



Gastcollege · 6 mei 2026 · Verruim de Horizon

Deze presentatie verbindt drie lijnen: de diagnose van New Public Management, de transitieroute uit *Van Markt naar Mens* en de leefwereldbril van Verruimde Horizon. Doel: studenten voorbereiden op de simulatie door sturing, contractering en menselijke ervaring samen te leren lezen.

1



Route

Opbouw van het gastcollege

1. Casus

Twee werelden rond één kind: loketten versus nabijheid.

3. Diagnose

NPM, aanbesteding, productcodes en het verlies van menselijke maat.

5. Archetypen

NPM-contract, relationeel contract en lerend contract.

2. Belofte

Decentralisatie 2015 en de bestuurlijke droom van nabijheid.

4. Lens

Beleid, uitvoering en leefwereld als drieslag voor analyse.

6. Reflectie

Wat studenten moeten meenemen naar Monopolycentrisme.

2

Casus

Twee werelden, één jongen

Huidig systeem

- Moeder belt met zorgen over haar zoon van 11.
- Loket, intake, opnieuw uitleggen, verwijzen, wachten.
- Hulp valt uiteen in producten, beschikkingen en schakels.
- Het gezin raakt tijd, energie en vertrouwen kwijt.

Veendam/JEP-logica

- Gedragswetenschapper is dichtbij school en gezin.
- Snelle duiding, minder overdrachten, eerder passende hulp.
- Niet het systeem, maar de situatie van het kind staat centraal.
- Sturing wordt zichtbaar in wat niet hoeft.

3

Context

Decentralisatie 2015: de belofte

**Dichterbij**

Gemeenten zouden ondersteuning dichterbij gezin en buurt organiseren.

**Integraal**

Meerdere leefproblemen zouden niet langer langs losse kokers lopen.

**Betaalbaar**

Minder bureaucratie en slimmer organiseren moesten ook kosten drukken.

De bestuurlijke belofte was aantrekkelijk, maar de uitvoeringslogica bleef vaak marktachtig. Daar begint de spanning tussen intentie en ervaring.

4

Diagnose

Wat gemeenten vaak deden

Bestuurlijke reflex

- Grote aanbestedingen met veel aanbieders.
- Lage tarieven en sterke nadruk op rechtmatigheid.
- Sturing via contracten, dashboards en controle-indicatoren.
- Versnippering als onbedoeld neveneffect.

Illustratie

Veendam staat symbol voor de nieuwe aanpak voor een veld met veel aanbieders en weinig relationele samenhang.

Aanbieders	80
Relatiekracht	laag
Overdrachtmomenten	hoog

5

Theorie

NPM in de praktijk

Marktlogica

Concurrentie, prijsprikkels en opknippen van hulp in verhandelbare producten.

Controle

Meten, verantwoorden en sturen op afstand vanuit wantrouwen.

Effect

Professioneel vakmanschap en empathisch handelen komen onder druk te staan.

Dit is het punt waarop de oratie van Helderman en de artikelen van Verruimde Horizon elkaar raken: systeemlogica kan oplossend vermogen juist verkleinen wanneer zij menselijke situaties in losse prestaties uit elkaar trekt.

6

Lens
De drieslag
beleid, uitvoering, leefwereld

Beleid
Kaders, budgetten, verordeningen, dashboards en politieke taal.

Uitvoering
Wijkteams, aanbieders, contractpraktijk en dagelijks vakmanschap.

Leefwereld
Gezinnen, studenten, ervaringskennis en de betekenis van beleid in het echte leven.

Zonder de derde kolom ontstaat een systeem dat vooral zichzelf toetst. De leefwereld moet geen illustratie zijn, maar een formele bron van sturing.

7

iMMÖ
Eén beleidswoord, drie betekenissen

Beleid
Normaliseren
betekent minder medicaliseren en meer kracht van omgeving.

Uitvoering
De professional moet afschalen, uitleggen en soms 'nee' verkopen.

Leefwereld
Een ouder kan het horen als: "u moet het zelf maar uitzoeken".

Hier zie je waarom taal alleen niet genoeg is. Goede beleidsintenties kunnen in de ontmoeting verkeerd landen wanneer contractering, tijdsdruk en mandaat niet mee veranderen.

8

Denkraam

Helderman en verruimd pragmatisme

Begin bij concrete problemen

Pragmatisme vraagt dat analyse start bij de situatie van burgers, niet bij een model dat eerst sluitend moet lijken.

Beweeg tussen abstract en concreet

Kosmopolitisch lokalisme betekent schakelen tussen stelselvragen en de huiskamer, tussen systeem en verhaal.

De artikelen op Verruimde Horizon vertalen deze lijn naar het sociaal domein: leergericht sturen, relationeel organiseren en de stem van inwoners en professionals meenemen als sturingsinformatie.

9

Werkvorm

Duo-opdracht voor studenten

Stap 1

Kies één ambitie: eigen regie, normaliseren, integraal werken of preventie.

Stap 3

Zoek waar het botst tussen systeemlogica en leefwereld.

Stap 2

Vul per kolom in: beleidstekst, professioneel handelen en ervaring van inwoner.

Stap 4

Formuleer één kleine verandering in sturing of contractering.

10

Sturing

Drie contractarchetypen

NPM-contract

Veel aanbieders, korte horizon, scherpe tarieven, nadruk op controle en transacties.

Relationeel contract

Beperkt aantal partners, meerjarige afspraken, gezamenlijke doelen en vertrouwen.

Lerend contract

Ruimte voor reflectie, mandaat, gezamenlijk leren en bijsturen vanuit praktijk.

11

Archetype 1

NPM: Veendam vóór de omslag

80

aanbieders als symbool voor versnippering

Aanbesteding en prijsdruk maken relationele samenwerking moeilijk.

- Wachlijsten en losse schakels nemen toe.
- Gezinnen vertellen hun verhaal vaker dan nodig.
- Controlelogica domineert boven gezamenlijke probleemoplossing.

12

Archetype 2

Relationeel: Veendam JEP

**6 vaste partners**

Niet de breedte van de markt, maar de diepte van samenwerking telt.

**Meerjarig**

Tijd en stabiliteit maken investeren in relaties mogelijk.

**Kwaliteit boven prijs**

Doel is eerder passende hulp en minder onnodige doorverwijzing.

In deze schets wordt dit model verbonden aan minder wachttijd, lagere systeemfrictie en vaker in één keer passende hulp.

13

Archetype 3

Lerend: Peel en Maas / Hendig

Ontwerpprincipes

- Procesovereenkomst en open samenwerking.
- Mandaat bij vakmensen.
- Expertisetenten en gezamenlijke reflectie.
- Transparantie over middelen en keuzes.

Waarom dit werkt

Dit archetype past bij experimentalist governance: leren in de praktijk, samen bijsturen en fouten niet onmiddellijk dichtregelen met nieuwe regels.

14

Mensbeeld

Van agency naar stewardship

Agency

Het systeem gaat ervan uit dat professionals vooral goed handelen als je sterk controleert en afrekent.

'Van Markt naar Mens' kiest expliciet voor stewardship. Dat vraagt niet minder sturing, maar andere sturing: relationeel, nabij en lerend.

Stewardship

Het systeem vertrekt vanuit vakmanschap, gedeeld belang en professionele ruimte, mits er vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn.

15

Kritiek

Waar het opnieuw mis kan gaan

Nieuwe systeemlaag

Transformatie kan zelf weer een programma worden dat te ver van de praktijk af komt te staan.

Leefwereld als illustratie

Verhalen worden dan verteld, maar niet echt meegewogen in besluiten.

Nieuwe orthodoxie

Ook mensgericht werken kan verstarren als context, frictie en experiment verdwijnen.

16

Voor het spel

Drie reflectielenzen

- 1 Leefwereld**

Wat merken gezinnen en jongeren daadwerkelijk van jullie keuzes?
- 2 Contractlogica**

Welk gedrag roepen contracten en prikkels op bij aanbieders en professionals?
- 3 Leren of controleren**

Waar bouwen jullie feedback in, en waar stapelen jullie vooral beheersing op?

17

Minder markt, meer mens

Nog niet een perfect model, maar een lerende praktijk waarin beleid, uitvoering en leefwereld elkaar werkelijk corrigeren.

Afsluitvraag voor studenten: welk type sturing vergroot de kans dat een gezin niet verdwaalt, maar gezien wordt?

18