

27

JUNI 2021

publiek denken

WELBESCHOUWD VOORUIT

Sociaal domein

Op koers of op de klippen?

**Tijd-adel, praktijkmensen
en sociale ongelijkheid**
Burgerparticipatie
ondermijnt democratie

**Staatskapitalisme in
tijd van corona**
Kanttekeningen bij
promiscue steunbeleid

**Terugblik op 5 jaar
decentralisaties**
Sociaal domein onder
constructie

INHOUDE



8

ONDERMIJNING

Burgerparticipatie is bedoeld om inwoners meer zeggenschap te geven. Maar in de huidige vorm is het vooral de bevoorrechte klasse die ervan profiteert. Het resultaat is onder andere sociale ongelijkheid en een ondermijning van de democratie.



16

ONDER CONSTRUCTIE

Toen 5 jaar geleden decentralisaties in het sociaal domein plaatsvonden, waren de verwachtingen hooggespannen. Maar wat is er in de praktijk van die verwachtingen terechtgekomen? Er lijkt nog maar weinig veranderd.



28

BLUE ZONES

Met het project BlueZones zoekt Garage2020 naar gemeenten die zich onderscheiden op het gebied van jeugdhulp. Het doel: lessen distilleren die voor andere gemeenten bruikbaar zijn. 'Jeugdhulp kan alleen verbeteren als je het verhaal achter de statistieken ontrafelt.'

Rubrieken

6 In het nieuws
Opvallers en aandachtstrekkers

12 Staatskapitalisme
Kanttekeningen bij promiscue steunbeleid

20 Ambtenarenpanel
Ambtenaren willen integrale aanpak sociaal domein

27 Triomf
Over vergrijzing geen zorgen

30 Ambtelijke bullshit
Notadokter

Columns

5 Afshin Ellian
Europa is supranationale fondsenwerver

14 Arwin van Buuren
Bedrijfsbrandjes

18 Mark Frequin
Zonder wrijving geen glans

Van onze kennispartners

10 Het Publieke Domein
Grijp je kans

22 Stichting BKR
Veilig databeheer helpt schulden voorkomen

24 jb Lorenz
Sociaal domein vraagt om ambtelijk elan

Colofon

Uitgever Publiek Denken

Adres

Gebouw M1-47
Binckhorstlaan 36
2516 BE Den Haag
T 085 486 85 41

www.publiekdenken.nl
redactie@publiekdenken.nl

Hoofredactie

Asha Narain
M 06 549 541 12
E Asha@publiekdenken.nl

Eind- en webredactie

Marc Notebomer
M 06 168 046 77
E Marc@publiekdenken.nl

Redactie

Jelle van der Meulen
M 06 496 887 40
E Jelle@publiekdenken.nl

Art direction en vormgeving

Dimitry de Bruin

Medewerkers aan dit nummer

Barteld André de la Porte,
Jelle van Baardewijk, Sandra Braakmann
Arwin van Buuren, Afshin Ellian,
Mark Frequin, Gert Riphagen,
Maurits van den Toorn

Fotografie

ANP, Culemborg Bedrijfsfotografie,
Het Publieke Domein, jb Lorenz,
Rijksoverheid, Shutterstock, Yordan
Simeonov

Illustraties

Dimitry de Bruin,
Aad Goudappel

Drukkerij

Senefelder Misset,
Doetinchem

Advertenties

MediaSales0031
Boyke Rajbalsing
E boyke@mediasales0031.nl
M 06 109 347 77

Abonnementen en mutaties

Dianne Bernabela
T 085 48 68 541
E info@publiekdenken.nl

Een abonnement op Publiek Denken is
kosteloos voor bestuurders en ambtenaren.
Aanmelden kan via www.publiekdenken.nl/abonneren/publiekdenken.

Versijning

Publiek Denken verschijnt 8 x per jaar in een
oplage van 12.000 exemplaren in print en
30.000 exemplaren als e-zine.



Volg ons op Twitter. LinkedIn en Facebook!



Asha Narain is hoofdredacteur
van Publiek Denken

Ziel en zakelijkheid

Dat was even slikken toen de president van de Algemene Rekenkamer, Arno Visser, bij de presentatie van zijn verantwoordingsonderzoek het volgende zei: 'Ons zelfbeeld is dat we in Nederland organisatorisch en financieel heel sterk zijn. De werkelijkheid is dat ons apparaat in sommige opzichten negentien-de-eeuws is.' Want wat bleek nou? Bij controle van de boekhouding was de rijks-overheid van 9,1 miljard de bonnetjes kwijt.

Voorals VWS kreeg ervan langs. Dit ministerie bleek vorig jaar onrechtmatig 5,1 miljard euro belastinggeld uitgegeven te hebben aan coronamateriaal, zoals mondkapjes, beademingsapparatuur en testen. Voor 40 procent is niet duidelijk aangetoond wat ermee is gebeurd. Ontvangstbewijzen ontbraken. 'Lekker makkelijk,' dacht ik toen ik dat las. We zitten nog steeds midden in een pandemie waarin we eindelijk zicht hebben op licht aan het einde van de tunnel - vooropgesteld dat een of andere coronavariant 3.0 geen roet in het eten gooit - en dan lijkt het me logisch dat niet meteen alle uitgaven van VWS uitlegbaar zijn aan de hand van bonnetjes. De praktijk bleek weerbarstiger. Onze waakhond van de rijkshuishoudboekjes tikte VWS al 17 keer eerder op de vingers.

Minister Wopke Hoekstra van Financiën werd door de Rekenkamer verweten dat hij tekort is geschoten in zijn taak als toezichthouder. Volgens Hoekstra zijn veel onrechtmatigheden voor 60 tot 70 procent gerelateerd aan corona. Hoekstra en zijn collega Hugo de Jonge van VWS erkenden schuld en beloofden beterschap. Zand erover en over tot de orde van de dag, namelijk het formeren van een nieuw kabinet en BV Nederland verder door de coronacrisis heen loodsen. Ik vraag me dan serieus af: zijn dit nou echt de bestuurders met wie we de komende 4 jaar verder willen? Die gaan helpen onze klimaatdoelstellingen te halen, onze woningcrisis op te lossen, de ophanden zijnde economische crisis het hoofd te bieden, de tekorten in de zorg verhelpen en de meest omvangrijke decentralisatiewet ooit in goede banen te begeleiden?

In deze editie leest u voor welke uitdagingen het sociaal domein staat. Circa 5 jaar na inwerkingtreding van de decentralisatiewet is nog veel werk te verrichten. Hoogleraar Theo Engelen: 'Als een van de rijkste landen ter wereld kunnen we kostenstijgingen in bijvoorbeeld het sociaal domein gemakkelijk betalen. Maar het vergt wel andere keuzes van de overheid. Momenteel gaat veel geld in het sociaal domein naar directies en ambtelijke apparaten die bezig zijn met regelgeving en controle.' Wethouder Cathalijne Dortmans van de gemeente Helmond is dezelfde mening toegedaan: 'We moeten zo snel mogelijk het goede doen voor kinderen en gezinnen. Geld moet besteed worden aan zorg en hulp, niet aan hoge salarissen. Het sociaal domein heeft ziel en zakelijkheid nodig.' Kan de Algemene Rekenkamer deze criteria meenemen in haar eerstvolgende verantwoordingsonderzoek en de dames en heren bestuurders hier keihard op afrekenen?

TOP 100

publiek
denken

AMBTENAAR VAN HET JAAR 2021



Wie volgt Lian de Boer op en mag zichzelf Ambtenaar van het Jaar 2021 noemen?

Dat bepaal jij!

De Ambtenaar van het Jaar 2021 werkt met passie voor het openbaar bestuur en doet dit met lef en flair. Hij of zij weet te verbinden, is resultaatgericht en gaat effectief te werk in een complexe omgeving. Nomineer een collega van wie jij vindt dat zijn of haar prestaties uitmuntend zijn. Wil jij een collega nomineren, dat kan tot 12 oktober op www.publiekdenken.nl/top100.

Op de hoogte blijven van de Publiek Denken Top 100?

Meld je aan voor onze nieuwsbrief:
www.publiekdenken.nl/nieuwsbrief

publiekdenken.nl/top100

 @ Publiek Denken  #PDtop100



Afshin Ellian

Supranationale fondsenwerver

De coronacrisis gaf de Europese Unie aanvankelijk een historische kans. Het klinkt lelijk om bij een verschrikkelijke mondiale infectieziekte van een kans te spreken, maar de politieke realiteit is veelal geworteld in feitelijkheid (de facto gebeurtenissen) die meestal geen vooraf bepaalde morele of esthetische dimensies kent. Pas bij een reflectie op feiten verschijnen de morele of esthetische normen in de arena van oordeelvorming. Er lag gewoon een historische kans voor de EU om zichzelf als een nuttige en onontkoombare macht te laten gelden.

Bij het uitbreken van de pandemie verdween de EU langzamerhand uit het zicht. Het waren de politieke leiders van de lidstaten die als het hoogste gezag van de soevereine macht naar voren traden. Alle ogen waren gericht op premiers en presidenten. Overal beriep men zich op een constitutionele uitzonderingstoestand. In Brussel heeft men zelfs geen lichte poging gewaagd om zichzelf op de kaart te zetten. Terwijl overal in Europa dringende behoefte was aan een aantal medische producten zoals mondkapjes, kon de EU geen vuist maken tegen de leverancier daarvan, namelijk China. Nederland moest zelf buiten de reguliere structuren een speciale gezant aanstellen om mondkapjes en testcapaciteiten te kopen. Dat waren producten die in alle lidstaten ontbraken. China zag de onmacht van de Europese Unie en de wanhoop in die lidstaten bij het bestellen van mondkapjes en testpakketjes. Peking bracht vliegtuigen vol mondkapjes naar Servië en een aantal andere staten, die juist op een tweesprong staan: een democratische rechtsstatelijke toekomst in de EU of een nauwe band met China en Rusland. China toonde zich als een meester in de geopolitieke vraagstukken.

Jammer genoeg wist de Europese Commissie niet het initiatief naar zich toe te trekken door zelf een robuuste club op te tuigen met een speciale gezant voor het bestellen van mondkapjes en testpakketjes. In de zomer van 2020, toen overal de lockdown werd opgeheven, ging de EU zich buigen over een coronafonds. Hier zijn ze kennelijk goed in. Ja, ironisch! Ze zijn goed in het oprichten van fondsen, maar niet in het oplossen van concrete problemen. Het overhevelen van geld van de ene kant van Europa naar de andere kant vereist een platform voor overleg en onderhandelingen. Daarom is de vraag of de EU een overlegplatform wil zijn, of een politieke en bestuurlijke organisatie die concrete, dringende problemen kan oplossen. Als dat laatste niet het geval is, rijst dan de vraag wat precies de politieke legitimaties zijn voor de verdere integratie binnen de EU. Waarin moeten we verder gaan integreren: in een soort transnationaal platform of een supranationale fondswerver? Het gaat hier niet om de wettelijke kaders, maar om de politieke legitimatie. De noodtoestand bewijst de eigenlijke waarde en noodzaak van een politieke en juridische orde.

Afshin Ellian is hoogleraar Encyclopedie van de rechtswetenschap. Tevens is hij plaatsvervangend wetenschappelijk directeur van het Instituut voor Metajuridica bij de Universiteit Leiden.

Op weg naar Rutte IV?



Nu Pieter Omtzigt definitief ziek thuis zit, lijkt CDA-leider Wopke Hoekstra inderdaad door te pakken, maar tot een nieuw kabinet leidt dat vooralsnog niet.
Beeld Shutterstock

de Haagse bestuurscultuur te veranderen. Radicaal, ach... Meer debatten in de Tweede Kamer over grote onderwerpen en minder overleg met de polderpartners buiten de Kamer om, ruimere openbaarmaking van ambtelijke adviezen en het instellen van een club die moet kijken waar het misgaat in de contacten tussen burger en overheid.

Ruttes zelfvertrouwen is aanstekelijk en lijkt te zijn overgeslagen op CDA-voorman Wopke Hoekstra die – niet langer gehinderd door zijn collega Pieter Omtzigt, want die zit voorlopig nog even ziek thuis – heeft aangegeven niet in een kabinet te willen met een links blok van GroenLinks en de Partij van de Arbeid. Ondertussen schiet het met een nieuw kabinet maar niet op. Net als met een antwoord op de vraag: is Rutte nu de bewindspersoon die, na 10 jaar premierschap oude stijl, invulling aan de gewenste bestuurlijke vernieuwing kan geven?

Vooropgesteld: het vraagteken in de kop is eigenlijk overbodig, want een andere reële kanshebber om premier te worden, is nog niet in zicht en Rutte weet van geen wijken. In een interview in *Nieuwsuur* gaf hij als een van de argumenten daarvoor dat hij twee miljoen voorkeurstemmen had gekregen. Dat is nonsens en pronken met veren die je

niet hebt, want een lijsttrekker krijgt geen voorkeurstemmen. Voor zijn herkansing moet hij hard werken en voldoende nederigheid tonen. Echt overtuigend lukt dat nog niet. Het interview in *Nieuwsuur* was vooral een sollicitatiegesprek waarin de kandidaat voor de functie van minister-president versie 2.0 'radicale ideeën' aankondigde om

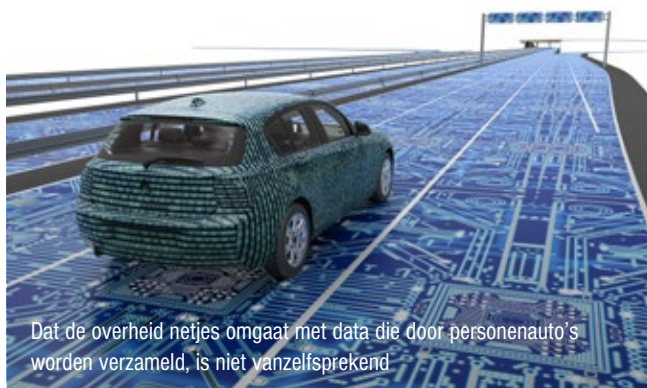
Verkeersveiligheid versus privacy

In de schaduw van de corona-aanpak en de kabinetsformatie komen de demissionaire ministers soms met proefballonnetjes. Minister Van Nieuwenhuizen van Infrastructuur en Waterstaat had er een: ze wil de data die auto's verzamelen met hun sensoren, gaan gebruiken om de verkeersveiligheid te verbeteren. Het idee is dat op die manier sneller kan worden gereageerd op dingen als plotselinge gladheid of een beschadiging van het wegdek. 'Natuurlijk gaan we netjes om met de privacy,' liet de minister weten in het tv-programma *WNL Op Zondag* waar ze haar idee lanceerde.

Maar zo vanzelfsprekend is dat niet. Het is immers geen geheim dat de overheid lang niet altijd netjes omgaat met privacy en regelmatig op de vingers wordt getikt door de Autoriteit Persoonsgegevens. Om ons tot het verkeer te beperken: herinneren we ons nog dat de politie jarenlang onterecht toegang heeft gekregen tot camera-beelden van kentekens die de gemeente Amsterdam gebruikte om de toegang tot de milieuzone te handhaven? Handig natuurlijk om te zien of er misschien criminelen passeerden, maar daar waren geen afspraken over gemaakt. De gang van zaken

past bij de wetmatigheid dat gegevens die er zijn vroeg of laat worden gebruikt, in het slechtste geval zonder, in het beste geval met toestemming. Zie voor dat laatste het voorbeeld van de

Belastingdienst, die van de rechter toestemming kreeg om de gegevens van parkeerapps als Yellowbrick en Parkmobile te gebruiken bij het opsporen van fraude met leaseauto's.



Dat de overheid netjes omgaat met data die door personenauto's worden verzameld, is niet vanzelfsprekend

Onderwijsinvestering

Dat is nog eens wat: een (eenmalige) investering van 8,5 miljard euro in een Nationaal Programma Onderwijs om de komende tweeënhalve jaar de door de coronacrisis veroorzaakte achterstanden in het onderwijs in te lopen. 5,8 miljard gaat naar het primair en voortgezet onderwijs en 2,7 miljard naar het mbo en het hoger onderwijs. Universiteiten en hogescholen krijgen daarnaast structureel 645 miljoen euro om de extra toestroom van studenten op te vangen. Daarmee is een hele waslijst aan maatregelen te financieren, in jargon een 'catalogus van effectieve interventies': in het basisonderwijs langere schooldagen, kortere zomervakanties, lessen in het

weekend, extra personeel. In het voortgezet onderwijs 'brede' brugklassen met bijvoorbeeld vmbo- en havo-leerlingen. In mbo en hbo halvering van het collegegeld, betere begeleiding en meer subsidie voor stageplaatsen. De uitvoering wordt spannend, want waar haal je de benodigde mensen vandaan, terwijl er nu al een tekort van tweeduidend docenten is? En hoe voorkom je te veel 'weglekeffecten', zoals extra personeel in het management in plaats van mensen in de klas? Desondanks is het een investering die toe te juichen is. D66-minister Van Engelshoven kan ermee op de valreep – afgedwongen door de omstandigheden – invulling geven aan de pretenties die haar partij



op onderwijsgebied heeft. Iedereen blij? Niet helemaal: in maart bleek uit een onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat het hoger onderwijs een investering van nog eens anderhalf miljard euro nodig heeft, 1,1 miljard euro voor universiteiten (waarvan 800 miljoen structureel) en 400 miljoen voor hogescholen. De opvolger(s) van Slob en Van Engelshoven weten al wat ze te doen staat.

Met het Nationaal Programma Onderwijs kan minister Van Engelshoven op de valreep nog goede sier maken.
Beeld Rijksoverheid

Politieke doodzonde

Het wordt steeds braaf herhaald: het onjuist of onvolledig inlichten van de Kamer is een politieke doodzonde. In de praktijk is dat al lang een fictie, bewindspersonen komen er vaak zonder problemen mee weg. Twee recente voorbeelden: eind april informeerde de minister Grapperhaus de Kamer onjuist over de dood van een politie-informant (er zou onderzoek van de Rijksrecherche naar zijn gedaan en dat was niet zo) en anderhalve maand eerder deed dezelfde minister dat over een onderzoek naar een fraudezaak op het kantoor van landsadvocaat Pels Rijcken (hij wist daar niet van, maar bleek er toch over te zijn ingelicht). Grapperhaus heeft zo langzamerhand een naam te verliezen als het om akkefietjes gaat, maar dit zijn niet echt dingen waarvoor je een minister naar huis stuurt.

Zelfs bij zware kwesties komen bewindslieden er soms mee weg. Beroemdste voorbeeld is waarschijnlijk wel minister Van Aardenne van Economische Zaken, die de Kamer onjuist en onvolledig had ingelicht over de gang van zaken bij scheepsbouwconcern RSV en de forse bedragen die de overheid daaraan kwijt was geraakt. Desondanks mocht hij in 1984 blijven, al was het als aangeschoten wild. Daarmee bleef de coalitie van CDA en VVD intact, want een vicepremier wegsturen had een kabinetscrisis betekend. Ook toen al was er weinig dualisme, dus de Kamer ging daarin mee.



Minister Grapperhaus lichtte de Kamer meer dan eens verkeerd voor
Beeld Yordan Simeonov

De laatste die opstapte was staatssecretaris Harbers, verantwoordelijk voor het asielbeleid. In mei 2019 vertrok hij nadat in een rapportage over incidenten met asielzoekers zware misdaden waren gecategoriseerd onder de kop "overige", wat een poging leek om die misdaden te verhullen. Dat was volgens Harbers niet zo, maar desondanks koos hij ervoor af te treden. Dat deed hij razendsnel, al voor het begin van het Kamerdebat erover. Het zal daardoor altijd de vraag blijven of de Kamer hem tot opstappen zou hebben gedwongen, oftewel zouden de coalitiepartijen de onvermijdelijke motie van wantrouwen van de oppositie hebben gesteund?

Vervolg vraag: zou de nieuwe bestuurscultuur die de Kamer wil ertoe leiden dat voortaan bewindspersonen eerder of sneller moeten aftreden? Het is een balanceeract: enerzijds wil je geen "sorry-democratie", anderzijds is het frequent wegsturen van ministers en staatssecretarissen niet erg productief.

Gratieverlening

Ontstaat er politieke discussie nu minister Dekker voor Rechtsbescherming in korte tijd twee keer gratie heeft moeten verlenen aan levenslang gestraften? Moeten verlenen, want als het aan hem had gelegen was het niet gebeurd. Na zes eerdere geweigerde gratieverzoeken lieten adviezen van de rechter en het OM hem geen andere mogelijkheid. De minister liet duidelijk zijn weerzin blijken door te schrijven dat 'gratie de veroordeling niet wegneemt en de dader nog steeds schuldig is bevonden aan de feiten die hij heeft gepleegd. Een overbodige mededeling, want dat wordt door niemand betwist.



Beeld Wannapik Studio

Relevanter is de vraag die Dekker opwerpt of de minister eigenlijk wel de juiste persoon is voor een dergelijke beslissing. Anders gezegd: moet het een politiek of een juridisch besluit zijn? Het verschijnsel gratieverlening komt te weinig voor om politiek brisant te worden, maar het is een politieke discussie waard, liefst voor er weer een gratieverzoek wordt ingediend. En dat gebeurt ongetwijfeld een keer, want sinds het begin van deze eeuw zijn er 43 mensen (soms bij verstek) tot levenslang veroordeeld. Dat is vier keer zoveel als in de twee decennia daarvoor.

Tijd-adel, praktijkmensen en sociale ongelijkheid

Burgerparticipatie ondermijnt democratie

Tekst **Jelle van der Meulen**

Beeld **Aad Goudappel**

Burgerparticipatie is bedoeld om inwoners meer zeggenschap te geven en hen directer te betrekken bij de democratie. Maar in de huidige vorm zijn het vooral bevoorrechte inwoners die ervan profiteren. Hoe betrek je andere groepen bij het proces? 'Participatie is een middel, geen doel op zichzelf. Je moet het niet enkel organiseren om burgers een lastig besluit te laten slikken.'

C ocreatie, walk in-seminars, VR-applicaties: burgerparticipatie wordt steeds creatiever. Het bestaat allang niet meer uit een avondje kletsen in een stoffig klaslokaal of buurthuis. Maar ondanks al die creativiteit is het nog altijd niet duidelijk wat er precies gebeurt met participatie, constateert Michiel Stapper, die promoveerde op het onderwerp aan de Universiteit van Amsterdam. Stapper vindt dat sommige huidige vormen van participatie de democratie ondermijnen en sociale ongelijkheid juist versterken.

Inclusieve publieke ruimte

Bij inrichting van de publieke ruimte vindt vaak wel succesvolle participatie plaats en zijn afspraken relatief makkelijk gemaakt,



aldus Stapper. 'Buurtbewoners hebben vaak duidelijke ideeën over hoe zij willen dat de buurt eruitziet. Cultuur en architectuur zijn belangrijk voor mensen. Daarnaast heeft participatie in ruimtelijke-ordeningsvraagstukken grote voordelen voor mensen met een handicap. Hoe maak je een trottoir toegankelijk voor iemand die blind is, en hoe voor iemand die in een rolstoel zit? Als je die perspectieven meeneemt, krijg je een meer inclusieve publieke ruimte.'

Maar neem je een ander beleidsterrein, sociale woningbouw bijvoorbeeld, dan zie je dat het veel moeilijker is om als inwoner daadwerkelijk invloed uit te oefenen. 'Gemeenten en ontwikkelaars leggen plannen rondom gebiedsontwikkeling voorafgaand aan het participatieproces vast in contracten,' zegt Stapper. 'Het zijn vervolgens enkel de bevoorrechte burgers die erin slagen de inhoud van die contracten te wijzigen. Wil het je lukken om in de media te komen, buurtbewoners te mobiliseren en politici te overtuigen, dan moet je vaak over het kapitaal beschikken dat alleen de bevoorrechte burgers hebben.'

Taal

Dat kapitaal kan vrij subtiële vormen aannemen. In de eerste plaats is tijd een belangrijke factor. 'In Hamburg hebben ze daar een mooi woord voor: tijd-adel,' vertelt Stapper. 'Mensen die deelnemen aan participatieprocessen hebben gewoonweg veel meer tijd beschikbaar dan anderen. Een alleenstaande ouder met drie kinderen kan natuurlijk niet iedere week naar een participatiebijeenkomst komen.'

Een tweede factor is de taal die mensen bezigen. In zijn onderzoek maakt Stapper een onderscheid tussen zogeheten praktijk- en theoriemensen. De eerste groep vindt de ambtelijke taal

vaak maar weinig concreet. Tegelijkertijd spreekt deze groep een taal die op haar beurt moeilijk begrepen wordt door ambtenaren, legt Stapper uit. 'Zo was er in een participatiebijeenkomst een laaggeletterde dame die de wens uitsprak als buurt "een gemeenschap te zijn". Zoiets vertaalt zich niet naar een *bulletpoint* en is lastig in een rapport te zetten, maar drukt wel een heel reële behoefte uit: dat iedereen deel uitmaakt van de buurt en dat mensen elkaar helpen. Een hoger opgeleide participant had juist de wens dat de maximale bouwhoogte achttien meter zou zijn. Dat is concreet en in principe makkelijk om te zetten in beleid.'

Avondbuurt

De oplossing om iedereen te betrekken bij het participatieproces is eenvoudig, maar daardoor niet minder effectief: luister echt naar mensen en ga intensief met ze in gesprek, zegt Stapper. In Amsterdam-Zuidoost had dat een positief effect: 'Na wat gedoe rondom het participatieproces zaten uiteindelijk alle partijen rond de tafel. Buurtbewoners spraken toen uit dat zij een "avondbuurt" wilden zijn. In eerste instantie stuitte die term op onbegrip bij de gemeente, maar na een poosje gesproken te hebben bleek dat voor veel mensen in de wijk het leven zich afspeelt op straat, maar dat er geen voorzieningen zijn, zoals een avondwinkel. De gedachte daarachter is dat alcoholverkoop tot onrust zou leiden, maar het gevolg is dat mensen elkaar minder goed kunnen ontmoeten. Voer je dat gesprek, dan kom je nader tot elkaar en kun

'Niet iedereen heeft tijd voor een wekelijkse participatiebijeenkomst'

Het Publieke Domein

Zoek uit wat je wilt

En grijp je kans

Toen het werk van Serrie Nieuwhoff overbodig werd, ging hij op zoek naar een nieuwe baan aan de andere kant van het land. Het Publieke Domein gaf hem de ruimte om eerst uit te zoeken wat hij wilde. Nu werkt hij naar volle tevredenheid bij een andere gemeente.

Toen de gemeente Pijnacker overging naar een nieuwe website en een sociaal intranet, kreeg webmaster Serrie Nieuwhoff te horen dat zijn werk overbodig werd. Met de nieuwe systemen zouden zijn collega's voortaan zelf hun content kunnen plaatsen. Nieuwhoff besloot zijn naderende ontslag aan te grijpen om een baan te zoeken in de buurt van zijn chalet in Beekbergen. Hij vroeg zijn werkgever om hulp. Die gaf aan geen contacten te hebben in het oosten van het land, maar wees hem op de mogelijkheden van Het Publieke Domein, een organisatie die mensen naar een nieuwe plek in de publieke sector begeleidt. Dat advies volgde Nieuwhoff graag op.

Nieuwe werkplek

Het Publieke Domein bleek een goede keus. De organisatie nam het contract van Nieuwhoff bij de gemeente Pijnacker over en gaf hem alle ruimte om de klap te verwerken en uit te zoeken wat hij nu precies wilde. 'Ik heb cursussen en trainingen gevolgd en competentietests gedaan. Zo kwam ik erachter waar ik wel en niet goed in ben en wat ik wel en niet leuk vind.'



Met de hulp van Het Publieke Domein is Serrie Nieuwhoff erachter gekomen waar hij wel en niet goed in is

Het Publieke Domein

Het Publieke Domein helpt medewerkers een nieuwe baan te vinden bij een andere werkgever in de publieke sector. De organisatie begeleidt ze naar een volgende stap in hun loopbaan vanuit een dienstverband bij Het Publieke Domein, met gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden en inclusief pensioenopbouw. Alle werknemers in de publieke sector die intrinsiek gemotiveerd zijn en regie over hun loopbaan willen nemen, zijn welkom!

www.hetpubliekedomein.nl
info@hetpubliekedomein.nl
 030 - 208 11 53
 Utrechtseweg 75, 3702 AA Zeist



Het Publieke Domein
 VAN EN VOOR DE PUBLIEKE SECTOR



Daarop volgde een brede zoektocht naar een nieuwe werkplek. 'Ik ben vroeger ruim 17 jaar chemisch analist geweest bij Unilever. Voor mijn begeleider bij Het Publieke Domein was dat een nieuwe branche, maar ik vond het mooi dat zij ervoor openstond om ook daar te zoeken. Uiteindelijk ben ik toch bij een gemeente terechtgekomen. Na een goed begeleidingstraject en drie sollicitatiegesprekken werd ik aangenomen bij mijn huidige baan. Sinds november ben ik functioneel beheerder in Arnhem.'

'Ik ga vol goede moed de toekomst tegemoet'

Prettige collega's

In zijn nieuwe functie is Nieuwhoff naast functioneel beheerder ook superuser van Microsoft Teams. 'Ik help mensen om de software te installeren, er goed mee te werken en problemen op te lossen. Dat sluit mooi aan bij wat ik wil en kan. Het is leuk werk en ik heb prettige collega's.' Nieuwhoff gaat dan ook vol goede moed de toekomst tegemoet. 'Ik heb nu een jaarcontract en verwacht dat ik uiteindelijk een vaste aanstelling krijg. Maar ook als het niet werkt, kan ik altijd opnieuw terecht bij Het Publieke Domein. Het is echt een leuke club met supervriendelijke mensen. Afgelopen winter ben ik er ook nog bij het kerstdiner geweest en kreeg ik een mooi kerstpakket. Ik zou ze absoluut aanraden aan iedereen die in overheidsland op zoek is naar een nieuwe baan.' ■

je een kreet die je aanvankelijk niet begrijpt omzetten in een concreet doel.'

'We mogen heus in onze handen knijpen met de overheid hier,' vindt Stapper. 'Er is veel enthousiasme en creativiteit bij ambtenaren, ook als het aankomt op burgerparticipatie. Enig punt van kritiek is dat we hier soms te oplossingsgericht zijn: er is een bepaald probleem, daarop past een zekere oplossing. Maar die oplossing is steeds dezelfde als je niet luistert naar bewoners, en dient uiteindelijk alleen de selecte groep die de middelen en mogelijkheden heeft zich gehoord te maken.'

Middel of doel

De Omgevingswet, waarvan de inwerkingtreding onlangs werd uitgesteld naar 1 juli 2022, moet de regels voor ruimtelijke ontwikkeling vereenvoudigen en burgers beter betrekken bij besluitvorming hieromtrent. 'Dat laatste is inderdaad het gangbare discours, als gevolg van een succesvolle marketing,' glimlacht Stapper. 'Maar als je de wet zelf leest, staat er misschien drie keer het woord participatie in. Door de Omgevingswet moet je participatie meewegen, maar het is niet verplicht. Dan

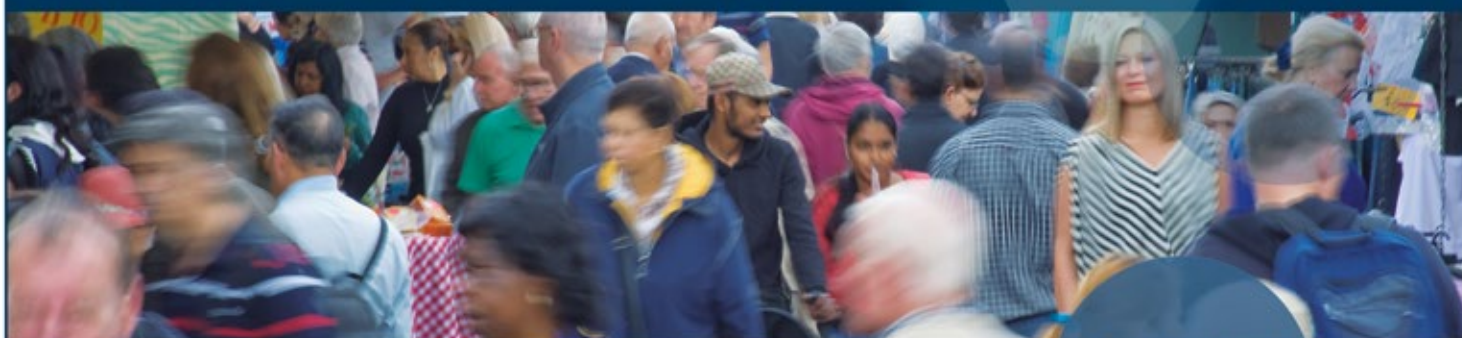
'Er is veel creativiteit bij ambtenaren'

kan het hier goed uitpakken, maar op een andere plek totaal niet.'

Stapper ziet daarom wel wat in een nationale richtlijn participatie, die ook moet gelden voor de Omgevingswet. 'Als je het participatieproces niet evalueert of monitort, geen voorwaarden opstelt waaraan het moet voldoen, dan is de kans groot dat bevoorrechte burgers profiteren, maar anderen opnieuw niet gehoord worden. Als je participatie alleen organiseert om burgers een lastig besluit te laten slikken, moet je het niet doen. We moeten veel meer nadenken: waarvoor is participatie een middel? Welk doel willen we ermee bereiken? Doe je dat niet, dan blijft burgerparticipatie de sociale ongelijkheid slechts vergroten, in plaats van bij te dragen aan de democratie.' ■



Michiel Stapper is filosoof en socioloog. Sinds augustus 2020 is hij als universitair docent aan de Tilburg Law School verbonden.



Trainingen op alle onderdelen van het Sociaal Domein

Participatiewet

Wmo

Bedrijfsvoering
Sociaal Domein

Schuld-
hulpverlening

Jeugdhulp

Meer informatie is te vinden op

www.segment.nl

Bij ondernemen denken wij tegenwoordig vooral aan het benutten van kansen maar het gaat evengoed over het nemen van risico's

Tekst *Jelle van Baardewijk*
Beeld ANP

ZONDER AANVULLENDE STEUN WAARSCHIJNLIJK

**BINNENKORT
TE HUUR**

HORECAMAKELAARDIJ

**KOOLMEES, WIEBES
& HOEKSTRA**

Kantttekeningen bij promiscue steunbeleid

Staatskapitalisme in coronatijd

Ondernemingen met zware omzetverliezen mogen in deze coronatijd een beroep doen op de economische steun van de staat. In bepaalde sectoren is dat logisch omdat zij ongenadig hard getroffen zijn door coronabeleid en salarissen moeten doorbetalen, zoals in de luchtvaart, horeca en het winkelbedrijf. Maar de overheid biedt alle ondernemingen met ernstig omzetverlies compensatie. De kosten van dergelijk promiscue steunbeleid zijn enorm en komen uiteindelijk voor de rekening van de burger. Dit plaatst ons voor een dilemma: hoeveel staatssteun voor het bedrijfsleven is gepast?

‘Ondernemerschap brengt risico’s met zich mee’

Jarenlang werd in Nederland niet getwijfeld over zo’n dilemma. Men koos liever voor de werkzaamheid van de markt dan voor de steun van de overheid. Dat heeft veel opgeleverd, zoals een innovatieve telefoniemarkt. Typerend voor de vrijemarkteconomie is dat organisaties failliet kunnen gaan, ook als zij daar zelf niks aan kunnen doen. Bij ondernemen denken wij tegenwoordig vooral aan het benutten van kansen maar het gaat dus evengoed over het nemen van risico’s. Dat motiveert ondernemers om voortdurend te blijven veranderen in de hoop mee te kunnen in de vaart der volkeren.

In goede tijden hoor je ondernemers nauwelijks over dat zij rijk worden dankzij de context waarin zij leven. Nu het slecht gaat, klagen zij over die context. Een sterke staat zou hier hard moeten optreden en de markt zijn werk laten doen en alleen de bedrijven te helpen die in de problemen zijn geraakt door coronabeleid.

Factormarkten

Hoe heeft het zover kunnen komen dat onze overheid in tijden van crisis zoveel bedrijven helpt? Daar zijn meerdere redenen voor te bedenken. De hoofdreden is dat men de impact van de coronacrisis op bedrijven heeft overschat en dat de hulp gelden een overreactie zijn geweest. Een andere reden is dat men na jarenlange kritiek op het marktdenken niet langer scherp heeft waarom we überhaupt een vrijemarkteconomie hebben. Daarom wil ik daar kort bij stilstaan, overigens zonder de vrijemarkteconomie te willen idealiseren. Ik ben overtuigd van het belang van een goede balans tussen overheidssteun en marktwerking. Enkele jaren geleden nam ik het op voor de staat, nu zie ik mij gedwongen juist de markt nog eens positief te beschrijven. Markten zijn van alle tijden. Zelfs in communistische landen bestonden er markten, bijvoorbeeld voor groente en fruit. Maar echt vrije markten

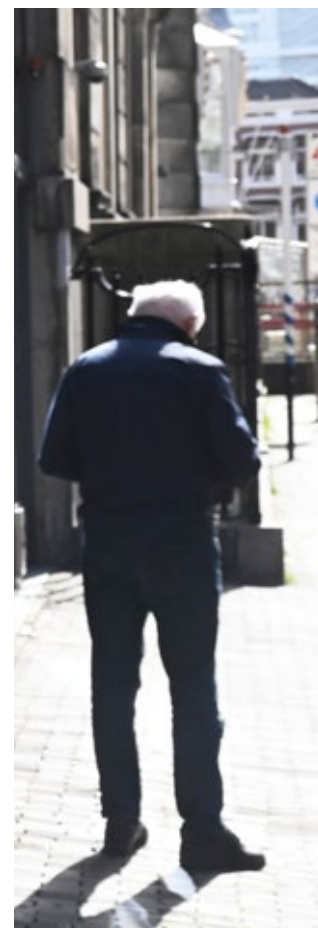
zijn uniek in de wereldgeschiedenis en regelen niet alleen consumentenverkeer maar ook de productiefactoren grond, water, kapitaal, arbeid en tegenwoordig: data. Dergelijke markten – ook wel factormarkten – hadden ze niet in communistische landen, niet in het aristocratische Athene en ook niet in het hedendaagse China. Bas van Bavel schetst in zijn boek *De onzichtbare hand* (2018) een aantal plaatsen waar echte marktwerking bestond, waaronder de Zeven Verenigde Provinciën. Hij rekent ook het huidige Westen grotendeels tot een vrijemarkteconomie, al is die stelling niet meer echt verdedigbaar in coronatijd.

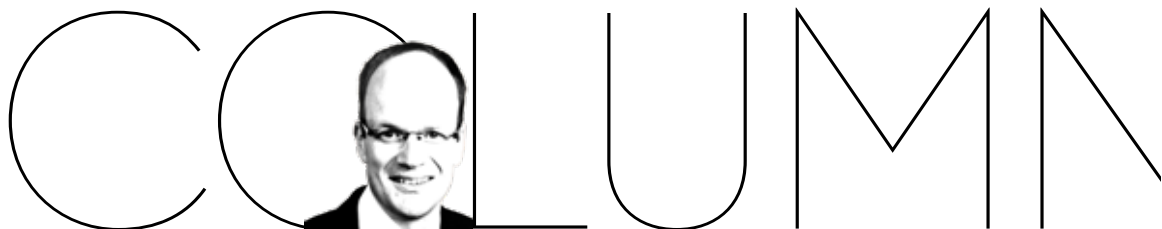
Economisch argument

Waarom werkt een vrijemarkteconomie? Ik onderscheid een aantal principiële hoofdargumenten die ik eerder uitwerkte in mijn boekje *Morele Grip. Een theorie en agenda voor de bedrijfsethiek*: de markt brengt vrijheid, welzijn, past bij de menselijke natuur en werkt relatief efficiënt.

Het eerste en meest principiële argument luidt dat de vrijemarkteconomie meer kansen biedt aan individuen, die in vergelijking met andere economische systemen veel meer keuze hebben in waar zij werken en hoe zij in hun behoeftes voorzien. Dit is het argument van de vrijheid en vinden we bijvoorbeeld in het werk van Friedrich Hayek. Dit argument gaat op voor de mensen die ook kunnen meedraaien in de vrijemarkteconomie omdat ze de juiste opleiding, talenten en gezondheid bezitten. De vrije markt is daarmee niet bevrijdend voor iedereen, bijvoorbeeld niet voor kinderen, en dat maakt ook dat de staat een vrije markt moet bijsturen door onder andere onderwijs aan te bieden.

Het tweede argument voor de vrijemarkteconomie komt erop neer dat de totale welvaart door een vrijemarkteconomie het grootst is. Dit is een economisch argument dat bij nader inzien toch ook ethisch te vertalen is als het argument van





Arwin van Buuren

Bedrijfsbrandjes

Het is een weerkerende frustratie van kinderdagverblijven. Ouders die hun kroost te laat ophalen. Natuurlijk altijd vanwege die ene belangrijke afspraak die uitliep, overmacht of domme pech. Zou het helpen om deze ouders een lesje te leren door een boete voor te laat komen te geven? Israëlsche wetenschappers onderzochten het en kwamen tot de conclusie dat een boete averechts werkt. De reden? De boete vervangt het schuldgevoel wat ouders toch wel hebben als ze te laat komen. Als je gewoon netjes de boete betaalt, is het ook niet nodig je schuldig te voelen en wordt te laat komen gevoelsmatig veel minder problematisch.

We hebben hier het voorbeeld van het zogenoemde *crowding out*-effect. Door een (financiële) *incentive* wordt de intrinsieke motivatie om je kind op tijd op te halen, verdrongen door een extrinsieke motivatie. En dus maken mensen een zakelijke in plaats van een morele overweging.

Ik moest hieraan denken toen ik las van de problemen waar de vrijwillige brandweer in terecht is gekomen dankzij een Europese richtlijn. Deze richtlijn stelt dat als vrijwilligers hetzelfde werk doen als betaalde beroepskrachten, zij ook gelijkelijk moeten worden behandeld. Omdat het onbetaalbaar is om alle brandweertuigen een arbeidsovereenkomst te geven (en velen van hen daar ook helemaal niet op zitten te wachten), wordt nu geprobeerd een duidelijke differentiatie in taken aan te brengen. Het specialistische werk is voor de beroeps, het andere werk mag ook door vrijwilligers gedaan worden.

De vrijwilligers balen als een stekker en snappen ondertussen niet waar de Europese Commissie zich druk over maakt. Zij doen hun werk omdat ze het mooi en belangrijk vinden, omdat hun vader het ook deed, omdat ze iets voor de gemeenschap willen betekenen. Niet omdat ze verlegen zijn om werk of om geld. Decennialang heeft de vrijwillige brandweer geleerd hoe je de intrinsieke motivatie van je vrijwilligers onderhoudt en versterkt. Door ze serieus te nemen. Door ze vertrouwen te geven. Door je organisatie om hen heen te bouwen en te snappen dat commitment ook anders kan worden geregeld dan met een contract en met geld.

Voor dat effect had de Europese Commissie geen oog. Nu de vrijwilligers het gevoel krijgen een soort tweederangs brandweer te worden, dreigt 15 procent van de vrijwilligers de spuit erbij neer te gooien. Dat komt ervan als je met de beste bedoelingen beleid maakt, maar op basis van een versimpeld model van menselijk gedrag en zonder oog voor de complexiteit van sociale praktijken.

Het was Rutte die keer op keer aangaf geen belang te stellen in sociologische analyses. Dit voorbeeld en legio andere laten zien dat de beste man de plank op dit punt faliekant mislaat. Wat mij betreft mogen de formerende partijen Rutte veel vergeven, maar hierover moet nog wel even een vlammend gesprek worden gevoerd. Dat scheelt in de toekomst heel wat bedrijfsbrandjes.

Arwin van Buuren is bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

‘Bij een vrije markt horen nu eenmaal ook faillissementen’

maximaal welzijn. De waarheid is inderdaad dat economieën die conform de vrije markt georganiseerd zijn niet alleen economisch voorspoedig zijn maar ook in termen van welzijn. Dat laat onverlet dat daarmee weer nieuwe problemen ontstaan zijn, zoals welvaartziektes en de klimaatcrisis die weer niet zo gemakkelijk volgens marktprijncipes kunnen worden getackeld.

Schoon schip

Het derde argument luidt dat de vrijemarkteconomie beter zou aansluiten bij de natuur van de mens. Volgens dit argument is de mens van nature ingesteld op het nastreven van eigenbelang. Een bekende vertegenwoordiger van dit argument is de in Rotterdam geboren filosoof-arts Bernard Mandeville. Juist de vrije markt en de daarbij horende concurrentie biedt ruimte om dat streven te cultiveren. Dit argument is vrij zwak en gaat voorbij aan de morele gelaagdheid van de mens: de mens is niet alleen bezig met eigenbelang maar bijvoorbeeld ook met solidariteit.

Toch wordt dit argument een *selffulfilling prophecy*: de vrije markt stimuleert het nastreven van eigenbelang en roept dat dus ook in mensen op. Dit is problematisch en kan eigenlijk alleen goed worden gecorrigeerd met onderwijs en instituties die mensen behoeden voor te veel egoïsme. Je kunt dit argument ook positief interpreteren, wat te weinig gebeurt. De mens is in staat om nieuwe economische bezigheden te bedenken want zijn eigenbelang motiveert hem daartoe. Te snelle staatssteun schakelt deze drijfveer uit.

Het vierde argument luidt dat de markt de meest efficiënte of rationele manier van organiseren zou zijn. Deze argumentatie staat ook wel bekend als de *Efficient Market Hypothesis*. De gedachte is dat de markt gericht is op winst en aandeelhouderswaarde en daarom heel goed is in het zo goedkoop mogelijk

realiseren van doelen. Daarbij hoort ook het idee dat de marktprijzen altijd goed zijn: een aandeel of bijvoorbeeld huis kan niet overgewaardeerd of ondergewaardeerd zijn; de huidige prijs is de juiste prijs.

Dit argument is onderuitgehaald met empirisch onderzoek, maar blijft rondzingen. Een mogelijke reden daarvoor is dat overheidsinstituties niet erg rationeel en lineair werken maar zelfs conservatief. Dat betekent dat vergeleken met andere instituties de vrije markt tamelijk rationeel stuurbaar blijft. Vertaald naar andere instituties: meer gericht op kostenbesparing en succes, minder op behoud van oude normen en waarden. Zo gezien zou corona ook schoon schip hebben kunnen maken in het bedrijfsleven door mensen te dwingen tot meer efficiency.

Angstig

Met deze vier argumenten heeft de vrijemarkteconomie goede kaarten: zij schept vrijheid en welvaart, maakt efficiënt en zet aan tot denken in termen van eigenbelang. Het lijkt mij nodig om deze argumenten in hun voor- en nadelen te beschouwen en dan opnieuw naar het huidige coronabeleid te kijken. Zijn wij niet te angstig geworden voor een vrije markt waarin naast productie en handel ook faillissementen horen?

Ik denk van wel. De financiële crisis (2008) en de eurocrisis (2012) hebben ons angstig gemaakt. We missen sindsdien de moed om ons verlies te nemen en schuiven de rekening liever naar de toekomst. Dat laatste is een belangrijk slotargument: je kunt de marktpartijen wel redden met een beroep op gevoelens van solidariteit, maar om wiens solidariteit gaat het eigenlijk? Trekt de coronasolidariteit met ondernemers niet te zeer een wissel op toekomstige generaties? ■



Jelle van Baardewijk

is lector bedrijfsethiek aan de Hogeschool Rotterdam en universitair docent maatschappelijke bestuurskunde aan de Vrije Universiteit. Zijn onderzoek gaat over ethiek, overheid en markt.

‘Kun je marktpartijen redden met een beroep op solidariteit?’



Sociaal domein onder constructie

Terugblik op 5 jaar decentralisaties

De verwachtingen van de decentralisaties in het sociaal domein van 2015 waren te hooggespannen en de meeste beleidsdoelen zijn voornog niet gehaald, concludeert het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Zelfredzaamheid is een mooi uitgangspunt, maar het lijkt vooral ook een *frame* om te bezuinigen.

Dat mensen hun problemen eerst zelf oplossen, alvorens zij aankloppen bij de overheid – een pijler onder het nieuwe sociaal domein – is helemaal geen gekke gedachte, vindt Patricia van Echtelt, wetenschappelijk medewerker bij het SCP en co-auteur van het rapport *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. 'Dat houdt hulp beheersbaar en kosten betaalbaar. Maar de meer kwetsbare groepen zijn simpelweg niet altijd in staat voor zichzelf te zorgen.'

Met de decentralisaties van 2015 moest een zorgzame samenleving ontstaan, met meer participatie van inwoners en minder bemoeienis van

Het concept van zelfredzaamheid blijft lastig



de overheid. Op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen namen gemeenten het leeuwendeel aan taken over van het rijk. 'Het idee achter de decentralisaties is goed,' meent Cathalijne Dortmans, wethouder in Helmond met gezondheid en jeugd in haar portefeuille. 'Gemeenten kunnen snel verbanden leggen tussen de vaak meervoudige problematiek en inwoners hebben in eerste instantie ook meestal met de gemeente van doen. In die zin is het logisch dat wij de verantwoordelijkheid hebben gekregen voor het brede sociaal domein.'

Uit *Sociaal domein op koers?* blijkt echter dat de hooggespannen verwachtingen van de

'Sommige verwachtingen waren onrealistisch'

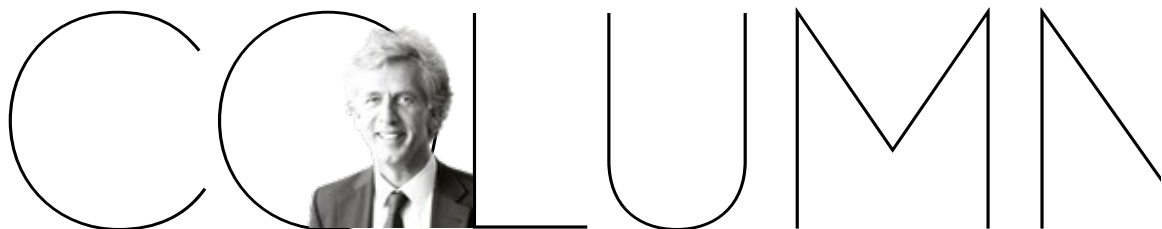
decentralisaties niet zijn ingelost. 'Gemeenten hebben de taken zeer serieus opgepakt, maar sommige verwachtingen waren onrealistisch,' legt Van Echtelt uit. 'Meer participatie en meer zorgzaamheid zien we niet. De doelstelling van een minder complex systeem is ook nog niet behaald. Daarnaast zien we nog geen verschuiving van zwaardere naar lichtere voorzieningen. Hierdoor hebben gemeenten minder mogelijkheden om het goedkoper te doen dan verwacht.'

Er zou bij iedereen meer bewustzijn moeten leven dat complexe zorg nu eenmaal veel geld kost, vult Dortmans aan. 'De samenhang in 2015 tussen meer verantwoordelijkheid voor gemeenten enerzijds en een enorme bezuinigingsopgave anderzijds was niet realistisch. Als je op termijn kosten wil besparen, moet je aan de voorkant juist investeren. Dat besef is er in 2015 onvoldoende geweest, net als het besef van ouders dat zorg en hulp van overheden veel geld kost. Je ziet wel wat een operatie in het ziekenhuis je kost – of in ieder geval het bedrag dat je zorgverzekering ervoor betaalt – maar dat geldt niet voor bijvoorbeeld speltherapie voor je kind. Dat inzichtelijk maken kan bijdragen aan een kritische blik van ouders zelf: wordt het goede ingezet?'

Praat met mensen zelf

Dortmans is sinds 3 jaar wethouder in Helmond. 'Het is van oudsher een industriestad, waar mensen elkaar in het verleden nodig hebben gehad. Daarom zit het in de cultuur om naar elkaar om te kijken. Dat gaat hier als vanzelf.'

Toch kent Helmond uiteraard ook de nodige problematiek. Sinds haar aantreden maakt Dortmans zich sterk om de aanwezige gezondheidsverschillen tussen mensen met verschillende welvaartsniveaus aan te pakken. 'Waar begin je dan?' zegt ze. 'Bij de mensen zelf, de "ervaringsdeskundigen". Dan leer je dat bestaanszekerheid en stressreductie enorm belangrijke eerste stappen zijn, maar daar is het beleid niet altijd op gericht. Mensen zeiden tegen ons: jullie verwachten dat wij



Mark Frequin

Zonder wrijving geen glans

‘Minister, hoe vaak moet ik nog zeggen dat het geen goed idee van u is? Nou, drie keer is wel genoeg.’ Toen ik over het onderwerp tegenspraak met jonge ambtenaren sprak, kreeg ik deze conversatie te horen. Mooi, want blijkbaar was het mogelijk om de minister tegen te spreken. Helaas is dat niet altijd het geval.

Tegenspraak houdt in dat tegen een “bovengeschikte” iets wordt gezegd dat mogelijk onwelgevallig is. De Engelsen hebben daarvoor de heldere frase *speaking truth to power*. Dat is niet gemakkelijk, want degene bij wie je dat doet kan van invloed zijn op je positie en toekomst. Deze kan je maken of breken. ‘Minister, ik ga nu een loopbaanverkortende opmerking maken’ is dan een geestige vorm om het lastige van tegenspreken te benoemen.

Tegenspraak krijgt op dit moment veel aandacht in ons overheidsland. Het wordt vaak geplaatst tegen de achtergrond van het politieke debat over tegenmacht en macht. Maar helaas gaat dat over iets anders. Het debat in de politieke arena gaat over wie de baas is. *That’s different cook!* De gang van zaken rondom de kindertoeslagen geeft ook aanleiding om het belang van tegenspraak te onderstrepen. Maar het zou te simpel zijn om alle ellende alleen daarop te schuiven.

Tegenspreken gaat over iets zeggen tegen je baas, of dat nu je politieke of ambtelijke baas is. Tegenspraak door kennis en ervaring in te brengen, die nodig is om tot goede besluiten of goede uitvoering te komen. Dat vormt de kern van ambtelijk vakmanschap. Ambtelijke tegenspraak om politieke eendagsvliegers niet te laten opgaan of om het schip van staat in de goede vaargeul te houden. Vaak moet ik teleurstellen als ik om tips voor tegenspraak word gevraagd. Want dan ga ik uitleggen wat het zo moeilijk maakt. Bij het snappen van de dilemma’s bij tegenspraak zit volgens mij wel de start van een mogelijke oplossing. Maar in overheidsland zijn we dol op *jumping to solutions*. Dat is conclusies trekken voordat we het probleem kennen. En tegenspraak is verduveld lastig. Als je dat wilt doen, kom je niet alleen je superieur tegen maar ook jezelf. Dan komt twijfel boven of zorg over jouw loopbaan. Dat maakt het zo lastig. Het kan tot wrijving leiden. En ja, het gezegde is: zonder wrijving geen glans. Dat gaat ook hier op. Maar het is wel wrijving.

Mark Frequin is buitengewoon adviseur op het gebied van publiek leiderschap en voorzitter van de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM).

kunnen nadenken over de lange termijn, terwijl ik al blij ben dat ik het einde van de week haal. Daar schrik je van, maar dat is wel het perspectief dat we moeten horen om nog meer voor mensen te kunnen betekenen.'

Jezelf helpen

Op wetgevend niveau is daarvoor goede afstemming tussen verschillende wetten nodig, maar de praktijk blijkt tot dusver weerbarstig, constateerde Van Echtelt. 'De materie is bijzonder complex, wat het lastig maakt alles samen te voegen tot een enkele wet, wat je weleens als suggestie hoort. Maar het moet wel meer met elkaar in harmonie komen. Neem de Participatiewet, die bedoeld is om mensen aan het werk te helpen. Die wet werkt met sanctiëring als mensen niet aan de voorwaarden van werk zoeken voldoen, maar neemt niet mee dat deze mensen vaak ook Wmo-problematiek hebben. Als je niet in staat bent zelf je huishouden te voeren, is het dan reëel om te verwachten dat je werk vindt?'

Het concept van zelfredzaamheid blijft een lastige discussie, vindt Van Echtelt. 'We moeten, denk ik, onze verwachtingen bijstellen. En belangrijker nog, niet uitgaan van die verwachtingen, maar beleid vooraf toetsen op de praktijk. Dan kun je te weten komen hoe je daadwerkelijk tot die zorgzame samenleving komt.'

'De verwachtingen over zelfredzaamheid waren ook een mooi frame om te bezuinigen,' voegt Dortmans toe. 'Maar dat neemt niet weg dat het idee om mensen zelfredzaam te maken goed is. Sommige mensen hebben een steuntje in de rug nodig, maar dat mag geen permanente hangmat zijn. We hebben te lang het idee gewekt dat wij het als overheid wel overnemen als je het niet redt. Daadwerkelijke zelfredzaamheid is mensen helpen zichzelf te helpen. Maar verandering kost tijd: vijf jaar is nog te vroeg om definitieve conclusies te trekken.'

'Met het idee achter de decentralisaties is niks mis'

'De wil om goede dingen te doen, is er bij iedereen'

Het moge duidelijk zijn dat de hervormingen in het sociaal domein nog altijd werk in uitvoering zijn. 'De decentralisaties zijn nog volop in beweging en kennen ook geen eindstadium,' zegt Van Echtelt. 'Het is een continu proces. Het rapport is daarom geen eindoordeel, maar eerder een momentopname, een voorlopig overzicht van hoe het gaat.' Met pleidooien voor opnieuw een stelselhervorming heeft Van Echtelt weinig op: 'Minder complexiteit zit hem met name in de uitvoering. Door verkokering bij ministeries tegen te gaan en te zorgen dat dienstverlening toegankelijk is, kunnen we weer goede stappen zetten.'

De wil om goede dingen te doen, is er bij iedereen, zegt Dortmans, van sociale teams tot de ggz tot zorgaanbieders. Die verschillende partijen moeten nader tot elkaar komen, denkt ze: 'We zijn hier in nauw overleg met jeugdzorgaanbieders, met wie gemeenten niet altijd een gemakkelijke relatie hebben. Los van de discussies over geld, hebben we het hier met elkaar over de inhoud. Laten we ons verplaatsen in andermans schoenen, want uiteindelijk willen we heus hetzelfde: zo snel mogelijk het goede doen voor kinderen en gezinnen.'

'Dat neemt niet weg dat we goed en kritisch moeten kijken naar onze aanbieders,' vervolgt Dortmans. 'Geld moet besteed worden aan zorg en hulp, niet aan hoge salarissen. Ziel en zakelijkheid, dat is wat het sociaal domein nodig heeft.' De wethouder benadrukt daarbij dat we weleens vergeten dat er heel veel goed gaat in Nederland. 'We moeten absoluut hard blijven werken om de schrijnende gevallen te voorkomen. Maar tegelijkertijd hebben we de neiging het negatieve uit te lichten. Het voorzieningenniveau is in Nederland gewoonweg ontzettend hoog. Uitgaande van de bekende 80/20-regel: 20 procent behoeft inderdaad verbetering en vraagt 80 procent van onze inspanning, maar dat betekent ook dat zo'n 80 procent goed gaat. Daar mogen we ook af en toe best trots op zijn.' ■

Kennis sociaal domein te versnipperd

Ambtenaren pleiten voor meer samenhang

Als het gaat om het sociaal domein, hebben ambtenaren vooral behoefte aan coördinatie en een integraler perspectief. Door te leren van elkaars ervaringen, kan er volgens hen veel worden verbeterd. Dat blijkt uit onderzoek van Ambtenarenpanel en jb Lorenz.

De decentralisaties in het sociaal domein hebben veel in beweging gezet. Wijzigingen in wetgeving volgen elkaar steeds sneller op en financiën staan onder druk. Waar halen ambtenaren hun kennis vandaan en hoe vinden ze hun weg in alle (wetenschappelijke) rapportages, onderzoeken en analyses over het sociaal domein? En in hoeverre faciliteert hun organisatie leren en ontwikkelen?

Om een antwoord te vinden op deze vragen voerde Ambtenarenpanel een raadpleging uit. Aan de raadpleging deden in totaal 684 ambtenaren mee, waarvan 33 procent werkzaam is in het sociaal domein en 63 procent niet. Van de deelnemers is 55 procent man, 44 procent vrouw en 1 procent vult niks in. Respectievelijk 40 en 32 procent van deelnemers werkt bij een gemeente of de rijksoverheid. En nog eens 6, 8 en 4 procent bij een provincie, waterschap of zelfstandige bestuursorganisatie (zbo) c.q. agentschap. Zo'n 10 procent werkt elders.

Integraliteit

Zoals gezegd, is het sociaal domein flink in beweging. In het complexe speelveld waarin ambtenaren zich ophouden, zijn er steeds nieuwe vraagstukken waarop zij antwoorden moeten vinden. Wat zijn volgens de deelnemers aan het Ambtenarenpanel de belangrijkste kennisvraagstukken in het

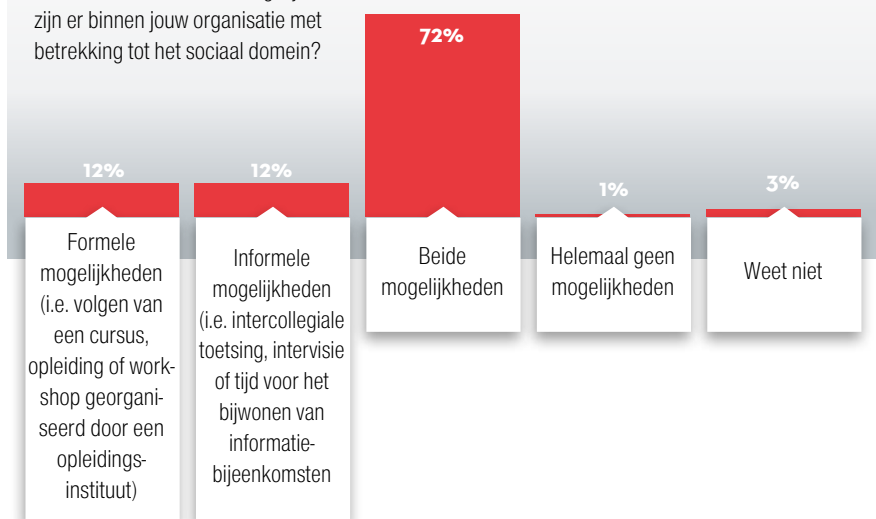
'Ambtenaren missen de verbinding'

sociaal domein? De meningen blijken in dat opzicht verdeeld. Zo noemt 18 procent jeugdzorg, 6 procent maatschappelijke zorg en 11 procent participatie. Nog eens 6 procent noemt welzijn, 12 procent werk en inkomen en 8 procent zorg. Maar liefst 19 procent zegt dat er geen belangrijke vraagstukken zijn of weet het niet. Bijna evenveel

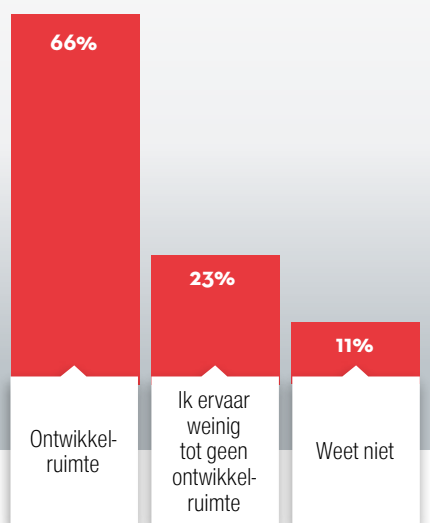
deelnemers, 18 procent, geeft als antwoord: een ander vraagstuk.

Op de vraag naar welk vraagstuk dat dan is, komt vaak naar voren dat ambtenaren verbinding en integraliteit missen, bijvoorbeeld tussen het fysieke en sociaal domein of tussen jeugdzorg, Wmo en participatie. Komen ambtenaren in dat chaotische speelveld kennis tekort? En zijn er onderwerpen waarover ze meer zouden willen weten of waarover ze meer kennis nodig hebben? Dat blijkt het geval. Zo worden integraal werken en organisatieoverstijgend samenwerken door 25 en 41 procent

Welke leer- en ontwikkelmogelijkheden zijn er binnen jouw organisatie met betrekking tot het sociaal domein?



Ervaar je ontwikkelruimte?

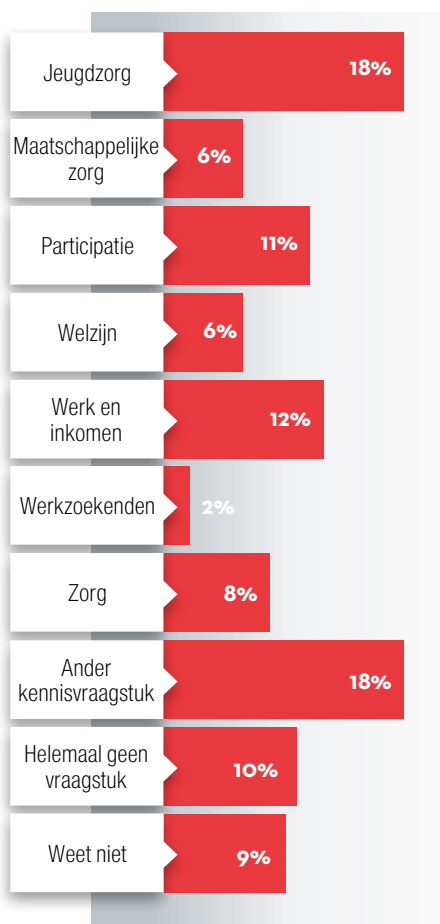


‘Er wordt te decentraal geacteerd’

genoemd. En 21 procent wil graag meer weten over het gebruik van data in het sociaal domein. Wet- en regelgeving en bekostiging worden door 16 procent van de deelnemers genoemd. En 9 procent wil over andere onderwerpen kennis opdoen en 10 procent weet het niet.

Ook zijn er ambtenaren die niks nodig zeggen te hebben. 9 Procent wil geen kennis opdoen en 12 procent zegt dat er geen onderwerp is waarover ze kennis op willen doen. Gevraagd naar een toelichting zegt een ambtenaar dat hij of zij de aanwezige kennis in het sociaal domein te versnipperd vindt. Dat komt volgens hem of haar vooral doordat er te decentraal wordt geacteerd. ‘Als voorbeeld. Als je als ouders van de ene naar de andere school moet (vaak is het moeten), dan krijg je te maken met twee gemeenten en daarbinnen met jeugdzorg en leerlingenvervoer (dus eigenlijk vier

Wat is voor jou het belangrijkste kennisvraagstuk in het sociaal domein op dit moment?

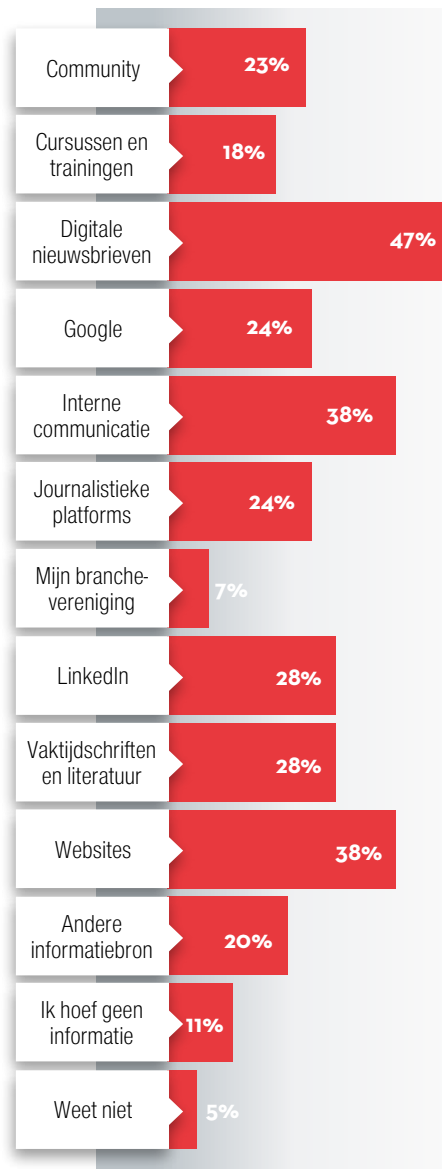


instanties), twee instanties voor passend onderwijs, twee schoolbesturen en twee stichtingsbesturen. Allemaal met de beste bedoelingen, allemaal met coördinatoren, maar die praten niet met elkaar. En dan heb je als ouders ook nog te maken met pgb, de Sociale Verzekeringsbank en de ambulante begeleiding die daarvoor wordt ingezet. Soms aangevuld met extra ambulante begeleiding om te zorgen dat je als ouders niet overbelast raakt, zoals thuishulp en psychologische hulp en fysiotherapie. En dan moet je ook nog ervoor zorgen dat iedereen dezelfde kant op blijft kijken. Het is een chaos.’

Leermomenten

Belangrijke kennisvraagstukken en wel of niet kennis opdoen... Het klinkt gewichtig allemaal maar zijn ambtenaren überhaupt in de gelegenheid om te leren en zich

Waar haal je je informatie vandaan over de actuele ontwikkelingen in het sociaal domein?



te ontwikkelen, als het om het sociaal domein gaat? Een meerderheid van maar liefst 66 procent zegt in zijn organisatie voldoende ontwikkelruimte te ervaren. Een minderheid van 23 procent ervaart weinig tot geen ontwikkelruimte en 11 procent weet het niet.

In de meeste organisaties blijken zowel formele (volgen van een cursus, opleiding of workshop georganiseerd door een opleidingsinstituut) als informele



Stichting BKR

Veilig databeheer helpt om schulden te voorkomen

Met decennia aan ervaring is Stichting BKR de uitgelezen partij om data veilig en betrouwbaar te verwerken en ontsluiten. Door dat via Vindplaats van Schulden te doen, signaleert de stichting tijdig betalingsachterstanden en voorkomt ze zwaardere schuldenproblematiek. Het resultaat: minder financiële en maatschappelijke schade.

Zonder data geen inzicht. Iedereen wil er iets mee, maar kennis en kunde zijn nodig om op een betrouwbare en veilige manier om te gaan met data. Dat geldt in het bijzonder voor financiën en schulden van burgers, zegt Henk Bothof, bestuurder en Chief Information Officer bij Stichting BKR. 'Wij werken al meer dan 50 jaar met data vanuit een wettelijk kader. Dat is ons dna. Daar hoort een stelsel van afspraken en heldere definities bij. Belangrijk is om begrip te hebben hoe je met elkaar verantwoordelijkheid neemt in de kwaliteit van data. Wij beheren, structureren en ontsluiten informatie,

om daarmee bij te dragen aan het financieel welzijn van Nederland.' Stichting BKR is een maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk. 'Bij veel Nederlanders zijn we vooral bekend vanwege het stelsel van kredietregistraties, maar niet iedereen beseft dat wij ook veel doen om problematische schulden te voorkomen,' zegt Bothof. Dat doet BKR onder meer via Vindplaats van Schulden, een dataplatform om tijdig betalingsachterstanden en schuldproblematiek in zicht te brengen. Partijen als zorgverzekeraars en woningcorporaties geven betalingsachterstanden door aan Stichting BKR, die deze data beheert en ontsluit

aan gemeenten, zodat die op hun beurt mensen kunnen ondersteunen. 'BKR oordeelt niet, maar geeft enkel weer hoe de situatie is,' legt Bothof uit. 'Het is heel belangrijk om dat op een veilige manier te doen. Als stichting hebben we een maatschappelijk doel. En we zetten data zeker niet in voor commercieel belang. Dat maakt van ons de ideale partner om samen met schuldeisers en gemeenten via databeheer problematische schulden te voorkomen.'

Met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de vernieuwde Wet gemeentelijke schuldhelpverlening (Wgs) vinden partijen het soms ingewikkeld om te bepalen welke data ze mogen gebruiken en welke persoonsgegevens ze mogen uitwisselen. Stichting BKR ondersteunt hen met expertise in die zoektocht, zegt Bothof. 'Het is van essentieel belang dat dit soort zaken strikt via de regels gebeurt. Wij hebben daarvoor de kennis en kunde in huis, van privacy officers tot riskmanagers en juristen. Stichting BKR is een kleine speler, maar is sterk in de governance hiervoor.'

Verhalen vertellen

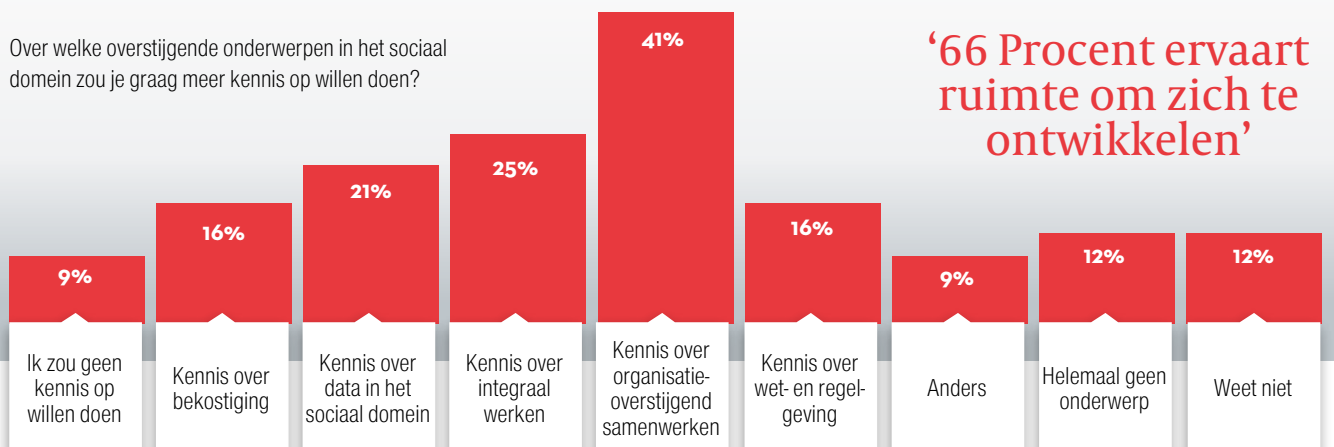
Bothof ziet door de coronacrisis vooralsnog geen extra schulden ontstaan, maar hij weet dat de toekomst ongewis is. 'We zien in onze data dat er minder betalingsachterstanden zijn, maar onzeker is of mensen niet toch in de problemen gaan komen. Misschien kan de coronacrisis helpen om gemakkelijker over schulden te praten, waardoor het meer een maatschappelijke discussie wordt. Het is ons duidelijk dat dit een krachtige investering vraagt in een gedegen platform, want we willen – samen met schuldeisers en gemeenten – dat het niet bij praten alleen blijft.' ■

<https://www.bkr.nl/zakelijk/onze-diensten/het-vroeg-signaleren-van-schulden/>.

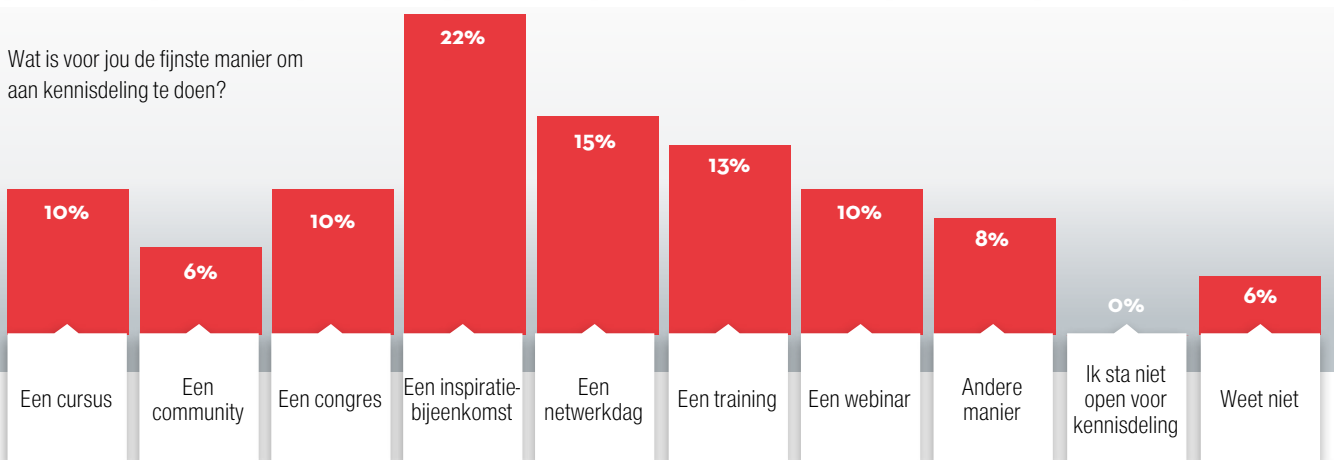
'Praten over schulden kan schade beperken'

Over welke overstijgende onderwerpen in het sociaal domein zou je graag meer kennis op willen doen?

‘66 Procent ervaart ruimte om zich te ontwikkelen’



Wat is voor jou de fijnste manier om aan kennisdeling te doen?



mogelijkheden (intercollegiale toetsing, intervisie of tijd voor het bijwonen van informatiebijeenkomsten) aanwezig om kennis op te doen. Maar liefst 72 procent zegt te kunnen kiezen uit deze twee. Volgens 12 procent biedt de werkgever alleen informele leermomenten aan en een even groot percentage zegt dat er alleen formele mogelijkheden zijn. Slechts 1 procent heeft geen mogelijkheden en 3 procent weet het niet.

Kennisdeling

In het sociaal domein staat samenwerken centraal. Vaak vindt dit in een netwerk plaats met andere organisaties. Zijn ambtenaren voldoende toegerust om die netwerksamenwerking aan te gaan? Voldoende tot meer dan voldoende, zegt 57 procent. Toch nog 23 procent weet het zo net nog niet en stelt zich neutraal op. Ik voel me in meer of mindere mate

onvoorbereid, zegt 11 procent, en 9 procent geeft aan het gewoonweg niet te weten. Wat vinden ambtenaren de meest inspirerende manier om te leren? 10 Procent wil het liefst alleen leren, zonder de aanwezigheid van anderen. Samen met een collega, zegt 18 procent. Zo'n 36 procent wil bij voorkeur met een collega-organisatie leren en 20 procent met organisaties uit een andere branche. 9 Procent kiest voor een andere manier en 7 procent weet het niet. Als het gaat om de wijze waarop kennis wordt gedeeld, zijn de meningen verdeeld. Via een cursus/training of bijeenkomst, zeggen respectievelijk 23 en 22 procent. Nog eens 25 procent geeft de voorkeur aan een netwerkdag of congres en 6 procent aan kennisdeling via een community. Een webinar is de voorkeur van 10 procent en 6 procent weet het niet. Een minderheid van 8 procent wil liever een andere wijze van kennisdeling. ■

Heb je het gevoel dat je voldoende bent toegerust voor netwerksamenwerking?



jb Lorenz

Sociaal domein vraagt om ambtelijk elan

Sinds de decentralisaties van 2015 is het sociaal domein continu in ontwikkeling. Om goed aan te sluiten op een dynamisch speelveld, moeten organisaties meebewegen, nieuwe kennis ontwikkelen en andere beleidsvormen toepassen. Expertbureau jb Lorenz helpt daarbij. 'Overheden vinden het soms lastig, maar ze hebben echt een nieuw repertoire nodig om aan te sluiten op de opdracht die er ligt voor gemeenten.'

Het (vernieuwde) sociaal domein is nog jong. 'We weten nog zo weinig, we zijn nog maar net de experimenteerfase voorbij,' zegt Bianca den Outer, oprichter en bestuurder bij jb Lorenz. 'Er komt nu pas ruimte om te gaan inrichten en borgen voor de lange termijn. Wat we daarvoor nodig hebben, is de ruimte om te leren en ontwikkelen. Onze Academie Sociaal Domein zorgt voor nieuwe kennis in een nieuw domein, in plaats van oude kennis in een nieuw domein te proppen. Je kunt simpelweg niet het oude blijven doen als je een nieuw doel wilt bereiken.'

Betrouwbare kennis

jb Lorenz is altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in het sociaal domein en helpt gemeenten en organisaties met allerlei vraagstukken. 'De grootste uitdaging waar partijen in het sociaal domein tegenaan lopen, is hoe je betrouwbare, gevalideerde informatie vindt,' zegt Den Outer. 'Daar komen wij om de hoek kijken. De informatie die wij hebben en delen via de academie, is gegarandeerd betrouwbaar, valide

en getoetst. Naast kennis geven we duiding. We betrekken daar al onze opdrachtgevers bij, zodat we een kennisplatform vormen en iedereen van elkaar kan leren. Je bent bij ons geen consument die een cursus volgt, maar een coproductent van kennis en kunde.' Een belangrijke training voor ambtenaren die betrokken zijn bij het sociaal domein gaat over ambtelijk elan. Dat is nodig om goed te functioneren binnen de netwerksamenleving die is ontstaan. 'De rationele bestuurskundige benadering voldoet niet langer,' zegt Den Outer. 'Inwoners willen niet als consument benaderd worden, ze willen meedoen, participeren in hun gemeenschap! De vraag is wat dat betekent voor



Bianca den Outer

jouw rol en positie als ambtenaar. Ga je vooral zorgen dat de burger past in het vierkantje dat we hebben ontwikkeld, of kijk je wat werkt, heb je oog voor de menselijke maat en zie je wat iemand nodig heeft?'

Niet alleen de ambtenaar dient zich te ontwikkelen, de gehele gemeentelijke organisatie is toe aan verandering, meent Den Outer. 'De grootste remmende factor op succesvolle transformatie in het sociaal domein zijn de gemeenten zelf. Na 6, 7 jaar sinds de decentralisaties ligt de focus nog altijd

**'Nieuwe doelen
bereik je niet
door het oude te
doen'**

‘Door een paar keer fouten te maken, kom je tot verbetering’

alleen op uitvoerend niveau, in plaats van ook op organisatorisch niveau. Gemeenten zullen zich anders moeten organiseren, meer thematisch georganiseerd worden. Als je een alleenstaande moeder bent, die angstig is en een kind hebt met leerproblemen, dan ben je postbode tussen vier gemeenteloketten, en bestaat de kans dat je nog steeds niet geholpen wordt met je probleem.’

Nieuw repertoire

Want dat is het doel: in het sociaal domein beleid maken dat iemand kan helpen die te maken heeft met meervoudige, samenhangende problematiek, verduidelijkt Jessica Aarnink, expert bij jb Lorenz. ‘Maar dat is in de praktijk ingewikkeld. Hoe je ook knipt in afdelingen of departementen, je komt altijd ergens met een knip die niet handig is. En je houdt altijd een beleidskant en een financiële kant. Wil je bijvoorbeeld gezinsarmoede meewegen in jeugdhulp, dan hoor je van de financiële afdeling dat je het wel binnen dat en dat kader moet verantwoorden.’

Maar doen wat je altijd al deed, is sowieso niet de oplossing, weet Den Outer. ‘Neem nieuwe kennis en vaardigheden die je opdoet mee, en kom aan de hand daarvan tot een nieuw repertoire. Overheden vinden dat soms moeilijk, maar dat is de manier om impact te maken: door kennis collectief te maken en te doen wat goed is, nieuwe vormen

te proberen. Het gaat waarschijnlijk de eerste paar keer fout, maar dat mag ook: zo kom je tot verbetering.’

Inwoners goed helpen

Het sociaal domein zal nog lange tijd dynamisch zijn, verwacht Den Outer. ‘Wetswijzigingen en aanpassingen blijven nodig, er wordt nog druk gediscussieerd over de mate van verantwoordelijkheid van betrokken partijen, over de bijbehorende middelen. We moeten nog altijd een nieuwe balans vinden. Maar je ziet in ieder geval langzaam realiteitszin ontstaan. Theorieën over beleid, bijvoorbeeld dat meer preventie de behoefte aan zwaardere zorg vermindert, komen niet altijd uit. Zo blijven we nieuwe kennis en inzichten opdoen, die vragen om een andere werkwijze.’ Om het sociaal domein beter te laten



Jessica Aarnink

functioneren is een belangrijke taak weggelegd voor een nieuw te vormen kabinet, zegt Aarnink. ‘De gemeente heeft heel veel taken in het sociaal domein, maar aan de andere kant zitten het rijk en de Tweede Kamer er nog strak bovenop. Wat mij betreft, is het of het een of het ander. Geef je gemeenten zoveel taken, geef ze dan ook verantwoordelijkheid. Als er nu een incident is, moet de staatssecretaris uitleg geven. Terwijl diegene zou moeten zeggen: ik ga daar niet over, daar is de wethouder, vraag het hem of haar maar. Dan laat je als rijksoverheid zien: we hebben het bij de gemeente neergelegd en we hebben het volste vertrouwen dat die dat goed doet. Nu is het een beetje van beide gebleven. In al het gedoe om verantwoordelijkheid en taakverdeling vergeten we weleens waar het echt om gaat: burgers die gewoon goed geholpen willen worden.’ ■

Gaan naar www.academiesociaaldomein.nl of neem contact op met bianca@jblorenz.nl.



Organisatieoverstijgende samenwerkingsverbanden

We zien in de resultaten van het Ambtenarenpanel (pp. 20-23) terug dat er met name behoefte bestaat vaardigheden te ontwikkelen om organisatieoverstijgende samenwerkingsverbanden te organiseren en te managen. Dat geeft aan dat gemeenten zich steeds meer bewust zijn van hun regierol. Een belangrijke pijler van onze expertise die we delen in onze opleidingen en trainingen betreft het ontwerpen en onderhouden van dergelijke samenwerkingsverbanden. Niet alleen de samenwerking met ketenpartners maar ook met inwoners en stakeholders. Dat stemt ons blij verrast! Want geen enkele gemeente is in staat om de complexe maatschappelijke opgaven die er bij gemeenten liggen, alleen op te lossen.

Ambtenarenpanel

REFLECTIE OP DE OVERHEID



Wilt u ook
weten wat
ambtenaren
vinden?



Maak dan gebruik van Ambtenarenpanel!

Stuur een e-mail naar info@ambtenarenpanel.nl

Ambtenarenpanel

is een samenwerking van

TOP
ONDERZOEK
WEET WAT ER GEBEURT.

publiek
denken

Oud? De duvel is oud Triomf der levensverwachting

De gevolgen van vergrijzing in Nederland laten zich veelal omschrijven in doemscenario's, maar volgens Theo Engelen zijn ze een veel minder groot probleem dan we denken. Wel moeten overheden en bestuurders heldere keuzes maken, waarbij een ander perspectief kan helpen. 'Het is een triomf dat we als samenleving zo'n hoge levensverwachting hebben.'

W elvaartsverlies voor de komende generaties, stijgende zorgkosten en een groeiende druk op het sociaal domein: de verwachte gevolgen van vergrijzing zijn niet mals. Theo Engelen, hoogleraar Historische Demografie van Nederland aan de Radboud Universiteit Nijmegen, meent echter dat de negatieve effecten van vergrijzing sterk worden overdreven. Het is volgens hem slechts een tijdelijk probleem. Engelen: 'De huidige bulk van babyboomers zal uiteindelijk komen te overlijden, terwijl het aantal kinderen dat wordt geboren de laatste jaren niet daalt, maar lijkt te stabiliseren. En mocht er toch te weinig baby's worden geboren, dan kun je – zoals dat in Scandinavië gebeurt – het krijgen van kinderen stimuleren door betere verlofregelingen voor ouders te treffen.' Bovendien, niet alleen ouderen, maar ook jongeren zorgen voor druk op de werkende bevolking, aldus Engelen. 'Dat vergeet men nog weleens. In 1960 was

'Stimuleer mensen om langer door te werken'

deze demografische druk gelijk aan de in 2020 door het Centraal Bureau voor de Statistiek voorspelde druk in 2040. Destijds hebben we dat ook zonder problemen doorstaan.'

Beter belonen

Er wordt een hoop gezeurd in Nederland, vindt de hoogleraar, als het om vergrijzing gaat. 'Als een van de rijkste landen ter wereld kunnen we kostenstijgingen in bijvoorbeeld het sociaal domein gemakkelijk betalen. Maar het vergt wel andere keuzes van de overheid.' 'Momenteel gaat veel geld in het sociaal domein naar directies en ambtelijke apparaten die bezig zijn met regelgeving en controle,'

gaat hij verder. 'Dat geld komt niet direct bij de zorg terecht, terwijl dat wel zou moeten. Heb je dat extra budget, dan kun je zorgmedewerkers beter belonen en maak je het in een klap aantrekkelijker voor jongeren om in de zorg te werken.'

Geweldige prestatie

Engelen pleit voor een nieuwe definitie van vergrijzing. 'We gebruiken het om het aantal ouderen aan te duiden, maar een hoog aantal ouderen is op zich geen probleem; het gaat om het aantal pensioengerechtigden. En om dat aantal omlaag te brengen, is er een heel simpele oplossing: verhoog de pensioenleeftijd en stimuleer mensen om langer door te werken.'

'Het is niets minder dan een triomf dat we als samenleving zo'n hoge levensverwachting hebben,' besluit hij. 'In de geschiedenis van de mensheid hebben we nog nooit zoveel mensen zo lang en zo gezond kunnen laten leven. Dat is een geweldige prestatie!' ■

Speuren naar afwijkingen helpt jeugdhulp verbeteren

Op zoek naar Blue Zones

Met het project BlueZones zoekt Garage2020 naar gemeenten die zich onderscheiden op het gebied van jeugdhulp. Het doel: lessen distilleren die voor andere gemeenten bruikbaar zijn. 'Jeugdhulp kan alleen verbeteren als je in kaart brengt wat er gebeurt en het verhaal ontrafelt dat schuilgaat achter de statistieken.'

In de jeugdhulp gaat het al jaren mis. Er zijn ellenlange wachtlijsten en door bezuinigingen en tekortschietende begeleiding ontstaan schrijnende situaties. Tegelijkertijd is het landschap van de jeugdhulp versnipperd en ontbreekt vaak de kennis die mogelijk kan leiden tot verbeteringen. Reden voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om netwerk- en adviesbureau Garage2020, innovatienetwerk op het gebied van jeugdvragestukken, opdracht te geven om inzicht te verkrijgen in het al dan niet bestaan van zogeheten Blue Zones binnen de jeugdhulp.

Verhaal achter de cijfers

Blue Zones zijn regio's in de wereld (onder meer te vinden op de eilanden Sardinië en Icaria) waar mensen langer en gezonder leven dan elders. Het idee van *National Geographic* om voorbeeldzones te identificeren, paste Garage2020 toe op de jeugdzorg. 'De eerste vraag was: zijn er gebieden in Nederland waar een afwijking is te zien in de jeugdzorg die wordt afgenomen,' zegt Paul Schrijver, tech-expert bij Garage2020. 'Kunnen we gebieden waarnemen waar iets anders gebeurt dan gebruikelijk is, en wat is daar dan aan de hand?'

Al gauw ontstond het vermoeden dat zulke Blue Zones bestaan in de jeugdhulp. Meerdere gemeenten bleken (ver) onder het gemiddelde te liggen van de

afgenomen jeugdhulp. 'In een eerste onderzoek oriënteerden we ons intuïtief op gemeenten met een lager gebruik dan elders,' legt Schrijver uit. 'Dat is gevoelsmatig ook wat je wilt; minder jeugdhulp kan natuurlijk duiden op minder vraag naar hulp. Maar de cijfers vertellen niet het hele verhaal. Laag gebruik kan ook voortkomen uit de hoge sociaal-economische status van een gemeente, uit lange wachtlijsten, of uit het feit dat jeugdhulp in bepaalde subculturen taboe is.'

Lichte afwijking

In een tweede onderzoek, ditmaal in opdracht van het Ambtelijk overleg Beleidsinformatie Jeugd (ABJ), waarvan de resultaten momenteel ter inzage in de Tweede Kamer liggen, ging Garage2020 daarom dieper in op de kwaliteit van jeugdzorg. Het selecteerde vier gemeenten, waarvan twee een opvallend hoog gebruik van jeugdhulp lieten zien en twee een opvallend laag gebruik. 'Het kostenplaatje wordt – logischerwijs – vaak gezien als een belangrijk component,' zegt Schrijver. 'De vier gemeenten kozen

alle voor verschillende inkoopmodellen, maar dat bleek niet eens zo belangrijk. De wijze waarop de jeugdhulp inhoudelijk is ingericht zegt veel meer dan hoe de inkoop is geregeld of de hoeveelheid afgenomen zorg.'

Een grote gemeente uit het onderzoek – waarvan de naam nog niet wordt vrijgegeven – gebruikte veel meer jeugdhulp dan je op basis van de statistieken en kenmerken kon verwachten. 'Deze gemeente meldde trots dat het bij een hoop gezinnen over de vloer komt,' legt Schrijver uit. 'In de wereld van de jeugdzorg wordt dat echter normaliter juist niet als iets goeds gezien. Preventie kan een hoop ellende voorkomen, maar veel bij mensen thuiskomen kan ook een keerzijde hebben. Als je bij een gezin een lichte afwijking als abnormaal beschouwt en gaat behandelen, bied je misschien zorg waar die niet nodig of in ieder geval voorbarig is. Soms neem je een probleem waar dat er helemaal niet is.'

Desondanks blijft Schrijver ervan overtuigd dat preventie, mits goed uitgevoerd, een van de kenmerken is van de Blue Zones in de jeugdhulp. 'Een andere gemeente die we onderzochten zet sterk in op sociale cohesie,' vertelt Schrijver. 'Dat heeft een positieve uitwerking op hoe mensen met elkaar omgaan, ze letten op elkaar. Maar dat kan natuurlijk niet overal. Daarom zijn wijkteams over het algemeen erg belangrijk. Zet je die niet in, dan laat je de

**'Cijfers vertellen
niet het hele
verhaal'**



‘Openheid over kosten is er vaak niet’

volledige jeugdzorg over aan jeugdzorginstellingen, die pas betrokken raken als er al een escalatie heeft plaatsgevonden.’

Financiële openheid

De indicatie dat wijkteams een belangrijke rol kunnen spelen, wordt onderschreven in het SCP-rapport *Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid*. Wijkteams zijn een extra route geworden naar hulp en ondersteuning en de mogelijkheden voor burgers om (snel) hulp te krijgen, lijken door wijkteams te zijn toegenomen. Tegelijkertijd blijkt echter dat een groot deel van de wijkteams nog onvoldoende toekomt aan proactief werken en het voorkomen van problemen.

Ook zijn er hier en daar zorgen over de vermeende hoge kosten van wijkteams. ‘Dit soort vormen van jeugdhulp zijn duur, is de algemene aanname,’ zegt Schrijver. ‘Maar is dat wel echt zo?’ Onderzoeksplatform *Follow the Money* publiceerde onlangs een analyse over de jeugdzorg, waarin het constateert dat gemeenten onvoldoende kritisch kijken naar de eigen uitgaven en door onnauwkeurige administratie slecht zicht hebben op de kosten. ‘Openheid over kosten is er nu inderdaad vaak niet, maar zou enorm helpen inzicht te geven in wat werkt en wat niet,’ beaamt Schrijver.

Dashboard

Garage2020 zet het onderzoek naar *Blue Zones* de komende tijd voort. ‘De resultaten moeten uiteindelijk leiden tot een dashboard over de jeugdhulp, dat op basis van data en interviews telkens verbeterd en uitgebreid wordt,’ aldus Schrijver. ‘Het meest waardevol voor de gemeenten zelf is om met elkaar in gesprek te gaan en te leren van elkaars ervaringen. Dat willen wij faciliteren. Gemeenten werken vaak samen met omliggende gemeenten, maar die zitten veelal in dezelfde denkwijze. Door te praten met gemeenten met een andere schaalgrootte en een andere cultuur doe je veel waardevolle inzichten op. Van daaruit kunnen we verder met het verkennen van de problemen, om dan toe te werken naar de radicale oplossingen die nodig zijn.’ ■

Tekst **Gert Riphagen**

NOTA DOKTER

Dubbele punten voor ambtelijke bullshit

Op NOS Teletekst las ik recentelijk dat de kledingindustrie vanaf 2023 verantwoordelijk wordt voor het inzamelen en recyclen van afgedankte kleding (zie kader). Nu gaan gemeenten daar nog over. Aangestoken door dit goede nieuws was ik benieuwd naar de brief van de verantwoordelijke staatssecretaris aan de Tweede Kamer. Een bewindspersoon zal goed nieuws ook wel goed verwoorden, dacht ik. Dat viel tegen.

Staatssecretaris Van Veldhoven wil de kledingindustrie prikkelen om verspilling van textiel tegen te gaan en hergebruik te stimuleren. Op 20 mei 2021 schreef zij daarover een brief aan de Tweede Kamer. Zo concreet als het bericht van Teletekst was, zo omslachtig zijn veel formuleringen in de brief en zo technisch is het taalgebruik. Van Veldhoven neemt ook een lange aanloop om tot haar goede nieuws te komen. Pas aan het eind van de brief kom je er iets over te weten; kranten zouden failliet gaan, als zij hun nieuws zo goed zouden verstoppert.

Afdankfase

De brief aan de Tweede Kamer is gebaseerd op de voortgangsrapportage *Circulair textiel* die de staatssecretaris in het kader van de *circulairiteit* mede ten behoeve van

de Europese textielstrategie heeft opgesteld. De brief leest door het overmatig gebruik van jargon (vaktaal) niet echt vlot. Afgedankt textiel heet *post-consumer-katoen* of *post-consumermateriaal* dat in de *afvalfase* of de *afdankfase* terecht komt, nadat het eerst – dankzij u en mij – de *aanschaf- en gebruiksfase* heeft doorlopen. Snel afgedankte, modieuze kleding heet in dat jargon *fast fashion*. Volgens de staatssecretaris verdwijnt er nog te veel textiel in het gewone afval: het *aandeel recycleert* moet omhoog om *circulair textielbeleid* in de *textielketen* tot stand te brengen. Met partijen uit de *denim-keten* zijn daar al afspraken over gemaakt; zodat u een spijkerbroek kunt kopen die is samengesteld uit stof die eerder om andere billen heeft gezeten.

Textielgeloofsbelijdenis

De drie pagina's tellende brief begint met de uitgebreide vermelding dat er de afgelopen tijd veel overlegd is tussen de verschillende partijen. Daarna vervolgt de staatssecretaris haar brief met bezweringen over hoe kansrijk het circulaire textielbeleid is; over kansloos beleid lees je overigens zelden in dit soort brieven. De textielgeloofsbelijdenis luidt: zowel onder consumenten als bedrijven zien we bewustzijn dat een nieuwe koers moet worden ingezet. Er is momentum om het tij te keren en het stijgende gebruik van land, water, energie en chemicaliënvoortgang, een groeiende afvalberg, milieuvervuiling en de slechte arbeidsomstandigheden veroorzaakt door textielproductie en -consumptie te verminderen.

Het is alsof je Mozes tot de Israëlieten hoort spreken wanneer die na een zware tocht door de woestijn nu aan de

‘Kranten gaan
failliet als zij
hun nieuws
zo goed
verstoppen’

rand van het Beloofde Land staan: het volk hoeft dit land van melk en honing alleen nog maar binnen te trekken...

Toch zal dat, net als in de Bijbelse tijd, niet zonder slag of stoot gaan, zo waarschuwt de staatssecretaris. Want, *hoewel alle partijen onverminderd doorzettingsvermogen hebben getoond [...] is er nog veel werk te doen en wordt er veel creativiteit en veerkracht geleverd*. Erger nog: *Er moet een nieuwe koers worden ingezet*. En die nieuwe koers vergt *aanvullende inspanningen*. Bovenstaande algemeenheden vallen, verspreid over een tekst, niet zo op, maar achter elkaar opgesomd schuren zij toch aardig dicht tegen wensdenken aan.

50%

De brief levert ook punten op in de ambtelijke bullshit-bingo, met termen als: *governancestructuur, opschalen, het is belangrijk dat en een belangrijke mijlpaal*. De laatste term levert als pleonasme dubbele punten op. Bij een pleonasme wordt een eigenschap in een woord of begrip dubbel uitgedrukt, bijvoorbeeld *witte sneeuw*. De textielbrief heeft ook moeite met percentages. In de ene alinea gaat het over 50% recycling en 50% duurzaam materiaal, in de volgende alinea staat *25 procent* en *5 procent*. Beide varianten zijn formeel goed, maar het is niet consistent om ze door elkaar heen te gebruiken. Alsof de teksten van deze alinea's door afzonderlijke directies binnen het ministerie zijn aangeleverd en zo ook de eindstreep hebben gehaald.

Maar hoe zit het nu met die verplichting voor de textielindustrie met betrekking tot het textielafval en dat ze daar binnenkort financieel voor moeten opdraaien? De staatssecretaris schrijft dat zij naar aanleiding van een motie uit de Tweede Kamer *in samenspraak met de sector een eerste stap heeft gezet voor het invoeren van een uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) voor textiel*. Daarmee worden producenten ook verantwoordelijk gemaakt voor de *afvalfase van de producten die zij op de markt brengen*. Die zit. *Het streven is de UPV in 2023 in werking te hebben*. Die zit ook, hoewel dit al wat vager klinkt. Maar dan schrijft ze: *Onderwerpen als specifieke uitzonderingen, tarifiering, tariefdifferentiatie, het goed meenemen van e-commerce en de governancestructuur moeten nog worden uitgewerkt*. Helemaal zeker is het dus nog allemaal niet.

Industrie moet kleding inzamelen.

De kledingindustrie wordt vanaf 2023 verantwoordelijk voor het inzamelen en recyclen van afgedankte kleding. De kosten daarvan zijn ook voor rekening van de sector, meldt staatssecretaris Van Veldhoven aan de Tweede Kamer. Nu zijn de gemeenten nog verantwoordelijk voor de inzameling. Maar Van Veldhoven denkt dat de producenten een financiële prikkel krijgen om betere kleding te maken, als ze verantwoordelijk worden voor de inzameling. Alle bedrijven moeten meewerken, ook de online winkels. De branche heeft een voorstel gemaakt voor inzameling en recycling. Dat wordt nog uitgewerkt.

(Teletekst, 20 mei 2021).

Opmerkelijk is overigens dat dit ogenschijnlijk goede nieuws pas op pagina 3 van de brief ter sprake komt. Veel brieven van bewindslieden aan het parlement kennen helaas een chronologische opbouw – *er was eens, toen kwam er en zo komt het allemaal goed* – en zijn niet opgebouwd naar het belang van de informatie. Zoals een journalist wel zou doen: beginnen met het nieuws en dan de uitwerking of onderbouwing. En zoals een lezer wellicht ook op prijs zou stellen. Gelukkig heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de Kamerbrief op de website van rijksoverheid begeleid met een goed leesbaar en informatief nieuwsbericht. Dat nieuwsbericht was kennelijk ook de basis van het bericht op Teletekst; veel informatie zie ik erin terug. Echter, de combinatie van een begrijpelijk nieuwsbericht met een wat minder begrijpelijke brief zou eigenlijk niet mogen. Elk stuk dat de rijksoverheid publiceert zou in beginsel even begrijpelijk moeten zijn. De praktijk is helaas een andere. We kunnen daarom, om met de woorden van de staatssecretaris zelf te spreken ‘met elkaar nog mooie stappen zetten’. ■

publiek denken

W E L B E S C H O U W D V O O R U I T

THEMA'S 2021

**Publiek Denken besteedt
dit jaar aandacht aan de
volgende thema's. Alle
edities verschijnen in print
en als e-zine.**

16 februari

Leefomgeving

30 maart

Opleidingen

11 mei

Kabinet aan zet

22 juni

Sociaal domein

14 september

E-dienstverlening

19 oktober

Groen akkoord

16 november

Burgerparticipatie

14 december

Publieke professional

Bent u zoek naar een mogelijkheid uw visie, aanpak, best practice of dienstverlening bij onze lezers onder de aandacht te brengen? Dat kan met een

advertentie of een inhoudelijk artikel. Daarbij bieden wij u ondersteuning met redactionele verslaglegging, fotografie, eindredactie en opmaak.

Met Publiek Denken, het platform voor de publieke professional, bereikt u meer dan 50.000 bestuurders, topambtenaren,

overheidsmanagers en beleidsmedewerkers bij rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, zbo's, agentschappen en overige organisaties.

Meer weten over onze advertentie- en partnermogelijkheden?

Of uw eigen mediapakket op maat samenstellen?

Neem dan contact op met Boyke Rajbalsing op

T 06 10 93 47 77 | E boyke@mediasales0031.nl