

Ten geleide

Dit is geen boek over foute mensen. Het gaat over mensen die er het beste van willen maken voor iedereen, en dat lukt niet. Het gaat over mensen die zijn wat ze zijn en die doen wat hun geleerd is; misschien was dat ooit goed genoeg, maar de tijden zijn veranderd.

Dit boek gaat over manieren om minder fouten te maken. We kunnen leren hoe we meer bereiken tegen een lagere prijs en met veel minder negatieve bijwerkingen. Dat begint wel met de erkenning dat wat we doen vaak veel minder goede resultaten oplevert dan we zouden willen. En met de erkenning dat het onze eigen keuzes zijn die verklaren waarom het niet lukt. Zelfs als het deels de schuld van anderen is, blijven er genoeg aanknopingspunten in ons eigen handelen om ons werk een heel stuk effectiever te maken en veel minder schade te veroorzaken in het leven van mensen die het vaak toch al niet gemakkelijk hebben. Maar dan moeten we wel willen zien dat het niet altijd goed is wat we doen. We moeten leren zien wat we beter kunnen doen, of anders, of wat we beter aan anderen kunnen overlaten.

Dit is een boek in laagjes. In de eerste drie hoofdstukken kijken we wat er misgaat en hoe erg het is, en waarom we de problemen moeten oplossen. Daarbij kijken we niet alleen naar de problemen in het publieke diensten-aanbod, maar ook naar de gevolgen van de neiging van professionals om het aanbod van anderen te versperren of te verbieden. Daarmee gaat heel veel kapitaal en talent verloren.

In hoofdstuk vier zoomen we in op de machtsmiddelen van een beroeps-groep die al zeventuizend jaar de dienst uitmaakt in de beschaafde wereld: beslissers en uitvoerders in de 'publieke sector'. Inzicht in hun gereedschapskist helpt ons niet alleen om te begrijpen waarom we bepaalde problemen niet opgelost krijgen, maar zal ook duidelijk maken waarom

de sector zelf vaak maar zo halfslachtig probeert om het lek boven water te krijgen.

In de hoofdstukken vijf en zes kijken we naar het derde woord uit de ondertitel van dit boek: beslissen. Want het sleutelwoord in het werk van publieke professionals is dat zij beslissingen mogen nemen over een flink stuk van het geld, van de tijd en van de ruimte van anderen. In andere boeken is het besluit de afronding van een afwegings- en communicatieproces. In dit boek zien we het besluit als de eerste stap van een ingreep in het leven van mensen. De ene groep bepaalt vandaag de speelruimte in de toekomst van anderen. Hoe kunnen we de best mogelijke beslissingen nemen? Hoe bepalen we wat we morgen moeten gaan doen om de best mogelijke wereld van morgen te bouwen? We hebben geen garanties dat het allemaal gaat lukken, maar we kunnen wel zorgen dat we zo weinig mogelijk kijk- en denkfouten maken bij het maken van plannen. Dat vraagt een flinke omslag ten opzichte van de huidige besluitvormingscultuur, waarin te weinig tijd wordt genomen om de keuze te maken die het best is voor de burger van morgen.

In hoofdstuk zeven kijken we naar de gemeenschap van beslissers. We analyseren het publieke DNA en bekijken hoe dat doorwerkt in de wijze waarop de ene generatie de volgende opleidt, selecteert en controleert.

De basis van een goed besluit is het vermogen te zien wat er aan de hand is in het leven van burgers. Ook moeten we ons beelden kunnen vormen van de mogelijke gevolgen van het ingrijpen in dat leven. In hoofdstuk acht zullen we zien dat machthebbers gemakkelijk verleid worden door halve waarheden. Waarom kijken ze zo selectief? En waarom vinden ze dat zelf niet zo'n probleem?

In al deze hoofdstukken gaan we dus op zoek naar het 'lek' in publieke systemen. In hoofdstuk negen vat ik de problemen nog een keer samen in een beschrijving van vier soorten 'crises' in de verzorgingsstaat: prestatiecrises in verschillende deelgebieden, een algemene crisis in het vertrouwen in de politiek, een crisis in het herkennen van urgentie en een crisis in de controle van macht-hebbers. Ook zal ik kort ingaan op de mogelijke relaties tussen politieke, economische en ecologische problemen in onze tijd.

Maar opschrijven wat er fout gaat, is niet genoeg. Daarvoor is de prijs die burgers betalen te hoog. Daarom schets ik in het slothoofdstuk van dit boek een aantal mogelijkheden waardoor publieke dienstverlening min-

der kostbaar maar veel effectiever zou kunnen worden. Ik denk dat dat hard nodig is: als het vertrouwen in die dienstverlening verloren gaat en nog meer burgers zich in de steek gelaten voelen, zal het heel moeilijk worden om de grote uitdagingen van onze tijd aan te gaan.

We hebben geen totaal nieuwe systemen nodig, maar moeten nu eens goed gaan regelen dat ieder individu dat betere oplossingen weet de ruimte krijgt om te regelen wat hij zelf kan regelen. Dat betekent niet dat we zwakke mensen aan hun lot overlaten, en het betekent ook niet dat het recht van de sterksten geldt. Het betekent niets anders dan dat we het geld, de tijd en de ruimte van mensen, en alle nieuwe mogelijkheden die de virtuele wereld biedt, optimaal gaan inzetten om de wereld een stuk beter te maken.

Ik zal de mensen die nu het publieke werk doen een heel onbarmhartige spiegel voorhouden. Ze moeten zelf maar bepalen of ze zich in deze beelden herkennen, maar zich ook de vraag stellen of het gek is dat steeds meer buitenstaanders op deze manier naar hen kijken. Ik hoop dat mijn boek ook hun voldoende handvatten geeft om het morgen net even anders te gaan doen. Ik heb nooit de bedoeling gehad om individuele professionals te veroordelen. Zolang de beslissers zelf vinden dat een foutje moet kunnen, zal het moeilijk blijven om het vertrouwen in de publieke sector te herstellen. Daar schiet niemand wat mee op. Er zit dan weinig anders op dan een gang naar de rechter door de mensen die last hebben van het onredelijke machtsvertoon door professionals die betaald worden om diensten te verlenen, maar zich steeds meer de rol van verplichter en verbieder hebben aangemeten. Ik hoop dat mijn boek laat zien waar de ruimte voor zulke rechtszaken zou kunnen zitten.

Dit boek is bovenal een pleidooi om redelijk te zijn. Ook als er allerlei terechte bezwaren te maken zijn tegen woorden als realisme, rationalisme en rendement geldt: als de ene groep ingrijpt in het leven van anderen, in hun geld, hun tijd en hun ruimte, dan moet uit te leggen zijn waarom dit de beste manier is om de belangrijkste doelen te behalen. Een andere grondslag voor plichten en verboden is er niet. Er kan geen rechtvaardigheid zijn zonder redelijkheid.

Ik hoop dat de lezer me zal wijzen op de fouten die ik in dit boek heb gemaakt. Het team van Haystack heeft er alles aan gedaan om mij op het rechte pad te houden, waarvoor ik ze veel dank verschuldigd ben. Ik

reken erop dat lezers me weten te vinden als er mogelijkheden zijn om het samen een stuk beter te doen.

Klaas Mulder

Amersfoort 2021

Leestip

Ik realiseer me dat ik een boek heb geschreven waarin heel veel onderwerpen besproken worden en heel veel voorbeelden worden gegeven.

Om niet te verdwalen benoem ik regelmatig de kern van mijn betoog. De lezer kan die passages herkennen aan het lemniscaatsymbool (∞).

In het boek zijn geen eindnoten met literatuurverwijzingen opgenomen.

Die zijn te vinden op www.klaasmulder.com/Foutje-moet-kunnen

Werken in een verdeeld land



Waarom zoveel Nederlanders ons land als een onvrij land beleven, en waarom ik daarover wilde schrijven

Aan het begin van de twintigste eeuw was Nederland een verdeeld land. Mensen met geld konden betalen voor goed onderwijs, goede zorg, mooie kunst en een ruime woning; de rest moest zich behelpen met liefdadigheid of hopen dat hun familie en burens hen konden ondersteunen. De verzorgingsstaat zorgde ervoor dat elke Nederlander, met of zonder eigen vermogen, voortaan toegang zou hebben tot dezelfde maatschappelijke diensten.

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw lijkt Nederland weer een verdeeld land te worden. Dit boek gaat over de manier waarop de verzorgingsstaat zelf een splijtzwam dreigt te worden tussen de mensen die er baat bij hebben en de mensen die er (te) veel voor moeten inleveren. Een in oorsprong prachtig systeem kon uitgroeien tot een machtsmiddel dat geen garanties kan bieden op passend onderwijs, goede huisvesting en effectieve ondersteuning voor alle Nederlanders. Ondanks de torenhoge kosten en de enorme regeldruk die nodig zijn om het systeem in stand te houden levert het niet wat het belooft aan de mensen die er de prijs voor betalen. De overheid gedraagt zich als de boef in een B-film, die een flink deel van je geld én van je leven pakt. Omdat dat goed voor je is...

De vernieuwing van de verschillende stelsels, waarvan sommige al uit het begin van de negentiende eeuw dateren, gaat uiterst moeizaam. We moeten erachter komen waarom het steeds weer niet lukt om het tij te keren, zelfs niet nu de uiterste houdbaarheidsdatum allang is verstreken

en er een schatkamer aan vaak gratis alternatieven beschikbaar is. En dat moet niet te lang duren, want een steeds grotere groep Nederlanders heeft elk vertrouwen verloren en vlucht in de armen van politici die vrijheid beloven maar daar minachting van minderheden tegenover moeten zetten.

∞ Ik ben aan dit boek begonnen omdat ik me zorgen maak over de gevolgen van die nieuwe tweedeling. Aan de ene kant van de kloof zit een steeds grotere groep van mensen die kunnen beschikken over de privileges van de overheid: het besteden van belastinggeld (en als dat op is, lenen we bij) en het inzetten van vormen van dwang en drang. Monopolies zijn zelden bevorderlijk voor de kwaliteit van geleverde diensten (de klant kan immers niet weglopen naar een ander), en de beschikbaarheid van gemakkelijk geld is niet bepaald een prikkel om te blijven zoeken naar de beste oplossing voor de beste prijs. Aan de andere kant van de kloof zit een grote groep mensen die het allemaal niet meer vertrouwt. Dat kan zich uiten in boosheid, of in apathie, of het kan zich naar binnen keren en leiden tot angsten, somberheid of depressie. In verkiezingstijd wakkeren boosheid en angst de groei van extremere partijen aan. En zelfs als zulke partijen niet worden uitgenodigd voor regeringsdeelname, bepalen de angst en boosheid van hun achterban de politieke agenda. ∞

Een tweedeling in de samenleving zou nog niet zo'n probleem zijn als er sprake was van een machts-evenwicht. Aan het begin van de twintigste eeuw was er een kleine 'elite' – ik ga dat begrip later uitleggen – die enigszins in toom gehouden kon worden door een heel grote arbeidersklasse. Na de invoering van het algemeen kiesrecht hielden de ongeschoolde massa en de klasse van notabelen elkaar min of meer in evenwicht. Ik zal in dit boek de gedachte uitwerken dat we inmiddels zo'n grote groep 'publieke professionals' hebben dat de 'volksvertegenwoordiging' bijna niet anders kan dan partij kiezen voor de uitvoerders van de verzorgingsstaat in plaats van voor hun klanten. Niet de leerling, maar de leraar, niet de woningzoekende, maar de corporatiedirecteur, niet de cliënt, maar de zorgverlener heeft een beslissende stem in de Tweede Kamer en in gemeenteraden. 'Publieke werkers' zijn steeds meer de echte machthebbers in dit land. Als cliënten en hulpverleners het met elkaar oneens zijn, hebben de laatsten meestal het laatste woord. Als professionals zich groeperen, in vakbon-

den, adviesraden, beroepenveldcommissies, allianties of denktanks, is het voor politici nagenoeg onmogelijk om niet mee te gaan in hun wensen, ook als die haaks staan op de belangen van burgers. Als er in een sector problemen zijn, zijn het de professionals uit die sector zelf die de zoektocht naar nieuwe oplossingen mogen inzetten, en als ze die niet vinden, zijn ze de eersten die daarvoor een verklaring mogen geven – of de schuld bij anderen mogen leggen. Ik zal de strijd tussen overheid en onderdanen in dit boek vaak vergelijken met een wedstrijd tussen Ajax en PSV, waarbij Ajax mag fluiten. En voor de goede orde, het gaat daarbij niet alleen om de ‘smalle’ overheid – politiek en ambtenarij – maar om de brede groep mensen die belastinggeld mag uitgeven en kan beschikken over de rechten en plichten van de mensen die publieke diensten ontvangen.

Ik ben natuurlijk niet de eerste die zich zorgen maakt over de kloof tussen politiek en burger. Deskundigen zijn het er niet over eens of die kloof groeit. Maar er zijn veel internationale voorbeelden die laten zien dat populistische leiders de onvrede kunnen mobiliseren en meerderheden kunnen vinden voor beleid dat weinig respectvol is naar minderheden en geen oplossingen biedt voor klimaatproblemen. Laten we er niet al te gemakkelijk van uitgaan dat dat in Nederland niet ook kan gebeuren.

De meeste commentatoren denken dat we het tij kunnen keren met een andere stijl van politiek bedrijven: meer transparantie. Ik ben daar zeker niet tegen, maar vraag me af of dat genoeg is als we niet ook de manier van ‘dienstverlenen’ door publieke organisaties veranderen. Daarvoor hebben we politici nodig die zich los kunnen maken van de belangen van de uitvoerende professionals, en professionals die zelf afstand kunnen nemen van hun professionele gewoonten.

∞ Ik zal in dit boek veel aandacht besteden aan de machtsmiddelen waarmee een deel van de Nederlanders het geld van belastingbetalers mag gebruiken om hun diensten te leveren die vaak noch op maat (iedereen naar behoefte), noch op niveau (waar voor je geld) zijn. In het ideaalplaatje van een samenleving zouden er drie partijen moeten zijn die zorgen voor een goede dienstverlening: de belastingbetaler verschafft de middelen, de belastingbepaler (de politiek) verdeelt dat geld, en er zijn professionals die met dit geld kunnen zorgen dat de belastingbetaler krijgt wat nodig is. Die laatste groep, degenen die het geld uitgeven, is nogal onzichtbaar

in de bestuurskunde, en we hebben er ook geen woord voor. Ik heb lang met de gedachte gespeeld om hen *takswerkers* te noemen (naar analogie van marktwerking), maar heb dat losgelaten. Nu gebruik ik een woord dat klinkt als een scheldwoord, maar zo niet bedoeld is: de belastinghaler. Ik kies het omdat het rijmt op betaler en bepaler, niet omdat er iets mis zou zijn met mensen die belastinggeld uitgeven. De mogelijkheid om belastinggeld uit te geven is niet het enige kenmerk dat publieke professionals onderscheidt van mensen die hun geld moeten verdienen in een bedrijf – we komen nog uitgebreid te spreken over het mandaat om ‘geweld’ in te zetten – maar ik denk niet dat we de kloof tussen burgers en overheid ooit zullen begrijpen als we niet onder ogen zien dat er heel veel geld wordt opgehaald en uitgegeven. De verzorgingsstaat is een verdienmodel voor zo’n twee miljoen mensen, en het is uiterst naïef om te denken dat die mensen hun eigen belang altijd ondergeschikt kunnen maken aan het belang van burgers. ∞

∞ Er dansen drie partijen rond de schatkist. Ook daarvoor heb ik een woord moeten verzinnen. Ik zal het regelmatig hebben over de *trias belastica*, wat natuurlijk een gedrocht van een term is, maar mede daardoor zal hij hopelijk wel blijven hangen. Een kernboodschap in dit boek is dat de partij die grondwettelijk – en om ellende te voorkomen – ‘boven’ de andere partijen moet staan (de gekozen volksvertegenwoordiging als belastingbepaler) steeds hechtere banden onderhoudt met de partij die ze zou moeten controleren (de ‘haler’) en zich steeds minder de vraag stelt of de betaler wel krijgt wat hij heeft besteld. ∞

Dat is de politiek-filosofische kwestie die in dit boek centraal staat. Maar dit wordt ook gewoon een boek over het leed van grote groepen Nederlanders die niet krijgen wat ze nodig hebben en moeten doen wat hen niet gaat helpen. Dat is ook het verdriet van veel professionals die dit werk zijn gaan doen omdat ze iets voor mensen willen betekenen maar steeds weer moeten vaststellen dat er geen ruimte is voor vernieuwing van het aanbod of voor maatwerk aan bijzondere klanten. Het valt niet mee om te werken in een land dat zo oneerlijk is verdeeld.

In dit boek zal ik verslag doen van mijn eigen ervaringen van dat leed en verdriet. Daarbij zal iets doorklinken van de boosheid, en misschien zelfs wel frustratie, die zich heeft opgebouwd bij iemand die vijftientig

jaar lang werkte voor publieke organisaties en sprak met hun klanten en cliënten. Maar ik wil vooral proberen de lezer te laten zien wat ik gezien heb en laten meedenken over de patronen die ik meen te hebben ontdekt. Dit is geen boek over incidenten, maar over de stelselmatige problemen die optreden als de controle op een stelsel steeds meer in handen van de werkers binnen die systemen wordt gelegd. Als ik over incidenten schrijf, is dat altijd met de bedoeling om daarmee iets van een groter verband te illustreren.

Kijken vanuit het midden

Ik zal in dit eerste hoofdstuk een paar eerste observaties geven van de manier waarop de kloof tussen overheid en onderdanen doorwerkt in ons leven. Dat zijn mijn observaties, gedaan vanuit de posities die ik in de afgelopen veertig jaar heb mogen innemen in zo'n beetje alle deelgebieden van de publieke sector. In latere hoofdstukken zal ik wat meer afstand nemen van mijn eigen ervaringen, en ze vergelijken met de bronnen waarover iedere geïnteresseerde lezer kan beschikken. Omdat digitale bronnen het gemakkelijkst te vinden zijn met een hyperlink, zal ik de bronnenlijst op de website bij dit boek plaatsen: www.klaasmulder.com.

Dat ik u durf lastig te vallen met mijn eigen ervaringen, is deels omdat ik weet dat het bepaald niet alleen mijn eigen ervaringen zijn. Op de een of andere manier heb ik altijd mogen werken op die plekken van een vakgebied waar je veel contact hebt met de mensen 'waar je het voor doet'. Ik maakte ruim tien jaar lang analyses van 'probleemwijken' en kreeg de kans om heel veel gesprekken te voeren en wandelingen te maken met de mensen die daar woonden. Ik was betrokken bij de eerste reeksen van 'achter de voordeur'-gesprekken, toen dat nog echte open gesprekken waren (later werden ze als 'keukentafelgesprek' onderdeel van het beleid om mensen te vertellen dat minder zorg ook wel goed genoeg voor hen was). Als leidinggevende van onderzoekers (onder andere met betrekking tot studentenhuysvesting, permanente bewoning van vakantiewoningen, toekomstverkenningen voor gemeenten) hoorde ik wat er leeft onder huurders, maar kreeg ik ook in beeld hoe de wereld van nog-niet-huurders eruitziet.

Als opleider en afstudeerbegeleider van deeltijdstudenten (sociaal werk en stedelijke ontwikkeling) hoorde ik veel over de bedrijven waar zij werk-

ten en over de problemen die daar speelden. Ik heb enorm veel geleerd van de honderden eerstejaars hbo-studenten aan wie ik bijna tien jaar lang heb lesgegeven. In de sociaal-werkopleidingen waar ik werkte, vind je mbo'ers, havisten en vwo'ers van allerlei pluimage, en we namen er veel tijd voor om hun levensverhalen – en die van hun naasten – te leren kennen. Studenten op deze opleidingen leren hoe je contact maakt met al die Nederlanders die niet vooraan gestaan hebben toen het geluk werd uitgedeeld, en door de ogen van studenten heb ik veel gezien van wat helaas nog vaak als de 'onderkant' van Nederland wordt aangeduid. Veel van deze studenten hadden zelf ook een ingewikkeld leven, waarover openhartige gesprekken mogelijk waren.

In hoofdstuk drie zal ik iets meer vertellen over de vreemde vogels die neerstreken op die opleidingen en over de energie waarmee ze eigen puzzels op eigen wijze probeerden op te lossen. In alle andere hoofdstukken zal ik de keerzijde van mijn ervaringen met jonge mensen laten doorklinken. Ik ben erg geschrokken van de sporen die minstens dertien jaar lang gedwongen onderwijs achterlaat op mensen die op de drempel van volwassenheid staan. Ik denk dat we nooit mogen onderschatten hoezeer langdurige vrijheidsbeperking een stempel op mensen drukt, niet alleen op degenen die uit- of omgevallen zijn, maar ook op degenen die daarna zelf in leidende posities terechtkomen. Ik vind het geen wonder dat mensen die te lang op school hebben gezeten om er dingen te leren die ze nooit gaan gebruiken, een blijvend wantrouwen tegen instanties ontwikkelen. De 'betere' student heeft waarschijnlijk vooral geleerd om het spel gewoon maar mee te spelen, ook als er geen enkele logica in te ontdekken is. En als ze dan later zelf op het pluche zitten, kost het hun ook weinig moeite om te doen wat nodig is om erbij te blijven horen.

Als theatermaker werkte ik met migranten en Nederlanders die prachtige beelden schetsten van het leven 'waar het anders is'. Als docent, als onderzoeker en als columnist was ik altijd goed bereikbaar voor mensen die zich klemgezet voelen in de grote dwingende systemen van onze tijd. Ook als ouder van twee zoons hoor je wel eens iets. Als kind van twee ouders met dementie leerde ik de 'klantkant' van de zorg kennen. Natuurlijk is elk kind en elke ouder anders, maar ik ga ervan uit dat de persoonlijke observaties in dit boek genoeg herkenning zullen oproepen bij de mensen die in hetzelfde schuitje hebben gezeten. Het doel is ook niet om de lezer één visie op de werkelijkheid door de strot te duwen. Als leraar vond ik het altijd

een cadeautje als een student me dingen liet zien zoals ik ze nog nooit gezien had, en ik hoop dat ik de lezers er ook blij mee maak als ik af en toe als stoorzender van stilstaande beelden optreed.

Voor de lezers die het te mager vinden dat 'Mulder het heeft meege-maakt' (dat zou ik zelf ook vinden), is er veel te vinden over de ervaringen van klanten en cliënten van publieke organisaties. Helaas zijn veel van die bronnen geproduceerd door vertegenwoordigers van het professionele kamp, waardoor informatie vaak nogal gekleurd en gefilterd tot ons komt. Maar er bestaat ook goed onafhankelijk onderzoek (bijvoorbeeld door Rekenkamers en door collectieven van betaalde en onbetaalde onderzoeksjournalisten), en er is een schatkamer vol prachtige documentaires die de kijker meenemen in het leven van de ontvangers van publieke diensten.

Ik heb in dit boek geprobeerd om het 'klantperspectief' als vertrekpunt te nemen bij het analyseren van het werk van publieke organisaties. Dat is niet omdat ik vind dat professionals alleen maar precies die dingen moeten leveren waar klanten om vragen. Ik weet helemaal niet zo zeker of wat mensen willen ook altijd zo goed voor hen is (er zijn in elk geval nogal wat bewijzen die suggereren dat de meeste mensen hopeloos slechte kiezers en beslissters zijn). En de overheid heeft ook niet als voornaamste taak om het individuen naar de zin te maken. Er is een 'collectieve sector' omdat er dingen zijn die mensen alleen samen kunnen organiseren, en het is volkomen normaal als we af en toe eens wat vrijheden moeten inleveren omdat we anders anderen tot last zijn. Maar als het ondanks extreme vormen van vrijheidsbeperking en torenhoge belastingen niet meer lukt om dat gezamenlijke belang goed te dienen, dan is het toch belangrijk om de kennis en ervaring van klanten en cliënten te gebruiken om te ontdekken waar het lek zit.

Ik ervaar het als een van de rijkdommen in mijn leven dat ik altijd zoveel informatie en inzicht heb gekregen van de mensen 'voor wie we ons werk doen'. Dit boek is in zekere zin een hommage aan al die mensen, en een poging om hun verhalen door te vertellen aan iedereen die hun werelden nog niet kende.

Ik heb ook de andere kant van ons verdeelde land goed leren kennen. Toen ik muziek studeerde, en later filosofie, heb ik geen moment gedacht dat ik ooit mijn geld zou verdienen in zulke verschillende deelgebieden van de publieke sector. Ik begon als docent muziekluisterlessen, in dienst

van de gemeente Amsterdam, waar ik in bijna honderd basisschoolklassen een lessenreeks mocht verzorgen (mijn interesse in migratie is daar begonnen, mede omdat ik in die tijd in de Bijlmer woonde). Later was ik consultant op het terrein van duurzaamheid en internationale samenwerking en werkte mee aan een groot festival. Twintig jaar geleden werd ik adviseur wijkaanpak, projectleider voor toekomstverkenningen en auteur van een boek over besluitvorming in de volkshuisvesting. Ik deed opdrachten voor tientallen gemeenten en voor de rijksoverheid (onder andere de Sociale Agenda voor de Randstad, in 2007, en een aantal handleidingen voor sociale wijkontwikkeling en interactieve besluitvorming). Ik mocht in de keuken van een paar grote woningcorporaties meedraaien en was erbij toen de machinerie begon te haperen.

Uit bezorgdheid over de zeer matige kwaliteit van sociale professionals in de zwakste wijken van Nederland (niet mijn oordeel, maar een breed gedeeld gevoel onder alle partijen die met deze beroepsgroep moest samenwerken) besloot ik uiteindelijk de overstap te maken naar het hoger beroepsonderwijs. Ik hoopte als opleider mee te kunnen bouwen aan een sterkere beroepsgroep, maar heb daarin mijn krachten overschat. Ik had vooraf niet door dat het hbo zelf over de brede linie een zorgenkindje is, met heel grote uitvalpercentages, enorm veel studenten met mentale problemen en niet te overbruggen afstanden tussen de bureaucraten, de idealisten en de pragmatici. Managers hebben hun handen vol aan personele zaken en komen nauwelijks toe aan het sturen op de inhoud van het onderwijs.

Als je dan ook nog studenten moet opleiden voor een werkveld dat zelf in een diepe crisis zit (wat niemand die het 'sociaal domein' kent kan ontkennen) en geen idee heeft hoe het daaruit moet komen (al denken ze daar zelf anders over), dan wordt het wel heel moeilijk om de moed niet te verliezen. Maar desondanks heb ik er veel gezien en geleerd. Voor wie een beetje tussen de hypes en mantra's door kan laveren – en de mensen die daar tegen beter weten in in blijven geloven – biedt het sociaal werk een schatkamer aan prachtige methodieken waarmee professionals het verschil kunnen maken in het leven van 'kwetsbare' mensen. En ik heb veel prachtige professionals gezien, die vaak als student al snapten hoe je naast deze mensen kunt staan en hun weer vertrouwen in zichzelf kunt geven. En er zijn ook wel managers die dat snappen, maar je moet een sterke rug hebben om echt kansrijke behandelwijzen (zoals de materiële

FOUTJE moet kunnen

Steeds meer mensen verliezen hun vertrouwen in de overheid. En misschien hebben ze gelijk.

Beslissers in de volkshuisvesting, het onderwijs en de zorg hebben veel machtsmiddelen om hun eigen aanbod te beschermen. Wonen in een vakantiehuisje is verboden. Het vakkenpakket van scholen is in twintig jaar nauwelijks aangepast. Jeugdzorg kan de druk niet aan.

In *Foutje moet kunnen* beschrijft filosoof en dwarsdenker Klaas Mulder wat er gebeurt als er belastinggeld door de aderen van professionals stroomt. Waarom nemen ze besluiten die voor grote groepen burgers rampzalig kunnen uitpakken? En wat is eraan te doen?

Foutje moet kunnen is een afrekening met een ontspoord systeem, maar ook een optimistisch pleidooi voor een verzorgingsstaat waarin elke burger de ruimte krijgt om te leren, te leven en te geven.



Filosoof Klaas Mulder heeft zich als auteur en spreker, adviseur en docent ontwikkeld tot een luis in de pels in de publieke sector. Hij publiceerde eerder *Het pakkenproletariaat* over de toekomst van het onderwijs en *Het handboek voor waarzeggers* over besluitvorming in de volkshuisvesting.

