

Inzet op civiel effect

Inzet op civiel effect De nieuwe Wmo en de professional

Kees Verhaar

Den Haag, augustus 2014

R A A D V O O R
M A A T S C H A P P E L I J K E
O N T W I K K E L I N G

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling is de adviesraad van de regering en het parlement op het terrein van participatie van burgers en stabiliteit van de samenleving. De RMO werkt aan nieuwe concepten voor de aanpak van sociale vraagstukken.

De Raad bestaat uit onafhankelijke kroonleden: de heer mr. S. Harchaoui (voorzitter), de heer drs. B.J. Drenth, de heer prof. dr. P.H.A. Frissen, de heer dr. E. Gerritsen, mevrouw drs. J.G. Manshanden MPA, de heer prof. dr. L.C.P.M. Meijs en mevrouw prof. dr. I. van Staveren. De heer dr. R. Janssens is algemeen secretaris van de Raad.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling

Rijnstraat 50

Postbus 16139

2500 BC Den Haag

Tel. 070 340 52 94

www.adviesorgaan-rmo.nl

rmo@adviesorgaan-rmo.nl



ISBN 978 90 77758 49 6

NUR 740

Zet- en binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Basisontwerp: Christoph Noordzij, Wierum

Figuren: Mantext, Moerkapelle

© Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, 2014

Niets in deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder toestemming van de RMO.

Voorwoord

Sinds 2007 is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) van kracht. Gemeenten hebben een sleutelrol gekregen in het bevorderen van de zelfredzaamheid en de maatschappelijke participatie van mensen. Eigen verantwoordelijkheid staat daarbij voorop, waarbij gemeenten de plicht hebben mensen te ondersteunen als zij vanwege hun beperkingen niet voldoende zelfredzaam zijn.

De RMO is door het ministerie van vws gevraagd te adviseren over de rol van de overheid bij de omslag naar meer eigen verantwoordelijkheid van burgers en het realiseren van innovatie van aanbieders. Voor de beantwoording van deze vraag organiseerden we diverse gespreksrondes met mensen die in het sociale domein al aan het innoveren zijn. Tijdens de bijeenkomsten kwamen talrijke enthousiasmerende praktijkvoorbeelden naar voren. Aan het eind deed een deelnemer de suggestie om de volgende vraag verder uit te werken: Wat betekent de nieuwe Wmo voor de professionalisering van degenen die beroepshalve in het sociaal domein actief zijn?

Die vraag was het begin van dit essay. Vraagsteller Kees Verhaar heeft zelf het antwoord op zijn vraag uitgewerkt in het essay *Inzet op civiel effect. De nieuwe Wmo en de professional*. De Raad is de auteur erkentelijk voor het resultaat wat tevens een mooie demonstratie is van eigen kracht en onderlinge samenwerking.

Sadik Harchaoui
Voorzitter



Rienk Jansens
Algemeen secretaris



Inhoud

- 1 Een nieuwe Wmo binnen een vernieuwend sociaal domein 9
 - 1.1 Gemeenschappelijk gedachtegoed 9
 - 1.2 In de arena: een clash van culturen 11
 - 1.3 Wat te doen met de professional? 15
- 2 Uitgangspunten 18
 - 2.1 Competenties 18
 - 2.2 Economisch perspectief 19
- 3 Het professionele handelen civiel gepositioneerd 20
 - 3.1 Bejegening van de burger 20
 - 3.2 Civic talk: vanuit waarden 23
 - 3.3 De professional in de civic talk 25
- 4 De professional zélf civiel 32
 - 4.1 Inleiding 32
 - 4.2 Werken en leren met en van elkaar 33
 - 4.3 Vanuit de blik op toegevoegde waarde 35
 - 4.5 Verticaal en horizontaal: leren en werken met het middenkader 37
 - 4.6 De bestuurder prikkelt 39
 - 4.6 Naar het borgen van geleerde lessen 41
- 5 Het civiel effect civiel verankerd 43
 - 5.1 Certificering en civiel effect 43
 - 5.2 Echter... 45
 - 5.3 Civiel effect via erkenning in eigen huis 47
 - 5.4 Civiel effect en civil society 49
- 6 Professionele zingeving gebouwd op civil power 52
 - 6.1 Tot hier toe 52
 - 6.2 En nu verder naar zingeving 54

Literatuur 58

Bijlage 1 Regeerakkoord sociaal domein in vogelvlucht: decentralisaties en
bezuinigingen 63

Bijlage 2 Functioneren in een netwerk 65

Bijlage 3 Sociaal wijkteam, bewonersinitiatieven en
competenties 67

Bijlage 4 Sta open voor de burger 70

Bijlage 5 Civil society definieert gepast passend onderwijs 72

Bijlage 6 Werken met de Roos van Leary 74

Over de auteur 76

Overzicht van uitgebrachte publicaties 77

1

*Een nieuwe Wmo binnen een vernieuwend sociaal domein**

1.1 Gemeenschappelijk gedachtegoed

Het sociaal domein is volop in beweging. Dat kenmerkt zich anno 2014 door de zogenaamde decentralisaties, door de komst van passend onderwijs en door de daar blijkens het regeerakkoord aan gekoppelde bezuinigingen (bijlage 1).

Deze institutionele bewegingen hebben een gemeenschappelijke karaktertrek in de onderliggende opvattingen over de inzet van de overheid ter ondersteuning van de burger met grotere of kleinere problemen. Die opvattingen zijn door het kabinet als volgt omschreven:

‘Het uitgangspunt van het kabinet is dat de zelfredzaamheid van de burger maximaal dient te worden gefaciliteerd en gestimuleerd. Goede ondersteuning en – nog belangrijker – goede gezondheid en actieve deelname aan de maatschappij zijn namelijk niet alleen een zaak van de overheid. Burgers zijn samen met hun netwerk in de eerste plaats zelf verantwoordelijk. Desalniettemin moeten mensen die het echt nodig hebben, kunnen blijven rekenen op de ondersteuning door de overheid. Ondersteuning die aansluit bij de behoefte van burgers en aansluit bij hun mogelijkheden. Gemeenten kunnen op deze manier beter inspelen op de behoefte van burgers.’
(TK 2012/2013)

Ze zijn ook herkenbaar in de bewoordingen waarmee de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) ter voorbereiding van haar advies over de nieuwe Wmo (waar dit essay ‘spin-off’ van is) deskundigen uit de werelden van beleid, onderzoek en praktijk oproep om mee te denken en hun kennis en ervaring te delen.

De RMO gaf daarbij namelijk aan door het ministerie van vws gevraagd te zijn in een advies een vergezicht te geven op de Wmo in 2017. In het bijzonder is gevraagd te kijken hoe de omslag kan worden versterkt naar meer eigen verantwoordelijkheid van burgers, het gebruiken van de eigen kracht van burgers en hun sociale omgeving en meer innovatie in het aanbod van ondersteuning door gemeenten en aanbieders.

Begin 2014 stuurde de regering het voorstel voor de nieuwe Wet op de maatschappelijke ondersteuning naar de Tweede Kamer. De inhoudelijke lijnen zoals die hier zijn gekenschetst zijn daarin duidelijk te herkennen (TK 2013/2014b). Gemeenten worden met het wetsvoorstel verantwoordelijk voor het ondersteunen van de zelfredzaamheid en de participatie van mensen met een beperking, chronisch psychische of psychosociale problemen, zodanig dat mensen zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven. Voor mensen met psychische of psychosociale problemen of voor mensen die de thuissituatie hebben verlaten, al dan niet in verband met de risico's voor hun veiligheid als gevolg van huiselijk geweld, voorzien gemeenten in de behoefte aan beschermd wonen en opvang.

Enkele uitspraken uit de preambule bij deze wet illustreren de onderliggende overwegingen:

‘dat burgers een eigen verantwoordelijkheid dragen voor de wijze waarop zij hun leven inrichten en deelnemen aan het maatschappelijk leven, en dat van burgers mag worden verwacht dat zij elkaar naar vermogen daarin bijstaan;

dat het tevens wenselijk is nieuwe regels te stellen om de rechten en plichten van de burger meer met elkaar in evenwicht te brengen;

dat burgers die zelf dan wel samen met personen in hun naaste omgeving onvoldoende zelfredzaam zijn of onvoldoende in staat zijn tot participatie, een beroep moeten kunnen doen op door de overheid georganiseerde ondersteuning;

dat de ondersteuning van de zelfredzaamheid en de participatie van personen met een beperking, chronische psychische of psychosociale problemen, erop gericht moet zijn dat burgers zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven;

dat het in de rede ligt de overheidsverantwoordelijkheid voor het ondersteunen van de zelfredzaamheid en de participatie zo dicht mogelijk bij de burger te beleggen.’

Voor dit essay is van belang dat die inhoudelijke overwegingen niet uitsluitend verband houden met de vormgeving en uitvoering van de Wmo, maar met de inzet van het beleid op het sociaal domein als geheel.¹ Daarmee hebben ze in wezen betrekking op de waarden zoals die in onze samenleving centraal staan. Of beter: op de ontwikkeling van die waarden, want – zoals met name rondom de decentralisatie van de jeugdzorg inmiddels breed als inzicht wordt gedeeld – het gaat niet alleen om een institutionele herschikking (dat noemt men dan transitie), maar nog meer om een daaronder liggende cultuuromslag (dat heet dan transformatie). Een cultuuromslag die direct betrekking heeft op de manier waarop we in ons land samenleven en meer in het bijzonder op de manier waarop we elkaar direct in persoonlijk contact of indirect via de overheid bijstaan in tijden van nood en bij vraag om zorg.

1.2 In de arena: een clash van culturen

De RMO besloot de adviesvraag te beantwoorden na uitvoerig te hebben gesproken met mensen uit de praktijk en relevante partners te hebben gehoord. Daartoe heeft de Raad samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) gezocht. Samen hebben zij een reeks bijeenkomsten met burgers, professionals uit maatschappelijke organisaties en (gemeente)ambtenaren belegd. Velen van hen zijn drijvende krachten achter reeds (lang) in gang gezette initiatieven. Die initiatieven laten zien dat op tal van plaatsen activiteiten, projecten en samenwerkingsverbanden zijn ontstaan die vooruitlopen op de door het kabinet nagestreefde cultuuromslag en de meer praktische vormgeving op lokaal niveau daarvan.² De RMO plaatst daar wel de kanttekening bij dat veel van die initiatieven weliswaar veelbelovend zijn, ‘maar dat ze zich moeizaam verhouden tot de nog altijd dominante institutionele wereld en de bijbehorende structuren en reflexen die zowel in de samenleving als bij overheden en organisaties gemeengoed zijn’ (RMO ongepubliceerd). In aansluiting daarop bleek tijdens de bijeenkomsten ook dat er rondom de verdere ontwikkeling en de borging van

deze initiatieven tal van (veelal praktische) vragen leven. Denk aan zaken als financiering, continuïteit en verankering.

Toch lijkt de gemeenschappelijke suggestie van al die voorbeelden (en het gegeven dat er nog veel meer te vinden zijn!) en de passie waarmee de deelnemers die uitdroegen, erop te wijzen dat de tijd rijp is voor de cultuuromslag, om niet te zeggen dat die slag al geslagen wordt en soms zelfs welhaast al geslagen zou zijn.³ Verschillende publicaties waarin dergelijke voorbeelden worden beschreven onderstrepen dat nog eens (zie RMO nog te verschijnen en de daarin aangehaalde literatuur alsook verschillende schriftelijke bronnen en informanten die verderop in dit betoog aan de orde komen).

Echter, er is ook een ander beeld te schetsen. Zo zetten Duyvendak en Tonkens (2013) de kwestie op scherp toen ze in *NRC Handelsblad* enkele onderzoeken die direct verband houden met de beoogde veranderingen op het sociaal terrein presenteerden onder de kop: 'Wie wil zich nu laten douchen door de buurman'. Merk op dat de kop niet afgesloten wordt met een vraagteken – kennelijk is de vraag gezien de strekking van het artikel retorisch bedoeld: 'Niemand, toch zeker?'

Die retoriek sluit dan wel mooi aan bij de golf van reacties die loskwam toen *de Volkskrant* de contouren van de nieuwe Wmo naar buiten bracht (Herderscheê 2013).⁴ Opnieuw een prikkelende kop ('Vrijwilligerswerk in ruil voor zorg') en een toelichting die aangaf dat: a) bij het voorzien in een zorgbehoefte niet (langer) uitsluitend naar de overheid gekeken kan worden, terwijl b) bij ondersteuning vanuit de overheid ook een tegenprestatie gevraagd kan worden (nog afgezien van een eigen materiele bijdrage). De infographic op de voorpagina vatte het geheel kort en bondig samen (zie p.13).

De reacties betroffen die beide kanten van het pijlschema waarmee de krant het voorgenomen beleid schetste. Enerzijds veel afwijzend commentaar op de redenering dat er bij hulpvragen eerst (of ook) een beroep mag worden gedaan op de eigen kracht (persoonlijke mogelijkheden, steun uit de omgeving en materiele middelen); anderzijds in veel gevallen al net zulke negatieve reacties op de idee dat er voor hulp een tegenprestatie gevraagd zou mogen worden.



Aanwinst voor seksisme-museum

OPHEF OVER CADEAUFOLDER P18-19



Gevangen in een storm van ruimtepin

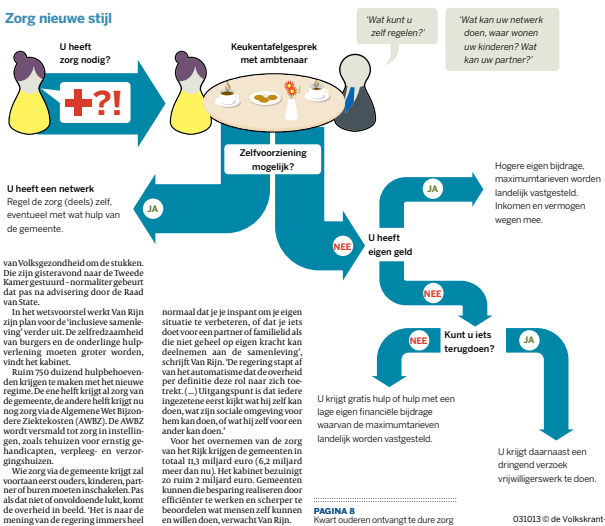
GRAVITY 3D IS ACHTBAANCINEMA IN OPTIMA FORMA V8-9

Staatssecretaris: hulpbehoevende ouderen mogen best iets terug doen voor de samenleving

Vrijwilligerswerk in ruil voor zorg

Van onze verslaggever Gijss Herdersch
DEN HAAG Ouderen, zieken en gehandicapten kunnen vanaf 2015 worden gecofinancierd met het dringende verzoek van hun gemeente om in ruil voor zorg vrijwilligerswerk te verrichten. Dit blijkt uit een concept voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015, dat het kabinet naar de Raad van State heeft gestuurd.

'Eenzaamheid kan mogelijk worden vermindert door bijvoorbeeld ouderen te laten voorlezen op de voor-schoolse opvang voor kinderen met een taalachterstand', schrijft PvdA-staatssecretaris Martin van Rijn van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in het kabinetvoorstel. Hij geeft nog een voorbeeld: 'Of de gepensioneerde boekhouder die rolstoelgebonden is, wordt vrijwilliger in het kader van de gemeentelijke schuldhulpverlening.'
 Dit 'vrijwilligerswerk' mag van de staatssecretaris niet verplicht worden opgelegd, zoals dat in het geval van bijstandsgerechtigden wel gebeurt. Niettemin krijgen gemeenten de ruimte van het kabinet om ouderen, zieken en gehandicapten op indringende wijze voor te houden dat zij in ruil voor de zorg die ze ontvangen best iets terug mogen doen voor de samenleving.
 Hoeveel hulp een oudere, zieke of gehandicapte eraks krijgt, zal vooral afhangen van de woonplaats waar men staat ingeschreven. Gemeenten krijgen wel grotere vrijheid bij de verdeling van de zorg. Zo mogen ze zelf bepalen hoeveel euro een hulpbehoevende kan bijdragen voor zijn of haar zorg, als ook hoeveel ondersteuning verwacht mag worden van familie en vrienden van betrokkene.
 De Volkskrant kreeg het voorstel van Van Rijn na een beroep op de Wet Openbaarheid Bestuur. Ook de Kamerleden Mona Keijzer (CDU) en Fleur Agema (PVV) vroegen het ministerie



van Volksgezondheid om de stukken. Die zijn gisteravond naar de Tweede Kamer gestuurd - normaal gebeurt dat pas na advisering door de Raad van State.
 In het wetsvoorstel werkt Van Rijn zijn plan voor de 'inclusieve samenleving' verder uit. De zelfredzaamheid van burgers en de onderlinge hulpverlening moeten groter worden, vindt het kabinet.
 Ruim 750 duizend hulpbehoevendens krijgen te maken met het nieuwe regime. De ene helft krijgt al zorg van de gemeente, de andere helft krijgt nu nog zorg via de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). De AWBZ wordt versmalft tot zorg in instellingen, zoalshuizen voor ernstig gehandicapten, verpleeg- en verzorgingshuizen.
 Wie zorg via de gemeente krijgt zal voortaan eerst ouders, kinderen, partner of buren moeten inschakelen. Pas als dat niet of onvoldoende lukt, komt de overheid in beeld. 'Het is naar de mening van de regering immers heel

normaal dat je je inspannt om je eigen situatie te verbeteren, of dat je iets doet voor een partner of familie als die niet geheel op eigen kracht kan deelnemen aan de samenleving', schrijft Van Rijn. 'De regering stapt af van het automatisme dat de overheid per definitie deze rol naar zich toetrekt. (...) Uitgangspunt is dat iedere ingezetene eerst kijkt wat hij zelf kan doen, wat zijn sociale omgeving voor hem kan doen, of wat hij zelf voor een ander kan doen.'
 Voor het overnemen van de zorg van het Rijk krijgen de gemeenten in totaal 1,1 miljard euro (2 miljard meer dan nu). Het kabinet bezuinigt zo ruim 2 miljard euro. Gemeenten kunnen die besparing realiseren door efficiënter te werken en scherper te beoordelen wat mensen zelf kunnen en willen doen, verwacht Van Rijn.

PAGINA B
 Kwart ouderen ontvangt te dure zorg
 031013 © de Volkskrant - ti

Advertentie

Gnoeg is gnoeg

Wim Daniëls

De opvolger van de succesvolle bundel *Koninkinn*

NU IN DE BOEKHANDEL

Voetnoot Mannelijkheid

NRC Handelsblad lijkt de laatste dagen geobsedeerd door mannelijkheid. Zaterdag schreef Ellen de Bruin over twee Amerikaanse psychologen die concludeerden dat mannelijkheid een kwestie van sociale status is. Een beleefde manier om te zeggen dat mannelijkheid uit winnen bestaat. En dinsdag herhaalde een dame in een opinie-stuk - onder het stuk stond dat de dame vrijgezel is, wat de indruk wekt dat vrijgezel een beroeps-gewoondede klacht dat Nederlandse mannen niet de deur openhouden voor vrouwen en niet meer betalen voor het diner van hun vrouw.

Kant stelde dat het huwelijk het wederzijds gebruik is van elkaars geslachtsteden. Anders gezegd, liefde is ruil-economie en ruil-economie schijnt populairder dan ooit. Maar wederzijds gebruik van elkaars geslachtsteden is dus niet aldoende, ook andere diensten dienen te worden aangeboden zoals toneelvoorstellingen.

Mannelijkheid is zo goed acteren dat je vergeet dat je aan het acteren bent. Hetzelfde geldt uiteraard voor vrouwelijkheid.

Arnon Grunberg

€ 1,80

Jaargang 92
 64 pagina's
 Nummer 27188

Belgie € 2,70
 Duitsland € 1,15
 Frankrijk € 1,15
 Laarburg € 2,70
 Oostenrijk € 1,15

031013

Wethouder René Peters (2013) uit Oss bracht de commotie samenvattend mooi onder woorden, toen hij schreef:

‘Kinderen vanaf 5 jaar moeten in de gemeente Gouda verplicht hun zorg-behoevende ouders helpen in de huishouding, kopt het AD. En staatsse-cretaris Van Rijn schijnt vrijwilligerswerk verplicht te willen stellen voor ouderen, zieken en gehandicapten die zorgafhankelijk zijn. Zijn die partici-patiefundamentalisten nu helemaal van de pot gerukt? Of liggen de zaken toch wat genuanceerder?’

Ik weet niet hoe het met jullie zit. Maar het lezen van dit soort kranten-koppen roept beelden bij me op. Van kleine meisjes die als een soort Asse-poester direct uit school de vloer moeten schrobben met koud water uit van die rammelende metalen emmers. En van dementerenden die verplicht moe-ten voorlezen op een kinderdagverblijf maar nooit verder komen dan pagina 1, omdat ze op het einde van die bladzijde vergeten zijn dat ze bovenaan waren begonnen. Ik ben wat betreft die beelden niet uniek. Twitter ontplofte bijna van de boze reacties naar aanleiding van de berichtgeving in de media.’

Vervolgens zoekt Peters de nuance, onder meer door met instemming staats-secretaris Van Rijn aan te halen die op Radio 1 aangeeft dat van het wets-voorstel een karikatuur wordt gemaakt en dat het een ‘belachelijk idee’ is om mensen te verplichten tot vrijwilligerswerk in ruil voor zorg.⁵ Hij wil juist een betrokken samenleving, geen ‘voor-wat-hoort-wat-maatschappij’.

Wie kan het daarmee oneens zijn? Maar toch: de beeldvorming doet ertoe. Deels als illustratie van politieke framing. Zo was het toch wel opval-lend dat de staatssecretaris als voorbeeld de suggestie deed dat ouderen op scholen bij kunnen dragen door voor te lezen, waarna het nos-journaal prompt het voorbeeld van een 82-jarige bijna blinde mevrouw opvoerde als illustratie bij de bespreking van zijn wetsvoorstel. Punt is dat daarmee niet alleen zichtbaar werd hoe een idee inderdaad tot karikatuur gemaakt kan worden, maar tegelijkertijd óók dat het concept van de nieuwe Wmo raakt aan diepgewortelde opvattingen over de manier waarop we als samenleving in zorgvragen voorzien.

De clash van culturen die nu in de arena van het publieke debat is waar te nemen, is direct van belang voor degenen die zich beroepshalve op het ter-rein van de Wmo (en breder: op het sociaal domein) bewegen. Die mensen staan centraal in dit essay.

1.3 Wat te doen met de professional?

Terwijl het publieke gesprek zich concentreert op de vraag wat de overheid nu wel of niet van de burger mag vragen en vice versa, blijft onderbelicht dat al die beoogde veranderingen (zowel institutioneel als cultureel, en dat ook nog eens in een context van bezuinigingen) direct van invloed zijn op de rol van de professional en de manier waarop hij of zij die rol invult.

Daarmee is de centrale vraag van dit betoog ingeleid. Die betreft de consequenties van de (beoogde) veranderingen voor de competenties van de professional, en in het verlengde daarvan de vraag hoe de professional zich daarop kan toerusten en hoe het resultaat van die toerusting kan worden geborgd. Analoog aan de beleidsagenda rondom de decentralisatie van de jeugdzorg kan deze vraag ook in één begrip worden samengevat:

Wat houdt de doorontwikkeling van de Wmo in voor de professionalisering van degenen die beroepshalve op het terrein van de Wmo actief zijn?

Daarmee is niet gezegd – integendeel – dat de doorontwikkeling van de Wmo geen gevolgen zou hebben voor de inzet van actieve burgers. Dat zou ook een beetje dwaas zijn waar we zojuist gezien hebben dat er bijvoorbeeld gesproken wordt over de inzet van dergelijke burgers in het onderwijs. Uiteraard spelen er dan vragen rondom de competenties van die actieve burgers (ofwel: over de kwaliteit van hun bijdrage). Maar dit betoog concentreert zich op de professional, mede omdat aan hem of haar ook bijzondere eisen gesteld worden in termen van het mobiliseren, faciliteren en/of begeleiden van burgers.

In het nu volgende deel kader ik het betoog nog wat verder in. Daarna komen de veranderende eisen aan de competenties aan de orde. Eerst aan de inzet van de professional in relatie met de burger, daarna in relatie met de (politieke) bestuurder. In beide gevallen spelen de begrippen *civil society* en *civic talk* een belangrijke rol. Vervolgens zien we een palet van mogelijkheden om je als professional werkzaam op het terrein van de Wmo zodanig toe te rusten dat je competenties voldoen aan de nieuwe eisen. Daarna gaat het over de vraag hoe te borgen dat mensen ook daadwerkelijk professionaliseren. We willen als samenleving immers verzekerd zijn van kwalitatief goede hulpverlening! Hier verschijnt het begrip ‘civiel effect’ in de arena.

Het met elkaar verbinden van deze drie begrippen (civil society, civic talk en civiel effect) leidt tot een voorstel voor professionalisering dat direct aansluit bij de beleidstheorie en dat qua potenties in leerrendement en maatschappelijke opbrengsten is te beschouwen als een waardig antwoord op de uitdagingen waar de professional voor staat.

Het betoog eindigt met enkele opmerkingen die direct gerelateerd worden aan de grondgedachte van de Wmo: een betrokken samenleving – hier verstaan als een samenleving waarin burgers en professionals zodanig bij elkaar betrokken zijn dat ze gemeenschappelijk staan voor de professionaliteit van de zorg en hulpverlening vanuit de Wmo.

De lijnen van het betoog zijn halverwege het traject besproken met ervaringsdeskundigen afkomstig uit bestuur, beleid, praktijk, onderzoek en advies. De inzichten die zij tijdens een brainstormsessie hebben gedeeld, zijn door het essay verweven, inclusief waar mogelijk verwijzing naar bronnen als publicaties en websites. Bovendien bieden de bijlagen 2 tot en met 6 de kans om nader kennis te maken met enkele van de praktijken waaraan zij hun inbreng hebben ontleend.

Noten

- * Aan de totstandkoming van dit essay is op verschillende manieren bijgedragen door: Yvonne Batenburg, Anita Boele, Michiel Eldering, Kees Fortuin, Bernice Kobes, Thecla Groot Koerkamp, Vincent Kokke, Suzan Mannens, Fred Meerhof, Marleen Okma, Jan Sniijders, Han Spanjaard, Marlou Timmerman, Juletta Vruggink en Harry Wagemakers. Graag dankt de auteur hen voor de kennis, ervaring, inspiratie en praktische support die hij van hen heeft gekregen. Het essay is er beter van geworden – en naar hij hoopt en vertrouwt de praktijk van het (samen)werken onder de nieuwe Wmo straks ook!
- 1 Zoals ook meteen in de eerste paragraaf (1.1.1 getiteld: Meer eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning op maat) van de Memorie van Toelichting valt te lezen.
 - 2 Verschillende van die voorbeelden leverden ook inzichten die verderop worden gepresenteerd, aangevuld met verhalen uit de praktijk.
 - 3 Ik baseer deze opmerking niet alleen op de beschikbare bronnen, waaronder de beschrijvingen die de RMO in zijn eigen advies van verschillende voorbeelden geeft, maar ook uit persoonlijke observaties tijdens die bijeenkomsten en gesprekken met verschillende deelnemers.
 - 4 Gebaseerd op de publicatie van de conceptteksten in oktober 2013.
 - 5 De uitspraak van de staatssecretaris sluit naadloos aan op de volgende tekst in de Memorie van Toelichting (TK 2013/2014, 33841, nr. 3, p. 24): ‘De regering wil de inzet van cliënten voor maatschappelijk nuttige activiteiten in het kader van dit wetsvoorstel geen dwingend karakter geven; de cliënt kan niet gedwongen worden om ‘in ruil voor’ de ondersteuning zulke activiteiten te verrichten op straffe van het verliezen van die ondersteuning. [...] De regering vindt het echter wel passend dat de gemeente de vraag naar de mogelijkheden in dit verband onderzoekt en met de cliënt bespreekt en spreekt de hoop uit dat de aanwezige kansen die dit mensen kan bieden in de praktijk steeds meer benut zullen worden.’

2

Uitgangspunten

2.1 Competenties

De doorontwikkeling van de Wmo heeft gevolgen voor de vakbekwaamheid van de professional. Die gevolgen zijn uit te drukken in de competenties waarover een goede professional dient te beschikken. Competenties bestaan uit het geheel van kennis, vaardigheden en houding, dat de professional geïntegreerd benut om te komen tot adequaat handelen in een bepaalde beroepssituatie.

Een eerste uitgangspunt voor dit betoog is de premisse dat de gevolgen van de doorontwikkeling van de Wmo vooral betrekking hebben op het werken vanuit het gedachtegoed van de nieuwe Wmo en de daarbij behorende uitgangspunten (zie hiervoor). Daartoe hoort wat mij betreft overigens ook het operationaliseren en op basis van praktijkervaringen ook weer voeden van dat gedachtegoed. We zien dat verderop terug als het gaat over het belang van 'kritische reflectie' in relatie tot professionalisering (vgl. Verhaar 2012; zie paragraaf 3.3).

Deze premisse impliceert dat specifieke kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn om bepaalde zorghandelingen of interventies te verrichten, niet aan bod komen. Ik denk dan aan technische vaardigheden (bijvoorbeeld hoe iemand te douchen) tot en met de wettelijke procedures en alles wat er verder bij komt kijken om bijvoorbeeld mensen op weg te helpen naar schuldhulpverlening (als onderdeel van een traject om sociaal isolement als gevolg van armoede te doorbreken). Dat alles verandert immers niet.

In het derde deel van dit essay vertaalt dit uitgangspunt zich in een focus op de bejegening van de burger en collega enerzijds en in de relatie naar de bestuurder anderzijds.

2.2 Economisch perspectief

Het tweede uitgangspunt dat in dit essay als axioma wordt gehanteerd, is dat de ontwikkeling van de Wmo (en breder van het sociaal domein) zowel qua institutionele vormgeving als voor wat betreft de onderliggende waarden gestalte dient te krijgen vanuit een (bedrijfs)economisch perspectief. Dat sluit direct aan op pleidooien dat de toekomst is aan de ondernemende professionals en/of dat mensen zich bewust moeten zijn van het maatschappelijk rendement van hun inzet (bv. Van Ooijen et al. 2012). Waar rendement betrekking heeft op het verschil tussen opbrengsten en investeringen valt daar ook toe te rekenen dat professionals in de toekomst geconfronteerd worden met forse bezuinigingen – met andere woorden: met persoonlijke bestaansonzekerheid.¹ En te midden van die onzekerheid vereist het bedrijfseconomische perspectief tegelijkertijd dat ‘tijdens de verbouwing de verkoop doorgaat’.

Dit alles stelt niet alleen eisen aan de competenties van de professionals (zoals ondernemend werken, focus op maatschappelijk rendement, omgaan met onzekerheid), maar ook aan de vormen om de ontwikkeling van competenties te ondersteunen. Die vormen moeten passen binnen de randvoorwaarden dat er slechts beperkte ruimte is in tijd en geld en dat het primaire proces er niet door verstoord mag worden.

Het is vanuit deze spagaat (grote inhoudelijke uitdaging, slechts beperkte tijd of ruimte en bovendien *going concern*) dat het professionele handelen zich dient te ontwikkelen naar de toekomst van de nieuwe Wmo. In paragraaf 4 passeren verschillende combinaties van leren en werken de revue, die tezamen een palet van mogelijkheden vormen om uit die spagaat te komen.

Noot

- 1 Overigens is het kunnen omgaan met onzekerheid ook een kwaliteit die deel uitmaakt van ondernemerschap.

3

Het professionele handelen civiel gepositioneerd

3.1 Bejegening van de burger

De in de inleiding opgenomen infographic uit *de Volkskrant* laat zien dat de professional (in dat plaatje: de ambtenaar) met de burger in gesprek moet. De centrale vraag waarmee hij of zij de burger tegemoet dient te treden is: ‘Wat kan die burger, met inbegrip van diens omgeving, zelf betekenen bij het aanpakken van zorgvragen?’¹

Een dergelijke bejegening van de burger zien we terug in initiatieven die al in gang zijn gezet. Om te beginnen gaat het er dan om de burger op een zodanige wijze aan te spreken dat die het eigen netwerk herkent en dat vraagverlegenheid naar de naaste omgeving toe wordt doorbroken.²

Het sociaal wijkteam biedt een context om je als team van professionals zodanig in te zetten voor de burgers dat zij daadwerkelijk participeren bij het werken aan de sociale ontwikkeling van de wijk. Dat vergt van de professionals competenties als creativiteit, durf, samenwerken en netwerken. Daarmee kun je mensen zodanig ondersteunen dat ze vanuit een achterstandspositie (mede)initiatiefnemer worden van een route ‘omhoog’, zoals dat bijvoorbeeld in Dordrecht-West gebeurt.³

Het vergt overigens iets in termen van houding, van bejegening en vervolgens in termen van ondersteuning om het primaat aan de burger te laten. Meer organisatorisch en ondersteunend dan werkelijke hulp bieden. Michiel Eldering (een van de ervaringsdeskundigen die het schrijven van dit essay hebben ondersteund) laat uit persoonlijke ervaring zien wat er gebeurt als je de vaardigheid hebt om vanuit de gemeente de juiste vraag aan de professionals te stellen.

Wijkteam in de schoolbank

Michiel Eldering, projectleider professionalisering GGD Rotterdam⁴, aan het woord:

‘We nemen plaats in de schoolbankjes van de vso⁵, verborgen in de nieuwbouw van IJsselmonde. De zesde wijkbijeenkomst in een deelgemeente van Rotterdam waar de gemeente met het Centrum voor Jeugd en Gezin en de deelgemeente uitlegt wat er gaat komen: het Nieuw Rotterdams Jeugd-stelsel.

Na de powerpointpresentatie in de kantine is het nu tijd voor discussie. Een ambtenaar van de deelgemeente zit het gesprek voor en ik ben de informant, de klos eigenlijk. Er is nogal wat cynisme bij de politie, de opbouwwerker, de schoolmaatschappelijk werker en anderen uit het jeugd-wijknetwerk. Alleen de jongedame van de organisatie voor begeleiding van jongeren met een beperking heeft er wel zin in. Mijn blikken dwalen af naar de tekeningen in het klaslokaal. De leerlingen zijn kennelijk bezig geweest met het maken van portretten van zichzelf. Ik wil wel een uurtje in de klas zitten, denk ik.

De volgende moeilijke vraag voor de gemeente: hoe denkt u dat nou te gaan doen...? In plaats van op de vraag in te gaan stel ik een wedervraag. “Stel, jullie zijn het jeugdwijkteam. Het team dat hier straks gaat beginnen. Gewoon, zo als we hier bij elkaar zitten. We kennen de koppies aan de muur in dit lokaal, daar werken we voor. Wat willen jullie dan nu als eerste met elkaar gaan regelen?”

Als een donderslag bij heldere hemel slaat de sfeer om, er komen concrete ideeën op tafel: “We moeten eerst van elkaar weten wie met welke jongere bezig is.” “Ja, we hebben een goed volgsysteem nodig...” Mooi, zo moet het dus werken, zo kan het dus werken. Kijk niet naar de grenzen, maar benut het speelveld. Echte professionals hebben weinig nodig om die rol te pakken. Misschien moeten wij ons dat als gemeente beter realiseren en ophouden de spelregels te blijven uitleggen.’

Meer in het algemeen kun je zeggen dat de sturing (zoals het voorbeeld ook laat zien) verschuift van de ‘systeemwereld’ van de overheid en instellingen naar de ‘leefwereld’ van burgers. Menigeen is wellicht geneigd om dat in verband te brengen met het aanpakken van zorgvragen en de eigen kracht die de burger wel of (nog) niet kan opbrengen, en met het netwerk waar

hij of zij een beroep op kan doen om op die zorgvragen een antwoord te geven. Maar er zijn ook burgers die (zonder directe zorgvraag) handelen uit kracht, drive en enthousiasme. Zij herkennen zich niet in het (alleen maar) hulpbehoevende of onmachtige beeld dat vaak (door de focus op zorg) van hen wordt geschetst.⁶ In relatie tot de eisen die met de nieuwe Wmo aan de competenties van de professional worden gesteld is dat een belangrijke les voor de vraag hoe je mensen tegemoet treedt.

Overigens, tot nu toe zagen we vooral voorbeelden waarbij mensen (burgers en professionals) elkaar letterlijk ontmoeten. Maar vandaag de dag zijn er heel nieuwe mogelijkheden om met elkaar in contact te treden. Dat zien we in verschillende van de voorbeelden die Hilhorst en Van der Lans (2013) aanhalen wanneer zij willen laten zien hoe burgers 'doe-het-zelvend' werken aan een samenleving waarin mensen elkaar op enigerlei wijze bijstaan. Voor de professionals vereist het digitale competenties om langs die weg maatschappelijke ondersteuning te kunnen mobiliseren (of anderen te faciliteren om zulks te doen).

Het is hier niet de plaats om de noodzakelijke digitale competenties in termen van kennis, vaardigheden en houding tot in detail te analyseren.⁷ Ik zou dat mezelf, als iemand wiens houding op dit vlak nog te kenmerken is door verbazing over de schijnbaar grenzeloze mogelijkheden, ook niet toevertrouwen. Toch wil ik twee inzichten onder de aandacht brengen die direct in het oog springen.⁸ De eerste is dat er ook een groot beroep op organisatorische competenties (met inbegrip van flexibiliteit) kan worden gedaan: want als een digitale actie aanslaat, kan het werkelijk zeer snel zeer groot worden. Het vergt nogal wat om de dan loskomende energie in goede banen te leiden. Het tweede inzicht is dat het netwerk waar een burger een beroep op kan doen vanuit de digitale wereld óók onverwacht groot kan zijn doordat onbekenden zich bereid kunnen tonen een bijdrage te leveren.

De Boer en Van der Lans (2013) brengen het bovenstaande onder één noemer als ze in navolging van Movisie spreken over de 'achter de voordeur'-professional. Dergelijke AdV'ers moeten 'holistisch' kunnen kijken, met oog voor *alle* problemen in een huishouden (en dus niet enkel voor de kwesties die gerelateerd zijn aan de discipline waarin ze zijn opgeleid). Vervolgens moeten ze bij het aanpakken van die problemen uitgaan van de eigen kracht van het gezin. In de functieprofielen die voor de AdV-professional in ontwikkeling zijn, vertaalt dat zich in begrippen als creativiteit, coaching, verbinding en innovatief werken. Ze werken dat nader

uit als stilstaan bij de manier waarop de professional zich verhoudt tot de burger:

‘Dat “dagelijks leven” van burgers is het vertrekpunt, in zijn volle breedte en diepte. De kern van sociale professionaliteit is, dat ze bij dat dagelijks leven aansluit en ambachtelijk bijdraagt aan noodzakelijk onderhoud en herstel, met het volste respect voor de burger die er het middelpunt van vormt. Dat betekent dat informele zorg – en breder: burgerkracht – niet langer het verlengstuk van professionele interventies is, maar de basis waarop die interventies kunnen starten. Eigen Kracht conferenties zijn geen instrument dat professionals kunnen inzetten als ze er zelf niet uitkomen en graag “het netwerk rondom de cliënt” beter willen benutten. Het gaat er niet om dat netwerk bij de hulpverlening te betrekken, het is net andersom: de hulpverlening bij dat netwerk betrekken. En de burger, die is geen cliënt – tenzij in de strikte relatie met een dienstverlener. Veel vaker is hij eigenaar en producent van zijn eigen leven. Dat is niet minder dan een Copernicaanse wending. Zo min als de zon om de aarde draait, vormt de professional het middelpunt van het sociale (De Boer en Van der Lans 2013: 50).’

De vergelijking met Copernicus dient echter verder te worden doorgetrokken. Het gaat niet alleen om de positie van de professional ten opzichte van de burger en vice versa, het gaat meer principiële om de levensbeschouwelijke vraag wat we als *sociaal* definiëren. Met andere woorden, het gaat niet alleen om transitie, maar ook om transformatie – om de beoogde cultuuromslag. Dat brengt ons bij die waarden en de vraag hoe die te verwoorden.

3.2 Civic talk: vanuit waarden

De tot nu toe gepresenteerde voorbeelden dekken namelijk slechts een deel van het professionele handelen naar de burger. Mede-eigenaarschap en co-creatie bij een concrete activiteit zijn iets anders dan het ‘delen’ (ik kom even verderop op dit begrip terug) van het verhaal dat achter de nieuwe Wmo schuil gaat. Je kunt weliswaar zeggen dat deze voorbeelden als het ware voorlopers van dat nieuwe verhaal zijn, maar daarmee is dat verhaal nog niet gemeenschappelijk gedeeld, laat staan gedragen.

Paradoxaal genoeg blijkt dat uit de actie die op gang kwam na de grote brand in het centrum van Leeuwarden. '058 helpt 058' houdt in dat via sociale media allerlei vormen van ondersteuning werden gemobiliseerd om de mensen bij te staan die huis en haard waren kwijtgeraakt. Een mooi voorbeeld van de betrokken samenleving zoals het kabinet die voorstaat? Misschien, maar merk dan wel op dat initiatiefneemster Marijke Roskam tegelijkertijd nadrukkelijk afstand nam van de inzet van het kabinet toen ze aangaf een hekel te hebben aan het begrip 'participatiesamenleving'. Zij zet daar liever de term *mienskip* tegenover. Dat betekent 'gemeenschapszin' in het Fries, maar de term werd in het verleden ook wel gebruikt om loyaliteit aan eigen taal en natie mee aan te duiden.⁹ Daarmee onderstreept Roskam voor de ontwikkeling van de Wmo het belang van de vraag naar de onderliggende waarden (inclusief de daarvoor gehanteerde woorden) – met andere woorden: het belang van de cultuur.¹⁰

Keereweer et al. (2013) bepleiten in dit verband dat bestuurders het instrument van de civic talk inzetten. Zij stellen dat het grote voordeel van de civic talk is dat een directe ontmoeting tussen mensen hen de kans biedt om zicht te krijgen op elkaars werkelijkheid en de daaraan gekoppelde waarden en normen. Zij hebben het begrip ontleend aan Borgman et al. (2012), die het als volgt definiëren:

'Wat zouden we onder civic talk kunnen verstaan? Civic talk is niet de formele taal van de politiek of de bestuurlijke bureaucratie. Het is niet de taal van politieke programma's of de debatten in vertegenwoordigende organen, noch die van ambtelijke stukken en beleidsnota's. Civic talk is de taal die de alledaagse ervaring van mensen verbindt met een maatschappelijke visie en met politieke idealen. Het is een taal die het mogelijk maakt om concreet ervaren onvrede te verbinden met inzicht in maatschappelijke mechanismen en verhoudingen en langs deze weg om te zetten in een strategisch doordracht optreden.' (Borgman et al. 2012: 533)

De onderliggende idee is dat met inzet van dit instrument de civil society direct mee de koers uitzet, met andere woorden, de leidende waarden bepaalt en operationaliseert, waardoor men mede-eigenaar wordt van de ontwikkeling. 'Delen', het woord dat hiervoor is gebruikt, is daarbij niet te verstaan als mededelen, maar als deelgenoot maken. Dat wil zeggen: in gedeelde verantwoordelijkheid komen tot inzichten over de gewenste

waarden en de manier om die te operationaliseren. De verwachting is dat op die manier de beoogde ontwikkeling (eventueel geamendeerd als uitkomst van die civic talk) meer kans van slagen heeft dan wanneer deze wordt ervaren als onder een fraaie vlag afgekondigde bezuinigingen die tot gevolg hebben dat mensen in hun rechten (!) worden gekort. Anders gezegd: 'voor een vitale civil society is een "democratische ervaring"¹¹ van burgers nodig: zij moeten een bepaald probleem ervaren en zelf de bereidheid hebben om tot collectieve actie over te gaan' (RMO 2013: 53).

Dat sluit naadloos aan op de inzichten van Jos Fleskes, waar die de civic talk ziet als mogelijkheid om in Oost-Nederland in verbinding tussen onderwijs, zorg en wijk (met andere woorden, als civil society) in te vullen wat men bij passend onderwijs als gepast definieert en hoe men dat gezamenlijk kan vertalen in een gemeenschappelijke inzet ten behoeve van het kind met een zorgvraag. Dat daarmee ook een tekort van in casu 40 miljoen euro zou kunnen worden vereffend, is in zijn redenering tot de oplossing van een tweede-ordeprobleem gereduceerd.¹²

3.3 De professional in de civic talk

Waar het organiseren van zo'n civic talk door Keereweer et al. (2013) aan de bestuurder is toegedacht, zal het in de praktijk de professional zijn die de rol krijgt toebedeeld om die organisatie daadwerkelijk uit te voeren.¹³ Dat vergt een aantal organisatorische kwaliteiten en daarbovenop het inzicht wat met zo'n civic talk wordt bedoeld. Ook dient de professional te begrijpen dát en hoe in dat gesprek over waarden de verschillende beleidsterreinen met elkaar samenhangen. Want voor de burger grijpen de uitdagingen van de nagestreefde cultuuromslag in op zowel werk en inkomen als op jeugd(zorg), welzijn, zorg en (passend) onderwijs.

Daarenboven is het organiseren van een dergelijk gesprek ook een omslag, waarbij de burger de facto mede-eigenaar wordt van de ondersteuning en de onderliggende waarden. Reden voor Keereweer et al. om de bestuurder op te roepen zich te ontwikkelen richting dienstbaarheid. Die oproep strekt zich in termen van houding en bejegening uit tot het gehele professionele veld. Dat sluit nauw aan op het pleidooi van Frissen (2013) wanneer die te berde brengt dat als de staat (ofwel: de politicus) gezaghebbend grenzen wil stellen, ze dat slechts vanuit een positie van distantie kan

doen (p. 227). Als hij zegt 'Elegantie is juist gelegen in het verschillend zijn van politici en samenleving' (p. 229) kleurt hij het begrip 'dienstbaarheid' esthetisch in. Dat sluit aan op zijn betoog waarin hij zich afkeert van 'de staat en zijn gesubsidieerde professionals die weten wat goed is en verleiden tot gedrag dat met dit beeld in overeenstemming is' (p. 224).

Ik sluit me daar van harte bij aan, maar zie tegelijkertijd een rol voor de staat en zijn professionals weggelegd om te bevorderen dat die civic talk wordt gevoerd. Anders gezegd, het hoort tot hun competenties om dat gesprek – zo men wil: de zoektocht naar het goede – te organiseren. Maar dan vanuit een positie van dienstbaarheid. Dus zonder een claim op 'waarheid' vanuit gezag dat aan de status van de eigen bijzondere (professionele, dan wel politieke) positie is ontleend. Kortom, hier komt de wijze van bejegenen van de burger opnieuw om de hoek kijken. En dan niet gericht op het sturen van diens gedrag in een gewenste richting, maar ter stimulering van het definiëren van die richting via de civic talk.¹⁴

Desalniettemin, laat er geen misverstand over bestaan: de professionals maken (net als de bestuurder trouwens) óók deel uit van de civil society. Ook zij worden dus uitgenodigd om het gesprek over de koers van de Wmo, en breder het sociaal domein, en de onderliggende waarden te voeden. En om vervolgens de uitkomsten te operationaliseren naar inhoud en vorm, met inbegrip van ieders rol op reis naar wat sinds de eerste Troonrede van Koning Willem-Alexander bekend staat als de participatiesamenleving. Overigens sluit deze gedachte ook aan bij de idee dat professionals vanuit bezieling (Verhaar 2012) hun werk doen en dat ze daarbij gedragen worden door waarden. Van den Brink verwoordt dat onder de noemer *Eigentijds idealisme* (2011; zie verder Van den Brink 2012). Ik zie de professionals (met inachtneming van de oproep tot dienstbaarheid) dan ook zeker als deelnemer aan het gesprek.

Persoonlijk ben ik zelfs de opvatting toegedaan dat zij geacht mogen worden in de combinatie burger-professional een meerwaarde te hebben die zich nadrukkelijk uit in een actieve bijdrage aan dat gesprek en de morele oordeelsvorming over waar dat toe leidt (vergelijk Delnoij et al. 2006; zie ook Schipper et al. 2012). Anders en wellicht iets uitnodigender geformuleerd: het gaat om het delen van de eigen bezieling als grondslag voor het eigen functioneren, nu en in de toekomst, ten bate van de mensen voor wie de professional zich wil inzetten. Met die bezieling voed je de bestuurder, die nu eenmaal wat verder van de dagelijkse werkelijkheid

afstaat en voor wie het van levensbelang is daarmee wel in contact te blijven (vgl. Verhaar 2012; zie ook Wouters 2013).

Dat professionele handelen naar de bestuurder beperkt zich echter niet tot het organiseren van de civic talk, de actieve bijdrage daaraan met heel specifiek een rol in het delen van bezieling en van daaruit in dienstbaarheid met burgers mede formuleren en operationaliseren van leidende waarden. Het vergt ook kritische reflectie op de beleidstheorie én het delen van hoe zij vanuit kennis en ervaring reflecteren op bijvoorbeeld de verwachtingen rondom de inzet van eigen kracht en het sociale netwerk. Die rol is wezenlijk in de relatie met hun opdrachtgever (in de woorden van Frissen (2013): de staat). Dat komt doordat ze direct relevant is voor de kwaliteit van de sturing in termen van verwachtingenmanagement en integriteit naar alle betrokkenen door de overheid (vergelijk Keerweer et al. 2013).

Een voorbeeld van reflectie in termen van verwachtingenmanagement zien we terug in de volgende bijdrage aan de brievenrubriek van *de Volkskrant* (Hexspoor 2013).

Als zelfs Youp van 't Hek al niet kan voorlezen

Gemeenten gaan inwoners die zorg nodig hebben dringend verzoeken of ze in ruil daarvoor vrijwilligerswerk kunnen doen. Het is een voorstel van staatssecretaris Van Rijn. Ouderen kunnen bijvoorbeeld voorlezen op de voorschoolse opvang voor kinderen met een taalachterstand. Zo wordt gelijk eenzaamheid bestreden, las ik woensdag op de voorpagina.

Nu werk ik al enige jaren op een Amsterdamse school als kleuterjuf. En laat het nu net Kinderboekenweek zijn. Die woensdag kwam Youp van 't Hek bij mij op school voorlezen uit zijn nieuwe kinderboek *De snelste zebra van de wereld*. Een grote gebeurtenis, dachten wij allen. Collega's stormden al aan met hun camera's om die unieke gebeurtenis vast te leggen. Maar wie schetste mijn verbazing?

Youp, toch een ervaren cabaretier met een schat aan publiekservaring, las zijn boekje

in één ruk uit. Het duurde hooguit zeven minuten. De honderd kleuters en peuters die hem aanhoorden luisterden beleefd, maar bijna ongeïnteresseerd. En er gebeurde weinig. Waarom?

Activeren van voorkennis? Had-ie waarschijnlijk nog nooit van gehoord. Gebruikmaken van ondersteunende plaatjes? Evenmin. Laat staan van interactief voorlezen. Dat is blijkbaar een vaardigheid die mijn collega's en ik beter onder de knie hebben, concludeerde ik. Tja, het is tenslotte ook een vak: onderwijzen.

Van welwillende ouders die zo nu en dan komen voorlezen heb ik overigens geen betere prestaties gezien de afgelopen jaren. Hebben ze dan nog nóóit goed naar Sesamstraat of Klokhuis gekeken, vraag ik me dan af. Je zou er bijna een nieuwe Voorleesacademie voor willen starten, compleet met certificaat. En dus rijzen mij de haren te berge bij de nieuwe plannen van

dit kabinet. Ik zie mijn moeder met haar beginnende dementie al binnen komen stappen in zo'n peuterklas, alleen omdat ze bang is haar vaste schoonmaakhulpje te verliezen. Oh, ze zal het heerlijk vinden: al die vriendelijke kindergezichtjes om zich heen. Dat zeker!

Laat haar, als ze geen blackouts heeft, fruit snijden, luiers verschonen, vegen of nog liever: gewoon maar een beetje erbij zitten. Maar goed voorlezen? Uit alle verzamelde expertise blijkt dat taalachterstand niet wordt ingehaald door er slecht geschoolde mensen, laat staan leken, aan te zetten in ruil voor brood. Zet hooggeschoold personeel in voor kinderen in die leeftijdsfase met een taalachterstand. Alleen zo verbeter je hun toekomst.

MARCIA HEXSPOOR,
kleuterjuf, Amsterdam

Wat de schrijfster hier te berde brengt, snijdt meer hout dan de vele verontwaardigde reacties die neerkomen op de vraag (of beter het verwijt) hoe de staatssecretaris zich het voorlezen of anderszins verrichten van vrijwilligerswerk door dementerende ouderen voorstelt. Hier gaat het erom dat het uitvoeren van bepaalde activiteiten (zoals in casu voorlezen) noodzakelijke competenties vereist. Met andere woorden: dat het niet altijd reëel is om te verwachten dat de goede wil van mensen ook een-twee-drie in daden kan worden omgezet.¹⁵

De verontwaardiging van menige briefschrijver, twitteraar en 'reaguurder' gaat een slag verder: zij stellen de integriteit van de beleidstheorie en meer nog van de opsteller daarvan (dat wil zeggen, de staat c.q. de politicus) ter discussie. Zij het soms op een zodanige toon dat je vragen kunt stellen bij de integriteit van de betrokkenen. In de uitvoeringspraktijk is de professional degene die direct met al dat soort opmerkingen wordt geconfronteerd. Dat stelt eisen aan communicatievaardigheden, aan de kunst van het bejegenen, aan het inzicht dat dergelijke opmerkingen en de manier waarop ze worden geuit hoge eisen stellen aan de opzet van zo'n civic talk en wat dies meer zij.

Maar wat ik vooral zou willen benadrukken is dat de professional een rol heeft om vanuit zijn of haar expertise de beleidstheorie te behoeden voor een dusdanige naïviteit of eenzijdigheid dat de integriteit van de theorie en de daaruit afgeleide politieke koers (en daarmee ook van haar opstellers) met recht en reden in twijfel getrokken kunnen worden.

Mulder (2012) illustreert vanuit zijn professionele positie het belang van die inhoudelijke bijdrage als hij voor managers en beslissers het belang benadrukt van het hebben van inzicht in armoede, opvoeden en gezondheidsvraagstukken bij het ontwikkelen van beleid:

'En dat soort inzicht is natuurlijk nodig. Je kunt niet bouwen op burgerkracht als je niet weet wie er op dit moment op omvallen staan. Je kunt de maatschappelijke zorg niet decentraliseren als je aanneemt dat mensen een hoop verborgen zorgtalent hebben, maar nooit hebt gekeken hoe hun dagen nu al gevuld zijn. Je kan armoede niet aanpakken als je denkt dat die voornamelijk veroorzaakt wordt door werkloosheid (en daarbij de werkende armen, de onvolledige aow-ers, de chronisch zieken en de faillissementen vergeet). Je kunt wel terugvallen op storytelling en best practices, maar dat geeft je geen enkel inzicht in de mate waarin goede ideeën ook op te

schalen zijn naar andere situaties. Het is wat wetenschappers n=1-onderzoek noemen: onderzoek met één respondent (Mulder 2012).'

En juist dáár waar het gaat om het zoeken van de koers voor de Wmo, is de rol van de professional nadrukkelijk ook om wat Mulder omschrijft als *fact free politics* te voorkomen:

'In verkiezingstijd wordt de politiek wel verweten dat politieke opvattingen nauwelijks op feiten zijn gebaseerd. Misschien is het nog wel treuriger, dat ook beleidsmakers vaak weinig interesse in feiten hebben. De herziening van de Wmo in Amsterdam zou je als "fact free policy" kunnen omschrijven: hoewel er geen enkel inzicht is in de mobiliteitsproblemen van 65-plussers werd de leeftijdsgrens voor de taxivergoeding verhoogd naar 75 jaar. Als je eerst iets vindt, hoef je niet meer te zoeken; formuleer een ideaal (samenredzaamheid) en het maakt niet meer uit, wie er aan kan voldoen en wie niet.'

Nota bene: het gaat mij er bij deze laatste uitspraak van Mulder niet om of de leeftijdsgrens voor taxivergoeding nu wel of niet verhoogd moet worden. Het punt is dat het aan de professional is om te borgen dat het beleid gewaand met feiten tot keuzes komt, daar anders de integriteit van die keuze ter discussie te stellen is.¹⁶

Een bijzonder aspect van die integriteit staat centraal in Frissens *De fatale staat* (2013). Het betreft wat hij met de ondertitel van zijn boek omschrijft als de 'politiek noodzakelijke verzoening met tragiek'. Het is in dit verband aan de professional om de bestuurder te behoeden voor het koersen op het onmogelijke (in casu het voorkomen van gebeurtenissen die leiden tot een behoefte aan zorg en ondersteuning) en evenzogoed bij de burger de verwachtingen te temperen die deze aan de staat kan stellen. De maakbaarheid van het leven is beperkt, tragiek onvermijdelijk – al is het maar omdat voor ieder van ons geldt dat het leven van onszelf en van degenen die wij liefhebben kwetsbaar en uiteindelijk eindig is.

Noten

- 1 Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft het werkproces van de Wmo ook verbeeld, zie: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties/2014/01/14/wmo-2015-in-beeld.html>. Voor dit betoog is de infographic in *de Volkskrant* echter informatiever, omdat deze uitgaat van de vragen die in het zogenaamde keukentafelgesprek aan de orde komen en van de consequenties die de antwoorden op die vragen (zie 'Ja/Nee'-pijlenschema) hebben.
- 2 In bijlage 2 wordt dit punt vanuit de praktijk van Austerlitz Belang nader geïllustreerd.
- 3 Zie verder bijlage 3 over het sociaal wijkteam zoals dat in Dordrecht-West gestalte krijgt.
- 4 Zie website over het NRJ: www.rotterdam.nl/nieuwjeugdinstel@010jeugd.
- 5 Voortgezet speciaal onderwijs.
- 6 Bijlage 4 laat dat zien vanuit de Federatie Broekpolder.
- 7 Zie bijvoorbeeld www.ehealth.nl of het werk dat op dit vlak aan verschillende hogescholen wordt verricht, zoals het lectoraat ICT-innovaties in de zorg, aan de Hogeschool Windesheim (Hettinga 2009) of het lectoraat Eigen regie (Verhoef 2013) dat aan Hogeschool Leiden is verbonden.
- 8 Beide zeer herkenbaar in het voorbeeld van '058 helpt 058', dat in de volgende paragraaf aan de orde komt. Zie verder voor verschillende voorbeelden Hilhorst en Van der Lans (2013).
- 9 Ontleend aan het verslag van Hans Beerekamp in *NRC Handelsblad* van 23 oktober 2013 naar aanleiding van de uitzending *RTL Late Night*, waarin Marijke Roskam werd geïnterviewd door Humberto Tan (p. C9: 'Mienskip': "Lieverd we hebben alles!").
- 10 Om misverstanden te voorkomen: hier niet opgevat als de Friese taal (hoe lief die mij persoonlijk ook is), maar als 'het geheel van voorstellingen, opvattingen, waarden en normen die mensen zich als lid van hun samenleving hebben verworven d.m.v. leerprocessen en dat bijdraagt tot maatschappelijke eenheid' (De Jager en Mok 1978: 372).
- 11 RMO verwijst hier naar Dewey, J. (1954), *The public and its problems* (eerste druk 1927), Athens: Swallow Press.
- 12 Zie voor de inzet van Fleskes bijlage 5.

- 13 NB: ik reken de gemeenteambtenaar ook tot de professionals. Dit betoog is met andere woorden niet beperkt tot degenen die direct in (jeugd) zorg, welzijn enzovoort werkzaam zijn. Dat past overigens bij de rol die bij de nieuwe Wmo aan de gemeente(ambtenaar) is toebedacht (vergelijk de infographic waar *de Volkskrant* mee opende).
- 14 *NRC Handelsblad* (Ingmar Vriesema, 23 oktober 2013) beschrijft in contrast hiermee dat er nu trainingen beschikbaar zijn die bedoeld zijn om professionals 'te leren hoe zij burgers "in de eigen kracht" moeten helpen'. Waar een dergelijke vorm van professionalisering het vertrekpunt is van de weg naar de nieuwe Wmo, is het gevaar van 'libertair paternalisme' waar Frissen voor waarschuwt werkelijkheid geworden. Het artikel van Vriesema is het tweede deel in een serie artikelen over Alphen aan den Rijn, dat zich voorbereidt op de komst van extra gemeentelijke taken.
- 15 Wat nadrukkelijk niet wil zeggen dat mensen zich de vereiste competenties niet eigen kunnen maken. Aanhakend bij dit voorbeeld: de Voorleesexpress biedt een praktische en goede inwerk cursus interactief voorlezen. Zie voor dit project: www.voorleesexpress.nl.
- 16 En of Mulder in dit concrete voorbeeld nu wel of niet gelijk heeft, valt buiten het bestek van dit betoog.

4 De professional zélf civiel

4.1 Inleiding

De hiervoor in beeld gebrachte eisen die aan de professional in ontwikkeling te stellen zijn, zijn op verschillende manieren te verwoorden. Men denke aan kwaliteitskaders (zoals nu in ontwikkeling voor de inzet ten behoeve van jeugd), competentie- en opleidingsprofielen, handboeken (zoals Berk et al. 2012; Jumelet en Wenink 2012) en andere publicaties die de professional soms zelfs persoonlijk aanspreken (zoals Van der Lans 2010; De Boer et al. 2013). Dan zijn er uiteraard ook nog de discussiefora en andere vormen van uitwisseling via de sociale media.

Maar *hoe* kunnen mensen zich nu die nieuwe competenties eigen maken? Bij wijze van antwoord op die vraag is er op de markt een omvangrijk aanbod van diensten beschikbaar. Zo zijn er om te beginnen tal van conferenties en trainingen waar mensen zich gedurende een dag(deel) kunnen laten informeren over de nieuwste ontwikkelingen. Het is de vraag hoe effectief dergelijke bijeenkomsten zijn in termen van leerrendement, zeker als het (zie ook de vorige paragraaf) om houdingsvariabelen gaat vanwege de beoogde cultuuromslag. Het ligt voor de hand dat dit type activiteiten vooral een functie heeft op het vlak van bewustwording. Ten opzichte van meer intensieve vormen van opleidingen hebben ze echter wel één groot voordeel: ze zijn relatief goedkoop (dat wil zeggen: ze vragen beperkte tijdsinzet en out-of-pocket kosten).

Die meer intensieve vormen van opleidingen, zoals een meerdaagse training, een post-bachelor of zelfs een masteropleiding, bieden een grotere kans op het beoogde leerrendement, maar ze vergen dusdanige investeringen (out-of-pocket, maar meer nog in termen van tijd) dat ze op zijn best beschikbaar zijn voor een beperkt deel van de medewerkers. Een groter aantal mensen kan immers niet worden gemist, omdat tijdens de verbouwing de verkoop door moet gaan en ook omdat er onvoldoende middelen beschikbaar zijn.¹

Dit leidt er per saldo toe dat zowel vanuit theoretische overwegingen over het verwachte rendement als vanuit meer pragmatische overwegingen in termen van beschikbare middelen (uren en *cash*), het antwoord op

de vraag 'hoe' gezocht moet worden in combinaties van leren en werken. Anders gezegd, in situaties waarin mensen al doende nieuwe competenties ontwikkelen, zich die eigen maken en ook tegelijkertijd in de beroepspraktijk toepassen. Waar 'cultuur' als sociaal verschijnsel per definitie gerelateerd is aan een gemeenschap valt bovendien te verwachten dat de meest veelbelovende antwoorden zijn te vinden in situaties waarin professionalisering niet enkel de individuele professional, maar ook diens (wijk)team en/of organisatie en de naaste omgeving (dat wil zeggen, de civil society) betreft.

De volgende voorbeelden zijn vanuit die optiek verzameld. Daarbij is gebruikgemaakt van een aantal praktijkervaringsdeskundigen die onder meer zijn gemobiliseerd voor een gesprek over dit onderwerp en van voorbeelden uit het eigen netwerk.

4.2 Werken en leren met en van elkaar

Elise Heinsbroek en Leonie van der Wielen behoren als gedragswetenschapper en teamleider tot het middenkader van Stek Jeugdhulp. Zij zoeken naar een werkwijze om de eigen collega's te confronteren met de uitdagingen die aan hun competenties worden gesteld door de veranderingen in het sociaal domein. Die betreffen henzelf en ook degenen met wie zij nu en in de toekomst samenwerken in de Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) – met het Bureau Jeugdzorg (BJZ) daarin opgenomen – en breder in het sociale wijkteam.

Daartoe ontwikkelen zij een aanpak gebaseerd op de Roos van Leary.² Hun onderliggende overweging daarbij is dat de Roos verwijst naar gedachtegoed dat bij de doorsnee sociale professional bekend is in het werken met cliënten. Dat zien Heinsbroek en Van der Wielen als een fundament om het ook op henzelf toe te passen. Ze noemen dat *'practice what you preach'* als instrument om te werken aan houding. Want de Roos van Leary confronteert mensen met hun eigen opstelling – in dit geval dus de opstelling ten opzicht van de veranderende beleidstheorie en de implicaties daarvan voor de inrichting en uitvoering van het werk als sociaal professional – met inbegrip van de bestaansonzekerheid door dreigende bezuinigingen. Daarmee is het een instrument uit de categorie waartoe bijvoorbeeld ook de 360-gradenfeedback, (andere vormen van) intervisie of het werken met het

enneagram te rekenen zijn. Allemaal methoden die bedoeld zijn om elkaar als het ware diep in de ogen te kijken en zo te bevragen op en te ondersteunen in het werken aan de toekomst en het leren om als individu, team en organisatie de weg naar die toekomst op te gaan.

Een ander voorbeeld (zie pag. 35) laat zien dat dit van elkaar leren ook in gesprekken bij de mensen thuis gebeurt. Het keukentafelgesprek, dat een mogelijkheid kan zijn om burgers op een zodanige wijze te bejegenen dat ze zicht krijgen op de potentiële bijdrage van het eigen netwerk, is ook een moment van intervisie.

Dat spiegelen aan en met elkaar is ook de kern van een leerpakket Wmo-competenties zoals Movisie dat via de website aanbiedt. Met dat pakket kom je tot antwoorden op tien vragen die de uitdagingen in termen van kennis, vaardigheden en houdingscompetenties bij het werken met de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl representeren:

1. Hoe verhelder ik vragen en behoeften?
2. Hoe versterk ik eigen kracht en zelfregie?
3. Hoe word ik meer zichtbaar en ga ik op mensen af?
4. Hoe stimuleer ik verantwoordelijk gedrag?
5. Hoe stuur ik aan op betrokkenheid en participatie?
6. Hoe verbind ik gezamenlijke en individuele aanpak?
7. Hoe werk ik samen en versterk ik netwerken?
8. Hoe beweeg ik mij in uiteenlopende systemen?
9. Hoe doorzie ik verhoudingen en anticipeer ik op veranderingen?
10. Hoe benut ik mijn professionele ruimte en ben ik ondernemend?

Het uitgangspunt is dat men tijdens een teambijeenkomst van 60 tot 75 minuten aan de slag gaat met zo'n module. Die wordt afgesloten met een individuele concrete actie, gericht op het gedurende enkele weken zelf verder oefenen met de betrokken competentie(s). Het pakket combineert op deze manier leren en werken, zowel collectief als individueel, en doet dat nadrukkelijk ook vanuit een kostenooqpunt, want: 'Zonder dat er een trainer aan te pas komt!'⁵

Leren van elkaar

Jan Snijders, Austerlitz Belang – Austerlitz Zorg³, aan het woord:

‘De ervaring in Zeist bij de keukengesprekken is dat zij zich na afloop afvragen: was dit nu een gekanteld gesprek? Ik vind het vreselijk jargon, maar zo noemen ze het. Nuttig zijn dan intervisiegesprekken in groepen. De Orde van Organisatieadviseurs heeft daar in het verleden technieken voor ontwikkeld die uitermate nuttig zijn. Op die technieken ga ik nu even niet in. Maar het komt erop neer dat gesprekken worden behandeld, niet door erover te praten, maar door letterlijk te vertellen wat er gezegd werd en hoe je reageerde: naspelen dus. Dan zoeken naar de motieven en waarden waarom je zo reageerde en het oefenen met andere reacties. Het is daarbij extra nuttig als je ervaringsdeskundigen kunt vinden die deel uitmaken van zo’n intervisie groep.

Ervaringsdeskundigen zijn burgers met in dit geval ervaringen met zorginstellingen. Die ervaringen zijn vaak niet echt positief. Een ervaringsdeskundige heeft in eerste instantie ervaringsinformatie. Via opleiding is dat uit te bouwen tot ervaringsdeskundige. Dit vraagt van professionals dat ze bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en het eigen functioneren in zo’n case aan de orde te stellen.⁴ Ook moet je kennis van en ervaring met intervisietechnieken hebben, tijd hebben (of nemen!) om te werken aan kwaliteit in handelen, en last but not least moet je gebruik (durven!) maken van ervaringsdeskundigen, deze opzoeken, aantrekken en opleiden.’

4.3 Vanuit de blik op toegevoegde waarde

Een andere manier om als professionals samen te leren in combinatie met een economische blik komt naar voren vanuit de Amsterdamse jeugdzorgpraktijk. Breed et al. (2013, hoofdstuk 6) beschrijven hoe in hun organisatie het besef doordringt dat er nog een wereld te winnen is bij het wegwerken van overbodige bureaucratie en andere verspilling in het werk. Zij komen uit bij het denken in termen van ‘waardewerk’. Dat houdt in dat ze erop mikken om alleen nog datgene te doen wat aantoonbaar toegevoegde waarde heeft voor het realiseren van de missie om ieder kind blijvend op de veiligheidsnorm te brengen.⁶

In het voorjaar van 2011 valt alles binnen hun organisatie in feite op zijn plek. Een daarvoor speciaal vrijgesteld team van medewerkers krijgt ruim vier maanden de tijd en de ruimte om op basis van de Vanguard-methode het eigen werk opnieuw uit te vinden. De hoofdgroep krijgt eerst een training 'waardewerk'. Daarna licht men met de 'waardewerkbril' op de huidige werkwijze door. Weekagenda's, e-mailboxen, dossiers en werkprocessen worden doorgelicht op wat waardewerk is en wat verspilling. De conclusie van de professionals zelf is dat circa 60% tot 70% van de huidige werkwijze geen waardewerk is. De schok is groot en een lichte depressie onder de medewerkers is het gevolg, hoe vaak ook benadrukt wordt dat zij systeemfouten aan het licht hebben gebracht die ze zichzelf niet persoonlijk mogen aanrekenen. Wel is voor iedereen het urgentiegevoel groot dat het anders moet.

Vervolgens ontwikkelt dit team een nieuwe werkwijze, die overigens voor een deel te kenmerken is als een nieuwe (of wellicht beter: expliciete) combinatie van allerlei inzichten die al in de organisatie en bij de mensen die daar werken beschikbaar zijn. Voor dit betoog is nog van belang dat de resultaten vervolgens niet organisatiebreed worden 'uitgerold' door de ontwikkelde beste praktijken in korte trainingen over te dragen aan de rest van de medewerkers. Bewust wordt gekozen voor een methode van 'inrollen'. Want men heeft gedurende dit leer-, werk- en ontwikkeltraject geleerd dat de fase waarin medewerkers leren om door een 'waardewerkbril' kritisch te kijken naar hun huidige werkwijze, cruciaal is om het besef te laten doordringen dat het echt anders moet en kan. Met andere woorden: vanuit ervaringen met leren en werken ontwikkelt men een inzet op verdere professionalisering van collega's, organisatie en samenwerkingspartners die ook als leren op de werkplek te karakteriseren is. Tegelijkertijd heeft die professionalisering een directe economische opbrengst. Dat doet ertoe, omdat de nieuwe Wmo (net als de andere decentralisaties in het sociaal domein) gepaard gaat met een financiële taakstelling. Het op deze manier gestalte geven aan de (nieuwe) werkwijzen van de sociale wijkteams, die we nu her en der zien ontstaan in het Wmo-veld, biedt de mogelijkheid om meerdere vliegen in één klap te slaan.

Waarbij opgemerkt zij dat dit 'inrollen', in de zin dat het mensen de ruimte biedt om zelf het wiel uit te vinden, tegelijkertijd is te beschouwen als een 'professionele' variant op de civic talk. Zij het nu niet zozeer in gesprek met de leefgemeenschap (de civil society) als wel in de

werkgemeenschap. Op het moment dat men zich van die analogie bewust is en vandaaruit als professional ook ten opzichte van de burger functioneert, is een zichzelf versterkend proces van leren en werken mogelijk, met rendement zowel vanuit professioneel als vanuit 'civiel' perspectief.

4.5 Verticaal en horizontaal: leren en werken met het middenkader

Het hiervoor beschreven voorbeeld is een vorm van horizontaal leren.⁷ Dit biedt professionals de mogelijkheid om vanuit hun gebundelde expertise, en op basis van praktijksituaties, samen werkwijzen te optimaliseren en te ontwikkelen (inductie) die van waarde zijn voor kinderen, jongeren en hun ouders (praktijkontwikkeling).

Door co-creatie als basis te nemen voor het gezamenlijke leerproces, krijgen deelnemers (middenkader en/of professionals) een gevoel van eigenaarschap. Dit levert op dat zij in plaats van een onzekere positie, een positie krijgen waarin ze meer grip op het ontwikkelproces hebben. Een proces van *learning by doing* alleen is (naar de mening van Kobes en Vrugink, 2013) van beperkte waarde.

Pas als het onderliggende proces van ontwikkeling van leiderschap en eigenaarschap daarin meegenomen wordt, is sprake van daadwerkelijk co-creëren. Naast aandacht voor leiderschap en eigenaarschap zijn noodzakelijke ingrediënten in een proces van co-creatie (vrij naar Stam 2012):

- werken aan een urgent doel dat nieuwsgierigheid en enthousiasme naar boven haalt;
- een coöperatieve werkwijze hebben die rust op gelijkwaardigheid, waardoor kwetsbaarheid en feilbaarheid van elkaar geaccepteerd worden, wat weer een voorwaarde is voor onderlinge zorg en toewijding;
- horizontaal en grensoverschrijdend leren (dus niet verkokerd en gefragmenteerd);
- via reflectieve communicatie verschillen en storingen productief weten te maken.

Teams die zo werken noemt Gratton (2007) *hot spots*. Die richten – geholpen door activerend leiderschap – hun productief vermogen en energie op positieve krachten: een gemeenschappelijke visie en een operationalisering van de hogere doelen en waarden van de organisatie ('waartoe zij op aarde

is') in hun dagelijkse doen. En dat is waar het om draait in een veranderproces zoals dat van de nieuwe Wmo, en overigens van het sociaal domein als geheel.

Bij dat leiderschap zullen professionals in het dagelijks werk allereerst te maken hebben met het zogeheten middenkader. Kobes en Vrugink (2013) brengen hier de pendelbenadering voor het voetlicht als methode, waarin het middenkader vanuit zijn leiderschap een belangrijke rol vervult. Bij de pendelbenadering wordt een ontwerpgroep gevormd die top-down werkt. Deze groep geeft sturing door het maken van een globaal ontwerp. De top is op deze manier kaderscheppend. Dit globale ontwerp wordt regelmatig en in een vroeg stadium door zogenoemde bottom-up (ontwikkel-) groepen beoordeeld. Dit in tegenstelling tot de originele top-downbenadering, waarbij door de top van de organisatie een volledige samenhangend en gedetailleerd ontwerp (blauwdruk) wordt neergelegd. Bij de pendelbenadering leveren bottom-upgroepen in pendelsessies hun kennis, ervaringen, ideeën en feedback op het globale ontwerp. Bestuurders en beleidsadviseurs laten zich op deze manier actief voeden voor het schetsen van nieuwe ontwerpstappen.

Het voordeel hiervan is dat direct *good practices* uit de praktijk meegenomen worden, het ontwerp aan en in de praktijk getoetst wordt en zo het draagvlak onder medewerkers wordt vergroot. Medewerkers geven mede sturing aan de nieuwe ontwikkelingen. Door deze kruisbestuiving (vergelijk Breedt et al. 2013) wint het globaal ontwerp aan kwaliteit, terwijl de activiteiten van de werkvloer in een vroegtijdig stadium stapsgewijs worden ontwikkeld en ingericht (Nieuwenhuis 2003-2008; Bennebroek Gravenhorst 2002).

Waar het hier gaat om de schakeling tussen het formele moment (het maken van een ontwerp) en het informele (de toepassing in de praktijk) op het collectieve niveau van het team ('de werkvloer') of de organisatie, is eenzelfde methode van steeds schakelen tussen het formele en het informele niveau van leren ook toe te passen op het individuele niveau.⁸ In het vinden van een combinatie van die twee ontstaat een aanpak die professionalisering zowel voor de medewerker als voor de organisatie productief maakt (zie verder Nieuwenhuis 2013).

Bij het werken volgens de pendelbenadering heeft het middenkader zoals gezegd een voortrekkersrol. Allereerst is het aan het middenmanagement om de *top* en de *bottom* van de organisatie met elkaar te verbinden.

Dit vereist – de term zegt het al – verbindend leiderschap. *Practice what you preach* is hierbij opnieuw een bruikbare mantra. Zelf laten zien (gedrag) wat de verandering die je verkondigt behelst. Het maakt de gewenste verandering zichtbaar en voelbaar. Dit is met een eenvoudig voorbeeld te illustreren: wat blijft er over van het concept ‘versterken van de eigen kracht’ als dit binnen de eigen organisatie geen naleving krijgt in de vorm van ‘versterken van zelfsturing en ruimte bieden aan professionals’?

Practice what you preach geldt overigens voor alle lagen in de organisatie: bestuurders, adviseurs, middenmanagement en uitvoerend professionals. Naast *practice what you preach* gaat het ook om eerst samen geloven (visie) en dan samen zien (toepassing), zoals eerder bij horizontaal leren en ontwikkelen naar voren kwam.

De analyse van Kobes en Vrugink (2013) over het leren op de werkplek is gevoed vanuit een praktijksituatie, die juist in de context van de nieuwe Wmo (en breder de ontwikkeling van het sociaal domein) van belang is. Het gaat hier namelijk om vier Rotterdamse partijen (werkzaam op het terrein van prestatieveld 2 van de huidige Wmo: jeugdgezondheidszorg, jeugdzorg en mensen met een beperking) waarvan de bestuurders besloten om met het oog op de toekomst de handen ineen te slaan. Vanuit die bestuurlijke impuls is een leer-werktraject op het niveau van het middenkader tot stand gekomen, dat dient als een begin van verdergaande samenwerking. Dat traject is juist hier van belang, omdat het fundament ervan ligt in het zich gemeenschappelijk eigenaar maken van de beleidstheorie – die de facto een afspiegeling is van hetgeen met de nieuwe Wmo wordt nagestreefd (zie ook Ouweneel en Kobes 2013).

4.6 De bestuurder prikkelt

In de interactie binnen het sociale wijkteam en tussen het team en de burgers (zie bijlage 3; zie ook De Boer en Van der Lans) kan het sociale wijkteam een leeromgeving bieden waarin aandacht is voor competentie-ontwikkeling en het gedragsrepertoire door onder andere casuïstiekbesprekingen, scholing en coaching. Dat laat onverlet dat de ontwikkeling naar een nieuwe (werk)cultuur, zoals vervat in een begrip als ‘participatiesamenleving’ en uitgewerkt onder de contouren van de nieuwe Wmo door gemeenten en maatschappelijke organisaties, gezien de hoge eisen die gesteld worden aan

deze professionals, vergt dat bestuurders er zorg voor dragen dat medewerkers voldoende gefaciliteerd worden op het gebied van scholing en training. Bestuurlijke aandacht en inzet geven daarbij een noodzakelijke impuls. De Dordtse wethouder Harry Wagemakers brengt dat tijdens een bijeenkomst in het traject naar dit essay als volgt onder woorden:

‘De rol van de gemeente en dus ook die van mij als wethouder verandert. In het verleden keek iedereen naar de gemeente als er een probleem was. De gemeente zou het wel oplossen. De gemeentelijke rol in het kader van de Wmo is nu veel meer het mede mogelijk maken in plaats van zelf het initiatief nemen. De gemeente krijgt dus een faciliterende rol.

Maar stel nu dat een initiatief wijkgebonden is, wat doe je dan als gemeente richting andere wijken? Dan zeg je tegen andere groepen dat ze het kunstje van die ene groep af moeten kijken. Daarbij gaat er vanzelfsprekend ongelijkheid ontstaan. De context van mensen in verschillende wijken is anders, dus het gaat ook anders. Er zullen verschillen zijn. Maar waar ligt de grens van ongelijkheid? Wat mij betreft is het belangrijkste dat de toegankelijkheid van algemene voorzieningen gewaarborgd is en blijft. De maatwerkoplossingen kunnen anders zijn en de investering kan ook anders zijn. Dat komt door een andere context.

Op het moment dat die waarborging in gevaar komt, moet je ingrijpen. Kijk eerst naar de verschillen. Waarom komt de waarborging in gevaar? Wat kunnen we daaraan doen? We gaan werken vanuit verschillen.

Dan is er natuurlijk nog de vraag wat je doet om de omslag in het denken bij de burger te bevorderen. Een manier is om professionals uit het maatschappelijk middenveld de wijk in te laten gaan – ‘op gesprek’, en daarbij nadrukkelijk halen en brengen. Dat stelt eisen aan hun competenties.⁹ Professionals zijn gewend te kijken vanuit het aanbod. Ik wijs ze er nu op om te kijken vanuit de samenleving. Dat wil zeggen: als schakel tussen de wijk en de gemeente. Zodat ze aan de ene kant bijdragen aan het bewerkstelligen van de omslag bij de burger (en we weten dat er ook in ‘lastige wijken’ al tal van initiatieven zijn die daarbij aansluiten), en aan de andere kant de gemeente helpen een scherp oog te houden om te voorkomen dat er mensen door de bodem zakken. Ik stuur er dus op dat men naast een hulpverlener ook ambassadeur wordt van zowel de wijk als de gemeente.’

Een dergelijke prikkeling door een politiek bestuurder ontwikkelt zich tot een aanpak die gericht is op leren en werken voor zowel professional als bestuurder, als de ervaringen vanuit de praktijk worden vertaald naar de toekomst. Dat biedt handvatten om te transformeren (vgl. Blokker 2013). Idealiter ontstaat dan een wisselwerking tussen bestuurder en professional, waarbij de laatste zich kan onderscheiden als *'best person'* (zie Van den Brink et al. 2012¹⁰). Dat komt tegemoet aan de roep om autonomie die vanuit het professionele veld opklinkt, maar daagt tegelijkertijd uit om daar werkelijk betekenis aan te geven. Bovendien biedt het inzicht in de hindernissen die opgeruimd moeten worden om de beoogde ontwikkeling daadwerkelijk te realiseren. Met andere woorden, gespreksstof voor de invulling van het civiel gesprek vanuit de dagelijkse werkelijkheid van burgers en professionals (vergelijk Van den Brink et al. 2012).

4.6 Naar het borgen van geleerde lessen

We hebben in deze paragraaf eerst stilgestaan bij de vraag wat de ontwikkeling van de nieuwe Wmo (en breder de ontwikkelingen op het sociaal domein) inhoudt voor de competenties van de professionals. Daarna kwam aan de orde hoe die competenties dan (verder) te ontwikkelen. Het daarop aansluitende issue is hoe het resultaat van die ontwikkeling ook op zo'n manier vast te leggen is dat iedereen kan zien dat de betrokken professional voldoet aan de aan hem of haar te stellen eisen. Dat brengt ons bij het volgende deel van dit essay.

Noten

- 1 Zo geven Breedt et al. (2013, p. 57) aan dat het opleidingsbudget in bijvoorbeeld de jeugdzorg slechts 1% van de loonsom zou bedragen, hetgeen door hen als volstrekt onvoldoende wordt omschreven in vergelijking met de ambities op het vlak van professionalisering.
- 2 Zie bijlage 6 voor een karakterisering van dit instrument en een verdere uitwerking van dit voorbeeld.
- 3 Zie voor de aanpak van Austerlitz Belang: www.austerlitzbelang.nl.

- 4 Als persoonlijke observatie voegt Snijders toe dat zijn ervaring leert dat de goede professionals dit vaak opzoeken en de slechte professionals hier nooit zelf mee komen.
- 5 Zie: <http://www.movisie.nl/tools/leerpakket-wmo-competenties>
- 6 Omschreven als: 'het denken in termen van activiteiten die waarde toevoegen ten aanzien van de missie van een organisatie en activiteiten die neerkomen op verspilling'. Dit denken in toegevoegde waarde heeft een directe economische connotatie, al beperkt het zich niet tot toegevoegde waarde uitgedrukt in euro's. Vergelijk Schipper et al. over waardenmanagement, waarbij 'waarde' zowel economisch als sociaal en moreel wordt uitgewerkt (analoog aan de 3 P's van *profit, people, planet* die we kennen uit het maatschappelijk verantwoord ondernemen), met als toevoeging aandacht voor innerlijke motivatie (de auteurs spreken daar over de P van *pneuma*) – wellicht een buffer voor die schok en depressie die in de Amsterdamse casus een rol speelt bij de analyse van het werk in termen van waarde.
- 7 Ik volg in deze paragraaf onder dankzegging het betoog van Kobes en Vrugink (2013).
- 8 Het begrip 'schakelen' verwijst hier naar de *learning loops* en ontspringt daarmee aan het werk van Chris Argyris (1923-2013). Men denke hier ook aan de bekende trits *Plan-Do-Check-Act*.
- 9 Zie ook bijlage 3 over het Dordtse model.
- 10 Op www.bestpersons.eu is het mogelijk om in gefilmde portretten kennis te maken met enkele *best persons* en ook met de achtergrond van dit door Van den Brink et al. geïntroduceerde begrip.

5

Het civiel effect civiel verankerd

5.1 Certificering en civiel effect

Wanneer we de blik richten op de vraag hoe de kwaliteit van de geleerde en ten behoeve van de nieuwe Wmo te leren lessen te borgen en te verankeren, hoeven we niet het wiel uit te gaan vinden. Op het 'zuster'-terrein van het jeugdbeleid is immers al een aantal jaren sprake van een professionaliseringsagenda. Het ligt, zeker ook gezien de beleidsmatige én inhoudelijke samenhang van het sociaal domein, voor de hand om dan eerst eens te kijken hoe het er bij deze 'zus' bij staat. Uiteraard met de ambitie om aan deze voorloper inzichten te ontleen ter versterking van de nieuwe Wmo.

Eind september 2013 stuurde staatssecretaris Van Rijn van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de Tweede Kamer een onderzoek van Andersson Elffers Felix (AEF) naar de vormgeving van professionalisering in het nieuwe jeugdstelsel (TK 2013/2014a; AEF 2013). Het rapport knipt de inzet op professionalisering als het ware in twee delen. Enerzijds is er, conform de Memorie van Toelichting op de voorgestelde nieuwe Jeugdwet, de persoonlijke verantwoordelijkheid van professionals om zelf hun kennis en vaardigheden op peil te houden via onder andere na- en bijscholing. Anderzijds is er de inzet op de borging van kwaliteit van de inzet van jeugdhulp en -zorg. Die kwaliteit wil de regering borgen door meer beroepen onder registratie en tuchtrecht te brengen. De onderliggende gedachte is dat zo een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de verhoging van kwaliteit van de beroepsuitoefening en aan het beperken van overbodige bureaucratie (AEF 2013: 7).

Voor dit betoog is de borging van de kwaliteit van de professional via registratie belangrijk. Dat houdt in dat jeugdhulpaanbieders in principe worden 'verplicht om de vormen van jeugdhulp die zij uitvoeren, door of onder verantwoordelijkheid van een in het Kwaliteitsregister Jeugd geregistreerde beroepsbeoefenaar te laten verrichten' (AEF 2013: 14). Ofschoon

AEF naar voren brengt dat deze eis (na vertaling in een kwaliteitskader) gaat gelden voor het jeugdzorgdomein, valt uit het rapport ook af te leiden dat er gerede kans is dat die eis zich uiteindelijk zal uitbreiden naar het brede jeugdhulpdomein en uiteindelijk naar professionele inzet op het sociaal domein als geheel. Daarmee zijn we direct op het werkgebied van de Wmo gekomen (nog afgezien van het gegeven dat de Wmo ook expliciet betrekking heeft op jeugdhulp).

‘Daarnaast krijgen gemeenten te maken met meer nieuwe verantwoordelijkheden in het sociale domein dan het domein jeugd. Naast de nieuwe Jeugdwet worden zij ook verantwoordelijk voor de nieuwe Wmo en de Participatiewet. Allemaal decentralisatiebewegingen die uitgaan van de principes dat cliënten dichtbij, in hun eigen leefomgeving, met behulp van hun sociaal netwerk, informele zorg, ruimte voor de professional en een beroep op eigen kracht beter en effectiever geholpen kunnen worden.

Ook aanbieders en professionals werken vaak in de volle breedte van het sociaal domein en nemen het integraal cliëntperspectief als uitgangspunt. Een professionaliserings- en kwaliteitsbevorderingstraject uitsluitend gericht op jeugdhulp lijkt daarmee te beperkt’ (AEF 2013: 40).

Ofschoon er ruimte is om ook niet-geregistreerde professionals in te zetten, wijst AEF op de kans dat gemeenten als inkopers op safe zullen spelen door te kiezen voor de inzet van geregistreerde professionals – ook al sluit dat niet aan bij de voorkeur van de onderzoekers. Die bepleiten een onderscheid tussen criteria voor situaties waarin inzet van een geregistreerde professional noodzakelijk is en criteria voor situaties waarin dat niet het geval is.

Het is wellicht zinvol om een dergelijk onderscheid te maken, maar ik verwacht dat desalniettemin uiteindelijk de eis tot registratie algemeen geldend zal worden. Ik voel me daarbij gesteund door de aandacht die de Memorie van Toelichting besteedt aan kwaliteit en landelijke professionele standaarden (TK 2013/2014b).¹ Registratie heeft in dat verband immers een aantal belangrijke, ook politieke, voordelen. Zo kan, zeker in geval van incidenten, registratie een manier zijn om aan klant en samenleving te laten zien dat kwalitatief goede medewerkers zijn ingezet – te verstaan als: dat aan een algemene (minimum)norm is voldaan. Bovendien is registratie voor de professional als persoon ook een manier om aan te tonen dat hij of zij aan de eisen voor beroepsuitoefening voldoet.

Dit begint op het moment dat iemand een diploma behaalt dat toegang biedt tot de beroepsgroep. In de context van ons betoog is relevanter dat het ook een manier is om te laten zien dat je je vak hebt bijgehouden. Door dat inhoudelijk te koppelen aan algemeen geldende, landelijke normen (door of namens de overheid vastgesteld, idealiter ook verankerd in opleidingsprofielen) bied je de grootst mogelijke garantie voor *civiel effect*. Dat is een begrip dat het ministerie van Economische Zaken al in 2000 als sleutelbegrip bij de inzet op een leven lang leren naar voren bracht toen het inging op de beste manier om gedurende het werk verworven competenties algemeen te erkennen (EZ 2000: 18). De term hiervoor is EVC: erkenning verworven competenties, verwijzend naar de publieke erkenning en daarmee de waarde van een behaalde kwalificatie.² Die is als het ware van rijkswege gegarandeerd in de wijze waarop de kwaliteit van de desbetreffende opleidingen via overheidstoezicht is geborgd (TK 2013/2014b).³

Natuurlijk, er zijn bij zo'n inzet op registratie en certificering kanttekeningen te plaatsen. Het AEF-rapport laat dat ook zien, met name als het wijst op risico's van een nieuwe bureaucratie. Het punt dat op een voor iedereen (burger, professional, instelling en uiteraard opdrachtgever) herkenbare manier inzicht wordt geboden in de kwaliteiten van de professional, blijft echter overeind. Dat geldt niet alleen voor de geboden hulp, maar ook voor het gegeven dat daarmee de employability van die professional wordt vergroot. Een civiel effect strekt zich immers uit over het hele land. Dat betekent dat iemand, waar hij of zij ook solliciteert, aannemelijk kan maken dat hij of zij aan de algemeen geldende eisen voor de beroepsbeoefenaar in het sociaal domein voldoet.

5.2 Echter...

Het belang van het civiel effect is direct te herleiden tot het onderhouden van competenties om te borgen dat iemands registratie van waarde blijft. We zien dat terug in de dagelijkse praktijk, waar trainingen en vooral talloze conferenties aangeven te voldoen aan de eis tot accreditatie. Daar doemt in de context van dit betoog wel een probleem op. Dat gaat dan nog niet eens over de eerder gemaakte kanttekening dat het de vraag is of deelname aan dergelijke (meestal korte) trainingen of conferenties vanuit het beoogde leerrendement wel de geschikteste manier is om zich de competenties

die nodig zijn voor een cultuuromslag (en dan vooral op het vlak van houdingsvariabelen) eigen te maken. Het probleem is meer principieel van aard. We zien immers dat de ‘punten’ nodig voor certificering aan de congresbalie simpelweg worden gekoppeld aan deelname aan het congres. Of, nog scherper, aan registratie als deelnemer. Niemand die bewaakt of je na registratie wel hebt deelgenomen – laat staan of je ook actief hebt bijgedragen en daadwerkelijk iets hebt geleerd.

Het is natuurlijk wel te begrijpen dat het op deze manier gaat. Er zijn weinig middelen per werknemer beschikbaar, en een dagje naar een of andere congreshal heeft dan het voordeel van een goedkope manier om, in ieder geval op papier, aan (een deel van) de registratieverplichtingen te voldoen.



Er zit ook wel humor in de vaststelling dat je als econoom-van-huis-uit op die manier klaarblijkelijk het recht kunt verwerven om je (al is het maar voor een klein stukje) ‘arts voor maatschappij en gezondheid’ te noemen. Maar dat gezegd hebbende is het vooral de pervertering van het beoogde civiele effect die zorgen baart. Is dit nu werkelijk de manier om de kwaliteit van de professional te borgen?

5.3 Civiel effect via erkenning in eigen huis

Er is een alternatief denkbaar. Dat alternatief sluit veel beter aan bij de beoogde cultuuromslag, omdat het bouwt op de belangrijke waarde van onderling vertrouwen. Dat is, dunkt mij, een waarde die cruciaal is om samen te kunnen werken aan een participatiesamenleving (ofwel de nieuwe Wmo), die recht doet aan de positieve connotatie van het begrip 'participatie'. Het is ook een waarde die direct verbonden is aan het ideaalbeeld zoals de staatssecretaris dat onder woorden bracht toen hij zei een betrokken samenleving te willen en geen 'voor-wat-hoort-wat-maatschappij'.

In dit alternatief wordt het civiel effect bereikt doordat de toetsing, en daarmee de borging van het op peil houden van de competenties van de professional, binnen de eigen organisatie wordt uitgevoerd. Het is een werkwijze die teruggrijpt op een EVC-experiment dat is uitgevoerd bij Frico Cheese, een werkmaatschappij van wat nu Friesland Campina heet. Daar werd gekozen voor een werkwijze waarbij de zogeheten interne assessor de toetsing verzorgde. Die interne assessor behoorde zelf tot het middenkader. Als naar zijn oordeel de medewerker aan de competentievereisten voldeed, volgde formele certificering conform de eisen van de mbo-kwalificatiestructuur. Het civiel effect van deze aanpak werd onderstreept doordat de eerste certificaten door Hayo Apotheker (de toenmalige minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij) werden uitgereikt.

De beoordeling door die assessor was uiteraard geborgd. Enerzijds door gebruik te maken van het fundament van de reeds aanwezige managementvaardigheden, met name de toepassing daarvan in functionerings- en beoordelingsgesprekken, anderzijds door de betrokkenen op te leiden onder toezicht van een erkende instelling voor beroepsonderwijs (zodat zij thuis waren in de officiële eisen en taal van het certificerende systeem). Bovendien werd hun werk steekproefsgewijs op een APK-achtige manier getoetst.

Vanzelfsprekend rees bij de ontwikkeling van deze aanpak de vraag of de kwaliteit op deze manier wel te borgen was. Was er niet het risico dat men de eigen medewerkers ging bevoordelen, of erger nog, konden de medewerkers die assessoren wel vertrouwen? Was er geen verborgen agenda om een selectie te maken tussen degenen die de te verwachten bezuinigingen zouden overleven en zij die zouden moeten vertrekken?

De analogie met de situatie waarin menige zorg- en hulpaanbieder op dit moment verkeert dringt zich op. Ook daar staan immers (grote) bezuini-

gingen voor de deur. Juist daarom is de scherpe reactie van Jac. König, die bij Personeel & Organisatie vanuit het moederconcern van Frico Cheese verantwoordelijk was voor dit traject, direct relevant. Op het moment dat de vertrouwensvraag werd opgeworpen, stelde hij onmiddellijk dat als het nodig was om die vraag te stellen, er een heel ander gesprek gevoerd moest worden vóórdát er sprake kon zijn van EVC als basis voor verdere professionalisering. Daarmee had men elkaar klaarblijkelijk diep genoeg in de ogen gekeken, want vanuit medewerkers en bedrijf is er toen doorgezet. Per saldo leidde dat tot een aanpak die niet alleen de ontwikkeling van de medewerker ondersteunde, maar ook die van het betrokken middenkader en zelfs van de vestigingen waar met EVC werd gewerkt als geheel (Smulders et al. 2000; König en Verhaar 1999).⁴

Het inspirerende van deze manier van toetsen om in eigen huis het civiel effect te bereiken is dat die aansluit bij de waardengrondslag van de Wmo. Denk aan eigen kracht en verantwoordelijkheid, nu in het professionele huis, en principiëler aan de inzet op vertrouwen en in een wat breder verband aan autonomie van de professional (zie o.a. Jansen et al. 2009). Bovendien is er een kostenvoordeel te realiseren doordat (het toetsen van de resultaten van de inzet op) professionalisering en ‘verbouwen terwijl de verkoop doorgaat’ zowel voor het individu als voor team en organisatieontwikkeling met elkaar te verbinden zijn. Het ligt voor de hand om dan te denken aan de ontwikkeling van sociale wijkteams, zoals die met het oog op de nieuwe Wmo her en der in gang is gezet. Ten slotte is het een aanpak die het middenkader een handvat geeft om de uitkomsten van werkwijzen zoals beschreven in het vorige hoofdstuk te stimuleren en de resultaten te borgen.

Het onderwijssysteem staat in deze aanpak borg voor de grondslag van het civiel effect via de verbinding met kwalificatiestructuur of opleidingsprofielen. Tegelijkertijd valt niet te ontkomen aan de constatering dat juist dat systeem (vanuit de eigen verantwoordelijkheid voor kwaliteit) de drempels voor een dergelijke aanpak nogal heeft verhoogd. Dat is echter niet de belangrijkste reden om het alternatief voor certificering in deze vorm in dit betoog op dit moment eventjes terzijde te schuiven. Die is gelegen in de overweging dat het in relatie tot de doelstellingen van de Wmo eigenlijk een *second-best* oplossing is. *Second-best* vanuit de overweging dat als de nieuwe Wmo daadwerkelijk meer eigen verantwoordelijkheid bij samenleving en burger weet te leggen, het ook wenselijk is om een brug te slaan

tussen de systeemwereld en de leefwereld als het gaat om de professionalisering.

5.4 Civiel effect en civil society

Het eerder aangehaalde AEF-rapport illustreert hoe de systeemwereld in de gestalte van beroepsorganisaties, belangenbehartigers, overheden en andere partijen de toon zet bij de inzet op professionalisering. Tal van andere rapporten onderstrepen deze waarneming. Echter, die professionalisering is direct relevant voor de leefwereld. Sterker nog: vanuit de onderliggende beleidstheorie wordt ze geacht in co-creatie met die leefwereld vorm en inhoud te krijgen.

Vandaar is het een kleine stap om de inzet op kwaliteit en de borging daarvan ook *mede* bij die leefwereld te leggen. Met andere woorden, laat de civil society zoals die eerder aan bod is gekomen, zich uitspreken over die kwaliteit – waarmee die daadwerkelijk een civiel effect zou krijgen.

Deze gedachte gaat verder dan het onderzoek naar de ervaringen van cliënten als onderdeel van de inzet op kwaliteit zoals het kabinet die voor ogen heeft.⁵ Het verder gaan betreft de idee om dat met de gehele civil society te doen. Dan hebben we het over meer mensen dan enkel de cliënten. Dat lijkt me ook principieel juist, tenzij men de directe omgeving die maatschappelijke ondersteuning biedt bij iemands zorgvraag ook als cliënten wil bestempelen. Ik bepleit in ieder geval om hun oordeel, ontstaan in direct contact met de uitvoeringspraktijk, mee te laten wegen.⁶ Daarnaast zijn er nog degenen die op dit moment niet vanuit eigen behoefte of het bieden van ondersteuning zicht hebben op de kwaliteit van de professional. Maar waarom hun kwaliteitsoordeel, vanuit een algemener beeld over leven en welzijn in de buurt of wijk, niet ook meegewogen? Al is het maar omdat ook ieder van hen van de ene op de andere dag met zorgvragen en ondersteuningsbehoeften geconfronteerd kan worden.

Natuurlijk, aan dit voorstel zitten ook een aantal haken en ogen. Hoe dat lokale civiele effect elders op de arbeidsmarkt tot gelding te brengen? Of hoe het civiel effect dat vanwege de samenwerking tussen professionals, bijvoorbeeld in sociale wijkteams, wellicht eerder betrekking heeft op het gehele team, betrekking te laten hebben op de individuele professional? Juist daarom is het van belang die borging *mede* bij de leefwereld te

leggen. De eigen arbeidsorganisatie speelt in dit verband zeker ook een rol. Waarmee een aanpak zoals beschreven in de vorige paragraaf weer voor het voetlicht komt, maar nu als versterking van een groter geheel. Daarnaast moeten we als samenleving misschien ook op dit punt een cultuuromslag maken door extra waarde toe te kennen aan een formulering op iemands cv in de zin van 'De inzet van het team waar ik deel van uitmaak, is door de wijk als zeer goed gecertificeerd'. Maar is dat wezenlijk anders dan het opvragen van referenties over een sollicitant?

Dan is het nog de vraag hoe dat kwaliteitsoordeel van de civil society tot uitdrukking te brengen. Het valt te overwegen om het antwoord te zoeken in een combinatie van klanttevredenheidsonderzoek, instrumenten zoals de 'initiatievenscan' en andere burgerpeilingen. Zeker wanneer die gecombineerd worden met kwalitatief materiaal moet het mogelijk zijn om tot een genuanceerd beeld van de inzet van de professionals te komen. Indien mogelijk op individueel niveau, maar zeker in hun samenwerking binnen een constructie als het sociale wijkteam. Daaruit kun je vervolgens niet alleen komen tot een door leef- en systeemwereld gezamenlijk gedragen civiel effect, je onderbouwt bovendien de continuïteit van de civic talk. Met andere woorden, bestuurders, professionals en burgers ontwikkelen zo een gemeenschappelijke vorm van *plan-do-check-act* waarmee ze duurzaam kunnen werken aan de ontwikkeling van de lokale samenleving en – in de context van dit betoog – aan een adequate professionele inzet ter ondersteuning van die ontwikkeling.

Noten

- 1 De Memorie van Toelichting stelt in paragraaf 5.2 dat gemeenten de verantwoordelijkheid krijgen eisen te stellen omtrent de kwaliteit en spreekt daarbij over landelijke kwaliteitseisen voor aanbieders, aangevuld met lokale kwaliteitseisen. In de paragraaf wordt gesteld dat dergelijke landelijke kwaliteitseisen ontwikkeld moeten worden, waarna deze als minimumnorm zullen gelden.
- 2 Civiel effect is te definiëren als de toegekende waarde op maatschappelijk niveau. (<http://www.encyclo.nl/begrip/Civiel%20effect>)
- 3 In het algemeen door de Onderwijsinspectie, in de context van de professionalisering van werkenden in het sociaal domein bijvoorbeeld

via zo'n kwaliteitsregister, de gemeenten zelf in overleg met de organisaties van cliënten en aanbieders en/of op een of andere wijze ook het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten, dat volgens de Memorie van Toelichting een belangrijke rol zal kunnen spelen (zie Memorie van Toelichting, paragraaf 5.5).

- 4 Reportage over EVC's bij Frico Cheese in het tv-programma *Van geweest tot geweest*, 12 december 1999.
- 5 Zie paragraaf 5.8 uit de Memorie van Toelichting.
- 6 Dat oordeel zou in zoverre 'objectiever' kunnen zijn dat het niet vertekend wordt door het feit dat cliënttevredenheid mede gekleurd wordt door het gegeven dat men aandacht heeft gekregen – nog onafhankelijk van het rendement van die aandacht.
- 7 Zie bijlage 3.

6

Professionele zingeving gebouwd op civil power

6.1 Tot hier toe

De (door)ontwikkeling van de Wmo, en breder van het sociaal domein, stelt hoge eisen aan degenen die beroepshalve ten behoeve van de Wmo of in dat domein werkzaam zijn. Waar de overheid inzet op een participatiesamenleving, laat onder meer het adviestraject van de RMO zien dat er al veel gebeurt (zie bv. Hilhorst en Van der Lans 2013). In ieder geval een substantieel deel van de burgers hoeft niet geactiveerd te worden, althans niet op vlak van burenhulp, informele zorg, buurtinitiatieven enzovoort (vgl. Ramdas 2013). Er is aanbod genoeg. De aangehaalde voorbeelden illustreren dat. Verder is er natuurlijk de 'traditionele' inzet van bijvoorbeeld de Zonnebloem, het Rode Kruis, vriendendiensten, Humanitas, de verschillende kerkgenootschappen, Home-Start, klussendiensten, mantelzorgorganisaties, buddy-netwerken, enzovoort.

De uitdaging aan de professional komt dan neer op het bevorderen van samenwerking tussen al die groepen en individuen, netwerkvorming, faciliteren dat men van elkaar weet en kan leren, dat men niet langs elkaar werkt maar met elkaar en dat men naar elkaar kan verwijzen. En dat het vooral gaat om iets te doen aan de vraagverlegenheid van hulp- of zorgbehoevenden.

Daarnaast staan professionals voor de uitdaging om vanuit hun bijzondere positie het maatschappelijk gesprek over de onderliggende beleids-theorie mede te voeren. Hun positie is daarbij om te beginnen bijzonder, omdat ze schakel kunnen zijn tussen burger en bestuur en vice versa. Soms beide partijen voedend met inzichten van 'gene zijde', soms ook als een soort buffer. Daar komt bij dat juist van hen als expert verwacht mag

worden dat ze vanuit kennis en ervaring ook bijdragen aan verwachtingenmanagement en integriteit, en dat uiteraard opnieuw wederkerig.

Overigens, een nadrukkelijke eis die ook in het hiervoor genoemde naar voren kwam, is om in de contacten naar en met burgers, bestuur en uiteraard ook onderling, gebruik te maken van de vele mogelijkheden die de moderne technieken bieden. Dat vergt nieuwe competenties die verder gaan dan het drukken op de knop 'verzenden' na het typen van een e-mailtje. Al is het maar omdat via de digitale weg 'zomaar' grote aantallen mensen en activiteiten met elkaar verbonden kunnen worden, hetgeen bijzondere eisen stelt aan de organisatorische vaardigheden.

Bij dat alles mag niet worden vergeten – al heeft dat in het bovenstaande geen aandacht gekregen – dat professionals ook nog bij moeten blijven in ontwikkelingen op hun vakgebied, bijvoorbeeld als maatschappelijk werker, schuldhulpverlener of verpleegkundige. Professionele inzet blijft nodig en die dient uiteraard state of the art te zijn. Het delen van het inzicht dat professionele inzet nodig blijft (bijvoorbeeld in complexe multiprobleemsituaties) hoort overigens ook tot hun bijdrage aan het maatschappelijk gesprek. Daarmee kunnen professionals voorkomen dat bestuurders al te hooggespannen verwachtingen hebben van de winst die te behalen is met een accent op inzet van actieve burgers of op preventie.

Het belang van 'winst' is evident, juist in een tijd van bezuinigingen. In die context past een werkwijze die het mogelijk maakt met zo min mogelijk tijd en geld tot een zo hoog mogelijk leerrendement te komen. Vandaar de nadruk op het potentieel van het combineren van leren en werken, met name voor de reeds werkende professional. De meerwaarde van het ontsluiten van het leerrendement mag daarbij niet ongenoemd blijven. De organisatie, het team en het individu hebben er belang bij dat hun kwaliteit (waaronder dat leerrendement) civiel gedeeld wordt.

Vanuit de ambitie om de maatschappelijke borging van de ontwikkeling van de Wmo te combineren met die van de betrokken professionals, is ten slotte een voorstel ontwikkeld om de gemeenschap nadrukkelijk te betrekken bij de oordeelsvorming over de professional en de ontwikkeling van diens competenties. Zo werden civil society, civic talk en civiel effect bij elkaar gebracht.

6.2 En nu verder naar zingeving

Het is ook mogelijk om hetgeen hiervoor te berde gebracht is op een andere dan een 'keurig samenvattende' manier te ordenen. Dat leidt tot het inzicht dat de inzet op professionalisering zoals in dit essay bepleit het hart van de zaak raakt en daarmee fundamenteel is voor de ontwikkeling van de samenleving zoals de Wmo die beoogt.

Professionalisering heeft betrekking op de ontwikkeling van de competenties van professionals. Competenties bestaan uit kennis, vaardigheden en houding. In het dagelijks werk in de praktijk zijn die niet van elkaar te scheiden: je handelen wordt immers altijd vormgegeven door een gecombineerde inzet van deze drie, gericht op het zo goed mogelijk aanpakken van de uitdagingen waar de beroepspraktijk je voor stelt.

Dat gezegd hebbend zijn in de analyse toch wisselende accenten op deze drie waar te nemen. Zo is de manier waarop iemand burgers tegemoet treedt uiteraard mede bepaald door houding (bijvoorbeeld de bereidheid om de eigen kracht van mensen te zien) en kennis (bijvoorbeeld over de multiculturele aspecten die van belang zijn bij sociale contacten).¹ Toch zie ik in hetgeen hier gezegd is over het omgaan met burgers vooral de vaardigheden gerelateerd aan de kunst van het bejegenen (met inbegrip van digitale bejegening).

De kunst van het bejegenen speelt zeker ook een rol bij het onderhouden van contacten met (politieke) bestuurders. Net als houding, want het scheelt nogal of je die bestuurder wel of juist niet beschouwt als potentiële bondgenoot die met jou en burgers streeft naar 'het goede' (vgl. Verhaar 2012). Maar in dit essay ligt het accent op kennis: het behoort tot het professioneel handelen (en daarmee tot de professionaliseringsagenda) om vanuit eigen kennis en ervaring, ondersteund door kritische reflectie, de bestuurder te voeden over de mogelijkheden en beperkingen van de beleidstheorie en over de meest geschikte manier om die (in interactie met burgers) te operationaliseren.

De bereidheid tot kritische reflectie is tegelijkertijd als houdingsvariabele te zien. Ik zie dit als de grondslag van het leren van de professional (vgl. Van Woerkom 2003), zowel individueel als gemeenschappelijk. Daarmee geef ik tegelijkertijd aan dat bij de inzet op werken en leren in paragraaf 4 voor mij het accent op de houding ligt. Ben je als professional bereid om de zich ontwikkelende werkelijkheid tegemoet te treden en te leren hoe je daarin een weg kunt vinden?

Juist omdat je dat niet alleen doet, maar met anderen, heeft die houding ook een sterke sociale component. Op het moment dat we ons ervan bewust zijn dat dit leren bovendien niet alleen met en tussen collega's, maar nadrukkelijk ook met en binnen de civil society gestalte krijgt (dus in een samenspel van burgers – dat zijn we per saldo overigens allemaal – professionals en bestuurders), is dat sociale ook als civiel te karakteriseren. Dat sluit naadloos aan bij het betoog van Hilhorst en Van der Lans (2013) waarin zij opkomen voor een sociale doe-het-zelfbeweging. Dat is een pleidooi (zoals de doe-het-zelfbeeldspraak ook onderstreept) dat past bij de beleidstheorie die aan de Wmo ten grondslag ligt. Zij bepleiten daarbij het 'verleggen van macht en verantwoordelijkheid naar arrangementen die voor mensen betekenisvol zijn en waarbij mensen zichzelf tot eigenaar kunnen maken van oplossingen' (Hilhorst en Van der Lans 2013: 114).

Het is weinig zinvol om nu uit te werken welke eisen dat aan de professional stelt – dat zou neerkomen op het in grote lijnen herhalen van het betoog. Wel is het belangwekkend om naar voren te brengen hoe Hilhorst en Van der Lans de controle op instellingen en professionals beschouwen. Zij willen ontsnappen aan de repressieve bureaucratie, zoals die in de loop der tijden is ontstaan. Om dat mogelijk te maken 'zullen we sociale controle, het *peer-to-peer*-toezicht dus, opnieuw moeten uitvinden'. Zij verbinden dat aan 'nieuwe ordeningsprincipes waarmee in een moderne samenleving burgers meer zeggenschap krijgen over hun eigen leven, uitgangspunten die op een andere wijze de verhouding tussen burgers, instituties en overheden vormgeven' (Hilhorst en Van der Lans: 120). Waarna zij hun betoog als volgt afsluiten: 'Wie de verantwoordelijkheid van burgers vergroot, moet hen ook in staat stellen om de kwaliteit daarvan zelf te controleren' (Hilhorst en Van der Lans: 121).

Dat sluit naadloos aan op mijn pleidooi om het civiel effect van de inzet op leren en werken in de praktijk (die immers ook in co-creatie – anders gezegd 'doe-het-zelvend' – met burgers wordt vormgegeven) door de civil society te laten bepalen.

Daar komt bij dat (impliciet) dat civiel effect tot nu toe vooral onderwijskundig en bedrijfskundig is beschouwd. Dat wil zeggen als een (met certificaat of kwalificatie onderstreept) bewijs dat de betrokkenen aan de competentie-eisen voldoen en daarmee ook een bewijs dat de organisatie in staat is om kwalitatief goede dienstverlening te bieden, dus een *license to produce* bezit.

Echter, Nieuwenhuis (2004: 249-250) brengt naar voren dat het leren op de werkplek van bijzondere betekenis is vanuit een oogpunt van innovatie. Hij verbindt daar zelfs het etiket 'vitaliserend' aan. Het hoeft geen betoog dat hij daarmee de potentiële betekenis van leren op de werkplek onderstreept, gezien de noodzaak tot innovatie, onder meer in nieuwe samenwerkingsarrangementen tussen burgers, overheden, professionals en hun instellingen, in het sociaal domein (waaronder de Wmo). Juist in het grensverkeer tussen al die betrokkenen liggen de kansen op wat Schumpeter (1934) 'neue Kombinationen' noemde.

Maar hij gaat nog een stap verder als hij het leren op de werkplek ook verbindt met zingeving. Dat raakt de professionals, want 'individuen kunnen (moeten?) hun eigen positie bepalen en werk afwegen ten opzichte van andere levensaspecten', aldus Nieuwenhuis (2004: 250). Met Wouters (2013) ben ik van mening dat dit juist voor sociale professionals aan de bezieling raakt die voor menigeen de grondslag van het werk is (zie ook Verhaar 2012).

Echter, waar sprake is van een cultuuromslag en daaraan gekoppeld de noodzaak tot een gesprek over waarden en de inrichting van de samenleving, gaat het verband dat Nieuwenhuis hier aanbrengt nog een steek dieper. Dan hebben we het immers over zingeving in een maatschappelijke context, over wat staatssecretaris Van Rijn een betrokken samenleving noemde. Oftewel, dan is het leren op de werkplek in gemeenschappelijkheid van alle betrokkenen een (eeuwigdurende²) zoektocht naar en werken aan de zingeving van de woorden 'maatschappelijke ondersteuning'. Waar we het hebben over een beleidstheorie die mede stoelt op het begrip 'eigen kracht', ligt het voor de hand om het begrip empowerment uit de kast te trekken. Ik zou dat echter in dit verband niet zozeer willen zien als een manier om burgers te bejegenen en met hun eigen kracht en de mensen om hen heen te werken aan het aanpakken van zorgvragen. Nee, empowerment heeft hier een civiel effect in een politieke zin, precies zoals staatssecretaris Van Rijn het lijkt te bedoelen als hij zich uitspreekt voor betrokkenheid. Want de zingeving van de Wmo is dan gebouwd op *civil power* – waarmee de Wmo niet alleen een zorgvernieuwing is, maar ook bijdraagt aan de innovatie van onze democratie.

Noten

- 1 Zie op de website van ZonMw de verschillende activiteiten gericht op intercultureel vakmanschap. Vergelijk ook De Kleermaeker et al. 2011.
- 2 Want 'het goede' is fluïde en in ieder geval *niet* door staat en professionals vast te stellen (vergelijk Frissen 2013).

Literatuur

- AEF (2013). *Professionalisering in het nieuwe jeugdstelsel*. Eindrapportage. Utrecht: Andersson Elffers Felix.
- Beerekamp, H. (2013). 'Mienskip': "Lieverd we hebben alles!"
In: *NRC Handelsblad*, 23 oktober 2013.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Dissertatie. Geraadpleegd op <http://dare.uva.nl/record/220520>
- Berk, M., A. Hoogenboom, M. De Kleermaeker en K. Verhaar (red.) (2012), *De jeugdprofessional in ontwikkeling. Handboek voor professionals in het jeugddomein*. Alpen aan de Rijn: Kluwer.
- Blokker, E. (2013). *Transformeren voor gevorderden in het maatschappelijk domein*. Actieonderzoek Hemelse Modder Zaanstad. Den Haag: Instituut voor Publieke Waarden.
- Boer, N. de, A. van Diepen en L. Meijs (2013). *Swingen met lokale kracht. Overheden en de netwerksamenleving*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Boer, N. de en J. van der Lans (2013). *Burgerkracht in de wijk. Sociale wijkteams en de lokalisering van de verzorgingsstaat*. Uitgave Platform 31.
- Borgman, E., G. van den Brink, P. Dekker en W. Witteveen (2012). Naar een heruitvinding van de *civil society*. In: G. van den Brink (red.), *De Lage Landen en het hogere. De betekenis van geestelijke beginselen in het moderne bestaan*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Breedt, D., C. van Bijleveld, E. Gerritsen, M. Gerritsen, H. Janssen, E. Kooij, D. Louhatapessy, M. Seegers, K. Verhaar (red.) en A. Vinkenoog (2013). *Ken de praktijk. Ontmoeting met en uitdagingen uit het dagelijks werk in de jeugdzorg*. Amsterdam: BJAA.
- Brink, G. van den (2011). *Eigentijds idealisme. Een afrekening met het cynisme in Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- 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.

- Brink, G. van den, M. van Hulst, L. de Graaf en T. van der Pennen (2012). *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Delnoij, J., J. Laurier en F. Gereadts (red.) (2006). *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon.
- Dewey, J. (1954). *The public and its problems* (eerste druk 1927). Athens: Swallow Press.
- Duyvendak, J.W. en E. Tonkens (2013). Wie wil zich nou laten douchen door de buurman. In: *NRC Handelsblad*, 11 mei 2013.
- EZ (2000). *De Fles is Half Vol. Een brede visie op de benutting van evc*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Frissen, P.H.A. (2013). *De fatale staat. Over de politiek noodzakelijke verzoening met tragiek*. Amsterdam: Van Gennep.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots. Why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy – and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Herderscheë, G. (2013). Ziek, gehandicapt? Dringend verzoek tot vrijwilligerswerk in ruil voor zorg. In: *de Volkskrant*, 3 oktober 2013.
- Hettinga, M. (2009). *Telezorg: van Buzz naar Business?* Lectorale rede op 3 november 2009. Zwolle: Windesheim.
- Hexpoor, M. (2013). Als zelfs Youp van 't Hek niet al kan voorlezen. In: *de Volkskrant*, 5 oktober 2013.
- Hilhorst, P., en J. van der Lans (2013). *Sociaal doe-het-zelven. De idealen en de politieke praktijk*. Amsterdam/Antwerpen: Atlas Contact.
- Jager, H. de, en A.L. Mok (1978). *Grondbeginselen der sociologie*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Jansen, T., G. van den Brink en J. Kole (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.
- Jumelet, H. en J. Wenink (2012). *Zorg voor onszelf? Eigen kracht van jeugdigen, opvoeders en omgeving: grenzen en mogelijkheden voor beleid en praktijk*. Amsterdam: SWP/ZonMw.
- Keereweer, S., K. Verhaar en J. Huzen (2013). *Stuurmanskunst op moreel kompas. Over de rol van de bestuurders in het veranderende sociaal domein*. Deventer: Kluwer/ISO.
- Kleermaeker, M. De (red.) (2011). *Praktijkboek Diversiteit in het Jeugdbeleid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Kobes, B. en J. Vrugink (2013). De verbindende rol van het middenkader. In: B. Kobes en J. Vrugink (red.), *De kunst van het transformeren. Gezamenlijk op weg naar nieuwe zorg voor jeugd* (p. 75-96). Deventer: Kluwer/Jso.
- König, J. en K. Verhaar (1999). Een kwestie van vertrouwen. In: *Agrarisch Onderwijs*, jg. 20, 22 december 1999, p. 17-19.
- Lans, J. van der (2010). *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*. Amsterdam: Uitgeverij Augustus.
- Mulder, K. (2012). *Hoe koud is het daarbuiten?* <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/10/19/hoe-koud-is-het-daarbuiten/>, 19 oktober 2012.
- Nieuwenhuis, L. (2004). Parallelliteit van leren en werken. In: J. Streumer en M. van der Klink (red.), *Leren op de werkplek* (p. 241-257). Den Haag: Reed Business Information.
- Nieuwenhuis, M.A. (2003-2008). *The Art of Management. Deel 1: Strategie en Structuur*. www.the-art.nl.
- Nieuwenhuis, L. F.M. (2013). *Werken aan goed beroepsonderwijs*. Intredeerde uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van lector Beroepspedagogiek aan de faculteit Educatie van de hogeschool van Arnhem en Nijmegen op 14 november 2013. Arnhem/Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Ooijen, D. van, V. Petit en M. van de Luytgaarden (2012). Succesvol ondernemende jeugdprofessionals. In: M. Berk, A. Hoogenboom, M. De Kleermaeker en K. Verhaar (red.), *De jeugdprofessional in ontwikkeling. Handboek voor professionals in het jeugddomein* (p. 87-97). Alpen aan den Rijn: Kluwer.
- Ouweneel, I. en B. Kobes (2013). Managers, het draaipunt in de transitie. Einde aan de bureaucratie en versnippering. In: *Sociaal Bestek*, juni/juli 2013, p. 38-40.
- Peters, R. (2013). *Participatiefundamentalisten?* www.renepetersoss.com, 4 oktober 2013.
- Ramdas, S. (2013). Informele zorg, daar kunnen we niet omheen. In: T. van der Kamp en M. Okma (red.), *De kunst van het transformeren. Dilemma's en handreikingen voor professionals en middenkader in het sociaal domein* (p. 23-40). Deventer: Kluwer/Jso.
- RMO (2013). *Terugtreden is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

- RMO (2014). *Visie op het sociale domein* (nog te verschijnen – concept-adviestekst d.d. 22 januari 2014). Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Schipper, H., J. Tolhuijs, R. Sohier en K. Verhaar (2012). Ken u zelve! Over de waarden van de jeugdprofessional. In: M. Berk, A. Hoogenboom, M. De Kleermaeker en K. Verhaar (red.) (2012), *De jeugdprofessional in ontwikkeling. Handboek voor professionals in het jeugddomein* (p. 519-529). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Schumpeter, J., (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Smulders, H.R.M., R. Klarus en C.H.A. Verhaar (2000). *Waardevolle Ervaring. Evaluatie van een EVC-pilot uitgevoerd bij Frico Cheese*. Wageningen: Stoas Onderzoek.
- Stam, M. (red.) (2012). *Outreachend besturen in tijden van transitie*. Utrecht: Movisie.
- TK (2012/2013). *Kamerbrief van minister Plasterk over de aanpak decentralisaties op terrein van ondersteuning, participatie en jeugd*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2012/2013, 33400 VII.
- TK (2013/2014a). *Aanbiedingsbrief AEF-rapport professionalisering jeugdstelsel door staatssecretaris Van Rijn, 27 september 2013*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013/2014, 33684, nr. 12.
- TK (2013/2014b). *Regels inzake de gemeentelijke ondersteuning op het gebied van zelfredzaamheid, participatie, beschermd wonen en opvang (Wet maatschappelijke ondersteuning 2015)*. Memorie van Toelichting. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013/2014, 33841, nr. 3.
- Verhaar, C.H.A. (2012). *Vanuit de ziel van wethouders. Over de rol van bezieling bij het aansturen van jeugdbeleid: een verkenning*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Professie in Ontwikkeling. Amsterdam: Pro Education/Nicis Institute.
- Verhoef, J. (2013). *Eigen regie versterken: geen zaak van de patiënt alleen. Programmatische aanpak zelfmanagement en zelfmanagementondersteuning door co-creatie*. Lectorale rede. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Vriesema, I. (2013). *Kom op! U kunt het! Eigen kracht!* In: *NRC Handelsblad*, 23 oktober 2013.
- Woerkom, M. Van (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Dissertatie. Enschede: Twente University.

Wouters, J. (2013). De professional in transitie. In: B. Kobes en J. Vrugink (red.), *De kunst van het transformeren. Gezamenlijk op weg naar nieuwe zorg voor jeugd* (p. 55-72). Deventer: Kluwer/JSO.

Bijlage 1

Regeerakkoord sociaal domein in vogelvlucht: decentralisaties en bezuinigingen

Jeugdzorg:

Alle taken en verantwoordelijkheden op het gebied van jeugdzorg (provincie, AWBZ en Zorgverzekeringswet) gaan naar de gemeente. Dit alles wordt geregeld binnen een nieuwe Jeugdwet met één financieringsstroom. De provinciale jeugdzorg betreft zowel de toegang tot als de uitvoering van (vrijwillige) jeugdzorg. Deze zorg vindt thuis en op school (ambulant) plaats, maar ook in dagbehandeling (deeltijdverblijf) of in een instelling (residentieel). Naast zorg in het vrijwillige kader betreft het ook de uitvoering van jeugdzorg in het gedwongen kader (na tussenkomst van de kinderrechter): jeugdbescherming en jeugdreclassering. Ook de zorg voor kinderen en jongeren met een verstandelijke beperking en de jeugd-ggz (onder de Zorgverzekeringswet en AWBZ) worden een gemeentelijke verantwoordelijkheid.

Wmo/AWBZ:

De AWBZ wordt omgebouwd tot een stelsel van waaruit de zorg voor de meest kwetsbaren wordt georganiseerd. Per 2015 verdwijnen de functies 'begeleiding' en 'persoonlijke verzorging' uit de AWBZ. De gemeenten krijgen via de Wmo de taak de ondersteuning van mensen die tot dan toe deze AWBZ-functies ontvingen te organiseren.¹

Participatiewet:

Met de Participatiewet wil het kabinet bereiken dat zo veel mogelijk mensen deelnemen (participeren) in de samenleving. De Participatiewet voegt de Wet Werk en Bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een deel van de Wajong samen. Er is straks dus één regeling voor iedereen die in staat is

om te werken. Voor mensen die helemaal niet kunnen werken, blijft er een sociaal vangnet in de vorm van een bijstandsuitkering. De Participatiewet moet wel voorkomen dat mensen in dit vangnet blijven. De wet moet per 1 januari 2015 in werking treden.

Passend onderwijs:

Kinderen met een handicap of gedragsproblemen hebben recht op een passende onderwijsplek. Dat kan in het speciaal onderwijs of met extra begeleiding op een gewone school. Vanaf 2014 komt er een nieuw stelsel voor passend onderwijs. Dit verplicht scholen een passende onderwijsplek te bieden aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

Noot

- 1 NB: dit kader is ontleend aan het regeerakkoord. Op het moment van schrijven (oktober 2013) staat dit specifieke onderdeel echter weer ter discussie. Het gaat daarbij echter vooral om de institutionele positionering en niet om de onderliggende beleidstheorie die van belang is voor dit essay en de vraag naar de rol van de professional die daarin centraal staat.

Bijlage 2

Functioneren in een netwerk

Jan Snijders van Austerlitz Belang – Austerlitz Zorgt¹ aan het woord:

‘Na een periode van individualisering zie je nu het bewustzijn opkomen dat we allemaal deel uitmaken van verschillende netwerken en dat die belangrijk zijn voor zingeving. Soms onderschat de burger zijn eigen netwerk. Professionals zullen daarnaar op zoek moeten. Dat vraagt gespreksvaardigheden aan de voorkant.

In Zeist waren professionals die bij een experiment, de keukentafelgesprekken, betrokken waren, er bang voor – dat was een van hun dilemma’s – dat burgers soms zullen ontkennen dat er een netwerk is (om een hogere indicatie te krijgen), zeker als die burger ervaring heeft met zorg of redelijk weet hoe het systeem werkt. Dat zal zeker voorkomen. De ervaring in Austerlitz, maar ook in Brabant is dat het omgekeerde veel voorkomt: vraagverlegenheid, de schijn ophouden.

Voorbeelden ter illustratie:

- Aangeven dat de kinderen geen tijd hebben en ver weg wonen. Terwijl er meerdere in de buurt wonen of dat een buurman altijd trouw langskomt als hij ’s nacht in paniek belt. In ons geval met een dorpsondersteuner weet die dit vaak wel; bij traditionele organisaties kan dat een probleem zijn.
- Vraagverlegenheid omdat men het eigen netwerk onderschat: men voelt zich eenzaam, heeft geen kennissen, maar bij doorvragen blijkt dat de buurvrouw regelmatig komt kijken of alles wel goed gaat en soms zelfs eten brengt.
- Pure vraagverlegenheid: iemand zou dolgraag een keer naar zijn zus gaan in Utrecht vanuit Austerlitz, maar durft niet te vragen om de vrijwillige chauffeursdienst die we hebben.

Deze situaties komen voor en stellen dus hoge eisen aan de bevrage-techniek, het goed kunnen luisteren en doorvragen in de dialogen tussen

professionals en burgers en achtergrondkennis hebben van de buurt. Vragenlijsten helpen niet om goed te kunnen luisteren en de kapstokken op te maken voor het doorvragen. Korte agendapunten wel.'

Noot

- 1 Zie voor de aanpak van Austerlitz Belang: www.austerlitzbelang.nl.

Bijlage 3

Sociaal wijkteam, bewonersinitiatieven en competenties

Suzan Mannens, projectleider in Dordrecht-West, aan het woord:

‘Kenmerkend voor de bewoners van de wijken in Dordrecht-West is dat zij weinig zelfredzaam zijn. De mate van zelfredzaamheid verschilt per wijk en daarmee ook de mate waarin en wijze waarop de gemeente inzet op participatie van bewoners. De sociale uitdagingen zijn groot, hetgeen blijkt uit bovengemiddelde scores in termen van uitkeringsafhankelijkheid, beroep op zorg, lage SES en dergelijke.

De vraag is nu hoe die wijken op een zodanige wijze te ondersteunen dat bewoners (mede-)initiatiefnemer worden van een route ‘omhoog’ – dus het realiseren van maatschappelijk wenselijke doelen op een wijze die nauw aansluit bij het gedachtegoed van de nieuwe Wmo. Dit kader benadert twee invalshoeken, vanuit de sociale professionals en vanuit gemeentelijke functionarissen.

Sociale professionals

De wijk biedt het organisatorische kader waarbinnen professionals en bewoners kunnen werken aan het vergroten van zelfredzaamheid en het versterken van participatie. Het sociaal wijkteam biedt daarvoor de professionele infrastructuur. In Wielwijk wordt gewerkt volgens het Dordtse model waarbij het sociaal wijkteam deel uitmaakt van een combinatie van drie schakels:

1. Wijkinformatiepunt (ontvangst door vrijwillige gastvrouwen en her- en re-integratietrajecten):
 - laagdrempelige, herkenbare, toegankelijke plek in de wijk voor informatie, advies en ondersteuning (wonen, zorg inkomensondersteuning en leefbaarheid);

- eerste contact en vraagverkenning door middel van een quick scan door een gastvrouw/gastheer;
- zo nodig doorverwijzing naar een sociaal wijkteam.

2. Sociaal wijkteam

- verdieping en vraagverheldering en zo nodig ondersteuning (bemiddeling door uitkerende instanties, daginvulling en activering, voorkomen van sociaal isolement);
- ‘eropaf’: huisbezoeken op basis van huurachterstanden, signalen van organisaties en bewoners en bij nieuwe huurders;
- op basis van deze signalen contacten leggen met bewoners en ondersteuning bieden;
- doorverwijzing en schakeling met regulier aanbod bij verslaving of psychische stoornis.

3. Wijknetwerk

- circa twintig organisaties vormen een schil om het wijkteam, gericht op optimale samenwerking, signaleren (van dubbelingen of hiaten), opschalen en afschalen.

De doelstelling van het Sociaal wijkteam is een groeiend aantal bewoners met stijging in participatie door een efficiënte, effectieve, integrale aanpak van informatie, advies en ondersteuning in de nabijheid van de burger. Deelnemers van het wijkteam zijn MEE, Vivenz, de Zichtbare Schakel en de woningcorporaties. Zij zijn generalisten en doen het ‘werk achter de voordeur’. Het functioneren in zo’n wijkteam vergt dat professionals beschikken over de volgende competenties (of zich eigen maken):

- creativiteit
- zelfontwikkeling
- durf
- coachen
- samenwerken
- netwerken
- aanpassingsvermogen

Deze infrastructuur is echter maar een deel van het Dordtse verhaal. Daar hoort namelijk ook de inzet bij om burgers daadwerkelijk te laten partici-

peren bij het werken aan de sociale ontwikkeling. Een hulpmiddel daarbij is de inspiratiebijeenkomst, waarbij is gekeken naar hoe de gemeente de burger meer ruimte kan geven. Een ander hulpmiddel is een zogenaamde initiatievenscan. Door initiatieven in kaart te brengen kan de gemeente bijvoorbeeld het gesprek met initiatiefnemers aangaan en bekijken wat de gemeente wel of juist niet moet doen om initiatieven tot een succes te maken.

Gemeentefunctionarissen

Tijdens die inspiratiebijeenkomsten wordt ook ingegaan op de veranderende competenties die de nieuwe Wmo vraagt. Dilemma's rondom de nieuwe werkwijze en competenties worden daarin besproken en indien gewenst verwoord in een visie op bewonersinitiatieven. Door het instellen van een kennisgroep bestaande uit gemeentefunctionarissen die de initiatieven monitoren, eigen handelen evalueren en dit terugkoppelen naar de gemeente, kan de inzet van de gemeente steeds beter aansluiten op de wensen van initiatiefnemers. Let wel, er zal altijd sprake zijn van maatwerk. De scan kan tenslotte ook dienen ter inspiratie voor bewoners die wel een idee hebben, maar nog niet de stap hebben genomen om het initiatief daadwerkelijk tot uitvoer te brengen. Bijvoorbeeld door een platform te bieden om initiatiefnemers met elkaar te verbinden.'

Bijlage 4

Sta open voor de burger

Yvonne Batenburg, voorzitter Federatie Broekpolder, aan het woord:

'De Federatie Broekpolder is een burgerinitiatief dat zich richt op de Broekpolder, het groene kwadrant van Vlaardingen. Burgers, verenigd in de Federatie Broekpolder, trokken zich het lot aan van dit minimaal onderhouden voormalige slibdepot, desondanks gewaardeerd groengebied, met als doel de recreatieve en groene waarden een kwaliteitsimpuls te geven en daarmee bebouwing te voorkomen.

We hebben grote groepen burgers en instanties gevraagd: wat zouden jullie willen met de Broekpolder? Dat is gebundeld in een Burgernota, die – omgekeerde wereld – om inspraak is aangeboden aan het College. Na het indienen van een formeel burgerinitiatief is de Federatie door de gemeenteraad uitgeroepen tot Democratisch Experiment en als zodanig ook erkend door het ministerie van Binnenlandse Zaken met een mooie startsubsidie. Er is een convenant getekend met de gemeente, er is een Integraal Inrichtingsplan Broekpolder gemaakt en de eerste twee deelprojecten zijn uitgevoerd. Dat heeft wel negen jaar geduurd. Er is een avontuurlijk Klauterwoud voor kinderen aangelegd en er is een kernnatuurgebied gerealiseerd met begrazing door Schotse hooglanders. Plannen voor een Educatief Archeologisch Erf, een Natuurkampschool/-BSO en een oevertransferium zijn in een vergevorderd stadium.

Een van de succesfactoren is dat deelnemers middels 'kamers' worden gebundeld naar hun interesse (groen, sport, educatie, enzovoort) met eigen activiteiten en dat het bestuur daaruit voortvloeiende grotere kwesties verder brengt naar overheden, sponsors en andere relevante partijen. De volgende stap is verdere verzelfstandiging met alle partijen in de omgeving die dit willen steunen in de vorm van een publiek-private maatschappelijke samenwerking (PPMS).

Wat betekent dit nu bezien vanuit de Wmo?

- Tal van burgers hebben ervaren dat zij het verschil kunnen maken.
- Ruim 60 vrijwilligers zetten zich in voor het gebied. Zij letten op de runderen, zorgen voor beheer en onderhoud, en werken als gidsen in de Broekpolder.
- Talloze – en steeds meer – bezoekers benutten de Broekpolder, vinden daar ontspanning, ontmoeten elkaar en doen gezondheid en energie op.
- Scholen en andere voorzieningen maken er steeds meer gebruik van ten behoeve van hun deelnemers, waaronder ook ouderen en mensen met beperkingen.

Indirect is zo op een positieve, spontane en organische manier veel tot stand gebracht dat ons inziens strookt met Wmo-doelstellingen, zeker ook in termen van preventie.

De professionele en overheidsomgeving hebben wisselend gereageerd. De samenwerking was vaak goed, maar de attitude was aanvankelijk afhoudend, reactief en afwachtend, omdat deze burgerbeweging niet direct paste in de eigen werkelijkheid.

Onze ervaring staat niet op zichzelf en zal worden aangetroffen in andere gemeenten en op andere beleidsvelden. Door de bank genomen zijn overheid en instanties te veel met zichzelf bezig en werken volgens procedures waar een ‘normaal’ mens bij afhaakt. De belangrijkste lessen aan bestuurders en professionals zijn:

- Kijk om je heen naar waar burgers zelf kansen creëren en zie daar ook je eigen kansen in. Zie de inherente kracht in de samenleving als deze opbloeit.
- Durf de eigen werkwijze om te gooien om je daarbij aan te passen, laat de ‘systeemwereld’ geïnspireerd worden door de ‘leefwereld’.
- Bereik samen meer dan ieder voor zich, maar dan wel door de dominantie van de gedrevenheid van de burger.

Zie www.federatiebroekpolder.nl

Bijlage 5

Civil society definieert gepast passend onderwijs

Jos Fleskes, directeur-bestuurder van REC Oost Nederland en voormalig wethouder namens de PvdA in Deventer aan het woord:

‘Voor ons heeft de ontwikkeling van passend onderwijs rechtstreeks te maken met de vraag wat wij als gemeenschap “passend” vinden. Ons gebied gaat inleveren. Ruim 40 miljoen minder komt er beschikbaar voor de kinderen die hier – naar de gezamenlijke inschatting van leerkrachten, zorgspecialisten en nadrukkelijk ook ouders – extra steun nodig hebben om zich optimaal te ontwikkelen.

Zo’n bezuiniging kun je nog zo ongepast vinden, maar dat laat onverlet dat de politieke realiteit er een is die inhoudt dat deze harde werkelijkheid een gegeven is. Dat stelt ons voor de vraag hoe we als gezamenlijke opvoeders borg kunnen staan voor onze kinderen.

Soms heb ik de indruk dat “ze” in het westen ons in het oosten als een groot dorp zien – met alle negatieve connotaties die de stadsinwoner aan mensen van het platteland verbindt. Maar dan vergeten ze één ding: *it takes a village to raise a child!* Wat ik wil zeggen is dat wij hier de eigen kracht van onze gemeenschap willen aanboren ten behoeve van een optimale combinatie van onderwijs en zorg.

Van oudsher kennen we hier het begrip *naoberschap*. Dat is een sociale kwaliteit waar we een beroep op gaan doen. Allereerst om samen stil te staan bij de vraag wat wij hier gepast vinden voor onze kinderen, en dan met name de kinderen die iets extra’s nodig hebben. En vervolgens om stil te staan bij de vraag hoe we met elkaar als gemeenschap dat extraatje kunnen bieden. In nauwe samenwerking tussen scholen, buurten en instellingen – dus met onderwijsgevend, ouders en verwanten en hulpverleners gaan we dat varkentje wassen.

Natuurlijk, we hebben een mooi rapport waarin precies staat hoe dit allemaal heet in termen van pedagogische civil society, civic talk en waarden en normen. Het is ook prikkelend om in dat soort abstracte termen te denken en zo de maatschappelijke processen te doorgronden. Alleen streven we dan wel naar een civiel gesprek dat erop gericht is de maatschappelijke visie en de (politieke) idealen niet alleen onder woorden te brengen, maar ook te vertalen in concrete keuzes in het als gemeenschap samen dagelijks bieden van onderwijszorg. Want graag deel ik één stukje wijsheid uit het oosten: dat *ieder* van onze kinderen méér waard is dan die 40 miljoen!

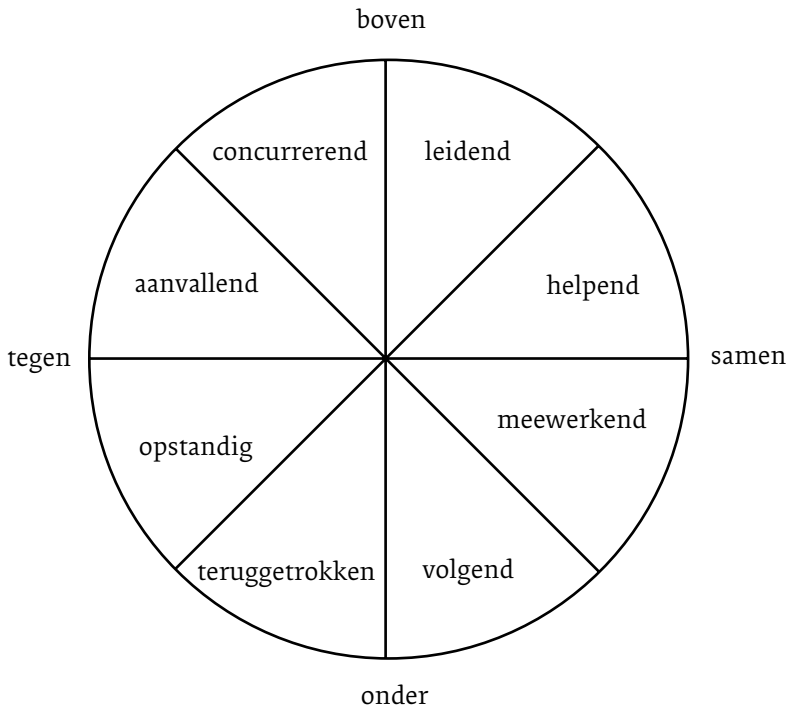
Bijlage 6

Werken met de Roos van Leary

De Roos van Leary is een communicatiemodel dat is voortgekomen uit psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag. De Roos van Leary gaat ervan uit dat gedrag gedrag oproept. Met andere woorden, de Roos gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. De Roos van Leary wil laten zien welk gedrag door bepaald gedrag wordt opgeroepen en hoe gedrag te beïnvloeden is. De theorie is ontwikkeld door (onder andere) Timothy Leary. Op deze wijze kunnen gedragspatronen geanalyseerd worden en kan het eigen gedrag bewust ingezet worden om het te beïnvloeden.

De Roos van Leary wil gedrag typeren en de werking van dat gedrag op anderen verduidelijken. Het gaat bij de Roos van Leary dus om de interactie tussen mensen, niet om het karakter van mensen. Daarbij stelt de Roos van Leary dat ieder mens elke gedraging uit de Roos in zich heeft en op gezette tijden (binnen specifieke situaties) inzet. Dat ieder mens voorkeurgedragingen heeft is evident. De Roos van Leary is echter geen methode om mensen (en ieders menstype of karakter) in hokjes te plaatsen, te typeren of karakteriseren.

Dat laatste is voor Elise Heinsbroek en Leonie van der Wielen cruciaal. Ze willen voorkomen dat mensen zich in een hokje gezet voelen (zie punt 5 uit de samenvatting van de onderliggende theorie in het kader). De crux voor hen is juist om in de combinatie van mensen en hun gedragingen (dus het team en ieders eigenaardigheden) te investeren in de *mindset* die nodig is om de slag naar de nieuwe Wmo, en breder het sociaal domein, te maken. Dat betekent dat in hun werkwijze een bijzondere manier van intervisie (of zo men wil 360-gradenfeedback) is gericht op het in onderling gesprek werken aan de houdingsvariabelen van de professional (vergelijk punt 3 uit de samenvatting van de theorie in het kader). Door die aanpak als vaste benadering te benutten bij werkoverleg (inclusief casuïstiekbespreking) is die direct productief, zowel voor de actuele vraagstukken die tijdens dergelijk overleg aan de orde komen als voor de beoogde transformatie.



De Roos van Leary stelt het volgende:

1. Menselijk gedrag verloopt via twee assen: de horizontale as (samen-gedrag versus tegen-gedrag) en de verticale as (boven-gedrag versus onder-gedrag).
2. Mensen reageren voorspelbaar op elkaar, namelijk symmetrisch (samen-gedrag roept samen-gedrag op en tegen-gedrag roept tegen-gedrag op) en complementair (boven-gedrag roept onder-gedrag op en vice versa).
3. Mensen zijn qua gedrag te beïnvloeden door gedrag van de ander te analyseren en te plaatsen en door bewust op een flexibele manier het eigen gedrag aan te passen.
4. De Roos van Leary is geen model om iemands karakter vast te stellen; het gaat bij de Roos van Leary om gedragingen en gedragspatronen.
5. Ieder mens heeft elk van de gedragingen uit de Roos van Leary in zich; aan deze gedragingen moet geen waardeoordeel worden gekoppeld (als goed of fout gedrag).

Over de auteur

Kees Verhaar (1959) studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. In 1997 promoveerde hij op een proefschrift over de invloed van regionale cultuur op het gedrag van jeugdwerklozen. Als onderzoeker, beleidsmedewerker en adviseur is hij nauw betrokken bij de ontwikkelingen op het sociaal domein. Daarbij gaat zijn bijzondere belangstelling uit naar sturing door wethouders/gemeenten in samenspraak met professionals en burgers en naar professionaliseringsvraagstukken. Dat leidde onder meer tot zijn oratie als lector bij NCOI *Vanuit de ziel van wethouders*, die hij in 2012 uitsprak. Samen met enkele collega's werkte hij vanuit JSO Expertisecentrum voor jeugd, samenleving en ontwikkeling dat thema verder uit in *Stuurmanskunst op moreel kompas*, waarin de transities en transformaties van jeugdzorg, AWBZ, Participatiewet en Passend Onderwijs centraal staan.

Thans is hij actief als zelfstandig gevestigd adviseur en onderzoeker, o.m. ten behoeve van verschillende aan de decentralisatie gelieerde projecten bij JSO en als lector bij NCOI.

Contact: kees.verhaar@wxs.nl

Overzicht van uitgebrachte publicaties

Adviezen

Vijfde raadsperiode 2013-2016

- 55 De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid. (2014)
- 54 Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein. (2013)
- 53 Rondje voor de publieke zaak. Pleidooi voor de solidaire ervaring. (2013)
- 52 Het onbehagen voorbij. Een wenkend perspectief op onvrede en onmacht. (2013)

Vierde raadsperiode 2009-2012

- 51 Ontzorgen en normaliseren. Naar een sterke eerstelijns jeugd- en gezinszorg. (2012)
- 50 Tegenkracht organiseren. Lessen uit de kredietcrisis. (2011)
- 49 De nieuwe regels van het spel. Internet en publiek debat. (2011)
- 48 Migratiepolitiek voor een open samenleving. (2011)
- 47 Nieuwe ronde, nieuwe kansen. Sociale stijging en daling in perspectief. (2011)
- 46 Polariseren binnen onze grenzen. (2009)
- 45 De wijk nemen. Een subtiel samenspel van burgers, maatschappelijke organisaties en overheid. (2009)

In samenwerking met de rvz. Investeren rondom kinderen. (2009)

Derde raadsperiode 2005-2008

- 44 De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte. (2008)
- 43 Tussen flaneren en schofferen. Een constructieve aanpak van het fenomeen hangjongeren. (2008)
- 42 Vormen van democratie. Een advies over democratische gezindheid. (2007)

- 41 Strafen zorg: een paar apart. Passende interventies bij delictplegers met psychische en psychiatrische problemen. (2007)
- 40 Inhoud stuurt de beweging. Drie scenario's voor het lokale debat over de wmo. (2006)
- 39 Ontsnappen aan medialogica. Tbs in de maatschappelijke beeldvorming. (2006)
- 38 Verschil maken. Eigen verantwoordelijkheid na de verzorgingsstaat. (2005)
- 37 Niet langer met de ruggen naar elkaar. Een advies over verbinden. (2005)
- 36 Lokalisering van maatschappelijke ondersteuning. Voorwaarden voor een succesvolle wmo. (2005)

In samenwerking met de rvz. Versterking voor gezinnen. (2008)

Tweede Raadsperiode 2001-2004

- 35 Eenheid, verscheidenheid en binding. Over concentratie en integratie van minderheden in Nederland. (2005)
- 34 Ouderen tellen mee. Advies aan de Themacommissie Ouderenbeleid van de Tweede Kamer. (2004)
- 33 Mogen ouderen ook meedoen. (2004)
- 32 Toegang tot recht. (2004)
- 31 Sociale veiligheid organiseren. Naar herkenbaarheid in de publieke ruimte. (2004)
- 30 Verschil in de verzorgingsstaat. Over schaarste in de publieke sector. (2004)
- 29 Humane genetica en samenleving. Bouwstenen voor een ander debat. (2004)
- 28 Europa als sociale ruimte. Open coördinatie van sociaal beleid in de Europese Unie. (2004)
- 27 Hart voor Europa. De rol van de Nederlandse overheid. (2003)
- 26 Medialogica. Over het krachtenveld tussen burgers, media en politiek. (2003)
- 25 De handicap van de samenleving. Over mogelijkheden en beperkingen van community care. (2002)
- 24 Bevrijdende kaders. Sturen op verantwoordelijkheid. (2002)
- 23 Geen woorden maar daden. Bijdrage aan het normen- en waardendebat. (2002)

- 22 Werken aan balans. Een remedie tegen burn-out. (2002)
- 21 Educatief centrum voor ouder en kind. Advies over voor- en vroegschoolse opvang. (2002)
- 20 Levensloop als perspectief. Kanttekeningen bij de Verkenning Levensloop. Beleidsopties voor leren, werken, zorgen en wonen. (2002)
- 19 Van uitzondering naar regel. Maatwerk in het grotestedenbeleid. (2001)
- 18 Aansprekend opvoeden. Balanceren tussen steun en toezicht. (2001)
- 17 Instituten in lijn met het moderne individu. De Sociale Agenda 2002-2006. (2001)
- 16 Kwetsbaar in kwadraat. Krachtige steun aan kwetsbare mensen. (2001)

In samenwerking met ACVZ. Inburgering. Educatieve opdracht voor nieuwkomer, overheid en samenleving. (2003)

In samenwerking met ROB. Etniciteit, binding en burgerschap. (2001)

In samenwerking met de Onderwijsraad. Samen naar de taalschool. (2001)

Eerste raadsperiode 1997-2000

- 15 Ver weg en dichtbij. Over hoe ICT de samenleving kan verbeteren. (2000)
- 14 Van discriminatie naar diversiteit. Kanttekeningen bij de Meerjarennota Emancipatiebeleid 'Van vrouwenstrijd naar vanzelfsprekendheid'. (2000)
- 13 Wonen in de 21e eeuw. (2000)
- 12 Alert op vrijwilligers. (2000)
- 11 Ongekende aanknopingspunten. Strategieën voor de aanpassing van de sociale infrastructuur. (2000)
- 10 Aansprekend burgerschap. De relatie tussen de organisatie van het publieke domein en de verantwoordelijkheid van burgers. (2000)
- 9 Nationale identiteit in Nederland. Internationalisering en nationale identiteit. (1999)
- 8 Arbeid en zorg. Reactie op de kabinetsnota 'Op weg naar een nieuw evenwicht tussen arbeid en zorg'. (1999)
- 7 Integratie in perspectief. Advies over integratie van bijzondere groepen en van personen uit etnische groeperingen in het bijzonder. (1998)
- 6 Verantwoordelijkheid en perspectief. Geweld in relatie tot waarden en normen. (1998)

- 5 Uitsluitend vrijwillig!? Maatschappelijk actief in het vrijwilligerswerk. (1997)
- 4 Kwaliteit in de buurt. (1997)
- 3 Werkeloos toezien. Activering van langdurig werklozen. (1997)
- 2 Stedelijke vernieuwing. (1997)
- 1 Vereenzaming in de samenleving. (1997)

In samenwerking met de rvz. Gezond zonder zorg. (2000)

In samenwerking met de rvz. Verslavingszorg herijkt. (1999)

In samenwerking met de rvz. Zorgarbeid in de toekomst. (1999)

In samenwerking met de Onderwijsraad. Voorschools en buitenschools. (1998)

Briefadviezen

Kijk eens wat vaker in de spiegel. Essay van de RMO t.b.v. de Commissie behoorlijk bestuur. (2013)

Tussen ratio en symboliek. Een reflectie op adolescentenstrafrecht. (2012)

Tussen afkomst en toekomst. Etnische categorisering door de overheid. (2012)

Bevrijdend kader voor de jeugdzorg. (2011)

Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening. (2010)

De toekomst van de bestuurlijke inrichting. (2010)

Sociaal bezuinigen. (2010)

Briefadvies wmo. (2009)

Onderzoeken

Inzet op civiel effect. De nieuwe Wmo en de professional. K. Verhaar. (2014)

Nationaal belang in meervoud. Perspectieven op internationale politiek. (2014)

Dat is onze zaak. Over eigenaarschap in het publieke domein. A.J. Kruiter en W. van der Zwaard. (2014)

- De praktijk als gids. Verkenning van sleutelvariabelen voor vernieuwing van de Wmo. (2013)
- Swingen met lokale kracht. Overheden en de netwerksamenleving. N. de Boer, A. van Diepen en L. Meijs. (2013)
- Klaar voor de start. Overwegingen bij de startkwalificatie. S. Harchaoui, R. Janssens, J. van der Meer. (2013)
- De ingenieur en de buurman. Communicatie rondom de aanleg van de Noord/Zuidlijn. T. Baetens. (2012)
- Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland. N. de Boer en J. van der Lans. (2011)
- De weg omhoog. Een analyse van het vertoog over sociale mobiliteit in regeringsbeleid. M. van der Steen, R. Peeters en M. Pen. (2010)
- Naar een open samenleving? Recente ontwikkelingen in sociale stijging en daling in Nederland. J. Tolsma en M.H.J. Wolbers. (2010)
- Je voelt het gewoon. Een onderzoek naar schoolkeuze en segregatie in Amsterdam-Noord. D. Zeldenrijk. (2010)
- Indicatiestelling: omstreden toegang tot zorg. J. van der Meer (2010)
- Uit de koker van. Praktijken van verkokering en ontkokering. RMO/VOM (red.) (2010)
- Stem geven aan verankering. RMO (2009)
- Bepert maar niet begrensd. RMO (red.) (2009) Webpublicatie.
- Bericht van de werkvloer. J. van der Meer. (2009) Webpublicatie.
- Polarisatie. Bedreigend en verrijkend. RMO (red.) (2009)
- Verkenning participatie: Arbeid, vrijwillige inzet en mantelzorg in perspectief. RMO (red.) (2008)
- Levensvraagstukken. De sociale context van ongewenste zwangerschappen en van ondraaglijk en uitzichtloos lijden. (2008)
- 30 Plannen voor een beter Nederland. De sociale agenda. K. van Beek en Y. Zonderop (red.) (2006)
- Opbrengsten van sociale investeringen. I. Doorten en R. Rouw (red.) (2006)
- Eigen verantwoordelijkheid: bevrijding of beheersing? R. Ossewaarde. (2006)
- Democratie voorbij de instituties. Vooronderzoek van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2006)
- Horizontale verantwoording bij ZBO's en agentschappen. T. Schillemans. (2005)

- Tussen zorgen en begrenzen. Over de aanpak van delictplegers met psychi(atri)sche problemen. D. Graas en R. Janssens. (2005)
- Gezin anno nu. M. Distelbrink, N. Lucassen en E. Hooghiemstra. (2005)
- Tussen vangnet en trampoline. Over de inzet van publieke middelen voor participatie en zekerheid. H. Adriaansens, K. van Beek en R. Janssens. (2005)
- Preventiebeleid. Een verkennende achtergrondstudie. R. Torenvlied en A. Akkerman. (2005) Over insluiting en vermijding. Twee essays over segregatie en integratie. J. Uitermark en J.W. Duyvendak; P. Scheffer. (2004)
- “Nee, ik voel me nooit onveilig”. Determinanten van sociale veiligheidsgevoelens. H. Elffers en W. de Jong. (2004)
- Ouderen en maatschappelijke inzet. K. Breedveld, M. de Klerk en J. de Hart. (2004)
- Financiële prikkels voor werknemers bij uittreding. I. Groot en A. Heyma. (2004)
- Sociale veiligheid vergroten door gelegenhedenbeperking: wat werkt en wat niet? K. Wittebrood en M. van Beem. (2004)
- Inburgering. Educatieve opdracht voor nieuwkomer, overheid en samenleving. (2003)

Publicaties van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling zijn te downloaden via www.adviesorgaan-rmo.nl