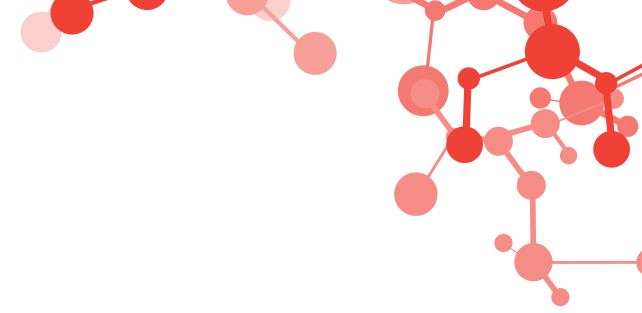




*Loslaten, vertrouwen,
verbinden*

over burgers & binding

Jos van der Lans



Loslaten, vertrouwen, verbinden

over burgers & binding

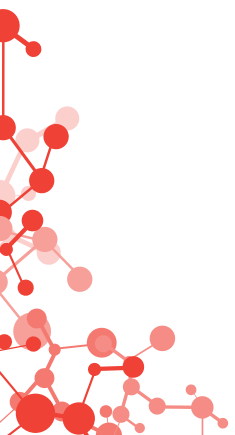
verslag van een startconferentie en 8 workshops

Jos van der Lans
september / november 2011



Voorwoord	5
1. Wisselende stemmingen	9
Introductie	
2. De woorden	15
Een eerste verkenning	
3. De tegenstrijdigheid	21
De beweging en de onmacht	
4. De kloof	29
Systeemwereld versus leefwereld	
5. De oversteek	37
De logica van burgers	
6. Het eigenaarschap	47
Vertrouwen in burgers	
7. Burgers, netwerken en lokaliteiten	55
Het einde van de achterban	
8. Binding revisited	60
Systeemkritiek in plaats van cultuurkritiek	
9. Van onderop	67
Epiloog	
Samenvatting	75
Over de auteur	77

Bijlage: Workshops Project Binding
augustus / september 2011





V O O R W O O R D

Er zijn *nieuwe* antwoorden nodig.

Wim van de Donk, startbijeenkomst 28 juni 2011

Tijdens de startbijeenkomst van de serie workshops over *Binding* haalde de Brabantse commissaris van de Koningin, Wim van de Donk, het laatste boek van de Duitse filosoof Peter Sloterdijk aan: *Je moet je leven veranderen*. Sloterdijk pleit daarin voor een verandering die voor niemand zonder gevolgen blijft. Er moeten nieuwe waarden komen, een nieuwe moraal, nieuwe omgangsvormen. Er moet een 'nieuwe ernst' ontstaan, het gaat om een *'Umwendung der Seele'* die vergelijkbaar is met eerdere grote spirituele omwentelingen in de geschiedenis. Zo'n verandering, zo meende Van de Donk, is ook in deze serie workshops over *Binding* aan de orde. Er zijn nieuwe antwoorden nodig, zo hield hij eind juni 2011 zijn publiek aan het Binnenhof voor.

Naar die nieuwe antwoorden waren vier organisaties op zoek. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), omdat de Raad een advies aan het voorbereiden was over 'vertrouwen in burger' dat naar verwachting eind april klaar is om aan het kabinet aangeboden te worden. De Nationale Goede Doelen Loterijen en Stichting DOEN op hun beurt, willen met hun fondsgelden directer aansluiten bij nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij ze scherper in beeld willen krijgen hoe ze energieke en creatieve initiatieven die ze in de samenleving tegen komen, beter kunnen faciliteren. De Stichting Socires, ten slotte, is als expertisecentrum voortdurend op zoek naar adequate verhoudingen tussen overheid, middenveld en burgers.

Het woord waarop zij elkaar vonden was 'binding'. Wat bindt burgers aan de samenleving? Hoe kan binding worden gestimuleerd? Welke vormen neemt zij aan in een moderne netwerksamenleving? Hoe kan betrokkenheid van mensen bij die samenleving worden bevorderd?

Achter het woord 'binding' schuilt een reservoir aan vragen over wat een moderne samenleving bijeenhoudt. Het begrip nodigt in ieder geval uit tot vergezichten en omvattende bespiegelingen, zo bleek tijdens acht workshops in september 2011 met telkens een twintigtal deelnemers. Het waren stuk voor stuk interessante gedachteswisselingen waarin opmerkelijk genoeg niet zozeer de mentale gesteldheid van burgers, maar vooral het functioneren van de institutionele wereld, van traditionele dienstverleningsinstellingen tot (lokale) overheden, op de pijnbank werd gelegd.

Aan mij was de taak toebedacht over deze discussies een publicatie te verzorgen. Bij de meeste workshops was ik aanwezig en probeerde ik de discussieleider te ondersteunen door de belangrijkste uitspraken vast te leggen op flap-overs. Het gevolg was dat ik me tijdens het schrijven van deze tekst omringd wist door meer dan honderd flappen met gepeperde uitspraken en interessante trefwoorden.

Ik moet u echter waarschuwen. De volgende pagina's bieden u geen getrouw verslag van de workshops. Zo'n 150 mensen die bij elkaar 24 uur praten, brengen nu eenmaal een enorme verscheidenheid aan interessante gedachten te berde. Daarvan gedetailleerd verslag doen, zou ondoenlijk zijn. Dat was dan ook niet mijn opdracht. Mijn taak was al die uiteenlopende gedachten te verwerken tot een zelfstandig betoog, waarin aan de grote lijnen, de terugkerende zorgen en de richtinggevende opmerkingen recht wordt gedaan.

Hoewel alle deelnemers aan de workshops in zekere zin hebben meegewerkt aan deze publicatie, zijn zij niet verantwoordelijk voor het eindresultaat. Die verantwoordelijkheid rust geheel bij mij. Ik ben zo vrij geweest met hun input aan de haal te gaan. Ik heb hun verhalen samengevoegd, geïnterpreteerd, versterkt en er regelmatig eigen woorden en waarnemingen aan toegevoegd.

Deze tekst bevat nog niet de definitieve nieuwe antwoorden waar Van de Donk in juni op hoopte, maar geeft wel een richting aan. Hij onderstreept het pleidooi van Sloterdijk en van nagenoeg alle deelnemers aan de workshops: we moeten de verhoudingen tussen burgers en de hen omringende instituties in een nieuw licht bezien.

En ingrijpend veranderen.

Amsterdam,
1 december 2011

Jos van der Lans



1. Wisselende stemmingen

Nederland is steeds meer een land van wisselende stemmingen. Zwaarmoedigheid en negativisme kunnen een krantenpagina eerder of een decor later moeiteloos vervangen worden door activisme en optimisme. Het is maar wat je leest, waar je bent en in welke gezelschappen je je beweegt. De stemming verandert per situatie, beweegt mee met de mensen, met de plekken. Een stadhuis brengt een andere gemoedstoestand met zich mee dan pakweg de Noorderparkkamer in Amsterdam-Noord.

De Noorderparkkamer?

Ja, de Noorderparkkamer. Een houten paviljoen, midden in een park, omringd door een oude volkswijk. Ooit deed dit bouwwerk, ontworpen door de Zwitserse architecten Meili & Pete, dienst als tijdelijke openbare 'huiskamer' voor de Rotterdamse wijk Hoogvliet, maar toen de nieuwbouw daar een stenen alternatief had opgeleverd, kwam het te koop. Voor 1 euro belandde het als cultureel initiatief in het Noorderpark in Amsterdam-Noord, wantrouwend gadeslagen door de buurtbewoners. Wat moet dat in ons park?

Nu gaat elke zondagmiddag de glazen schuifpui van het paviljoen open en worden op het podium verrassende culturele activiteiten getoond door mensen van allerlei slag: musici, beeldend kunstenaars, theatermakers, schrijvers, dichters et cetera. Het zijn bijzondere verbindingen tussen buurt en stad, tussen cultuur en vermaak, tussen 'noorderlingen' en de wereld. Soms is de Noorderparkkamer een huiskamer (vertonen en vertellen), soms een eetkamer (eten en ontmoeten) of een kinderkamer (fantaseren en spelen), soms een tuinkamer (wroeten, klimmen en proeven), een atelierkamer (verbeelden en creëren) of een muziekkamer (luisteren en muziek maken). Er komen ook steeds nieuwe kamers bij, zoals de generatiekamer (ontmoetingen op leeftijd) en een peuterkamer. Bij elk project binnen de Noorderparkkamer is het publiek actief betrokken en staat het thema 'ontmoeten' centraal.¹

En daar blijft het niet bij. De plek dijt uit en strekt zich uit tot straten in de buurt, 'broedstraten' genoemd. Een broedstraat brengt bewoners en kunstenaars samen rondom een thema, de straat maakt hun creativiteit zichtbaar en verbindt deze met de buurt. En dan ontstaan er mooie dingen, zoals een jazzconcert bovenop het dak van een bedrijfspand, buurthondjes die in een modeshow hun mooiste outfit tonen of burens die met klapstoelen van hun plein een concertzaal maken. Het ondernemerschap krijgt een impuls, leegstaande panden krijgen een nieuwe bestemming en kunst wordt iets vanzelfsprekends. Zo zijn er een marktstraat, een modestraat, een kleurstraat, een muziekstraat en een theaterstraat ontstaan, geen initiatieven die de krant halen, maar ze voegen wel iets bijzonders aan het dagelijks leven toe.²

Floor Ziegler is de motor van de Noorderparkkamer en de broedstraten. Zij legt de verbindingen, de contacten, zij is het aanspreekpunt en zij spreekt de mensen aan. ‘Soms’, zegt ze, ‘is het hier een oase van ongecompliceerdheid. Dan is het wat het is, dan zitten we hier buiten de werkelijkheid van LinkedIn-groepen, van mailinglijsten, van e-mailverkeer, van dingen die moeten. Het is letterlijk *ont-moeten*. Dat kan me dan een heel tevreden gevoel geven.’

De Noorderparkkamer is een plek met een eigen atmosfeer. Daar heerst niet de stemming die je proeft op een vergadering op je werk of langs de lijn van het voetbalveld. En al helemaal niet het gevoel dat je bekruipt als je aanschuift bij een vergadering op het stadhuis. Natuurlijk gaat iedere vergelijking tussen het stadhuis en de Noorderparkkamer mank. Het is, om maar wat te noemen, het verschil tussen groot en klein, tussen beleid en cultuur, tussen werk en vrije tijd, tussen abstract en concreet. Het zijn werelden, plaatsen en sferen die elkaar niet per definitie raken. Het zijn decors van de wisselende stemmingen waarin burgers in verschillende gedaanten op meerdere plekken in uiteenlopende rollen acteren.

Daar is niks verkeerd aan. Zo werkt een moderne samenleving. Steeds minder is dat een hecht geordend en gelaagd hiërarchisch bouwwerk waarin alles een vaste plek heeft en steeds meer is het een schier eindeloze schakeling van dynamische plekken die stemmingen en gemoedstoestanden oproepen, die aantrekkelijk zijn of afkeer wekken, die gezocht of gemedend worden, die bekend zijn of gesloten blijven, die je enthousiast kunt onderzoeken maar waarin je ook de weg kunt kwijtraken. Op al die plekken bewegen burgers. Als bewoner van een buurt, als werknemer van een organisatie, als consument, als ondernemer, als toeschouwer of deelnemer. Bij verschillende plekken horen verschillende rollen en stijlen.

En wisselende stemmingen.

Kijken we eigenlijk wel goed naar de samenleving? Zien we wel wat er te zien is, of zien we wat we willen (of vrezen) te zien?

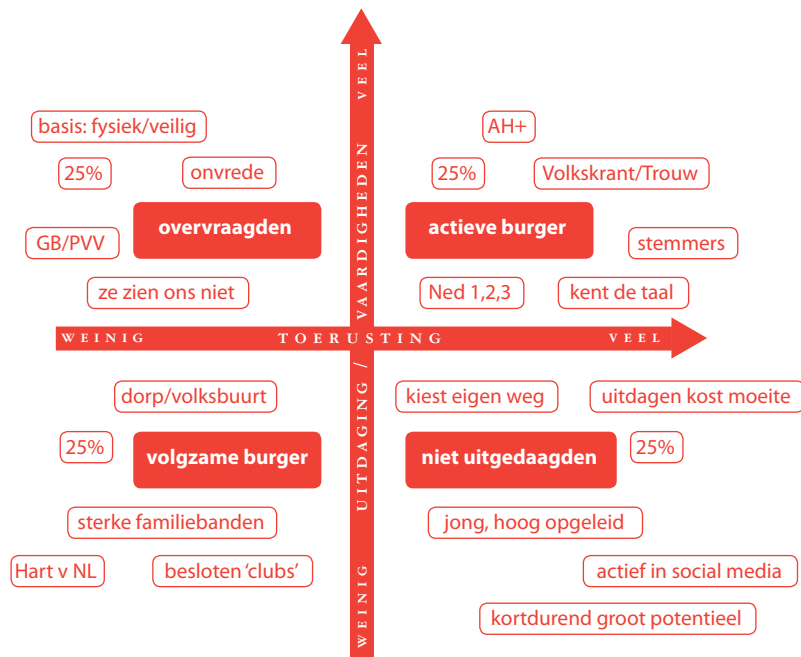
Dat is een wanordelijkheid waaraan we maar moeilijk kunnen wennen. Zeker in de publieke sfeer van de media en de overheden of die van de wetenschappers en de beleidsmakers kan men moeilijk leven met de toenemende onsamenhangendheid. Daar zoekt men naar een verband. Wat verbindt al deze plekken en al die mensen met elkaar? Is er een verbindende schakel

tussen het stadhuis en de Noorderparkkamer? Tussen buurt en stad? Tussen werk en netwerk? Wat maakt van al deze bewegende burgers een samenleving, een ordening waarin samenhang en logica te ontdekken zijn, een geheel waarin spanningen niet de pan uit rijzen en waarin burgers naar vermogen op meerdere plekken mee kunnen bewegen? Naarmate de maatschappelijke dynamiek toeneemt, lijkt die zoektocht intensiever te worden. Wat bindt een samenleving? Wat zijn de verbanden die er toe doen?

In feite waren dat de vragen die de WRR, Stichting DOEN, de Nationale Goede Doelen Loterijen en de Stichting Socires zich stelden. Wat is in deze samenleving van uiteenlopende decors en wisselende stemmingen nu de binding tussen burgers? En wie is daarvoor verantwoordelijk? In de tijd van de Grote Geloven, de Grote Ideologieën en de Grote Verhalen, een tijd die achter ons ligt, waren er hiërarchieën, helder geordende ketens van organisaties en dwingende sociale systemen die ervoor zorgden dat mensen in een verband leefden waarmee ze zich konden identificeren. De verzuiling als maïzena. Maar hoe werkt dat nu? Hoe ontstaat samenhang in een tijd van globalisering, internet, mobiliteit, netwerken en beweeglijkheid? Wat is binding in een tijd van wisselende stemmingen?

Die vraag is niet onbevangen. Er spreekt zorg uit. In alle hedendaagse beweeglijkheid neigen groepen burgers naar onverschilligheid, zo berichten de onderzoekers die de stemmingen onder de bevolking peilen. Om daar meer greep op te krijgen, onderscheidt de WRR grofweg vier groepen burgers. In twee daarvan kunnen vormen van ‘ontbinding’ worden vastgesteld.³ Een grote, en volgens velen flink groeiende, groep burgers keert zich af van de beweeglijkheid, omdat ze menen dat er toch niet naar hen geluisterd wordt en dat alles (verkeerd) geregeld wordt. Voor hen is het te veel, te snel en – in menig opzicht – te duur. Zij zetten hun hakken in het zand en zien vooral vijanden op de plekken waar de macht bijeenkomt en de beslissingen over hun hoofden worden genomen. Ze kijken wantrouwend naar de samenleving en dreigen elk geloof in de stadhuizen, de bestuurskamers en de ‘hoge heren’ te verliezen. Onderzoekers schatten de omvang van deze groep op ten minste een kwart van de bevolking. Sommigen spreken zelfs van een veenbrand. De internationale financieel-economische crisis en de gevolgen daarvan dragen natuurlijk niet bij aan een verbetering van de gemoedstoestand van deze burgers. Integendeel, de crisis voedt het wantrouwen alleen maar.

Is deze eerste groep nog boos en wantrouwend, een andere groep – naar schatting ook 25 procent – gelooft het allemaal wel. Dat zijn de mensen



die hun eigen weg gaan, ze vermaken zich goed, bewegen zich soepel op verschillende podia, maar doen dat toch vooral ter eigen lering en vermaak. In verenigingsverband, vrijwilligerswerk of politieke organisaties zijn ze minder geïnteresseerd, tenzij er iets gebeurt dat onmiddellijk hun eigen belang betreft. Als ze actief zijn, manifesteren ze zich vooral via de nieuwe media, via internet.

Blijven er nog twee groepen over wier binding met de samenleving minder onverschillig is. Dat is allereerst de groep 'volgzamen', traditioneel ingesteld, woonachtig in dorpen en oude volksbuurten. Tot deze groep behoren veel allochtonen. Ze leggen zich bij de wereld neer, oriënteren zich vooral op hun eigen familieverbanden en houden zich koest. Ruwweg vormen ook zij een kwart van de bevolking.

Eigenlijk is er maar één groep actieve burgers die zich – als we de ondertoon van de WRR-studies even interpreteren – 'voorbeeldig' gedraagt. Ze participeren volop in de samenleving, doen mee, nemen initiatief, volgen het nieuws, lezen de krant en tonen zich op alle mogelijke manieren betrokken. Opnieuw gaat het hier om ongeveer een kwart van de bevolking. Dit zijn de donateurs, de actievoerders, de vrijwilligers in de buurt, de mentoren van

vmbo-scholieren. Zij tonen het altruïsme, het enthousiasme en de betrokkenheid waarvan een samenleving het moet hebben. Uit hun midden komen bestuurders voort, alsook de meeste professionals en vrijwilligers. Deze burgers vormen de stoottroepen van de civil society.

Om het heel concreet te maken: dat zijn wij dus, dat bent u de lezer van dit boekje. Het zijn de aanvragers van subsidie bij de Stichting DOEN, de betrokkenen bij Socires, de medewerkers van de WRR, het zijn die 150 deelnemers aan de workshops: wetenschappers, activisten, doeners, denkers en bestuurders. Allemaal mensen die volop bij de samenleving bezig zijn, betrokken zijn, er studie van maken, actief zijn en zich vragen stellen.

En die zich eigenlijk – om u maar meteen met een eerste beeld uit de workshops te confronteren – zelf niet thuis voelen bij het schematische beeld van de WRR. Past die grofmazige indeling van burgerschapsstijlen nog wel bij een samenleving van uiteenlopende decors en wisselende stemmingen? Is het niet eerder zo dat juist door die beweeglijkheid de verschillende stijlen in één burger, of in een kleinere groep van burgers, samenkomen? Kijken we eigenlijk wel goed naar de samenleving? Zien we wel wat er is te zien, of zien we wat we willen (of vrezen)?

In het begrip binding komen al die vragen samen. Want binding is de zuurstof van de samenleving, binding van burgers aan sociale netwerken, verbanden en gemeenschappen, dichtbij (in de buurt), digitaal of anderszins.

¹ Zie: www.noorderparkkamer.nl

² Zie: www.broedstraten.nl

³ De indeling in deze vier groepen stond in het begeleidend boekje dat de serie workshops begeleidde. De indeling is gebaseerd op de WRR-studie *Vertrouwen in de burger*, die begin 2012 verschijnt.

2. De woorden

Acht workshops van drie uur met twintig deelnemers per keer. Dat zijn ruim 150 monden die zo'n 24 uur gesproken tekst hebben voortgebracht. Die woorden zijn gevangen in tachtig pagina's verslag en nog eens een kleine honderd door mijzelf met vette viltstiften vol gekalkte flap-overs.

Dat is het ruwe materiaal.

Dat is vooral ook het rijke materiaal, want in die 24 uur is het fenomeen binding van alle kanten belicht. En, als vanzelf, ging het daarbij direct om analyses waarin weidse vergezichten niet werden geschuwd. Het waren worstelingen met vragen die met de samenleving, met burgers, met buurten, instituties, overheden, met geld en ondernemerschap te maken hebben. Het thema binding bleek moeiteloos toepasbaar op de uitdagingen en problemen van de moderne samenleving.

Dat maakt het onderwerp juist zo interessant.

Maar wat valt er nu op, als je die 24 uur gesproken tekst nog eens de revue laat passeren? Als je de verslagen doorbladert en de flap-overs omwille van het overzicht over de vloer van een grote kamer verspreidt? Wat zijn dan de woorden die vaak worden gebruikt, de begrippen die een hoopvol perspectief bieden, de termen die telkens weer worden gebezigd? Ik heb uit de flappen en verslagen een paar (werk)woorden geselecteerd. Ze werden vaak gebruikt in combinatie met het werkwoord 'moeten'. Het zijn dus vaak begrippen die niet zozeer de werkelijkheid beschrijven, als wel een richting waarin die zich dient te ontwikkelen.

Zo kalkte ik in vrijwel alle workshops het woord 'loslaten' op de flap-overs, vaak in verband met de overheid ('de overheid moet meer loslaten'), instituties ('professionals moeten het niet overnemen, ze moeten het laten gaan, loslaten') en burgerinitiatieven ('laat het los'). Dat 'loslaten' werd zo vaak en met zoveel instemming gebruikt dat het bijna een nieuw soort consensus lijkt uit te drukken. 'We moeten meer loslaten.'

Maar wat is dat eigenlijk 'loslaten'? Bij nader onderzoek blijkt dat niet precies duidelijk te zijn. Het wordt omschreven met vaak even onspecifieke werkwoorden als 'ruimte maken', 'niet overnemen', 'laten gaan' of 'maak er geen beleid van'. 'Loslaten' drukt geen feitelijke toestand uit noch een concreet handelingsperspectief. Nee, in het woord balt zich vooral onbehagen samen, het schetst het verhaal van het ongenoegen met een massieve, trage, bureaucratische orde die de energie van burgers en burgerinitiatieven doodslaat door deze langs de lat van bestaande beleidsprogramma's te leggen, door er

eindeloos veel formulieren op los te laten, door er voorwaarden aan te verbinden. De vraag naar 'loslaten' verwoordt een kritiek op de beheersingscultuur, op het feit dat alles in Nederland op een of andere manier vanuit beleid, politiek en overheid onder controle moet worden gehouden. Dat elk risico moet worden uitgesloten of vermeden, dat bij elk probleem professionals ontstaan om de oplossingen te begeleiden. Dat alles 'meetbaar' moet worden gemaakt en tot in de puntjes 'afgerekend'.

De vraag naar 'loslaten' verwoordt een kritiek op het feit dat alles in Nederland vanuit beleid, politiek en overheid onder controle moet worden gehouden.

De consensus over het woord 'loslaten' is, zo bezien, een roep om vrijheid, om ruimte voor eigen initiatief, om zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid. Het is een kritiek op beperkende regelzucht, op de pogingen alles te proppen in de termen van het beleid en daaruit voortvloeiende programma's. 'Loslaten' verwijst naar de georganiseerde obstakels die betrokkenheid en initiatieven van burgers in de weg staan.

Zo zijn er meer woorden die steeds opnieuw terugkeren, en niet alleen in de acht workshops van dit project, maar steeds vaker in beschouwingen over het wel en wee van de moderne samenleving. 'Vertrouwen' is al enige jaren zo'n *buzz*-woord. Vertrouwen in de buurt, vertrouwen in burgers, sturen op basis van vertrouwen.

Maar wat voor 'loslaten' geldt, gaat evenzeer op voor 'vertrouwen': het beschrijft niet een gewenste toestand, maar juist het ontbreken ervan. Wie het woord vertrouwen in de mond neemt, doet dat als begin of afsluiting van een kritisch vertoog over de gebrekkige omgangsvormen tussen overheden, instituties aan de ene kant en burgers en burgerinitiatieven aan de andere kant. De registers sluiten niet op elkaar aan, de logica's passen niet bij elkaar en het resultaat is wantrouwen, ja zelfs: georganiseerd wantrouwen.

Nog zo'n woord: 'verbinden'. Ik telde het 22 keer op mijn honderd flappen. Het gaat om het belang van mensen die verbindingen leggen tussen verschillende werelden, mensen die uiteenlopende decors met elkaar kunnen verbinden. Zoals Floor Ziegler dat doet met kunstenaars en buurtbewoners in de Noorderparkkamer. En zoals ook gebeurt in de RestoVanHarte-restaurants. Verbinden is een kunst, een gave, iets nastrevenswaardigs. Het zorgt er voor

dat mensen meedoen en zich kunnen bewegen in de wereld van wisselende stemmingen en uiteenlopende decors. Verbinden is werk maken van binding.

Maar ook achter het begrip 'verbinden' gaat een werkelijkheid schuil die bijna voor het tegendeel spreekt. Dat is een praktijk waarin de verbinding juist niet wordt gemaakt, de aansluiting wordt gemist, het wantrouwen groeit, mensen tegenover elkaar staan, of langs elkaar heen leven en elkaar niet begrijpen. Verbindingen komen niet vanzelf tot stand, ze vergen inspanningen en plekken waar de connectie wordt gemaakt. Er zijn mensen en podia voor nodig en die mensen zijn er te weinig en de podia functioneren niet.

Dan is er, ten slotte, nog het woord 'leiderschap'. Dat wordt vaak gebruikt in combinatie met verwante begrippen als visie, drive, hartstocht en passie. Het zijn eigenschappen die meestal naar bijzondere personen verwijzen. Eigenlijk kent iedereen ze wel, de mensen die initiatief nemen, voorop gaan, de gangmakers. Het is het type leiderschap waarmee dag in dag uit overal in het land inspirerende, vaak ook succesvolle projecten worden opgezet. Dan gaat het over leiders als Jos de Blok, initiatiefnemer van Buurtzorg, een van de succesvolste vernieuwingen in de sfeer van de zorg waarop ik in hoofdstuk 5 terug zal komen.

Gabriël van den Brink, inleider van de vierde workshop in Tilburg, heeft naar analogie van de verhalen over *best practices* een nieuwe term gemunt voor zulke individuen: *'best persons'*. Mensen die zich niet laten ringeloren door regels en systemen, die ondernemend zijn en empathisch – die het vermogen hebben mensen mee te krijgen. Ze geven richting aan. Het zijn geen grote leiders, maar vooral praktische doeners. Verbinders tussen mensen, tussen werelden.

Maar welbeschouwd is dat natuurlijk niet de dominante associatie bij het woord 'leiderschap'. De eerste associatie brengt juist de grote namen in beeld, leiders van bewegingen, overtuigende politici, bestuurders, wethouders, mensen die met weidse vergezichten grote groepen kunnen inspireren en in beweging brengen. Eigenlijk het type leiderschap dat steeds zeldzamer lijkt te worden. Moderne burgers lopen weliswaar warm voor idolen die, tijdelijk, via de media tot de verbeelding spreken, maar dat wil geenszins zeggen dat ze daarop hun kompas afstemmen. Voor echt belangrijke zaken, Henri Beunders refereerde daar in september 2011 in zijn ROB-lezing aan, laat men zich toch vooral leiden door wat dichtbij en vertrouwd is. 'De media als agendasetters mogen ons dan brokjes onderwerpen en meninkjes toewerpen, de discussie en de 'publieke opinie' komen elders tot stand. Je stuurt, zoals ik deed, vijftien

studenten geschiedenis de straat op om aan twintig mensen te vragen: 'Aan wiens oordeel hecht u waarde?' En wat is dan het antwoord? In overgrote meerderheid: mijn familie en vrienden.'⁴

Wat ik maar wil zeggen: de woorden vertellen meerdere verhalen. Eigenlijk vertellen ze vooral het verhaal van een ongewenste situatie. Dat is het verhaal van een onpersoonlijke orde, van systemen die de aansluiting missen, die wantrouwen voeden; het is de koude, kille werkelijkheid van de bureaucratie.

Toch vertellen ze ons ook hoe het anders kan: loslaten, verbinden, vertrouwen. Dat is het verhaal van de verandering, van de verrassing, van het onverwachte en ongeregelde. Het is de warme kant van mensenwerk. Dat is misschien ook wat vele honderdduizenden mensen de afgelopen maanden naar de pleinen van steden overal in de wereld deed trekken om daar onder de noemer van *Occupy* zonder duidelijke ideologie of eensgezinde politieke boodschap te vertellen dat ze niet gehoord worden. Het is de frustratie van mensen die betrokken zijn en die iets willen, maar daarbij tegen een rubberen muur aanlopen, die welwillend meebuigt, maar die zo gauw ze zwijgen weer terugschiet in zijn oude stand.

⁴ Henri Beunders, *De burger als bondgenoot. Over de noodzaak van radicale actie tussen elite, bestuur en volk*. ROB-lezing 2011, Societeit De Witte, 27 september 2011



3. De tegenstrijdigheid

Neem het verhaal van RestoVanHarte in Amersfoort, gastheer van de derde workshop. RestoVanHarte is inmiddels een succesformule, met 25 restaurants in twintig gemeenten. Het begon tien jaar geleden met een eenvoudige waarneming van initiatiefnemer Fred Beekers, eerder één van de grondleggers van Artsen zonder Grenzen. Beekers werd geraakt door de sociale armoede in Nederland. ‘Als vrijwilliger van de Boodschappen Begeleidingsdienst kwam ik vaak in wijken waarover iedereen nu praat, zoals Amsterdam-Noord en het Laakkwartier in Den Haag. Mensen hielden me vast als ik het boodschappentasje op het aanrecht zette. Ze wilden koffie met me drinken, zo fijn vonden ze het dat iemand met ze mee was gegaan. Ik was verbaasd dat dit Nederland was, buurten met allerlei mensen, culturen en religies. We leven sinds zo’n dertig jaar in een heel ander Nederland, en meer dan ooit langs elkaar heen. Heel gekleurd, met armoede, isolement. Levens lopen er vast. Ik wilde hier iets aan doen en besloot restaurants op te zetten, niet zozeer voor arme mensen, maar voor mensen die behoefte hebben aan contact.’

Beekers verhaal sloeg aan en zijn ondernemerschap deed de rest. De Resto’s hebben overal een plek gevonden – in een buurthuis, een wijksteunpunt of in een roc-school, waar ze twee tot drie keer per week zijn geopend. Voor weinig geld krijgen bezoekers een lekkere, gezonde driegangenmaaltijd en ontmoeten zij mensen uit de buurt. Er worden concerten, dans- en spelavonden georganiseerd. Daarnaast zijn er avonden waarop buurtbewoners kennis kunnen maken met organisaties uit de wijk. De keukens en de bediening van de Resto’s bieden kansen: het zijn leer- en werkplekken voor jongeren en herintredende werknemers. Fred Beekers: ‘VanHarte serveert niet alleen een maaltijd, maar een netwerk. Eten met aan tafel ook de bibliotheek, de wijkagent, de ouderenconsulent. Wij brengen ze samen en bieden een netwerk aan van lokale sleutelfiguren en instanties, maar ze moeten er zelf wat van maken. Je ziet dat er voor sommige mensen een nieuwe wereld is opgegaan. Kwamen ze eerst niet verder dan het dagelijkse ritje naar de supermarkt, nu volgen ze cursussen of worden lid van een club in de wijk.’⁵

RestoVanHarte serveert niet alleen een maaltijd, maar een netwerk.

RestoVanHarte vertelt je een verhaal waar je een warm gevoel van krijgt. Het is ook het verhaal van een kleine gedachte die groot is geworden, langs alles heen gaat, iedereen meeneemt, waardoor zij kan uitgroeien tot een formule die op meerdere plekken werkt.

Zulke verhalen zijn er meer. Verhalen van mensen die initiatief nemen, aan de slag gaan, iets willen en ergens uitkomen. Het zijn verhalen van plekken, acties, betrokkenheid, die soms uit een heel andere universum lijken te komen dan de wereld waarvan wij via de media, de overheid en de politiek dagelijks kennis nemen. De dominante beeldvorming heeft zich zo vastgebeten in alles wat er niet goed gaat (of niet goed zou kunnen gaan), dat je bijna zou vermoeden dat Fred Beekers een roepende is in een woestijn van mislukkingen.

Dat is hij niet.

De eerste workshop begon met een vraag aan de deelnemers concrete voorbeelden te noemen van 'vermaatschappelijking'. Daarmee werd de georganiseerde en actieve betrokkenheid bedoeld van mensen of instanties met problemen van de samenleving. Anders gezegd was de vraag: wat zien we nog aan gerichte maatschappelijke betrokkenheid?

Het antwoord was opmerkelijk.

Binnen vijftien minuten had het gezelschap een lijst van honderd activiteiten, bewegingen en institutionele veranderingen opgesomd, waaruit toch weinig anders geconcludeerd kon worden dan dat er in de Nederlandse samenleving ongelooflijk veel mensen op enigerlei wijze maatschappelijk engagement laten zien.

Op alle niveaus.

Een kleine en willekeurige bloemlezing. Groeiende bereidheid van (kleine) ondernemers om kwetsbare mensen op te nemen in hun bedrijf. Toename van het aantal vrijwilligers. Meer kunstenaars die actief betrokken zijn bij wijken. Een spectaculaire groei van bedrijven die bewust bezig zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Pensioenfondsden die zich buigen over andere investeringscriteria waaronder duurzaamheid. Bewoners die collectief energie inkopen of glasvezelnetten (laten) aanleggen. Voetbalclubs die actief betrokken zijn bij de wijken van de stad waarin ze spelen. Een gestage toename van duurzaam geproduceerde goederen in winkels. De groei van de goeddoelen-markt, mentorprojecten, maatjes, coaches, buddy's, mantelzorg.

Het is eigenlijk heel gemakkelijk meegevoerd te worden naar een andere wereld. Een wereld van burgers die verantwoordelijkheid tonen, in beweging komen, boosheid in actie omzetten. Maar dat is maar een kant van de medaille. Zo werd ook in deze workshop vastgesteld, want integer en zorgvuldig gedrag is nog lang niet overal gemeengoed, getuige bijvoorbeeld de bonussen en salarissen die de bovenbazen zich moeiteloos toe-eigenen. Of, algemener gesteld: eigen belang stuurt ons gedrag vaak sterker dan de

publieke zaak. Zo kopen we naast duurzaam geproduceerde etenswaren, nog steeds kiloknallers. En laten we wel wezen: Max Havelaar-koffie bestaat al 25 jaar. Het merk groeit, zeker, maar blijft over het geheel genomen marginaal. Als puntje bij paaltje komt, kijken bedrijven en burgers toch eerst naar hun eigen profijt en dan pas naar het milieu. Aandacht voor duurzaamheid is nogal eens *window dressing*. Eerst de portemonnee, dan de idealen.

Dat weten we dus ook.

Het glas is half leeg.

Het energieke Nederland

Er wordt over de sociale staat van Nederland veel gesomberd. In de media, in de politiek. Maar elke keer weer stuit dit zorgelijk vertoog op weerbarstige cijfers die maar niet willen meewerken. Hieronder een kleine greep uit bevindingen van recente onderzoeken van ondermeer het CBS en het Sociaal Cultureel Planbureau.

- 45 procent van de volwassen bevolking doet aan vrijwilligerswerk, 5,8 miljoen mensen gemiddeld een dagdeel in de week, tezamen 1 miljard uur onbetaald werk.
- Er zijn in Nederland 3 miljoen mantelzorgers, waarvan er 800.000 meer dan acht uur per week voor een naaste zorgen: nog eens zo'n 500 miljoen uur onbetaald werk.
- Nederland behoort tot de top wat betreft geven aan goede doelen: 88 procent van de huishoudens geeft, gemiddeld 750 euro per jaar, tezamen met bedrijven goed voor 4,7 miljard euro particulier geefgeld voor goede doelen.
- Nederland kent een hoge sociale organisatiedichtheid: er zijn ruim 26.000 algemeen nut beogende instellingen (ANBI's), en daarnaast meer dan 200.000 clubs en verenigingen met een sociaal-maatschappelijk doel; een Nederlander is gemiddeld lid van 3 landelijke organisaties.
- 65 procent van de Nederlanders doet aan sport, in 27.000 sportclubs met 1 miljoen vrijwilligers.
- Er zijn in Nederland 8 miljoen beoefenaren van amateurkunst. Daarin zijn 1 miljoen vrijwilligers actief; 20 miljoen mensen bezoeken jaarlijks voorstellingen van de 30.000 verenigingen voor amateurkunst.

Dat is onze dubbelzinnigheid. We twijfelen of verantwoord gedrag en maatschappelijke betrokkenheid – gelet op andere belangen – wel zoden aan de dijk zetten, maar we twijfelen niet over de intentie en inzet van de betrokkenen. Die blijft, die bruist door. Eigenlijk zijn er permanent mensen in de weer met verandering, met een leukere, betere, socialere wereld. Die geëngageerden vind je overal. Ze zijn bezig met wetten, regels en codes die bijvoorbeeld integriteit, duurzaamheid of maatschappelijke verantwoordelijkheid afdwingen. Ze werken in instituties om de bedrijfsvoering te vermaatschappelijken, de betrokkenheid bij de samenleving te vergroten, ze werken samen, in fysieke en digitale netwerken, om acties op gang te brengen en hun idealen en wensen onder de aandacht te brengen.

Nee, het glas is toch half vol.

Het zijn twee werelden. De wereld van vernieuwing, van optimisme, van aanpakken. Versus de wereld van angst, van somberheid, van berusting en onverschilligheid. Tussen die twee werelden lijkt het contact verstoord.

Er is, met andere woorden, ook in onze moderne samenleving een aanmerkelijk reservoir aan sociale energie. Dat blijkt elke keer weer uit onderzoek naar de deelname aan vrijwilligerswerk en informele zorg. De verwachting vooraf is dat die betrokkenheid terugloopt, dat de percentages kleiner worden, dat mensen individualiseren en minder voor elkaar over hebben (het glas raakt leeg), maar de cijfers bevestigen dat telkens niet (het glas blijft gestaag vol).

Nederlanders doen eerder meer, dan minder vrijwilligerswerk. Het aantal mantelzorgers groeit en het aantal mensen dat in maatjes- coach-, of mentorprojecten actief is, neemt nog altijd toe. Zo doet – om maar een willekeurig voorbeeld te noemen – één op de drie mensen in Almere vrijwilligerswerk. Dat zijn vijftigduizend mensen die zich een kleine zes uur per week belangeloos inzetten. Dat zijn enorme aantallen.

Het lijkt er op alsof we er niet in willen geloven. Dat we ons eigenlijk geen samenleving meer kunnen voorstellen die bloeit dankzij een ongekeerde sociale veerkracht, een samenleving waarin burgers steeds weer in beweging komen, vernieuwing aanjagen, ideeën uitproberen, actievoeren, belangen behartigen, zaken tot stand brengen, discussies voeren en kleine veranderingen op gang brengen. Dat zijn de energieke burgers en actiegroepen die voor hun werk subsidies aanvragen bij Stichting DOEN, het Oranje Fonds en andere fondsen. Wie door de jaarverslagen, de publicaties en brochures van deze

fondsen bladert, of even surft over hun websites wordt er vanzelf vrolijk van. Alleen: we zijn niet vrolijk. Integendeel, zelfs.

Want, zeggen we, de samenleving individualiseert, waardoor mensen meer met zichzelf bezig zijn dan met elkaar. De samenleving wordt ook harder, we zien ruwere omgangsvormen en minder wederzijds respect. Er zijn minder gemeenschappelijke normen en waarden, waar we ons met zijn allen naar gedragen. Mensen zijn ook minder gehecht aan de plek waar ze wonen, ze vertakken hun levens in netwerken en komen bij elkaar via sociale media. Dat maakt de samenleving misschien wel dynamischer, maar ook minder overzichtelijk, terwijl ontmoetingen minder persoonlijk worden. Daarbij komt dat de bevolking heterogener wordt, qua leefstijl en culturele achtergrond. Mensen delen daardoor hun woonomgeving steeds minder louter met ‘soortgenoten’. De publieke ruimte wordt door al die sociaal-culturele en demografische bewegingen als onbestemd ervaren, als onveilig – een gevoel dat wordt versterkt doordat gewelddadige vormen van criminaliteit lijken toe te nemen en steeds intenser belicht worden door de media.

Een landelijke kwaliteitskrant schreef begin oktober 2011: ‘Een paar feiten: aan bezoeken aan de medemens besteden Nederlanders vandaag de dag 20 procent minder tijd dan in 1975. Religieus Nederland zoekt naar een individuele, innerlijke god, zegt het Sociaal en Cultureel Planbureau: de kerken lopen nog altijd gestaag leeg. En in de Verenigde Staten hebben begrafenisondernemers hun nood geklaagd: dochters en zonen willen de begrafenis van hun ouders nog wel betalen, maar zeggen de tijd niet te hebben de plechtigheid bij te wonen. Kortom: in de westerse wereld viert het individualisme hoogtij.’⁷ Of bekijk de Nederlands-Marokkaanse acteur Nasrdin Dchar op YouTube en hoor hem vertellen dat hij bang is, dat Nederland bang is, bang gemaakt door uitspraken van politici, bang voor moslims, bang dus eigenlijk voor de acteur, die met tranen in zijn ogen riep: ‘Ik ben een moslim, en ik sta hier met een fokking Gouden Kalf in mijn hand.’

Dat is een heel ander beeld.

Dat is het verhaal van een kille samenleving, waarin angst regeert, een samenleving die is losgeslagen van god en waarin de individuen vooral met zichzelf bezig zijn.

Dat is nog niet alles. In die hectische wereld, van globalisering, schaalvergroting en wisselende stemmingen houden velen de samenleving, het gemeenschappelijke, het publieke voor gezien. Dat is niet mijn ding, zeggen jongeren

op straat. Dat gaat boven mijn pet, zeggen mannen die de ongeschoolde arbeid verrichten voor een minimumloon. Dat is de wereld van de achterkamertjes en zakkenvullers, zeggen velen aan de stamtafel van het buurtcafé.

En wie zijn vertrouwde buurt ziet veranderen, onzeker is over de toekomst, de problemen van de wereld dichterbij ziet komen, rest ook weinig anders dan een gevoel van machteloosheid. Van ongenoegen. Van boosheid. Dat is niet alleen een gevoel dat zich vast heeft gezet in de achterstandwijken in grote steden, maar dat in verschillende gedaanten om zich heen grijpt en universele vormen lijkt aan te nemen. De pleinen in de centra van Athene, Madrid, Sevilla, New York, Amsterdam, Parijs en andere steden stroomden er dit jaar door vol.

Het zijn twee werelden. Het reservoir van sociale energie, dat elke dag opnieuw tot initiatieven leidt. Versus die wereld waarboven zich sombere wolken samentrekken. De wereld van vernieuwing, van optimisme en van aanpakken. Versus de wereld van angst, van somberheid, van berusting en onverschilligheid ('ach, ik red me wel').⁸

Tussen die twee werelden lijkt het contact verstoord.

Het zijn twee registers die los van elkaar worden bespeeld.

Het zijn stemmingen die burgers raken en verwarren.

Het zijn werelden die andere talen spreken.

⁵ Meer informatie: www.restovanharte.nl

⁶ Gemeente Almere, 'Hoe actief zijn Almeerders in het sociale leven?', in: Almere in de Peiling 2010

⁷ NRC Handelsblad, 1 oktober 2011

⁸ Volgens de SCP-publicatie De sociale staat van Nederland 2011 is ruim 60 procent van de burgers somber gestemd over Nederland. De groep burgers die over het eigen leven tevreden is, maar vindt dat het met 'ons' (de samenleving) slecht gaat, is sinds begin van deze eeuw groeiend. Nog maar een kwart van de burgers is optimistisch en vindt dat het juist de goede kant opgaat. Dat aantal was tien jaar geleden aanmerkelijk hoger.



S Y S T E E M W E R E L D
V E R S U S
L E E F W E R E L D

4. De kloof

Gabriël van den Brink, hoogleraar maatschappelijke bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg, opent de vierde workshop. We leven, vertelt hij, in een wereld die doordeesemd is met de taal van de sociale wetenschappen. Dat is de ordenende taal waarin het beleid wordt geschreven, waarin de werkelijkheid wordt geduid, problemen worden gesignaleerd en interventies worden bedacht. Het is de taal waarmee de statistieken worden gevoed en uitgelegd.

Zo komen we aan de staatjes over criminaliteit, opleidingsniveau, werkloosheid, inkomens, zo weten we waar de problemen zitten en wat we er aan kunnen doen. Daardoor kunnen we probleemgroepen benoemen, achterstanden lokaliseren, opvoedingsproblemen duiden, spanningen tussen mensen begrijpen en – niet onbelangrijk – verbanden tussen de verschijnselen leggen. Zo wordt het ook mogelijk mensen bijeen te brengen die met deze problemen aan de slag gaan en dat gebeurt in de omvangrijke publieke sector op grote schaal.

Zo maken we beleid.

Daarmee zijn de problemen de wereld niet uit. Integendeel, de sociale wetenschappen hebben ons wel een referentiekader geleverd, maar niet één waarheid. Ze leveren eerder een reservoir aan redeneringen en argumenten waarover eindeloos gekissebist kan worden en waarmee verschillende overtuigingen en opvattingen hun gelijk kunnen halen.

Ondanks al deze tegenspraken en verschillen levert het moderne denken van de sociale wetenschappen echter wel het dominante *frame* waarbinnen de wereld betekenis krijgt. Het is de taal waarin de bestuurlijke en politieke elites van het land zich uitdrukken, de taal die in de (meeste) serieuze media de toon zet, het jargon dat op het altijd geduldige beleidspapier breed wordt uitgemeten. Het is de taal die de toon zet in wat Mark Bovens en Anchrith Wille de diplomademocratie hebben genoemd – de samenleving waarin de gestudeerde klasse aan de knoppen draait.⁹

Maar toch, meent Gabriël van den Brink, zegt die taal niet alles. De taal is verworden, opgezogen door beleidsagenda's, geduldig papier en eindeloze projectplannen. De taal is vooral het bezit geworden van instituties, van bureaucratische ordeningen. En dat wringt. Van den Brink: 'Kijk naar professionals die in de weer zijn in de probleemwijken. Zij gaan aan de slag met doelstellingen en ambities die in de wereld van het stadhuis en van de corporaties zijn bedacht op basis van allerhande statistieken en redeneringen waar geen speld tussen te krijgen lijkt. Maar om aansluiting te krijgen bij de problemen van de mensen met wie ze aan de slag willen, werkt dat niet. Dan moeten ze uit een heel ander vaatje tappen. Dan moeten professionals empathie tonen,

persoonlijk zijn, en dwars door de regels heen durven te gaan. Dan moeten ze geen ambassadeur zijn van een beleidsdoelstelling, maar een compagnon, een metgezel van mensen. Dat wordt steeds lastiger. Mensen die zich in dienst van publieke zaken stellen, kunnen met de taal van de wereld die hen op pad heeft gestuurd niet uit de voeten.’ We zouden eigenlijk een nieuwe taal moeten leren spreken, zo besluit Van den Brink. Een taal die woorden geeft aan bezieling, aan wat mensen beweegt. De sociaalwetenschappelijke taal die we ervoor hebben ontwikkeld, functioneert niet meer. Maar die nieuwe taal is er nog niet.

Veel organisaties zijn zo opgesloten in hun eigen logica dat ze zich vervreemd hebben van de burgers aan wie ze diensten moeten leveren.

Twintig minuten later prijken er twee rijtjes op de flap-over. Eentje links, eentje rechts. Het linkerrijtje somt kenmerken op van de systeemwereld, de publieke instituties, van overheden, van regelingen en financieringsvoorwaarden. In het rechterrijtje typeren woorden de semipublieke en private leefwereld, de wereld van de bewoners van wijken, van burgers. Het is een kunstmatig onderscheid, zo laten de deelnemers weten, want mensen bewegen door alles heen. Velen werken in de grote wereld van systemen, maar zijn ook burgers, wonen ook in wijken. Nogal eens vertoeven ze in beide werelden, reizen ze dagelijks door de wereld van wisselende stemmingen en uiteenlopende decors. Soms doen ze als werknemer/ambtenaar/professional dingen die ze als burger niet zouden accepteren.

Toch is het onderscheid tussen ‘systeemwereld’ en ‘leefwereld’ verhelderend. Het laat zien dat die twee sferen uit elkaar drijven, geen betekenisvolle overlap meer vertonen en elkaar dwars zitten. Dat raakt de kern van de discussie over binding. Die gaat over het idee dat de verschillende werelden en werkelijkheden die elke samenleving kent ergens aan elkaar moeten raken en niet als onsamenhangend of zelfs vijandig worden ervaren. Als dat wel gebeurt, begint het wantrouwen te gisten.

Nog een keer Gabriel van den Brink: ‘Die samenhang moet tot stand komen in de sfeer van de *civil society*, dat is het klassieke beeld. Ten tijde van de verzuiling werkte het ook zo, hechte organisaties organiseerden het hele leven van mensen. Na de verzuiling is dat verband geërodeerd en nu blijkt dat veel organisaties, ooit begonnen als particulier initiatief van burgers, zo zijn opgesloten in hun eigen logica dat ze zich vervreemd hebben van de mensen aan wie ze diensten moeten leveren.’

Wishing Well West – Utrecht

Else Huisman was een van de deelnemers aan de workshops. Zij is betrokken bij Wishing Well West een ontmoetingsplek voor buurtbewoners en kunstenaars uit Lombok en Utrecht West (zie: www.wishingwellwest.com). Vanuit deze plek worden projecten met en voor de wijk georganiseerd. Het is een loket in de vorm van een huiskamer. Iedereen die een idee of vraag heeft of gewoon een praatje wil maken, kan binnenlopen. Ook is het een etalage voor projecten in de buurt.

De discussies in de workshops waren voor Else aanleiding om met collega’s en medebewoners in verschillende wijken na te denken over wat hen nu frustrereert. Waarom het allemaal zo moeilijk gaat en hoe hun werkelijkheid in het spel van beleid en instituties voortdurend wordt gemarginaliseerd. Zij zetten hun ervaringen op papier in een notitie: Wat gebeurt er in de binnenlanden. Een bottum-up verslag van de straat.

De notitie is een levendige (en treurigstemmende) illustratie van het feit dat de systeemwereld van de instituties is weggedreven van de leefwereld van bewoners. Dat blijkt uit een lijst van twintig ergernissen, die bewoners het gevoel geven dat ze voortdurend het nakijken hebben of niet serieus genomen worden.

Twee typerende citaten:

‘Bij welke problematiek dan ook in de buurt, moeten bewoners zelf heel lang zoeken naar eventuele hulp, en het uiteindelijk zelf vaak uitzoeken en oplossen. Het is voor de meeste mensen totaal onduidelijk waar en bij wie je voor wat moet zijn. Dit is vaak een tijdrovend en frustrerend proces, waar velen al snel ergens afhaken. Contactpersonen van de verschillende diensten zijn moeilijk te bereiken als gewone burger. Indien je ze bereikt, kunnen ze redelijk vaak niet helpen bij het probleem en wordt er iets in werking gezet wat heel lang duurt en waardoor je denkt goh het probleem wordt steeds ingewikkelder.’

‘Je komt alleen nog ergens uit als bewoner, wanneer je op professioneel ambtelijk niveau kan denken en handelen. Enfin, veel mensen snappen deze ambtelijke taal niet en het soort handelen wat hier bij hoort. Wanneer je niet gestudeerd hebt en/of de Nederlandse taal niet goed beheerst, niet met internet bekend bent dan is erg veel niet (goed) te regelen. Maar zelfs wanneer je het allemaal wel kan, is het nog steeds erg moeizaam.’

Eigenlijk was de kritiek op de institutionele orde, op de overheidsbureaucratie, op het openbare bestuur en op de politiek, een constante in alle workshops. Als je het even tot je laat doordringen, is dat nogal wat. De ruim 150 deelnemers werden niet uit een politieke partij gerekruteerd, vertegenwoordigden evenmin één ideologische stroming en kwamen niet uit dezelfde organisatie – met elkaar vormden ze een nogal uiteenlopend gezelschap.

Toegegeven, representatief voor de hele bevolking waren ze zeker niet. Daarvoor zijn de meeste deelnemers te betrokken, te doenerig. Ze zijn actief voor de Zonnebloem, Milieudefensie, buurtinitiatieven, de Diaconie, maar werken soms ook bij kennisinstituten en universiteiten, fondsen of ministeries. Maar het waren wel allemaal mensen die langer meelopen, die het klappen van de zweep kennen en met vaste regelmaat met vertegenwoordigers van overheden en/of instituties aan tafel zitten. Geen overheid-*bashers*, ze wisten waar ze over spraken en schuwden de nuance niet, maar toch schoten ze tamelijk eensgezind hun pijlen af op de bureaucratische orde van Nederland. We hebben een overheid nodig die mensen vrij laat, die op een andere manier denkt, en zaken echt laat inkleuren door burgers.

Uit recent onderzoek van *de Volkskrant*/Motivaction kan een vergelijkbare conclusie worden gedestilleerd. Zo blijken ambtenaren in een heel andere wereld te leven dan veel van hun medeburgers. ‘Ambtenaren hebben een positief beeld van zichzelf en menen dat burgers dat ook van hen hebben. Dat is echter niet het geval. Het publiek vindt ambtenaren juist niet daadkrachtig en doortastend’, aldus *de Volkskrant*. ‘Burger zegt de overheid vaarwel’, kopt dezelfde krant in een begeleidend achtergrondartikel: ‘Steeds meer burgers vinden dat ze hun toekomst zelf moeten vormgeven zonder steun van de overheid.’¹⁰

Terug naar het linker- en rechterrijtje. Wat staat er eigenlijk in? Als ik uit de acht workshops twee verzamelingen maak van alles dat met de systeemwereld wordt geassocieerd en, aan de andere kant, een rijtje kenmerken uit de leefwereld van burgers dan kom ik tot het volgende plaatje:

PUBLIEK - Systeemwereld	Leefwereld - PRIVAAT
Overheid, politici, ambtenaren	Burgers, professionals
Stadhuis, gemeente	Buurt, wijk, straat
Beleid	Activiteit
Grootschalig	Kleinschalig
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Specialistisch	Generalistisch
Rechtmatig	Willekeurig
Procedureel	Emotioneel
Formeel	Informeel
Risicomijdend	Passie/plezier
Controleerbaar	Praktisch
Hiërarchisch georganiseerd	Horizontaal - netwerkachtig
Instanties	Personen
Voorlichting/PR/marketing	Sociale media
Gestuurde uitvoering	Dienstbare ondersteuning
Bureaucratisch	Activistisch

De verzamelingen zijn niet compleet, maar wie ze naast elkaar zet, ontdekt twee logica's tegenover elkaar. De kenmerken van de systeemwereld vormen een patroon, een organisatiecultuur, een collectieve *mindset*, een batterij routines die tot in alle vezels van publieke instanties, en zeker die van de overheden, is doorgedrongen.

Typerend is de hiërarchische organisatie van vrijwel elke instantie in het publieke domein. Daar gaan beslissingen van boven naar beneden en vervolgens weer terug naar boven, voordat ze geëffectueerd kunnen worden. Onderweg moeten ze de toets van beleid, financiële mogelijkheden en politieke prioriteiten doorstaan. Hierdoor worden plannen, initiatieven, vragen en zorgen van burgers, gaandeweg onderworpen aan een voor hen vaak onnavolgbare logica.

Bovendien neemt de systeemwereld in contact met burgers een steeds wisselende, maar vrijwel altijd onpersoonlijke gedaante aan. Hij verschijnt in de vorm van indicaties, formuleren, protocollen, toetsen, controles, registraties, loketten en balies en bedient zich bij voorkeur van vergaderen. Steeds is hij erop uit initiatieven uit de samenleving, of vragende burgers een plek te geven die in de bureaucratische ordening past. Welhaast per definitie worden de denkbeelden en de initiatieven van burgers zo ondergeschikt gemaakt aan de mogelijkheden van het systeem.

Dat is ook precies wat veel deelnemers uit de workshops regelmatig zien gebeuren. Velen van hen hebben zich bij (lokale) overheden en instanties gemeld met een verzoek of een plan, of waren getuige van burgerinitiatieven die bij de overheid aanklopten, maar zagen daarna hoe hun voorstel werd vervormd in de institutionele logica van de overheid, welzijnsorganisatie of woningcorporatie. Want hoe goed een plan ook is, het moet natuurlijk wel kunnen worden afgevinkt tegen bestaand beleid. Soms is de weg door de instituties zo lang en complex, dat er helemaal geen reactie meer volgt. Ook het negeren van voorstellen die niet passen bij de institutionele werkelijkheid is niet ongebruikelijk, net als geïrriteerde reacties op vragen en klachten. Tachtig procent van de klachten bij de nationale of lokale ombudsman komt van burgers die zich onheus bejegend voelen. Het zijn korzelige incidenten waarin de systeemwereld een bastion is geworden en de burger een zeurpiet.

Het is overigens een illusie te denken dat de systeemwereld en de leefwereld naadloos op elkaar kunnen aansluiten. De institutionele logica van de systeemwereld kent haar eigen overwegingen, vindt haar legitimatie in de democratie, de overheid en de politiek en kan dus niet één op één samenvallen met de particuliere leefwereld van burgers. Ambtenaren moeten afwegingen maken van publieke aard, politici zijn juist gekozen om politieke prioriteiten te stellen, de overheid is er om iets aan maatschappelijke problemen te doen. Dat maakt een spanning tussen de systeem- en de leefwereld onvermijdelijk.

Zorgelijk wordt het echter als de institutionele logica ongevoelig wordt, als ze geen flexibiliteit kan opbrengen en niet in staat is mee te bewegen met de burgers. Als ze geen antwoord weet te vinden op de dynamiek van de nieuwe horizontaal georganiseerde samenleving, die steeds vaker botst met de klassieke hiërarchie van de oude instituties. En precies dat lijkt, zo proef ik de stemming van de workshops, in toenemende mate het geval.

⁹ Mark Bovens en Anchrit Wille, *Diplomademocratie. Over de spanning tussen meritocratie en democratie*. Amsterdam: Bert Bakker, 2011. Ook de SCP-publicatie *De Sociale Staat van Nederland 2011* benadrukt de groeiende kloof. Lageropgeleiden zijn over de hele linie pessimistischer over de samenleving, negatiever over de politiek en bezorgder over misdaad en materiële aangelegenheden. Hogeropgeleiden onderscheiden zich door meer optimisme, vertrouwen en tolerantie. Het gevoel grip te hebben op het eigen leven verklaart deze verschillen het best.

¹⁰ *de Volkskrant*, 19 september 2011.



5. De oversteek

‘Zoals Wikipedia is bedacht en gemaakt’, schreef een twintigtal Amsterdammers eind vorig jaar in een manifest aan het stadsbestuur, ‘zo kun je ook naar Amsterdam kijken, als een stad waarin mensen zelf de problemen aanpakken en oplossen en waarbij het systeem zich dienstbaar opstelt ten opzichte van dit vermogen van mensen. Om dat na te streven hebben wij ons WIKISTAD-groep genoemd. Wij willen Amsterdam maken zoals Wikipedia wordt gemaakt en beheerd.’

Daar had de groep ook tal van ideeën over. ‘De aanpak op het terrein van veiligheid, opvoeding, onderwijs, armoede, werkgelegenheid kan in Amsterdam vele malen effectiever als niet langer het oplossend vermogen van instituties, maar de eigen kracht van burgers centraal komt te staan. De financiële sanering van de gemeentekassen biedt een unieke kans om (...) het zwaartepunt van institutionele overheidsarrangementen te verplaatsen naar de verbanden en initiatieven van burgers zelf. We moeten de crisis aangrijpen om de (dure en omslachtige) logica van de bureaucratie definitief ondergeschikt te maken aan de logica van burgers. Het is nu of nooit.’

De manifestenschrijvers, op tal van terreinen in Amsterdam actief in burgerinitiatieven, hebben zich laten inspireren door wat zij het ‘eigenkrachtdenken’ noemen, dat in Nederland het meest zichtbaar wordt geïmplementeerd door de zogeheten Eigen Kracht Conferenties waarvan er tot nu toe zo’n vijfduizend zijn georganiseerd.¹¹ De Wikistad-groep: ‘Zo is het in de jeugdzorg mogelijk het aantal officiële interventies in gezinnen aanmerkelijk te beperken als het systeem erin zou slagen zijn oren meer te laten hangen naar de oplossingen die mensen zelf verzinnen. Dat betekent dat er een principiële erkenning moet komen dat burgers van jong tot oud het recht hebben eerst zelf een plan te formuleren in kwesties die nu al snel voorwerp zijn van professionele interventies, zoals uithuisplaatsingen of ondertoezichtstellingen. De ervaring leert namelijk dat wie echt het initiatief durft te laten aan de kring van eigen mensen snel ontdekt dat verwanten en bekenden zich tot het uiterste inspannen om het weghalen van kinderen te voorkomen. Zij komen met tal van praktische oplossingen, waarbij ze – zo leert onderzoek – op dezelfde kwesties letten als professionals als het gaat om de veiligheid van het kind.’

Dat kan, aldus het manifest, ook op andere terreinen. ‘Op het terrein van de veiligheid betekent het toepassen van eigenkrachtprincipes dat de spiraal van machteloos klagen van burgers en de daarop volgende krachtige beloften van autoriteiten daadwerkelijk doorbroken kan worden. Burgers in straten of in buurten maken een plan – het begint met iemand die onafhankelijk een duwtje in de rug geeft. De ervaring leert dat als zij werkelijk eige-

naar zijn van zo'n bijeenkomst hun voorstellen nogal eens verrassend goed en doelmatig zijn en er een reële afweging wordt gemaakt tussen wat zij van de autoriteiten mogen verwachten en wat zij als burgers zelf bij kunnen dragen.'

Nog een voorbeeld. 'Armoedebestrijding in Amsterdam blinkt uit in pleisterplakken (...). Bij de schuldhulp haakt meer dan de helft van de mensen voortijdig af. (...) Het systeem zet mensen vast in hun onmacht en onvermogen. Individuele schuldsaneringen komen er in de praktijk op neer dat mensen langdurig worden veroordeeld tot een sociaal isolement. Waarom draaien we het niet om? Vraag ook hier het netwerk naar een plan om uit de schulden te komen. Netwerken beginnen altijd met hun eigen middelen. Waarom benutten we ook op dit terrein niet vaker de kracht van mentoren of maatjes? In feite ontwikkelen dergelijke steunnetwerken zich bijna spontaan rondom de Voedselbanken. Alleen blijkt keer op keer dat de reguliere dienstverlening er geen weet van heeft en als dat wel het geval zich er geen raad mee weet.'

Ook bij het aan het werk helpen van werklozen, faalt het systeem volgens de Wikistad-groep. 'Het is gebruikelijker mensen naar een sollicitatiecursus te sturen dan ze te vragen of ze iemand kennen die kan helpen bij een sollicitatie. De veronderstelling is blijkbaar dat de cliënten geen behulpzame contacten hebben. Het zou daarom goed zijn als werklozen standaard wordt gevraagd hun sterkste contact mee te nemen naar de eerste afspraak. Als een cliënt niemand heeft die hij mee wil nemen, is er pas echt een probleem. Zo iemand kan in contact worden gebracht met vrijwilligers, die als buddy of mentor willen optreden. Er zijn genoeg Amsterdammers die zo begaan zijn met anderen dat ze dat willen doen. Nog los van instanties ontstaat zo een plan hoe mensen denken aan de slag te kunnen komen en wat voor hulp daarbij van de sociale dienst of van een re-integratiebedrijf nodig is. Die aanpak is goedkoper en effectiever dan het huidige re-integratiecircuit.'¹²

Wikistad-initiatiefnemer Henk van Waveren die als voormalig stadsdeelvoorzitter als geen ander weet hoe in de hoofdstad de systemen werken, was deelnemer aan één van de workshops. Volgens hem gaat het om een mentale omslag die op veel niveaus tegelijkertijd moet plaatsvinden. 'Eigen kracht vraagt om andere instituties, andere professionals, andere werkwijzen. Het is een andere *mindset* – op institutioneel niveau, op het niveau van het professionele handelen. En ook op het niveau van burgers en hun verhouding tot de overheid en publieke instanties. Want zoals professionals in hun institutionele reflexen schieten, zo kennen ook burgers hun consumptieve reflexen ten opzichte van de lokale overheid. In hun omgeving houden ze de problemen klein, maar

als ze stappen zetten, verwachten ze de oplossing van de overheid. Ook die reflexen komen in het huidige maatschappelijke klimaat ter discussie te staan. Het eigenkrachtregister veronderstelt dus dat iedereen een andere bril op zet. Dat is nodig om andere betrekkingen tussen burgers onderling en tussen burgers, overheden en publieke diensten tot stand te brengen. Dat is niets meer of minder dan een omwenteling. De hele economie van de verzorgingsstaat is er immers op gericht individuen van een diagnose te voorzien, in een hokje te plaatsen en in een traject te zetten. Die manier van ordenen en financieren is de dienst gaan uitmaken in de dagelijkse routines van de verzorgingssystemen. De intakes, de vragen, alles richt zich op het te veranderen/te helpen individu. Wil je dat veranderen, wil je oefenen in bescheidenheid (waar alle reden toe is), wil je mensen helpen hun wereld groter te maken, dan zal je dat in je bejegening, in je vragen, in je kennisverzameling, in de vervolgesprekken moeten laten doorklinken. Al die routines zul je dus moeten ondervragen en van oude gewoonten en routines zuiveren. Pas dan ontstaat de ruimte nieuwe praktijken tot stand te brengen, nieuwe verbindingen te zien. Die route inslaan, vergt een mentale en institutionele revolutie.'

Eigen kracht vraagt om andere werkwijzen. Het is een andere mindset – op institutioneel niveau, op het niveau van het professioneel handelen.

Dat is ook de richting die de meeste deelnemers van de workshops graag zouden inslaan, hoewel ze het woord revolutie niet direct in de mond nemen. De institutionele orde moet veranderen, overheden moeten zich een andere mindset toe-eigenen. Dat is wat de deelnemers bedoelen als ze dat veel gebruikte woord 'loslaten' in de mond nemen. Dat is ook wat het begrip 'vertrouwen' uitdrukt: de regelmachines moeten minder op zichzelf en meer op de kracht van burgers vertrouwen. En ze moeten vooral professionals aan het werk zetten die deze burgerkracht tot wasdom laten komen.

Maar hoe?

In ieder geval heeft dat iets met het soort organisatie te maken. Succesvolle vernieuwers in de publieke dienstverlening bouwen hun organisaties vooral op rond kenmerken zoals die in het vorige hoofdstuk in het 'rechterrijtje' werden vermeld, het rijtje waarin de elementen van de leefwereld of de 'burgerlogica' zijn verzameld. Laat ik die typering nog even terughalen (zie de illustratie).

Eén van de meest sprekende voorbeelden daarvan is de Buurtzorg.

Dit bedrijf is vier jaar geleden opgericht door wijkverpleegkundige Jos de Blok, uit onvrede met de megaorganisaties die de thuiszorg zijn gaan domineren. Volgens De Blok hebben die het werk van de wijkverpleegkundigen afgepakt. Of nauwkeuriger: ze hebben hen het plezier ontnomen. Daarom zocht hij naar een organisatievorm waarin het werk weer zijn charme kreeg. Dat werd Buurtzorg: kleine teams, die buurtgericht werken waardoor de dienstverlening persoonlijk wordt en in relatie met netwerken in de buurt of van familie kan worden georganiseerd. En vooral door de professionals en zorgvragers zelf ingevuld kan worden. Geen productiehandelingen, geen stopwatchwerk, maar 'Doe wat je samen denkt te moeten doen' – dat is het motto.

Leg die beschrijving langs het rijtje kenmerken dat mensen associëren met de leefwereld van burgers en je ziet dat er overlap ontstaat. Kleinschalig, persoonlijk, horizontaal, buurt, wijk, straat, informeel, generalistisch, oplossingsgericht, passie/plezier – de professionele organisatie is gebaseerd op grondstoffen uit de leefwereld. Ongetwijfeld is dat het geheim achter het succes van Buurtzorg. Dat begon in 2007 in Enschede en telt anno 2011 380 actieve teams van (maximaal) twaalf wijkverpleegkundigen. Ze helpen veertigduizend mensen en draaien een omzet van zo'n honderd miljoen euro. Dat alles met een overhead van niet meer dan dertig medewerkers.

En de groei houdt voorlopig nog niet op. Iedere maand melden zich meer dan tweehonderd nieuwe medewerkers aan! Personeelsmanagers en een financieel directeur zijn er niet. 'Wij doen centraal wat we moeten doen en laten verder alles over aan de teams', aldus De Blok, die in 2011 tot werkgever van het jaar werd uitgeroepen. De internettoepassing 'het Buurtzorgweb' maakt volgens hem zwaar management overbodig en zorgt voor een netwerkorganisatie waarin werkers door het hele land zich verbonden voelen bij de organisatie. Niet onbelangrijk: uit een onderzoek van Ernst&Young (juli 2011) blijkt bovendien dat Buurtzorg significant goedkoper is dan de reguliere, vertikaal georganiseerde thuiszorgorganisaties.¹³

Het kan dus wel. Organisaties die hun dienstverlening kleinschalig en

Logica van burgers

Buurt, wijk, straat
Activiteit
Kleinschalig
Oplossingsgericht
Generalistisch
Willekeurig
Emotioneel
Informeel
Passie/plezier
Praktisch
Horizontaal - netwerkmachtig
Personen
Sociale media
Dienstbare ondersteuning
Activistisch

persoonlijk houden en die zo dicht mogelijk bij hun cliënten werken. Dat type dienstverlening wint de sympathie van burgers en heeft ook een grote aantrekkingskracht op professionals, die het idee hebben dat ze in zulke organisaties weer eigenaar worden van hun eigen werk.

De Opvoedpoli, ook een nieuwe loot aan de stam van het Nederlandse zorgcomplex, vertelt een vergelijkbaar verhaal. De Opvoedpoli helpt jongeren en hun ouders, maar doet dat in kleinschalige teams, in het gezin thuis, op school of zo nodig op straat. Ze werken gezin- of netwerkgericht, waarbij de mensen zelf een belangrijke stempel drukken op de stappen die genomen worden. De organisatie is plat, de teams zijn zelfsturend, de overhead is beperkt. Als de vraag te groot wordt, splitsen de teams zich af volgens het principe van celdeling, waardoor ze overzichtelijk blijven. De zorg is 7 x 24 uur bereikbaar, er zijn geen wachtlijsten. Er zit, met andere woorden, vaart in de hulpverlening. Dat spreekt enorm aan, de Opvoedpoli's winnen snel aan populariteit, duwen traditionele jeugdzorgaanbieders uit de markt en groeien snel. De enige wachtlijst die de Opvoedpoli kent, is de wachtlijst van de medewerkers die er willen werken.¹⁴

Het kan dus wel. Organisaties die hun dienstverlening kleinschalig en persoonlijk houden en die zo dicht mogelijk bij hun cliënten werken. Dat type dienstverlening wint de sympathie van burgers en heeft ook een grote aantrekkingskracht op professionals.

Wie er op let, ziet meer dienstverleningsvormen opduiken die elementen uit de leefwereld als grondstof nemen voor hun eigen organisatie. De Thomashuizen (voor kinderen met een verstandelijke beperking)¹⁵ en de Marta Florahuizen (voor dementerenden)¹⁶ opereren met een vergelijkbare succesformule. Geen zware organisatie, persoonlijke aanpak, netwerkmachtige structuren. Het gaat om kleinschaligheid, om een vertrouwensband tussen professionals en betrokken burgers, om het idee dat ze eigenaar blijven van respectievelijk hun vak en hun leven. Ze maken samen de dienst uit.

Dat klinkt vanzelfsprekend, maar is het niet. De meeste professionele dienstverleningsinstellingen en zeker de (lokale) overheden werken nog met de oude, vertikaal georiënteerde formule. Ze zuigen zich vol met beleidsvoorstellen en programma's, die weinig of geen ruimte laten voor burgers om zich eigenaar te voelen van een probleem. Verder dan regelmatige uitnodigingen om mee te denken, in te spreken, een zegje te komen doen, komt het lokale

overheidssysteem niet. Burgerparticipatie staat hoog in elk gemeentelijk vaandel geschreven, maar bijdragen aan herstel van vertrouwen doet dit vooralsnog niet.

Tijdens de workshops vliegen de voorbeelden over tafel van gemeenten die burgers uitnodigen hun fantasie op de wijk los te laten of om op het internet op een SimCity-achtige wijze een nieuwe plattegrond van de stad te ontwerpen.¹⁷ Allemaal uiterst origineel, goedbedoeld en interactief, maar de verhouding met de dagelijkse realiteit is nogal eens ver te zoeken. Dat is ongetwijfeld de reden waarom het animo van burgers om aan dit type meedenkprojecten mee te doen flink aan het tanen is. Het zijn uitnodigingen uit een wereld die niet de hunne is.

Civic banking

Met *'civic banking'* probeert de kleine Spaanse bank en verzekeraar Caja Navarra het traditionele bankieren en verzekeren radicaal te transformeren. Dat gebeurt door de klant werkelijk in het centrum van alle activiteiten te plaatsen. Dat wil zeggen: de klant heeft duidelijk omschreven rechten, de bank heeft – even duidelijk omschreven – verplichtingen. Uniek is dat de bank de klant heel nauwkeurig inzichtelijk maakt wat er aan hem wordt verdiend (*'civic account'*). Caja Navarra gelooft in sterke sociale en maatschappelijke binding. Klanten worden verbonden aan duizenden lokale en internationale sociale projecten en besluiten zelf naar welke projecten 'hun' 30 procent van de jaarlijkse winst gaat. Met netwerken, community's en evenementen krijgt de sociale samenhang extra vorm. *Civic banking* wordt direct zichtbaar gemaakt in de kantoren van Caja Navarra: open ruimtes (*'canchas'*), waar klanten gratis internettoegang hebben, kinderen kunnen spelen, koffie en entertainment wordt aangeboden en ook kantoor- en vergaderruimte wordt geboden. Allemaal vanuit de gedachte dat de bank er is voor de mensen en niet voor hun geld. Dat leverde de Caja Navarra in Spanje inmiddels meer dan een miljoen deelnemers aan hun *civic banking community* op.²¹

Er is kortom meer nodig, daarover waren de acht workshops tamelijk eenstemmig. Wat zeker niet werkt, is burgers uitnodigen voor het zoveelste rondje meedenken, interactieve beleidsvoorbereiding, publieke werkateliers of hoe het hele moderne inspraakcircus tegenwoordig ook wordt aangeduid. Daar gelooft niemand meer in. Of zoals een van de deelnemers het verwoordde: 'We moeten burgers niet steeds verleiden mee te denken in logica van de instituties; we

moeten de instituties zo dynamiseren dat ze in staat zijn de energie van burgers op te vangen en te gebruiken.'

En zo geldt de boodschap van de Amsterdamse Wikistad-groep eigenlijk voor heel Nederland. Wie er op let, ziet dat de geesten er rijp voor worden. Lees het boek *Dappere nieuwe wereld* van 21 jonge denkers over hun ongeduld met de vastgeroeste wereld van 'Vadertje Staat'. Zo schrijft Farid Tabarki: 'Omdat we nu zowel intellectueel als praktisch in staat zijn een groot deel van ons leven zelf vorm te geven, verwachten we dit ook van de dienstverleners waarmee we dagelijks te maken hebben. Daarbij maakt het niet uit of het de woningcorporatie, banken of gemeenten betreft. We verwachten van al die aanbieders dat ze snel, efficiënt en klantgericht functioneren. Doen ze het niet, dan gaan we het zelf regelen.'¹⁸

Ook elf vooraanstaande Nederlandse toekomstdenkers signaleren in hun *TrendRede 2012* een nieuwe beweging van onderop, waarin individuele kracht en kunde worden gekoppeld in kleine nieuwe netwerken die een alternatief vormen 'voor de bestaande grootschaligheid en de rooibouw die daarbij hoort'.¹⁹ Volgens de toekomstdenkers wordt de kracht van coöperatieve verbanden herontdekt. Tussen 2009 en 2011 groeide het aantal coöperatieve organisaties met een kleine 40 procent, van zo'n 5400 naar 7500. Zo worden momenteel op vijftien plaatsen in Nederland 'Broodfondsen' opgericht. Een Broodfonds is een kleinschalig corporatief verband, eigenlijk een oervorm van onderlinge verzekering, waarin dertig tot vijftig zelfstandige professionals elkaars ziekterisico afdekken en daarmee het peperdure aanbod van financiële instituties naast zich neer leggen.²⁰

In het vrolijk optimistische proza dat bij hun metier hoort, concluderen de toekomstdenkers: 'Binnen de cirkels van vertrouwen komen specialistische kennis en gedeelde passie samen. Het vertrouwen dat het werken op kleine schaal oplevert, zorgt ervoor dat vrolijk geëxperimenteerd kan worden en ieder individu het verschil kan maken. We gaan weer samen spelen: vernieuwing komt tot stand in een jamsessie met gelijkgestemden.'

Zij zien een groeiende stip aan de horizon: Nederland Wikiland.

¹¹ Eigen Kracht Conferenties, oorspronkelijk afkomstig uit Nieuw-Zeeland (daar heet het Family Group Conferencing), zijn in 2000 in Nederland geïntroduceerd in de jeugdzorg. Het is een mogelijkheid voor mensen (in de jeugdzorg zijn dat ouders en kinderen) om samen met mensen die belangrijk voor hen zijn (familie, vrienden) te zoeken naar oplossingen voor hun problemen. Zij maken met hun eigen netwerk een hulpverleningsplan, laten zich daarbij adviseren door professionals en geven met elkaar aan wat zij zelf aanpakken en welke hulp zij vragen van buiten. Inmiddels zijn er in Nederland meer dan vijfduizend conferenties georganiseerd.

Zie: www.eigen-kracht.nl

¹² Zie: www.stadinbeweging.nl/wikistad

¹³ Zie: www.buurtzorgnederland.com

¹⁴ Zie: www.opvoedpoli.nl en: *De opvoedpoli. Het kastje en de muur.*

Het referentiekader van de Opvoedpoli, Amsterdam, 2011, ISBN 978-94-6190-235-1

¹⁵ Zie: www.thomashuizen.nl

¹⁶ Zie: www.marthaflora.nl

¹⁷ SimCity is een computerspel waarin de speler een virtuele stad ontwerpt. Het is de bedoeling om met een beperkt beginbudget een stad te bouwen en deze uit te laten groeien tot een wereldstad. In het begin van het spel ligt de nadruk op het bouwen van woonwijken, winkel- en kantoorgebieden en industrieterreinen.

¹⁸ Joop Hazenberg, Farid Tabarki en Rens van Tilburg, *Dappere nieuwe wereld. 21 jonge denkers over de toekomst van Nederland*. Amsterdam: Van Gennep, mei 2011. Het citaat komt uit het hoofdstuk 'Van Vadertje Staat naar radicale decentralisatie', pp. 49-55.

¹⁹ De TrendRede 2012 is te vinden op: www.trendrede.nl

²⁰ Zie: www.broodfonds.nl

²¹ Bron: *Q-magazine* – Delta Lloyd groep, september 2011, p.10.



6. Het eigenaarschap

De Binding-debatcyclus telde acht workshops. De onderwerpen kan de lezer raadplegen in bijlage 1. Eén workshop was met voorsprong het populairst: hoe bevorder je zelforganisatie?

Dat is al iets om over na te denken. Immers, een zelforganisatie die bevorderd moet worden, begint toch al een beetje de glans van zelforganisatie te verliezen. Wie pleiten eigenlijk voor dit type organisatie? Willen burgers dat zelf, of is het vooral de bestuurlijke elite die graag zou zien dat burgers meer verantwoordelijkheid nemen?

Je kunt er ook anders naar kijken – vanuit het gezichtspunt dat de verzorgingsstaat in zijn onstuimige ontwikkeling van de laatste decennia zijn doel voorbij is geschoten. Bedoeld als een verzekering tegen ongelukken en bestaansonzekerheid is het een regelmachine en een rechtenfabriek geworden – in de woorden van minister-president Rutte: ‘een geluismachine’. In ruil voor een veilig en goed verzorgd bestaan, heeft de burger zijn verantwoordelijkheid ingeleverd aan een overheidsapparaat dat goedwillend is en verzorgend, maar vaak ook bevoogdend en dat in elk geval over *alles* gaat. Gevolg: de burger is in een wachtstand geschoten.

Bij problemen is de eerste reflex van de burger om naar de overheid te kijken en/of erover te klagen. Met als complicerende factor dat diezelfde overheden door de introductie van marktmechanismen nogal wat taken hebben aan- of uitbesteed en bijgevolg ook niet meer aan de knoppen zitten van tal van vormen van maatschappelijke dienstverlening. Ze worden er wel op aangesproken, maar zijn de rechtstreekse controle kwijt. Dat complexe stelsel van verzorgingsarrangementen dreigt nu vast te lopen. Het is duur, omslachtig, veelal ineffectief en het is het vertrouwen van de mensen voor wie het allemaal bedoeld is kwijtgeraakt.

Zo bezien is het bevorderen van zelforganisatie dus geen wensbeeld, maar onvermijdelijk. Niet in de laatste plaats omdat de aansluiting van de institutionele wereld op de leefwereld te wensen overlaat en de vitaliteit verdwijnt. Het gaat er dus niet alleen om burgers in beweging te brengen, het gaat welbeschouwd vooral om een herontwerp, een *redesign* van instituties. Meer ruimte voor zelforganisatie van burgers, betekent dat overheden, diensten en instellingen zich daadwerkelijk voor de burgers moeten openstellen.

Dat gaat echter niet vanzelf.

Een aantal workshopdeelnemers bepleit een stevig bijscholingsprogramma voor managers en ambtenaren om hen van de grond af aan te leren zich dienstbaar en faciliterend op te stellen. Volgens sommigen heeft dat zelfs

de hoogste prioriteit. Crucialer nog is kennis nemen en kennis hebben van wat er in de samenleving speelt. Dat betekent actief informatie vergaren, een andere stijl van functioneren; van omgaan met, en uitnodigen van burgers.

Het meest vergaand is natuurlijk om burgers echte macht te geven, om ze daadwerkelijk toe te laten en zeggenschap te geven in het domein van de publieke verantwoordelijkheden. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want de geschiedenis leert nu juist dat we burgers op veel terreinen die zeggenschap hebben ontnomen. Van de kinderbescherming tot de volkshuisvesting en van het welzijnswerk tot de kinderopvang, is het werk in bezit genomen door professionals en zijn de burgers als ‘amateurs’ buiten de deur gezet. Voor hen is hooguit een rol als vrijwilliger weggelegd. In menig opzicht kan de geschiedenis van de verzorgingsstaat sinds de jaren zestig en zeventig worden beschreven als een sluipende staatsgreep van de professionals, een revolutie van deskundigen die, met de taal van de sociale wetenschappen als uitsluitingsmechanisme, betrokken burgers als amateurs aan de kant hebben geschoven.

De geschiedenis van de verzorgingsstaat kan worden beschreven als een sluipende staatsgreep van professionals, een revolutie van deskundigen die, met de taal van de sociale wetenschappen als uitsluitingsmechanisme, betrokken burgers aan de kant hebben geschoven.

Dat het ook anders kan, blijkt in het Verenigd Koninkrijk waar sinds het aantreden van het kabinet-Cameron een stevige discussie wordt gevoerd over het idee van ‘*the Big Society*’. Voor de startconferentie van de discussiecyclus over ‘binding’ werd de speciale regeringsadviseur van de Engelse regering, Lord N.Wei, overgevlogen om hierover uitleg te geven. Volgens Wei is *the Big Society* een vorm van ‘*re-balancing*’ van de verhoudingen tussen overheden, instituties, professionals en burgers – precies het thema dat ook in Nederland aan de orde is.²²

Een in het oog springend element van dit Britse project zijn de zogenaamde *trusts*, een Angelsaksische rechtsvorm die een bijzondere vorm van burgerorganisatie mogelijk maakt. *Trusts* zijn ‘*community led*’-ondernemingen waarin niet de instituties of de overheden de dienst uitmaken, maar burgers (*‘local people*’) zelf. Dat is precies wat het woord *trust* uitdrukt – het is een vorm van toevertrouwen. De organisatievorm gaat er vanuit dat burgers zelf in staat zijn publieke verantwoordelijkheid te nemen. Het Verenigd Koninkrijk telt inmiddels vijfhonderd *trusts*. De meeste zijn klein, anderen juist heel

groot. Sommige exploiteren vastgoed met een omzet van vele miljoenen. De opbrengsten daarvan worden naar de gemeenschap teruggesluisd voor bijvoorbeeld opleidingsprogramma’s, sportfaciliteiten of opvoedingsondersteuning. Andere *trusts* zijn bescheiden van opzet, beperken zich tot de exploitatie van een enkel gebouw. Maar alle *trusts* opereren volgens dezelfde filosofie: als gemeenschapsonderneming.

Een paar opvallende kenmerken.

Allereerst: *trusts* zijn risicodragende ondernemingen, met een *board*, zeg maar het bestuur, waarin burgers/bewoners per definitie een meerderheid van de stemmen hebben. De overige bestuurders zijn vertegenwoordigers van de lokale overheid en andere relevante *stakeholders*. Hoewel alle grote *trusts* door professionals worden geleid, werken die, dankzij de bestuursvorm van de *trust*, in feite in dienst van burgers. Niet het belang van een zorg- of welzijnsinstelling, of dat van de overheid is richtinggevend voor het handelen van de professionals, maar dat van de lokale gemeenschap, de *community*. Zo’n constellatie zijn wij in Nederland, land van Raden van Bestuur en Toezicht, nagenoeg kwijt geraakt.

Een tweede punt is dat een *trust* eigendom bezit, meestal een pand of een complex. Dat eigendom is vaak verworven door sociale actie van burgers die zich keerden tegen sloopplannen of leegstand. Zoiets kennen we in Nederland nauwelijks. Een leegstaand gebouw echt aan burgers overdragen – daar moet wel een corporatie tussen zitten of iets anders officieel en betrouwbaar. Wij dichten burgers op papier graag invloed toe, maar geven ze liever geen vermogen in handen.

Een derde kenmerk van de *trust* is de diepgewortelde *community*-oriëntatie. Dat is niet hetzelfde als het gebiedsgerichte werken dat veel organisaties in Nederland hoog in het vaandel hebben staan. Een *trust* werkt niet in tien verschillende delen van de stad ‘wijkgericht’, maar beperkt zich tot een enkele locatie die als een *community* kan worden omschreven. De *trust* is geboren in de wijk en blijft verbonden met de wijk. Een *trust* uit de ene wijk zal niet snel een *trust* uit een andere wijk ‘overnemen’. Dat past niet bij de filosofie. Een *trust* die het niet redt, gaat failliet.

Dat verwijst naar een vierde punt. *Trusts* zijn niet alleen op welzijn georiënteerd, maar vooral op de wijk economie als systeem van geldstromen die ten bate van de gemeenschap kunnen worden aangewend. *Trusts* weten op een vindingrijke manier lokale middelen te mobiliseren door bijvoorbeeld werkgevers aan te spreken op scholingsprojecten en dat te combineren met bestaande publieke geldstromen. Dat is een benadering die in Nederland ook

wel voorkomt ('*return on social investment*'), maar vooral in theorie, in de aanpak van wijken zelf wordt ze nauwelijks geïmplementeerd.²³

Juist die economische oriëntatie van de *trusts* zorgt ervoor dat ze niet afhankelijk zijn van de lokale overheid – punt vijf. Ze benutten wel overheidsgelden, maar er is zelden sprake van de langdurige subsidieafhankelijkheid die zo kenmerkend is voor Nederlandse welzijnsinstellingen. Er is sprake van een onderhandelingsverhouding met de lokale overheid, op basis van kracht en bewezen staat van dienst.

Al die kenmerken zijn voor ons Nederlanders tamelijk confronterend. Wij vinden burgers ook belangrijk, maar dan wel liever aan de hand van instituties en organisaties. In het Verenigd Koninkrijk echter, is nu zelfs een *Localism Bill* in behandeling die community organisations een wettelijk '*right to challenge*' geeft: het recht om een publiek gebouw of een publieke dienst over te nemen als (georganiseerde) burgers kunnen aantonen dat ze het zelf beter kunnen doen. Dat is in onze verzorgingsstaat ondenkbaar.

Natuurlijk komt niet alle heil uit het Verenigd Koninkrijk. Het Big Society-programma van het kabinet-Cameron en vooral de heftige bezuinigingen die ermee gepaard gaan, stuit juist in *trust*-kringen op veel scepsis. Maar het blijft fascinerend dat burgers aan de overkant van de Noordzee niet als deelnemer of cliënt worden gezien, maar als opdrachtgever, coproducent – precies de rollen die we ze in Nederland hebben ontnomen. Eigenlijk hebben de *trusts* veel weg van de woningbouwverenigingen die aan het begin van de vorige eeuw in Nederland werden opgezet en die ons land een rijke volkshuisvestingssector hebben geleverd. Tot eind jaren tachtig, begin jaren negentig werden deze organisaties geleid door bewoners/burgers. Nadien is de sector gemoderniseerd, zijn burgers naar de marge verdreven en werd de leiding overgenomen door professionele bestuurders. Maar nu zoeken veel corporaties naar hun legitimatie, dichten zij op papier in de wijkaanpak hun bewoners een hoofdrol toe en meent de voor volkshuisvesting verantwoordelijke minister dat we ook in Nederland *trust*-achtige organisaties moeten stimuleren.

Dan moet er ergens toch iets zijn misgegaan?²⁴

Wie burgers meer macht wil geven, stuit onvermijdelijk op enig moment op een reeks bezwaren. Ze zijn in vrijwel alle workshops aan de orde geweest.

Kunnen ze die verantwoordelijkheid wel aan? Zijn het niet altijd dezelfde mensen? Vallen kwetsbare burgers die niet goed voor zichzelf kunnen opkomen, die niet geschoold zijn in het *frame*-denken van de sociale wetenschap-

pen dan niet buiten de boot? Hebben mensen het niet gewoon te druk? Krijg je niet weer nieuwe instituties? Et cetera, enzovoorts.

De risico's zijn reëel. Maar het zijn ook de bezwaren die als een mantra uit de wereld van de instituties opklinken, zodra aan hun leveranciersmonopolie van 'beste oplossingen' wordt getornd. Bovendien wordt dan al snel het beeld geschetst dat professionals, instellingen en overheden zich helemaal terugtrekken en dat de burger alles voor zijn rekening gaat nemen.

Dat is niet per definitie het geval. Integendeel, in het Verenigd Koninkrijk zijn de grote *trusts* gewoon professionele organisaties die door energieke professionals worden gerund. Wezenlijk is wel dat zij dat niet doen namens een grote welzijnsinstelling, of als uitvoerder van een lokale overheid, nee zij zijn juist dienstbaar aan de door burgers geleide organisatie. Burgers zijn de baas, maar dat wil niet zeggen dat ze ook zelf de uitvoering ter hand moeten nemen.

Aan de andere kant is dat ook niet uitgesloten. Veel *trusts* zijn klein. Ze kunnen een tot buurtcafé omgebouwd postkantoor, een speeltuin, een buurthuis of zelfs een parkeerterrein als werkgelegenheidsproject. Daar komt geen professional aan te pas, dat regelen burgers met elkaar. Je ziet dat in Nederland nu ook gebeuren bij club- en buurthuizen die uit geldnood door lokale overheden gesloten worden. Burgers zeggen dan, geef ons de sleutels maar, dan regelen we het zelf. En dat kan, buurthuis De Nieuwe Jutter in Utrecht draait sinds 2008 op deze manier en het is nog nooit zo druk geweest.²⁵ Zo zijn er veel meer voorbeelden.

Ze zijn met velen. Professionals en burgers die het in de vingers hebben. Ze zijn vaak lastig en eigenwijs. Ze hebben eigenlijk niet zo heel veel nodig. Ze willen vooral hun gang kunnen gaan.

Essentieel is – het werd in meerdere workshops benadrukt – het gevoel van eigenaarschap. Dat is ook de basis van het eigenkrachtdenken, zoals dat ondermeer in het Wikistad-manifest (zie het vorige hoofdstuk) wordt uitgedragen: mensen met problemen zijn per definitie ook de eigenaar van de oplossingen. Hetzelfde geldt voor mensen die initiatieven nemen of die in actie willen komen – voorkom onteigening, voorkom dat het initiatief wordt overgenomen, dat het geperst wordt in het format van beleidsprogramma's en instellingsfinanciering.

Dat vereist – en daarmee zijn we terug bij de beginvraag: 'hoe bevorder je zelforganisatie?' – een bijzonder slag professionals, ambtenaren, voor-

trekkers en betrokken burgers. Eigenlijk zijn het de mensen die Gabriël van den Brink in zijn onderzoek *'best persons'* noemt, mensen die ondernemend zijn, die verbindingen leggen, anderen kunnen meenemen en in hun waarde laten.²⁶ Je hebt ze in Nederland in veel gedaanten. Het zijn de frontlijnwerkers die in de wijken actief zijn, dicht bij mensen werken, die een vertrouwensband creëren en die vooral ook bezig zijn burgers hun eigen kracht, hun eigen mogelijkheden terug te geven.²⁷

Het zijn mensen als Floor Ziegler van de Noorderparkkamer of Else Huisman van Wishing Well West in de Utrechtse wijk Lombok die plekken weten te creëren waartoe mensen zich aangetrokken voelen, waar ze zich laten verrassen en zich thuis voelen. Het zijn de vrijwilligers die de Voedselbanken runnen, die zich inzetten voor de Zonnebloem, Milieudefensie en noem maar op. Het zijn types als Fred Beekers van RestoVanHarte die in staat zijn bijzondere podia te creëren waar mensen zich met elkaar en met verschillende netwerken kunnen verbinden.²⁸ Ze zijn met velen. Professionals en burgers die het in de vingers hebben. Het zijn de bruggenbouwers, de verbindingsofficieren, de trekkers en de gangmakers. Ze zijn niet representatief. Ze vormen geen afspiegeling van de bevolking. Ze zijn vaak lastig en eigenwijs. Ze behoren tot dat kwart van de bevolking dat altijd wel bereid is de handen uit de mouwen te steken en het initiatief te nemen. Ze vormen het bindmiddel van de samenleving en ze hebben eigenlijk niet zo heel veel nodig.

Ze willen vooral hun gang kunnen gaan.

²² Zie voor de Nederlandse discussie: www.socialevraagstukken.nl

²³ Tot dezelfde constatering komt de Visitatiecommissie Wijkanaanpak in haar recente eindrapportage: *Doorzetten en loslaten. De toekomst van de wijkanaanpak*. Den Haag, juni 2011, pp. 37-40.

²⁴ Minister Donner van BZK tijdens de conferentie 'Ruimte voor burgers' op 27 juni 2011 in Den Haag.

²⁵ Zie: www.denieuwejutter.blogspot.com

²⁶ Zie: www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-research/groepen/tspb/projecten/bestpersons/

²⁷ De bekendste voorbeelden zijn de frontlijnwerkers in Leeuwarden, zie www.heechterpschieringen.nl, en de wijkcoaches in Enschede: www.wijkcoaches.nl.

²⁸ Een indrukwekkend overzicht van trust-achtige initiatieven biedt het Compendium for the civic economy: www.nesta.org.uk/assets/features/compendium_for_the_civic_economy



7. Burgers, netwerken en lokaliteiten

Er bestaat geen groter cliché dan dit: de wereld is veranderd. En daar hoort dan steevast het woord ‘snel’ bij. Razendsnel, zelfs. In de verschillende workshops kon men daar moeilijk omheen, waarschijnlijk omdat het gewoon waar is. Inderdaad, de wereld verandert razendsnel.

Het meest indringende inkijkje in deze veranderende wereld werd geleverd door de workshop over ‘nieuwe vormen van netwerkactivisme’. Daar zaten de mensen aan tafel voor wie de sociale media geen geheimen kennen, die applicaties (app’s) maken om democratische processen te versterken, die plekken op het internet faciliteren waar burgerinitiatieven vorm krijgen en volkspettities worden gehouden. Mensen die met wijkbewoners in de weer zijn om buurttelevisie te maken. Als het ergens bruist, als er ergens nieuwe dingen worden verzonnen, verbindingen worden gemaakt, discussies worden gevoerd, is het wel in de wereld die wij dagelijks van achter ons beeldscherm of met onze smartphones betreden.

De dynamiek daarvan is enorm. De Arabische Lente zou zonder deze communicatietechnologie nooit de kracht hebben losgemaakt die uiteindelijk verschillende regimes op de knieën dwong. Ook de *Occupy*-beweging, die zich in tientallen steden van de wereld meester maakte van pleinen om woede over falende financiële en economische systemen kracht bij te zetten, zou zonder internet nooit op gang zijn gekomen.

De onlinewereld zingt zich steeds verder los van de klassieke vormen van openbaarheid.

Dichter bij huis raakt het dagelijks leven van een toenemend aantal burgers verstrengeld met de mogelijkheden van de nieuwe media. Facebook, LinkedIn, Twitter – wie iets te melden heeft, kan in vijf minuten zijn eigen netwerk informeren. Nieuws verspreidt zich allang niet meer via de bekende kanalen van persbureaus, krantenpagina’s en nieuwsuitzendingen, maar sneller en eerder via de sociale media. Mensen kopen via internet, sluiten vriendschappen via internet, maar maken elkaar er ook zonder moeite voor rotte vis uit.

Er is, met andere woorden, een totaal nieuwe vorm van openbaarheid gegroeid die verstrengeld is met het dagelijks reilen en zeilen van steeds meer mensen. Die onlinewereld zingt zich los van de klassieke vormen van openbaarheid. Dat is direct zichtbaar in de daling van het aantal dagbladabonnees, in de oplagecijfers van opinieweekbladen en in het gedrag van jongere generaties die niet meer, zoals hun ouders, pal na het eten op de bank aanschuiven voor het journaal. Dat zijn oude media, die steeds meer als overbodig worden

ervaren. Op internet kan je immers elk moment nieuws raadplegen! De wereld verandert razendsnel. Het leven zet zich vast in andere gewoonten, andere verbindingen, andere netwerken.

De nieuwe online-openbaarheid is net als de oude openbaarheid een actierein, een strijdperk, een podium van wisselende stemmingen en uiteenlopende decors. Maar functioneert toch anders. Er is geen centrum, geen punt van waaruit alles geregeld wordt. Er zijn geen voorgeprogrammeerde formats en er is geen loket voor vergunningen. Het is een systeem van verbindingen, van netwerken die voortdurend in beweging zijn en waarin elk moment nieuwe wegen en connecties ontstaan. Er is geen ruimtelijke internetordening!

Dat is ongekend.

Eigenlijk heeft de offlinewereld steeds meer het nakijken, zo menen de deelnemers aan de workshop over netwerkactivisme. Die verliest zijn greep op de werkelijkheid. 'Instituten vallen om', staat er met grote letters op een van de flap-overs. Ordeningen, verboden, controle – online is er altijd wel een ontsnappingsroute.

Wie over het thema 'binding' nadenkt, kan niet om dit fenomeen heen. Dat is knap lastig, want ons denken leunt nog heel sterk op de offline wereld. Bij binding stellen we ons toch vooral iets fysieks voor, bij voorkeur *face to face* of desnoods een tastbaar lidmaatschapsbewijs. Ook bij een verwant begrip als sociale cohesie denken we niet meteen aan Facebook.

Welbeschouwd zitten we nog vast aan een oude voorstelling van Nederland. Dat is de werkelijkheid die ons vertrouwd is, waarvan we het verhaal kennen. Nederland is groot geworden in een proces van verzuiling, waarin hiërarchisch geordende organisaties de vormgeving verzorgden van talloze aspecten van het dagelijks leven. De school, de voetbalclub, de krant, de omroep, de politieke partij – alles was tot een halve eeuw geleden verbonden in een soort collectief groepsgevoel waaraan moeilijk te ontsnappen was. Politieke partijen en organisaties in het maatschappelijke middenveld konden rekenen op een vaste achterban. Het was overzichtelijk, zeker gezien vanuit de hogere regionen van de verzuilde en bestuurlijke elites. Die wisten waar ze aan toe waren en wat hen te doen stond.

In de jaren zeventig en tachtig werden die verzuilde organisaties radicaal opgeschud en gemoderniseerd. De zuilen zelf verbrokkelden. Maar de hiërarchie binnen de organisaties die door de verzuiling waren ontstaan, bleef in tact. Wel maakte het vertoog van de verzuilde regenten plaats voor de

sociaalwetenschappelijke taal van een nieuwe generatie professionele bestuurders. Achterbannen werden doelgroepen, de binding van mensen aan de instituties werd grilliger, maar bleef tot het einde van de 20ste eeuw nog redelijk voorspelbaar.

De onlinesamenleving maakt een einde aan die voorspelbaarheid. Zij luidt, zoals politieke partijen bij elke verkiezing ervaren, het einde in van de trouwe achterbannen met hun sociologisch markeerbare en tot op postcode sorteerbare groepen burgers. Bindingen op basis van een langdurige loyaliteit spreken jonge generaties niet langer aan. Zij laten zich niet indelen in een sociaaleconomische klasse en zij zien zichzelf ook niet in de eerste plaats als lid van een religieuze gemeenschap.

Die ontwikkeling knaagt aan de fundamenteën van de representatieve democratie. Er ging geen workshop voorbij of dat werd opgemerkt. Representatie veronderstelt duurzame loyaliteit van groepen burgers aan een partij met de daarbij horende ideeën. Maar juist die loyaliteit is problematisch geworden. Idoolvorming en dramapolitiek kwamen ervoor in de plaats. Volksvertegenwoordigers investeren liever in hun amusementswaarde en populariteit ('scoren in de media'), dan in daadwerkelijke representatie. Steeds vaker laten vertegenwoordigers van de institutionele wereld, politici voorop, hun oren hangen naar de wisselende stemmingen die online circuleren. Steeds vaker ook manifesteren ze zich zelf met hun dienstverlening, hun opvattingen en hun opinies online.

De overheid als voorkokende beleidsfabriek is 'absoluut passé'. Zo ga je niet meer met de samenleving om.

De Franse filosofen Gilles Deleuze en Felix Guattari vergelijken deze nieuwe netwerksamenleving met een rizoom. Een rizoom is een horizontaal vertakte wortelstructuur waarin geen hoofdwortel te ontdekken valt en waarvan de zijtakken ook niet meer tot de moederplant zijn te herleiden. Een rizoom woekert ondergronds voort en er ontstaan voortdurend nieuwe verbindingen. Hardnekkig onkruid, zoals brandnetels, groeit zo. Internet kent ook zo'n rizoom-structuur; er zijn geen hoofdpaden, maar wel verbindingen en knooppunten in een oneindig voortwoekerd netwerk van verbanden en connecties.²⁹

Het rizoom van het wereldwijde web knaagt aan de hiërarchische ordeningen van de offlinewereld. Het daagt instituties en instellingen uit zich opnieuw uit te vinden en zich horizontaal te organiseren. In feite is dat wat eerder genoemde organisaties als Buurtzorg en de Opvoedpoli in de praktijk

brengen. Zij breken met de gewoonte dat professionele organisaties vertikaal geordend moeten zijn en leggen macht en verantwoordelijkheden weer bij de professionals die het werk met burgers verrichten. Ze herstellen daarmee in een eigentijds jasje een werkwijze die in het grote institutionele geweld van de laatste decennia verloren is gegaan. En met recht van spreken, want wie anders dan professionals kunnen daarover beter besluiten?

We zijn op zoek naar een overzichtelijke schaal, we noemen het wijk of buurt, zolang het maar niet te groot is, waar we de laboratoria vestigen die ons een ander type instituties, andere overheden en andere verhoudingen tussen professionals en burgers kunnen opleveren.

De gedaantewisseling die in deze relatief nieuwe omstandigheden van overheden gevraagd wordt, is ingewikkeld maar onontkoombaar. Daarover bestond bij de deelnemers van de workshop over netwerkactivisme, geen verschil van mening. Want de overheid loopt hopeloos achter, aldus deze ingewijden. De overheid als voorkokende beleidsfabriek is in hun ogen ‘absoluut passé’. Zo ga je niet meer met de samenleving om.

Wat men zoekt, is een overheid die weer tussen de mensen komt, die aansluiting zoekt bij de nieuwe dynamiek van de netwerksamenleving, een overheid die bindend vermogen ontwikkelt. Dat vereist een andere *mindset*, een andere cultuur, andere overheidsdienaren. Er zijn mensen die het kunnen, er zijn politici die het proberen, er zijn ambtenaren die het doen, maar tot een doordachte en duurzame praktijk is het nog niet gekomen. Bij de eerste de beste kritische vraag uit de gemeenteraad of een in de pers breed uitgemeten incident, schiet iedereen terug in hiërarchische reflexen. De oude overheid is nog lang niet verdwenen. De muren van de instituties zijn van rubber.

Toch is er al een kentering, een aanpassing, gaande. Er zijn aangrijpingspunten, knooppunten waarin online en offline samenkomen. Weliswaar lijkt de netwerksamenleving, de onlinewereld, grenzeloos, oneindig en ‘onzichtbaar’, maar ze is nooit louter virtueel. Juist de grootsheid en de complexiteit van de netwerksamenleving creëert vrijwel onvermijdelijk ook de behoefte aan plaatsen waar mensen bijeen kunnen komen. Zoals de *Occupy*-beweging pleinen nodig had om zich te manifesteren, zo zie je ook elders verbanden, organisaties en samenscholingen ontstaan die zich met een specifieke plek verbinden. Sterker, het belang van *lokaliteiten* neemt toe. Er zijn plekken nodig waar

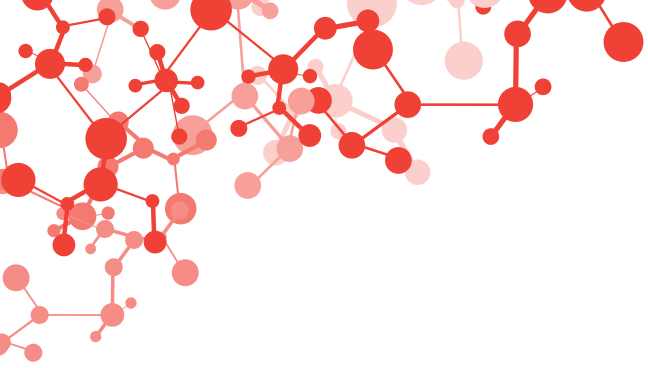
de systeemwereld een menselijk gezicht krijgt; er is een gebied nodig waarin lokale overheden onder de mensen kunnen komen, er is een verband nodig waarbinnen burgers hun talenten en verantwoordelijkheden vorm kunnen geven, er is een plek, een gebouw, een voorziening nodig die burgers zich kunnen toe-eigenen.

Het is bijna een paradox, terwijl de wereld groter en onoverzichtelijker is dan ooit, terwijl mensen door de hedendaagse fysieke en digitale mobiliteit kunnen aanhaken bij allerlei verschillende netwerken uit de hele wereld, groeit tegelijk de behoefte aan houvast, aan een thuisbasis.

Dat geldt misschien nog wel meer voor instituties en overheden die hun systeemlogica willen voegen naar de leefwereld van de burgers. En al evenzeer voor de professionals die de essentie van hun werk willen heroveren door zich daadwerkelijk met mensen te verbinden. Waar anders is dat mogelijk dan in de eigen leefomgeving, de eigen wijk? Zo zijn we op zoek naar een overzichtelijke schaal, van de wijk of de buurt, zo lang het maar niet te groot is, waar we de laboratoria vestigen die ons een ander type instituties, een andere overheid en andere verhoudingen tussen professionals en burgers kunnen opleveren.

Thuishonken in een wereld van wisselende stemmingen en uiteenlopende decors. ‘Ach’, zei Floor Ziegler van de Noorderparkkamer in Amsterdam-Noord, ‘in de steden zijn we eigenlijk allemaal dorpen aan het bouwen.’

²⁹ De rizoom-metafoor ontleen ik aan het essay *De boom en het Rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving*, geschreven door M. van der Steen, R. Peeters en M. van Twist, uitgave Ministerie van VROM, februari 2009.



S Y S T E E M K R I T I E K I N P L A A T S
V A N C U L T U U R K R I T I E K

8. Binding revisited

Laat ik terugkeren naar het begin. Naar de maatschappelijke onvrede die voor de vier organisaties die aan dit project begonnen een belangrijke reden was om het thema ‘binding’ te agenderen. De spanning die daarachter schuil gaat, is deze: terwijl overal in Nederland grote groepen mensen werken aan een betere leefomgeving, zich inzetten voor goede doelen en praktische idealen, staan veel anderen tegelijkertijd onverschillig ten opzichte van de samenleving. En dat is, zie daarvoor ook de figuur in hoofdstuk 1, een omvangrijke groep. Hij bestaat, in de terminologie van de WRR, uit ‘de overvraagden’ en ‘de niet-uitgedaagden’ die met elkaar de helft van de bevolking vormen. Zij keren – aldus deze diagnose – de samenleving min of meer de rug toe. Ze hebben moeite te overleven, zich staande te houden en voelen zich slachtoffer (de overvraagden) of ze voelen zich nergens bij thuis (de niet-uitgedaagden), ze zien de instituties als een grote bureaucratische klik en gaan hun eigen gang, vooral op het internet.

De vraag is: hoeveel van dit type negatieve energie kan een samenleving eigenlijk verdragen? De actuele context van deze zorg behoeft voor wie de krant leest nauwelijks uitleg. Het vertrouwen in de kerninstituties van de democratische rechtstaat is tanende. In de politieke arena winnen populistische redeneringen met de dag terrein, het wantrouwen van burgers tegenover overheden groeit en de onvrede over de institutionele ordening lijkt met de dag toe te nemen. Wie vroeger een ambt bekleedde of bestuurlijke verantwoordelijkheid nam, kon daardoor bijna vanzelfsprekend rekenen op respect van zijn medeburgers, maar wordt tegenwoordig niet zelden achteloos weggezet als praatjesmaker en zakkenvuller. Was Nederland nog niet zo heel lang geleden een land dat extreem hoog scoorde op de internationale vertrouwensindex, de mate waarin burgers vertrouwen hadden in de instituties en de overheid; nu lijkt het alsof Nederlanders uitblinken in wantrouwen tegenover elkaar en de instituties.³⁰

Vandaar die zoektocht naar ‘binding’: hoe kunnen we in deze wereld van tastbare ontbinding het bindend vermogen vergroten?

Kunnen we die vraag na acht workshops ook beantwoorden?

Het antwoord is: ja.

Maar het opvallende is dat de deelnemers aan de workshops daarbij een andere redenering volgden dan die welke de organisaties op papier hadden uitgetekend. Zo kreeg de WRR-indeling in burgerschapstijlen weinig bijval. Een van deelnemers plaatste er de volgende kanttekening bij: ‘Ik geloof dat ik al die vier burgerstijlen in me heb. Soms vind ik het best en volg ik braaf, soms

wordt het me allemaal te veel en roep ik godverdomme, soms ben ik echt met heel andere dingen bezig en soms maak ik me kwaad en ben ik van alles aan het organiseren. Dus ik ben volgzzaam, overvraagd, niet-uitgedaagd en actief in één persoon, in één leven. Ik denk eigenlijk dat dit voor de meeste mensen opgaat.’

Ook de mensen die in achterstandswijken werken, waar de overvraagden de overhand zouden hebben, kunnen niet uit de voeten met het schema van de WRR. Zij zeggen: er zijn altijd al mensen geweest die het voortouw nemen en ook mensen die volgen of die je over de streep moet trekken, dat is niks nieuws. De kunst is juist om bruggen te bouwen tussen verschillende groepen.

De onderzoekers van de WRR blijken, desgevraagd, niet verrast door deze kritische kanttekeningen. Ook zij zien dat de grenzen tussen de verschillende burgerschapsstijlen soms vaag, flexibel, vloeibaar zijn. De categorie ‘overvraagden’ uit hun schema is dan ook vooral relevant voor de nationale politiek. Het probleem van Haagse beleidsmakers is dat ze zich in hun taal en hun optreden vooral richten op de verantwoordelijken – mensen zoals zichzelf, de hogeropgeleiden die in de ‘diplomademocratie’ de touwtjes in handen hebben. Zij kunnen maar moeilijk uit die wereld van het beleidsjargon treden, buiten het *frame* van de sociale wetenschappen denken. Daar hebben veel ontevreden burgers het helemaal mee gehad. Toch kunnen diezelfde overvraagde en niet-uitgedaagde burgers op lokaal niveau wel degelijk actief zijn rond thema’s uit hun eigen leefomgeving, zolang de uitdaging maar reëel is (passend bij hun behoeften en met ‘zicht’ op een oplossing) en aansluit bij hun mogelijkheden.

Dat blijkt ook wel uit de gestage groei van lokale politieke partijen. En uit de verrassende verbanden die juist lokaal tussen burgers uit achterstandswijken, kunstenaars, studenten en allochtone buurtbewoners worden gelegd.

De instituties, vooral de overheden, zullen moeten veranderen. Dat is geen beleidskeuze, dat gaat vanzelf, omdat de onlinewereld, de wereld van internet, knaagt aan de fundamente van de hiërarchische ordeningen. Het is aanpassen of omvallen.

Dat is ook de reden waarom de deelnemers aan de workshops, een enkele uitzondering daargelaten, zich niet lieten verleiden tot cultuurpessimistische beschouwingen over de verwording van de samenleving. Niemand betwist dat de lontjes korter zijn geworden, de omgangsvormen zijn verhard of dat het

gekanker tussen bevolkingsgroepen over en weer groter is dan ooit. Ook de onpersoonlijke dimensie van de nieuwe sociale media kwam vaak ter sprake. Maar dat is toch niet hun belangrijkste zorg.

Integendeel.

Wat hen vooral zorgen baart, is dat er zo veel energie verloren gaat. Dat er meer mogelijk is, dan eruit komt. Dat het bruist van ideeën en initiatieven, maar dat de burgers die zich daarvoor inzetten nogal eens doodlopen op een muur van beleid, of de weg kwijt raken in een woud van professionals en ambtenaren.

In plaats van cultuurkritiek leverden de workshops systeemkritiek.

In plaats van cultuurkritiek leverden de workshops systeemkritiek.

Eigenlijk had Wim van de Donk, oud-voorzitter van de WRR en thans Commissaris van de Koningin in Brabant, dat in zijn inleiding tijdens de startconferentie al voorzien: ‘Als we met oude systemen nieuwe problemen proberen op te lossen, dan zal dat niet lukken.’ Met andere woorden: een samenleving die duurzaam wil zijn, integratie de baas wordt, veilig aanvoelt, iedereen een kans biedt, talent tot wasdom laat komen – zo’n samenleving komt er niet als die doelstellingen en dus de oplossingen het exclusieve bezit blijven van overheden, instituties en organisaties. Die problemen pak je alleen aan als burgers zich deze daadwerkelijk kunnen toe-eigenen.

Dat is niet hetzelfde als minder overheid en meer samenleving, het gaat om andere verhoudingen, andere omgangsvormen, andere wisselwerkingen. Dat is niet per se overlaten aan, maar meer realiseren met.

Dat lukt alleen als de institutionele wereld loskomt van de eigen dwingende systeemlogica. Want juist die logica die in zichzelf is gekeerd, die procedureel is, hiërarchisch en stroperig, juist die logica is weggedreven van de logica van burgers, de leefwereld van mensen. De talen zijn verschillend, de ervaringen vallen niet meer samen en de afstand lijkt onoverbrugbaar.

Er is maar één oplossing, zo betogen de meeste workshopppers. De instituties, en vooral de overheden, moeten veranderen. Dat is geen beleidskeuze, dat gebeurt vanzelf, omdat de onlinewereld, de wereld van internet, knaagt aan de fundamente van de hiërarchische ordeningen. Het is, zoals een van de deelnemers het verwoordde, aanpassen of omvallen.

Dat vraagt veel, het is ook nog een zoektocht. Maar willen burgers zich kunnen verbinden met de aanpak van sociale en maatschappelijke proble-

men, en die potentie is enorm, dan moeten ze ook echt in staat gesteld worden zich die aanpak toe te eigenen, dan moeten initiatieven de ruimte krijgen en niet worden ingekapseld in beleidsprogramma's of omgevormd door subsidievoorwaarden. Dan gaat het niet om 'inspreken', maar dan moeten ze echt mede-eigenaar van de oplossing worden. Dat is de essentie van het eigenkrachtdenken – mensen zijn niet alleen de aandrager of zelfs veroorzaker van problemen, maar vooral ook de eigenaar van oplossingen.

Laten we met die gedachte de institutionele wereld herontwerpen.

Dat is mijn verwerking van de boodschap uit de workshops. Het levert, denk ik, een agenda op waarin de meeste deelnemers zich kunnen vinden.

Dat herontwerpen vraagt vooral om laboratoria waarin bijzondere mensen hun werk kunnen doen. Het is misschien wel eerder een kwestie van doen, dan van denken. Het vereist een speciaal slag mensen. Mensen die dingen aanpakken, die verbindingen tot stand brengen, die burgers enthousiasmeren, mobiliseren en voor zich innemen, mensen die kunnen luisteren. Die mensen zijn er volop. Je vindt ze onder burgers, bij professionals, onder ambtenaren, bestuurders en, jazeker, ook onder politici.

Zij zijn onmisbaar.

Ze doen aan mensenwerk, en hun product heet binding.



³⁰ Overigens scoren we op deze index nog onverminderd hoog, feiten en gevoelens lopen in dit opzicht steeds minder met elkaar in de pas.

9. Van onderop

Tot slot.

Kun je ‘binding’ ook concreet maken, handen en voeten geven, zodat mensen die beleid maken, die bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen, die bij de fondsen subsidieaanvragen moeten beoordelen, er wat aan hebben?

Het is een reële en onvermijdelijke vraag, die stevast na elke kritische beschouwing wordt gesteld: wat te doen?

Het antwoord erop is lastig, vooral omdat we in een overgangsfase terecht zijn gekomen. Niet zonder reden duikt in veel beschouwingen het begrip ‘transitie’ op. Er wordt gesproken over een transitie in de jeugdzorg, een transitie van de verzorgingsstaat, een transitie naar het eigenkrachtdenken. Kennelijk is onze samenleving onderweg van A naar B, maar weten we nog niet precies hoe B er uit ziet en waar het ligt. We zijn onderweg. Het is een vernieuwing die tastend en experimenterend haar weg moet vinden.

Wat we wel weten, is dat het een vernieuwing is die van onderop gestalte moet krijgen, zoveel is na deze workshopcyclus wel duidelijk geworden. Op de werkvloer van de samenleving, in buurten en wijken, op de werkvloer van instellingen en lokale overheden willen mensen greep krijgen op hun eigen werkelijkheid, willen ze hun vak uitoefenen en verantwoordelijkheid nemen. Die ruimte is er nu niet, of die wordt niet als zodanig ervaren. Daarom duikt ook dat begrip ‘loslaten’ zo vaak op, precies omdat het voor een houding staat die systemen bijna niet kunnen opbrengen: zaken hun beloop laten.

Als er – vanuit de discussies in de workshops – al iets over die essentiële vraag ‘wat te doen?’ kan worden gezegd, dan toch alleen vanuit een ‘van-onderop-perspectief’. Wat betekent dit voor de wereld van burgers en hun verbanden? Wat betekent het voor de professionals en hun organisaties? Wat betekent het voor de ambtelijke diensten en hun bestuurders? Wat betekent het voor die ingewikkelde wereld van de lokale democratie? Waar zit dan de vernieuwing? Waar zitten de verbindende krachten? Wat zijn de uitgangspunten?

Laten we beginnen bij de wereld van de burgers. De eerder geschetste discrepantie tussen de systeemwereld en de leefwereld (zie hoofdstuk 4) zou je kunnen typeren met de wat ouderwetse term vervreemding. Mensen zijn, zoals de bewoners van de Utrechtse wijk Lombok en Utrecht-West het in hoofdstuk 4 uitdrukken, de greep op hun eigen werkelijkheid kwijtgeraakt. Ze hebben het gevoel dat deze hen is ontnomen.

Dat is ook precies waar veel vernieuwende initiatieven op aanhaken. Daarin herleeft niet zelden het idee van de coöperatie. Een mooi recent voorbeeld is WeGo, dat een platform biedt waarmee burens en vrienden op een

veilige manier hun auto kunnen delen.³¹ Dat is goed voor het milieu en ook effectiever en goedkoper dan allemaal afzonderlijk een eigen auto. Daar horen mooie reclametermen bij als ‘peer-to-peer’-autodelen, maar de essentie is dat mensen op basis van vertrouwen een verband met elkaar aangaan en de risico’s die ze daarmee nemen onderling regelen.

Een vergelijkbaar principe ligt ten grondslag aan de oprichting van Broodfondsen (zie hoofdstuk 5), waarin zzp’ers zich onderling verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid en daarbij ontsnappen aan de afhankelijkheid van grote verzekeraars, die – in hun ogen – duur zijn en vaak moeilijk doen. Met een Broodfonds eigenen ze zich op basis van onderling vertrouwen de controle over hun eigen risico’s toe.

Opmerkelijk is dat zulke initiatieven mogelijk zijn geworden bij de gratie van snelle digitale communicatie. Via Facebook, Twitter en andere sociale media vinden mensen elkaar, creëren ze netwerken en gaan ze nieuwe onderlinge verbanden aan. Maar internet is daarvoor geen voorwaarde, ook in wijken ontstaan vergelijkbare cirkels van vertrouwen, waarin mensen verantwoordelijkheid nemen voor het beheer van een stuk openbare ruimte, voor het opvangen van kinderen of de zorg voor de jeugd. Ook buurtvaders die door de wijk lopen om jongeren aan te spreken, zou je als zo’n cirkel kunnen zien.

Dat is hoopgevend, maar hoe nu verder. Wat te doen? Wat moet een ambtenaar, een organisatie, een beleidsmaker hiermee? Misschien kan hij of zij er twee uitgangspunten aan ontleen:

1. **Faciliteer cirkels van vertrouwen.** Verduurzaam verbanden van burgers waarin zij onderling verantwoordelijkheden verdelen. Stimuleer – op een moderne wijze – de coöperatiegedachte.
2. **Maak burgers weer eigenaar van hun eigen levens.** Stel ze, op belangrijke levenssterreinen als wonen, zorg, opvoeden, voeding en verzekeren, in staat zich te verenigen om zich hun eigen levens en zorgen toe te eigenen.

Maar binding heeft nog een andere belangrijke dimensie. Die heeft te maken met de mensen die het voortouw nemen, de gangmakers, de organisatoren, de initiatiefnemers. Dat is een bijzonder slag burgers. Vaak zijn het professionals bij dienstverleningsorganisaties of lokale overheden die in staat zijn zaken van de grond te tillen en mensen te mobiliseren. Floor Ziegler van de Noorderparkkamer in Amsterdam is er zo een. Fred Beekers de ondernemer die zijn geld verdient met de Resto VanHarte-restaurants is een andere. Zij slagen er in plekken te creëren waar mensen zich met elkaar verbinden. En zo zijn er vele

tientallen vrijwilligers of professionals die van ‘binding’ dagelijks hun werk maken.

Ze gaan niet altijd even methodisch te werk, voor hen zal het ultieme handboek nooit worden geschreven. Ze beschikken over talenten en vaardigheden die eerder verknoopt zijn met hun persoonlijkheid, dan met de opleiding die ze hebben genoten. Daarom worden ze in een recent onderzoek van de Universiteit van Tilburg (zie ook hoofdstuk 6) ‘best persons’ genoemd.³² Eigenlijk refereert dat aan een conclusie die steeds vaker uit onderzoek naar zogeheten *evidence based practises* wordt getrokken. De vraag is niet *what works*, maar *who works*. Het gaat niet om methoden, maar om mensen!

Dat is een werkelijkheid die voor de institutionele orde en voor beleidsmakers maar moeilijk te verdragen is. Waar *best persons* soms intuïtief, dan weer pragmatisch, maar altijd ondernemend de kansen en mogelijkheden pakken, dringen beleidsmakers aan op voorspelbaarheid, controleerbaarheid en afrekenbaarheid. Voor hen moet alles *smart* geformuleerd worden, vaak tot wanhoop van actieve burgers en ondernemende professionals. Een noodkreet van zo’n professional tijdens een van de workshops spreekt in dit opzicht boekdelen. Zij hief haar handen ten hemel en zei: ‘Hoe kan ik nu in godsnaam innoveren als ik van te voren precies moet opschrijven wat ik zal bereiken en hoe ik dat zal gaan doen.’

Inderdaad.

Ondertussen zijn deze ‘best persons’ wel sleutelfiguren in de transitie naar andere omgangsvormen tussen burgers en overheid, zij zijn de verbindingsmakelaars tussen de leefwereld en de systeemwereld. Zij verstaan de taal van het beleid en de taal van de straat, zij tolken tussen uiteenlopende werelden. Maar dan moeten ze wel de ruimte krijgen, dan moeten ze wel ondersteund worden en niet – zoals ze het nu vaak zelf nog ervaren – worden gemarginaliseerd. Dat is iets om rekening mee te houden. Het besef dat persoonlijke *drive* bergen kan verzetten.

3. **Koester de gangmakers, de verbindingsmakelaars, de organisatoren, de actieve burgers en aansprekende professionals.** Binding is geen kwestie van beleid, maar van mensenwerk: **geef ‘best persons’ vertrouwen** (in plaats van controle).

Kunnen we, luisterend naar de discussies in de workshops, ook overwegingen benoemen die vanuit een van-onderop-perspectief relevant zijn voor de institutionele wereld, voor de wereld van organisaties? Voor de meeste deelnemers

lijkt wel vast te staan dat instellingen die zich louter op zichzelf, op hun eigen producten en omzet oriënteren de boot missen. Dat geldt niet alleen voor publiek gefinancierde organisaties, maar in toenemende mate ook voor publieksgevoelige commerciële bedrijven.

Albert Heijn, bijvoorbeeld, wordt pas meer dan een succesvol merk als de vestigingen zich bewust bezig houden met hun omgeving, als ze daarvoor verantwoordelijkheid nemen, als ze zich verbinden met de basisschool, met zorgvoorzieningen, als het bedrijf begaan is met de toename van obesitas in de wijk. Dat is een vorm van georganiseerde binding, die bij sommige vestigingen van Albert Heijn voorzichtig wordt verkend.

Ondernemingen halen zo niet alleen geld op, maar geven ook wat terug, proberen aan te haken en mee te denken met een buurtgemeenschap. Dat is niet louter 'maatschappelijk verantwoord' idealisme, het is ook een vorm van klantenbinding. Een onderneming die zich niet verbindt met haar omgeving, kan door haar klanten immers ook gemakkelijk worden verlaten.

Ook veel dienstverlenende instellingen die zich de afgelopen decennia in een proces van eindeloze schaalvergroting hebben los gezongen van de werkvloer van de samenleving zoeken opnieuw verbinding. Zie daarvoor ook het succesverhaal van Buurtzorg in hoofdstuk vijf. Ze decentraliseren hun activiteiten naar kleinere teams en buurtloketten, de professionals duiken weer op in de wijk. Ze zijn niet langer pionnen op het dienstrooster van hun manager, maar krijgen weer zeggenschap over hun eigen werk. Motto's als: kleinschalig en gebiedsgericht werken in grootschalige verbanden, sluiten daarop aan.

Wie zich werkelijk oriënteert op de leefwereld, kan moeilijk louter productie draaien. Die moet zich er echt mee verbinden, er kennis van nemen, er verantwoordelijkheid voor dragen. Dat betekent dat de professionals moeten worden verlost van het korset van hun organisatie. Ze moeten ruimte krijgen hun werkwijze af te stemmen op de lokale omstandigheden. Dat vereist een andere aansturing, anders geleide organisaties. Wie wil dat organisaties zich voegen naar de leefwereld van burgers, moet sturingsmacht van de top verplaatsen naar de werkvloer. Dat is de beweging van onderop in de institutionele wereld: meer verbindingen met de leefwereld van burgers, betekent meer ruimte voor professionals, en minder institutionele sturing vanuit de top.

4. Publieke dienstverlening kan niet zonder verankering in lokale contexten en netwerken. Die verbinding zorgt er voor dat ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen diensten, maar ook voor de oplossing

van problemen in die lokale contexten en netwerken.

5. De verbinding tussen systeemwereld en leefwereld vraagt om professionals die ruimte hebben om hun eigen handelen te bepalen.

Dat betekent dat macht en mogelijkheden van de top (de lijn) naar de teams (de werkvloer) moeten verschuiven.

Het van-onderop-perspectief heeft ingrijpende gevolgen voor de lokale politiek. Verplaatsing van macht en verantwoordelijkheid naar organisaties van burgers en professionals lukt bijvoorbeeld niet als het als het bestuurlijk apparaat zich tot in de kleinste details met de uitvoering blijft bemoeien. Het lukt al evenmin als politici bij ieder incident onmiddellijk eisen dat er effectieve maatregelen genomen moeten worden om 'elke vorm van herhaling uit te sluiten'.

Dat is oude politiek.

Soms lijken lokale politici er in de eerste plaats op uit onrust te stoken. Zeker als hun partij geen bestuursverantwoordelijkheid draagt, grijpen ze elke vorm van ongenoegen aan om de verantwoordelijke wethouder beentje te lichten. Burgers die ontevreden zijn, vinden in deze dynamiek altijd wel een gewillig oor, en omdat de verantwoordelijke wethouder geen politiek gezeur wil, is de eerste reflex van zijn ambtelijk apparaat heisa te voorkomen. Daarom willen ambtenaren elk risico op onrust en 'gedoe' minimaliseren. Reden waarom zij van initiatiefrijke burgers *alles* willen weten. Hoe representatief zijn ze eigenlijk? Hebben ze wel contact met andere burgers, houden ze wel rekening met belangen van andere bevolkingsgroepen? Het zijn vragen die als ze over hun eigen voorstellen zouden worden gesteld, nauwelijks door hen beantwoord zouden kunnen worden.

Met alle demotiverende gevolgen van dien.

Dat gebeurt allemaal vanuit het klassieke idee dat het politiek-bestuurlijke apparaat democratisch gelegitimeerd is, terwijl een burgerinitiatief of een verrassend plan van een professional die legitimiteit ontbeert. Daarom moet alles eerst het stempel van democratische goedkeuring krijgen.

Maar bezien vanuit de burgers, laat die legitimatie te wensen over. Het idee dat volksvertegenwoordigers na verkiezingen een mandaat voor vier jaar hebben, is in hun ogen achterhaald. Mandaat is niet iets dat je krijgt, maar dat bij elk probleem, bij elke discussie opnieuw verworven moet worden. Tot nu toe proberen lokale politici dit probleem te tackelen door in dialoog te gaan met de burgers, door ze als het ware mee te nemen in de besluitvorming. Daarvoor krijgen ze, zo bleek tijdens de workshops, de handen echt niet op elkaar.

Integendeel.

Meer dan eens werd vastgesteld dat het oude inspraakmodel, de uitnodiging aan burgers om 'mee te denken', failliet is. Er is iets anders nodig. Iets radicalers. De volgende stap vergt politieke moed. Het lef de controle los te laten en afscheid te nemen van een stadhuis dat functioneert als centrum van de macht. De durf om verantwoordelijkheden en eigenaarschap te beleggen in andere verbanden in de samenleving.

Dan gaat het over het club- en buurthuis dat geheel gerund wordt door een groep bewoners. Dan gaat het over de uitwerking van het *trust*-concept in de vorm van wijkondernemingen (zie hoofdstuk 6). Dan is het zaak de beslissing over wijkbudgetten bij de buurt te leggen. Dan besluiten bewoners over het opknappen hun wijk. Dan komt het beheer van de openbare ruimte, van groenvoorzieningen bij mensen terecht die zich daartoe groepen voelen.

Dat betekent – om misverstanden te voorkomen – niet het einde van de lokale overheid. Het betekent vooral het einde van de lokale overheid als beleidsfabriek, als regelcentrum en als rechtmatigheidsmonopolist. Het impliceert een afscheid van het idee dat de lokale overheid vormgever is van de samenleving. Daarvoor in de plaats komt een benadering waarin de overheid opereert als faciliterend bedrijf, als uitlokker van burgerinitiatieven, als katalysator van processen.

Het gaat dus vooral om een mentaliteitsverandering van ambtenaren en professionals. Wie meer ruimte wil bieden aan de krachten van de samenleving, moet in de eerste plaats loskomen van de eigen formats. Dat is al een revolutie op zich. Die levert misschien de ruimte op waardoor de overheid zich op haar kerntaak kan richten: ervoor zorgen dat burgers aan de onderkant, de mensen die kwetsbaar zijn en minder vermogend, hun eigen kracht ontdekken en aansluiting vinden bij netwerken en plaatsen die hen verder helpen. Dat is al moeilijk genoeg.

- 6. Lokale overheden zijn niet langer complexe beleidsfabrieken, maar faciliterende bedrijven.** Dat vraagt om een andere ambtelijke mentaliteit, andere politieke omgangsvormen en heldere keuzen over wat wel en wat niet des overheids is.
- 7. Meer overlaten aan de samenleving betekent in de eerste plaats loskomen van de controle- en beheersingscultuur in ambtelijke organisaties.** Dat iets mislukt, zou niet onmiddellijk tot de stand van politieke doodzonden verheven moeten worden.

De paradox is tenslotte dat deze ruimte voor beweging van onderop ook nog eens schreeuwt om een gedreven vorm van leiderschap. Op alle niveaus. Het vraagt – bijvoorbeeld - om wethouders die hun rug rechten, die aan de boom durven te schudden van de institutionele orde, die geloven in initiatieven, in nieuwe organisatievormen en daarvoor door het bureaucratische vuur willen en durven gaan. Het vraagt om bestuurders die hun eigen organisaties ter discussie durven te stellen. Het vraagt om leidinggevendenden die hun gedachten niet langer munten op de waan van de dag of de dwang om 'productie' te leveren, maar op een overtuiging en daarvoor ook de tijd willen nemen. Het vraagt om een energiek samenspel van gangmakers in de leefwereld van burgers en voortrekkers in de systeemwereld, die rubberen muren durven te slechten. Dat is ook de paradox: beweging van onderop in een complexe samenleving kan alleen effectief zijn als ze weerklank vindt, als ze resoneert in de wereld van instituties en overheden, als er wordt meebewogen. Verschillende krachten vanuit meerdere 'werelden' moeten de omstandigheden creëren dat ze elkaar kunnen versterken. Daar is nog geen receptenboek voor geschreven. Dat vraagt om improvisatie, om visie en durf. Om leiderschap dus. En misschien wel, zoals ze het in het Engels zo mooi zeggen, om '*leadership by stepping back*'.

Daarom levert deze vingeroefening vanuit een van-onderop-perspectief ook geen nieuw Handvest Burgerschap op. Gelukkig maar. Hooguit levert zij materiaal op voor een bijscholingsprogramma voor ambtenaren en bestuurders, waar nogal wat deelnemers aan de workshops wel brood in zagen. Maar het gaat niet alleen om bijles of andere methodieken, de veranderingen die ter sprake kwamen, vergen meer. Er zijn nieuwe antwoorden nodig, zei Wim van de Donk bij de start van deze cyclus. Een klein half jaar later weten we dat daaraan nog iets vooraf gaat. Er zijn nieuwe overtuigingen nodig. Overtuigingen die vertrouwen als vertrekpunt durven te nemen. Vertrouwen in burgers.

³¹ WeGo wil mensen op een duurzame manier in beweging zetten, zodat de lokale samenleving hiervan de voordelen ondervindt. Het is vooral een platform waarin delen centraal staat. Ze bieden verschillende WeGo-programma's aan die buurtgenoten kunnen opzetten.

³² Het onderzoek onder leiding van Gabriël van den Brink onderscheidt vier types 'best persons': sociaal ondernemer, bruggenbouwer, alledaagse doener en frontliniewerker. Begin 2012 verschijnt het onderzoeksverslag in druk.



Nog niet zo heel lang geleden was Nederland een samenleving met een heldere hiërarchische ordening, strak geordende ketens van organisaties en dwingende sociale systemen die ervoor zorgden dat mensen in een verband leefden waarmee ze zich konden identificeren. Maar hoe werkt dat nu? Hoe ontstaat samenhang en binding tussen mensen in een tijd van globalisering, internet, mobiliteit, netwerken en beweeglijkheid?

Dit type vragen lag ten grondslag aan het project 'Binding', in het kader waarvan Socires, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de Nationale Goede Doelen Loterijen en Stichting DOEN in de tweede helft van 2011 acht workshops organiseerden. Uit dit gezamenlijke initiatief sprak zowel een behoefte als een zorg. Een behoefte van de vier organisaties om in hun denken en doen beter aan te sluiten op wat er in de samenleving beweegt. Maar ook een zorg. De bezorgdheid over een groeiende groep burgers die vertrouwen verliest en zich dreigt af te keren van de samenleving.

Opmerkelijk is dat de deelnemers van de acht workshop de oorzaak daarvoor niet zochten in vaak geopperde verklaringen als 'toenemende individualisering' of 'claimgedrag van burgers'. Zij keken eigenlijk vooral de andere kant op, niet naar de burgers, maar naar de wijze waarop de institutionele orde functioneert, de wijze waarop in de wereld van overheden, instellingen en dienstverlenende organisaties de omgang met burgers vorm krijgt.

Deze 'systeemwereld' is in toenemende mate losgezongen van de 'leefwereld'. De samenleving mag dan ingrijpend veranderen, niet in de laatste plaats vanwege de spectaculaire opkomst van nieuwe technologieën en sociale media, maar de institutionele orde lijkt zich daar vooralsnog weinig van aan te trekken. Een groot aantal instellingen in de publieke sfeer zijn door hun grootschaligheid en hiërarchische organisatievormen in gijzeling genomen door een bureaucratische logica, die zich steeds moeizamer verhoudt tot de dynamiek van de moderne samenleving.

Niet alleen energieke burgers, maar ook gedreven professionals lopen daar in vast. Ze zien hun betrokkenheid wegvloeien in een beheersingscultuur, waarin alles vanuit beleid, politiek en overheid onder controle moet worden gehouden. Het ongenoegen daarover uit zich in een roep om vrijheid, om ruimte voor eigen initiatief, om zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid. Een appel dat samenkomt in het werkwoord 'loslaten', een woord dat in vrijwel alle workshops een hoofdrol opeiste.

Het kan ook anders. Er zijn initiatieven die laten zien dat er ook andere omgangs- en organisatievormen zijn. Buurtzorg is – ondanks het feit dat het nog maar vier jaar bestaat – al bijna een klassiek voorbeeld. In plaats van de grote thuiszorgorganisaties werkt Buurtzorg met kleine teams in de leefwereld van mensen met een netwerkachtige organisatiestructuur. Zo zijn er meer nieuwe netwerkorganisaties die er in slagen mee te ademen met de leefwereld van burgers. Zij werken kleinschalig, persoonlijk, horizontaal, informeel, generalistisch, oplossingsgericht, met veel ruimte voor passie/plezier en plaatsgebonden.

Daarin ontkiemt ook een andere manier van omgang met burgers, dat zich het best laat aflezen aan de opkomst van het eigenkrachtdenken. Centraal daarin staat het idee van eigenaarschap. De moderne verzorgingsstaat heeft burgers op tal van levensterreinen onteigend. Bedoeld als een verzekering tegen ongelukken en bestaansonzekerheid is het een regelmachine en een rechtenfabriek geworden. Veel vernieuwingen en initiatieven in de samenleving zijn er op uit om deze zeggenschap weer terug te nemen. De belangstelling in Nederland om wijkondernemingen op te richten, naar het Engelse model van Trusts, is daar een voorbeeld van. Maar er zijn veel meer bewegingen, vaak gedragen door nieuwe professionals en gedreven burgers die zich niet laten ringeloren door de systemen, die vertrouwen op eigen kracht. Zij zijn de bruggenbouwers, de verbindingsofficieren. Hun product heet 'binding'.

Zij hechten zich nogal eens aan een plek, een territorium. Dat zijn de nieuwe plekken waar de systeemwereld een menselijk gezicht krijgt. Een wijk, een buurt - er is een gebied nodig waarin lokale overheden onder de mensen kunnen komen. Er is een verband nodig waarbinnen burgers hun talenten en verantwoordelijkheden vorm kunnen geven. Er is een plek, een gebouw, een voorziening nodig die burgers zich kunnen toe-eigenen. Dat is de sfeer waarin het vertrouwen hersteld kan worden. Een expanderende netwerksamenleving kan niet zonder een overzichtelijke schaal, van de wijk of de buurt, zo lang het maar niet te groot is, waar de laboratoria gevestigd kunnen worden die ons een ander type instituties, een andere overheid en andere verhoudingen tussen professionals en burgers kunnen opleveren.

Dat is een beweging van onderop. Een herontwerp vanuit de institutionele wereld op basis van de zuurstof van de leefwereld. Daarin is een hoofdrol weggelegd voor de werkwoorden die tijdens de workshops het meest in de mond werden genomen: vertrouwen, verbinden en loslaten. En het vraagt om nieuwe vormen van leiderschap, waar de Engelse taal misschien wel de fraaiste formulering voor heeft gevonden: *leading by stepping back*.

Over de auteur

Jos van der Lans (1954) is cultuurpsycholoog en publicist. Hij werkte voor verschillende tijdschriften op het terrein van wonen, zorg en welzijn en was begin jaren negentig als redacteur verbonden aan *de Volkskrant*. Alleen en samen met anderen schreef hij verschillende boeken, ondermeer over de moderne sociaal-culturele geschiedenis van Nederland.

Bij uitgeverij Augustus publiceerde hij de afgelopen jaren drie boeken waarin hij de staat van de publieke sector in Nederland doorgrondt. In 2005 startte hij met *Koning Burger. Nederland als zelfbedieningszaak*. In maart 2008 volgde daarop het boek *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*. En in de zomer van 2010 verscheen *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*.

Voor meer informatie en een publiek archief: www.josvdlans.nl

Bijlage / Workshops Project Binding – augustus/september 2011

Workshop: Hoe kan vermaatschappelijking worden bevorderd?

Datum: 30 augustus van 18.00-21.00 uur
Locatie: Divosa, Oudenoord 174 Utrecht
Voorzitter: René Paas

Workshop: Hoe kan een verbindende overheid inhoud krijgen?

Datum: 1 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Provinciehuis Noord-Brabant, Brabantlaan 1
's Hertogenbosch
Voorzitter: Wim van de Donk

Workshop: Hoe kunnen ngo's worden geactiveerd?

Datum: 6 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Nationale Goede Doelen Loterijen
Van Eeghenstaat 101-II Amsterdam
Voorzitter: Pieter Winsemius

Workshop: Hoe kan zelforganisatie worden gestimuleerd?

Datum: 7 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Resto VanHarte, Weberstraat 2 Amersfoort
Voorzitter: Nina Tellegen

Workshop: Hoe kunnen maatschappelijke instellingen worden gerevitaliseerd?

Datum: 12 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: De Vier Jaargetijden, Noordstraat 36 Tilburg
Voorzitter: Jos van Gennip

Workshop: Hoe kan burgeractivisme in de alledaagse leefomgeving worden bevorderd?

Datum: 14 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Nationale Postcode Loterij
Van Eeghenstaat 101-II Amsterdam
Voorzitters: Paul Rosenmöller/Pieter Winsemius

Workshop: Hoe kunnen nieuwe vormen van netwerkactivisme worden gestimuleerd?

Datum: 26 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Noorderparkkamer, bij de ingang van het Florapark
tegenover: Wingerdweg 185, Amsterdam-Noord
Voorzitter: Nina Tellegen

Workshop: Wat doen ze in het buitenland?

Datum: 27 september van 18.00-21.00 uur
Locatie: Sociaal Cultureel Planbureau, Parnassusplein 5 Den Haag
Voorzitter: Jos van Gennip





COLOFON

- Tekst** Jos van der Lans, Amsterdam
Fotografie Pink Sherbet (omslag)
Neal Fowler (p. 18)
Joost J. Bakker (p. 26)
David'nSheila (p. 45)
Marcus Spaapen (p. 53)
Bovenstaande foto's zijn afkomstig van www.flickr.com/creativecommons
Fotolia.com (p. 34)
Patrick Feijt voor
Wishing Well West (p. 65, 78 & 79)
Uitgave Nationale Goede Doelen Loterijen
Stichting DOEN
Ontwerp Studio van Haaren, Rotterdam
Druk Bejo druk & print, Alkmaar

Het project 'Binding' is een gezamenlijk initiatief van Socires, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de Nationale Goede Doelen Loterijen en Stichting DOEN.

De digitale versie van deze uitgave is te downloaden via www.doen.nl/binding of www.postcodeloterij.nl/goededoelen

Op de tekst rust auteursrecht. Maar het is juist de bedoeling dat deze tekst door zo veel mogelijk mensen wordt gelezen en wordt verspreid. Daarom gelden voor deze publicatie de richtlijnen van Creative Commons, die er op gericht zijn om kennis en informatie zoveel mogelijk te delen.

Zie: www.creativecommons.nl

De CO2-emissies van dit product werden gecompenseerd door CO2-emissiecertificaten.
Certificaatnummer: xxx-xxxxx-xxxx-xxxx
www.CO2-certificaat.nl



