



# De vragen van overmorgen in het sociaal domein

Essay op basis van de collegereeks van het  
Netwerk Directeuren Sociaal Domein

Andrew Britt - Onno de Zwart



# De vragen van overmorgen in het sociaal domein

Essay op basis van de collegereeks van het  
Netwerk Directeuren Sociaal Domein

Andrew Britt  
Onno de Zwart

Utrecht, mei 2021

## Maart 2022

De gemeenteraadsverkiezingen van 2022 vonden plaats in de schaduw van twee jaar Covid-pandemie en de schok van Ruslands invasie in de Oekraïne. Gemeenten zijn druk bezig met het organiseren van opvang voor Oekraïense vluchtelingen. De wereld ziet er weer anders uit. Van het improvisatievermogen van gemeenten wordt keer op keer veel gevraagd. Tegelijkertijd werd in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen veel gesproken over wat bewoners van gemeenten kunnen verwachten. Zijn de verwachtingen soms niet te hoog gespannen? Leidt dat niet tot teleurstelling? De verkiezingsopkomst bleek historisch laag, net boven de 50%. De schok was zo groot dat de minister van Binnenlandse Zaken een onderzoek heeft aangekondigd naar wat deze lage opkomst betekent. Dus zorgen en uitdagingen voor gemeenten te over.

Gemeenten zijn de overheid die het dichtst bij de bewoners staat. Ze willen binnen het sociaal domein die rol verder versterken. Waren de verwachtingen jaren geleden nog grenzeloos over wat de gemeenten zouden kunnen bereiken, inmiddels is er twijfel of de opgaven voor gemeenten niet te groot zijn. Ze moeten zich opnieuw bewijzen. In het sociaal domein vervullen gemeenten verschillende rollen (beleidsmaker, opdrachtgever, financier, partner, uitvoerder), en de verwachtingen ten aanzien van al die rollen zijn groot.

De ervaringen van de afgelopen jaren maken duidelijk dat gemeenten, bestuurders en de ambtelijke organisatie vaak opgeslokt worden door de meest actuele vragen. Welke ruimte blijft er over voor wethouders, gemeenteraadsleden, de ambtelijke organisatie en andere betrokken om na te denken over de meer structurele opgaven? Om data en kennis te wegen, om zelf proactief een koers uit te zetten en daarover in gesprek te gaan? In gesprek over de vragen van overmorgen en de onderliggende problemen die we soms lijken te vergeten? In dit essay kijken we vooruit, geïnspireerd door de kennis van verschillende denkers uit binnen- en buitenland.

Het Netwerk Directeuren Sociaal Domein (NDSO) heeft in 2021 het initiatief genomen om aan de slag te gaan met een aantal vragen van overmorgen in het sociaal domein, en wat die vragen betekenen voor bestuurlijk en ambtelijk leiderschap. Op zes van deze thema's zijn colleges verzorgd door Alnoor Ebrahim, Maarten van Ham, Noreena Hertz, Floortje Scheepers, Joop Schippers en Kees Verhoeven, aangevuld met reflecties van coreferenten uit de Nederlandse praktijk (Souhail Chaghrouani, Marjolein ten Hoonte, Djoerd de Vos Koelink, Anja Machielse, Gea Vermeulen en Sander van der Waal).

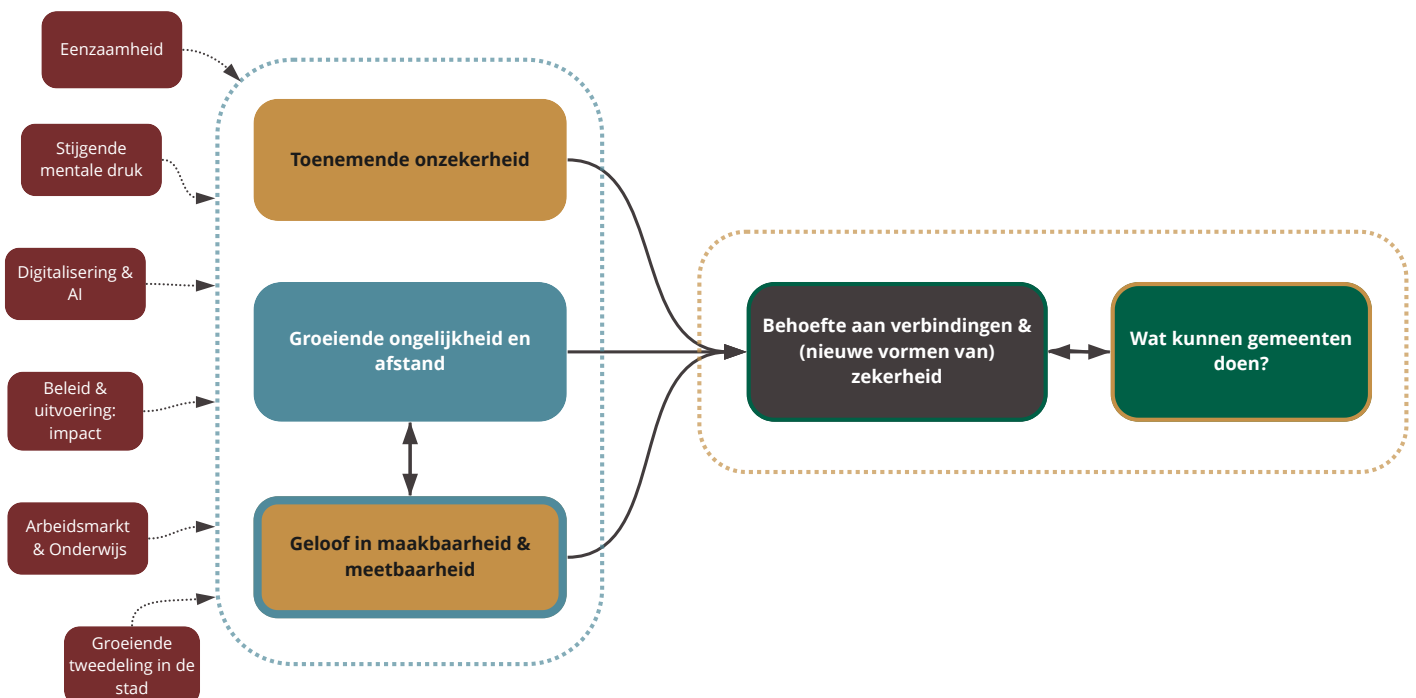
De zes samenhangende thema's zijn:

- Stijgende mentale druk. Wat doet dat met onze (mentale en fysieke) gezondheid? En hoe gaan we vervolgens om met mensen die last hebben van die mentale druk? Hoe gaan we om met mensen met een 'psychische kwetsbaarheid'? Waar leidt dat toe? Zowel op het niveau van de 'cliënt' als de maatschappij? En wat kan er beter?
- Digitalisering en Artificial Intelligence: kansen en bedreigingen voor de relatie tussen overheid en burger. Digitalisering is van grote invloed, niet alleen op ons dagelijks leven, maar ook op hoe mensen (dus ook bestuurders) beslissingen nemen. AI biedt zowel kansen als bedreigingen voor de relatie tussen overheid en burger.
- Individualisering of samen leven? Eenzaamheid als maatschappelijk probleem neemt bij steeds meer groepen toe. Verschillende ontwikkelingen hebben het mogelijk gemaakt dat mensen steeds meer in hun eigen 'bubbel' kunnen leven. Mensen komen elkaar steeds minder vaak toevallig tegen. De kans dat je in gesprek raakt met iemand met een hele andere kijk op de wereld is kleiner dan vroeger. Wat betekent dat voor de mate en vormen van eenzaamheid die wij beleven? En welke invloed heeft eenzaamheid weer op de maatschappij?



- De veranderende arbeidsmarkt en onderwijs: de arbeidsmarkt kent al decennia een aantal knelpunten die onvoldoende worden opgelost. Hoe zorgen we dat iedereen mee kan doen, hoe zorgen we ervoor dat werk dat er echt toe doet aantrekkelijk wordt en mensen behouden blijven? En wat is de rol van onderwijs hierin? Hoe werken deze en nieuwere knelpunten, zoals flexibilisering, door op andere levensterreinen? Welke vormen van zekerheden zijn er wel te bieden aan mensen?
- De groeiende tweedeling, de rol die gemeenten daarin (kunnen) spelen en het maatschappelijke belang van gelijkheid. Vermogensongelijkheid vertaalt zich in Nederland steeds meer door in fysieke segregatie. Fysieke tweedeling werkt op meer terreinen door en recent onderzoek laat zien dat dit veel langduriger gevolgen heeft dan eerder gedacht.
- In het sociaal domein is het zoeken naar 'wat werkt' en naar hoe dit ook zichtbaar kan worden gemaakt. Ook is het zoeken naar welke rollen de overheid neemt, op welk moment. Waar ben je als gemeente wel of niet verantwoordelijk voor, en hoe zorg je dat organisaties en formele netwerken (zowel binnen als buiten de eigen invloedssfeer) samen toewerken naar een gemeenschappelijk doel? Hoe constateer je met elkaar dat waar je naartoe werkt een succes is?

Elk van deze thema's en de colleges die eraan gewijd zijn, kent eigen onderzoeken, publicaties en bevat genoeg informatie om er een afzonderlijk verhaal over te schrijven. Voor de beknopte inhoudelijke impressie van deze zes colleges verwijzen wij u naar de bijlage en voor meer informatie naar de werken van de betrokken sprekers. Tegelijkertijd zien wij door de zes verhalen heen een aantal hoofdelementen. Deze vormen de rode draden in dit essay.



De vier hoofdelementen zijn:

1. Het erkennen en omgaan met maatschappelijke en persoonlijke onzekerheid en meervoudigheid.
2. (Groeierende) sociale ongelijkheid en toenemende afstand (zowel sociaal als fysiek) spelen een grote rol. In elke problematiek zit een grote tegenstelling.
3. Deze tegenstellingen worden versterkt door een groot geloof in maakbaarheid, meritocratie<sup>1</sup>, en eigen keuzevrijheid en verantwoordelijkheid.
4. Terwijl juist het echt gezien worden, gehoord worden en onderlinge verbinding als grote behoeftes naar voren komen in alle vraagstukken. Juist aan deze behoeftes wordt door de huidige mechanismen (te) weinig voldaan.

Met andere woorden: in tijden van groeiende onzekerheid, met veel maar ook steeds diversere kennis en een groter wordende ongelijkheid, wordt de kloof tussen waar behoefte aan is en wat daadwerkelijk gebeurt steeds groter. En hier staan ook de gemeenten aan de lat. Dit vraagt wat van bestuur en organisatie. Dit is niet op te lossen met alleen een pragmatisch plan van aanpak of 'nieuw elan' in een collegeakkoord. **Er is behoefte aan een fundamentele gesprek, gericht op een gedeeld besef en nieuwe benaderingswijzen.**

1 Een maatschappijmodel waarin de sociaaleconomische positie van elk individu is gebaseerd op zijn of haar verdiensten.

# 1 Andersoortige vraagstukken met in de kern toenemende onzekerheid

Sommige van de grote vraagstukken in het sociaal domein zijn relatief recent. Denk aan de steeds grotere rol van artificiële intelligentie (AI) en sociale media in ons leven. De mechanismen en impact worden steeds duidelijker en het besef groeit dat dit geen waardenvrije instrumenten zijn. Andere vraagstukken spelen veel langer, maar zijn blijkbaar dusdanig taai dat het al langere tijd niet of maar beperkt lukt om vooruitgang te boeken (denk aan veel problemen rond de arbeidsmarkt, en aan dilemma's rond bewijslast voor preventie). Veel van deze bekende vraagstukken zijn door de Covid-19 pandemie veel zichtbaarder geworden (zoals ongelijkheid qua gezondheid, financiën, baan zekerheid, maar ook de druk op de ggz) en uit de taboesfeer gehaald (zoals eenzaamheid onder jongeren).

**Al deze vraagstukken spelen zich af in een context van toenemende onzekerheid bij mensen.** Er is toenemende onzekerheid op het persoonlijke niveau, waar flexcontracten mensen minder zekerheid geven over hun werk. Er is onzekerheid over de mogelijkheid om een betaalbare woning te krijgen, zodat ouders zich afvragen of hun kinderen het wel beter zullen krijgen dan zijzelf. Maar het gaat ook om onzekerheid op maatschappelijk niveau. Eerst betekende Covid-19 het einde van vanzelfsprekendheden en gewoontes, waarvan de vraag is of die wel weer allemaal terug zullen komen. De Russische inval in de Oekraïne en de nieuwe groepen vluchtelingen hebben in korte tijd een eind gemaakt aan het idee van vanzelfsprekende vrede in het grootste deel van Europa.

Overheden bleken in beide crises in staat om snel en grootschalig op te treden, taboes werden geslecht. Naast lof over de daadkracht van dit optreden was er ook kritiek. Wat maakte dat in deze situaties de overheid wél bereid was om zo actief te handelen, terwijl dit bij andere, meer structurele problemen zoals klimaatverandering of de opvang van bestaande vluchtelingen, veel moeizamer lijkt te gaan?

**Ervaringen van mensen en hun kijk op de wereld zijn meervoudig en divers.** Percepties van gebeurtenissen verschillen. De toenemende diversiteit van de samenleving betekent dat mensen steeds vaker meervoudige identiteiten hebben. Het betekent ook dat maatschappelijke problemen elders op de wereld van invloed zijn op de ervaring en het samenleven hier. **Tegelijkertijd heeft de overheid (net als de meeste mensen) behoefte aan duidelijkheid. Indelingen die 'orde scheppen' en hiermee handelingen en keuzes legitimeren.** Dit speelt niet alleen bij de overheid, maar ook bijvoorbeeld in de psychiatrie, met de DSM.<sup>2</sup> Politici, ambtenaren, psychiaters en andere professionals willen antwoorden en oplossingen hebben en bieden voor de vragen van deze wereld.

*'De context bepaalt of die eigenschap die jij hebt in een bepaalde mate handig of onhandig is. En de context is ook van invloed op die eigenschap.'*  
(Floortje Scheepers)

De categorisering van mensen draagt het risico met zich mee van zowel hun overschatting als hun onderschatting. Er is vanuit de overheid te veel uitgegaan van een rationele, proactieve burger met voldoende denk- en doenvermogen in het ontwerpen van regelgeving en het uitvoeren van processen. Mensen die niet goed passen in de bedachte categorieën, en/of onvoldoende denk- en doenvermogen hebben, vallen te vaak tussen wal en schip.

2 Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders.

**Hoewel gemeenten een oprechte poging deden en doen om in het sociaal domein uit te gaan van 'de leefwereld' van de inwoner en 'aan te sluiten bij de behoefte' van de inwoner, vertaalt dit zich niet altijd naar een adequate reactie vanuit beleid en uitvoering.** 'De leefwereld' blijft blijkbaar te vaak een soort 'gemiddelde' leefwereld, waar vanuit bepaalde normen naar gekeken wordt, en waar echte diversiteit moeilijk geaccepteerd wordt. 'De norm' en 'normaal' worden te vaak met elkaar verward. Sprekers zoals Floortje Scheepers<sup>3</sup> benadrukken dat diversiteit waardevol is, en dat sommig gedrag weliswaar minder vaak voorkomt (verder weg staat van de norm) maar wel net zo 'normaal' is als gedrag dat vaak voorkomt (de norm is). Het roept ook de vraag op hoe groot de onderlinge bereidheid van mensen is om diversiteit en ander gedrag te aanvaarden.

Maar juist het erkennen van de complexiteit van mensen, het loslaten van de wens om alles in modellen te vatten, en het erkennen van het 'niet-weten' zijn cruciaal, zo stelt Scheepers in haar college. **Er is niet overall een antwoord op of oplossing voor. Deze onzekerheid erkennen is lastig voor veel mensen, voor bewoners, professionals en bestuurders.** Hoe kan je als wethouder die onzekerheid omarmen als er ook van jou verwacht wordt dat je vanuit jouw rol daadkrachtig en snel beslissingen neemt en optreedt?

*'De mens neemt allerlei besluiten in een snellere, jachtiger wereld. Waar het misgaat is dat we met die goede intenties en de snelle besluitvormingsdruk het doel vaak wel goed hebben, maar dat het middel dat we inzetten niet goed is. Het tweede wat mis gaat is dat er geen goede checks and balances meer zijn.'*  
(Kees Verhoeven)

Dit raakt de lastigheid van het gericht durven zijn op de lange termijn. Veel maatschappelijke vraagstukken vragen een lange adem. Het wordt de gemiddelde bestuurder niet makkelijk gemaakt om (ook) te durven focussen op strategieën die pas ver na een bestuursperiode eventueel zichtbaar resultaat op zullen leveren. Maar **juist het langzamer werken en de tijd nemen om goed na te denken over zaken is zo cruciaal.** 'Het hoort een vanzelfsprekendheid te zijn, maar wij zijn dat de afgelopen dertig jaar verleerd' stelt Kees Verhoeven.<sup>4</sup> De mens neemt (opgejaagd door technologische prikkels) allerlei snelle besluiten in een snellere, jachtiger wereld.

Het tegen elkaar afwegen van verschillende belangen is een grote uitdaging. Een uitdaging die volgens sommigen nog groter wordt door de verdere politieke versnippering die landelijk en lokaal optreedt. Het gaat niet alleen om verschillende belangen van verschillende perspectieven/groepen 'in het nu'. Maar ook om de erkenning dat korte- en langetermijnbelangen met elkaar kunnen botsen. En toch (of juist daarom!) is het belangrijk dat we de meervoudige perspectieven en ervaringen toelaten, aanhoren en accepteren.

*'Als je ingrijpt in een wijk, levert dat op korte termijn niks op. Je breekt sociale netwerken open. Op volgende generaties is het effect wel groot. Daar zit een spanningsveld. Onmogelijk om uit te leggen aan de mensen die er nu wonen.'*  
(Maarten van Ham)

De zes vraagstukken van overmorgen komen niet verder als wij blijven denken vanuit de oude standaarden. **Meervoudigheid is de realiteit en complexiteit moet kunnen, zonder dat we altijd proberen het te simplificeren.**

3 Prof. dr. Floortje Scheepers is directeur Wetenschap van Kenniscentrum Phernos en hoogleraar Innovatie in de GGZ bij het UMC Utrecht.

4 Kees Verhoeven is oud-parlementariër en eigenaar van Bureau Digitale Zaken.

## 2 Sociale ongelijkheid en toenemende afstand spelen bij veel vraagstukken een grote rol

### **In alle zes vraagstukken speelt (groeïende) ongelijkheid een grote rol.**

Bijvoorbeeld de ongelijkheid (of ongelijke machtsverhouding) tussen een burger (in de rol van cliënt) en een hulpverlener. Tussen de burger en de overheid. Tussen burger en Big Tech-firma's. Maar ook tussen de overheid en Big Tech. Verder is er binnen hulpverleningsland machtsongelijkheid tussen bijvoorbeeld de psychiater en de welzijnswerker. Binnen de overheid is er ongelijkheid tussen 'beleid' en 'uitvoering', enzovoorts.

*'Een gelijkwaardige dialoog vraagt om taal die gelijkwaardig is. Niet om taal die imponeert, devalueert, veroordeelt of exclusief is.'*  
(Floortje Scheepers)

De financiële ongelijkheid groeit ook in Nederland, met name door de vermogenskloof. (Zie bijvoorbeeld 'Ongelijkheid en herverdeling' van het CPB). Deze groeiende **financiële ongelijkheid vertaalt zich onder andere in een steeds verder groeiende fysieke kloof**. Maarten van Ham<sup>5</sup> heeft in zijn college laten zien hoe deze groeiende fysieke segregatie verstrekkende langetermijnevolgen heeft voor mensen qua opleiding, gezondheid en inkomen, wat zich intergenerationeel blijft overdragen. Deze fysieke segregatie zorgt er bovendien voor dat verschillende inkomensgroepen elkaar niet meer op vanzelfsprekende manieren tegenkomen. Zij hebben andere winkels, andere scholen, andere verenigingen. Ook is er vanaf de financiële crisis veel bezuinigd op de publieke infrastructuur die ontmoeting mogelijk maakt, zoals buurthuizen en bibliotheken. Tegelijkertijd is door de toename van online winkelen het fysieke winkelaanbod (waaronder kleinschalige winkelcentra in wijken) afgenomen. Ook daar komen mensen elkaar minder tegen. Tot slot zijn er bij het ontwikkelen van de buitenruimte in het verleden soms keuzes gemaakt, gericht op het tegengaan van 'gehang' van groepen. Zoals straatmeubilair dat bewust te oncomfortabel is om lang te gebruiken.

*'Beleid moet niet gericht zijn op het uitbannen van achterstandswijken waarbij je alleen maar mensen verplaatst. Segregatie bestaat als gevolg van armoede.'*  
(Maarten van Ham)

### **Tegelijkertijd komen relaties tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus steeds minder vaak voor.**

Deze zogenoemde opleidingshomogamie versterkt volgens Joop Schippers<sup>6</sup> de 'muur' tussen de mensen die wel alle middelen hebben voor een succesvol leven, en de mensen die deze middelen minder hebben. De doorgeschoten flexibilisering van de arbeidsmarkt draagt hier verder aan bij. Een steeds grotere groep mensen heeft geen zekerheid over het aantal uur dat zij per week werken, over de tijdstippen waarop ze moeten werken, of over hoe lang zij nog werk hebben. Deze onzekerheid werkt negatief door op tal van vlakken. Er is minder ruimte om op andere manieren aan de maatschappij bij te dragen of bijvoorbeeld aan sportverenigingen of andere vrijetijdsbesteding deel te nemen. Werkgevers lijken daarnaast volgens Schippers nog steeds een vacature voor een 'perfecte medewerker' liever onvervuld te laten, dan dat zij kijken naar de verschillende taken die onderdeel van het werk zijn, en of verschillende mensen deze zouden kunnen vervullen. Ook op het werk komen verschillende groepen mensen elkaar steeds minder vaak tegen.

5 Prof. dr. Maarten van Ham is hoogleraar Urban Geography aan de Technische Universiteit Delft.

6 Prof. dr. Joop Schippers is hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht, en medeoprichter van de Future of Work Hub.



**Er is in toenemende mate sprake van (ernstige) eenzaamheid, onder verschillende groepen.** Deze groeit door een kluwen aan samenhangende en elkaar beïnvloedende factoren. In toenemende mate voelen mensen zich niet verbonden met elkaar, met de mensen om hen heen, met de maatschappij als geheel. Eenzaamheid wordt in Nederland vaak gezien als een gezondheidsprobleem. Maar de gevolgen strekken verder dan dat, zo stelt Noreena Hertz<sup>7</sup> in haar college. Uiteindelijk leidt een gebrek aan zinvolle verbondenheid met elkaar tot een groeiende tweedeling op tal van vlakken, en tot ondermijning van het democratische systeem, zo stelt zij.

*'Loneliness is not only a feeling of disconnection from family and friends, a feeling of craving to be seen, heard and cared for by them. But more broadly it's a sense of disconnection from one's fellow citizens, from one's employer, from the government.'*  
(Noreena Hertz)

**Meerdere sprekers zijn ingegaan op de groeiende kloof tussen mensen door het internet en sociale media, en de algoritmes die daarachter zitten.** Mensen verblijven steeds meer in hun eigen bubbel, waar zij omringd worden door anderen die hun eigen gelijk bevestigen. Waar mensen mogelijk eerst het idee hadden dat welk nieuws ze zagen voortkwam uit hun eigen keuze, wordt de laatste jaren steeds duidelijker hoe bepalend algoritmes zijn, en dat ze bovendien verre van neutraal zijn. Noreena Hertz vertelt op basis van haar werk over de negatieve effecten van het 'altijd met je beeldscherm' bezig zijn op de communicatievaardigheden van mensen.

*'Mijn studenten zijn bang om een telefoongesprek aan te gaan omdat ze dan geen tijd hebben om na te denken over hun antwoorden.'*  
(Anja Machielse)

Communicatievaardigheden die weer van invloed zijn op latere kansen in het leven. Zij haalt ook onderzoeken aan waaruit blijkt, dat hoe meer tijd men op sociale media doorbrengt (zelfs slechts als lezer), hoe lager het vertrouwen in de medemens wordt. Doordat we steeds meer in onze eigen bubbel leven, zijn we niet meer gewend regelmatig in gesprek te gaan met anderen die heel anders denken. Een recent voorbeeld hiervan waren in het kader van de Covid-19 bestrijding de oproepen van het kabinet aan burgers om vooral onderling het gesprek aan te gaan, over het virus, over vaccinaties, et cetera. Terwijl bij verenigingen juist de behoefte overheerste aan duidelijke regels, zodat de vrijwilliger die QR-codes moest controleren niet in discussie hoefde te gaan met een ander, en zich zou kunnen beroepen op het adagium 'regels zijn regels'. Tijdens het spreekwoordelijke kerstdiner zijn er meer en meer onderwerpen die simpelweg niet meer besproken worden, uit angst voor een conflict.

*'Je kan zeggen dat mensen zich "vrijwillig" in een Panopticum plaatsen via de diverse sociale media. Daar laat je aan de wereld zien dat je de juiste, hippe dingen koopt, doet, eet, en op de juiste plekken bent.'*  
(Djoerd de Vos Koelink)

Sociale media vergroten de afstand op verscheidene manieren. Zo voelen mensen ook afstand tussen hoe zij zich zelf voelen en de weergave van de 'perfecte' wereld die zij zien op sociale media. Deze twee liggen soms ver uit elkaar. Op sociale media 'treden we op' als op een podium. Dat elke dag volhouden is vermoeiend.

<sup>7</sup> Noreena Hertz is auteur, Brits econoom en hoogleraar aan het Institute for Global Prosperity aan University College London.

In de verhalen van Kees Verhoeven en Sander van der Waal<sup>8</sup> komen de voorbeelden hiervan duidelijk terug. Big Tech-bedrijven hebben heel veel invloed op hoe wij leven en hoe wij beslissingen nemen. Zo stelt Kees Verhoeven dat *'Het gedrag van mensen enorm veranderd (is) door een aantal aspecten van digitale technologie, (die) hebben ervoor gezorgd dat er permanente aanwezigheid van technologie is in hoe wij keuzes maken, in ons eigen hoofd. Daardoor gedragen wij ons de hele tijd anders. Dat heeft in de samenleving, maar zeker ook in de politiek geleid tot een totaal andere manier waarop de besluitvorming, het politieke systeem en onze democratie functioneren.'*

Vanuit de 'New public management' efficiëntiegedachte is de dienstverlening van de overheid meer gedigitaliseerd, geconcentreerd<sup>9</sup>, en grotendeels ook uitbesteed aan uitvoeringsorganisaties. De overheid is hiermee steeds meer op afstand van burgers komen te staan.

Ook de medische en sociale professionals moeten vanuit de efficiëntiegedachte werken, zoals die bijvoorbeeld vorm krijgt in de zogenaamde 'minutenregistratie' in de zorg. Hoewel psychische kwetsbaarheden van mensen samenhangen met de dagelijkse interacties die zij meemaken in hun eigen leefomgeving, haalt de psychiatrie mensen uit deze omgeving naar een kantoor of kliniek om ze te behandelen, alsof deze context niet bestaat.

Als een professional iets voor een burger doet wat buiten zijn/haar boekje valt, bestaat de kans dat deze hier niet voor betaald krijgt. Als een vraag of probleem niet binnen een X-aantal gesprekken wordt opgelost, bestaat het risico dat de vergoeding stopt.

*'There's a clear link between loneliness and populism. What came back time and time again, was how lonely and isolated (people) had been, until they found community and a sense of acceptance in these populist parties. They often said they could only rely on themselves. But also lonely in the sense of feeling unseen, unheard, uncared for. So for the sake of democracy, thinking about loneliness is absolutely essential.'*  
(Noreena Hertz)

### **Deze toenemende ongelijkheid op al deze vlakken is een voedingsbodem voor toenemend wantrouwen.**

Wantrouwen tussen mensen onderling en wantrouwen tussen overheid en burger. Waarbij de overheid de burger te lang heeft gezien (of nog steeds ziet?) als calculerend en vaak onbetrouwbaar. Verhoeven noemt SyRI als voorbeeld dat laat zien, dat het verzamelen van zo veel mogelijk data over burgers vanuit een wantrouwend mensbeeld uiteindelijk door de rechter verboden wordt. Algoritmes zijn niet neutraal. Zij bouwen voort op de vooroordelen van mensen en versterken deze vervolgens verder. De WRR is hier recent op ingegaan in de publicatie 'Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie'. Recent is dit opnieuw duidelijk geworden uit het onderzoek naar de manier waarop de Belastingdienst beslisregels hanteerde over mogelijke frauderisico's, waarbij persoonskenmerken als nationaliteit, leeftijd of bepaald gedrag (giften aan een moskee) ten onrechte een rol bleken te spelen.

**Hoewel de afstand tussen overheid, professional en burger groter wordt, worden de verwachtingen van burgers naar overheid en professionals er niet minder op.** Burgers zijn richting professionals en politiek soms zeer veeleisend. Dit hangt deels samen met de rol van assertieve 'klant' of 'consument', die de burger tegenover de overheid in toenemende mate heeft gekregen (en/of heeft genomen). Maar het hangt ook samen met het volgende, derde thema.

8 Sander van der Waal is research director bij Waag.

9 In de zin dat er steeds minder fysieke plekken zijn waar je terecht kan als burger. Niet in de zin van decentralisaties van Rijk naar gemeenten. Ook gemeenten hebben – net als het Rijk – hun dienstverlening over het algemeen geconcentreerd in zo min mogelijk locaties.

### 3 Geloof in maakbaarheid, meritocratie, eigen keuzevrijheid en verantwoordelijkheid

Het geloof in meritocratie, eigen keuzevrijheid en hiermee ook eigen verantwoordelijkheid (ook als het misgaat) heeft een langdurige impact op hoe we in het sociaal domein werken en met elkaar omgaan. **Er was en is deels nog steeds een sterk geloof in (technische) oplossingen, in de maakbaarheid en meetbaarheid van alles. Voor elk probleem moet er een oorzaak zijn en dus ook een oplossing.** De zoektocht naar oplossingen gaat ver.

De focus op meetbaarheid heeft grote gevolgen op tal van vlakken in het sociaal domein. Door de uitdagingen van de meetbaarheid van wat je eigenlijk *wil* weten, hebben organisaties en overheden zich op veel vlakken neergelegd bij het meten van wat ze *kunnen* meten (maar wat ze niet per se willen weten).

Relaties tussen overheid en zorg- en ondersteuningsorganisaties zijn hiermee vaak te veel gericht op verantwoording afleggen. Het monitoren en de systemen die hiervoor zijn ingericht zijn te veel gericht op wat Alnoor Ebrahim<sup>10</sup> in zijn college omschrijft als 'compliance' (werken volgens de regels) en te weinig op informatie waar de professional zelf iets aan heeft (ook in relatie tot hoe het met de burger gaat).

Door het perspectief dat succes in het leven een eigen keuze is, dulden mensen minder leed dan vroeger. Mensen praten niet makkelijk met elkaar over hun tegenslagen en onzekerheden. Ze durven zich minder snel te 'bemoeien' (of te mengen in, advies te geven over) de opvoeding van andere ouders. Sneller dan vroeger wordt er gezocht naar een diagnose. Want **als er een 'label' aan hangt, kunnen veel mensen het pas accepteren (van zichzelf, maar ook van elkaar)**. En dit is ook te verklaren. De laatste dertig jaar is steeds meer focus komen te liggen op een (vaak fictief) onderscheid tussen 'niet kunnen' en 'niet willen'. Om niet beticht te worden van 'niet willen' wordt een diagnose vaak als noodzakelijk ervaren.

Het willen of moeten hebben van een diagnose en daarmee een 'verklaring' voor waar jij tegenaan loopt, brengt ook nieuwe risico's met zich mee. **Het risico bestaat dat mensen gereduceerd worden tot dat ene aspect van hun identiteit.** De op efficiëntie gerichte (of gedwongen) professional of ambtenaar heeft of neemt minder tijd om de persoon tegenover zich te leren kennen. Hij/zij vaart op de aannames die er zijn over mensen met dat 'label'. En dat is ook heel begrijpelijk.

*'What's lost is the time to build trust in the public sectors. The time for relationship-building. We know for a fact that not all patients will take the medicine a doctor prescribes them. That's why trust is so necessary.'*  
(Alnoor Ebrahim)

Hoewel mensen aangeven 'niet in labels te willen denken' en in beleidstukken steeds vaker gesproken wordt in termen als 'normaliseren', wordt hier nog weinig concrete invulling aan gegeven. Hierdoor heeft het roepen dat mensen niet meer op zoek moeten naar 'labels' iets *gratis* zolang de maatschappij (politiek, arbeidsmarkt, hulpverlening, maar ook de eigen kennissenkring, etc.) te weinig rekening houdt met of zich aanpast aan mensen met andere behoeftes. Zelfs als die behoeftes te 'verklaren' zijn vanuit een label.

<sup>10</sup> Alnoor Ebrahim is Professor of Management, werkzaam aan de Fletcher School en het Tisch College of Civic Life, onderdeel van Tufts University.

Vanuit de eigen maakbaarheidsillusie werken mensen volop aan zichzelf, onder andere via tal van verschillende zelfhulpboeken. De zelfhulpindustrie is inmiddels gigantisch, waarbij het lastig te ontrafelen is in hoeverre deze industrie een vraag creëert of inspeelt op een vraag die er is. Op school willen veel ouders 'het beste' voor hun kind, en zetten hier allerlei middelen voor in. Maar door steeds meer kinderen richting de norm te duwen, verschuift die norm ook. Waarmee het steeds moeilijker wordt om daaraan te voldoen. Dit zorgt weer voor meer behoefte aan extra inzet, wat leidt tot een vicieuze cirkel.

Doordat we minder met elkaar praten over leed en over tegenslag, hebben te veel mensen die hier tegenaan lopen het gevoel er alleen voor te staan. Doordat de toegang tot hulp vaak afhankelijk is van een label wordt de afstand tussen mensen 'met' en 'zonder' label vergroot. Terwijl in feite de kerneigenschappen waarmee men bijvoorbeeld met behulp van de DSM probeert stoornissen vast te stellen, eigenschappen zijn die iedereen heeft.

**Het aanvaarden dat moeilijkheden bij het leven horen, het leren leven met ongemak, het accepteren dat de problematiek van de ander mogelijk prioriteit heeft (zonder het gevoel te krijgen dat jouw situatie niet gezien wordt) blijkt lastig.** Mensen blijven vaak naar de overheid kijken als 'de grote probleemoplosser'.

**Maar tegenslag en eenzaamheid horen bij het leven.** En zeker bij sommige vormen van eenzaamheid is dit logisch en accepteren mensen dit. **Maar het gevoel niet gezien en niet gehoord te worden doet pijn.** Anja Machielse<sup>11</sup> vertelt: *'Als ik met ouderen praat die zich ernstig eenzaam voelen, dan vertellen ze dat ze dat kunnen accepteren omdat ze altijd al geweten hebben dat je op gegeven moment je partner of je vrienden verliest. Maar waar zij echt last van hebben is het gevoel dat de samenleving hen heeft afgeschreven en alleen maar ziet in termen van (financiële) last. Zij ervaren een gebrek aan waardigheid en voelen zich ongezien en ongehoord.'*

Hoe kunnen mensen betrokken zijn en blijven bij anderen die tegenslagen moeten verwerken?

<sup>11</sup> Prof. dr. Anja Machielse is Hoogleraar Humanisme en Sociale Weerbaarheid en Bijzonder hoogleraar Empowerment van Ouderen aan de Universiteit voor Humanistiek.

## 4 Behoeftte aan verbindingen en nieuwe vormen van zekerheid

De maatschappelijke en persoonlijke onzekerheid is toegenomen, evenals de diversiteit van ervaringen. Er is sprake van structurele ongelijkheid en de afstand tussen groepen mensen is vergroot. Er is nog steeds een sterk geloof in persoonlijke en maatschappelijke maakbaarheid, ondanks dat we ons er soms ongemakkelijk bij voelen. We beseffen dat leed ook een deel is van het leven. Traditionele vormen van zekerheid zijn veel minder geworden, en de vrijheid om eigen keuzes te maken en niet de groepsnorm te hoeven volgen vinden we belangrijk. Het is dan ook niet één en al somberheid: in alle zes colleges komt **een sterke behoefte van mensen naar voren aan (andere) vormen van zekerheid en verbinding**.

Deze (nieuwe) vormen van zekerheid en verbinding kunnen zeer divers zijn: een diagnose kan zekerheid bieden voor jezelf. **Je hebt iets gemeen met anderen, en kan hiermee ook steun en vertrouwen vinden bij elkaar.** Hoewel dit nu nog een utopie lijkt, zouden mensen idealiter moeten kunnen ervaren dat hun vragen, problemen of uitdagingen serieus genomen worden zonder label. Verder kan ook de eigen online bubbel een gevoel van verbinding en zekerheid geven.

Het biedt zekerheid om te weten op hoeveel uur werk je kan rekenen in een week, en wanneer je die uren kan maken. (Waardoor je bijvoorbeeld makkelijker kan beloven je in te zetten voor de sportclub van je kind. Of weet wanneer je bij een hulpbehoevende ouder kan zijn). **Bestaanszekerheid biedt ruimte in het hoofd. Ruimte om open te staan voor andere dingen.** Hoe kunnen we van mensen in een buurt verwachten dat zij naar elkaar omkijken als zij zich steeds zorgen moeten maken over hun eigen basale levensbehoeften?

Op de arbeidsmarkt is de vraag over zekerheid misschien wel een van de meest urgente vragen. Er is naast behoefte aan traditionele zekerheden – waarvan het de vraag is in hoeverre deze te handhaven zijn – ook behoefte aan bijvoorbeeld de zekerheid dat jij van werk naar werk begeleid zal worden. Of dat als jij iets minder goed kan uitvoeren dan vroeger, of je baan minder leuk vindt, mensen met jou meedenken wat er voor jou wel kan. Het geeft zekerheid om te weten dat als jij initiatief neemt om (meer) te werken, dit geen risico (voor je uitkering) met zich meebrengt. Marjolein ten Hoonte<sup>12</sup> sprak in dit verband over het concept van een 'ontslagvrije samenleving'.

*'We need to radically rethink our definition of 'work', so that people are provide with a salary as well as status, meaning, purpose, camaraderie and support, even if their 'job' takes a non-traditional form'.*

*(Noreena Hertz)*

**Een samenleving waarin er een basiszekerheid is, ongeacht of je nu betaald werk hebt of niet. Waar er minder sprake is van een harde scheidslijn tussen 'werken' en 'niet werken', zodat mensen blijven leren en waar nodig voldoende vertrouwen hebben om een voor hen zinnige overstap te maken.** Op een soortgelijke manier kan bijvoorbeeld ook meer rekening gehouden worden met verschillende fases in het leven en de mogelijke zorgtaken die daarbij horen (zorg voor kinderen, mantelzorg, et cetera).

<sup>12</sup> Marjolein ten Hoonte is directeur Arbeidsmarkt en MVO bij Randstad.



Het gebrek aan zekerheid, als gevolg van de wooncrisis, dat er een passend huis te vinden is, heeft nu al op vele fronten gevolgen. Waar gedacht wordt aan eventuele herstructurering van gebieden, geeft het **zekerheid om te weten dat er voor jou een geschikte woning is, in de wijk waar jij woont**, als jouw woning gesloopt of gerenoveerd wordt. **Dat je hiermee in staat blijft om contact te houden met het eigen netwerk dat jij in je buurt hebt**. Deze zekerheid ontbreekt nu nog te vaak bij herstructurering.

**Het is een vorm van zekerheid om te weten dat als je ergens aanklopt met een vraag, of je je kwetsbaar opstelt, dat je er vanuit kan gaan dat iemand naar je luistert en je serieus neemt. Dat je niet bang hoeft te zijn voor de mogelijke gevolgen.** Dit geldt voor bijvoorbeeld de ambtenaar die intern aanklaagt dat burgers disproportioneel getroffen worden door aspecten van beleid of uitvoering. Dit geldt voor de werknemer die ongewenst gedrag van een collega aanklaagt. Dit geldt voor de sollicitant die in het gesprek open durft te zijn over zijn/haar psychische kwetsbaarheden. En voor de ouder die hulp durft te vragen in de opvoeding, zonder de angst dat jeugdzorg zijn/haar kinderen 'afpakt'. En dit geldt ook voor de mensen die op de vraag 'hoe gaat het?' graag eerlijk antwoord willen geven, zonder de angst dat mensen ze dan 'raar' vinden of niet meer met ze om willen gaan.

Deze levensbehoeften (inkomenszekerheid, een dak boven je hoofd, de mogelijkheid je te ontplooiën, de mogelijkheid om voor een ander te zorgen, gehoord en gezien worden) zijn niet nieuw. **Aan de basis van al deze behoeften, staat de mogelijkheid om echt contact te kunnen maken met elkaar.**

Dat er plekken zijn waar je elkaar kan ontmoeten. Gewoon als burgers onderling, maar ook als burger met een vraag. Plekken waar mensen zich welkom en veilig voelen. Maar ook plekken waar we uitgenodigd worden om met een ander in gesprek te gaan waar we het mee oneens kunnen zijn.

Laten we niet alles proberen te vatten in cijfers, categorieën, hokjes en regels, en vooral in gesprek blijven over wat we zien en wat we (gaan) doen, zonder het gevoel opgejaagd te worden door prestatiedruk vanuit werk of sociale media.

*'In een relatie is het essentieel om het perspectief van de ander te zien, te respecteren en vooral te aanvaarden. Niet als waarheid, maar als onderdeel van die waarheid.'*  
(Floortje Scheepers)

Dat we mensen en hun persoonlijke situatie en ervaringen zien en horen en deze gebruiken als uitgangspunt voor het gesprek. Een gesprek over 'wat heb jij nodig' in plaats van 'wat is er mis met jou/ wat zijn jouw klachten'. Dit zonder die persoon vast te pinnen op één specifiek onderdeel van diens identiteit.

Het vraagt van ons dat we al deze perspectieven van mensen niet als 'waar' ervaren maar wel accepteren als onderdeel van de waarheid. Zodoende kunnen we toewerken naar collectieve intelligentie in plaats van enkel te streven naar individuele excellentie.

# 5 En wat vraagt dit van gemeenten?

Het bovenstaande mogelijk maken vraagt inzet van tal van partijen op tal van niveaus. Samenleven vraagt de inzet van ieder van ons als individu. Wat staat gemeenten specifiek te doen? Hoewel zij zich (net als andere overheden) dienen te realiseren dat ze niet alle mondiale trends kunnen keren en dat de maakbaarheid van de samenleving (en het sociaal domein daarbinnen) beperkt is, kunnen ze wel degelijk – samen met anderen – heel veel betekenen in deze vragen.

**Het begint met het erkennen of zelfs omarmen van die eerder genoemde onzekerheid. Het durven accepteren van de complexiteit van mensen met hun meervoudige perspectieven.** En het gebruiken van deze perspectieven om tot de collectieve kennis te komen die nodig is om verder te komen. **Dit vraagt moed. En het vraagt het loslaten van de afrekencultuur van wantrouwen, profileren en scoren die in de politiek – ook gemeentelijk – te overheersend is geworden.**

Er is een ogenschijnlijke tegenstelling tussen de behoefte aan zekerheden en de oproep (als eerste aan overheden) om onzekerheid te omarmen. Onzekerheid en meervoudige perspectieven zijn deel van de werkelijkheid, tegelijkertijd is er de reële behoefte aan zekerheden voor burgers, bijvoorbeeld rondom inkomen en wonen, omdat te grote onzekerheden bijdragen aan stress en een vergroting van problemen. De vraag is of het mogelijk is om te komen tot andere zekerheden. Een vast contract is geen relevante zekerheid (meer) als iedereen bestaanszekerheid heeft. Een (zorg)indicatie is geen relevante zekerheid meer als je ook passende hulp kan krijgen zonder. Maar de overheid heeft geen positieve staat van dienst in het realiseren van nieuwe zekerheden. Eerst moeten nieuwe zekerheden worden opgebouwd voor oude zekerheden afgeschaft kunnen worden.

Aansluitend bij het vormen van nieuwe zekerheden vraagt het **een gezonde cultuur, waarin tegenmacht en vrijmoedig spreken niet alleen geaccepteerd maar ook verwelkomd worden.** Het belang van tegenspraak en reflectie is groot. Op hoofdlijnen is waarschijnlijk niemand het hiermee oneens, maar in de praktijk gebeurt het nog veel te weinig. Een cultuur is nodig waarin tegenspraak zowel intern als extern wordt toegejuicht. Waar bijvoorbeeld verschillende scenario's evenveel aandacht krijgen (ook de scenario's die wellicht niet de politieke voorkeur genieten).

*'Hoe krenkend het ook mag zijn, je moet luisteren naar degene die het risico neemt om jou de waarheid te zeggen. Respecteren en waarderen dat ze dat risico nemen. Dat is leiderschap.'*  
(Erik Pool)

Eén van de doelen van deze collegereeks was dan ook het organiseren van debat en dialoog waarin ook expliciet ruimte was voor tegenspraak, zodat dit verhaal bij kan dragen aan reflectie op gemeenteniveau.

**Het vraagt aandacht voor een langetermijnperspectief.** Deze vragen zijn niet op te lossen binnen één of twee collegeperiodes. Durf je daarom niet alleen te richten op doelen die binnen vier jaar te verwezenlijken zijn, maar juist ook op beoogde doelen die er echt toe doen maar verder in de toekomst liggen. Durf als raad daarin mee te gaan, en vraag niet alleen naar verantwoording over het hier en nu.

Het is helpend om aan de voorkant bewuster samen (beleid, college en raad) na te denken over, en expliciet te maken wat je vanuit je eigen rol wil betekenen voor de inwoner. Neem hier vanuit bestuur en beleid de tijd voor. Aandacht voor een langetermijnperspectief is niet hetzelfde als grote problemen vooruitschuiven. Het gaat erom voortdurend te leren, te spiegelen, te volgen en waar nodig bij te sturen. Maar wel vanuit het besef dat het een langetermijnaanpak vraagt.

Onderbouw keuzes en beleid op basis van die meervoudige kennis en collectieve intelligentie. Durf te twijfelen aan de veronderstellingen die zo vaak impliciet aanwezig zijn in ons beleid (en onze dagelijkse keuzes).

**Denk met elkaar bewuster na over hoe je zal kunnen zien dat wat jij doet, bijdraagt aan een succes. Wees daarin realistisch en ben je bewust van hoe je je doelen formuleert.** Soms zijn er zulke grote ontwikkelingen dat het tegengaan van een (relatieve) achteruitgang al winst is. Bewust nadenken over beleid en de veronderstellingen daarachter en kritisch zijn op hoe je doelen formuleert, doe je niet vanuit de maakbaarheidsgedachte maar omdat het de kans van slagen vergroot.

Hier past een verantwoording bij die ruimte laat voor verschillende onzekerheden. Verantwoording die bijdraagt aan het samen leren met elkaar (gemeente, professionele organisaties, vrijwilligersorganisaties en meer). Waarin het leren draait om hoe de diverse partijen bijdragen aan een gezamenlijk doel, en weg blijft bij het willen toeschrijven van successen aan de een of de ander. Waar gegevens worden verzameld die betekenisvol zijn voor de vrijwilliger en/of professional. Zodat deze beter kunnen worden in het werk wat ze doen. En waar wat aan verantwoording gevraagd wordt, past bij de tijd en middelen die organisaties hebben, maar ook past bij hun sfeer van invloed en controle. Van een basisschool verwachten wij niet dat zij kunnen bewijzen dat hun leerling later met succes het hoger onderwijs afrondt. Waarom hebben gemeenten dan soms wel soortgelijke hoge verwachtingen van partijen in het sociaal domein?

Bij het gebruik van AI en verdere digitalisering (van overheidsdiensten) is het risico dat overheden (onbedoeld en onbewust) de grondrechten van burgers vergeten. Dit gebeurt meestal door gebrek aan begrip van AI. Voldoende kennis over deze systeemtechnologie is nodig om de juiste vragen te (blijven) stellen bij het ontwikkelen en gebruiken van deze technologie. **Zowel Rijk als gemeenten kunnen grondrechten en publieke waarden beter waarborgen in het (laten) ontwerpen en gebruiken van technologie.** Naast het stellen van de juiste vragen kunnen overheden bijdragen door op zijn minst meer openheid te geven en transparant te zijn over de algoritmes die gebruikt worden in (gemeentelijke) systemen. En ook hier te zorgen voor tegenspraak, zodat de opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers van systemen beter in contact staan met de mensen op wie de systemen van invloed zijn. Tot slot kan het heel concreet betekenen dat je nadenkt in hoeverre je gemeentelijke communicatie via Facebook, Instagram of Whatsapp wil laten plaatsvinden.

**Met deze vragen van overmorgen aan de slag gaan, vraagt verschillende vormen van strategieën, waarin gemeenten (vaak gelijktijdig) verschillende rollen spelen.**

**Complexe vraagstukken vragen een strategie die inzet op het hele zogenaamde 'ecosysteem', waarbij een partij een orkestrerende en faciliterende rol vervult. Hoewel deze rollen zeker niet eenvoudig zijn, zijn het rollen die gemeenten steeds meer (willen) uitvoeren.** (Omdat geen andere partij deze rollen neemt of kan nemen). Deze rollen kunnen soms spanning geven met bestaande rollen van de gemeente. Ook zijn het rollen die je in zekere zin gegund moeten worden en dus moet je toetsen bij samenwerkingspartners wat er nodig is om deze rollen te blijven vervullen. Omdat gemeenten ook andere rollen blijven vervullen, die soms vanuit hun eigen rationaliteit een andere insteek hebben dan een dergelijke orkestrerende rol, vraagt dat alertheid en de bereidheid om hier steeds over in gesprek te gaan en op te reflecteren.

**Binnen dit ecosysteem draait het om het stimuleren van samenwerking en verbindingen. Vanuit gedeelde kernwaarden samen toewerken naar – niet wollig maar juist concreet geformuleerde – maatschappelijke doelen.** Waarbij partijen goed begrijpen en duidelijk kunnen maken dat zij bijdragen aan dit doel, zonder dat zij moeten 'bewijzen' hoe groot hun aandeel precies is. Dit vraagt ook om het kritisch en bewust zijn ten aanzien van de prikkels die je (bewust of onbewust) meegeeft aan organisaties door middel van inkoopvoorwaarden en bekostiging.

**Om tweedeling tegen te gaan is het nodig te investeren in fysieke en mentale toegankelijkheid en bereikbaarheid van voorzieningen (in de breedste zin van het woord).** Dat betekent in de eerste plaats zorgen dat er voldoende voorzieningen zijn. Zo mogelijk in de nabijheid van mensen en waar dit niet kan, zorgen voor vervoersmogelijkheden er naartoe, tot en met het weghalen van fysieke drempels. Het betekent ervoor zorgen dat iedereen zich welkom en uitgenodigd voelt om deel te nemen aan activiteiten en voorzieningen, en dat (informatie over) voorzieningen voor iedereen begrijpelijk is. Zonder hierbij in een 'inclusiekramp' te schieten en altijd te eisen dat alle activiteiten 'voor iedereen' zijn. Sommige groepen komen juist niet opdagen als het 'voor iedereen' is.

**Het stimuleren van ontmoeting kan door het (beter) verbinden van het fysieke en sociale. Zowel groots als klein:** aantrekkelijke en toegankelijke (buiten)ruimtes, gericht op het stimuleren van ontmoeting (in plaats van op het tegengaan van 'gehang'). Maar ook heel concreet, zoals bijvoorbeeld in het tegengaan van leegstand (via heffingen op leegstand), het bieden van (financiële) voordelen voor sociale ondernemers die in hun locatie actief ontmoeting stimuleren. Het niet ongebreideld laten groeien van online vakantieverhuurbedrijven, flietsbezorger met hun distributiecentra, enzovoorts.

*'En als we nu eens nabijheid en zorgen voor elkaar als waarden nemen, en kijken of onze maatregelen deze waarden bevorderen of afremmen?'*  
(Gea Vermeulen)

**Als gemeente zelf kan je toegankelijk en benaderbaar zijn.** Door de taal die je gebruikt. Door het fysiek aanwezig en toegankelijk zijn in wijken of kernen. Door de inrichting van de ruimtes waar gemeente en burger elkaar treffen. Inrichting die vertrouwen en comfort uitstraalt. Zoals een directeur zich afvraagt: 'Hoe zou het op het stadskantoor zijn als iemand je komt ophalen en een kop koffie aanbiedt?'

Het belang van de relatie tussen mensen is iets wat in de verhalen van alle sprekers terugkomt. Zonder het relationele, het echte contact, is het onmogelijk om afstand en wantrouwen te overbruggen. Zonder relatie geen verbinding maar eenzaamheid. Geen uitwisseling van ideeën, dus geen collectieve intelligentie. Zonder relaties geen kans om te oefenen in empathie. Zonder relatie geen betekenisvolle hulp voor mensen met vragen of problemen, groot of klein.

*'Extra zekerheid organiseren voor mensen. Dat we kijken naar welke dienstverlening heb ik nu nodig – niet voor de afstap – maar om juist de op- en de overstap in de arbeidsmarkt beter te regelen.'*

(Marjolein ten Hoonte)

Er is overduidelijk veel te doen, gelijktijdig en op verschillende niveaus. Van grootse ideeën tot een optelsom van allemaal hele kleine dingen. Waarbij 'het grote' en 'het kleine' niet zonder elkaar kunnen. Want het hebben van **een visie krijgt pas waarde als je het uitdraagt en voorleeft in alles wat je als organisatie doet, en de mensen binnen je organisatie doen.**

Het aan de lat staan voor al deze grote en kleine uitdagingen kan verlamdend werken: waar te beginnen? Maar tegelijkertijd beginnen we natuurlijk niet bij nul. Er gebeurt al heel veel. Directeur sociaal domein Djoerd de Vos Koelink vat wat gemeenten kunnen doen en hoe te beginnen zowel realistisch als hoopvol samen:

*'Voor een groot deel is deze bijdrage aan het discours er één van bewustwording. Maar (...) welk beleid kunnen wij maken om deze problematiek aan te pakken? In elk geval gaat het er om niet te wachten met acties totdat het perfecte plan beschikbaar is, want dat moment gaat nooit komen. Vanwege de aard van de problematiek is het onvermijdelijk dat we tegelijkertijd op micro-, meso- en macroniveau ons gedrag, afspraken en bestaand beleid adresseren. En als minimum vind ik een uitspraak van Andries Baart mooi en waardevol; "We hebben nog geen antwoord, maar we gaan je niet achterlaten." We zoeken (als gemeenten) natuurlijk ook al een tijd naar de goede weg, en we zetten ook stappen. Hoe ver we zijn op welke weg, weten we zeker niet altijd. Maar stoppen mogen we niet. Daarom: laten we de onzekerheid en het niet-begrijpen met elkaar verdragen, laten we diversiteit en complexiteit omarmen, en op momenten dat dat niet lukt elkaar zeker toch niet achterlaten.'*

# Verantwoording

Auteurs: Andrew Britt en Onno de Zwart

De collegereeks is mogelijk gemaakt door het NDSD. En in het bijzonder door de betrokkenheid van Sandra Tax, Marieke Lamers, Djoerd de Vos Koelink, Allet Dopmeijer en Sélène Brinkhof. Met medewerking van Lindsey Kappelhof.

Wij danken alle sprekers en coreferenten.

## **Gebruikte publicaties van de sprekers, en tips tot verder lezen:**

- Bloemink, Sanne. 'Mbo'ers hebben de toekomst, De kracht van het midden', *De Groene Amsterdammer* nr. 45, 10-11-21.
- Ebrahim, Alnoor (2019) *'Measuring Social Change, Performance and accountability in a complex world'*, Stanford.
- Ham, Maarten van, e.a. (2021). *'Urban Socio-Economic Segregation and Income Inequality: A Global Perspective'*. DOI:10.1007/978-3-030-64569-4.
- Hertz, Noreena (2020). *'The Lonely Century: A call to reconnect'*, London.
- Hoonte, Marjolein ten (2021). *'Een duurzame arbeidsmarkt, met werkzekerheid voor iedereen'*, Position paper Randstad Groep Nederland voor de commissie Regulering van werk.
- Pool, Erik (2021). *'Macht en moed: Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken'*, Den Haag.
- Scheepers, Floortje (2021). *'Mensen zijn ingewikkeld: Een pleidooi voor acceptatie van de werkelijkheid en het loslaten van modellen'*, Amsterdam.
- Stikker, Marleen, Sander van der Waal, e.a., (2020). *'Routekaart Digitale Toekomst'*, Amsterdam.
- Tegmark, Max (2017). *'Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence'*, New York.

## **Aangehaalde bronnen**

- Borstlap, Hans. e.a. (2020). *'In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk'*.
- Essen, Celine van. e.a. (2022). *'Ongelijkheid en herverdeling'*, Centraal Planbureau, Den Haag, 2022.
- Prins, Corien, Haroon Sheikh, e.a. (2021). *'Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie'*, WRR, Den Haag.



# Bijlage: Samenvatting van de zes colleges en de afsluitende bijeenkomst

## Leeswijzer

In deze bijlage geven wij een beknopte samenvatting van wat er in de colleges aan bod is gekomen. Wij blijven tekstueel dicht bij de bron, waardoor de stijl per college kan wisselen. Deze samenvattingen doen slechts beperkt recht aan de rijkdom van de colleges en zijn bedoeld om interesse op te wekken in het werk van de sprekers.

## Stijgende mentale druk. Wat doet dat met onze (mentale en fysieke) gezondheid?

(Floortje Scheepers en Djoerd de Vos Koelink)

In een groep heb je veel variatie nodig om in verschillende omstandigheden te kunnen overleven. Zo ook bij mensen. Hoewel het voor individuen vaak niet prettig is om de uitersten van die variatie te vertegenwoordigen, is het voor de groep wel belangrijk dat deze variatie er is. Psychische eigenschappen zijn dimensioneel verdeeld. Als je naar de classificaties ervan in de DSM kijkt, blijkt dat de belangrijkste kerneigenschappen van 'stoornissen' eigenschappen zijn die iedereen heeft. Alleen de mate waarin je er controle over hebt is verschillend. De context bepaalt of de eigenschap die jij hebt in een bepaalde mate handig of onhandig is. Daarnaast is de context ook van invloed op die eigenschap.



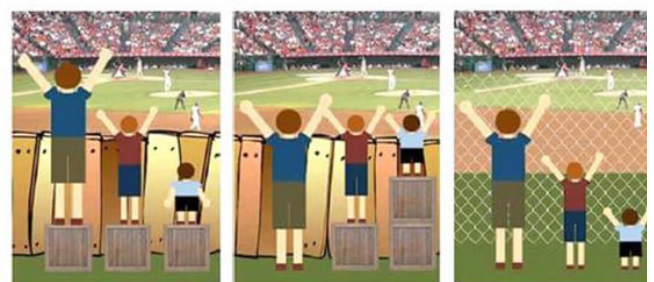
Er zijn mensen die enorm gevoelig zijn voor hun omgeving en mensen die er nauwelijks gevoelig voor zijn. De meeste mensen zijn vergelijkbaar met paardenbloemen, die groeien overal goed. Maar sommige mensen lijken meer op orchideeën. Die zijn heel gevoelig voor de context. Maar als de context passend is voor de orchidee, dan groeit de orchidee uit tot de mooiste bloem in de bloementuin. Het is belangrijk dat wij in onze samenleving de 'orchideeën' die het niet goed doen, niet gaan zien als 'zieke paardenbloemen'. Maar dat is wel hoe de maatschappij en de psychiatrie nu soms met hen omgaan.

In de geschiedenis zijn wij als maatschappij wisselend omgegaan met mensen met psychische problemen. Nu streven wij (in meer of mindere mate) naar een inclusieve samenleving. Echter, gelijkwaardigheid wordt nog te vaak verward met gelijkheid, zoals treffend wordt geïllustreerd in de afbeelding hiernaast.

Echte gelijkwaardigheid gaat over het weghalen van de spreekwoordelijke schutting, waardoor iedereen op zijn eigen manier mee kan doen. Niet over het bieden van krukjes en het opstellen van criteria op basis waarvan mensen wel of niet een krukje krijgen.

Deze gelijkwaardigheid is er nog te weinig, ook in de zorg. De 'machtsverdeling' is ongelijk in tal van domeinen. Door de dominantie van het medisch model staat de medisch specialist bovenaan en de maatschappelijk werker onderaan de 'machtssladder'. Maar ook tussen professional en inwoner is de machtsverdeling ongelijk.

### EQUALITY VERSUS EQUITY



In the first image, it is assumed that everyone will benefit from the same supports. They are being treated equally.

In the second image, individuals are given different supports to make it possible for them to have equal access to the game. They are being treated equitably.

In the third image, all three can see the game without a supports or accommodatic because the cause of the inequity was addressed. The systemic barrier has been removed.

Het is belangrijk om ons te realiseren dat onze mentale status zich ontwikkelt door de externe input die we in de hersenen stoppen. Een mentaal probleem is dus een interactieprobleem en geen orgaanprobleem. De interacties met de omgeving vormen ons unieke narratief. Het mooie aan dit uitgangsprincipe is dat als psychische ontregeling door interacties ontstaat, interacties ook weer kunnen leiden tot herstel. Het ingewikkelde hieraan is dat veel interacties nauwelijks te vermijden zijn en buiten onze macht liggen. Ze ontstaan in de samenleving en daar hebben wij maar mee te dealen. Denk aan de invloed van sociale media. Maar denk ook aan hoe onze arbeidsmarkt werkt.

We proberen in de psychiatrie en in onderzoek mentale ontregelingen te begrijpen door ze te objectiveren. In essentie draait de menselijke psyche echter om variatie, omgeving, interactie en betekenis. Dit zijn subjectieve maten.

We moeten het persoonlijke, unieke narratief centraler stellen. En ook aanvaarden dat er ruimte is voor het 'niet weten'. Professionals kunnen hierbij nog steeds een belangrijke rol spelen. Iedereen heeft immers een 'rugzak' met kennis. Bij professionals zit daar ervaring en professionele kennis in, bij patiënten ervaringskennis en bij onderzoekers wetenschappelijke kennis. Het zou mooi zijn als we de rugzak even dicht kunnen laten en een ontmoeting kunnen aangaan van mens tot mens. De rugzak doe je pas open als er iets inzit wat van pas komt om de dialoog te stimuleren.



Dit begint op macroniveau, waarin we vanuit allerlei perspectieven naar dezelfde werkelijkheid kijken en in onze verschillende talen samen tot nieuwe inzichten en kennis komen. Door het samenbrengen van een beleidsperspectief, naastenperspectief, wetenschappelijk perspectief, een patiëntperspectief, financieel perspectief, enzovoorts. Op mesoniveau zou de organisatie van de zorg moeten ombuigen van ketens naar netwerken: een netwerk rondom mensen met psychische ontregeling, waarin wonen een plek krijgt en zingeving, en ook sociale contacten en werk. Zodat er integrale zorg van de grond komt waar iedereen zijn bijdrage aan levert. Op microniveau is er in de spreekkamer (en aan de spreekwoordelijke 'keukentafel') een ander gesprek nodig.

Dit bereiken begint bij bewustwording op alle niveaus. Maar wat kunnen gemeenten nu al doen? In elk geval niet wachten met acties totdat het perfecte plan beschikbaar is, want dat moment gaat nooit komen. Vanwege de aard van de problematiek is het onvermijdelijk dat we tegelijkertijd op micro-, meso- en macroniveau gedrag, afspraken, instellingen en bestaand beleid adresseren en in beweging komen. Waarbij we minimaal zeggen: "We hebben nog geen antwoord klaar, maar we laten je niet alleen." 'Laten we de onzekerheid en het niet-begrijpen met elkaar verduren, laten we diversiteit en complexiteit omarmen, en op de momenten dat dit niet lukt elkaar desondanks zeker niet achterlaten.'

## Digitalisering en Artificial Intelligence: kansen en bedreigingen voor de relatie tussen overheid en burger

(Kees Verhoeven en Sander van der Waal)

In 1988 werd het internet dat in de VS werd ontwikkeld verbonden met het Europese internet. In 1989 viel de muur. Deze twee gebeurtenissen zorgden in één klap voor een totaal verbonden wereld. Deze verbonden wereld leidde tot een enorm gevoel van optimisme. Begin 2000 kwamen er scheurtjes in dat optimisme. Hier ligt het begin van het harde data verdienmodel dat Big Tech nu gebruikt. Dit model maakt ons nu ongelofelijk afhankelijk van hun platforms, hun clouddiensten en al hun andere producten waar we eigenlijk niet meer omheen kunnen, willen of durven. Ook zijn toen de eerste stappen gezet in het proces dat uiteindelijk heeft geleid tot de toeslagenaffaire. De voorloper van het fraudesignaleringssysteem van de Belastingdienst dateert uit 2000/2001 en ook het inlichtingenbureau waar heel veel gemeenten gebruik van maken is in die tijd opgericht.



Het systeem waarin we leven is razendsnel veranderd door digitale technologie. Daarbij zie je dat het gedrag van mensen enorm veranderd is door een aantal aspecten van digitale technologie (de smartphone, sociale mediaplatforms, Big Data en AI).

Het draait hier om drie termen: 'maakbaarheid', 'zichtbaarheid' en 'beschikbaarheid'. Maakbaarheid is het gevoel van bestuurders dat ze op basis van data de wereld kunnen controleren en dat ze fraude, criminaliteit, terreur en een pandemie kunnen bestrijden met data. Zichtbaarheid (in de politiek) is het continu in beeld zijn, jezelf laten zien, willen scoren. Van Tweede Kamer tot gemeenteraad zie je dat het steeds meer gaat om strijd, jaloezie, confrontatie en concurrentie, waardoor samenwerken lastiger is geworden. Onder politici en ambtenaren is er een enorme druk op beschikbaarheid gekomen. Je moet altijd aan staan. Je wordt voortdurend in beslag genomen door je telefoon. Er wordt voortdurend van je verwacht dat je een standpunt of mening geeft. Het nieuws gaat 24/7 door. Maakbaarheid, zichtbaarheid en beschikbaarheid hebben geleid tot een bepaalde manier van besluitvorming, een bestuurscultuur, debatcultuur en vergadercultuur waar we allemaal van zeggen dat we er niet gelukkig mee zijn. Maar het is er wel en we kunnen er ook niet heel makkelijk aan voorbij.

Technologie speelt ongelofelijk slim in op onze psychologie. De mens neemt (opgejaagd door technologische prikkels) allerlei besluiten in een snellere, jachtiger wereld. Vaak met goede intenties. Ondanks deze goede intenties gaat het mis op twee fronten: 1) Het middel dat wij inzetten is niet juist en leidt hierdoor tot schade; en 2) Er zijn geen goede *checks and balances* meer. Dit raakt aan de zo gewenste 'nieuwe bestuurscultuur'. De Tweede Kamer, toezichthouders en rechters moeten weer meer grip krijgen op de besluitvorming van de bestuurders. Veel zeer schadelijke wetgeving (bijvoorbeeld de wetgeving die SyRI mogelijk maakte) is ongezien door de Tweede Kamer goedgekeurd.

Op grote schaal wordt (met goede bedoelingen) gebruikt gemaakt van data die de rechtsstaat schenden. Waar bestuurders vergaande middelen willen inzetten worden er altijd vier mythes aangedragen. Door deze mythes te herkennen kan je erover nadenken. De eerste mythe is dat de inzet van data altijd leidt tot meer **effectiviteit**. Als je kijkt naar het grotere plaatje en de meerwaarde van technologie, zie je dat het niet zo is dat we allemaal minder zijn gaan werken en er beter van zijn geworden. Het heeft eerder geleid tot een herverdeling van wie er voordeel en wie er nadeel van heeft.

De tweede mythe is dat technologie **neutraal** is: mensen zijn bevooroordeeld en gegevensbestanden (waar *machine learning* op voortbouwt) dus ook. Het feit dat de computer tot een uitkomst komt, wil niet zeggen dat het een objectieve of neutrale uitkomst is. De derde mythe is dat de verzamelde data **marginaal** zijn, en hiermee niet zo veel over mensen zeggen. Diverse onderzoeken geven echter duidelijk weer dat die metadata een ongelofelijk precies beeld kunnen geven van het leven dat iemand leidt. Tot slot de mythe dat data **anoniem** zijn. Onder andere de WRR heeft in eerdere rapporten al laten zien dat data wel degelijk herleidbaar zijn naar burgers.

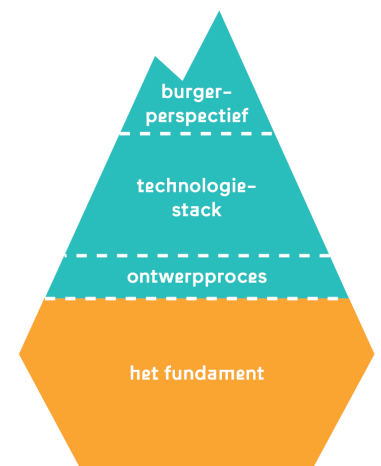
Welke middelen hebben overheden in handen om er voor te zorgen dat de discussie rond de inzet van data wel juist gevoerd wordt? Ten eerste het **legaliteitsbeginsel**, het principe dat het in de wet geregeld moet zijn. En als dat niet zo is, dan is er sprake van een overtreding van de wet. Zo is de AVG heel duidelijk: als er geen grondslag is om data te verzamelen zonder toestemming of nationaal belang, dan is er sprake van een overtreding. Het tweede principe is **onschuldpresumptie**. We gaan ervan uit dat de burger onschuldig is, totdat het tegendeel is bewezen. Als er geen reden is om een burger te verdenken, mag je deze niet op een zwarte lijst zetten. Ten derde **proportionaliteit**, wat wil zeggen dat je een middel inzet dat past bij het doel. Het vierde principe is **doelbinding**. Als je data verzamelt voor doel A, dan moet je deze ook gebruiken voor doel A en niet voor doel B (iets dat in de praktijk voortdurend gebeurt).

Tot slot: laten we weer proberen rustig van tevoren na te denken. Dat is natuurlijk het meest logische principe van het leven, een spreekwoordelijk tegeltje. Maar we hebben het wel afgeleerd in de afgelopen dertig jaar.



Het verhaal is niet somber bedoeld. En we mogen ook niet fatalistisch worden. Technologie is niet iets dat ons overkomt, maar iets waar we zelf vorm en richting aan kunnen geven. Hoe we technologie veilig en rechtvaardig kunnen ontwikkelen voor de maatschappij is wat centraal staat in Sanders reflectie. Daarvoor moeten we afdalen naar het fundament (wat wij van technologie zien is meestal alleen het topje van de ijsberg): de oorsprong van waaruit technologie ontworpen en ontwikkeld wordt. Vier aspecten zijn hierin belangrijk. Ten eerste de uitgangspunten en aannames waar vanuit technologie wordt gebouwd. Ten tweede het waarborgen van grondrechten en publieke waarden (technologische ontwikkelingen gaan zo snel, dat wet- en regelgeving steeds worden overschreden). Ten derde *governance* en toezicht: het inrichten hoe technologie beheerd wordt; de processen, structuren en het toezicht daarop. Het vierde aspect zijn de maatschappelijk-economische overwegingen. Hoe zorgen wij ervoor dat mens en planeet worden gerespecteerd?

Laten we er samen vat op krijgen en laten we er met elkaar voor zorgen dat technologie in ons belang, het belang van onze samenleving, wordt uitgerold en toegepast.



## Individualisering of samen leven?

(Noreena Hertz en Anja Machielse)



Eenzaamheid is een begrip met vele definities. Noreena Hertz gebruikt heel bewust een brede definitie van eenzaamheid. Eenzaamheid met een interne en een existentiële component. Zowel persoonlijk, als maatschappelijk, zowel economisch als politiek.

Eenzaamheid raakt tal van aspecten: het gevoel niet verbonden te zijn met familie en vrienden, maar ook het bredere gevoel niet verbonden te zijn met de medemens. Niet verbonden met je werkgever, instituties en de overheid. Het raakt aan een diepe behoefte van mensen om gezien en gehoord te worden door anderen.

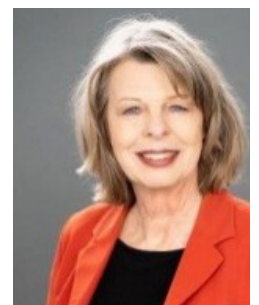
Deze definitie heeft te maken met de tijd waarin wij leven. Een tijd van groeiende ongelijkheid op tal van vlakken. Een tijd waarin mensen zich minder met elkaar verbonden voelen. Waarin het vertrouwen in instituties en overheden daalt. Deze vraagstukken zijn verbonden met elkaar, door de brede definitie van eenzaamheid.

Waarom moeten overheden zich zorgen maken om eenzaamheid?

Eenzaamheid is slecht voor de gezondheid. Zowel mentaal als fysiek. Je zou kunnen stellen dat eenzaamheid hiermee een van de grootste bedreigingen is van de (publieke) gezondheid op dit moment. Daarnaast is er een economisch argument. Eenzame werknemers zijn minder gemotiveerd, minder productief en eerder geneigd om ontslag te nemen dan niet eenzame medewerkers.

Verder is er een duidelijk verband tussen eenzaamheid en stemgedrag. Een rode draad uit interviews met stemmers op (extreem rechtse) populistische partijen is het gevoel van isolement, het gevoel op niemand terug te kunnen vallen, het gevoel in de steek gelaten te zijn. In de verhalen en beloftes van de populistische partijen vinden zij gemeenschapszin. Voor de toekomst van de democratie is het tegengaan van eenzaamheid van belang.

Een van de aanleidingen voor Noreena's onderzoek naar eenzaamheid was het stijgende aantal studenten die zij tegenkwam met eenzaamheidsgevoelens, omdat ze verleerd zijn hoe ze echt contact met elkaar kunnen maken. De ontwikkeling van de smartphones en sociale media heeft hier in de afgelopen decennia een enorme impact op gehad. Scholen signaleren in diverse landen een schrikbarende stijging in het aandeel kleuters dat op school start zonder te beschikken over de meest basale sociale vaardigheden. Omdat de ouders de kinderen zelf te vaak achter een scherm zetten, en/of omdat de ouders zelf veel te veel tijd doorbrengen met hun eigen scherm, en hierdoor de sociale basisvaardigheden niet overdragen aan hun kinderen. Hier waarschuwt Noreena voor een dreigende tweedeling met gevolgen voor de lange termijn: terwijl rijke, theoretisch opgeleide ouders van hun oppas eisen geen scherm te gebruiken in het bijzijn van hun kinderen, en terwijl prestigieuze universiteiten lessen aanbieden in het herkennen van emoties in gezichtsuitdrukkingen, hebben lage inkomens hier niet de mogelijkheden toe. Met dalende sociale en communicatieve vaardigheden tot gevolg.



In het dagelijks leven is het nodig dat wij op tal van manieren (groot en klein) via menselijke interacties (onbewust) oefenen in wederkerigheid, empathie, gevoeligheden, meningsverschillen en het oplossen daarvan.



## **De fysieke omgeving beïnvloedt eenzaamheid.**

Hoewel eenzaamheid zowel in de stad als op het platteland voorkomt, zijn er een aantal factoren die eenzaamheid bevorderen, die vooral samenhangen met het leven in de stad. Bijvoorbeeld stijgende woning- en huurprijzen, die mede zorgen voor een groot verloop in bepaalde wijken. Mensen die ergens niet lang wonen, investeren minder in verbinding maken met elkaar en met de wijk.

Publieke, gemeenschappelijke ruimtes waar mensen van verschillende achtergronden elkaar kunnen ontmoeten zijn essentieel. Helaas zijn dit ook de plekken waar vanaf 2008 veel op bezuinigd is door (lokale) overheden.

Ook de manier waarop de publieke buitenruimte is ingericht, is van invloed op eenzaamheid. Van de beschikbaarheid van aantrekkelijke plekken om 'te hangen' tot de verkeersdrukte in de wijken.

De aanwezigheid van een betrokken lokale middenstand is ook van groot belang. Winkels en horeca die een positieve rol spelen in de ontmoeting tussen mensen. Overheden kunnen dit stimuleren door bijvoorbeeld een belasting te heffen op leegstand (waardoor het aantrekkelijker wordt voor vastgoedeigenaren om hun panden te vullen in plaats van leeg laten staan, in afwachting van iemand die de hogere huurprijs wel kan betalen). Of door (belasting)voordelen te geven aan bedrijven die zich aantoonbaar inzetten voor de gemeenschap in de buurt.

Eenzaamheid is ook gerelateerd aan de arbeidsmarkt. Het heeft grote invloed op de verbondenheid die mensen voelen als ze werk doen dat ze waardevol vinden. Iets produceren of maken draagt aan dit gevoel bij. Veel van deze banen zijn verdwenen naar lagelonenlanden. Wat overblijft is praktisch geschoold werk in de dienstverleningssector. Verder is de groei in flexibele arbeid groot – zeker in Nederland. Uit onderzoek blijkt ook dat deze flexwerkers in de 'gig economy' zich minder verbonden voelen. Dit komt grotendeels door de onzekerheid van hun werk (en hiermee hun inkomen), maar ook door de druk van het continu beoordeeld worden door de consument (in het doorgeschoten systeem waarin de consumenten via een app alle diensten op de persoon waarderen). Op termijn zullen de multinationals die deze flexwerkers het meest benutten (of gebruiken) ze niet meer nodig hebben door robotisering. Dit vraagt dat we komen tot een hele andere kijk op wat zij als werk beschouwen. (Hierover meer in het derde college).

In het bestrijden van deze eenzaamheid heeft iedereen een rol te spelen. Overheid, bedrijven en zeker burgers zelf. Op systeemniveau vraagt dit om een andere kijk op het huidige kapitalistische, neoliberale systeem. Waarbij burgers op zijn minst kunnen vertrouwen op een overheid die diepgewortelde ongelijkheden tegengaat, en er voor die burger is op momenten dat de burger dit nodig heeft. Het vraagt een andere kijk op definities van arbeid en werk. Met aandacht voor de waardevolle sociale- en zorgtaken die mensen nu onbetaald verrichten maar die van onschatbare economische waarde zijn. Met aandacht voor passende beloning voor de sectoren die er het meest toe doen (en tijdens de pandemie de zwaarste klappen hebben gehad), zoals de zorgsector. Ook bedrijven, groot en klein, hebben een taak. Zeker ook sociale mediabedrijven. En waar hun goede voornemens bij woorden blijven, hebben overheden de taak om deze bedrijven strakker te reguleren. Dat de overheid weer (fysiek) toegankelijk wordt is zeker belangrijk. Maar om het vertrouwen van burgers in de overheid te herstellen is meer nodig. (Lokale) overheden moeten blijven nadenken over manieren om de gemeenschap een echte stem te geven in het co-creëren van beleid. Dit stimuleert en versterkt de gemeenschapszin, en geeft mensen het gevoel gehoord te worden.

Op persoonlijk niveau vraagt het om een andere *mindset* (die makkelijker vol te houden is als aan de eerdergenoemde systeemvoorwaarden wordt voldaan). Van consument naar burger, van observeerder naar actieve deelnemer. Van haasten naar stilstaan, praten en luisteren.

Want hoe minder wij doen aan deze persoonlijke interacties, hoe slechter wij er in worden. Hoe slechter wij erin worden, des te eenzamer onze maatschappij zal worden.

## **Veranderende arbeidsmarkt en onderwijs: Hoe zorgen we dat het werk dat er echt toe doet aantrekkelijk wordt (of blijft)? En welke rol speelt onderwijs hierin?**

(Joop Schippers en Marjolein ten Hoonte)

Veel problemen in de Nederlandse arbeidsmarkt zijn niet nieuw. Desondanks zijn ze tot op heden niet opgelost. Een van de aandachtspunten is dat werkgevers in Nederland (meer dan in andere landen) 'verslaafd' zijn aan flex. Ze hebben wellicht niet altijd door wat de gevolgen en onzekerheden hiervan zijn voor werknemers buiten de directe werksfeer. Hoewel veel mensen het erover eens zijn dat de flexibilisering in Nederland is doorge-  
slagen, is het maar de vraag of we terug kunnen naar het vaste contract van weleer. Dit vraagt aanpassings-  
vermogen van mensen. Tegelijkertijd moeten overheden nadenken over hoe ze (nieuwe) vormen van zekerheid  
aan mensen kunnen bieden.

Er wordt nog steeds (te) weinig geïnvesteerd in een leven lang leren en ontwikkelen. Daarbij loopt die investe-  
ring af met het oplopen van de leeftijd, waardoor de groepen die het leren en zich ontwikkelen het hardste nodig  
hebben er het minst voor in aanmerking komen. Door opleidingshomogamie (het trouwen met iemand van  
hetzelfde opleidingsniveau) ontstaat een steeds groter wordende tweedeling tussen groepen mensen. De SER  
omschrijft het zelfs als 'een muur' die tussen deze groepen staat, waarbij mensen aan de ene kant van de muur  
nauwelijks in staat zijn er overheen te komen. Terwijl steeds meer ouders druk uitoefenen om hun kinderen  
steeds beter te laten presteren op school, is er juist een heel groot tekort aan tal van – zeer belangrijke – prak-  
tische beroepen. In de zorg, in de energietransitie, enzovoorts.

Werkgevers staan voor de uitdaging hoe ze werk interessant kunnen houden voor mensen. Doordat iedereen langer doorwerkt, daalt de instroom van nieuwe mensen, en hiermee ook de instroom van de nieuwste kennis vanuit het onderwijs. Werkgevers moeten ook leren denken in termen van wat mensen kunnen, in plaats van het scheppen van een vacature, waarna ze moeten constateren dat bijna niemand er aan voldoet. Deze manier van denken sluit een grote groep mensen bij voorbaat uit van de arbeidsmarkt.



De uitdaging is om als werkgevers tijd te faciliteren voor de zorgtaken die steeds zwaarder gaan wegen op een  
steeds groter deel van de arbeidsmarkt. Waar je vroeger de zorg voor je ouders kon delen met meerdere broers  
of zussen, staan de mantelzorgers van de toekomst er door gezinsverdunning steeds vaker (bijna) alleen voor.

Gemeenten hebben een belangrijk taak in het vroegtijdiger bij elkaar brengen van werkzoekenden en werkgevers,  
en in het creëren van een ecosysteem waarin voorop staat dat alle partijen (het onderwijs, uitkeringsinstanties,  
werkgevers, stagebedrijven, woningcorporaties) steeds met elkaar in gesprek blijven. Het is belangrijk dat het  
uitgangspunt binnen dit ecosysteem verschuift naar wat mensen nodig hebben, en in plaats van waar werkgevers  
en gemeenten de mensen uiteindelijk terecht willen laten komen. Vaak zitten er veel stappen tussen deze twee  
punten. Verder kunnen gemeenten een rol spelen als 'employer of last resort', wat diverse vormen kan aannemen.

Belangrijk is dat we dit in een ontkokerde omgeving doen, niet het Rijk enerzijds en gemeenten anderzijds, met elk  
aparte budgetten, maar samen. Niet vanuit hokjes, maar vanuit wat mensen nodig hebben om verder te komen.

De toekomst van de arbeidsmarkt vraagt ook een daadwerkelijk andere manier van denken. Dat is de kern van het betoog van Marjolein ten Hoonte. Zijn we met elkaar in staat stappen te maken richting een maatschappij waar mensen nooit meer een uitkering (hoeven) aanvragen? Een 'ontslagvrije' samenleving waar mensen bagage en reisgeld meekrijgen? Zodat zij van school op reis kunnen op de arbeidsmarkt, en waar nodig weer terug kunnen naar school, en zo verder. Tot het moment waarop zij zelf beslissen te stoppen met werken. Waar nu er met name zekerheden worden geboden als mensen van de arbeidsmarkt 'afstappen' is het de uitdaging nieuwe zekerheden te organiseren, gericht op de 'op- en overstap' in de arbeidsmarkt.



Dit vraagt ook om mensen breed opleiden. Om nadenken over hoe lang mensen bepaalde vormen van werk kunnen doen. En of dat wel fulltime moet of met iets anders ernaast. En om nadenken over hoe we mensen proactief loopbaangedrag aan kunnen leren.

Hoe kunnen we er voor zorgen dat het werk dat er toe doet aantrekkelijk blijft? Dit vraagt tot slot ook iets van ons als burger en consument. Aan de ene kant vinden we arbeid te duur. Maar aan de andere kant leven we zo langzamerhand in een maatschappij waarin ons consumeren het belangrijkste voor ons is, wat we afwentelen op anderen die dat niet altijd kunnen dragen. Een gesprek over wat maatschappelijk verantwoord ondernemen op niveau inhoudt hoort hier ook bij.

Uiteindelijk moeten we er met elkaar voor zorgen dat we in een land leven waar er aandacht is voor iedereen. En dat we er voor zorgen dat mensen op een waardige manier economisch onafhankelijk kunnen blijven. Waarbij ook een andere kijk op wat wij 'werk' vinden nodig zal zijn. Waar mensen dingen voor elkaar doen die wij (nu) geen werk noemen. Dat we meer kijken naar wat iemand bijdraagt aan de samenleving, niet alleen op het gebied van werk, maar ook via zorgtaken, via de voetbalclub, via vormen van burgerschap. Die belangrijke bijdragen moeten er ook meer toe gaan doen.

## Groeiende tweedeling, de rol die steden daarin (kunnen) spelen en het maatschappelijk belang van gelijkheid (Maarten van Ham en Gea Vermeulen)

De tweedeling groeit, zowel wereldwijd als binnen Nederland. Qua inkomen maar nog meer qua vermogen, en ook steeds meer ruimtelijk. De segregatie neemt verder toe, waarbij de laatste jaren de trend is dat de hoogopgeleiden en welgestelden meer richting de centra van steden trekken en de lagere inkomens meer en meer richting de periferie worden gedrukt.

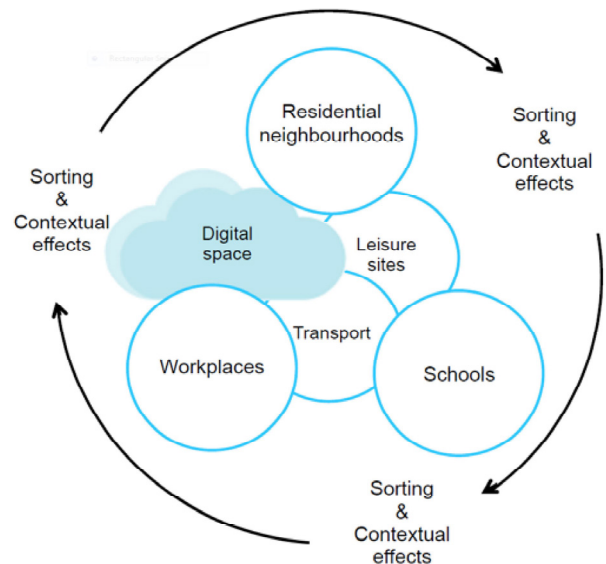
Maar hoe erg is het dan dat 'arm' en 'rijk' steeds verder uit elkaar leven? Recente data laten zien dat deze segregatie lang, veel langer dan gedacht, doorwerkt op tal van terreinen. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel van dalende kansen en verder groeiende ongelijkheid. Kinderen uit achterstandsbuurten hebben later in hun leven een veel lager inkomen dan kinderen die opgroeien in een rijkere buurt. Die effecten werken hun leven lang door, en vervolgens ook weer op het leven van hun kinderen.

Deze effecten lopen via vier processen:

- **Sociale processen:** de invloed van mensen in de buurt op attitudes op (hoger) onderwijs, op gezondheidskeuzes, etc.
- **Stigma en reputatie:** hoe werkgevers en overheden omgaan met mensen wordt beïnvloed door de buurt waar ze wonen.
- **Omgevingskenmerken:** vervuiling, geluid, kwaliteit van de woning, etc. Deze effecten zijn door de Covid-19 pandemie extra zichtbaar geworden.
- **Toegang tot werk en voorzieningen:** de toegang tot werk, onderwijs en voorzieningen hangt af van waar je woont en het vervoer dat je hebt om daar te komen. De afhankelijkheid van goed openbaar vervoer (en de mate waarin je dat kan betalen) is groot.

Hoewel we het in Nederland in vergelijking met andere landen erg goed hebben (zeker als het gaat om de mate van inkomensgelijkheid), is aandacht voor de tweedeling wel degelijk hard nodig. Er zijn drie soorten beleidsingrepen om deze (fysieke) tweedeling en groeiende kansongelijkheid tegen te gaan.

**Place based:** Het zorgen voor een betere mix. Belangrijk is dat niet op een te klein niveau te doen (zoals straatniveau), maar op buurtniveau. Mensen wonen nu eenmaal graag onder 'gelijken'. Maar het is wel zo fijn als de inwoners van de verschillende straten elkaar nog tegenkomen in dezelfde supermarkt, hetzelfde speelplein en hopelijk dezelfde school. Mengen op schoolniveau blijft een uitdaging omdat theoretisch opgeleide ouders hun kinderen eerder naar een 'betere' school verder weg sturen dan praktisch opgeleide ouders, die eerder kijken naar de afstand tot een school. Let bij beleid op buurten vooral op de randen van buurten. Uit langlopend onderzoek blijkt dat het mengen van wijken op langere termijn positieve effecten heeft. Waar dit vraagt om sloop en nieuwbouw is het cruciaal dat de mensen die gedwongen weg moeten, ergens komen waar ze het *beter* hebben dan voorheen. Voordat mensen moeten vertrekken uit hun oude buurt moeten er dus *eerst* woningen voor hen komen in een goede buurt.



**People based:** Het kansen bieden via opleidingen, scholing en werk. Hierbij is het meeste rendement te behalen bij investeringen in gezinnen met kinderen. Dit vraagt een zeer lange adem. En het succes dat je behaalt is niet altijd zichtbaar in de wijk waar je je op richt, omdat een deel van de mensen die een betere baan krijgen ook vertrekt uit die wijk.

**Connectivity based:** Dit gaat om de ruimtelijke toegang. Het zorgen voor goed en goedkoop openbaar vervoer. Voorbeelden zijn de ambitie van steden dat je binnen 10 minuten met het OV bijna overal in de stad moet kunnen komen.

Om de problemen met de woningmarkt op te lossen zal er bijgebouwd moeten worden. Maar er valt nog veel winst te behalen met het creatiever omgaan met gebouwen die er al staan (met name kantoorpanden). Het grootschalig **bouwen van nieuwe wijken** buiten de stad is bijna per definitie een slecht idee. Belangrijk bij grote nieuwbouwprojecten is bewustzijn van de effecten op de al bestaande wijken in de stad (en de omgeving). Vaak leiden nieuwbouwwijken tot toenemende segregatie, doordat welgestelden wegtrekken uit de al bestaande lage inkomenswijken. Denk daarom in termen van **doorstroom**. Kijk daarbij niet (alleen) op buurt- en wijkniveau, maar naar de stadsregio als geheel. Bouw ook niet alleen voor starters, want een starterswoning brengt nauwelijks een verhuisketen op gang. Door ook voldoende huizen te bouwen voor hoge inkomens ontstaat een langere verhuisketen van soms wel vijf verhuizingen.

Voor pogingen om **scholen beter te mengen** geldt dat bij nieuwbouwwijken het percentage woningen voor lage inkomens beter niet groter is dan 20% à 25%. Bij een hoger percentage blijkt dat rijke ouders hun kinderen op andere scholen gaan doen buiten de wijk. Bij concepten als autoluwe wijken komt het voor dat deze tot meer vervoersongelijkheid leiden. Doordat het beperkte aantal beschikbare autoplekken ingenomen wordt door de meest welgestelden. Maar het zijn vaak juist de lagere inkomens die hun auto nodig hebben voor bijvoorbeeld nachtdiensten.

Tot slot: wat voor beleid je ook verzint, problemen verplaatsen zich van de ene naar de andere wijk. Het is daarom een kwestie van blijven investeren in onderwijs en kansen op werk.

Maar moet je alles altijd willen 'verbeteren'? Moet je altijd meer theoretisch opgeleiden willen aantrekken? Daar kan je over discussiëren. In Almere gebeurt dat bijvoorbeeld volop. Daar is weinig ruimtelijke segregatie, er is veel diversiteit en een hele vlakke inkomensverdeling. Mensen hebben woningen, veel groen en recreatiemogelijkheden. Mensen hebben daardoor ook het gevoel dat ze iets te verliezen hebben. De ideeën over hoe er meer studenten en theoretisch opgeleiden naar de stad kunnen worden getrokken, gaan in hun ogen over 'prestigeprojecten' en vormen een bedreiging. Is dat ook zo? Of zal bijvoorbeeld een technische universiteit ook leiden tot betere banen voor de praktisch opgeleiden in de stad (zoals dat met Brainport gebeurt)? Het maken van die afweging tussen korte en lange termijn voor- en nadelen, moet gebeuren in gesprek met de mensen om wie het gaat (niet over hen zonder hen).

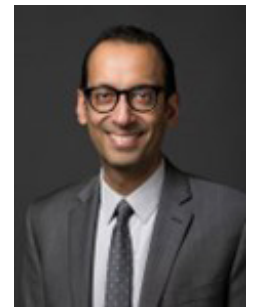




## Hoe kunnen beleid en uitvoering beter samenwerken, juist om hun impact op de samenleving te verbeteren en zichtbaarder te maken?

(Alnoor Ebrahim en Souhail Chaghrouani)

Door onder andere het *New Public Management*-denken zijn overheden zich de laatste decennia teveel gaan richten op verantwoording. Verantwoording gericht op 'compliance', het volgszaam nakomen van afspraken, en te weinig gericht op vertrouwen. Het verlies aan vertrouwen binnen de publieke sector en bijbehorende verantwoordingsdrift zijn ten koste gegaan van de tijd die sociale professionals (in de breedste zin) hebben om te investeren in hun relatie met mensen. En juist die relatie is zo cruciaal. (Zie ook de verhalen van Floortje Scheepers en Noreena Hertz). Wij moeten daarom toe naar een vorm van verantwoording die ons juist helpt om onze doelen te bereiken, in plaats van dat die ons afstraft wanneer iets ons niet lukt.



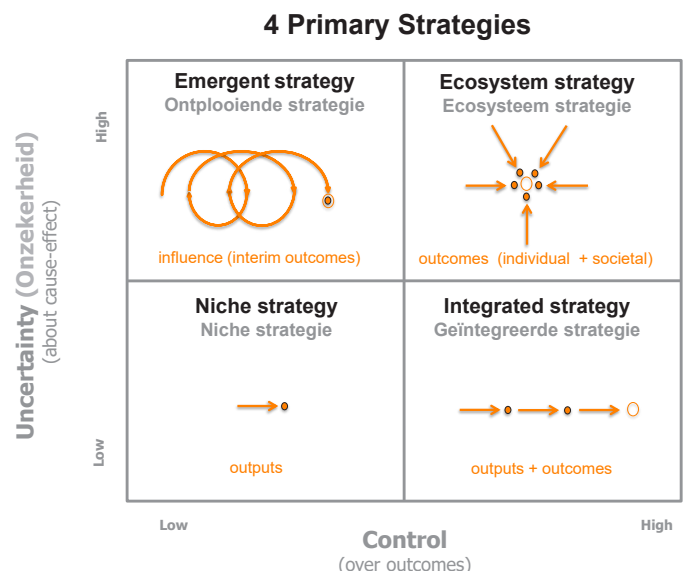
Hiervoor zijn drie vragen cruciaal:

1. Wat willen wij bereiken en voor wie (*value proposition*)? Dit moet concreet zijn en niet vaag. Zoals Nietzsche zei: "De meest fundamentele vorm van menselijke domheid is vergeten wat we in de eerste plaats probeerden te doen".
2. Hoe gaan we deze verandering teweeg brengen (*social change model*)?
3. Waarover leggen wij verantwoording af en aan wie (*accountability*)? Zeker in de politieke werkelijkheid waarin er aan alle kanten wordt getrokken aan bestuurders, is het belangrijk gefocust te blijven op wat je wil bereiken, en op degenen aan wie je daarvoor verantwoording verschuldigd bent.

Om sociale veranderingen teweeg te brengen zijn vier strategieën te onderscheiden. Deze zijn gebaseerd op de mate van (on)zekerheid over de causale relatie tussen oorzaak en gevolg enerzijds, en de controle over de uitkomsten (*outcomes*) anderzijds.

Door de strategie te kiezen die het meest past bij de context waarin je werkt, voorkom je dat er onrealistische verantwoording gevraagd wordt van partijen.

- Een voorbeeld van een **niche strategie** is een ambulancedienst. Zij richten zich in hun monitoring en verantwoording op outputs (bijvoorbeeld reactietijd). Het is niet hun taak te registreren in hoeverre de patiënt vervolgens in het ziekenhuis geholpen wordt. Ook voor vragen waar er veel (wetenschappelijk) bewijs is voor de relatie tussen oorzaak en gevolg, is het monitoren van outputs voldoende. (Bijvoorbeeld in geval van vaccinatiecampagnes, waar je het aantal gezette prikken kan bijhouden).



© Alnoor Ebrahim. *Measuring Social Change* (2019), Stanford University Press. Do not copy or post without permission.

- Een voorbeeld van een **geïntegreerde strategie** is het onderwijssysteem, waarbij een leerling verschillende scholen doorloopt. Een basisschool draagt een leerling over aan het middelbaar onderwijs en hoeft niet standaard bij de houden of deze leerling later een universitaire opleiding afrondt.

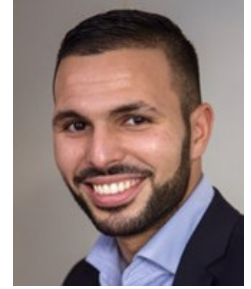
- Een **ontplooïende strategie** moet zichzelf continu kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Een voorbeeld hiervan is het beïnvloedingswerk van (belangen)organisaties. Hun aanpak moeten zij continu afstemmen op veranderingen in de (publieke opinie van de) samenleving, en verschillende regeringscoalities die komen en gaan.
- Een **ecosysteemstrategie** is van toepassing op complexe situaties waar de uiteindelijk controle over outcomes wel groot kan zijn, maar de onzekerheid over oorzaak en gevolg ook groot is. Dit zijn de complexe problemen waar geen enkele partij het alleen aan kan. Waar je soms te maken hebt met een gefragmenteerd landschap van partijen die zich elk richten op hun eigen aandeel. Hier is het van belang dat één partij opstaat en een rol neemt in het **orkestreren van de samenwerking** tussen de relevante partijen, om zo het gewenste resultaat te kunnen bereiken.

Alnoor noemt het voorbeeld van *Miriam's Kitchen*, een organisatie wiens *core business* het was om maaltijden te bieden aan dak- en thuislozen in Washington DC, die uiteindelijk regie nam in het regisseren van de inzet van verschillende partijen in een '*housing first*' concept. Tal van partijen dragen daar nu bij aan een concreet geformuleerd gezamenlijk doel, waar zij zich allen achter scharen.

In Nederland lijken gemeenten een logische partij om in het sociaal domein deze rol op zich te nemen. Een ecosysteemstrategie bestaat uit vier componenten: een **systemanalyse** (welke actoren spelen allemaal mee in dit sociale probleem, en wat is hun rol?), een **social change model** dat rekening houdt met de wederzijdse afhankelijkheden die er zijn (een verandertheorie). De **capaciteit** om mensen, organisaties en middelen te organiseren. En tot slot de **verantwoording van collectieve outcomes**. Zo is in Alnoors voorbeeld de gewenste *outcome* uiteindelijk relatief eenvoudig te volgen: namelijk dat het aantal chronische daklozen afneemt. Deze *outcome* is echter niet toe te schrijven aan één partij in het systeem. Wel dragen alle partijen bij aan de gewenste *outcome* door hun samenwerking.

Het is belangrijk om ons te realiseren dat de te kiezen strategie afhangt van de context. De een is niet 'beter' dan de ander. Een organisatie kan ook uitblinken in meerdere strategieën. Binnen teams die samenwerken aan projecten is het wel goed om met één strategie tegelijk te werken. De verschillende strategieën komen dan samen op een ander niveau

Een voorbeeld van hoe een gemeente dit model en/of modellen die hierop lijken in de praktijk kunnen gebruiken, is hoe de gemeente Utrecht het jeugdstelsel inrichtte. Zij hebben daar als uitgangspunt de jeugdige en zijn/haar gezin genomen voor de verandering die zij teweeg willen brengen. De gemeente wil haar rol invullen als partner en niet als directieve opdrachtgever. En de verantwoording willen zij inrichten, niet vanuit de eerder genoemde *compliance*, maar zodat zij juist controle hebben over de beweging. 'Controle' definieert Souhail hier als het dichterbij brengen van het hoofddoel dat je wil bereiken, continu in gesprek blijvend over de risico's, en het informeren en meenemen van de verschillende belanghebbenden. Hier moet je soms scherpe keuzes in maken. Soms moet je *compliance* ook wel eens bewust en selectief loslaten om *in control* te zijn.



Dit doet de gemeente Utrecht op basis van vier pijlers: 1) Leidende principes, 2) Inrichtingskeuzes, 3) Financiering en inkoop, 4) Volgen, spiegelen en leren. Het is hierbij van groot belang dat deze pijlers elkaar versterken en niet in de weg zitten. Dit lijkt een open deur, maar in de praktijk komt het teveel voor dat deze vier worden ingevuld vanuit elk een eigen perspectief.

Hoe kan je alle partijen die je nodig hebt voor zo'n opgave samenbrengen rond het doel dat je wil bereiken? In Utrecht hebben ze hier hun leidende principes voor geformuleerd. Om mee te doen moet je je als organisatie ook volmondig achter deze principes scharen. Door hier expliciet met elkaar een gesprek over te voeren, vallen sommige partijen af. Maar met de partners die overblijven zorg je hiermee dat je werkt vanuit een gezamenlijk perspectief waar je elkaar wederzijds op kan aanspreken.

Hoe kan je met elkaar die beweging die je wilt zien zichtbaar maken? Belangrijk hierbij is dat de andere partners in het ecosysteem moeten ervaren dat de data die je daarvoor verzamelt, ook hun data is. Dat die data ook hun verhaal vertelt.

Verder is het belangrijk om te (durven) accepteren dat er dingen fout zullen gaan, en dat er (soms heftige) incidenten zullen plaatsvinden. Muhammad Ali zei ooit: *"Everyone has a plan until they get punched in the face"*. Bereid je dus voor op die incidenten, zodat je niet in de reflex schiet en weer in de *compliance*-stand gaat. Zodat je niet alles wil controleren met nog meer regels, en hiermee juist de controle verliest over het hogere doel dat je nastreeft. En tot slot 'denk groot, maar begin klein'.

In de dialoog achteraf stelde iemand de vraag: 'Wie zijn wij als gemeenten om deze rol in het ecosysteem op ons te nemen?' Alnoor antwoorde hierop met wat *Miriam's Kitchen* hem ooit vertelde over het moment dat zij die rol op zich namen:

*"The role can be uncomfortable, but no one else was doing it."*

## Wat vraagt dit van gemeenten? De kunst en belang van tegenmacht

(Met Erik Pool)

Deze opgaven vragen veel van gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Het vraagt iets van de eigen professie als directeur sociaal domein. In hoeverre lukt het om uit je eigen denken te stappen, en vervolgens om collega's daarin mee te krijgen? Want het erkennen van onzekerheid (zie het 1<sup>e</sup> college), is iets waar zowel de politiek als de meeste (overheids) organisaties slecht in zijn. Onmisbaar hier is het zorgen voor tegenmacht in het denken binnen en buiten de eigen organisatie. Maar wat is tegenmacht? Waarom is het zo moeilijk? En hoe kunnen organisaties leren om hier beter mee om te gaan?



Voor tegenmacht is 'vrijmoedig spreken' een vereiste. Vrijmoedig spreken komt uit een filosofische traditie. De spreker heeft moed nodig om het spreken van de waarheid aan te gaan, want het is niet zonder risico. Als leidinggevende zit je aan de andere kant. Heb jij voldoende moed om de waarheid over jezelf of jouw plan te ontvangen? Je moet wat de spreker zegt accepteren, en respecteren en waarderen dat zij dat risico nemen om vrijmoedig te spreken. Dat is leiderschap. En in een cultuur waarin je vrijmoedig met elkaar spreekt maken mensen fouten, maar die worden eerder gecorrigeerd dan in organisaties waarbinnen dat niet gebeurt.

Effectieve tegenspraak is volgens Erik *'In een situatie van afhankelijkheid door machtsongelijkheid, de eigen angst overwinnen en in verbinding blijven, met jezelf en de ander, en op het juiste moment spreken met woorden die de ander kan begrijpen en die handig gekozen zijn om taalgevoeligheden te omzeilen. (Dit) zodat de ander zich zowel bekritiseerd als begrepen weet en juist dáárom de noodzaak voelt om de tegendraadse woorden of afwijkende adviezen serieus te overwegen'*.

Waarom is tegenspraak (of waarheidsspreken) zo moeilijk? Vaak wordt loyaliteit (aan 'de minister' of 'de wethouder') aangedragen als reden. Maar denk eraan: je bent loyaal aan het ambt, niet aan de persoon. Het ambt wordt geacht de waarden van de samenleving te dienen.

Beschouw tegenspraak als een collectieve inspanning. Want de toeslagenaffaire heeft zichtbaar gemaakt dat heel veel individuen een strijd in hun eentje hebben gevoerd. Individueel kunnen systemen niet veranderen.

Overheidstermen als 'efficiëntie' verhouden zich slecht tot de nabijheid van burgers en hun leefwereld. Dat draait om andere woorden en waarden. Als ambtenaar heb je een belangrijke positie tussen de leefwereld van burgers en de politiek bestuurlijke context in. Het slaan van een brug tussen die werelden is een vorm van tegenspraak. Als vertegenwoordiger van de overheid ben je soms de bringer van een vervelende boodschap aan burgers. Maar binnen de burelen van de overheid kan je het perspectief van mensen van vlees en bloed ook naar de politiek brengen.

Er zijn zes vormen van tegenspraak:

1. Een kritische uiting.
2. Een gesprekstechniek: vind de goede formulering of het juiste moment om iets aan de orde te stellen.
3. Gewetensonderzoek: in gesprek gaan met jezelf. Een innerlijke tegenspraak die voedend is voor de externe tegenspraak.
4. Een managementinstrument: perspectieven naast elkaar leggen en trechteren tot besluitvorming. Hoe weeg je de verschillende belangen hierbij tegen elkaar af?
5. Een beleidsinstrument: richting het college alternatieve scenario's uitwerken naast de politieke lijn en deze alternatieven even veel gewicht geven. Dit is ingewikkeld omdat het capaciteit vraagt en de loyaliteitsvraag weer bovenkomt. Wat kan je of moet je vanuit je ambtseed gebruiken om alternatieve scenario's even goed op tafel te leggen.
6. Het dichter bij elkaar brengen van leef- en systeemwereld: de mensen (om wie het gaat) even naderbij brengen op de plekken waar beleid wordt gemaakt. Tegenspraak is een verbindende taal tussen beide werelden.

Het is belangrijk dat we complexiteit leren erkennen, en niet tegen elkaar zeggen: 'Laten we het eenvoudig houden'. Het is niet eenvoudig. Het vraagt een andere vorm van denken dan het gebruikelijke "laten we conclusies trekken en aan de slag gaan". Want dat is wel hoe het meestal gaat. Een groot deel van de complexiteit is alleen te doorzien via andere wegen dan die we normaal nemen. Dit vraagt om een andere vorm van leren. Leren kent drie niveaus, gerepresenteerd door drie vragen. **Eerste orde: de dingen die we doen, doen we die goed? Tweede orde: doen we de goede dingen?** En tot slot de **derde orde: zijn we zelf in staat om te doen wat nodig is? Zijn wij zelf goed?** En deze derde vorm van leren vindt in de politiek te weinig plaats.

We worden in ons dagelijkse werk geleefd door krachten van buiten en driften van binnen. Zelfzorg is een cruciaal vertrekpunt om jezelf te wapenen, te weten tot hoever jouw invloed rijkt, maar wel datgene te doen wat bij jouw verantwoordelijkheid past. Erik geeft ons de opdracht om onszelf te leren kennen, onszelf vorm te geven, en boven onszelf uit te stijgen. Waarbij de eerdere vraag 'Als wij het niet doen, wie dan wel?' een goede is om te blijven stellen. **Zijn wij in staat onszelf met de goede opdracht op pad te sturen, daar trouw aan te blijven, goed voor onszelf te zorgen en ons niet te vertillen aan de dingen die we echt niet zelf in de hand hebben?** Laten we daarbij dit citaat van Zlatko Valentié als houvast en waarschuwing zien:

*"De ander als mens te zien is misschien wel de grootste opgave waarvoor het leven ons stelt."*



## COLOFON

Opdrachtgever

Netwerk Directeuren Sociaal Domein

Auteurs

Drs. A. E. Britt

Dr. O. de Zwart

Foto omslag

AdobeStock, 269205422, rachid amrous

Uitgave

Verwey-Jonker Instituut

Kromme Nieuwegracht 6

3512 HG Utrecht

T (030) 230 07 99

E [secr@verwey-jonker.nl](mailto:secr@verwey-jonker.nl)

I [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

De publicatie kan gedownload worden via onze website:  
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-94-6409-164-9

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, mei 2022.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.