadje. Geen competenties meer. Geen doelstellingen meer. Praten met elkaar, geïnteresseerd zijn in de ander en op zoek gaan naar wat er in die ander zit, wat iemand kan en wil bijdragen en wat in de weg zit. Het levert, zelfs tot verrassing van ervaren leidinggevendens, prachtige gesprekken op.

Wij zitten nu in de slotfase van de reorganisaties van de politie. We hebben veel te veel te maken gehad met krachten die uitgaan van wantrouwen. Dat leidinggevendens niet deugen. Vakbonden die proberen alles in regels te regelen, met gedrochtelijke uitkomsten. Die tijd moeten we leren achter ons te laten. Ik heb geen regels nodig om het goede te doen.”

Hou op met die achterdocht?

“Zoek het in de menselijke maat, in de kracht van mensen. Ga er samen voor staan. Geef mensen de ruimte om het op hun manier te doen.”

De discussie



In de pauze van de werksessie met Jaco van Hoorn op politiebureau Mijkenbroek in Breda waaraan veel agenten deelnamen

Wijkagent Chris van der Veen vertelde in de discussie na het interview dat hij Van Hoorn eens had gevraagd of hij een dag met hem mocht meelopen. Dat kon. Omgekeerd is Van Hoorn met Van der Veen meegegaan de wijk in. Van der Veen wilde weten hoe de beslissingen worden genomen: “Dat begreep ik niet. Ik dacht wel eens dat het handig zou zijn geweest als wij er ook in gekend waren. Misschien hadden wij ook zinnige dingen kunnen inbrengen. Ik ben er nu achter gekomen dat men wel in de gaten heeft wat er op de werkvloer plaatsvindt. Ik vind dat ze best veel weten.” Van der Veen is gerustgesteld, maar dat komt “omdat je je in elkaar wilt verdiepen. Als je niets vraagt, word je ook niets wijzer.”

Een uitwisseling gebeurt wel vaker, zegt Van Hoorn: “Ik ga graag mee in de praktijk. Met horecadiensten in Breda of Renesse of met Oud en Nieuw, maar ik ga ook wel eens mee met bijzondere afdelingen. Daar word je dertig keer wijzer van dan door het lezen van saaie, dikke rapporten.”

Er zijn verschillende vragen over vertrouwen. Hoe kun je ervoor zorgen dat een beleid van vertrouwen en contact met de samenleving doorsijpelt naar het hele korps, naar alle lagen van de politie en niet beperkt blijft tot alleen leidinggevendenden? Zou dat kunnen of is dat een illusie?

Van Hoorn: “Nee, dat vind ik geen illusie. Naar mijn mening gaat het goed als wij in verbinding blijven met de samenleving en ik vind dat wij moeten proberen dat op zoveel

mogelijk manieren te doen. Individuele dienders doen het, wijkagenten die vol in hun netwerk zitten en teamchefs die hun netwerk op orde hebben. Het gaat om in gesprek zijn met burgers en weten wat er van ons verlangd wordt. Die vraag verandert steeds.

De samenleving verandert en daarom moet de politie meeveranderen. Lees de geschiedenis van de politie van 1975 tot nu erop na. De ene keer gedoogden we alles, de andere keer zaten we op resultaatsturing. We stonden tegenover de samenleving, daarna stonden we in de klas om *doe eens effe normaal*-lessen te geven. Het is goed dat de politie meebeweegt. Er zijn ook landen waar de politie niet met de samenleving meebeweegt. Dat zijn gevaarlijke landen. Wij doen dat omdat we voortdurend in contact staan met die samenleving.

Ik denk dat we nu weer in een betere periode zitten. Als je kijkt wat er in het ontwerpplan van de Nationale Politie staat, dan gaat het over contextgedreven werken. Dus doen wat de samenleving van je vraagt. Dan gaat het om operationeel leiderschap. Bazen die stoppen met beheer en zich weer richten op het politiewerk. Dat betekent professionele ruimte om te doen wat goed is en wat goed is wordt bepaald in de interactie met de samenleving. Deze visie wordt sterker, ook bij de leiding. De politiek snapt het nog niet helemaal en de Tweede Kamer al helemaal niet, maar binnen het korps zie je dat deze visie sterker wordt. Er ontstaan regelarme teams. In onze eenheid gaan we volgende week vrijdag met vijf teams nog eens een keer extra doordenken wat het betekent je echt op de context te richten. Zo bouw je aan vertrouwen vanuit de samenleving. Ik denk bovendien dat er dan gewoon gedaan wordt wat er in het beleidsplan staat.

Vertrouwen is, let wel, een relationeel begrip. Je kan niet ergens vertrouwen vandaan halen, vertrouwen ontstaat uitsluitend in de relatie.”

Thijs Jansen: “Je hebt eerder gezegd dat vertrouwen niet is van: ik vertrouw erop dat wat je doet wel goed gaat. Als je als leidinggevende vertrouwen geeft, dan hoort daar ook bij verantwoordelijkheid nemen voor wat er gebeurt.”

“Zeker, ik hoor wel eens collega’s zeggen dat ik een beetje een makkelijk verhaal vertel. Maar dat is niet zo. Ik wil niet dirigistisch sturen en tegen mensen zeggen, gij zult nu linksaf gaan, of rechtsaf en dat en dat doen. Ik probeer te overtuigen en te inspireren en mensen zover te krijgen dat ze zelf zaken aanpakken en erin geloven. Terwijl ook ik mij moet verantwoorden voor wat we gepresteerd hebben. Dat is hard werken. Een teamchef die op deze manier nu twee jaar bezig is, vertelde me: ik maak echt tijd, ik ben elke dag in gesprek met mijn mensen om ze in die stand te krijgen dat ze doen wat goed is. Dat ze zich naar buiten richten, initiatieven nemen. Dat ze durven en dat ze gaan. Aanhoudend ben ik daarmee bezig. En ik zie steeds meer hele mooie effecten daarvan, bijvoorbeeld collega’s die weer helemaal in hun kracht komen. Maar het is keihard werken. Het is veel moeilijker dan klassiek sturen op cijfers.”

Communiceren

Teamchef Arie Endeman uit Tilburg, waar een grote Vinex-wijk is, vertelt dat contact zoeken niet altijd makkelijk is. Mensen gaan 's morgens de wijk uit en keren 's avonds pas weer terug. Om de buurtbewoners toch te betrekken bij hun omgeving is hij gestart met WhatsApp-groepen: "Je merkt dat mensen medeverantwoordelijk worden voor de veiligheid in hun omgeving. Ze voelen zich daardoor ook veiliger. Ons team maakt ook gebruik van sociale media. Een bericht op Twitter of Facebook verspreidt zich; mensen zijn dan op de hoogte en weten dat er gelet wordt op hangjongeren in het winkelcentrum bijvoorbeeld."

De op deze werksessie ook aanwezige Imke Smulders heeft promotie-onderzoek gedaan naar het gebruik van Twitter door wijkagenten. Helpen sociale media bij het veiliger worden van een wijk en het betrekken van burgers bij hun omgeving?

Volgens haar is er niet een rechtstreeks effect waar te nemen. Wel blijkt dat mensen zich veiliger gaan voelen. Communiceren over inbraken bijvoorbeeld versterkt de medeverantwoordelijkheid van inwoners voor hun wijk. Door het zichtbaar zijn van de politie gaan mensen anders tegen de politie aankijken.

Smulders: "Als mensen signalen afgeven over inbraak of scooterjeugd, en de politie sluit daarbij aan, dan is dat heel verstandig om te doen. Ik heb ook wijkagenten gesproken die vertelden dat inwoners tegen hun zeiden: wij zien u nooit. Een wijkagent reageerde daarop met: ik u ook niet. Dan is Twitter wel een mooi middel om te laten zien wat de politie doet. Successen communiceren en aansluiten met wat mensen zelf inbrengen, daar zie je effect van."

Communiceren betekent ook terugkoppelen. Een politieman vertelt van een voorval dat het nieuws van het achtuurjournaal op televisie haalde. Een inbreker liet een briefje achter met de woorden: *Sorry, arme mensen hebben geen keus*. Naast dat briefje liet hij ook wat bloed achter: "Later konden we, via DNA van een voorgaande inbraak, de dader opsporen. Het bleek dat hij niet arm was, laat ik het zo zeggen. Het zou goed zijn als we communiceerden dat de verdachte is aangehouden en dat hij naast deze inbraak aantoonbaar nog een aantal inbraken heeft gepleegd."

Thijs Jansen vraagt aan Van Hoorn of externe druk af en toe nuttig is om de politie een kant op te duwen die de burgers en de maatschappij van meer belang vinden: "Het lijkt soms als ik je zo hoor dat als je de politie zijn gang laat gaan, ze de goede dingen doen. Is dat automatisch zo of moet er vanuit de politiek wel eens een slinger ergens aan gegeven worden?"

Van Hoorn: "Nou, niet vanuit Den Haag zou ik zeggen."

Jansen: "Als je terugkijkt is er duidelijk van alles veranderd. Maar is dat gekomen doordat de politie zelf daar veranderslagen in heeft gemaakt? Of is dat door druk van buitenaf gebeurd?"

Van Hoorn: “Er komt druk van buitenaf op sommige grote thema’s, zoals het milieu bijvoorbeeld. Als maatschappelijk wordt vastgesteld dat dat een punt is, dan is het goed dat we gestuurd worden om zo’n thema aan te pakken. Fraude is ook zo’n onderwerp. Dat zijn de meer onzichtbare delicten en het is prima dat we daarop een beetje gericht worden.

Maar tegelijkertijd zeg ik ook dat wij een heel verkeerde beleidsplanning hebben. We maken operationele beleidsplannen. Daar staat in wat we het komende jaar gaan doen. Dat we geweld, woninginbraken, straatroof en overvallen gaan aanpakken. Maar dat zijn open deuren en bovendien, als er een vluchtelingenstroom is, dan gaan we met zijn allen die vluchtelingenstroom opvangen. Als er een pyromaan bezig is, dan pakken we met elkaar die pyromaan. Er is helemaal niemand die dan naar ons toekomt en zegt: dat stond niet in je beleidsplan. We moeten doen wat de context van ons vraagt, daar gaat het om.

Bij beleid zou het veel meer moeten gaan over de vragen waar we volgend jaar of over twee jaar mee geconfronteerd worden en hoe je daarop je organisatie inricht, zoals bijvoorbeeld cybercriminaliteit.”

Wij zijn door de samenleving gevraagd

Volgens Van Hoorn wordt er intern veel te weinig gesproken over wat goed politiewerk is. Wel vindt hij dat er voor het eerst in het Ontwerpplan van de Nationale Politie daarover mooie teksten zijn geschreven, alleen worden die nog te weinig gecommuniceerd: “Ze spreken me zeer aan. Er is sprake van de rol van de politie in zijn feitelijke, morele en symbolische betekenis voor de samenleving. Als leidinggevend op het podium staan, voel je dat ze tasten naar woorden en naar taal om onder woorden te brengen wat goed politiewerk is. We hebben daarvoor de termen ‘waakzaam’ en ‘dienstbaar’. Maar dat is niet voldoende. Wat mij betreft stellen we niet alleen de vraag wat we als politie hebben te doen en ook niet hoe we dat hebben te doen, maar we moeten redeneren vanuit de vraag waarom we er zijn. De politie is er omdat wij door de samenleving gevraagd zijn om ervoor te zorgen dat de samenleving een beetje functioneert. Dat, als er iets mis gaat, wij komen en proberen de zaak in goede banen te leiden zodat we weer verder kunnen. En dat, als iemand zich niets van die samenleving aantrekt, wij die persoon vangen en apart zetten. Daar kun je dikke boeken over schrijven, maar dit is ongeveer de betekenis van de politie. En hoe bepaal je dan wat goed politiewerk is? Het antwoord is dat ik dat niet zelf bepaal. Dat bepaal ik in interactie met de samenleving. En daarom vind ik dat je met die samenleving in gesprek moet zijn om daar gevoel bij te krijgen.”

Otto Adang van de Politieacademie zegt dat hij zich helemaal kan vinden in de focus op relatie. Hij vraagt of de politie in dat opzicht ook bezig is met de diverse bevolkingsgroepen in Nederland?

Volgens Van Hoorn is dat een enorme uitdaging: “Ik ben vijf jaar plv. districtschef in Gouda geweest. Waar kennen we Gouda van? Van de Marokkanenproblematiek. Jaren ge-

leden stond de politie daar tegenover de Marokkaanse bevolking. Het waren twee blokken, die erg negatief tegenover elkaar stonden. We zijn toen op allerlei manieren contact gaan zoeken, gesprekken gaan voeren. Via moskeebesturen, jongerenwerkers, welzijnsorganisaties, tot voetbalwedstrijden toe. Het beeld veranderde. Politie mensen zagen dat er eigenlijk maar een beperkt aantal rotzakken was en we leerden die rotzakken kennen. Maar de Marokkaanse mensen leerden ook de rotzakken onder de politie mensen kennen. Die waren er ook. Zij zeiden tegen ons: de meeste dienders kloppen wel, maar die en die deugen gewoon niet. En dan hadden ze ook gelijk. Dit om aan te geven dat je ook daarop moet investeren in relaties.

Als wij kijken naar het buitenland, merkt iemand op, dan heeft Nederland het goed voor elkaar. De politie zit in alle lagen van de bevolking. Dat doet de politie niet alleen, maar met de GGD en andere instellingen samen. We hebben in Nederland geen banlieus en dat is te danken aan de kracht van de Nederlandse politie.

Er komen nog vragen langs over hypes in de media, over 'framen' dat heel bepalend is in de politiek en de samenleving. Framen is een overtuigingstechniek, anders dus dan argumenten gebruiken om een stelling te verdedigen. We kijken naar de werkelijkheid door frames. Een frame geeft een interpretatie van de wereld.

Er is volgens Van Hoorn inderdaad een soort strijd om de beeldvorming aan de gang. Onderdeel daarvan zijn incidenten die groot worden gemaakt en waarbij de politie negatief wordt afgeschilderd. Ook andere branches hebben ermee te maken. De politiek neemt hypes vaak over en komt dan met nieuwe richtlijnen.

Soms kan dit soort berichtgeving ook pijn doen. Een jaar na de schietpartij in Alphen aan den Rijn, aldus Van Hoorn, was er een herdenking gepland met alle nabestaanden en betrokkenen. Drie dagen daarvoor kwam de NOS in het achttuurjournaal met een verhaal als zou de politie een document verdonkeremaand hebben: "Het was volstrekt uit de lucht gegrepen, dat is later vastgesteld. Drie dagen na die uitzending gingen wij naar die bijeenkomst waar de nabestaanden waren en de slachtoffers van wie sommigen nog in een rolstoel. Ze zeiden letterlijk tegen mij: we praten niet met jullie. Jullie duwen alles in de doofpot. Ik zou zeggen, frame daar maar tegenop.

Later hebben korpschef Jan Stikvoort en ik met Marcel Gelauff, de hoofdredacteur van NOS Nieuws, een gesprek gehad over het waarom van dergelijke berichtgeving en de effecten die dat in de samenleving heeft. Het werd een weinig begripvol gesprek, naar twee kanten denk ik."

Een vraag betreft het bevoegd gezag, 'Den Haag', waarover Van Hoorn zich volgens de vraagsteller niet zo positief heeft geuit. Is het niet zo dat die mensen in Den Haag wel door de burgers gekozen worden om hen te vertegenwoordigen? Van Hoorn beaamt dat hier een goed punt wordt gemaakt: "Ik ben ook blij met onze democratie, want ik zou geen betere manier weten. Maar om nou te zeggen dat het helemaal naar mijn hart functioneert, daar

heb ik toch af en toe wat zorgen bij. En de burgers die op hen stemmen, hebben daar ook wel wat zorgen bij. Er zijn namelijk veel mensen die niet stemmen en volgens de vertrouwensmonitor van het CBS scoort de politie hoger qua vertrouwen dan de Tweede Kamer.”

Er komen verder nog opmerkingen en vragen voorbij over het superingewikkeld worden van researchwerk, de pogingen om de bureaucratie te verminderen en de dynamiek in het werk te vergroten, en de confrontaties met soms tegenstrijdige eisen.

“Wij zijn door de samenleving gevraagd”, vult Van Hoorn aan: “Wij zijn er niet voor onszelf. Hoogleraar Paul Frissen zou zeggen dat we een gevaarlijke organisatie zijn, want wij mogen geweld gebruiken, mensen opsluiten, spullen afpakken. Dat maakt ons volgens hem tot een redelijk gevaarlijk instituut. Dat vind ik ook. Het feit dat wij bijzondere bevoegdheden hebben gekregen, maakt dat wij altijd verantwoording moeten afleggen van wat wij doen. Daarom is vertrouwen voor ons een levensader. Als dat wegvalt en wij lopen ondertussen nog steeds met ons pistool op onze heup rond met al onze bevoegdheden, dan zijn wij gevaarlijk. Omdat we te vertrouwen zijn, hebben wij de legitimatie politie te zijn en ons werk uit te voeren.”

Op de vraag of hij niet heel erg positief is over de politie, antwoordt Van Hoorn dat hij dat inderdaad is: “En met recht. Uit veel onderzoek blijkt dat politiemensen in veel opzichten vergelijkbaar zijn met anderen. Alleen, op een aspect onderscheiden zij zich echt en dat is de *drive* om iets toe te voegen aan de samenleving. Men noemt dat wel een moreel kompas. Over het geheel genomen deugt het moreel kompas van politiemensen. Overal in de samenleving rijden politiemensen rond en doen zij hun werk. Ik moet hen wel het vertrouwen geven, ik ben er vrijwel nooit bij, maar ik doe dat met groot vertrouwen. Ingewikkelde situaties snappen zij met een soort professionele intuïtie wat er aan de hand is, welke actie ze moeten ondernemen om de rust terug te brengen en de zaak in orde te maken.”

Een laatste vraag betreft begrenzing. Loopt de politie ook tegen grenzen aan, andere instanties die ook een moreel kompas hebben? Waar treedt de politie terug en laat ze zaken aan anderen over? Volgens Van Hoorn is dat volop aan de orde. Politiemensen werken in de wijken veel samen met andere partijen en zoeken die samenwerking ook: “Er is geen enkele behoefte dingen te doen die een ander goed kan doen. We zijn nu bijvoorbeeld met GGZ-instellingen in gesprek om samen te werken en vanuit de gemeente om als team van frontlijnwerkers problemen op te lossen met elkaar. Ik ben voor samenwerken en wij doen dat ook al.”

De ondernemer en de instelling

Met Jos de Blok, Buurtzorg Nederland

Kantoor Buurtzorg Nederland, Almelo, 28 januari 2016



Jos de Blok (rechts) en Thijs Jansen

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.

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 achtergrond

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 (1960) 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. Overal waar ik kom hebben mannen moeite met onze ideeën. Ze stellen ook andere vragen. Vrouwen voelen intuïtief veel meer aan of iets klopt.”

Buurten is beter dan zorgen

In het kantoor van Buurtzorg in Almelo hangt een tekst aan de muur: *Buurten 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

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

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 verstorende 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 hoeft 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 en 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. Instituten 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 zorginstituten. 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. Mariken 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 keukentafelgesprek.[†] 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 ont-

[†] Keukentafelgesprek: Om in aanmerking te komen voor hulp vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) voert de gemeente 'keukentafelgesprekken' met hulpvragers.

wikkelen 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-borstel 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 vakbonds lid 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.”

Lessen in realisme

Wat sociale voortrekkers ons te zeggen hebben

Gabriël van den Brink

De wil om aan een betere wereld te werken is oud. Om niet te zeggen: zeer oud. Al meer dan tweeduizend jaar geleden begonnen mensen op verschillende continenten te denken, te spreken en te schrijven over de juiste levenshouding die een antwoord op menselijke ellende moest zijn. Dat leidde tot invloedrijke tradities als het jodendom, het confucianisme, het christendom, het boeddhisme en de islam. Hoewel deze tradities zeker niet eenzelfde beeld van de wereld en de mens hadden, kwamen ze op één punt wel met elkaar overeen. Het zou goed zijn als mensen zich minder sterk lieten leiden door hun eigen belang, als ze de neigingen van hun ego onder controle brachten of zelfs elimineerden, als ze meer aandacht en zorg zouden opbrengen voor hun medemensen en als hun levenswijze in het teken van goddelijke geboden zou staan. De woorden waarmee ze dit streven omschreven liepen uiteen. Men sprak van naastenliefde, mededogen, compassie, barmhartigheid en medemenselijkheid. Verder waren en bleven er grote verschillen in de manier waarop dit streven filosofisch werd gefundeerd. Maar dat doet weinig af aan de gemeenschappelijke noemer van deze tradities, te weten een ethische leer die vooral over het persoonlijk handelen gaat en afstand houdt van de wereldse machten die niet zelden voor menselijke misère verantwoordelijk zijn. Dat verklaart waarom de joodse profeten zich regelmatig tegen hun politieke leiders hebben verzet, waarom de Griekse filosofen kritisch dachten over de staat, waarom Jezus zegt dat zijn rijk niet tot deze wereld behoort en waarom veel Aziatische tradities pleiten voor een onthechte omgang met het aardse bestaan.¹ Terwijl het menselijk leven door de drie grote motieven van macht, markt en moraal wordt bepaald, stellen de genoemde tradities vooral het laatste voorop. Voor hen kan het streven naar een betere wereld niet anders dan een morele opgave zijn.

Deze zienswijze bleef gedurende vele eeuwen doorwerken en heeft in Europa een enorme invloed gehad. Zij kon niet voorkomen dat het menselijk bestaan keer op keer door oorlogen, hongersnood, armoede, ziekten en onderdrukking aangetast werd. Maar ze heeft er wel voor gezorgd dat mensen het idee behielden van een beter bestaan, dat ze hulp bleven bieden aan hun medemensen in nood en dat ze vanuit een moreel oogpunt kritiek op

zich misdragende machthebbers hadden. Met andere woorden: ze heeft niet direct tot een betere wereld geleid maar er wel voor gezorgd dat mensen het leed van anderen hebben verzacht. Dat nam lange tijd een uitgesproken lokale vorm aan in die zin dat de bewoners van een dorp of stad zich geroepen voelden om iets voor lotgenoten te doen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de manier waarop men in Nederland tijdens de Middeleeuwen en de vroegmoderne tijd de armenzorg had georganiseerd. De kern daarvan was dat welgestelde gelovigen bereid waren om steun te bieden aan medemensen die door ziekte, armoede of anderszins door het lot waren getroffen. Natuurlijk hoopten gelovigen daarmee ook een plaats in het hiernamaals te krijgen maar dat strijdt niet met het gegeven dat ze op plaatselijk niveau bereid waren tot een moreel engagement.² Ook als men vanuit het huidige perspectief een negatief oordeel over de omvang of doelmatigheid van die hulp heeft, kan men erkennen dat de genoemde morele traditie buiten het domein van de markt en de macht van grote betekenis was. Ik omschrijf haar voorlopig als een traditionele vorm van moraliteit.

Bij deze traditie werden pas vragen gesteld tijdens het proces van modernisering dat zich in de loop van de achttiende eeuw en negentiende eeuw in verschillende Europese landen voltrok. Een van de voornaamste elementen in dat proces was het ontstaan van een zelfstandig economisch domein, een ontwikkeling die op een groot aantal factoren berust zoals de bloei van wereldwijde handelsnetwerken, de groeiende rol van het geld, het ontstaan van nieuwe productiewijzen, de cumulatie van kapitaal en een nieuwe denkwijze waarbij het najagen van eigen belang meer en meer legitiem werd geacht. In de loop van de negentiende eeuw kwamen eerst Engeland en later ook andere landen in een stroomversnelling van het kapitalisme terecht die voor alle aspecten van de samenleving verstrekende gevolgen had. Tot die gevolgen behoort het ontstaan van een arbeidersklasse die onder slechte omstandigheden haar werk moest doen en een dramatische groei van de steden die leidden tot misstanden van allerlei aard. In de laatste decennia van de negentiende eeuw werd de misère dermate groot dat er een 'sociale kwestie' ontstond die niet langer kon worden bestreden met de morele praktijken die tot dan toe hun werk hadden gedaan. Men ging over tot het nemen van wettelijke maatregelen om de werkende bevolking van enige bescherming te kunnen voorzien.³ Er kwamen verzekeringen tegen ziekte, werkloosheid of andere kwalen. Even later zag de arbeidersklasse een aantal elementaire rechten erkend, niet alleen op sociaaleconomisch maar ook op politiek-bestuurlijk gebied.⁴ Na het leggen van deze basis aan het begin van de twintigste eeuw bouwde men het stelsel in de daarop volgende decennia steeds verder uit. Dat leidde in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw tot de zogeheten verzorgingsstaat: een breed nationaal arrangement dat allerlei uitwassen van marktwerking moest corrigeren en compenseren.

Omdat dit arrangement ons nog altijd zeer vertrouwd is, kost het soms moeite om te zien waar het in wezen om gaat. Ik zal proberen het op een filosofische wijze te duiden

door te zeggen *dat de verzorgingsstaat berust op een verbond van macht en moraal met als doel om de nadelen van een onbeperkte marktwerking tegen te gaan*.⁵ De axioma's van dit verbond zijn vandaag de dag zo evident dat ze zelden expliciet worden vermeld. Toch wil ik ze noemen omdat anders onduidelijk blijft waar de sociale voortrekkers zich tegen afzetten en wat hun werkwijze ons te leren heeft. Een eerste aanname is dat het economisch leven een zo sterke dynamiek kent dat men voor het beteugelen van de nadelige kanten ervan een beroep moet doen op de macht van de staat. Dus moet de zorg voor armen, zieken, werklozen en andere burgers in nood onder regie van de *overheid* worden gebracht. Een tweede aanname is dat het feitelijke verstrekken van die hulp een professionele zaak dient te zijn. Dit betekent niet alleen dat de zorg voor kwetsbare burgers een taak voor speciaal opgeleide beroepskrachten is maar ook dat deze op een *rationele* wijze hun werk doen. Een derde aanname is dat burgers voor het ontvangen van bijstand en hulp niet langer zijn aangewezen op de liefdadigheid van hun medeburgers. Er komt een uitgebreid juridisch stelsel tot stand waarin het ontvangen van hulp (en ook het betalen van de premies daarvoor) in tal van *wettelijke regels* vastgelegd wordt. Een vierde aanname luidt dat men voor het eventuele veranderen van deze regelingen *voldoende macht* moet hebben. Bijgevolg zullen de inrichting van het stelsel en kosten ervan altijd onderwerp van politieke strijd en besluitvorming zijn. Een vijfde axioma luidt dat de werking van het stelsel in hoge mate van financiële en bedrijfsmatige voorwaarden afhangt. Daarbij neemt men algemeen aan dat het streven naar *grootschalige* voorzieningen tot meer doelmatigheid leidt. Deze vijf axioma's hebben grote invloed op het bestuurlijk denken over zorg gehad. Het gaat om denkbeelden die de inrichting van ons politieke leven de afgelopen halve eeuw sterk hebben bepaald. Daarbij kwam tussen elementen als staatsmacht, rationele werkwijzen, juridische regels, politiek beleid en grootschalige organisatie een hechte verbintenis tot stand. Hoewel het stelsel zelf vooral juridisch van karakter is, zijn de motieven om het in stand te houden en ervoor te betalen zonder meer ethisch van aard. Mede daarom moet men de (vele onderdelen van de) verzorgingsstaat als een ethische instelling zien.⁶

Een van de meest intrigerende uitdagingen op dit moment is dat veel elementen van deze ethische institutie de afgelopen jaren ter discussie kwamen te staan. Het denken, spreken en handelen van de sociale voortrekkers vormt in meerdere opzichten een interessant amendement. Zij lijken terug te grijpen op bepaalde waarden of idealen die de verzorgingsstaat oorspronkelijk bezielde maar inmiddels nagenoeg onzichtbaar zijn. Ik zal dat hieronder nader uitwerken en beperk me nu tot een korte opsomming. Sociale voortrekkers gedragen zich niet zozeer als dienaren van landelijke of plaatselijke overheden maar als *ondernemende* figuren die zich onderscheiden door eigen initiatief en niet zelden als het geweten van de zorg optreden. Hun handelen gaat niet zozeer op rationele werkwijzen terug maar op *gevoelens* van compassie en medemenselijkheid. Ze beperken zich niet tot het toepassen van de juridische regels binnen een bestaand systeem maar hebben ook

aandacht voor waarden van sociale of *morele* aard. Ze denken minder in termen van politiek of van macht en meer in termen van persoonlijk *gezag*. En tenslotte hebben ze weinig met grootschalige systemen of voorzieningen op en leggen ze een duidelijke voorkeur voor de *lokale schaal* aan de dag.

De vraag die we met dit nawoord willen beantwoorden is: hoe moet het optreden van deze sociale voortrekkers worden geduid? Komt hun werkwijze uit nostalgie voort in de zin dat ze liever terug keren naar een morele traditie die vóór de expansie van het moderne kapitalisme en de daaraan gelieerde rechtstaat bestond? Of wordt de legitimiteit van de verzorgingsstaat door hen juist aanvaard waarbij ze de staat slechts van wat menselijke warmte voorzien? Of zijn ze de voorbode van een geheel nieuw arrangement waarbij de zorg voor medemensen niet langer via de staat maar in de samenleving zelf wordt georganiseerd? Of vormen ze een verdere ontwikkeling van het oude arrangement dat zich door wereldwijde dynamiek gedwongen ziet om tot fundamentele innovatie over te gaan? De lezer begrijpt dat het veel te vroeg is om een echt antwoord te geven op deze fundamentele problematiek. We zullen ons daarom vooral verdiepen in de vraag wat onze voortrekkers nu eigenlijk doen en in hoeverre zij inderdaad een correctie op het gangbare paradigma aanbrengen. Ik bespreek achtereenvolgens de genoemde axioma's en sluit af met een provisoir antwoord op de vraag naar hun betekenis.

Van rationaliteit naar de erkenning van gevoelens

Een eerste axioma van de moderne werkwijze is dat we zaken rationeel aanpakken. We laten ons niet door hartstochten of gevoelens meeslepen. We moeten gebruik maken van ons verstand en zoveel mogelijk inzetten op een redelijke vorm van overleg.

De moeilijkheid is evenwel dat menselijke problemen vaak op een heel ander niveau ontstaan: verstoorde relaties, traumatische ervaringen, immorele gedragingen, conflicten die niet verwerkt werden et cetera. Het werken aan een oplossing is maar in beperkte mate op basis van rationele protocollen en procedures mogelijk. Vandaar dat er in dit werkveld steeds twee stromen op elkaar botsen. Vanuit de systeemwereld is men bezig met het uitwerken van min of meer rationele aanpakken, maar in de leefwereld komt het vooral op levensverhalen, gevoelsmatige conflicten en persoonlijke betrekkingen aan. De avond met Rob van Pagée leerde ons dat het bij een Eigen Krachtconferentie vooral om dat niveau gaat. Dat spoort opmerkelijk goed met een aantal ontdekkingen die de afgelopen dertig jaar door biologen werden gedaan. Frans de Waal en anderen hebben aangetoond dat het vermogen om voor elkaar te zorgen op onze evolutionaire voorgeschiedenis berust. Het idee dat dieren uitsluitend worden gedreven door eigenbelang blijkt een misvatting. In elk geval zijn dieren die in groepen leven ook bereid tot sociaal gedrag en samenwerking. Daar hebben ze geen verstand voor nodig, ze doen het omdat ze een gemeenschap vormen. Aangezien mensen zoogdieren zijn dragen wij het genetisch programma van onze dierlijke

voorouders in ons mee. Met andere woorden: wij zijn van nature geneigd om voor elkaar te zorgen en wel des te meer naarmate onze relatie met een ander groepslid aan kwaliteit wint. Bij familieleden ligt onderlinge zorg voor de hand en die zorg is dan ook in alle culturen bekend.⁷ Een van de filosofen die dat eveneens beklemtoonde was Adam Smith. Hoewel velen hem kennen door het boek dat hij over marktwerking schreef, ligt zijn belang hier vooral in het feit dat hij eveneens een *Theory of Moral Sentiments* schreef. Volgens hem brengen mensen van nature sympathie of compassie voor elkaar op. Dat vermogen zou zonder onze verbeelding niet kunnen bestaan. We kunnen ons voorstellen wat een medemens overkomt en reageren daarop met een gevoel van medeleven. Die theorie is blijkbaar nog altijd van kracht. Als de televisie ons roerende beelden laat zien, bijvoorbeeld de slachtoffers van een overstroming of oorlogsgeweld, wordt ons hart daardoor geraakt. De impuls om iets te geven komt niet zozeer uit ons verstand maar uit 'moral sentiment' voort.⁸ Die menselijke neiging zit blijkbaar heel diep en ze is ook spontaan aanwezig in de samenleving. Dat zijn de motieven die men bij een Eigen Kracht conferentie mobiliseert. Dit onderstreept nog eens dat rationalisering niet altijd de meest aangewezen werkwijze is en dat morele gevoelens wel degelijk relevant zijn.

Dat geldt evengoed voor de manier waarop de thuiszorg is georganiseerd. De gangbare benadering gaat van een behandelplan en min of meer rationele werkwijzen uit. Jos de Blok verzet zich tegen die benadering. Hij moet weinig hebben van de modellen, theorieën en processen die onder bedrijfskundigen populair zijn. Ze blijken vooral interessant voor mensen die de zorg willen aansturen. Maar uitvoerende professionals en cliënten hebben meestal wat anders aan hun hoofd dan het afvinken van een protocol. Om hun werk op de juiste wijze te doen, zetten ze op medemenselijkheid of empathie in, niet op de functionaliteit van een systeem. Daarbij treedt een veelzeggend verschil tussen mannen en vrouwen aan het licht omdat mannen door de bank genomen (dus niet allemaal!) meer interesse tonen voor het systeem terwijl vrouwen (evenmin allemaal) zich vaker richten op het persoonlijk contact.⁹

Behalve in de zorg komt de kracht van het niet-rationele ook aan bod in de sport. Een van de meest opmerkelijk dingen op de avond met Eelco Koot en Stijn Verhagen was het dat het gesprek laag bij de grondse dingen betrof. En wel in de meest letterlijke zin van het woord: voetballen. Het ging om zaken die zeer tastbaar zijn, terwijl het verschil tussen winnen en verliezen volkomen duidelijk is. Het was leerzaam te zien hoe de betekenis van die tastbare, vitale en lichamelijke ervaringen zich manifesteert. Alles wat laag bij de grond is, verenigt, zou je haast zeggen. Hoe dichterbij je in het lichaam bij het hoofd komt, des te meer meningsverschillen krijg je. In een kennissamenleving als Nederland wordt heel wat uitgedacht, opgeschreven en afgepraat. Juist omdat velen hoog opgeleid zijn, zijn we vaak met het bedenken van procedures of modellen bezig. Beleidsmakers, hoogleraren, gemeenteraadsleden — ze houden er allemaal eigen ideeën op na. Iedereen weet precies

hoe het moet. Maar dat behoort tot een andere orde dan wat er bij een voetbalwedstrijd gebeurt. Dan blijkt dat ook het menselijk lichaam een voertuig van de waarheid kan zijn. De waarheid is niet alleen te vinden op een papier of het scherm maar ook op het sportveld, in de kantine, in de training.

Deze gedachte werd meer expliciet in het gesprek met Henk Oosterling onder woorden gebracht. Hij werd sterk geïnspireerd door de filosofie van Friedrich Nietzsche en de manier waarop hedendaagse Franse denkers diens werk hebben geduid. Nietzsche verzette zich al in de negentiende eeuw tegen de dominantie van het verstand. Dat ging zijns inziens ten koste van de vitaliteit. Vandaag de dag gaan we nog altijd gebukt onder taal die het leven inperkt. Oosterling zelf is voortdurend op zoek naar taal die juist vitaliseert. Taal is voor hem een belangrijk element bij het vormen van netwerken. Woorden aaneenrijgen, dingen verbinden, praten, spreken, ageren via taal, netwerken vormen — het hoort voor Oosterling allemaal bij elkaar. Hij stelde in dat verband een nieuwe term voor: ‘haakbaarheid’. Het gaat om het koppelen van netwerken. Om het aanhaken van groepen die slecht op de netwerksamenleving zijn aangesloten, die de juiste vaardigheden missen, die hun opportuniteiten niet weten te pakken en zo de boot missen. Dit is het domein waar Oosterling werkt, een domein dat qua dynamiek en energie sterk van de gangbare systeemwereld afwijkt.

Met andere woorden: hoewel onze sociale voortrekkers wel degelijk gebruik maken van hun verstand, zijn ze beducht voor het rationaliseren van de processen die ze onder handen hebben. Ze beseffen niet alleen dat bij deze processen biologische, lichamelijke en gevoelsmatige krachten aan het werk zijn maar ze houden daar in hun eigen optreden ook rekening mee. Dat inzicht treffen we bij andere overheidsdienaren nauwelijks aan.

Van overheidsbeleid naar ondernemende burgers

Een tweede axioma is dat we de overheid nodig hebben om te zorgen dat het algemeen belang behartigd wordt. We moeten risico's die samenhangen met het optreden van actieve burgers zoveel mogelijk uitbannen. Dat geldt zeker wanneer die in een vorm van ongelijkheid zouden uitmonden.

Tijdens onze avonden met sociale voortrekkers bleek dat men deze houding van de overheid en haar functionarissen vaak een als remmende factor ervaart. Men bespeurt een zekere argwaan vanuit de overheid tegenover burgers en professionals die zich ondernemend opstellen. De overheid is bang dat deze actievelingen hun eigen belangen najagen en dat dit ten koste van andere burgers gaat. Wellicht speelt hier een rol dat zij een te eenzijdige opvatting van ondernemerschap heeft.

Om echt te begrijpen wat deze burgers drijft moeten we een onderscheid maken tussen ondernemerschap als habitus en het najagen van maximale winst. In de eerste zin verwijst ondernemerschap naar kwaliteiten als een vechten voor een ideaal, niet bij de pakken neer-

zitten maar risico nemen, kansen zien en aanpakken, zich volledig inzetten en steeds aan vernieuwing werken. Dat is iets anders dan het najagen van maximale winst. Je kunt die ondernemende houding ook ontwikkelen op sociaal gebied, wat we dan als een vorm van maatschappelijk ondernemerschap aanduiden.¹⁰ Deze omschrijving lijkt van toepassing op de activiteiten van Ramon Schleijpen en Loes Leatemia in Amsterdam. Toch stuiten ze daarbij in de praktijk op de overheid en andere partijen. Zorgverzekeraars of het 'systeem' werken niet altijd mee. Met ambtenaren valt nog wel eens te praten en soms met het College maar het gesprek met de gemeenteraad verloopt lastiger. De vraag is waarom dat zo is. Daarbij zal meespelen dat raadsleden elke vier jaar gekozen moeten worden en dat de raad over zaken met betrekking tot de buurt beslist. Er zijn behalve raadsleden ook andere actoren met de publieke zaak bezig.¹¹ De vraag is wie bereid en in staat is geld te investeren in de wijk. Er is ongelooflijk veel geld in Nederland maar dat is vaak geparkeerd bij particulieren, stichtingen, zorgverzekeringsmaatschappijen en ook bij commerciële bedrijven. Als maar een paar procent daarvan werd gebruikt, zou men tal van buurten heel behoorlijk kunnen opknappen. Het hoeft niet allemaal van de overheid afhankelijk te zijn. Maar dan moet je wel activiteiten in de richting van die potentiële geldschietters ontwikkelen.

Die weinig behulpzame houding van de overheid is ook op andere gebieden merkbaar. Neem de manier waarop ze omspringt met het vrijwilligerswerk. Uit onze avonden werd duidelijk dat vrijwilligers zich nogal eens misbruikt voelen. Ze krijgen het idee dat zij werk moeten doen dat door de overheid is wegbezuinigd. Daarmee wordt de eigen inzet van de vrijwilliger miskend. Een ondernemende figuur als Jan van Opstal is iemand met een doel, een ideaal en een flinke dosis doorzettingsvermogen, een voortrekker en een voorbeeld van de ingrijpende veranderingen die er momenteel gaande zijn in de maatschappij. Er zijn mensen die energie willen besteden aan de oplossing van een probleem dat ze belangrijk vinden en ze doen dat los van het heersende bureaucratische systeem. Een ander aspect van de ondernemende houding kwam naar voren op de avond met Henk Oosterling in Rotterdam. Hij bepleit de openheid die in verschillende Oosterse tradities gecultiveerd wordt. De uitdaging is om af te zien van je eigen verlangens, driften of belangen en met open ogen naar de werkelijkheid te kijken. Jezelf steeds deze vraag stellen: Wat gebeurt hier eigenlijk? Welke krachten en motieven zijn hier aan het werk? Hoe kun je de energie van andere mensen op een positieve wijze inzetten of ombuigen? Dat vergt evengoed een vorm van ondernemerschap: alert zijn, nieuwe verbindingen aanbrengen, beseffen dat het voortdurend lente wordt, dat elke dag weer nieuwe kansen mee brengt. Het loont de moeite om vanuit die blik te kijken naar de stad, naar de buurt, naar het gewone leven. Probeer te zien waar de momenten zitten die je kunt pakken en waaraan je iets kunt toevoegen.

Soms tref je die andere manier van denken en waarnemen ook bij de overheid zelf aan. Tijdens onze bijeenkomst in Wageningen werd duidelijk dat deze gemeente hard probeert om op een andere manier te werken. Men beseft dat de tijd voorbij is waarin de overheid

een monopolie claimde op de definitie van het algemeen belang en dat monovocaal (met één stem) aan haar burgers kon voorleggen. Er zijn vandaag vele stemmen en die willen allemaal gehoord worden. De vraag is: Hoe kun je dat allemaal trechteren? In hoeverre houdt je daarbij de regie? Nu geeft Marijke Verstappen direct toe dat de toverformule nog niet gevonden is. Men is in Wageningen sterk zoekende. Een nieuwe definitie van het algemeen belang is niet eenvoudig te realiseren. Binnen in de traditie van Thorbecke wordt het algemeen belang door het parlement en en soortgelijke organen bepaald. Daarbij beperkt de rol van burgers zich tot het kiezen van mensen in de gemeenteraad. De raadsleden gaan in overleg en definiëren het algemeen belang. Het is op zich een goede zaak dat deze definitie op een democratische wijze is gelegitimeerd maar inmiddels hebben we daar wel een reactie op. Bijvoorbeeld: particuliere burgers willen iets beginnen, zoals een inloopkamer in de stad. Dat is ook een bijdrage aan het algemeen belang, maar wel een die een andere logica dan die van Thorbecke volgt. Maatschappelijke initiatieven botsen vaker met de gemeenteraad. Wie gaat erover: gekozen vertegenwoordigers of de initiatiefrijke ondernemers? Ben je als gemeente een macht die het algemeen belang zelf omschrijft of ben je partner die samen met anderen naar een juiste omschrijving van het algemeen belang zoekt? Een uitweg uit het dilemma zou kunnen zijn dat beide partijen — bijvoorbeeld de staat en de particuliere ondernemer — een derde domein in de *civil society* opzoeken. Dat is de sfeer waar mensen niet handelen vanuit een louter particulier initiatief dan wel vanuit de overheid, maar vanuit een associatie met vrije burgers. Burgers komen bij elkaar om samen over de publieke zaak te praten vanuit een eigen engagement. Niet alleen als ondernemer, niet alleen als overheidsambtenaar, maar vanuit een burgerlijke betrokkenheid.

Wellicht is dit alleen mogelijk als we de *civil society* opnieuw uitvinden. Nederland kende vroeger een levendige *civil society*, waarin men zorgde voor kunst, sport, arbeid en cultuur. Het ging om particuliere inzet voor het algemeen belang. Dat heeft tot na de Tweede Wereldoorlog vrij goed gefunctioneerd. Vanaf die tijd kwam er een proces van verstatelijking op gang die het eigen initiatief van burgers op den duur uitholde. Veel van de werkzaamheden die vanuit de samenleving werden verricht, vonden onderdak bij de verzorgingsstaat. De *civil society* kent echter een andere logica dan de staat en ook een andere dan de markt. Bij de *civil society* gaat het wezenlijk om een gesprek, een vergelijk van burgers onder elkaar die de handen ineen slaan omdat ze een gezamenlijk belang willen behartigen.¹² Wellicht is dit soort initiatieven aan een revival toe. In elk geval wordt in vele plaatsen gezocht naar een andere opstelling waarbij burgers, ondernemers en professionals eigen initiatieven ontwikkelen. In de gemeente Wageningen, waar studenten en werknemers van de universiteit meer dan de helft van de plaatselijke bevolking vormen, dienen zich goede mogelijkheden aan voor zo'n gesprek. De overheid, lokale ondernemingen en universitaire kennisinstellingen zouden elkaar op tal van manieren kunnen helpen. Men zou ook iets kunnen hebben aan de ervaringen die men de afgelopen jaren in de regio van

Eindhoven en omgeving heeft opgedaan.¹³ Maar het is wel een zaak van lange adem, men moet er zeker een jaar of tien voor uittrekken.

Met andere woorden: hoewel de overheid bij de vormgeving van het algemeen belang van betekenis blijft, lijkt haar oude monopolie in deze ter discussie te staan. Inmiddels zijn er ook andere partijen die zich als verdediger van een publiek belang opwerpen. Het gaat vaak om ondernemende types die bereid zijn tot risico en nieuwe kansen waarnemen. De uitdaging voor de overheid is te komen tot een ander samenspel met deze private actoren waarbij ze zichzelf ziet als één van de partijen die aan dit spel deelnemen en niet als de voornaamste speler die de richting bepaalt.

Van juridische regels naar morele waarden

Een derde axioma is dat de verzorgingsstaat bij het oplossen van sociale vraagstukken op een bureaucratische manier te werk gaat. We gebruiken het begrip bureaucratie op een neutrale en analytische manier. Het gaat om een organisatie die berust op functionele betrekkingen waarbij de persoonlijke dimensie zoveel mogelijk op de achtergrond blijft terwijl het handelen van functionarissen op formeel vastgelegde bevoegdheden en regels berust.

Een van de meest overtuigende conclusies uit de gesprekken met sociale voortrekkers was dat zij vooral succes hebben doordat ze juist niet op een bureaucratische manier te werk gaan. Neem Barend Rombout die met zijn bureau Frontlijn al vele jaren voor Rotterdamse probleemgezinnen aan het werk is. Zijn optreden wordt alom ervaren als sterk, overtuigend, verfrissend en bemoedigend. Opmerkelijk is dat hij zich niet laat leiden door formele regels maar door datgene wat hij als 'gewoon fatsoen' en 'gezond verstand' samenvat. Dat is een houding die bij het helpen van probleemgezinnen goed werkt maar toch in grote delen van de professionele sector wordt gemist. Zelf typeert hij zijn werkwijze als volgt: *Je komt bij een situatie van ellende en nood. Er moet duidelijk iets gebeuren en jij bent op dat moment even het gezonde verstand.* Natuurlijk gaat het hier niet om verstand in de eerste genoemde zin, dat wil zeggen een houding die in het teken van objectiviteit en rationaliteit staat. Het komt juist aan op het normatieve aspect waarbij morele vragen en eigen persoonlijkheid een voorname rol spelen. Rombout stelt zich vaak deze vraag: Wat zou ik doen als ik zelf in zo'n positie verkeerde? En met betrekking tot zijn eigen professionele optreden vraagt hij zich regelmatig het volgende af: Zou ik mijn moeder, broer of vriend ook zo behandelen? Deze vragen mogen dan eenvoudig klinken, maar in de praktijk blijken ze verre van gemakkelijk. Woorden als mededogen, fatsoen of medemenselijkheid worden door vele hulpverleners gebruikt maar dat betekent niet dat ze daadwerkelijk zo handelen. Rombout daarentegen stelt zich als echte Rotterdammer op: geen woorden maar daden zou zijn lijfspreuk kunnen zijn. Eenzelfde houding vinden we bij de initiatieven die Jan van Opstal neemt. Ook hij is voortdurend in gevecht met de heersende systematiek.

Wat hij daar tegenin brengt is een sterk persoonlijke ethiek die met formele regels niets te maken heeft. Zijn werkwijze maakt deel uit van een opkomende beweging die men als vorm van praktisch humanisme of een radicale compassie kan betitelen. Het gaat om een vorm van wederkerigheid waarbij men geeft zonder dat men op korte termijn iets terug ontvangt. En men is zeker niet bezig met de vraag of de geboden hulp wel effectief is of wat ze oplevert. Het gaat erom eenvoudig te helpen waar het nodig is, steun te bieden aan hem of haar die er behoefte aan heeft. Dat gebeurt in het werk door Jan van Opstal op een directe en persoonlijke manier, een werkwijze die haar theoretische onderbouwing vindt in de zogeheten presentiebenadering van Andries Baart.

Dit morele element kwam eveneens naar voren op de avond die we over politiewerk hadden. Soms wordt gedacht dat de politie vooral op effectiviteit mikt. En verder denken velen dat de formele regels van onze rechtstaat bij dit werk een grote rol spelen. Het gesprek met Jacco van Hoorn maakte evenwel duidelijk dat het functioneren van de politie ook een symbolische dimensie heeft. Daarover zei hij:

Er zijn hele volksstammen die geloven dat de politie er is om boeven te vangen en georganiseerde criminaliteit te bestrijden en graag zo effectief mogelijk. Maar het gaat in wezen om het beschermen en herstellen van de morele orde. Als er iets ernstigs gebeurt, bijvoorbeeld een noodsituatie of mensen die een ongeluk hebben gehad en bloedend langs de weg liggen, dan is de normale orde doorbroken. Als er een fiets wordt gestolen trouwens ook, of als er iemand wordt bedreigd. Wij vertrouwen er als burgers op dat die normale gang van zaken eenvoudigweg bestaat, we nemen die als vanzelfsprekend aan. Het herstellen en behoeden van orde is een morele daad. Dat is voor het menselijk bestaan een fundamentele opgave, dat maakt de kern van het handhaven uit. Het handhaven van de wet is niet achter een boom gaan staan en zoveel mogelijk achterlichten scoren. Handhaven is erop toezien dat de verbroken orde op een zichtbare en voelbare wijze wordt hersteld. Daar heb je dus voldoende kracht en desnoods geweld voor nodig. Daarover zou men wat vaker mogen nadenken.

Overigens viel het de aanwezigen op dat deze visie in hoge mate spoort met de persoon die Jaco zelf is. Hij wordt door anderen ervaren als iemand uit één stuk, iemand bij wie werkhouding, geloofsleven en maatschappelijk engagement duidelijk op één lijn liggen. Dat geeft een hoge mate van geloofwaardigheid. Als je kunt leven vanuit je eigen overtuigingen en niet te veel concessies doet, geeft dat veel rust. Zowel aan jezelf als aan anderen. Diep van binnen hebben we daar allemaal behoefte aan. Vanuit die inspiratie kun je ook een goede relatie opbouwen met de burgerij en is dat bij eventuele conflicten van doorslaggevende betekenis. Goed politiewerk gaat altijd op een goede relatie met de bevolking terug.

Het morele element kwam verder om de hoek kijken op onze avond in de Vleuten-De Meern. Bij voetbal en andere vormen van sport zijn uiteraard vitale waarden in het geding want het heeft alles te maken met gezondheid en lichamelijkeheid. Maar het bedrijven van sport heeft ook een morele kant, zeker als je met jongeren werkt. Zij moeten zaken leren als: op tijd komen, je voor de club inzetten, kunnen incasseren en samenwerken aan een collectief doel. Met andere woorden: deugden en kwaliteiten die op de universiteit vaak worden behandeld onder het hoofdstuk 'Ethiek' blijken in de alledaagse praktijk van het voetballen een grote rol te spelen. En het voordeel is dat handig praten of slimme denkbepelden je niet echt helpen. Als iemand vals speelt of zich niet aan de regels houdt, wordt dat door velen gezien. En niet alleen dat: er zal iets van worden gezegd. Daarop is het werk van Eelco Koot en Stijn Verhagen dan ook sterk gericht. Je zou hun aanpak als 'moraliteit in actie' kunnen typeren. Het gaat om waarden die niet zozeer van bovenaf worden opgelegd aan jongeren maar die onmiddellijk vorm krijgen in de manier waarop er gevoetbald wordt. Als het misgaat moet je elkaar aanspreken. Dus hier geldt dat er wel regels en voorschriften zijn maar dat het eigenlijke werk tussen de regels door gebeurt. Het zijn de personen die elkaar in moreel opzicht bij de les houden en die kunst blijkt het duo Koot en Verhagen als geen ander te verstaan. Opnieuw een vorm van wederkerigheid waarbij de nadruk op het geven en niet op terugontvangen ligt.

Overigens onderstreept dit laatste voorbeeld dat we de zaken niet te simpel moeten voorstellen. Hoewel onze voortrekkers iets anders praktiseren dan wat de systeemwereld veelal van hen vraagt kan men die wereld niet als het simpele tegendeel van de leefwereld zien. Zouden we uitgaan van een rigide oppositie van systeem- en leefwereld dan wordt het oplossen van praktische problemen nagenoeg onmogelijk. In feite zit de werkwijze van onze sociale voortrekkers anders in elkaar. Neem het gesprek dat we in Amsterdam met Rob van Pagée hadden. Er bestaat niet zoiets als één machtsblok van beleidsmakers en professionals die in elk opzicht tegenover families met hun problemen zouden staan. De stedelijke realiteit is vloeibaarder van aard en toevallige omstandigheden kunnen een grote rol spelen. Laat staan dat je de relatie van systeem- en leefwereld kunt opvatten als een oppositie van goed en kwaad. Het interessante is dat er een nieuwe morele sensibiliteit ontstaat die zowel binnen als buiten de systemen merkbaar is. Amsterdam telt talloze professionele organisaties waar mensen met dezelfde normatieve vragen worstelen als onze voortrekkers. Waar het dus om gaat is dat we een nieuwe balans vinden tussen kwaliteiten die het systeem van de overheid te bieden heeft en de kwaliteiten die in het netwerk van de cliënten zelf aan het werk zijn. Daarom is het bij initiatieven als de Eigen Kracht Centrale dan ook te doen en dat is iets wat door veel mensen wordt herkend. Wel missen we op dit moment de taal waarin we dat op een juiste wijze kunnen uitdrukken. We zitten nog erg vast in opposities als vraag en aanbod, systeem- en leefwereld, publieke en private sector en dergelijke. Een minder monolithische manier van denken zou bijzonder welkom zijn.

Met andere woorden: ook voor de professionals die werken binnen of vanuit een systeemwereld, spelen persoonlijke en morele overwegingen mee. We moeten voorbij de Weberiaanse opvatting dat professionele organisaties of overheidsdiensten geen ruimte laten voor waarden en uitsluitend op instrumentaliteit inzetten. Het gaat vandaag de dag juist om een balans waarbij mensen hun normatieve denkbeelden en eigen persoon inbrengen omdat ze alleen op die manier een bijdrage aan het oplossen van problemen kunnen leveren.¹⁴

Van machtsuitoefening naar persoonlijk gezag

Een vierde axioma van de moderne werkwijze is dat je pas echt iets aan de wereld kunt doen wanneer je voldoende macht hebt. Morele waarden en sociale humanitaire beginzelen zijn mooi maar ze halen weinig uit als je niet genoeg geld en invloed bezit. Daarom zijn veel wereldverbeteraars op het verwerven van de nodige machtsmiddelen uit. Ze hopen met behulp van de staat hun idealen te verwezenlijken. Ze beseffen dat je daarbij een prijs betaalt omdat politiek altijd om conflicten, strategische gevechten en coalities draait en compromissen vereist. Maar ze zijn bereid tot het betalen van die prijs zolang de goede doelen daarmee geholpen zijn.

Opmerkelijk aan onze sociale voortrekkers is dat zij veel minder belangstelling hebben voor het veroveren van machtsmiddelen. Wat hen wel sterk interesseert is het uitoefenen van gezag. Daarom een korte uitweiding over het verschil tussen beide zaken, die vaak ten onrechte op een hoop worden gegooid. In feite groeien gezag en macht steeds verder uit elkaar. Een halve eeuw geleden konden de burgemeester, het schoolhoofd, de minister en de bestuurder gezag ontleenen aan het feit dat ze een bepaalde macht hadden. In onze tijd geldt een beroep op je status of bevoegdheden, op bestaande regels of je positie op de apenrots veeleer als een zwaktebod. Iemand heeft gezag omdat hij of zij bijvoorbeeld iets zinnigs te vertellen heeft, op een uitstekende manier zijn werk doet of het goede voorbeeld geeft. Dat soort gezag is in de werksfeer meestal effectiever dan de macht die iemand aan zijn of haar positie in de organisatie ontleent.¹⁵ Volgens evolutiepsychologen gaat dergelijk gezag terug op de tijd dat mensen als jagers en verzamelaars leefden. Ze moesten samenwerken in groepjes van tien of twaalf man, bijvoorbeeld bij de jacht op een wild dier. Dat is niet gemakkelijk en daar is leiding nodig. Die leiding wordt aan de beste jager toevertrouwd. Hij moet voortdurend bewijzen dat hij het inderdaad goed doet. Als de jacht mislukt is ook zijn gezag snel weg. Dat is nog altijd van invloed op de manier waarop we vandaag de dag ons werk doen.¹⁶ Onder professionals weet iedereen wie zijn vak verstaat en wie er maar wat aan prutsen. Iemand die zijn pretenties niet kan waarmaken, valt onmiddellijk door de mand.

Macht is iets heel anders. Dat verschijnsel is pas 10.000 jaar oud en ontstond toen de mensheid zich na de landbouwrevolutie ging vestigen. Dat leidde tot de ontwikkeling van

een maatschappelijke hiërarchie. Er verscheen een heersende klasse die zich meester maakte van het landbouwoverschot en wapens inzetten om haar privileges te verdedigen.¹⁷ Vanaf dat moment werden status en machtsmiddelen van groot belang, een situatie die onze tegenwoordige machtsapparaten — de staat voorop — nog altijd kenmerkt. Maar daaruit volgt niet dat het totale leven nu uit machtsuitoefening bestaat.¹⁸ Terwijl de verschillende systemen inderdaad niet zonder macht kunnen, gaat het op de werkvloer bij de professionals en in de leefwereld van burgers vooral om het tonen van gezag. Daar liggen ook kansen voor een meer organische manier van werken. Een en ander staat echter in schril contrast met de zienswijze van alle bedrijfskundigen en managers die zich laten leiden door het mensbeeld van de homo economicus dan wel het mensbeeld van de homo hierarchicus. Volgens hen kan men nog altijd gebruik maken van macht en geld. Ze zijn ook voortdurend bezig met het opstellen van plannen en het controleren van professionals.

Daardoor is het soms onvermijdelijk om de confrontatie aan te gaan. Dat bleek onder meer uit het onderhoud dat we met Jos de Blok hadden. Je proefde iets van ingehouden woede in dat gesprek, een maar half uitgesproken verontwaardiging over de manier waarop we in Nederland met de zorg omgaan. Ergernis ook over alle overheidsdienaren die ondanks hun vaak mooie woorden niet bereid zijn de controle uit handen te geven. Je zou kunnen zeggen dat De Blok en zijn organisatie Buurtzorg met een soort guerrilla bezig zijn. Dat is een vorm van oorlogvoering die niet tot een frontale aanval overgaat maar die met steun van een bevolking de zwakke plekken van de tegenstander opzoekt en toeslaat wanneer die het niet verwacht. Deze wijze van strijden is geen kansloze aangelegenheid, zoals we uit de geschiedenis van de meest machtige staten weten. Maar het gaat wel om een gevecht dat heel lang duurt, dat veel opofferingen vraagt en waarin de tegenstander beslist niet van zins is om onmiddellijk toe te geven.

Bij dit soort gevechten moet je onvermijdelijk risico's nemen. Je moet ook durven werken met mensen die zelf een risico vertegenwoordigen. Dat laatste kwam naar voren op de avond over voetballen in Vleuten-De Meern. Het project van Stijn Verhagen en Eelco Koot richtte zich bewust op het inschakelen van risicjongeren. Wat zijn dat eigenlijk? Zelf kwam ik voor het eerst met dat begrip in aanraking toen ik in 2000 bezig was met een studie naar agressieve jongeren. Bepaalde pedagogen legden mij uit dat jongeren vaak het verkeerde pad op gaan wanneer zich in hun leven een opeenstapeling van negatieve invloeden voordoet. Je hebt in het leven allerlei vormen van tegenslag. Je kunt in het verkeerde slecht nest geboren zijn, je kunt een fel temperament hebben, je komt met foute vrienden in aanraking, je krijgt ruzie op school, je vader kan zonder werk thuis zitten en je kunt ook gediscrimineerd worden. Het punt is dat sommige jongeren met meerdere risico's tegelijkertijd van doen hebben en dan gaat het vaak fout. Hoe meer risicofactoren in iemands leven bij elkaar komen, des groter is de kans dat hij het verkeerde pad in slaat. Maar

die pedagogen maakten mij ook iets anders duidelijk. Tegenover elke risicofactor kan een positieve invloed staan die je een zekere bescherming biedt. Dat betekent bijvoorbeeld dat jongeren die het thuis moeilijk hebben of in hun buurt worden gepest, op school wellicht een juf krijgen die hun talent ontdekt. Of ze komen op de voetbalclub een trainer tegen die hen leert hoe je de dingen moet aanpakken. Zulke mensen zijn voorbeelden, ze geven je zelfvertrouwen en ze helpen je om boven een vervelende situatie uit te stijgen.¹⁹

Conclusie: het door velen gebruikte begrip risicjongere heeft serieuze achtergronden. Alleen is het bestaan van dat soort jongeren pas de helft van het verhaal. De kwestie is evengoed of er genoeg beschermende factoren zijn in de vorm van mensen die deze jongeren helpen of een kans bieden. En daar werd onze avond in Leidsche Rijn relevant. Er kwamen talrijke voorbeelden langs waaruit bleek dat jongeren een kans kregen, ook al waren ze niet steeds even braaf. Er waren trainers die hen vertrouwen schonken en een eigen verantwoordelijkheid gaven, met als gevolg dat de betrokken jongeren opeens heel anders in het leven gingen staan. Daarmee werd een wezenlijk stap gezet: niet het definiëren van een probleem maar het vinden van een oplossing. Koot en Verhagen maakten duidelijk dat zoiets niet kan wanneer je vanuit officiële instanties met allerlei kenmerken werkt. Je moet het letterlijk van onderaf opbouwen: je moet contact leggen, met die jongeren gaan voetballen en dan kijken wat hun mogelijkheden wellicht zijn. Die werkwijze bleek een buitengewoon nuttige les. Je moet kijken vanuit de straat en niet vanuit de staat, je moet van onder naar boven toe werken en niet de omgekeerde weg bewandelen. Op die manier kun je een bepaalde vorm van straatwijsheid ontwikkelen. Niet *streetwise* in de zin van een masker waarachter jongeren zich verschuilen om hun onzekerheden te verbergen. Dat gebeurt natuurlijk ook: anderen een brutale bek geven omdat je eigenlijk wanhopig bent. Het gaat om straatwijsheid waarbij mensen hebben geleerd hoe ze met conflicten moeten omgaan en daarin ook vrij stevig staan. Dat oppakken en jonge mensen daarop uitkiezen is een mooie correctie op de selectieprocessen die meestal via scholen, op de arbeidsmarkt en in andere afdelingen van de systeemwereld plaatsvinden.

Met andere woorden: terwijl de moderne werkwijze vooral vertrouwt op het uitoefenen van macht en het gebruik van institutionele bevoegdheden, zijn sociale voortrekkers meer bezig met het ontwikkelen van persoonlijk gezag. Ze moeten dat gezag steeds waarmaken, zowel door de manier waarop ze hun eigen gevecht met het systeem voeren als door de manier waarop ze anderen daarbij een kans bieden. Dat is minder veilig dan werken vanuit de bestaande politiek maar houdt wel grote beloften in.

Van grootschalige aanpak naar lokale hechting

Een vijfde axioma van de moderne aanpak is dat grootschaligheid in combinatie met snelheid tot een goed resultaat leidt. De globalisering onderstreept nog eens dit in het zakenleven breed aangehangen idee. Je moet de nodige flexibiliteit kunnen opbrengen, niet te lang

aan bepaalde personen of situaties vasthouden en steeds in beweging blijven. Daarom gaat het streven naar een grotere schaal vaak samen met een nadruk op de kortere termijn. Uit onze gesprekken met sociale voortrekkers blijkt dat ze ook op dat punt voor het omgekeerde perspectief kiezen.

Dat werd onder meer duidelijk op de avond met Ramon Schleijpen en Loes Leatemala in Amsterdam. Van de grote stad wordt vaak gedacht dat er weinig hechte netwerken zijn. Grootstedelijk leven zou in het teken van vervreemding en anonimiteit staan. Moderne mensen zijn nu eenmaal erg mobiel, veranderen relatief snel van baan of van partner, ze lijken altijd in beweging te zijn. En het geeft ook een kick om steeds te bewegen. Maar er zit wel een schaduwkant aan: je moet telkens afscheid nemen en je bindt je niet echt. Welnu, deze avond liet zien dat men juist in Amsterdam en op lokaal niveau hard aan het leggen van nieuwe verbindingen werkt. Er is een tendens om je opnieuw te hechten aan de buurt waar je woont en aan de mensen met wie je wil samenwerken. Veel buurtbewoners en professionals erkennen inmiddels dat de plaatselijke samenleving er erg toe doet. Ze verbinden zich met bepaalde groepen of personen. Ze laten die niet meteen in de steek — ook niet als het moeilijk is of als zich bepaalde problemen voordoen. Het kan natuurlijk niet altijd rozengeur en maneschijn zijn maar een bepaalde mate van trouw is wel van belang. Je wil werken voor of deel uitmaken van een gemeenschap die het wat langer uithoudt. De behoefte aan persoonlijk contact en menselijke nabijheid neemt toe. Dat is ongetwijfeld ook een reactie op het bekende gegeven dat oude verbanden op het gebied van kerk, familie of vrije tijd uit elkaar zijn gevallen. Het is tekenend dat de daardoor ontstane leemte toch weer opgevuld wordt. Dat staat dus haaks op de richting die het beleid van veel moderne organisaties bepaalt. Zij kiezen veelal voor een combinatie van grote schaal en korte termijn. Ook de overheid hing die beleidsvisie aan. Haar beleid was lange tijd gericht op grootschalige interventies waarbij een relatief snel resultaat werd geboekt. Zie bijvoorbeeld de fysieke renovaties die in veel probleembuurten doorgevoerd zijn. Binnen een of twee jaar zette men een compleet nieuw huizenblok neer. De vraag in hoeverre dat een oplossing was voor de problemen waar bewoners mee worstelen werd niet eens gesteld.²⁰ Hoe het ook zij: de werkwijze van sociale voortrekkers gaat precies tegen deze aanname in. Hun projecten zijn gericht op de kleine schaal met een langere adem, een aanpak die meer kansen biedt voor menselijke wederkerigheid dan de nu gangbare benadering.

Deze visie is onder andere relevant als er bij het samenwerken geschillen optreden. Op de avond over het voetballen in Vleuten-De Meern zagen we enkele voorbeelden daarvan. De vraag is: hoe ga je om met jongeren die met hun gedrag voor problemen zorgen. Je kunt ze bestraffen en in het ergste geval stuur je ze weg. Maar dan doe je eigenlijk hetzelfde wat er in het onderwijs of op de arbeidsmarkt ook al gebeurt. Wie niet voldoet aan de verwachtingen van officiële instanties krijgt vroeg of laat met selectie van doen. Dat gaat ook voor professionals van de overheid of de GGZ op. Als het fout gaat wijzen die instanties maar

al te graag naar elkaar. 'Nee, sorry, daar kunnen wij niets aan doen. U moet bij die en die zijn...' Het resultaat is dat de betreffende jongeren alleen komen te staan. Op dat vlak blijkt voetballen of sport meer algemeen een geweldig hulpmiddel. Het haalt veel spanningen weg, juist omdat je gaat voor één doel dat je alleen kunt bereiken door samen te werken. Dat is een voornaam verschil met ontmoetingen in de sfeer onderwijs, politiek of geloof. Daar gaat het al snel over je identiteit, over culturele verschillen en over de waarden die je aanhangt. Het gesprek over die onderwerpen brengt gemakkelijk onenigheid voort. Je gaat redeneren, je gebruikt je verstand en je drijft de zaak op de spits. Bij samen voetballen doet zich het tegendeel voor. Verschillen van mening, van huidskleur of van geloof blijven op de achtergrond juist omdat het gezamenlijke doel op een ander vlak ligt. Terwijl discussie voor gespletenheid zorgt, brengt het sporten in Vleuten-De Meern verbroedering mee. Het betekent niet dat het een gelopen race is. Sociologen en andere onderzoekers zijn het nog altijd niet eens over de vraag hoe de rol van culturele verschillen moet worden gedomd. Het blijkt niet eenvoudig om een club of vereniging van de grond te krijgen als die verschillen erg groot zijn. Tegelijkertijd kan het helpen als je daar juist weinig aandacht aan schenkt. In Vleuten-De Meern zeggen ze: Wij zijn inderdaad een diverse club. Wat is het probleem eigenlijk?²¹

Het streven naar lokale verbinding en stabiliteit kwam eveneens op de avond met Jacco van Hoorn naar voren. Hij plaatste een vraagteken bij de veel gehoorde idee dat de samenleving voortdurend aan het veranderen is. In elk geval is hij van mening dat het werk van de politieagent lang niet zo snel verandert als soms wordt beweerd. Daarom dook hij samen met een paar collega's de geschiedenis in om te zien of er ook constanten bestaan. Hun conclusie was niet alleen dat die er inderdaad zijn maar ook dat ze de kern vormen van het werk dat de politie moet doen. Of de samenleving nu op traditionele industrie dan wel op hedendaagse dienstverlening berust, of het om hoog dan wel laag opgeleide burgers gaat — sommige dingen in het functioneren van de politie zullen altijd hetzelfde zijn. De georganiseerde samenleving heeft nu eenmaal zoiets als een politiefunctie nodig en het is een gevaarlijke illusie te denken dat die functie — eerder omschreven als het bewaren van een morele orde — aan snelle veranderingen onderhevig zou zijn. Een verwant idee kwamen we tegen op de avond waarin Jan van Opstal een toelichting op zijn werkwijze gaf. Hij keerde zich tegen de heersende gedachte dat je bij de hulp aan dak- en thuislozen op groot-schalige organisaties met een financiële aansturing bent aangewezen. Naar zijn opvatting is die hulp het meeste gebaat bij een focus op kleinschaligheid in combinatie met trouw of stabiliteit. Mensen zijn uit zichzelf bereid om voor hun omgeving te zorgen, om verantwoordelijkheid te nemen voor hun medemensen. Ze voelen zich het best op plekken waar zich het echte leven afspeelt, het kleine verband waar een menselijke gemeenschap ontstaat. Daarop inzetten is veel behulpzamer dan al die plannen van managers die op snelle resultaten en effectiviteit gericht zijn. Ten slotte kwam deze gedachte ook aan bod tijdens

het gesprek met Henk Oosterling in Rotterdam. Hij staat een fundamentele wijziging van het perspectief voor waarbij de aandacht niet langer naar het grootschalige en structurele karakter van veel moderne voorzieningen gaat. De blik moet juist worden gericht op het kleine, het lokale en het momentane van de concrete werkplek. Professionele activiteiten als hulpverlening aan of het coachen van jongeren werken alleen door zich te nestelen in de eigen leefomgeving en door te wortelen in dat ene gebied. Bij dat gesprek werd ook een paar keer verwezen naar het DNA van de stad of naar de geschiedenis die een bepaald buurt doorgemaakt heeft. Een project voor jongeren maakt alleen kans als je met die geschiedenis en met het eigene van die plek rekening houdt. Daarom kan het gebeuren dat een werkwijze die in stad A veel succes heeft toch niet kan worden overgeplant naar stad B of stad C. We moeten afscheid nemen van het idee dat er algemene modellen of procedures bestaan die je overal zou kunnen toepassen, aldus Oosterling.

De vraag dringt zich op waarom sociale voortrekkers zoveel nadruk op de betekenis van stabiele en kleinschalige relaties leggen. Waarom staat hun eigen werkwijze haaks op een aantal veronderstellingen van de moderne tijd? Het antwoord daarop ligt voor een deel in hun biografie. Bij meerdere voortrekkers geldt dat hun jeugd zich op het platteland of aan de rand van Nederland afgespeeld heeft. Later trokken ze naar de stad toe waar ze te maken kregen met heel andere levenswijze. Die cultuurschok had in eerste instantie een bevrijdend effect. Er schuilt wel enige waarheid in het Duitse gezegde *Stadtluft macht frei*. Stedelijk leven kent meer bewegingsvrijheid en minder bemoeizucht, meer diversiteit en minder collectiviteit dan een dorpsgemeenschap. En toch ontleenden onze gasten aan hun biografie bepaalde elementen die in het grootstedelijke bestaan van waarde bleken. Dat is door hen op verschillende manieren onder woorden gebracht. Voor Ramon Schleijpen ging het vooral om het vermogen om te verbinden, te bemiddelen, bij een conflict tussen de strijdende partijen te staan. Iets soortgelijks werd door Stijn Verhagen en Eelco Koot naar voren gebracht. Zij bewegen zich op een terrein dat naar eigen zeggen ergens tussen het dorp en de stad ligt. Is het toeval dat ze afkomstig zijn uit een dorp waar het gemeenschaps- of verenigingsleven goed was ontwikkeld? Een belangrijk punt is dat de onderlinge omgang in dorpen verschilt van die in de stad. Ze is minder anoniem, je kunt mensen makkelijker om iets vragen of ze durven niet zo gauw nee te zeggen. Die codes komen goed van pas als je met een voetbalvereniging aan de slag gaat.

Overigens gaat het bij de biografie van onze voortrekkers niet alleen om de plaats waar ze opgroeiden. Het sociale milieu is eveneens van belang. Uit de gesprekken bleek meer dan eens dat ouders of andere familieleden een belangrijk voorbeeld waren geweest. Dat gold onder meer voor Marijke Verstappen wier ouders een bloemenwinkel hadden. Ze hielden er als middenstanders een paar stevige beginselen op na. Zoals het besef dat je voortbestaan van een aantal kanten uit je directe omgeving afhankelijk is en dat je daar dus zorgvuldig mee om dient te gaan. Tegelijkertijd hoef je ook weer niet alles te accep-

teren want als de klant een bepaalde grens overgaat, dan is het over en uit. Die houding berust, zo maakte Verstappen duidelijk, toch op een bijzondere combinatie waarbij het onderhouden van sociale relaties aan de ene kant samengaat met het hanteren van duidelijke normen aan de andere kant. Dat brengt het nemen van risico's mee want het kan ook fout gaan. Bijvoorbeeld doordat je een klant verliest omdat je aan eigen normen vasthoudt. Maar als kind leer je vanzelf hoe dat spel moet worden gespeeld. Het komt Verstappen nog altijd van pas wanneer ze in haar werk voor de gemeente Wageningen met andere partners moet samenwerken.

Voor een variant van dit verhaal gaan we naar Jos de Blok toe. Hij groeide als kind van een eenvoudig katholiek gezin in Zeeuws-Vlaanderen op. Hij heeft veel aan de sociale bewogenheid van zijn moeder te danken, inclusief de afstand waarmee ze naar het doen en laten van de plaatselijke gezagsdragers keek. Die houding werkt door in de manier waarop De Blok met zijn eigen vak bezig is. Hij is niet gevoelig voor de gewichtige woorden en het vertoon van bestuurders bij tal van zorginstellingen. Hij spreekt graag eenvoudige taal en stelt het contact met gewone mensen voorop. Ten slotte speelt dat ook bij Rob van Pagée die met een zekere scepsis naar het optreden van hoogopgeleide professionals kijkt. Zelf ging hij naar de ambachtsschool toe en daarmee valt hij enigszins uit de toon. Maar het maakte hem ook wel immuun voor de werk- en denkwijze die veel moderne hulpverleners aan hun academische opleiding als psycholoog of pedagoog overhielden. Voor Rob zijn al die abstracte gedachten van minder belang, zijn eigen aandacht gaat vooral naar de sfeer van het ambachtelijke, het zintuiglijke en het persoonlijke uit. Daarmee staat hij dicht bij de mensen om wie het in zijn werk dagelijks gaat.

Met andere woorden: wat de sociale voortrekkers typeert is een omkering waarbij niet de snelle resultaten van een grootschalige en onpersoonlijke werkwijze voorop staan, maar een kleinschalig verband dat om persoonlijke betrekkingen vraagt. De daarmee samenhangende tijdshorizon hangt niet van het volgend boekjaar of de komende verkiezingen af. Het gaat om wederkerigheid op een langere termijn en wellicht hoeft de vraag naar een termijn niet eens te worden gesteld. Wie echt gelooft in de waarde van het werk dat hij of zij doet, heeft eeuwen de tijd. De kwaliteit van het werk zelf is belangrijker dan een meetbaar effect, laat staan dat dit effect op de korte termijn wordt bereikt.

Nieuw contract tussen hoog- en laagopgeleiden

Veel mensen met ervaring in het sociale domein zullen zich vinden in de waarnemingen die tijdens onze gesprekken met sociale voortrekkers naar voren werden gebracht. Maar hoe komt het dan ze dissident lijken te zijn? Waarom wordt hun zienswijze niet door een meerderheid in de sector aanvaard? Hier past een kritische noot over de rol die opleiding in het leven van moderne burgers en professionals speelt. Vaak wordt gedacht dat het afronden van een academische studie of hogere beroepsopleiding voor het aanpakken van

sociale problemen noodzakelijk is. Wat men echter vergeet is dat een dergelijke vorming ook bepaalde eenzijdigheden en blinde vlekken meebrengt. In dat opzicht zouden we onze reeks gesprekken ook kunnen omschrijven als *Lessen voor hoogopgeleiden*. Een cruciaal punt is immers dat het aanpakken van de huidige sociale problematiek vaak om een ander optreden van professionals vraagt dan ze vanuit hun opleiding geneigd zijn te doen. Wat houdt dat andere in?

Ten eerste is de wijze van waarnemen aan verbetering toe. Barend Rombout heeft daar een uitgesproken mening over. Hij zegt dat mensen bij de overheid vooral goed in taal en rekenen zijn maar dat hun hart op slot zit.

Mijn idee is dat het overheidsapparaat — zowel in de grotere steden als landelijk — wordt bemenst met hoogopgeleiden die op een bepaalde manier naar de werkelijkheid kijken. Ze projecteren hun eigen mensbeeld op die werkelijkheid en verwachten van alle burgers dat ze daaraan beantwoorden. Dat vormt in veel gevallen geen enkel probleem want er zijn inderdaad heel wat burgers die een hogere opleiding hebben gevolgd. Maar het klopt niet altijd en voor bepaalde buurten hier in Rotterdam pakt het zelfs desastreus uit. Daar leidt het alleen maar tot eindeloze vergaderingen en tot allerlei papieren waarmee je de organisatie van informatie voorziet. Wie op een kantoor achter zijn computer blijft zitten, zal nauwelijks merken dat het niet werkt. Die zegt al snel: 'Zo hebben we dat geregeld in Nederland.' Maar bij ons werk in de buurt stuit je op een andere werkelijkheid. Dan zie je pas echt hoe groot de vervreemding is tussen de wereld van hoog opgeleiden en de wereld waarin menig probleemgezin leeft.

Een krasse illustratie van dat probleem is een recent krantenbericht over schuldhulpverlening. Het bleek dat de gemeente bepaalde mensen met hoge schulden niet kan helpen omdat ze... hun administratie niet op orde hebben. Men beseft kennelijk niet dat het onvermogen om een administratie te voeren nu juist maakt dat mensen in de problemen komen. Men vindt de eigen levenswijze zo evident dat men de aard van het probleem niet eens onderkent. Dat doet zich bij wel meer regelingen van de overheid voor. Een ander voorbeeld diende zich aan in het gesprek met Rob van Pagée. Volgens hem is het niet productief om met de ogen van een professional te kijken naar de situatie van iemand die hulp nodig heeft. Je moet ontdekken welke actoren in die situatie de helpende hand kunnen bieden. Dat kan een oom of ander familielid zijn, of een buurman, of een kennis van vroeger en desnoods een professional die de hulpvrager al langer kent. Om te zien wie wat kan doen, is een ander zintuig vereist dan je verstand. Je moet vooral oog voor de minder rationele kanten van het leven hebben, voor bepaalde gevoelens die spelen en voor het

dubbelzinnige dat kenmerkend is voor menselijke betrekkingen. Geconfronteerd met de spanning tussen de leer en het leven zijn veel hoogopgeleiden geneigd om van de leer uit te gaan. Dat is een wat protestantse neiging die goed bij de moderne werkwijze past.²² Maar of het ook helpt is een heel andere vraag. Wellicht is op dat punt iets meer katholicisme gewenst. Gegeven de spanning tussen de leer en het leven zijn katholieken eerder geneigd om te kiezen voor datgene wat er in het leven gebeurt. Natuurlijk moeten we niet doorschieten naar het tegendeel door aan te nemen dat rationaliteit geen enkele betekenis heeft. Maar iets meer balans tussen het rationele en het gevoelsmatige, het model en het leven, de theorie en de praktijk zou niet misstaan.

Nu is het zeker niet zo dat alle Nederlandse professionals van academische modellen uitgaan. Een groot deel van hun werk berust op ervaringskennis en op inzichten die in een jarenlange praktijk verworven zijn. Een nadeel van dat soort kennis blijft evenwel dat ze sterk is gebonden aan de eigen persoon en moeilijk kan worden overgedragen. Een van de kritische vragen die aan Barend Rombout werden gesteld was dan ook deze: 'Hoe zorg je ervoor dat anderen je houding kunnen overnemen? Slaag je erin om school te maken?' Rombout zelf vat zijn aanpak liever niet als een methodiek op. Het is geen werkwijze die je tot in detail met taal kunt beschrijven en vervolgens op leerlingen kunt overdragen. Het gaat veeleer om een kunst waarbij de leerlingen goed kijken hoe de meester het doet en dan proberen om het zelf na te doen. Dat soort kennis staat in de wetenschappelijk literatuur over professionals als *tacit knowledge* te boek. Zij omvat inzichten en vaardigheden die aanwezig zijn in het lichaam, de gebaren en de persoonlijkheid van beroepsbeoefenaren. Uit dat soort kennis komt ambachtelijk vakmanschap voort.²³ Henk Oosterling pleit al geruime tijd voor een herwaardering van dat soort ambachtelijkheid. Het stoort hem dat we als consumenten nauwelijks weten hoe al die mooie spullen worden gemaakt. Wat dat betreft houdt hij vast aan een gedachte van Marx, niet de auteur van *Das Kapital* maar de jonge denker die meende dat de mens zijn wezen in het werk tot uitdrukking brengt. De ambachtelijke en sociale skills die nodig zijn om iets goeds, degelijks, nuttig of moois te produceren blijven in de huidige consumptiemaatschappij te veel buiten beeld. Meer waardering daarvoor zou ten goede komen aan de vele jongeren die geen hogere opleiding volgen en vooral met hun handen of hun hart werken. Over de betekenis van dat soort werk stappen we in de huidige samenleving al te snel heen.

Een soortgelijk geluid hoorden we in het gesprek over politiefunctionarissen. Er wordt vaak gezegd dat men kijkt naar de praktijk maar het is de vraag of dat inderdaad ook gebeurt. De meeste mensen kijken toch naar een papier met cijfers of met een verhaal over cijfers. Dat is iets anders dan de ervaringen waarover Jacco van Hoorn vertelt. Die liggen dicht bij de praktijk en ze worden door tal van agenten gedeeld. Soms brengt juist dat laatste een probleem met zich mee. Veel professionals zijn niet bereid of zelfs niet in staat om hun ervaringen te delen met buitenstaanders.²⁴ Dat kan voor spanning zorgen wanneer een burgemeester, wethouder of parlementariër een andere kant uit wil gaan.

Je bent nu eenmaal ondergeschikt aan het bevoegd gezag en we leven in een rechtsstaat. Dat is allemaal waar maar wat moet ik doen met zaken die ik weet op grond van mijn praktijk en die niet goed passen in het beleid? Ik kan die kennis niet zomaar uitschakelen, daar ben je nu juist professional voor. Veel agenten weten heel goed wat er speelt in een wijk maar het komt lang niet altijd terecht in keurige beleidsnota's of vergaderstukken.

Datzelfde kwam naar voren tijdens de avond die we op het kantoor van Buurtzorg hadden. Daar werd een opmerking gemaakt over het taalgebruik van Jos de Blok. Hij spreekt op een manier waarbij iedereen snapt waarover het gaat. Hij vermijdt academische of gewichtige taal en benoemt de dingen zoals ze zijn. Dat is in de zorg van het grootste belang. Het gaat over ziek zijn, dood gaan, troost bieden of de relaties die iemand heeft. Dat soort menselijke elementen staat in de moderne samenleving vaak onder druk, niet alleen omdat er onvoldoende tijd en aandacht voor is maar ook omdat men bij zorginstellingen vaak de verkeerde woorden gebruikt. De Blok gebruikt woorden die door patiënten én zorgverleners worden herkend.

In het verlengde van onze gesprekken kan voor een nieuw sociaal contract tussen hoog en laagopgeleiden worden gepleit. Dat sluit aan bij het onderzoek naar *Best Persons* van enkele jaren terug. Het ging om mensen die een oplossing voor hardnekkige problemen weten te vinden omdat ze afstand nemen van de moderne werkwijze zonder dat ze volledig terugvallen op de traditionele praktijk. Je zou kunnen zeggen dat het beste van de oude traditie en van de moderne organisatie door hen gecombineerd wordt. Ze gaat steeds heen en weer tussen de systeemwereld van hun professionele organisatie en de leefwereld van burgers in achterstandswijken.²⁵ Dat is precies wat onze sociale voortrekkers doen. Mensen als Barend Rombout weten enerzijds hoe het apparaat van de overheid werkt en anderzijds hoe een arm gezin in elkaar zit. Daarmee slaan ze gewild of ongewild ook een brug tussen hoog- en laagopgeleiden.

Wellicht kan deze combinatie worden verbreed zodat we uitkomen bij een beginsel dat in vroeger tijden als *Noblesse oblige* aangeduid werd. Er zijn altijd mensen die in financiële maar ook in de sociale en culturele zin van het woord een zekere rijkdom bezitten, mensen die weten hoe de wereld in elkaar zit en vandaaruit de minder bedeelden van dienst kunnen zijn. Dat speelt ook in de huidige tijd en daarbij komt het in toenemende mate op cultureel kapitaal aan. Een hoge opleiding correspondeert systematisch met andere voordelen in het leven zoals een hoger inkomen, een langer leven, een betere gezondheid, een beter gezinsleven en dergelijke. Deze kloof tussen lager en hoger opgeleiden neemt geleidelijk toe. Er zijn aanwijzingen dat de hoger opgeleiden zich nog maar weinig aantrekken van hun laagopgeleide medeburgers. Sommigen denken dat deze ontwikkeling onvermijdelijk is maar anderen hebben toch het gevoel dat het niet deugt. Een relevante vraag is wat we

ons voorstellen bij een nieuwe vorm van engagement waarbij mensen in een betere positie zich meer inzetten voor de kansarmen in de samenleving. En ook langs welke kanalen dat mogelijk is. In het gesprek met Rob van Pagée bleek dat de wil om zich in te zetten er inderdaad is maar dat we niet goed weten hoe je zoiets moet doen.

Ter illustratie van deze gedachte vragen we aandacht voor het bijzondere traject dat Henk Oosterling afgelegd heeft. Hij typeert zichzelf als een jongen van bescheiden komaf die via een omweg is teruggekeerd naar zijn roots. Geboren in een Rotterdams arbeidersgezin bekwaamde hij zich in een studie filosofie waarbij zijn voorkeur naar het complexe werk van een aantal hedendaagse Franse filosofen uitging. Zo nam hij in eerste instantie maximaal afstand van zijn ouderlijk milieu en niets stond een mooie academische loopbaan nog in de weg. Maar op een of andere manier beviel zo'n carrière hem niet met als gevolg dat hij andere dingen buiten het academisch leven ging doen. Hij beoefende onder meer een Oosterse vechtsport (waarin hij een hoge graad behaalde) en begon zich te verdiepen in kunst. Gaandeweg ontwikkelde hij een eigen filosofie waarbij hij de abstracte begrippen van het Franse denken kon inzetten voor het begrijpen én aanpakken van de sociale problematiek. In 2004 startte hij Rotterdam Vakmanstad, een onderwijsorganisatie die op de specifieke behoeften en mogelijkheden van Rotterdamse achterstandsjongeren is gericht. Een dergelijk levenstraject laat zien dat sociale stijging niet onvermijdelijk leidt tot een houding waarbij men neerkijkt op burgers die minder opleiding hebben gehad. Oosterling zet het door hem verworven sociale en culturele kapitaal juist bewust voor die burgers in. Dat moeten we veel breder aanmoedigen. Het zou kunnen bijdragen aan een nieuw sociaal contract, waarbij de maatschappelijke bovenlaag zich nadrukkelijk voor de achterblijvers inzet.

In vroeger tijden waren zowel de sociaaldemocratie als de christendemocratie de uitdrukking van een dergelijk engagement. Die tijd is definitief voorbij maar daaruit volgt niet dat zo'n contract overbodig zou zijn. Integendeel, zoals blijkt uit het laatste *Sociaal en Cultureel Rapport* dat gaat over de vraag hoe de segmentatie van Nederland in elkaar zit. De auteurs van dat rapport stellen vast dat er bijna geen verkeer meer bestaat tussen de klasse van hoogopgeleide burgers die het in elk opzicht bijzonder goed doen de burgers die het slechtst af zijn. Deze twee sociale lagen staan op tal van punten tegenover elkaar en dat brengt risico's voor de maatschappelijke vrede 'met zich mee'.²⁶ Een nieuw maatschappelijk contract ligt voor de hand. Van de andere kant is het weinig waarschijnlijk dat sociaal engagement in de toekomst een klassiek-collectieve gestalte aanneemt. Waarschijnlijker is dat het om private initiatieven zal gaan: individuele mensen of kleine groepen uit de sociale bovenkant die zich op serieuze wijze inzetten voor wat er aan de onderkant van de samenleving gebeurt. En dan niet op een manier die het vroegere paternalisme herhaalt maar in een stijl die even nuchter als menselijk is en waarbij wederkerigheid belangrijker is dan formele rechtsregels. Dat zou een nieuwe vorm van solidariteit kunnen zijn waar de

Nederlandse samenleving de komende jaren om vraagt. Het verhaal van onze voortrekkers leert hoe je zoiets zou kunnen doen.

Van kanteling naar innovatie van de verzorgingsstaat

Daarmee komen we bij de belangrijkste vraag die dit alles oproept. Hoe moeten de activiteiten van onze sociale voortrekkers worden geduid en gewaardeerd? Vormen zij een beperkte, zij het welkome aanvulling op het normale functioneren van onze verzorgingsstaat? Zijn ze de voorbode van een geheel ander arrangement waarbij de zorg voor behoeftige burgers vanuit de samenleving zelf wordt georganiseerd? Of zouden we hun werk met een kritisch oog moeten bezien omdat het te sterk van persoonlijke voorkeuren of toeval-lige factoren afhangt?

Om deze vraag te beantwoorden keer ik terug naar het onderscheid dat in de eerste paragraaf van dit essay werd gemaakt. Ik stelde daar twee werkwijzen tegenover elkaar. De eerste is een morele praktijk die in het Westen een lange geschiedenis heeft. Ze staat op gespannen voet met het streven naar macht en met alle processen die aan staat of politiek gerelateerd zijn. Ze zet niet zozeer op rationaliteit in maar op gevoelens van mededogen, naastenliefde, compassie of medemenselijkheid. Ze komt niet tot bloei in een grootschalig verband dat op functionele relaties berust maar op een lokale schaal waar het om persoonlijke betrekkingen gaat. Zou men deze praktijk in één formule samenvatten dan kan men zeggen dat ze uit *moraliteit in actie* bestaat. De tweede werkwijze kwam op toen er een moderne samenleving ontstond en ligt ten grondslag aan de huidige verzorgingsstaat. In dit arrangement is het ontvangen van zorg een recht dat in wettelijke regels vastgelegd wordt. Tegelijkertijd wordt het betalen van premies een plicht die gevoelens van solidariteit, medemenselijkheid of medeleven vervangt. Omdat de inrichting, het functioneren en de kosten van dit arrangement een politieke aangelegenheid zijn, spelen zaken als bevoegdheden en macht altijd een belangrijke rol. En omdat de uitvoering van dit alles een professionele zaak is, zet men over de gehele breedte in op beginselen als rationaliteit, rechtmatigheid, functionaliteit en doelmatigheid. Daarmee is niet gezegd dat de reikwijdte, het draagvlak of de gevolgen van de verzorgingsstaat in ethisch opzicht indifferent zijn. Het is waar dat ethische overwegingen in het alledaagse functioneren van de verzorgingsstaat zelden aan de oppervlakte komen maar wie dieper in de materie doordringt zal merken dat de ethiek ook in dit stelsel volop aan het werk is. Maar wel op een functionele, gereguleerde en geïnstitutionaliseerde manier.²⁷ Zou men dit arrangement in één formule samenvatten dan kan men zeggen dat het een reeks *ethische instituties* omvat. Mijn voorstel is om het optreden van onze sociale voortrekkers in het licht van deze tweedeling te zien. Waar komt — aangenomen dat er een spanning tussen ethische instituties en moraliteit in actie bestaat — de specifieke werkwijze van onze sociale voortrekkers op neer?

Het is verleidelijk om het onderscheid tussen beide praktijken op te vatten als een oppositie of tegenstelling. In dat geval sluiten zaken als wettelijke regels en morele gevoelens

elkaar wederzijds uit. Dan moet er als het ware een keuze tussen grootschalige voorzieningen en meer persoonlijke zorg worden gemaakt. En dan staan enerzijds het uitoefenen of verwerven van macht en anderzijds het waarmaken van ethische beginselen tegenover elkaar. Maar dat is niet de enige manier waarop de relatie van beide praktijken kan worden geduid. Ter illustratie verwijs ik naar een andere tekst die de wisselwerking van moraliteit en moderniteit niet vanuit één maar vanuit twee dimensies begrijpt.²⁸ Daarbij zijn twee verschillende vragen in het geding. De eerste vraag is of het samenspel van moderne instellingen en morele gevoelens in een versterking dan wel een verzwakking van die morele gevoelens bij medewerkers uitmondt. De tweede vraag is of dat samenspel tot een sterker dan wel een zwakker functioneren van de betreffende instellingen leidt. Zo krijgen we vier theoretische mogelijkheden die met het onderstaande schema in kaart worden gebracht. Daarbij verwijst de verticale indeling naar het verzwakken resp. versterken van moraliteit terwijl de horizontale indeling naar een sterker resp. zwakker functioneren van moderne organisaties verwijst. Het geheel behelst een viertal verschijnselen of modaliteiten die ik met de trefwoorden erosie, separatie, confrontatie en innovatie aanduid.

Schema 1: Mogelijke interacties van moraliteit bij medewerkers en het functioneren van hun instellingen.

	Functioneren van instellingen sterker	Functioneren van instellingen zwakker
Minder moraliteit bij medewerkers	<i>Morele erosie</i>	<i>Separatie</i>
Meer moraliteit bij medewerkers	<i>Innovatie</i>	<i>Confrontatie</i>

Waar komen deze modaliteiten op neer? Het verschijnsel van de *morele erosie* treedt op wanneer we te maken hebben met een moderne instelling die weliswaar goed functioneert maar op een zodanige manier dat de morele gevoeligheid van de betrokken actoren wordt aangetast of zelfs verdwijnt. Een dergelijk proces lijkt zich aan de top van banken en andere grote organisaties te voltrekken. Wanneer de daar werkzame functionarissen worden aangesproken op hun wel zeer hoge salarissen of bonussen, beseffen ze nauwelijks waarover het gaat. Ze verdedigen hun inkomen door te uit te leggen dat het een effect van marktwerking is of ze verwijzen naar het feit dat alles volgens wettelijke regels verloopt. Morele overwegingen of gevoelens spelen in deze wereld geen enkele rol.²⁹

Bij de tweede modaliteit pakt de spanning tussen moderniteit en moraal heel anders uit. Het fenomeen *separatie* houdt in dat het besef van morele waarden niet volledig is aangetast (zoals bij morele erosie het geval is) maar als het ware naast of buiten de moderne organisatie blijft. Dat doet zich bij vele uitvoerende professionals voor die enerzijds beseffen wat de sociale, morele of persoonlijke gevolgen van hun werk voor burgers zijn maar die anderzijds nauwelijks invloed hebben op de prioriteiten die hun werkgever hanteert of op de manier waarop hun werkprocessen zijn ingericht. In dat geval schuiven morele motieven en het functioneren van de moderne organisatie voortdurend langs elkaar heen. Terwijl de keuze om te gaan werken in de (semi-)publieke sfeer op ethische beginselen of idealen berust, blijkt de organisatie zelf te zwak om daar recht aan te doen.³⁰

Bij de derde modaliteit — die ik als *confrontatie* aanduid — brengt de genoemde wisselwerking weer andere gevolgen mee. De moderne organisatie is nog altijd relatief zwak maar deze keer hebben we te maken met een krachtige moraliteit. Het betekent bijvoorbeeld dat bepaalde burgers zich op een morele traditie beroepen en uit naam daarvan het functioneren van moderne instellingen ter discussie stellen of zelfs aanvallen. Dat deed zich onder meer voor in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, toen activisten uit naam van idealen als gelijkheid en broederschap de strijd met het kapitalisme wilden aangaan. Het doet zich eveneens voor bij jonge moslims die uit naam van de islam de strijd aanbinden met westerse vormen van democratie.

Tenslotte de vierde modaliteit die ik in bovenstaand schema als *innovatie* aanduid. Ook in dat geval hebben we te maken met een relatief krachtige moraliteit maar nu is de moderne instelling sterk genoeg om tot een nieuwe werkwijze over te gaan. Zij beseft weliswaar dat morele motieven bij burgers, bij professionals en bij het publiek in meer algemene zin van groot belang zijn maar ze weet te vermijden dat er een vruchteloze confrontatie ontstaat. In plaats daarvan ontwikkelt ze nieuwe werkwijzen waarbij de vernieuwing zowel aan de binnenkant als aan de buitenkant merkbaar is. Intern omdat het morele motief van de eigen professionals volop meedoet in de manier waarop de organisatie als geheel functioneert. Extern omdat men in de publieke sfeer een goed verhaal heeft over idealen en waarden waar de organisatie voor staat.

Vanuit deze gedachtegang zou ik de sterke en minder sterke kanten in het optreden van onze sociale voorttrekkers willen bezien. Wat we in elk geval moeten bestrijden is de idee dat hun werkwijze een terugval op premoderne morele praktijken behelst. Het klopt dat hun werk net als de oude traditie uit *moraliteit in actie* bestaat en op meerdere punten moeilijk te verenigen is met de manier waarop de moderne verzorgingsstaat functioneert. Maar onze gesprekken maakten eveneens duidelijk dat niemand een terugkeer naar de traditionele charitas wil — gesteld al dat zo'n terugkeer mogelijk is. Men wil juist vooruit en maakt de huidige ethische instituties veeleer het verwijt dat ze in onvoldoende mate of helemaal niet op de nieuwe maatschappelijke realiteiten zijn afgestemd. Wat het

werk van sociale voortrekkers laat zien is hoe men die afstemming zou kunnen verbeteren. Vandaar dat een overheid die bewust op adaptatie inzet (zoals het recente rapport van de Studiegroep Openbaar Bestuur adviseert) bijzonder veel aan de ervaringen van onze voortrekkers heeft.³¹ Zij kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de innovatieve processen waar vele organisaties in de (semi-) publieke sector voor komen te staan. De meest optimistische duiding van onze gesprekken zou dan ook zijn dat zich een nieuw evenwicht van morele bewogenheid en modern organiseren ontvouwt.

Het heeft geen zin om hier het verloop van die ontwikkeling gedetailleerd te schetsen. Daarom beperk ik me tot het bepalen van de richting waarin die zou kunnen gaan. Het betekent dat men vasthoudt aan de manier waarop democratische besluitvorming in Nederland sinds jaar en dag gaat maar brengt tevens meer waardering op voor de initiatieven die burgers, ondernemers en andere actievelingen met het oog op de publieke zaak ter tafel brengen. Het houdt in dat uitvoerende professionals hun werk op een rationele manier blijven doen maar zonder dat het element van compassie wordt miskend. Het betekent dat er binnen ons stelsel van wettelijke regels voldoende ruimte voor morele overwegingen blijft. Het zou inhouden dat men niet alleen op bevoegdheden en macht is gericht maar ook op de betekenis die persoonlijk gezag vandaag de dag heeft. Ten slotte zou er binnen de processen die men grootschalig organiseert meer aandacht voor de betekenis van het kleinschalige mogen komen, zoals men naast het behalen van resultaten op een korte termijn beseft dat investeringen op de lange termijn even noodzakelijk zijn. Dit alles vergt een soort evenwichtskunst die de huidige instituties zelden aan de dag leggen maar die zeker mogelijk is. Onze sociale voortrekkers laten zien hoe het moet en het minste wat een moderne instelling kan doen, is nagaan in hoeverre hun ervaring kan worden benut.

Dat deze uitkomst het meest wenselijk is betekent nog niet dat het zo gaat. We kunnen ons voorstellen dat een organisatie de relevantie van sociale voortrekkers en hun werkwijze erkent maar zonder dat het tot een daadwerkelijk verandering komt. In dat geval lijkt mij het scenario van de separatie aan de orde. Het betekent dat de systeemwereld in grote lijnen blijft zoals ze is terwijl men tegelijkertijd meer ruimte aan professionals met een afwijkende werkwijze geeft. Eerder onderzoek naar het functioneren van *Best Persons* leerde dat deze oplossing heel behulpzaam kan zijn. Het zijn professionals die de vrijheid nemen (of krijgen) om heen en weer te gaan tussen de formele systematiek die hun organisatie beheerst en de materiële vragen of waarden waar de leefwereld van burgers veelal om draait. Voordeel van deze benadering is dat men daadwerkelijk iets voor de betrokken burgers kan doen en dat de professionals met hun moraliteit aan de slag kunnen gaan. Het nadeel is evenwel dat het functioneren van de organisatie als zodanig hetzelfde blijft waardoor de *Best Person* van een politieke of bureaucratische beschermer afhankelijk wordt.

Wat mij betreft zou het derde scenario nog minder aantrekkelijk zijn. Het impliceert immers een botsing tussen moreel gedreven professionals enerzijds en moderne instellingen

anderzijds, een confrontatie die niet alleen slecht voor de geloofwaardigheid van onze verzorgingsstaat is, maar op den duur ook tot uitputting van de betrokken beroepskrachten leidt.³² Toch mogen we de kans op deze afloop niet onderschatten. Heel wat professionele organisaties zijn de afgelopen tien jaar het toneel van een dergelijke confrontatie geweest en ook tijdens onze gesprekken met sociale voortrekkers dook dit geluid van tijd tot tijd op. Sommige voortrekkers zijn het gebrek aan verandering binnen hun sector of dienst dermate beu dat hun voorkeur naar opstand of sabotage uitgaat. Ook de wijze waarop men in sommige gemeenten keukentafelgesprekken organiseert, roept bij menigeen morele verontwaardiging op. Het illustreert dat het gevaar van een confrontatie niet te verwaarlozen is.

Tenslotte het laatste scenario waarbij de wisselwerking van institutie en moraliteit in de erosie van morele waarden uitmondt. Vrijwel niemand zou dit scenario willen bevorderen maar de grote vraag is hoe men voorkomt dat het ondanks alles gebeurt. Die vraag ligt echter buiten het bereik van dit stuk dat vooral ging over de vraag hoe het werk van onze sociale voortrekkers kan worden gezien. Ik sluit af met de vaststelling dat zij in elk opzicht het tegendeel van morele erosie vertegenwoordigen. Ze hebben de urgentie van morele vragen in het functioneren van de verzorgingsstaat overtuigend op de agenda gezet. Hun werkwijze houdt een belangrijke les in sociaal realisme in en verwijst naar een nieuw type wederkerigheid dat buiten de bestaande overheidsorganisaties tot ontplooiing komt. De verzorgingsstaat die een duurzaam arrangement wil zijn, zal zich in die richting moeten ontwikkelen.

Noten

1 Armstrong, K. (2005) *De Grote Transformatie. Het begin van onze religieuze tradities*, Amsterdam: De Bezige Bij.

2 Brink, G. van den ed. (2016) *Moral Sentiments in Modern Society. A New Answer to Classical Questions*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

3 Swaan, A. de (1989) *Zorg en de staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de nieuwe tijd*, Amsterdam: Bert Bakker. Overigens leidde de maatschappelijke misère in de negentiende-eeuwse literatuur en beeldende kunst tot een stroming die sociaal realisme heet.

4 Fukuyama, F. (2014) *De oorsprong van onze politiek 2. Orde en verval*, Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.

5 Verg. C. Schuyt (1983) *Tussen macht en moraal. Over de plaats van het recht in de verzorgingsstaat*, Leiden: Samson.

6 Het was niet voor niets dat Gerard Veldkamp (de architect van de verzorgingsstaat) schreef: 'Het is een voorname doelstelling van het sociale beleid, de maatschappelijke — en daarmee de economische orde te doordringen met sociaal-ethische beginselen. ..' (in: *Sociale triptiek. Verantwoording en achtergronden van een beleid*, Den Haag 1968). Zijn collega Marga Klompé schreef over de Bijstandswet onder meer het volgende: 'Ik wilde een wet maken waarop iedere burger een beroep kon doen, met opgeheven hoofd, en waardoor hij niet in een atmosfeer zou worden geplaatst, die in strijd zou zijn met zijn vrijheid en met de waardigheid van de menselijke persoon'. En in de Memorie van toelichting staat: 'Wat vroeger een uiting van naastenliefde was, wordt tot een uiting van sociale rechtvaardigheid.' Interessant is ook dat Klompé een concrete en individuele beoordeling van situaties door gemeenten bepleitte. Ook voor de huidige sociale voortrekkers heeft de verzorgingsstaat te maken met menselijke waardigheid, rechtvaardigheid en rechten. Je zou kunnen zeggen dat ze binnen de verzorgingsstaat een kunst van de wederkerigheid beoefenen die zich beweegt tussen de Scylla van het gunst denken (voor wat hoort wat) en de Charybdis van het denken in rechten (ik heb recht op die uitkering). De eerder genoemde politici waren sterk gericht op wederkerigheid, waarbij ze niet op een onmiddellijke tegenprestatie aandrongen. Voor een goed begrip van deze problematiek verwijzen we naar D. Pessers (1999) *Liefde, solidariteit en recht. Een interdisciplinair onderzoek naar het wederkerigheidsbeginsel*, Amsterdam: Faculteit der rechtsgeleerdheid. De huidige sociale voortrekkers handelen in de geest van wederkerigheid: ze geven niet om meteen terug te ontvangen, maar ze weten (uit praktische ervaring) dat ze daarmee een proces op gang brengen waarbij er iets terug zal komen.

7 Waal, F. de (1996) *Van nature goed. Over de oorsprong van goed en kwaad in mensen en andere dieren*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact; F. Aureli & F. de Waal eds. (2000) *Natural Conflict Resolution*, Berkeley: University of California Press; F. de Waal (2009) *Een tijd voor empathie. Wat de natuur ons leert over een betere samenleving*, Amsterdam: Uitgeverij Contact.

8 Smith, A. (1790) *The Theory of Moral Sentiments* [oorspr. 1759 editie: S. Soares 2005, Brazilië],

9 Baron-Cohen, S. (2003) *M/V. Het verschil. Waarom mannen en vrouwen verschillend denken, voelen en doen*, Amsterdam: Kosmos Uitgevers.

- 10 Brink, G. van den, R. Engbersen & R. Dorenbos (2015) *Ondernemerschap en probleemwijken. Duiding van een nieuwe stedelijke dynamiek*, Den Haag: Platform 31; zie ook SER (2001) *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*, Den Haag: SER.
- 11 VNG (2013) *Van eerste overheid naar eerst de burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen*, Den Haag: VNG.
- 12 Tocqueville, A. de (2011) *Over de democratie in Amerika*, Rotterdam: Lemniscaat.
- 13 Hendriks, F. & G. Drosterij red. (2012) *De zucht naar goed bestuur in de stad. Lessen uit een weerbarstige werkelijkheid*, Den Haag: Boom Lemma.
- 14 Van den Brink, G. & T. Jansen (2016) *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag*. Stichting Beroepseer, Culemborg 2016.
- 15 Jansen, M., G. van den Brink & R. Kneyber red. (2012) *Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*, Amsterdam: Boom.
- 16 Vugt, M. van & M. Wildschut (2012) *Gezag. De wetenschap van macht, gezag en leiderschap*, Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.
- 17 Harari, Y. (2015) *Sapiens. Een kleine geschiedenis van de mensheid*, Amsterdam: Thomas Rap; C. van Schaik & . K. Michel (2016) *Het oerboek van de mens. De evolutie en de bijbel*, Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- 18 Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Parijs: Gallimard; evenals M. Foucault (1978) *Dispositive der Macht*, Berlijn: Merve Verlag.
- 19 Brink, G. van den (2001) *Geweld als uitdaging. De betekenis van agressief gedrag bij jongeren*, Utrecht: NIZW.
- 20 Brink, G. van den (2007) *Prachtwijken?! De mogelijkheden en beperkingen van Nederlandse probleemwijken*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- 21 Verg. G. van den Brink & D. de Ruijter (2014) *Culturele kansen. Over ondernemende burgers in Amsterdam*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- 22 Brink, G. van den (2007) *Moderniteit als opgave. Een antwoord aan relativisme en conservatisme*, Amsterdam: SUN.

23 Sennet, R. (2008) *De ambachtsman. De mens als maker*, Amsterdam: Meulenhoff; evenals E. Freidson (2001) *Professionalism. The Third Logic*, Cambridge: Polity Press.

24 Brink, G. van den, W. Hendriks, M. van Hulst, N. Maalsté & B. Mali (2016) *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

25 Brink, G. van den, M. van Hulst, L. de Graaf & T. van der Pennen (2012) *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

26 SCP (2014) *Verskil in Nederland. Sociaal en Cultureel Rapport 2014*, Den Haag: SCP; zie ook M. Bovens & A. Wille (2011) *Diplomademocratie. Over de spanning tussen meritocratie en democratie*, Amsterdam: Bert Bakker.

27 Brink, G. van den (2015) *Waarom morele vragen politiek urgent worden*, Den Haag: Boom Bestuurskunde.

28 Brink, G. van den ed. (2016) *Moral Sentiments in Modern Society*, hoofdstuk 2 en 11.

29 Luyendijk, J. (2015) *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*, Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.

30 Brink, G. van den red. (2012) *De Lage Landen en het hogere. De betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

31 Studiegroep Openbaar Bestuur (2016) *Maak verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*, Den Haag: Ministerie van BZK.

32 Brink, G. van den, Th. Jansen & D. Pessers (2005) *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Personalia

De werksessies vonden 'op locatie' plaats bij de sociale pionier.

Thijs Jansen nam de publieke interviews af. Alexandra Gabrielli schreef de verslagen en verzorgde de fotografie.

Gabriël van den Brink is als hoogleraar verbonden aan het Èthos instituut van de Vrije Universiteit, Amsterdam en was tot december 2015 hoogleraar aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur (Tilburg University).

Thijs Jansen is directeur van de Stichting Beroepseer en docent/onderzoeker Universiteit Tilburg, School voor Politiek en Bestuur.

Alexandra Gabrielli is journalist.

Cor van Beuningen is directeur van Socires.

Sociale voortrekkers zijn ondernemende mensen met een sociaal hart. Ze werken effectief aan vitale lokale samenlevingen. Hierbij doorbreken zij vaste bestuurlijke denkpatronen en logge systemen.

Moraliteit in actie biedt inzicht in hun praktijk.

De bundel laat in 10 portretten zien hoe zij routines doorbreken en systemen veranderen, gedreven door de overtuiging dat het beter moet en kan.

Tevens bevat de bundel een essay van Socires-directeur Cor van Beuningen over de opgedane inzichten en een analyse door prof. dr. Gabriël van den Brink – ‘Lessen in realisme’ – over wat de sociale voortrekkers ons te zeggen hebben.

«We moeten weg uit het institutie-denken. Het systeem doet meestal de dingen voor mensen, of aan mensen, maar lang niet altijd met mensen. Het gevolg daarvan is dat veel menselijke kracht onbenut en ongebruikt blijft.»

Rob Van Pagée

«Woede is alleen maar energie, en die moet je transformeren naar een positieve vorm.»

Henk Oosterling

«Het belangrijkste is dat we een fatsoenlijke overheid zijn. Bepaalde dingen doe je gewoon niet. Dat noem ik basisfatsoen. De redelijkheid en het maatwerk moeten weer terug.»

Barend Rombout

«Buurten is beter dan zorgen. Het is essentieel dat we weer teruggaan naar de relatie, naar contact maken met de mensen in de wijk en vanuit een vertrouwensrelatie iets opbouwen.»

Jos de Blok

www.beroepseer.nl



9 789492 458025

