

# VERRUIMD PRAGMATISME

Een menselijk kompas voor het sociaal domein



Uitgeverij De Overkant i.s.m. Verruim de Horizon

# VERRUIMD PRAGMATISME

Een menselijk kompas voor het sociaal domein

Het sociaal domein zit vol goede bedoelingen, maar voelt voor veel mensen als een doolhof van loketten, regels en systemen waarin zij zelf niet de hoofdrol spelen. Dit boek laat zien hoe die omgekeerde wereld is ontstaan, maar vooral ook hoe het anders kan: menselijker, eenvoudiger en dichter bij het gewone leven.

Met verhalen uit de praktijk, scherpe analyses, herkenbare beelden en concrete vragen laat Peter Paul J. Doodkorte zien hoe we de beweging kunnen maken van systeem naar leefwereld, van loket naar plein en van controle naar vertrouwen. “Verruimd Pragmatisme - Een menselijk kompas voor het sociaal domein” is geschreven voor iedereen die betrokken is bij het sociaal domein –inwoners, professionals, managers en bestuurders – en die verlangt naar een samenleving waarin beleid weer in dienst staat van mensen.

Hier vind je geen blauwdruk, maar wel een kompas. Een boek dat niet alleen wil worden gelezen, maar gebruikt.

Uitgeverij De Overkant i.s.m. Verruim de Horizon

Uitgeverij De Overkant

Ringvaarpark 1

2907 LH Capelle aan den IJssel

De-Overkant@Doodkorte.nl



9789083609492



## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	8
<b>Waar het echt om draait in het sociaal domein</b> .....	10
Inleiding.....	10
Waarom dit boek? .....	10
Voor wie is dit boek? .....	11
Wat dit boek wil bereiken.....	11
Hoe het boek is opgebouwd .....	11
Over jargon en begrijpelijkheid.....	12
Hoe je dit boek kunt gebruiken.....	12
Een uitnodiging .....	12
<b>Herkenning, analyse en eerste perspectieven</b> .....	14
Inleiding.....	14
De omgekeerde wereld zichtbaar maken.....	14
Een dag uit het leven van Sara .....	14
We zeggen leefwereld, we doen systeem .....	15
Wanneer het loket het universum wordt .....	15
Hoe zijn we hier terechtgekomen?.....	16
De prijs van omkering.....	16
Tussen erkenning en perspectief .....	17
Reflectievragen .....	17
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	17
Voor professionals en teams.....	17
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	17
<b>De geschiedenis van het sociaal domein en de zoektocht naar de kracht van publieke ruimte</b> .....	18
Van verzorgingsstaat naar ontmoeting.....	18
De verzorgingsstaat: een groot vangnet.....	18
De roep om vernieuwing: dichterbij en betaalbaar .....	19
Decentralisaties: grote verwachtingen, gemengde uitkomsten.....	19
Van vangnet naar doolhof .....	20
Een andere horizon: de sociale investeringsmaatschappij.....	20
De vergeten hoofdrolspeler: de publieke ruimte .....	21
Van systeemkaart naar wijkplattegrond .....	21
Naar een ander verhaal: van loket naar plein .....	22
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	22
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers.....	22
Voor professionals en teams .....	22
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	22

<b>Van gastvrije ingang naar knooppunt van orde en regie</b> .....	23
Het verhaal van Jamal en het loket .....	23
Hoe het loket groeide .....	24
De logica van het universum .....	24
Wat inwoners merken .....	25
Wat professionals merken .....	25
De rest van het stelsel draait mee .....	26
Van universum naar kruispunt .....	26
Kleine verschuivingen, groot verschil .....	26
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	27
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers: .....	27
Voor professionals en teams: .....	27
Voor leidinggevenden, managers en bestuurders: .....	27
<b>Nabij en aanraakbaar zijn</b> .....	28
De was, de koffie en het vangnet .....	28
De school als scharnierpunt .....	29
Wat mensen nodig hebben: praktische nabijheid .....	29
De sociale basis als dragende vloer .....	30
Wat er misgaat als we de basis overslaan .....	30
Zorg om de hoek organiseren .....	30
Drie vensters op hetzelfde plein .....	31
Het venster van een inwoner. ....	31
Het venster van een professional. ....	31
Het venster van een beleidsmaker of bestuurder. ....	31
Van analyse naar beweging .....	31
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	32
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	32
Voor professionals en teams .....	32
Voor leidinggevenden, managers en bestuurders .....	32
<b>De boom buigen als hij jong is</b> .....	33
De boom: kroon, stam en wortels .....	33
Hoe we preventie klein hebben gemaakt .....	34
De wortels in beeld brengen .....	34
Wat er gebeurt als je in de wortels zaagt .....	35
Preventie als dagelijkse praktijk .....	35
De rol van professionals in de wortels .....	36
Investeren tegen de intuïtie in .....	36
De boom anders tekenen .....	37

Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	37
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers:.....	37
Voor professionals en teams: .....	37
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders: .....	37
<b>Samen durven kijken naar morgen</b> .....	39
De eerste verliefdheid .....	39
De fase van verkeerde verwachtingen.....	40
De taal van het afstandelijke huwelijk .....	40
Relatietherapie: wie zit waar aan tafel? .....	41
Onuitgesproken beloften.....	41
Van verwijt naar wederkerigheid .....	42
Een nieuw huwelijkscontract .....	42
Liefde in kleine gebaren .....	42
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	43
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	43
Voor professionals en teams .....	43
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	43
<b>Wanneer noodzaak beleid wordt</b> .....	44
De drie beloften van de decentralisaties.....	44
Van transformatie naar transactie .....	45
De rampenlogica: sturen op crisis in plaats van horizon .....	45
Snijden in de wortels om de kroon te redden.....	46
De illusie van totale beheersing .....	46
De kloof tussen taal en werkelijkheid .....	46
Herkennen dat je verkeerd zit.....	47
De verkeerde afslag is geen doodlopende weg.....	47
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	48
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	48
Voor professionals en teams .....	48
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	48
<b>Een dak boven je hoofd hebben</b> .....	49
Rampenlogica van dichtbij .....	49
Woonlogica: eerst een huis, dan de rest .....	50
Leeflogica: wat telt in het dagelijks leven.....	50
Een casus in twee logica's.....	50
Waarom we in rampenlogica blijven hangen .....	51
Wat woonlogica vraagt van het systeem .....	51
Leeflogica in beleid: testen op het dagelijks leven.....	52

Van incident naar leefverhaal .....	52
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	53
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	53
Voor professionals en teams .....	53
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	53
<b>Wijzer na de markt</b> .....	54
Hoe de markt in de jeugdzorg kwam .....	54
Wat marktlogica doet met jeugdzorg .....	55
De prijs van schijnzekerheid .....	55
Jeugd als publieke verantwoordelijkheid .....	56
Jeugdzorg begint niet bij de beschikking, maar bij de keukentafel .....	56
Eenvoud, nabijheid en continuïteit .....	56
De ruimte van professionals vergroten .....	57
Minder markt in praktijk: mogelijke bewegingen .....	57
Wat betekent dit voor gezinnen? .....	58
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	58
Voor kinderen, ouders en hun vertegenwoordigers .....	58
Voor professionals en teams .....	58
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	58
<b>De bladzijde omslaan</b> .....	59
Tussen idealisme en cynisme .....	59
Wat is verruimd pragmatisme? .....	60
De vier pijlers van verruimd pragmatisme .....	60
Hoe verruimd pragmatisme eruitziet in de praktijk .....	61
De rol van verschillende spelers .....	62
Verruimd pragmatisme en taal .....	63
Grenzen van het pragmatisme .....	63
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	63
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	63
Voor professionals en teams .....	63
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	64
<b>Als je iets weet, maar het dringt niet tot je door, dan weet je eigenlijk niets</b> .....	65
Waarom weten niet vanzelf tot doen leidt .....	65
Van dikke rapporten naar scherpe vragen .....	66
Kleine stappen met groot effect .....	66
Van losse acties naar een lerende lijn .....	66
Van “zij” naar “wij” .....	67
Het belang van rituelen .....	68

Van “moeten” naar “willen” .....	68
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	68
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	68
Voor professionals en teams .....	68
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	69
<b>Doe niets dat indruist tegen je geweten</b> .....	70
Begin bij het leven, niet bij het stelsel .....	70
Zie de sociale basis als fundament, niet als franje .....	70
Organiseer zorg om de hoek .....	71
Maak van het loket een kruispunt, geen universum .....	71
Zet wonen en leefbaarheid centraal .....	71
Kies voor minder markt en meer publieke verantwoordelijkheid .....	71
Geef professionals ruimte en steun .....	72
Werk met verruimd pragmatisme .....	72
Beslis met verhalen én cijfers .....	72
Beperk regels, vergroot vertrouwen .....	72
Maak van weten doen – en van doen leren .....	72
Zie iedereen als partner in hetzelfde verhaal .....	73
Wat kun jij met deze principes doen? .....	73
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	73
Voor professionals en teams .....	73
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	73
<b>Wie de magie ziet in sprookjes, kan de toekomst tegemoet treden</b> .....	74
Waarom sprookjes in een serieus domein? .....	74
Drie soorten verhalen in dit deel .....	74
Hoe je deze verhalen kunt gebruiken .....	75
De structuur van elk verhaal .....	75
Voorbeelden van terugkerende motieven .....	75
Waar je op kunt letten bij het lezen .....	76
Verhalen als oefening in empathie .....	76
Samen nieuwe verhalen maken .....	77
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	77
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	77
Voor professionals en teams .....	77
Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders .....	77
<b>Je iets voorstellen is beter dan je iets herinneren</b> .....	78
Waarom kijken soms beter werkt dan praten .....	78
Typen prikkelpaten in dit boek .....	78

Niet iedereen kijkt vanuit dezelfde stoel naar hetzelfde vraagstuk .....	81
Kernvraag .....	81
Welke stoel vul jij meestal — en hoe kijken we samen naar hetzelfde onderwerp? .....	81
Drie eenvoudige werkvormen met prikkelplaten .....	81
Stil kijken en schrijven .....	81
Vanuit verschillende rollen kijken .....	81
Van plaat naar principe.....	81
De rol van de gespreksleider .....	82
Voorbeelden van vragen per perspectief .....	82
Prikkelplaten en besluitvorming .....	82
Zelf prikkelplaten maken .....	83
Wat kun jij met dit hoofdstuk doen? .....	83
Voor inwoners en hun vertegenwoordigers .....	83
Voor professionals en teams .....	83
Voor leidinggevenden, managers en bestuurders .....	83
<b>Tussen wet en huiskamer</b> .....	85
De draad die alles verbindt .....	85
Wat dit boek niet doet.....	85
De ruimte tussen ideaal en realiteit .....	86
Een menselijker sociaal domein is geen luxe .....	86
De uitnodiging aan jou .....	86
<b>Nawoord</b> .....	88
<b>Over de schrijver</b> .....	90
<b>Bibliografie</b> .....	91

## Inleiding

Er zijn van die woorden die in het sociaal domein zo vaak worden gebruikt dat ze bijna geruststellend gaan klinken. Nabijheid. Integrale samenwerking. Maatwerk. Toegang. Transformatie. Ze staan in beleidsstukken, op congresdia's en in bestuurlijke akkoorden. Ze suggereren dat we ongeveer weten waar we naartoe willen. Maar wie een tijdje meeloopt met gezinnen, jongeren, professionals of lokale teams, merkt al snel dat woorden nog geen werkelijkheid zijn. Tussen wet en leven, tussen beleid en keukentafel, tussen systeem en straat gaapt nog altijd een ruimte die groter is dan we vaak durven toegeven.

Dat is de ruimte waar dit boek over gaat. Niet omdat wetten, kaders en bestuurlijke afspraken onbelangrijk zijn, maar juist omdat ze alleen betekenis hebben als ze landen in het dagelijks leven van mensen. De echte toets van beleid ligt niet in de memorie van toelichting, niet in de governanceplaat en ook niet in de kwartaalrapportage. De echte toets ligt daar waar een ouder 's avonds de post openmaakt en drie verschillende brieven over hetzelfde probleem op tafel legt. Daar waar een kind thuiszit, terwijl om hem heen vooral veel wordt afgestemd. Daar waar een professional voelt dat hij iets zinnigs wil doen, maar eerst door schermen, schotten en systemen moet laveren.

De afgelopen jaren is veel gezegd over hervormen, afbakenen en beheersen. In de jeugdhulp zien we dat scherp terug. Op papier moeten nieuwe wetten het stelsel duidelijker, houdbaarder en beter bestuurbaar maken. In de praktijk dreigt er vaak iets anders te gebeuren: meer definities, meer procedures, meer afwegingskaders en meer juridisering, terwijl de fundamentele keuzes uitblijven. Wie goed kijkt, ziet dat er dan niet vanzelf meer menselijkheid ontstaat, maar vaak juist een nieuwe systeemiaag boven op een toch al overbelast stelsel. De vraag dringt zich dan op: aan welke kant staat het systeem eigenlijk - aan de kant van gezinnen en professionals, of vooral aan de kant van zijn eigen ordening?

Dat ongemak vormt een belangrijk vertrekpunt van dit boek. Want veel van wat vastloopt in het sociaal domein is geen uitvoeringsfout aan de rand, maar het gevolg van een dieperliggende logica. Een logica waarin we complexe levensvragen proberen op te delen in productcodes, voorzieningen, beschikkingen en afgebakende verantwoordelijkheden. Een logica waarin marktwerking, concurrentie en controle ooit zijn ingevoerd om kwaliteit en doelmatigheid te vergroten, maar in de praktijk vaak juist leiden tot administratieve druk, versnippering en relationele armoede. Een logica ook waarin gezinnen langs loketten reizen, professionals tijd verliezen aan verantwoording en bestuurders sturen op schijnzekerheid, terwijl de samenhang van het leven zelf uit beeld raakt.

Daar tegenover staat een andere mogelijkheid. Niet als romantisch verlangen, maar als richting die in de praktijk al zichtbaar is. In de notitie Van markt naar mens wordt die beweging helder verwoord: van aanbesteding naar partnerschap, van afrekenen naar leren, van productdenken naar vakmanschap met mandaat, van concurrentie naar gedeelde verantwoordelijkheid in een gebied of netwerk. Dat is geen zachte taal voor mooie dagen; het is een fundamenteel andere manier van organiseren. Een manier die beter past bij de werkelijkheid van kinderen, jongeren, ouders en buurten, juist omdat die werkelijkheid relationeel, grillig en domeinoverstijgend is.

Ook Tussen beleid en leefwereld laat zien dat de kern van verandering niet ligt in nóg een systeemgreep, maar in een cultuuromslag. Niet reflexmatig opschalen, protocolleren en controleren, maar terug naar nabijheid, normaliseren, eenvoud en samenlevingskracht. Niet de leefwereld behandelen als decor waar beleid rekening mee moet houden, maar als norm waaraan beleid zich moet verantwoorden. Dat is misschien wel de centrale overtuiging onder dit boek: het dagelijks leven van mensen is geen bijlage bij het stelsel, maar het vertrekpunt ervan.

Daarom begint dit boek niet bij wetten, maar bij mensen. Bij kinderen die niet geholpen zijn met een perfect geformuleerde route als niemand echt naast hen loopt. Bij ouders die niet eerst behoefte hebben aan een afwegingskader, maar aan rust, duidelijkheid en iemand die blijft. Bij professionals die hun vak niet zijn gaan doen om productcodes af te vinken, maar om verschil te maken in levens die vaak al ingewikkeld genoeg zijn. En bij bestuurders en beleidsmakers die, als ze eerlijk zijn, meestal ook niet voor spreadsheets of schotten kozen, maar voor publieke verantwoordelijkheid.

Dat betekent niet dat dit boek zich afkeert van structuur, beleid of verantwoordelijkheid. Integendeel. Het zoekt juist naar een vorm van ordening die het leven ondersteunt in plaats van overvleugelt. Een sociaal domein waarin lokale teams stevig genoeg zijn om werkelijk nabij te zijn. Waarin toegang geen poort wordt, maar een begeleide route. Waarin wonen, bestaanszekerheid, onderwijs, gezondheid en veiligheid niet als losse beleidskolommen worden behandeld, maar als delen van één geleefd bestaan. Waarin ervaringskennis niet wordt uitgenodigd voor de vorm, maar werkelijk meeweegt. En waarin publieke sturing niet draait om het dichtregelen van onzekerheid, maar om het dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De spanning die in dit boek steeds terugkomt, is dus niet alleen die tussen beleid en uitvoering. Het is de spanning tussen twee manieren van kijken. De eerste kijkt van bovenaf: wat is de regeling, waar ligt de grens, wie is verantwoordelijk, hoe borgen we het? De tweede kijkt van binnenuit: wat gebeurt hier in het leven van deze mensen, wat houdt hen overeind, wat maakt het ingewikkeld, wat helpt werkelijk? Beide perspectieven zijn nodig. Maar zodra het eerste het tweede overvleugelt, ontstaat de omgekeerde wereld die zoveel inwoners en professionals inmiddels feilloos herkennen.

Dit boek wil die omgekeerde wereld niet alleen beschrijven, maar ook kantelen. Door taal terug te brengen naar menselijke proporties. Door systeemkritiek te verbinden met praktische handelingsperspectieven. Door verhalen, beelden en principes aan te reiken die helpen om anders te kijken, anders te spreken en anders te handelen. Niet vanuit de illusie dat alles morgen opgelost kan zijn, maar vanuit de overtuiging dat iedere echte verandering begint met een andere ordening van aandacht. Eerst het leven, dan het stelsel. Eerst de vraag wat iemand nodig heeft om het thuis, op school, in de buurt of in het werk vol te houden; daarna pas de vraag welke regeling daarbij hoort.

Misschien is dat uiteindelijk waar dit boek toe uitnodigt: een beweging van markt naar mens, van beleid naar leefwereld, van wet naar werkelijkheid — zonder naïef te worden over de complexiteit, maar ook zonder ons daarbij neer te leggen. Want zolang kinderen, jongeren, ouders en professionals vooral moeten passen in het systeem dat voor hen bedoeld is, blijven we organiseren rondom de verkeerde as. Pas wanneer het sociaal domein zich werkelijk laat corrigeren door het dagelijks leven van mensen, ontstaat er ruimte voor iets wat zeldzaam maar hard nodig is: een publieke praktijk die niet alleen klopt op papier, maar ook aan de keukentafel.

## Waar het echt om draait in het sociaal domein

Hoofdstuk 1 | Openingshoofdstuk

### Inleiding

Dit boek start met een eenvoudige, menselijke vraag: hoe is het om in Nederland hulp nodig te hebben? Of die vraag nu voor jezelf is, je kind, je ouders, je leerling of je cliënt – het draait niet om wetten of structuren, maar om mensen die proberen hun leven op de rails te houden. Wie daar goed naar kijkt, merkt iets bijzonders: het sociaal domein zit vol goede bedoelingen en hardwerkende professionals, maar voor veel mensen voelt het als een doolhof waarin zij niet de hoofdrol spelen. Dit boek laat zien dat het anders kan, en vooral: hoe.



### Waarom dit boek?

De afgelopen jaren zijn er talloze hervormingsplannen, wetten en programma's geschreven voor het sociaal domein. Op papier draait het steeds vaker om "integraal werken", "van zorgen voor naar zorgen dat" en "van systeem naar leefwereld". Maar in de praktijk blijft de ervaring van inwoners en professionals hetzelfde:

- Te veel loketten, regels en formulieren.
- Te weinig tijd, vertrouwen en ruimte om gewoon goed werk te doen.
- Een systeem dat overal over lijkt te gaan, behalve over het dagelijks leven.

Dit boek is geschreven omdat die spanning niet langer als gegeven hoeft te worden geaccepteerd. We weten inmiddels genoeg om het anders aan te pakken. De verhalen, inzichten en ideeën zijn er al: in wijken, aan keukentafels, in buurthuizen, bij cliënten- en jongerenraden, in teams, bij bestuurders die durven experimenteren. Dit boek brengt deze perspectieven samen, zodat iedereen die betrokken is bij het sociaal domein kan meedenken en meepraten.

## Voor wie is dit boek?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich in het sociaal domein herkent, maar daar vaak met betrokkenheid, ongeduld en verlangen naar meer eenvoud en menselijkheid naar kijkt. Je kunt het lezen vanuit diverse rollen:

- Als vertegenwoordiger van mensen met een zorgbehoefte: ouder, mantelzorger, lid van een cliëntenraad of belangenbehartiger.
- Als uitvoerende professional: wijkteammedewerker, jeugdhulpverlener, maatschappelijk werker, huisarts, leerkracht of begeleider.
- Als leidinggevende of manager: teamleider, afdelingshoofd, directeur van een organisatie in zorg, ondersteuning of welzijn.
- Als bestuurder of beleidsmaker: wethouder, raadslid, gemeentesecretaris, beleidsadviseur of directeur sociaal domein.

Het boek spreekt deze rollen expliciet aan, maar kiest geen kant. Inwoners, professionals, managers en bestuurders zijn geen tegenstanders, maar mensen die ieder vanuit hun eigen plek hetzelfde proberen te doen: het leven van anderen een beetje beter maken. De vraag is vooral: helpen of hinderen onze structuren en regels daarbij?

## Wat dit boek wil bereiken

Dit boek heeft drie doelen:

1. Herkenning bieden: je moet kunnen denken “Ja, zo gaat het bij ons ook.” Daarom staan er verhalen uit de praktijk in, scènes uit het alledaagse leven – pas als de werkelijkheid op tafel ligt, heeft verandering zin.
2. Taal geven: het sociaal domein wemelt van de jargonwoorden die voor insiders vertrouwd zijn, maar voor anderen vaag. Dit boek vermijdt zulke woorden waar het kan, en legt ze uit in gewone taal als ze toch nodig zijn. Helder spreken helpt om helder te denken en beter te handelen.
3. Richting geven: tussen grote systeemplannen en dagelijkse werkdruk raakt de vraag “waarheen eigenlijk?” makkelijk ondergesneeuwd. Dit boek schetst een horizon waarin nabijheid, publieke ruimte, vertrouwen, eenvoud en relationele preventie centraal staan. Niet als blauwdruk, maar als richting voor concrete stappen.

## Hoe het boek is opgebouwd

Het boek heeft een duidelijke lijn, maar je kunt het ook in losse stukken lezen. Elk deel belicht het sociaal domein vanuit een andere invalshoek, steeds met hetzelfde uitgangspunt: begin bij het leven van mensen, niet bij de logica van systemen.

- Deel I: Hoe zijn we hier gekomen? De “omgekeerde wereld” waarin goede bedoelingen vastlopen in ingewikkelde structuren.
- Deel II: De leefwereld – verhalen uit wijken, gezinnen, wasserettes, buurtrestaurants en pleinen.
- Deel III: Ontmaskert de systeemlogica – hoe regels, taal en geldstromen soms het tegenovergestelde bereiken van wat we beogen.
- Deel IV: Introduceert “verruimd pragmatisme”: nuchter, mensgericht, en bereid om te leren terwijl je doet.

- Deel V: Verhalen, sprookjes en hulpmiddelen om het gesprek in je eigen praktijk te voeren.

Binnen ieder hoofdstuk maak je steeds dezelfde beweging:

1. Een praktijkverhaal of voorbeeld
2. Een korte duiding: wat zegt dit over hoe we het sociaal domein hebben ingericht?
3. Een concreet stuk: wat kun jij doen – als inwoner, professional, manager of bestuurder?

Je hoeft niet alles in één keer te onthouden. Het idee is juist dat je stukjes pakt die passen bij jouw vraag of rol, het boek dicht kunt slaan, en het gesprek aangaat met anderen.

### Over jargon en begrijpelijkheid

Dit boek neemt taal serieus. Woorden kunnen uitnodigen, maar ook uitsluiten. Daarom gelden eenvoudige spelregels:

- We kiezen waar mogelijk voor gewone woorden: mensen in plaats van “cliënten”, groepen in plaats van “doelgroepen”, samenwerken in plaats van “ketenintegratie”.
- Als een ingewikkelde term nodig is, wordt die direct uitgelegd in gewone taal.
- Achter in het boek vind je een beknopte woordenlijst met herkenbare omschrijvingen en verwijzingen naar hoofdstukken.

Het doel is niet dat iedereen dezelfde taal gebruikt, maar dat iedereen mee kan doen aan het gesprek. Een cliëntenraadslid moet net zo goed kunnen meepraten als een wethouder, een wijkteammedewerker net zo goed als een beleidsadviseur.

### Hoe je dit boek kunt gebruiken

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen:

- Van kaft tot kaft, als doorlopend verhaal over waar we zijn, waar het wringt en welke kant we op kunnen.
- Hoofdstuksgewijs, ter voorbereiding op een vergadering, werksessie of gesprek.
- In stukjes, bijvoorbeeld als opening van een bijeenkomst.

Aan het eind van elk hoofdstuk vind je vragen en opdrachten, geordend naar drie perspectieven:

- Voor inwoners en hun vertegenwoordigers
- Voor professionals en teams
- Voor leidinggevenden, managers en bestuurders

Je kunt als groep met verschillende rollen hetzelfde hoofdstuk lezen, maar ieder vanuit zijn eigen stoel de vragen oppakken.

### Een uitnodiging

Dit boek is geen handleiding die je afvinkt. Het is een uitnodiging om samen anders te kijken, anders te praten en daardoor anders te handelen. Misschien herken je veel, misschien ben je het soms grondig oneens. Beide reacties zijn welkom – ze betekenen dat het boek iets losmaakt.

Als je het uit hebt – of halverwege denkt: “Nu moeten we zelf aan de slag” – dan is het doel bereikt. Dan is het niet langer “het” sociaal domein waarover wordt gepraat, maar jouw wijk, jouw organisatie, jouw gemeente, jouw praktijk. Dáár, tussen wet en huiskamer, speelt het echte verhaal zich af.

Zullen we daar beginnen?

## Herkenning, analyse en eerste perspectieven

### Hoofdstuk 1 – De omgekeerde wereld van het sociaal domein

#### Inleiding

Dit hoofdstuk schetst het gevoel dat velen ervaren zodra ze met het sociaal domein te maken krijgen: de wereld lijkt op zijn kop te staan. Wie hulp zoekt, merkt dat ze al snel worden gezien als “casus”, “cliënt” of “geval” in plaats van als mens. Aan de voorkant werken professionals zich uit de naad, terwijl besluiten elders genomen worden, vaak in jargon dat niet vertrouwd klinkt. Iedereen doet zijn best, maar toch voelt het geheel als een omgekeerde wereld.



#### De omgekeerde wereld zichtbaar maken

Dit hoofdstuk maakt die omgekeerde wereld inzichtelijk. Niet om met de vinger te wijzen, maar om te tonen hoe goedbedoelde keuzes een landschap vormen waarin inwoners, professionals, managers en bestuurders elkaar geregeld mislopen. Pas als we snappen hoe deze omkering is ontstaan, kunnen we zoeken naar een andere ordening: een sociaal domein dat start bij het leven zelf, bij wonen en meedoen, en niet bij loketten, regeltjes en protocollen.

#### Een dag uit het leven van Sara

Stel je Sara voor: 42 jaar, moeder van twee kinderen. Haar oudste zoon heeft extra ondersteuning nodig op school, haar jongste worstelt met angstklachten. Sara werkt parttime in een winkel en zorgt voor haar steeds vergeetachtiger moeder. Met hulp van burens, familie en school redt ze zich. Tot het op een dag te veel wordt.

De juf belt: haar zoon is weer weggelopen uit de klas. De huisarts maakt zich zorgen over de spanning thuis. De buurvrouw zegt: “Je moet echt eens naar het wijkteam gaan, zij kunnen je helpen.” Sara zet de stap.

Vanaf dat moment komt ze in een wereld terecht waar zij de taal niet van spreekt, maar die wel namens haar en haar kinderen spreekt. Intakegesprekken, formulieren, termen als “ondersteuningsbehoefte” en “zorgzwaarte” vliegen haar om de oren. Er wordt overlegd wie “aan zet” is: jeugdhulp, onderwijs, Wmo, huisarts, schuldhulpverlening.

Iedereen is vriendelijk en betrokken, maar veel gesprekken gaan ergens anders over dan over Sara’s kernvraag: hoe blijft het thuis leefbaar, zonder dat alles om de problemen draait en zonder dat zij als moeder omvalt?

Hier begint de omgekeerde wereld: de leefvraag verschuift naar een systeemvraag. Van “Hoe wordt het thuis weer normaal?” naar “Welke voorziening past in welk budget onder welk wetje?”

De omgekeerde wereld begint vaak niet met onwil, maar met opdeling. Het kind wordt een jeugdzorgvraag, de lege koelkast een inkomensvraag, de stress thuis een GGZ-sigitaal, de achterstand op school een onderwijsvraag. Voor het systeem zijn dat keurige categorieën. Voor gezinnen is het één leven. En precies daar ontstaat vervreemding: wie aan tafel zit, ervaart samenhang; wie achter het bureau kijkt, ziet losse kokers.

### We zeggen leefwereld, we doen systeem

In beleidsstukken en toespraken klinkt het unaniem: de leefwereld van de inwoner staat centraal. Nabijheid, vertrouwen, professionele ruimte, preventie, vroegsignalering – op papier zijn we het eens. Maar wie een dag meeloopt in een wijkteam, jeugdzorgorganisatie of gemeentekantoor, ziet dat de praktijk anders werkt.

- Nieuwe verantwoordingsformats
- Productieafspraken en aanbestedingen
- Risico’s en juridische borging
- Het “wegwerken” van wachtlijsten binnen bestaande kaders

De leefwereld komt vooral als casuïstiek aan bod, bekeken door de koude bril van regels. Niet uit onwil, maar door de stapeling van beleid, controle en reorganisaties. Steeds was er een begrijpelijke reden: beheersing van kosten, bescherming van kwetsbaren, voldoen aan wetgeving. Maar samen vormen ze een systeem waar het leven zich moet plooiën naar het domein – in plaats van andersom.

Zo ontstaat een taalscheur: aan de ene kant Sara’s verhaal, aan de andere kant het systeemverhaal. Ze raken elkaar, maar vallen zelden samen.

### Wanneer het loket het universum wordt

Een zichtbare uiting van de omgekeerde wereld is de “loket-logica”. Bedacht als middel – “één loket, één toegang” – is het in de praktijk een mini-universum geworden waar alles doorheen moet.

- Eén ingang maakt het overzichtelijk
- Beleid en financiën zijn beter te sturen

- Verspilling en doublures worden voorkomen

Maar voor inwoners en uitvoerende professionals werkt het anders. Sara's vraag is niet "Waar is het loket?" maar "Wie denkt mee over mijn leven thuis?" Als het loket alle rollen op zich neemt – poortwachter, regisseur, inkoper, beoordelaar en hulpverlener – verdwijnt de oorspronkelijke bedoeling.

Het loket, ooit bedoeld als deur naar de samenleving, wordt de samenleving zelf. Alles wat niet door het loket kan, lijkt niet te bestaan. Plekken waar mensen elkaar helpen zonder indicatie – het plein, het buurthuis, de sportclub – vallen buiten de officiële logica, terwijl daar vaak de eerste steun te vinden is.

### Hoe zijn we hier terechtgekomen?

Om de omgekeerde wereld te begrijpen, moeten we een paar stappen terug doen:

- De verzorgingsstaat breidde uit: meer regelingen, voorzieningen en rechten.
- Toen kosten stegen en de samenleving veranderde, kregen gemeenten meer verantwoordelijkheid, om dichterbij de burger te organiseren.
- Tegelijk bleef de behoefte aan controle, meetbaarheid en beheersing bestaan.

Zo kwamen we in een "tussenland": in naam lokaal en nabij, in praktijk vaak gecentraliseerd in systemen en formats. Gemeenten kregen meer verantwoordelijkheid, maar ook een pakket aan regels, risico's en verwachtingen dat naar binnen trekt.

Professionals voelen dubbele druk: ze willen er zijn voor mensen als Sara, maar staan onder tijdsdruk, productie-eisen en moeten veel registreren. Uit goede intentie passen ze zich aan de systeemlogica aan en draaien zo mee in de omgekeerde wereld.

### De prijs van omkering

De vraag is niet of het systeem slecht is, maar wat de prijs is als de omgekeerde wereld normaal wordt. Steeds terugkerende effecten:

- **Verlies van vertrouwen:** mensen worden gezien als dossier, niet als mens; professionals voelen meer geloof in protocollen dan hun vak; bestuurders raken bestuurlijke ruimte kwijt.
- **Versnipperde verantwoordelijkheid:** iedereen doet goed werk, maar niemand is eindverantwoordelijk voor het geheel.
- **Verarming van de publieke ruimte:** energie vloeit naar systemen in plaats van preventie en sociale basis.
- **Verlies van betekenis:** professionals en bestuurders raken bevoegdheid kwijt in vergaderruimtes en rapportages.

De omgekeerde wereld maakt mensen moe. Iedereen deelt vaker dan gedacht hetzelfde gevoel: het kan niet zo doorgaan, maar het lijkt groter dan wijzelf.

## Tussen erkenning en perspectief

Dit hoofdstuk wil vooral herkenning oproepen. Voel jij dat het systeem belangrijker lijkt dan jouw verhaal? Je bent niet de enige. Denk je als professional “zo hadden we het niet bedoeld”? Ook dat gevoel is verklaarbaar.

Maar dit boek blijft niet hangen in somberheid. De omgekeerde wereld is geen noodlot: we kunnen hem benoemen, herkennen en kantelen. Dat vraagt opnieuw leren kijken:

- Naar waar het echte leven zich afspeelt (thuis, op straat, op school, op het werk, in de buurt).
- Naar plekken en relaties waar mensen elkaar al helpen zonder regeling.
- Naar de ruimte die er wel is in regels, begrotingen en bestuur om anders te kiezen.

De volgende hoofdstukken werken dit uit. We starten bij de leefwereld: hoe ziet het sociaal domein eruit vanaf de straat? Daarna volgt de systeemlogica, en hoe je systemen kunt gebruiken zonder dat ze het leven overnemen. Ten slotte verkennen we “verruimd pragmatisme” om niet te blijven hangen in analyse, maar ook echt te doen.

## Reflectievragen

Aan het eind van ieder hoofdstuk staan vragen voor jouw praktijk. Kies er één of twee die passen bij jouw rol en bespreek ze met anderen.

### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Herken je situaties waarin het systeem belangrijker lijkt dan het verhaal van mensen? Welke voorbeelden schieten je te binnen?
- Als je één omgekeerde situatie mocht rechtzetten, welke zou dat zijn en waarom?

### Voor professionals en teams

- Waar in je werk voel je je het meest gevangen in systeemlogica? Wat gebeurt daar?
- Wanneer lukte het om de leefwereld centraal te stellen, ondanks alle regels? Wat maakte dat mogelijk?

### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders

- Welke vergaderingen of documenten gaan vooral over het systeem, en zelden over concrete inwoners en professionals? Wat zegt dat over jullie focus?
- Waar zou jij bewust een eerste omkering kunnen organiseren – bijvoorbeeld door een ander gesprek, een andere tijdsverdeling of besluit?

Dit hoofdstuk vraagt om eerlijk kijken, niet om snelle oplossingen. De rest van het boek bouwt hierop voort. Door de omgekeerde wereld scherp in beeld te brengen, kunnen we gericht zoeken naar de noodzakelijke beweging: van loket naar plein, van stelsel naar straat, van systeem naar leven.

## De geschiedenis van het sociaal domein en de zoektocht naar de kracht van publieke ruimte

### Hoofdstuk 2 – Van verzorgingsstaat naar plein van ontmoeting

Wie vandaag het sociaal domein binnenstapt, stapt een geschiedenis binnen. Veel van wat we normaal zijn gaan vinden – indicaties, voorzieningen, eigen bijdragen, wachtlijsten, aanbestedingen – is niet uit de lucht komen vallen. Het zijn sporen van decennia aan keuzes, crises, idealen en compromissen. In dit hoofdstuk maken we een korte wandeling door die geschiedenis. Niet om volledig te zijn, maar om te begrijpen waar we vandaan komen en waarom de toekomst niet vanzelf anders wordt.



### Van verzorgingsstaat naar ontmoeting

We volgen daarbij een eenvoudige lijn: van verzorgingsstaat, via decentralisaties en beheersingsdrift, naar een nieuwe horizon waarin het plein, de wasserette, het buurtrestaurant en de school weer een centrale plek krijgen. Niet als romantisch decor, maar als kern van een sociale investeringsmaatschappij waarin we elkaar dragen, vóórdat we elkaar doorverwijzen.

### De verzorgingsstaat: een groot vangnet

Na de Tweede Wereldoorlog bouwde Nederland, net als veel andere landen, aan de verzorgingsstaat. De gedachte was helder en krachtig: nooit meer de bestaansonzekerheid en ellende van vóór de oorlog. De staat, werkgevers en werknemers namen samen verantwoordelijkheid voor inkomen, zorg, onderwijs en huisvesting.

- Sociale verzekeringen en uitkeringen voor mensen die werkloos, ziek of arbeidsongeschikt werden;

- Sterke groei van professionele zorg en hulpverlening;
- Grootschalige bouw van sociale huurwoningen;
- Steeds meer regelingen voor specifieke groepen en risico's.

Voor veel mensen was dat een enorme vooruitgang. De kans om in armoede te verdwijnen werd kleiner, toegang tot zorg en onderwijs werd normaler. De verzorgingsstaat was, kort gezegd, een grote jas die veel mensen warm hield.

Maar gaandeweg gebeurde er iets anders. Naarmate de samenleving complexer werd, kwamen er steeds meer aparte vakjes, regelingen en instanties. Voor bijna elk probleem ontstond een specialistische voorziening. Dat was logisch vanuit deskundigheid, maar voor inwoners betekende het dat de jas bestond uit talloze verschillende lapjes. Wie als gezin met meerdere problemen te maken kreeg, moest tegelijk langs verschillende afdelingen, loketten en organisaties.

### De roep om vernieuwing: dichterbij en betaalbaar

Vanaf de jaren tachtig en negentig begon de verzorgingsstaat te kraken. De kosten liepen op, de samenleving veranderde, mensen werden mondiger. Tegelijk klonk steeds harder de roep om minder “betutteling” en meer eigen verantwoordelijkheid.

In de jaren daarna kwamen drie bewegingen samen:

- Dichterbij organiseren. De gedachte dat gemeenten en wijken beter weten wat hun inwoners nodig hebben dan een anoniem landelijk systeem.
- Meer eigen kracht. De overtuiging dat mensen, hun omgeving en netwerken vaak meer kunnen dan systemen veronderstellen, als je hen serieus neemt.
- Financiële beheersbaarheid. De noodzaak om zorg en ondersteuning betaalbaar te houden in een vergrijzende samenleving, met toenemende zorgvraag en beperkte middelen.

In beleidsstukken verscheen een nieuw vocabulaire: transformatie, participatiesamenleving, decentralisatie, integraliteit. De kernboodschap: het moet anders. Minder bureaucratie, meer nabijheid. Minder verkokering, meer samenhang.

Voor veel betrokkenen – inwoners, professionals, bestuurders – klonk dat als een kans. Dit was het moment om het sociaal domein echt te herontwerpen rond het leven van mensen.

### Decentralisaties: grote verwachtingen, gemengde uitkomsten

Rond 2015 kregen gemeenten grote nieuwe verantwoordelijkheden, onder meer voor jeugdzorg, ondersteuning van mensen die thuis wonen, en arbeidsparticipatie. In woorden: zorg en ondersteuning werden “lokaal verankerd”, “dicht bij de burger” georganiseerd en in samenhang belegd.

- Één gemeente die de verbinding kon leggen tussen zorg, werk, wonen, onderwijs en veiligheid;
- Wijkteams als laagdrempelige toegang, dichtbij huis, met ruimte voor maatwerk;
- Meer ruimte voor informele zorg, vrijwilligers en initiatieven uit de wijk.

Maar tegelijk werden die nieuwe taken overgedragen met stevige financiële opgaven en een pakket aan eisen en verwachtingen. Gemeenten moesten het goedkoper doen, risico's afdekken, verantwoording afleggen en tegelijkertijd "transformeren".

Dat leidde tot een dubbel spoor:

- Aan de voorkant: wijkteams, experimenten met nieuwe vormen van samenwerken, aandacht voor de leefwereld;
- Aan de achterkant: aanbestedingen, contracten, verrekensystemen, controlemechanismen en een constante druk om binnen het budget te blijven.

De bedoeling en de beheersing gingen naast elkaar lopen. In het beste geval hielpen ze elkaar, in het slechtste geval trokken ze elkaar juist uit elkaar. In veel gemeenten zagen we beide tegelijk.

### Van vangnet naar doolhof

Voor inwoners als Sara betekende deze ontwikkeling vaak dat zij niet minder met systemen te maken kregen, maar anders.

Waar eerder landelijke instanties op afstand beslissingen namen, kwamen nu gemeenten en lokale samenwerkingsverbanden in beeld. De taal veranderde mee: we gingen praten over "zorgcontinuüm", "ketenpartners", "contractregie", "sturing op prestaties".

Voor professionals werd het werk aan de voorkant soms juist rijker – er was meer ruimte om integraal te kijken – maar aan de achterkant ingewikkelder. De vraag "wat is goed voor dit gezin?" moest worden verbonden met "wat mag, kan en wordt vergoed binnen dit contract?".

Zo werd de verzorgingsstaat niet simpelweg vervangen door een warme, nabije, eenvoudige nieuwe orde. In plaats van een vangnet dat soms log en afstandelijk was, ontstond op veel plaatsen een doolhof: veel ingangen, veel spelers, veel goede bedoelingen, maar weinig overzicht en vaak het gevoel dat niemand het geheel overziet.

### Een andere horizon: de sociale investeringsmaatschappij

Tegelijkertijd ontstond in het denken over de verzorgingsstaat een ander perspectief: dat van de sociale investeringsmaatschappij. De kern daarvan is dat we minder denken in termen van "reparatie achteraf" en meer in termen van investeren aan de voorkant.

- Investeren in gezond en veilig opgroeien;
- Investeren in goed onderwijs en een betekenisvolle plek op de arbeidsmarkt;
- Investeren in sterke buurten, betaalbare woningen en sociale netwerken;
- Investeren in mensen zélf, zodat zij op eigen wijze kunnen meedoen.

Die gedachte sluit naadloos aan bij wat veel inwoners en professionals al jaren roepen: geef aandacht en middelen aan de wortels, niet alleen aan de takken. Voorkom dat problemen uit de hand lopen door eerder en dichterbij aan te sluiten, in het gewone leven.

Maar in de dagelijkse praktijk blijft dit perspectief vaak steken in beleidsnota's en projectplannen. De structuren en financieringsstromen zijn nog grotendeels ingericht op het "reparatiebedrijf": op zorg en interventies die worden geleverd als het mis is gegaan, niet op de plekken waar mensen elkaar ondersteunen vóóordat het escaleert.

## De vergeten hoofdrolspeler: de publieke ruimte

Hier komt het plein van ontmoeting in beeld. Wie rondloopt in een wijk, ziet iets dat je in geen enkel beleidsdocument precies zo terugvindt: de kracht van gewone plekken.

- De wasserette waar mensen elkaar spreken terwijl de machine draait;
- Het buurtrestaurant waar je goedkoop kunt eten en tegelijk iemand ontmoet;
- De sportclub waar kinderen en ouders elkaar leren kennen;
- De speeltuin waar ouders op een bankje ervaringen uitwisselen;
- De bibliotheek waar jongeren huiswerk maken en ouderen koffie drinken;
- De kerk, moskee of buurtkamer waar mensen zich gezien voelen.

Op deze plekken worden verhalen gedeeld, praktische tips gegeven, informele hulp georganiseerd en vriendschappen gesloten. Hier merken mensen vaak als eerste dat het niet goed gaat met iemand. Hier ontstaat spontaan de vraag: “Gaat het wel?”

In veel officiële schema's van het sociaal domein heten dit “de sociale basis”, “het voorveld” of “het informele netwerk”. Dat klinkt technisch, maar het gaat simpelweg over de publieke ruimte waar het leven zich afspeelt. Juist die ruimte is door jaren van bezuinigingen, projectmatig werken en verkokerd denken vaak het kind van de rekening geworden.

We investeren royaal in hulp en zorg achteraf, terwijl we schraal zijn in het onderhouden van de plekken waar mensen elkaar zonder indicatie kunnen helpen. Dat is alsof je steeds duurdere brandweerwagens koopt, maar je brandgangen, bluswater en brandwerende materialen verwaarloost.

## Van systeemkaart naar wijkplattegrond

Als we het sociaal domein vanuit boven bekijken, zien we stromen, budgetten en bevoegdheden. We tekenen pijlen tussen domeinen, maken organogrammen, stroomschema's en governance-diagrammen. Dat is nodig om te organiseren, maar het geeft een beperkt beeld van de werkelijkheid.

Als we het sociaal domein van beneden bekijken, zien we straten, stoepen, huizen, scholen, winkelcentra en pleinen. We zien mensen onderweg naar werk, kinderen op de fiets, jongeren in een parkje, ouderen in de winkel. We zien kleine gebaren: een boodschappentas die wordt getild, een praatje bij de balie, een kind dat wordt opgevangen als het thuis even niet gaat.

De kernvraag van dit boek is: welke kaart nemen we als vertrekpunt? De systeemkaart of de wijkplattegrond?

De geschiedenis van de verzorgingsstaat en de decentralisaties heeft ons geleerd hoe krachtig systemen kunnen zijn, maar ook hoe gemakkelijk ze mensen in de schaduw drukken. De sociale investeringsmaatschappij en de nadruk op de sociale basis nodigen uit om de wijkplattegrond weer serieuzer te nemen.

Dat betekent dat we het plein, de wasserette, de school, het buurtrestaurant en de buurttuin niet langer zien als “leuk erbij”, maar als hoofdrolspelers in het voorkomen en verlichten van problemen. Het betekent ook dat we professionals en organisaties die juist dáár aanwezig zijn – sociaal werkers, jongerenwerkers, buurtvrijwilligers, leefbaarheidsconsulenten, conciërges, huismeesters – als kernspelers gaan zien in plaats van randfiguren.

## Naar een ander verhaal: van loket naar plein

Dit boek pleit niet voor het afschaffen van voorzieningen, regels of professionele zorg. Het pleit voor een ander verhaal over het sociaal domein, waarin de volgorde kantelt:

1. Eerst het leven van mensen: huis, straat, school, werk, buurt, publieke ruimte.
2. Dan de informele netwerken: familie, burens, verenigingen, vrijwilligers, geloofsgemeenschappen.
3. Vervolgens de publieke infrastructuur: wijkteams, huisartsen, scholen, sociaal werk, wijkagenten.
4. En pas daarna de gespecialiseerde voorzieningen en ingewikkelde regelingen.

In de huidige praktijk is die volgorde vaak omgekeerd. We beginnen bij wetgeving, financieringsstromen en gemeentelijke structuren, en proberen daarna de leefwereld daarop aan te sluiten.

De geschiedenis verklaart hoe dat zo gekomen is. De toekomst vraagt dat we het andersom durven vertellen. Niet: “Het sociaal domein heeft ook een sociale basis.” Maar: “Een sterke sociale basis draagt het sociaal domein, en de formele zorg vult aan waar dat nodig is.”

## Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

Dit hoofdstuk nodigt uit om jouw eigen plek in het sociaal domein in dit grotere verhaal te plaatsen.

## Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Als je kijkt naar jouw wijk of dorp: welke plekken zijn echte pleinen van ontmoeting? Waar zie je dat mensen elkaar spontaan helpen?
- Welke van die plekken zijn in de afgelopen tien jaar versterkt, en welke zijn juist verdwenen of verzwakt? Wat heeft dat met jou en anderen gedaan?

## Voor professionals en teams

- Vanuit jouw werk: hoeveel tijd besteed je aan mensen op plekken waar zij al zijn (school, huis, buurt), en hoeveel tijd achter een bureau of in overlegstructuren?
- Als je één plek in de wijk zou mogen aanwijzen als “jouw” plein van ontmoeting, welke is dat dan? En hoe zou je daar nog meer betekenisvol aanwezig kunnen zijn?

## Voor leidinggevend, managers en bestuurders

- Als je naar je begroting of formatie kijkt: hoeveel gaat er naar plekken en functies in de publieke ruimte, en hoeveel naar het in stand houden van systemen en structuren? Stel dat je de wijkplattegrond als vertrekpunt neemt in plaats van de systeemkaart: welke besluiten of prioriteiten zouden dan als eerste veranderen?

In het volgende hoofdstuk duiken we dieper in de praktijk van vandaag. We bekijken hoe de omgekeerde wereld voelt op straat, in het gezin en in de wijk – en welke kleine verschuivingen nu al laten zien hoe een sociaal domein eruit kan zien dat begint bij het plein, niet bij het loket.

## Van gastvrije ingang naar knooppunt van orde en regie

### Hoofdstuk 3 – Wanneer het loket het universum wordt

In veel gemeenten was het ooit een bevrijdend idee: we maken het eenvoudig en overzichtelijk, met één loket waar mensen terecht kunnen met al hun vragen. Geen doolhof van instanties, maar één ingang, één verhaal, één plan. Het klonk als een logische stap na jaren van versnippering.

Maar wie van dichtbij kijkt, ziet dat dit mooie idee vaak een onverwachte keerzijde kreeg. Het loket, dat bedoeld was als handige deur, is op veel plekken uitgegroeid tot een soort universum waar alles doorheen móét. In plaats van een dienstbare doorgang naar de samenleving, is het de plek geworden waar de samenleving wordt gefilterd, geordend en beoordeeld. In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe dat gebeurt, wat het betekent voor inwoners en professionals, en welke andere ordening mogelijk is.



### Het verhaal van Jamal en het loket

Jamal is 19. Hij is van school gegaan zonder diploma, zijn baantje in de horeca is verdwenen en thuis is het krap. Zijn moeder werkt nachtdiensten in de zorg, zijn jongere zusje heeft extra ondersteuning nodig. Jamal wil graag aan het werk, liefst met zijn handen. Zijn moeder zegt: “Ga naar het gemeentehuis, daar weten ze wat je moet doen.”

Bij het loket wordt hij vriendelijk ontvangen. Er wordt geluisterd, er worden gegevens genoteerd. Maar al snel gaat het gesprek over termen waar Jamal zelf niet mee bezig is: inkomensvoorziening, traject, arbeidsvermogen, participatie-instrumenten. Er moet worden bepaald “waar hij hoort”: bij een re-integratietraject, bij een leer-werktraject, bij een voorziening, misschien eerst bij schuldhulp.

Niemand is onwillig. De medewerker aan de balie probeert echt met hem mee te denken. Toch verlaat Jamal het gebouw met het gevoel dat hij in een systeem is gestapt dat vooral met zichzelf

bezig is. Het loket heeft zijn vraag niet genegeerd, maar heeft die omgezet in een pakket aan processen, afspraken en voorwaarden. Zijn oorspronkelijke wens – “Ik wil iets leren en geld verdienen, zodat ik mijn moeder kan helpen” – is vertaald naar een dossier waarin hij voortaan als “casus Jamal” verdergaat.

Hier wordt zichtbaar wat het betekent als het loket het universum wordt: je kunt er zonder doorverwijzing niet meer omheen, en wie er eenmaal in zit, moet zich voegen naar de logica die daar heerst.

### Hoe het loket groeide

Het idee van één loket is niet verkeerd begonnen. Integendeel: het kwam voort uit oprechte frustratie over versnippering. Mensen moesten zich bij allerlei instanties melden, steeds opnieuw hun verhaal doen, formulieren invullen, bewijzen overleggen. Het lag voor de hand om te zeggen: laten we dat bundelen.

Geleidelijk is er echter meer en meer in dat ene loket gestopt:

- De toegang tot ondersteuning en zorg;
- De beoordeling of iemand wel of niet “in aanmerking komt”;
- De toewijzing van trajecten, voorzieningen en maatregelen;
- De registratie voor verantwoording, rapportages en bekostiging;
- Soms zelfs de regie over wat er daarna gebeurt.

Wat begon als de voordeur, werd gaandeweg ook de portier, de boekhouder, de regisseur en de controleur. Het loket kreeg niet alleen een gastvrije rol, maar ook een poortwachtersrol: bepalen wie erdoor mag, onder welke voorwaarden, met welke “rechten” en “plichten”.

Vanuit beleid en bestuur lijkt dat efficiënt:

- Je hebt één plek waar je zicht hebt op instroom en kosten;
- Je kunt sturen op aantallen, wachttijden en resultaatindicatoren;
- Je voorkomt dubbel werk en doublures in voorzieningen.

Maar van onderaf gezien gebeurt iets anders. De vrije, soms rommelige veelheid van plekken waar mensen steun vinden, wordt teruggeduwd naar één punt. Wat niet in de logica van het loket past, raakt uit beeld. En wie het loket binnenstapt, moet zich voegen naar de definities en categorieën die daar gelden.

### De logica van het universum

Wanneer het loket een universum wordt, gelden daar een paar vaste natuurwetten. Vaak onuitgesproken, maar sterk in hun werking.

### *Alles wordt een aanvraag.*

Wat begint als een vraag om mee te denken, wordt al snel een aanvraag. Een aanvraag moet compleet zijn, voorzien van de juiste formulieren, passend in de juiste categorie. Twijfel wordt liefst vermeden. Een verzoek om samen te zoeken verandert in een toets op “of iemand hier wel recht op heeft”.

### *Iedere vraag krijgt een label.*

Om overzicht te houden, worden vragen ingedeeld: jeugd, Wmo, participatie, schulden, GGZ, noem maar op. Dat is begrijpelijk, maar in het leven van mensen lopen die onderdelen juist door elkaar. Het label dat bij het loket wordt gekozen, kan bepalen wie later wel of niet “aan zet” is.

### *Tijd en aandacht staan onder druk.*

Omdat het loket voor alles de ingang is, wordt het er druk. Medewerkers moeten meer gesprekken voeren, meer registreren, meer afwegen. De neiging groeit om gesprekken te verkorten en sneller te “beslissen”, juist uit loyaliteit naar wachtende inwoners en collega’s.

### *Afwijken moet worden verantwoord.*

In een vol universum ontstaan protocollen. Die helpen om eerlijk en efficiënt te werken, maar kunnen ook verstikkend worden. Steeds vaker moet worden uitgelegd waarom je in dit geval afwijkt. De veilige route wordt dan: niet afwijken.

Het gevolg is dat het loket niet meer voelt als een plek om samen te puzzelen op het leven, maar als een plek waar het leven in vakjes wordt gelegd.

### *Wat inwoners merken*

Voor inwoners pakt dat op verschillende manieren uit.

- Verlies van regie. Waar mensen hopen op meedenken, ervaren ze vaak vooral beoordeling: val ik binnen of buiten de criteria? De vraag “wat zou ons helpen?” maakt plaats voor “wat mag hier?”
- Moeheid en herhaling. Ook met één loket moeten mensen vaak nog steeds meerdere keren hun verhaal doen: intern bij verschillende medewerkers, extern bij verbonden organisaties. De belofte “u hoeft uw verhaal maar één keer te doen” komt zelden uit.
- Wantrouwen en schaamte. De poortwachtersrol maakt mensen voorzichtig. Ze voelen dat er een oordeel aan vast zit: ben je ‘echt’ kwetsbaar genoeg, heb je wel genoeg geprobeerd, hoor je hier wel thuis? Dat kan schaamte oproepen, zeker als mensen het gevoel krijgen zich te moeten bewijzen.

Het ergste is misschien niet de afwijzing, maar de vervreemding: het gevoel dat jouw leven is veranderd in een dossier waar anderen over spreken, zonder dat jij je in hun woorden herkent.

### *Wat professionals merken*

Voor professionals aan het loket, of dicht daarbij, is de situatie dubbel.

Aan de ene kant zien zij als geen ander de verhalen, zorgen en hoop van mensen. Vaak zijn zij degenen die het eerst vermoeden dat er meer speelt dan er op papier staat. Zij willen nabij, creatief en oplossingsgericht werken.

Aan de andere kant dragen zij de verantwoordelijkheid om aan regels te voldoen, budgetten te bewaken en beslissingen te nemen die “uit te leggen” zijn in rapportages en richting bestuur en raad. Zij bevinden zich precies op het snijvlak van leefwereld en systeem.

Dat levert spanning op:

- De wens om ruimte te geven botst soms met het gevoel dat ze gehouden zijn aan strikte kaders.
- De neiging om “ja, en...” te zeggen, wordt ingehaald door de druk om “nee, tenzij...” te hanteren.
- De eigen beroepseer – de wil om professioneel te handelen – kan botsen met protocollen die weinig recht doen aan de complexiteit van situaties.

In die druk is het verleidelijk om te schuiven richting systeemlogica. Niet omdat professionals dat

willen, maar omdat het veiliger voelt. De ruimte die overblijft om gewoon menselijk te handelen, wordt daarmee steeds kleiner.

### De rest van het stelsel draait mee

Als het loket het universum wordt, draait de rest van het stelsel er automatisch omheen.

- Organisaties richten hun werkprocessen in op wat het loket vraagt: welke formulieren, welke informatie, welke producten.
- Bestuurders en raden vragen om cijfers over instroom, uitstroom, doorlooptijden, gemiddelde kosten per casus. Het gesprek gaat dan minder over ervaringen van inwoners en professionals, en meer over de “performance” van het loket.
- Initiatieven uit de wijk – een buurttafel, een inloop, een jongerenproject – worden soms alleen “echt” gezien als ze zijn aangehaakt aan het loket: als ze formeel onderdeel zijn van de toegang of formeel verwijzingen kunnen ontvangen.

Zo versterkt het systeem zichzelf. Wat niet is verbonden aan het universum, lijkt minder belangrijk. Terwijl juist veel van de meest betekenisvolle steun van mensen zich buiten dat universum afspeelt: op straat, in de kantine, in de winkel, aan de keukentafel.

### Van universum naar kruispunt

Als we erkennen dat het loket te groot is geworden, is de vraag: wat dan? De oplossing is niet om alle loketten af te schaffen en terug te keren naar een onoverzichtelijke lappendeken van instanties. Mensen hebben behoefte aan vindbare ingangen, aan duidelijkheid, aan iemand die helpt overzicht te maken.

De beweging waar dit boek voor pleit, is subtieler:

- Het loket van universum terugbrengen tot kruispunt.
- Niet dé plek waar alles begint en eindigt, maar een schakelpunt in een netwerk van plekken waar mensen leven, leren, werken en elkaar ontmoeten.

Dat betekent onder andere:

- Het loket kijkt niet alleen naar regels, maar vooral naar de vraag: wat gebeurt er al in de wijk, in de school, bij de huisarts, in de buurt? Hoe kunnen we dáár bij aansluiten?
- De poortwachtersrol wordt kleiner, de rol van gids en verbinder groter. Niet “kom maar hier, wij regelen het”, maar “laten we samen kijken wie of wat nu het beste kan helpen”.
- Een deel van de beslissingsruimte wordt verplaatst naar de plekken waar mensen zijn: meer vertrouwen in teams en professionals in de wijk, in scholen, in huisartsenpraktijken, in buurtcentra.

Het loket wordt zo weer wat het ooit had moeten zijn: een dienstbare toegang, geen zwaartepunt.

### Kleine verschuivingen, groot verschil

De stap van universum naar kruispunt hoeft niet groots en meeslepend te zijn. Vaak begint het met kleine verschuivingen in houding, inrichting en taal. Bijvoorbeeld:

- In plaats van “aanvraaggesprek” spreken over “verkenningsgesprek”: we gaan samen onderzoeken wat nodig is, niet alleen toetsen wat mag.
- In elk gesprek expliciet vragen: “Wat gebeurt er al om u heen dat helpt? Wie zijn belangrijk in uw leven?” en die mensen ook daadwerkelijk betrekken, als de inwoner dat wil.

- Tijd reserveren voor gesprekken op locatie – bij mensen thuis, op school, in de wijk – zodat het loket letterlijk beweegt naar waar het leven zich afspeelt.
- In interne overleggen niet alleen cijfers bespreken, maar steeds minstens één concreet verhaal van een inwoner en een professional centraal stellen.

Het zijn ogenschijnlijk bescheiden ingrepen, maar ze verschuiven de zwaarte. Het loket wordt minder een plek waar het leven binnenkomt en wordt omgezet in dossiers, en meer een knooppunt in een levende omgeving.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

Ook nu weer enkele vragen die je kunt gebruiken in jouw rol.

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers:

- Hoe ervaar jij het loket in jouw gemeente of organisatie? Als helpende ingang, als drempel, als beoordelingspunt, als doolhof?
- Als je één ding zou mogen veranderen aan de manier waarop het loket werkt, wat zou dat dan zijn, bekeken vanuit het leven van mensen zoals jij (of die jij vertegenwoordigt)?

#### Voor professionals en teams:

- Welke delen van jouw werk voelen als “universum” – alles moet langs jou – en welke als “kruispunt” – je verbindt en verwijst? Wat doet dat met je werkplezier?
- Waar kun je morgen al meer gids zijn dan poortwachter? Welke keuze, zin of werkwijze zou je daarvoor net iets anders moeten invullen?

#### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders:

- In jullie inrichting en sturing: is het loket vooral een instrument om zicht en grip te hebben, of vooral een middel om mensen snel en passend verder te helpen? Waaraan merk je dat concreet?
- Welke verantwoordelijkheden kun je verplaatsen van het loket naar plekken dichterbij het leven van mensen – zoals scholen, huisartsen, buurtteams of buurtinitiatieven – zonder mensen in de steek te laten?

In de volgende delen van het boek gaan we verder op deze beweging in. We verkennen hoe de leefwereld én de publieke ruimte meer leidend kunnen worden in de manier waarop we het sociaal domein organiseren, en hoe we systemen kunnen inzetten als hulpmiddel in plaats van als middelpunt van het universum.

## Nabij en aanraakbaar zijn

### Hoofdstuk 4 – Zorg om de hoek

Als je luistert naar verhalen van mensen over “het sociaal domein”, gaat het zelden over wetten, stelsels of programma’s. Het gaat over hoe het thuis gaat, op school, op straat, in de supermarkt, in de wachtkamer of bij de huisarts. Over de vraag of er iemand is die meekijkt, of er een plek is waar je terechtkunt als je het even niet meer weet. Leven speelt zich niet af in beleidsdomeinen, maar tussen voordeur en voortuin, tussen keuken en schoolplein.

In dit hoofdstuk verschuiven we bewust het perspectief. We kijken niet van bovenaf naar het stelsel, maar van onderaf naar het gewone leven. We volgen een paar dagelijkse routes en laten zien hoe zorg en ondersteuning daar al aanwezig zijn – vaak zonder dat er een “voorziening” aan te pas komt. En we onderzoeken wat er gebeurt als we het sociaal domein echt beginnen te organiseren vanuit die plekken “om de hoek”.



### De was, de koffie en het vangnet

In een buitenwijk van een middelgrote gemeente zit een wasserette. Overdag komen er vooral mensen die geen eigen machine hebben of bij wie de was zich thuis opstapelt. Een alleenstaande man met een klein pensioen, een gezin dat in een te klein appartement woont, een student, een oudere dame met rollator.

Wat opvalt, als je er een tijdje gaat zitten, is dat de wasserette meer is dan een rij machines. Er worden adviezen uitgewisseld (“die vlek krijg je er zo uit”), er wordt geklaagd over de woningbouw, er wordt gelachen om een peuter die rondloopt, er wordt een telefoonnummer uitgewisseld omdat iemand “een goede klusjesman weet”.

Een vrouw van in de vijftig vertelt tussen neus en lippen door dat ze slecht slaapt omdat haar zoon “in de problemen zit”. De eigenaar van de wasserette kent haar al jaren. Hij vraagt door, op

zijn manier. Geen formulier, geen intake, maar een echt gesprek. Een andere klant luistert mee en zegt: “Weet je, bij die kerk op de hoek is elke dinsdag iemand waar je gewoon even mee kunt praten, zonder afspraak.”

Hier gebeurt iets wat in veel beleidsnota’s “vroegsignalering”, “informele steun” en “laagdrempelig aanbod” zou heten. Maar niemand in de wasserette gebruikt die woorden. Het is gewoon het leven dat een beetje meebuigt met wie het moeilijk heeft. De vraag is: ziet het sociaal domein deze wasserette als onderdeel van zichzelf, of beschouwen we dit als toevallig bijvangst?

### De school als scharnierpunt

Op een basisschool in een dorp merkt de leerkracht van groep 6 dat een jongen, Youssef, steeds vaker te laat komt en een kort lontje heeft. Hij vergeet zijn spullen, reageert fel op klasgenoten en lijkt moe. In het teamoverleg komt zijn naam langs. De intern begeleider zegt: “Ik ken zijn moeder. Die werkt veel nachtdiensten, en zijn vader is sinds kort weg. Het is best pittig thuis.”

Er wordt niet meteen een formulier ingevuld. Eerst wordt afgesproken dat de leerkracht een gesprek met moeder plant na schooltijd. De schoolmaatschappelijk werker schuift aan. Tijdens dat gesprek wordt duidelijk dat moeder zich zorgen maakt, maar ook bang is voor “jeugd zorg op de stoep”. Ze heeft goede herinneringen aan één juf van Youssef, die hem eerder hielp toen hij het moeilijk had.

Samen spreken ze af:

- Dat Youssef tijdelijk extra ondersteuning krijgt in de klas;
- Dat hij kan meedoen met een sportactiviteit na schooltijd;
- Dat de schoolmaatschappelijk werker een paar keer thuis langskomt om mee te denken over structuur en steun;
- Dat ze pas aan de bel trekken bij het wijkteam als blijkt dat het niet genoeg is.

Ook hier gebeurt veel dat in beleidsdocumenten belangrijk wordt gevonden: vroegsignalering, samenwerking tussen onderwijs en zorg, versterken van het gewone leven thuis. Maar het vertrekpunt is niet: “Welke voorziening zetten we in?” Het begint met: wie kennen dit kind al, wie zijn er al om dit gezin heen, en wat kunnen we hier en nu doen?

### Wat mensen nodig hebben: praktische nabijheid

Als je inwoners vraagt wat voor hen het verschil maakt, valt één woord steeds terug: nabijheid. Niet in de abstracte betekenis van “laagdrempelig”, maar concreet:

- Iemand die je kent en die jou kent;
- Een plek waar je ook kunt binnenlopen als je geen afspraak hebt;
- Iemand die niet meteen de map met regels opent, maar eerst luistert;
- Iemand uit de buurt, die weet hoe de wijk in elkaar zit.

Dat kan de huisarts zijn, de juf, de wijkverpleegkundige, de wijkagent, de buurvrouw, de imam, de trainer van de voetbalclub, de jongerenwerker, de vrijwilliger in het inloophuis. Voor mensen zijn dit vaak de echte “professionals van de eerste lijn”, ongeacht hun formele functie.

Als we het sociaal domein beschrijven, hebben we het snel over “toegang”, “voorzieningen” en “ketens”. Als we mensen vragen naar hun leven, hebben ze het over gezichten, stemmen en plekken. Het verschil daartussen is niet alleen taal; het bepaalt ook welke oplossingen we vanzelfsprekend vinden.

## De sociale basis als dragende vloer

In de vorige hoofdstukken zagen we hoe de focus op systemen kan leiden tot een omgekeerde wereld. De tegenbeweging begint op de vloer waar mensen dagelijks lopen: de sociale basis.

Met sociale basis bedoelen we alle gewone verbanden en plekken waarin mensen elkaar tegenkomen, zien en ondersteunen:

- Gezinnen, families, buren en vrienden;
- Verenigingen, clubs, geloofsgemeenschappen, belangenorganisaties;
- Basisvoorzieningen zoals scholen, kinderopvang, huisartsenpraktijken, sportclubs, bibliotheken, buurthuizen, inloophuizen, ontmoetingsplekken.

Deze basis is geen romantisch extra. Ze is de dragende vloer onder het hele sociaal domein. Zonder die vloer wordt elke voorziening zwaarder, duurder en kwetsbaarder. Problemen worden dan pas zichtbaar als ze groot zijn, en ondersteuning komt pas op gang als er al veel is misgelopen.

Een sterke sociale basis:

- Vangt kleine scheuren op voordat het breuken worden;
- Zorgt dat mensen minder snel geïsoleerd raken;
- Maakt het makkelijker om steun te accepteren, omdat die via vertrouwde wegen komt;
- Geeft professionals een netwerk om op terug te vallen.

De vraag is dus niet óf we in sociale basis en publieke ruimte moeten investeren, maar hoe we dat gericht en standvastig doen.

## Wat er misgaat als we de basis overslaan

In veel gemeenten zien we een patroon dat steeds terugkeert:

- Als het financieel krappert, wordt er gesneden in wijkverpleegkundigen, jongerenwerkers, buurthuizen, sportstimuleringsprojecten, inloophuizen, buurtrestaurants;
- Tegelijkertijd nemen de kosten voor gespecialiseerde zorg, crisisopvang en zware trajecten toe;
- Vervolgens klinkt de roep om “meer preventie”, maar zonder dat de plekken die preventie belichamen structureel worden versterkt.

Voor inwoners en professionals voelt dit als een vorm van zelfondermijning. De plekken waar je vroeg kunt signaleren, dichtbij kunt helpen en laagdrempelig kunt ondersteunen, worden juist verzwakt. We repareren achteraf wat we eerder hebben laten scheuren.

Voor iemand als Jamal uit het vorige hoofdstuk betekent dat bijvoorbeeld:

- Geen jongerenwerker meer op het pleintje waar hij rondhangt;
- Een sportclub die moeite heeft om de contributie laag te houden;
- Een school die weinig uren heeft voor mentorcontact omdat de formatie krap is;
- Een wijkteam dat steeds meer tijd achter het bureau moet zitten.

Dan is het bijna onvermijdelijk dat hij uiteindelijk pas in beeld komt als het misgaat – en dan in een duur en zwaar traject.

## Zorg om de hoek organiseren

Als we het menen dat we vanuit de leefwereld willen werken, moeten we zorg en ondersteuning zo organiseren dat ze letterlijk “om de hoek” zijn. Dat betekent niet dat alles klein of

buurtgebonden moet worden, maar wel dat er dichtbij mensen een stevig netwerk is waar zij terecht kunnen.

Zorg om de hoek is meer dan een voorziening dichtbij. Het is een omgeving waarin mensen elkaar kunnen tegenkomen, waarin kinderen gezien worden, waarin ouders niet eerst een formulier hoeven in te vullen voordat iemand vraagt hoe het gaat. Een buurthuis, schoolplein, wasserette, bibliotheek of buurtrestaurant is dan niet de omlijsting van beleid, maar een deel van de oplossing zelf.

Zorg om de hoek heeft een paar kenmerken:

- Fysieke nabijheid. Mensen hoeven niet altijd naar een kantoor aan de rand van de stad; er zijn spreekuren op school, in de wijk, bij de huisarts, in het buurthuis.
- Relationale continuïteit. Mensen zien zoveel mogelijk dezelfde gezichten. Ze hoeven hun verhaal niet telkens opnieuw te doen aan steeds wisselende professionals.
- Ruimte voor maatwerk. Professionals in de wijk hebben handelingsruimte om samen met mensen, zonder eindeloze afstemming, oplossingen uit te proberen.
- Verbinding met informele netwerken. Wijkteams, huisartsen en scholen werken actief samen met vrijwilligers, buurtinitiatieven en ervaringsdeskundigen, niet als bijzaak maar als onderdeel van hun aanpak.
- Zichtbare aanwezigheid. Professionals zijn ook te zien buiten afspraken om: op het plein, in de school, in het buurthuis. Ze zijn aanspreekbaar als mens, niet alleen als functie.

Dit vraagt om andere keuzes in organisatie en financiering dan we nu vaak maken. Maar het begint met een andere manier van kijken: wie is er al om de hoek, wat gebeurt daar, en hoe kunnen we daarop voortbouwen in plaats van er overheen te organiseren?

### Drie vensters op hetzelfde plein

Om dit concreter te maken, kijken we eens naar één plein in een wijk, maar dan door drie verschillende brillen.

#### Het venster van een inwoner.

Je ziet een plek waar kinderen spelen, jongeren rondhangen, ouderen op bankjes zitten, honden worden uitgelaten. Je voelt of het prettig is om er te zijn. Je ziet wie met wie praat, wie alleen zit, wie steeds ruzie heeft.

#### Het venster van een professional.

Je ziet een plek waar je jongeren kunt aanspreken zonder officiële afspraak, een moeder kunt spreken die nooit naar het spreekuur komt, een oudere man kunt uitnodigen voor de wandelgroep. Je ziet signalen, kansen, kwetsbaarheid.

#### Het venster van een beleidsmaker of bestuurder.

Je ziet een plek waar veiligheid, gezondheid, leefbaarheid, participatie en jeugd samenkomen. Een plek die vaak in meerdere beleidsnota's voorkomt, maar als kostenpost of risico. Je ziet de vraag: investeren we hier bewust in, of laten we het aan "de loop der dingen" over?

Het plein zelf verandert niet als de bril wisselt. Wat verandert, is de betekenis die we eraan geven – en dus welke besluiten we nemen.

### Van analyse naar beweging

Dit hoofdstuk laat zien dat zorg om de hoek geen romantisch beeld is, maar dagelijkse werkelijkheid. Zelfs in een sterk "gesystemiseerd" sociaal domein ontstaan overall informele

netwerken en vormen van nabijheid. De vraag is niet of ze er zijn, maar of we ze erkennen, versterken en er bewust mee samenwerken.

De beweging waar we in de volgende hoofdstukken verder op ingaan, begint met drie simpele maar ingrijpende vragen:

1. Waar spelen de belangrijke stukken van het leven zich af in onze gemeente of wijk?
2. Welke mensen en plekken zijn daar nu al betekenisvol, zonder dat ze zo heten in onze schema's?
3. Hoe kunnen we onze tijd, aandacht, middelen en regels zó organiseren dat zij meer ruimte krijgen in plaats van minder?

Zorg om de hoek betekent niet dat we ophouden met organiseren, plannen en verantwoorden. Het betekent wel dat we die activiteiten in dienst stellen van wat er op straat, in huis en op school gebeurt – en niet andersom.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Welke plek in jouw buurt voelt voor jou als “zorg om de hoek” – een plek waar je terecht kunt of je gezien voelt, zonder dat er een officiële afspraak is?
- Wat zou er gebeuren als die plek zou verdwijnen, minder open zou zijn of minder mensen zou trekken?

#### Voor professionals en teams

1. Waar ben jij het liefst aanwezig in de wijk als je niet gebonden bent aan je agenda of kantoortijd? Hoe vaak lukt het werkelijk om daar te zijn?
2. Welke twee mensen of initiatieven in jouw buurt zijn cruciaal als het gaat om zorg om de hoek? Hoe werk je nu met hen samen, en wat zou er beter kunnen?

#### Voor leidinggevend, managers en bestuurders

- Als je jouw begroting en formatie langsloopt: welke onderdelen zorgen er concreet voor dat er zorg om de hoek is, en welke vooral voor zorg op afstand?
- Welke eerste, realistische beslissing kun je nemen die ervoor zorgt dat er één plek, één functie of één initiatief in de publieke ruimte sterker wordt, in plaats van kwetsbaarder?

In het volgende hoofdstuk verdiepen we dit thema door te kijken naar preventie als “de wortels van de boom”. Daarin verbinden we de verhalen van pleinen, wasserettes en scholen met de vraag hoe we structureel kunnen investeren in wat mensen staande houdt, nog voordat de storm losbarst.

## De boom buigen als hij jong is

### Hoofdstuk 5 – Preventie: de wortels van de boom

Wie een boom bewondert, kijkt meestal naar de kroon: het bladerdak, de bloemen, soms de vruchten. Pas als een storm de stam doet kraken of een droogte de bladeren doet verdorren, vragen we ons af hoe het eigenlijk met de wortels zit. In het sociaal domein gaat het vaak net zo. We richten onze aandacht op zichtbare problemen, maatregelen en voorzieningen – op de “kroon”. Preventie wordt dan een hoofdstuk achter in een beleidsplan, geen dragend onderdeel van de dagelijkse praktijk.

In dit hoofdstuk draaien we het beeld om. We gebruiken de boom als metafoor om anders naar preventie te kijken: niet als project, maar als wortelstelsel van het samenleven. We verkennen wat dat betekent voor inwoners, professionals en bestuurders, en wat er misgaat als we de wortels blijven verwaarlozen.



### De boom: kroon, stam en wortels

Stel je een boom voor in het midden van een wijk.

De kroon – met bladeren en takken – staat voor alle zichtbare vormen van hulp en zorg: wijkteams, jeugdhulp, Wmo-ondersteuning, schuldhulpverlening, beschut werk, crisisopvang. Hier gaat veel aandacht naartoe, zeker als het stormt.

De stam staat voor de professionals en organisaties die de verbinding maken: zij dragen de last, vertalen beleid naar praktijk en brengen hulp naar mensen toe.

De wortels staan voor alles wat mensen staande houdt nog vóóordat er hulp nodig is: familie en vrienden, burens, scholen, werkplekken, sportclubs, geloofsgemeenschappen, bibliotheken,

buurthuizen, speeltuinen, wasserettes, wijkrestaurants, en de manier waarop we met elkaar omgaan.

Zolang de wortels gezond zijn, kan de boom schokken opvangen. Een windvlaag, een droge periode, een keer snoeien – hij kan het hebben. Maar als de wortels langzaam worden doorgezaagd of uitgedroogd, helpt geen enkele noodgreep aan de kroon op de lange termijn. Dan wordt elke storm een crisis.

Preventie gaat in deze metafoor niet over een paar nieuwe blaadjes in de kroon, maar over het verdiepen, voeden en beschermen van het wortelstelsel.

Wie bezuinigt op de wortels, bezuinigt zelden op problemen; hij verplaatst ze. Minder jongerenwerk betekent niet minder spanning op straat. Minder buurtwerk betekent niet minder eenzaamheid. Minder ruimte in scholen, buurthuizen en publieke ontmoeting betekent meestal dat dezelfde vraag later, zwaarder en duurder terugkomt bij jeugdhulp, Wmo of crisiszorg. Preventie is daarom geen vriendelijke bijlage bij een begroting, maar een keuze over wat je als samenleving wilt dragen voordat het misgaat.

### Hoe we preventie klein hebben gemaakt

In beleidstaal klinkt iedereen positief over preventie. “Voorkomen is beter dan genezen”, “we zetten in op de voorkant”, “we investeren in de sociale basis”. Maar in de praktijk wordt preventie vaak versmald tot:

- Een voorlichtingscampagne,
- Een tijdelijk project,
- Een apart programma voor “risicogroepen”,
- Een losse activiteit (zoals een weerbaarheidstraining of een ouderavond).

Dat zijn op zichzelf geen slechte dingen. Maar als preventie alleen in dit soort acties zit, blijft de boom dezelfde – met hetzelfde zwakke wortelstelsel. We hangen er hooguit een paar nieuwe slingers in.

Preventie wordt klein op drie manieren:

1. Tijdelijkheid. Het wordt georganiseerd als project met begin- en einddatum, afhankelijk van subsidies en pilots. Als de pot leeg is, stopt het.
2. Doelgroepdenken. We richten ons op een afgebakende groep, bijvoorbeeld “risicjongeren”, en vergeten de alledaagse context waarin iedereen opgroeit, leeft en ouder wordt.
3. Afstand tot het gewone leven. Activiteiten vinden vaak plaats in aparte ruimtes, met aparte mensen, los van school, werk, buurt of vrijetijd.

Zo wordt preventie een bijlage, geen fundament.

### De wortels in beeld brengen

Een andere kijk op preventie begint met een simpele vraag: wat houdt mensen in deze wijk, in dit dorp, in deze stad eigenlijk overeind?

De antwoorden zijn vaak concreet en nabij:

- Een vertrouwde huisarts die je serieus neemt;
- Een school waar leerkrachten de thuissituatie een beetje kennen;
- Een sportclub die een kind met weinig geld tóch laat meedoen;

- Een buurvrouw die even oplet als jij laat thuiskomt;
- Een jongerenwerker die op straat aanspreekbaar is;
- Een werkgever die meedenkt als het thuis moeilijk is;
- Een buurtrestaurant waar je goedkoop kunt eten en mensen ontmoet;
- Een kerk, moskee of buurtkamer waar je gezien wordt.

Dat zijn wortels. Daar ontstaan eerste signalen, daar worden mensen opgevangen, daar wordt schaamte kleiner en vertrouwen groter. Het zijn geen “projecten” maar relaties en plekken die over jaren zijn gegroeid.

De vraag voor het sociaal domein is: kennen we deze wortels echt?

- Staat er ergens in de organisatie een “sociale kaart” die meer is dan een lijst met officiële voorzieningen?
- Weten professionals wie de sleutelfiguren zijn in buurten en gemeenschappen?
- Worden deze mensen en plekken ook gezien, gevoed en beschermd als er bezuinigd moet worden?

### Wat er gebeurt als je in de wortels zaagt

Bezuinigen in het sociaal domein wordt vaak gepresenteerd als een kwestie van “efficiënter werken” en “slimmer inkopen”. Maar in de praktijk komen de eerste klappen opvallend vaak terecht bij de wortels:

- Buurthuizen sluiten of gaan minder open;
- Jongerenwerk en straathoekwerk worden afgeschaald;
- Sociaal werk in de wijk wordt ingeroosterd op projectbasis;
- Taalhuizen, inlopen, ontmoetingsplekken verliezen structurele financiering;
- Ondersteunende functies rond school (zoals schoolmaatschappelijk werk) worden uitgekleeft.

Op korte termijn levert dat ogenschijnlijk geld op. Op lange termijn vergroot het de druk op de kroon. Want waar moeten mensen naartoe als het thuis moeilijk wordt, als er schulden ontstaan, als een kind dreigt uit te vallen, als iemand eenzaam wordt?

Dan blijft vaak maar één optie over: via het loket de zorg in. Waarvoor we dan dure voorzieningen moeten inzetten, met meer regels, meer drukte en meer frustratie bij alle betrokkenen. We zagen in hoofdstuk 3 al hoe het loket dan een universum wordt. Hier zien we de voedingsbodem van dat universum: een boom waarvan de wortels verwaarloosd zijn, zodat alle last naar de kroon verschuift.

### Preventie als dagelijkse praktijk

Als we preventie serieus nemen als wortelwerk, verschuift de aandacht van losse projecten naar dagelijkse praktijk op drie niveaus:

#### 1. Het leven van mensen zelf.

Hoe maken we het mensen mogelijk om gezonde keuzes te maken, sociale contacten te onderhouden, hulp te vragen zonder schaamte, talenten te ontwikkelen?

Hoe zorgen we voor betaalbare woningen, veilige straten, toegankelijke scholen, begrijpelijke informatie?

#### 2. De basisvoorzieningen.

Hoe richten we onderwijs, kinderopvang, huisartsen, wijkteams, sportclubs en bibliotheken in als plekken die vroeg signaleren en ondersteunen?

Hoe zorgen we dat professionals tijd en ruimte hebben voor het “niet direct declarabele” werk: gesprekken, kopjes koffie, aanwezigheid?

3. De publieke ruimte en gemeenschap.

Hoe maken we pleinen, parken, buurthuizen, kerken, moskeeën, dorpshuizen en buurtkamers tot plekken waar mensen vanzelfsprekend samenkomen?

Hoe ondersteunen we bewonersinitiatieven zónder ze meteen in een zwaar subsidie- of verantwoordingsjasje te drukken?

Preventie wordt dan minder een vraag naar het “juiste instrument” en meer een vraag naar de kwaliteit van het samenleven.

### De rol van professionals in de wortels

Professionals in het sociaal domein worden vaak beoordeeld op wat ze zichtbaar doen in de kroon: hoeveel casussen, hoeveel trajecten, welke resultaten. Maar hun preventieve kracht zit juist vaak in de wortels:

- De schoolmaatschappelijk werker die al lang vertrouwensbanden heeft in gezinnen;
- De jongerenwerker die weet wie kwetsbaar is nog voordat een naam in een systeem verschijnt;
- De wijkverpleegkundige die merkt dat een mantelzorger op het randje loopt;
- De maatschappelijk werker die in het buurthuis aanwezig is, ook als er geen officiële aanmelding is.

Die rol is moeilijk in tabellen te vangen, maar cruciaal. Het vraagt om:

- Stabiele teams met weinig personeelwisselingen;
- Ruimte in roosters voor “onzichtbaar” werk;
- Vertrouwen van leidinggevendenden dat aanwezigheid en relatie-opbouw óók werk is, zelfs als het niet direct meetbaar is.

Wanneer we professionals reduceren tot uitvoerders van trajecten en producten, snoeien we onbedoeld in de wortels waar zij juist het verschil maken.

### Investeren tegen de intuïtie in

Een van de lastigste aspecten van echte preventie is dat het vaak tegen onze korte-termijn intuïtie ingaat.

Als er een direct financieel probleem is, voelt het logisch om te bezuinigen op dingen waarvan de effecten minder zichtbaar zijn: ontmoetingsplekken, buurtwerk, preventieve programma's.

Als een incident het nieuws haalt, voelt het logisch om snel te roepen om meer regels, meer controle, meer registratie – ook al weten we dat al die extra lagen professionals verder van de leefwereld af duwen.

Echte preventie vereist het omgekeerde:

- Juist in financieel moeilijke tijden blijven investeren in de wortels, omdat we weten dat anders de druk in de kroon explodeert;

- Juist na incidenten niet alleen nieuwe regels maken, maar vooral kijken waar de wortels waren verzwakt: welke signalen misten we, welke relaties waren er niet (meer), wie hoorde niet bij een netwerk?

Dat vraagt lef van bestuurders en managers, maar ook van raden, toezichthouders en landelijke wetgevers. Preventie is geen bezuinigingsinstrument, maar een andere ordening van wat we belangrijk vinden.

### De boom anders tekenen

Veel organisaties en gemeenten hebben schema's en plaatjes van het sociaal domein. Vaak zijn dat stroomschema's, organisatiemodellen of piramides. Een uitnodiging van dit hoofdstuk is om er een boom naast te tekenen.

- Schrijf bij de wortels de namen van concrete plekken, mensen en initiatieven in jouw gemeente die veel betekenen vóóordat hulp officieel in beeld is.
- Schrijf in de stam de professionals en teams die de verbinding vormen tussen basis en zorg.
- Schrijf in de kroon de voorzieningen waar jullie veel energie en geld aan besteden.

En stel jezelf dan vragen als:

- Welke wortels geven deze boom werkelijk kracht, en hoe kwetsbaar zijn ze?
- Waar gaat nu het meeste geld en bestuurlijke aandacht naartoe – naar de wortels, de stam of de kroon?
- Wat gebeurt er als er een storm komt – welke wortels zorgen dat mensen niet meteen omvallen, en krijgen die wortels de waardering die daarbij hoort?

Deze eenvoudige oefening kan meer in beweging zetten dan een stapel beleidsnotities. Het maakt zichtbaar dat preventie niet het vijfde bolletje in een figuur is, maar de bodem waarin alles wortelt.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers:

- Als je jouw eigen leven of dat van de mensen die je vertegenwoordigt bekijkt: wat zijn de "wortels" die hen overeind houden? Welke mensen of plekken zijn doorslaggevend geweest voordat er hulp nodig was?
- Zijn er wortels die onder druk staan of dreigen te verdwijnen (buurthuis, club, contactpersoon)? Wat zou er gebeuren als dat echt wegvalt?

#### Voor professionals en teams:

- Welke relaties en plekken in jouw werk beschouw je als jouw wortelwerk – de dingen die niet direct in een productcode passen, maar waarvan je weet: dóór dit loopt het niet uit de hand?
- Wat heb jij nodig van je organisatie om dat werk niet als bijzaak te hoeven doen, maar als wezenlijk onderdeel van je functie?

#### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders:

- Als je de metafoor van de boom gebruikt op jouw begroting, beleidsagenda of jaarplan: hoeveel is gericht op de kroon, hoeveel op de stam en hoeveel op de wortels?
- Welke concrete keuze – hoe klein ook – kun je binnen het komende jaar maken die de wortels versterkt: een buurtfunctie structureel financieren, een jongerenwerkplek borgen, een school- of buurtproject verankeren in plaats van alles een pilot maken?

In het volgende hoofdstuk schakelen we over naar een meer verhalende vorm. We verkennen het “huwelijk” tussen overheid en inwoners als parabel voor het sociaal domein: wat gebeurt er als verwachtingen uit elkaar lopen, en wat vraagt dat van ons als we opnieuw een duurzame relatie willen aangaan?

## Samen durven kijken naar morgen

### Hoofdstuk 6 – Het huwelijk en het sociaal domein

Er was eens een land waarin de overheid en haar inwoners besloten met elkaar te trouwen. Het was geen romantisch sprookje, maar het leek er soms wel een beetje op. De overheid beloofde veiligheid, zorg en kansen. De inwoners beloofden zich in te zetten voor werk, voor elkaar, voor hun buurt. Het werd een huwelijk met grote woorden: solidariteit, vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid.

In de jaren daarna werden de kinderen geboren: wetten, regelingen, voorzieningen, organisaties. Er kwamen scholen, ziekenhuizen, uitkeringen, wijkteams. Aan de buitenkant leek het een stevig huishouden. Maar zoals in veel huwelijken gebeurde er iets gestaag en bijna ongemerkt: verwachtingen begonnen te schuiven, woorden gingen iets anders betekenen, kleine irritaties bleven liggen. In dit hoofdstuk gebruiken we het beeld van een huwelijk om anders te kijken naar de relatie tussen overheid en inwoners in het sociaal domein – en naar wat er nodig is om die relatie te vernieuwen.



### De eerste verliefdheid

In de beginjaren van de verzorgingsstaat leek het alsof de overheid vooral “geeft” en inwoners vooral “ontvangen”. De overheid was de sterke partner die werk, inkomen en zorg mee hielp dragen. De inwoners vertrouwden erop dat als het misging – ziekte, werkloosheid, ouderdom – de overheid er zou zijn.

Het was een tijd van wederopbouw, groeiende welvaart en het geloof dat vooruitgang maakbaar was. Net als in een jong huwelijk was er veel vanzelfsprekendheid:

- De overheid wist wat goed was en organiseerde dat;
- De meeste inwoners hadden voldoende vertrouwen om dat prima te vinden;

- Er was minder diversiteit in leefwijzen en minder afstand tussen “systeem” en dagelijks leven.

In die fase werden veel fundamenteën gelegd waar we nu nog op leunen. Maar zoals in ieder huwelijk dat ouder wordt, komt ooit de dag dat de partners merken: we zijn veranderd, en de wereld om ons heen ook.

### De fase van verkeerde verwachtingen

Gaandeweg ontstond er een ander soort dynamiek. De overheid merkte dat de kosten stegen, de samenleving complexer werd en de kritiek toenam. Inwoners merkten dat regels ingewikkeld werden, loketten ondoorzichtig en procedures traag.

Net als in een huwelijk waarin beide partners druk krijgen, gaan verwachtingen schuiven:

- De overheid verwacht meer “eigen verantwoordelijkheid”. De inwoner moet meer zelf doen, een netwerk hebben, zelfredzaam zijn.
- De inwoner verwacht tegelijkertijd dat de overheid blijft doen wat ze ooit beloofde: zorgen dat je niet valt, dat er hulp is als het niet gaat, dat je niet verdwalen hoeft in systemen.

Beide verwachtingen zijn niet onredelijk, maar botsen in de praktijk. Het klinkt dan zo:

- Overheid: “We kunnen dit niet meer allemaal voor jullie regelen, we moeten het samen doen.”
- Inwoner: “Maar ik ben al aan het zwemmen, en nu halen jullie de zwemlijn weg.”

Daarmee sluipt er iets in de relatie wat je in huwelijken ook ziet: stil verwijt. De overheid voelt zich overvraagd, de inwoner voelt zich in de steek gelaten.

### De taal van het afstandelijke huwelijk

Je kunt vaak aan taal horen hoe een relatie ervoor staat. In een fijn huwelijk wordt veel in gewone woorden gesproken: “Hoe is het?”, “Wat heb je nodig?”, “Zal ik je helpen?” In een moeizaam huwelijk komen er meer zinnen als “Je moet toch begrijpen dat...” of “Ik heb toch gezegd dat...”.

In het sociaal domein is dat niet anders. Er is taal die nabijheid schept, en taal die afstand creëert. Vergelijk:

- “We willen samen met u kijken wat helpt” met “We gaan beoordelen of u in aanmerking komt”.
- “Wat heeft u nodig om het thuis vol te houden?” met “Welke ondersteuningsvraag heeft u precies?”
- “We maken een plan dat bij u past” met “We doorlopen de stappen uit het traject”.

De tweede zinnen zijn niet per se slecht bedoeld, maar dragen de toon van een huwelijk waarin de formele afspraken belangrijker zijn geworden dan de verbinding. De relatie wordt dan vooral beheerd, niet geleefd.

In veel gesprekken in het sociaal domein hoor je die spanning. Inwoners voelen aan of ze echt als mens worden aangesproken, of als drager van een probleem dat in een systeem moet worden geplaatst. Professionals voelen aan of ze ruimte hebben om menselijk te zijn, of vooral protocollen moeten volgen.

## Relatietherapie: wie zit waar aan tafel?

Als een huwelijk vastloopt, is relatietherapie soms een uitweg. Niet om een kant gelijk te geven, maar om de gesprekstafel anders in te richten. In het sociaal domein zou je kunnen zeggen: we hebben relatietherapie nodig tussen overheid en inwoners.

Maar wie zit er dan aan tafel?

- De inwoner die hulp nodig heeft of iemand vertegenwoordigt.
- De professional die dagelijks met hem of haar te maken heeft.
- De leidinggevende of manager die de context van regels, geld en organisatie kent.
- De bestuurder die beslissingen neemt over koers en prioriteiten.

In de praktijk zijn die werelden vaak van elkaar gescheiden. De inwoner spreekt met de professional, de professional met zijn leidinggevende, de leidinggevende met de bestuurder, de bestuurder met de raad. Elke stap voegt iets toe, maar haalt ook iets weg. Aan het eind van de keten praten we over “casuïstiek” met iemand die niet aan tafel zit.

Echte relatietherapie in het sociaal domein zou betekenen:

- Dat we mensen met verschillende rollen vaker letterlijk bij elkaar brengen;
- Dat we niet alleen over elkaar spreken, maar met elkaar;
- Dat bestuurders en managers niet alleen cijfers zien, maar ook de gezichten en verhalen erachter – en dat inwoners zien welke dilemma’s er spelen aan de kant van bestuur en organisatie.

In zo’n gesprek is de vraag niet “wie heeft schuld?”, maar “hoe zijn we hier samen in beland, en wat is ieders deel in de weg vooruit?”.

## Onuitgesproken beloften

Veel frustraties in het sociaal domein gaan over beloften die nooit hard zijn uitgesproken, maar wel gevoeld. Inwoners voelen: “Als er echt iets misgaat, zijn jullie er voor mij.” Overheden voelen: “Als we ons best doen, mogen we ook rekenen op begrip en medewerking.” Professionals voelen: “Als ik zorgvuldig werk, staan mijn leidinggevende en bestuur achter me.”

Als het misgaat, breken deze onuitgesproken beloften:

- De inwoner voelt zich afgewezen, niet geloofd, niet gezien.
- De professional voelt zich niet gesteund als het spannend wordt.
- De bestuurder voelt zich alleen gelaten als de kritiek losbarst.

Daarom is het belangrijk om in het “huwelijk” van het sociaal domein te praten over wat we wél en niet kunnen beloven:

- We kunnen niet beloven dat er voor elk probleem direct een perfecte oplossing is.
- We kunnen wel beloven dat we luisteren, eerlijk zijn over mogelijkheden en beperkingen, en meedenken over wat binnen en buiten het systeem mogelijk is.
- We kunnen niet beloven dat er nooit fouten worden gemaakt.
- We kunnen wel beloven dat we fouten erkennen, ervan leren en mensen niet laten vallen.

Heldere, eerlijke beloften scheppen misschien minder spectaculaire verwachtingen, maar bouwen wel duurzame relaties.

## Van verwijt naar wederkerigheid

In een huwelijk dat onder spanning staat, ontstaan snel rollen: de één voelt zich slachtoffer, de ander dader; de één voelt zich controleur, de ander beklaagde. In het sociaal domein zie je vergelijkbare patronen:

- Inwoners voelen zich soms machteloos en gaan hun verhaal steeds harder vertellen.
- Overheden en organisaties voelen zich aangevallen en reageren met extra procedures, regels en communicatieplannen.
- Professionals zitten er tussenin en kunnen alle kanten op trekken: meeschreeuwen met inwoners, meegaan met systeemreflexen, of proberen stiller te worden om niet verpletterd te raken.

Wederkerigheid betekent hier niet dat iedereen evenveel kan doen, maar dat iedereen wordt erkend in wat hij of zij wél kan bijdragen. Bijvoorbeeld:

- Inwoners en hun vertegenwoordigers brengen ervaringen en perspectieven in, denken mee over wat wérkt en wat niet, en geven signalen af over de effecten van beleid.
- Professionals brengen vakmanschap in, kennen de verhalen op straat en in gezinnen, en kunnen meedenken over realistische oplossingen.
- Leidinggevenden en managers kunnen ruimte maken of dichtzetten: zij beslissen hoe strak er gestuurd wordt, hoeveel vertrouwen teams krijgen, hoeveel tijd er is om te leren.
- Bestuurders en raadsleden kunnen kiezen voor een horizon: investeren we in wortels en pleinen, of blijven we vooral achteraf blussen?

Wederkerigheid groeit als iedereen merkt: mijn stem doet ertoe, maar ik ben niet de enige hoofdpersoon.

## Een nieuw huwelijkscontract

Stel dat overheid en inwoners opnieuw met elkaar zouden gaan zitten om hun “huwelijkse voorwaarden” te herschrijven, speciaal voor het sociaal domein. Hoe zouden die er dan uit kunnen zien? Denk aan clausules als:

- We spreken af elkaar niet als klant en leverancier te behandelen, maar als partners in een gedeelde opdracht: een leefbare wijk, een rechtvaardige samenleving, een menselijk vangnet.
- We spreken af dat we problemen zo vroeg mogelijk samen op tafel leggen, zonder schaamte en zonder politieke of institutionele spelletjes.
- We spreken af dat we bij spannende keuzes uitleggen hoe we daartoe zijn gekomen, in woorden die iedereen kan begrijpen.
- We spreken af dat we investeren in het onderhouden van onze relatie – niet alleen in crisistijd, maar juist ervoor: door elkaar te ontmoeten op pleinen, in buurthuizen, in scholen, in gesprekken die niet gaan over incidenten.

Zo'n contract is natuurlijk geen juridisch, maar een moreel kompas. Het vraagt om concrete vertaling: in participatievormen die echt zijn, in cliëntenraden en jongerenraden die niet voor de vorm bestaan, in gesprekken waarin bestuurders niet alleen zenden, maar ook ontvangen.

## Liefde in kleine gebaren

Het gevaar van grote metaforen is dat ze zwaar kunnen worden. Een huwelijk, een contract, relatietherapie – het klinkt allemaal nogal groot. In het dagelijks leven van het sociaal domein, net als in een echt huwelijk, zit de kwaliteit juist in kleine gebaren:

- De professional die net even langer blijft zitten omdat hij voelt dat iemand zijn verhaal nog niet kwijt is.
- De beleidsmaker die niet alleen cijfers presenteert, maar een inwoner uitnodigt om zelf te vertellen.
- De bestuurder die in een raadsvergadering hardop zegt: “Hier hebben we het niet goed gedaan, en dit gaan we anders doen.”
- De inwoner die ondanks een slechte ervaring wél weer durft mee te doen aan een gesprek, en eerlijk vertelt wat hem of haar heeft geraakt.

Die kleine gebaren kun je niet centraal organiseren, maar wel mogelijk maken. Door tijd te geven, vertrouwen te schenken, fouten toe te staan en verhalen toe te laten.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Als je terugkijkt op jouw contact met de gemeente of andere organisaties: wanneer voelde het als een echt gesprek tussen partners, en wanneer meer als een eenzijdige procedure? Wat maakte het verschil?
- Welke ene boodschap zou jij, namens de mensen die je vertegenwoordigt, in een “nieuw huwelijkscontract” tussen overheid en inwoners willen zetten?

#### Voor professionals en teams

- In welk moment van de dag voelt jouw werk het meest als “relatie” en het minst als “systeem”? Wat doe je dan precies anders?
- Welke zin of vraag kun jij morgen vaker gebruiken in gesprekken met inwoners, waardoor je meer als partner naast iemand staat in plaats van tegenover hem of haar?

#### Voor leidinggevend, managers en bestuurders

- Hoe vaak hoor jij rechtstreeks verhalen van inwoners en professionals – niet gefilterd via memo’s, rapporten of presentaties? Wat doet dat met je keuzes?
- Als je één element zou mogen toevoegen aan het “huwelijk” tussen jouw organisatie en inwoners (bijvoorbeeld een vast gesprek, een structurele vorm van samen denken, een ander soort bijeenkomst), wat zou dat zijn?

In het volgende deel verschuiven we het perspectief opnieuw. We richten ons dan expliciet op de systeemiaag: de regels, structuren en bestuurlijke logica die dit huwelijk beïnvloeden. We onderzoeken hoe die logica soms de omgekeerde wereld in stand houdt, en hoe we haar kunnen kantelen zonder het hele huis af te breken.

## Wanneer noodzaak beleid wordt

### Hoofdstuk 7 – De verkeerde afslag in het sociaal domein

In de vorige delen hebben we vooral gekeken vanaf de straatkant: naar het leven thuis, op school, in de wijk, bij het plein en het loket. In dit deel draaien we ons langzaam om en kijken achter de schermen naar de systeemiaag: de wereld van regels, geldstromen, bestuurlijke reflexen en organisatievormen. Dit hoofdstuk gaat over een ongemakkelijke vraag: op welk moment zijn we in het sociaal domein een verkeerde afslag genomen? Niet één datum, niet één wet, maar een manier van denken die ons steeds verder wegleidt van wat we eigenlijk wilden.

We doen dat niet om achteraf schuldigen aan te wijzen, maar om patronen te herkennen die nog steeds actief zijn. Pas als we zien welke afslagen ons op doodlopende wegen hebben gebracht, kunnen we bewust andere keuzes maken.



## De drie beloften van de decentralisaties

Toen gemeenten rond 2015 meer verantwoordelijkheid kregen voor jeugdhulp, Wmo en participatie, stonden er drie grote beloften op de borden langs de weg:

1. Dichterbij: ondersteuning zou dichterbij inwoners worden georganiseerd, met meer oog voor de lokale context.
2. Eenvoudiger: minder verkokering, minder loketten, meer samenhang.
3. Goedkoper: met hetzelfde of minder geld zouden we het beter en efficiënter doen.

Die drie beloften bij elkaar waren op papier aantrekkelijk. Maar in de praktijk vormden ze een spanningsdriehoek. Want:

- Dichterbij organiseren vraagt tijd, relaties en investeringen in de sociale basis;
- Eenvoud vraagt het durven schrappen van regels en structuren, niet alleen het toevoegen van nieuwe;
- Goedkoper vraagt beheersing, controle en soms harde keuzes.

Veel gemeenten kozen – vaak onder druk van landelijke kaders en financiën – voor een route waarin de derde belofte (goedkoper) dominant werd. De andere twee mochten, maar binnen het beschikbare budget en met behoud van een sterk gevoel van grip. Daar, in die prioriteitenkeuze, ligt een belangrijke verkeerde afslag.

### Van transformatie naar transactie

Aan het begin van de decentralisaties werd veel gesproken over transformatie. Het moest echt anders: minder zorgconsumptie, meer normaliseren, meer eigen kracht, meer samen doen. In de praktijk werd die transformatietaal al snel vermengd met een sterke nadruk op inkoop en contractering.

Gemeenten gingen – vaak in korte tijd – grote delen van het sociaal domein via aanbestedingen organiseren. Zorg en ondersteuning werden producten; organisaties werden aanbieders; afspraken werden vastgelegd in contracten met tarieven, volumes en prestatie-indicatoren.

Op zich is het logisch om afspraken vast te leggen. Maar als het zwaartepunt van de vernieuwing komt te liggen bij contracten en prijzen in plaats van bij relaties en inhoud, gebeurt er iets:

- De transformatie wordt een transactie. Het gesprek verschuift van “wat is goed voor onze inwoners?” naar “tegen welke prijs leveren we welke producten?”.
- Professionals raken op afstand van de onderhandeling over ruimte; die wordt gevoerd tussen inkopers en bestuurders.
- Inwoners worden klanten van een “aanbieder”, in plaats van burgers met een gedeeld recht op publieke voorzieningen.

De verkeerde afslag zit niet in het feit dát er wordt ingekocht, maar in de gedachte dat je een samenleving kunt hervormen via spreadsheets en productcodes.

### De rampenlogica: sturen op crisis in plaats van horizon

In veel gemeenten is het sociaal domein de afgelopen jaren vooral zichtbaar geworden op momenten van crisis: tekorten, wachtlijsten, incidenten, rapporten, Kamervragen. Die incidentgedreven aandacht heeft een eigen logica voortgebracht, die we hier “rampenlogica” noemen.

Rampenlogica heeft een paar vaste kenmerken:

- Problemen worden pas echt serieus genomen als ze urgent, zichtbaar en politiek pijnlijk zijn.
- De reactie is vaak kort cyclisch: taskforces, noodscenario's, extra controles, ad-hoc bezuinigingen.
- De vraag “hoe voorkomen we dit in de toekomst?” wordt overschaduwd door “hoe komen we dit jaar de begroting door?”

In rampenlogica is de horizon altijd dichtbij: het einde van het kwartaal, het begrotingsjaar, de volgende verkiezingen. De energie gaat zitten in overleven en uitleggen, niet in koers vasthouden.

Voor professionals en inwoners betekent dat:

- Steeds wisselende prioriteiten;
- Pilots die beginnen en stoppen;
- Regels die worden aangescherpt na incidenten;
- Weinig zekerheid over wat blijft.

Zo raakt de relatie tussen systeem en leefwereld steeds verder onder spanning. De verkeerde afslag hier: we zijn gaan sturen op het voorkomen van bestuurlijke rampen, in plaats van op het bouwen van een stabiele horizon.

### Snijden in de wortels om de kroon te redden

In hoofdstuk 5 hebben we de boommetafoor geïntroduceerd: wortels (sociale basis), stam (professionals en organisaties) en kroon (voorzieningen en interventies). Eén van de meest destructieve afslagen in het systeemdenken is deze: als het financieel knelt, snijden we in de wortels om de kroon overeind te houden.

Concreet betekent dat:

- Buurthuizen sluit je makkelijker dan een crisisopvang.
- Jongerenwerk schrap je makkelijker dan gesloten jeugdzorg.
- Preventieve programma's kun je "tijdelijk stopzetten", acute zorg niet.

Bestuurlijk klinkt dat rationeel: je kunt mensen niet op straat zetten, je kunt niet stoppen met behandeling. Maar op lange termijn ondergraaft het precies dat wat de druk op de kroon had kunnen verminderen.

Dit patroon – structureel investeren in dure zorg achteraf, en incidenteel of aflopend investeren in preventie en publieke ruimte – is geen toevallige verzameling foutjes. Het is een ingesleten verkeerde afslag in de systeemlogica.

### De illusie van totale beheersing

Een andere wegsplitsing ligt in onze omgang met onzekerheid. Het sociaal domein gaat per definitie over onzekerheid: levens die niet volgens plan lopen, gezinnen waar dingen misgaan, jongeren die andere routes kiezen dan gedacht. Toch proberen we die onzekerheid vaak te temmen met steeds fijnmaziger regels, protocollen en verantwoordingsystemen.

De illusie van totale beheersing uit zich in:

- Gedetailleerde prestatie-indicatoren voor werk dat bij uitstek relationeel en context gebonden is;
- Verantwoordingsdruk die groeit met elk incident, met elk kritisch rapport;
- Een neiging om uitzonderingen dicht te regelen, waardoor maatwerk extra zwaar wordt.

Op korte termijn oogt dat veilig. Op lange termijn kost het energie, tijd en vertrouwen. Professionals besteden uren aan registreren wat ze hebben gedaan, in plaats van tijd aan doen wat ze moeten doen. Inwoners merken dat de aandacht versnipperd.

De verkeerde afslag hier: we zijn onzekerheid gaan bevechten met controle, in plaats van leren er professioneel mee om te gaan.

### De kloof tussen taal en werkelijkheid

Systemen worden niet alleen gemaakt van geld en regels, maar ook van taal. In het sociaal domein hebben we een jargon ontwikkeld dat vaak meer verhult dan verheldert. Woorden als "integrale aanpak", "cliëntreis", "hulpvraag", "productieafspraken", "aan de voorkant sturen" en "draagvlak" vullen documenten en presentaties.

Maar wie het aan inwoners vraagt, hoort een andere taal:

- “Ik wil dat mijn kind gewoon naar school kan.”
- “Ik slaap slecht van de brieven en rekeningen.”
- “Ik wil niet elke keer mijn hele leven op tafel leggen.”

De verkeerde afslag zit niet in het gebruik van vaktaal op zich, maar in het moment waarop we zijn gaan geloven dat die taal de werkelijkheid is. Dat je een probleem hebt “aangepakt” als je er een beleidsprogramma met een pakkende titel aan hebt gegeven. Dat je “integraal werkt” als je een matrixdiagram hebt waarin alle domeinen met elkaar zijn verbonden.

Hoe groter de kloof tussen systeemtaal en ervaringswerkelijkheid, hoe moeilijker het wordt om eerlijk te kijken naar wat er echt gebeurt.

### Herkennen dat je verkeerd zit

In een doolhof ontstaat het meest frustrerende gevoel als je niet doorhebt dat je in rondjes loopt. In het sociaal domein zie je vaak een vergelijkbaar gevoel: iedereen loopt hard, maar toch komen we niet op de plek waar we willen zijn. Hoe herken je dan dat je op een verkeerde afslag zit?

Signalen kunnen zijn:

- Teams die zeggen: “We zijn alleen nog maar brandjes aan het blussen.”
- Inwoners die, ondanks herhaalde hervormingen, zeggen: “Voor ons is er weinig veranderd.”
- Bestuurders die merken dat ze vooral praten over tekorten en incidenten, nauwelijks over een gewenste horizon.
- Beleidsnotities die elkaar in tempo opvolgen, terwijl uitvoerders nauwelijks tijd hebben om de vorige versie te lezen, laat staan toe te passen.

Het erkennen van die signalen is geen zwaktebod, maar een begin van volwassen systeemreflectie. Pas als we durven zeggen: “We zijn hier verkeerde bochten gaan nemen”, ontstaat ruimte om de route aan te passen.

### De verkeerde afslag is geen doodlopende weg

Belangrijk om te benadrukken: een verkeerde afslag betekent niet dat alles mislukt is, of dat iedereen fout bezig is. Net als in de navigatie geldt: je kunt opnieuw berekenen. Veel waardevolle initiatieven, relaties en vormen van vakmanschap bestaan ondanks – en soms dankzij – de systeemlogica.

De kernboodschap van dit hoofdstuk is daarom tweeledig:

- We moeten de verkeerde afslagen herkennen en benoemen: de dominantie van kosten boven menselijkheid, de fixatie op transacties, de rampenlogica, het zagen in de wortels, de illusie van volledige controle, de kloof in taal.
- We hoeven het systeem niet in één keer af te breken, maar we kunnen wél bewust andere afslag nemen: kleine en grote keuzes die de zwaarte verleggen van beheersing naar vertrouwen, van crisis naar horizon, van product naar relatie.

In de volgende hoofdstukken gaan we die alternatieve route verder uitwerken. We onderzoeken hoe je systeemlogica kunt kantelen zonder chaos te veroorzaken, hoe bestuur en organisatie verruimd pragmatisme kunnen omarmen en wat dat betekent voor de dagelijkse praktijk.

## Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Als je naar de afgelopen jaren kijkt: welke veranderingen in jouw gemeente of regio voelden voor jou als “verkeerde afslag”? Wat merkte jij daarvan in het dagelijks leven?
- Welke ene systeemkeuze – een regel, een werkwijze, een sluiting, een reorganisatie – zou jij graag terugdraaien of anders vormgeven?

### Voor professionals en teams

- Waar merk jij in je dagelijkse werk dat transformatie is geworden tot transactie? Welke voorbeelden komen meteen op?
- Als je één stukje “rampenlogica” in jouw organisatie zou mogen stoppen – een reflex, een vergadering, een rapportage – wat zou dat zijn, en wat zou het opleveren?

### Voor leidinggevenden, managers en bestuurders

- Kijk naar je vergaderagenda en je belangrijkste documenten van het afgelopen jaar: hoeveel ging over crisis en tekorten, en hoeveel over horizon en principes? Wat zegt dat over jullie route?
- Welke concrete keuze kun je de komende periode maken die een andere afslag markeert – bijvoorbeeld door structureel in wortels te investeren, een verantwoordingslast te verminderen, of de taal van beleid te vereenvoudigen en te verbinden met echte verhalen?

In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op die nieuwe route: hoe we van rampenlogica naar woonlogica en leeflogica kunnen bewegen, en wat dat betekent voor de manier waarop we wonen, zorg en ondersteuning met elkaar verbinden.

## Een dak boven je hoofd hebben

### Hoofdstuk 8 – Van rampenlogica naar woonlogica

In veel gesprekken over het sociaal domein gaat het vroeg of laat over “brandjes blussen”. Tekorten, incidenten, schrijnende casussen, wachtlijsten, noodopvang. De energie gaat naar wat gister misging en morgen in de krant kan komen. In het vorige hoofdstuk noemden we dat rampenlogica: steeds reageren op het meest urgente, met korte lijnen en korte adem.

Dit hoofdstuk verkent een andere manier van kijken: woonlogica en leeflogica. In plaats van sturen op rampen, sturen we dan vanuit de vraag: hoe zorg je dat mensen gewoon goed kunnen wonen en leven? Niet als extra laag boven op de systemen, maar als vertrekpunt. We onderzoeken wat er gebeurt als we woning, buurt en dagelijks leven als kompas gebruiken in plaats van als bijzaak.



### Rampenlogica van dichtbij

Rampenlogica lijkt op het eerste gezicht daadkrachtig. Er is een acuut probleem, dus we zetten extra opvang open, regelen een taskforce, schrijven een plan van aanpak, vragen extra geld aan, scherpen regels aan. Dat kan nodig zijn – niemand wil mensen letterlijk op straat laten staan of onveiligheid laten voortwoekeren.

Maar wie iets langer meekijkt, ziet een patroon:

- Dakloze mensen die van crisisplek naar crisisplek zwerven;
- Gezinnen die elke paar maanden een ander tijdelijk adres hebben;
- Jongeren die steeds wisselen tussen opvang, logeeradressen en instellingen;
- Mensen in beschermd wonen die “klaar zijn voor uitstroom”, maar nergens een betaalbare woning vinden;
- Noodvoorzieningen die jaar op jaar “tijdelijk” zijn.

In al die situaties wordt veel gedaan, vaak met grote inzet en betrokkenheid. Maar de vraag die het systeem stuurt is zelden: hoe zorgen we dat iemand gewoon ergens rustig kan wonen? De vraag is eerder: hoe zorgen we dat niemand vandaag buiten slaapt, dat we de cijfers halen, dat de crisis beheersbaar blijft?

Rampenlogica maakt dakloosheid, instabiliteit en onveilige situaties tot een continu beheersprobleem, geen doorbreekbare toestand.

### Woonlogica: eerst een huis, dan de rest

Woonlogica draait die vraag om. Ze begint bij een simpele waarheid: zonder stabiele, betaalbare, bij iemand passende woonplek is elk ander traject wankel. Behandeling, begeleiding, werk, onderwijs, opvoedondersteuning – alles valt of staat met de vraag of iemand ergens tot rust kan komen, zich kan terugtrekken, zich veilig kan voelen.

Woonlogica zegt:

- Wonen is geen “voorziening” op de plank, maar een basisrecht en basisvoorwaarde.
- Dakloosheid is geen leefstijl of alleen een individueel probleem, maar vaak een uiting van structureel woningtekort, schulden, ingewikkelde regels, gebrekkige ondersteuning.
- “Eerst een huis, dan hulp” is in veel situaties verstandiger én goedkoper dan eindeloos hulp bieden zonder stabiele woonplek.

Dat vraagt een andere prioriteitstelling. Niet: “Wie voldoet aan alle voorwaarden om een woning te verdienen?” Maar: “Hoe zorgen we dat iemand een woning hééft, zodat hij de voorwaarden überhaupt kan halen?”

### Leeflogica: wat telt in het dagelijks leven

Leeflogica gaat nog een stap verder. Niet alleen wonen, maar het hele dagelijkse leven wordt uitgangspunt. De vragen klinken dan zo:

- Hoe ziet een gewone dag eruit voor deze persoon, dit gezin, deze buurt?
- Welke stap zou vandaag echt verschil maken in hun leefbaarheid?
- Welke regels, procedures of gewoontes staan nu in de weg van een normaal leven?

Leeflogica is concreet en alledaags. Ze vraagt bijvoorbeeld:

- Heeft iemand een adres om post te ontvangen en zaken te regelen?
- Kan een kind naar school zonder telkens te verhuizen?
- Kan iemand slapen zonder bang te zijn midden in de nacht verplaatst te worden?
- Is er een winkel, huisarts, bushalte, park, buurthuis in de buurt?

In rampenlogica voeren we gesprekken over capaciteit, uitstroom, instroom, bezettingsgraad. In leeflogica praten we over sleutels, bedden, keukens, schoolroutes en buurtcontacten.

### Een casus in twee logica's

Neem Karin, 38 jaar, twee kinderen. Na een scheiding en verlies van werk raakt ze in de schulden. Ze wordt haar huis uitgezet en komt in de maatschappelijke opvang terecht. We volgen haar verhaal in twee scenario's.

#### Scenario 1 – Rampenlogica

- Karin komt met haar kinderen in een crisisopvang.
- De opvang is druk, er is weinig privacy, kinderen moeten wisselen van school.
- Iedere paar maanden wordt er naar een andere plek gezocht omdat de crisislocatie tijdelijk is.

- Hulpverleners zijn wisselend, dossiers worden overgedragen, plannen worden opnieuw gemaakt.
- Er wordt veel vergaderd over uitstroom, maar betaalbare woningen zijn schaars. Karin moet “woonfit” zijn, schulden stabiel, problemen in kaart, voordat ze in aanmerking komt.

Resultaat: veel inzet, veel dossiers, veel registraties, veel stress. De kinderen leven in onzekerheid, Karin voelt zich afhankelijk en schaamt zich, schulden lopen door.

### *Scenario 2 – Woonlogica en leeflogica*

- Karin komt kort in de crisisopvang, maar er is al snel een kleine, eenvoudige woning beschikbaar.
- Vanuit die woning wordt schuldenhulp opgestart; de kinderen kunnen naar één vaste school.
- Hulpverleners komen bij haar thuis, plannen sluiten aan op haar dagelijks leven.
- Er wordt gekeken wat zij zelf kan oppakken als er rust is: vrijwilligerswerk, werkervaringsplek, contact herstellen met netwerk.

Resultaat: nog steeds complexe situatie, maar een vaste basis. Minder verplaatsingen, minder “trajecten”, meer kans dat inspanningen beklijven.

Het verschil tussen beide scenario's is geen sprookje. In veel landen en steden waar “Housing First” of vergelijkbare benaderingen worden toegepast, blijkt dat woonlogica niet alleen menselijker, maar op lange termijn vaak goedkoper is dan eindeloze noodopvang.

### *Waarom we in rampenlogica blijven hangen*

Als woonlogica zo logisch lijkt, waarom komen we daar dan zo moeilijk uit? Een paar hardnekkige redenen:

- Gescheiden geldstromen. Wonen, zorg, ondersteuning en schulden zijn vaak apart georganiseerd en gefinancierd. Wie betaalt de eerste stap? Wie “verdient” eraan als het goed gaat?
- Krappe woningmarkt. Zonder voldoende betaalbare woningen is woonlogica moeilijk vorm te geven. Dan wordt iedere woning een schaars product waar veel voorwaarden aan worden gehangen.
- Korte termijn druk. Tekorten en incidenten vragen om snelle, zichtbare oplossingen. Woonlogica vraagt samenwerking, tijd, structurele keuzes.
- Beeldvorming. Er bestaan hardnekkige beelden over “eerst bewijzen dat je het aankan” voordat je een woning krijgt. Terwijl rust en veiligheid juist voorwaarden zijn om dingen aan te kunnen.

Deze factoren versterken elkaar. Toch zijn er overal voorbeelden waar gemeenten, woningcorporaties en zorgorganisaties samen laten zien dat het wél anders kan, juist door woonlogica als gezamenlijke horizon te nemen.

### *Wat woonlogica vraagt van het systeem*

Om van rampenlogica naar woonlogica en leeflogica te bewegen, zijn een paar systemische verschuivingen nodig:

#### 1. Gezamenlijke horizon.

Gemeente, woningcorporaties, zorg- en welzijnsorganisaties spreken met elkaar af: “Dakloosheid zien we niet als normaal verschijnsel, maar als doorbreekbare misstand. Wonen is basis.”

## 2. Gedeelde verantwoordelijkheid.

Niet schuiven met “wie aan zet is”, maar samen verantwoordelijk zijn voor resultaat: een mens met een sleutel, een adres en perspectief.

## 3. Flexibel gebruik van middelen.

Minder rigide schotten tussen zorggeld, inkomensondersteuning en woonlasten. Experimenten met bijvoorbeeld woon-zorg-arrangementen, waarbij geld volgt wat iemand nodig heeft om stabiel te worden.

## 4. Andere criteria.

Niet alleen kijken naar risicoprofielen of perfecte “woonfitheid”, maar naar wat nodig is om met begeleiding wél te kunnen wonen. Falen mag onderdeel zijn van het leerproces, niet het einde van de lijn.

## 5. Regionale samenwerking.

Woonlogica stopt niet bij gemeentegrenzen. Regionale afspraken over woningen, opvang, uitstroom en bijzondere doelgroepen zijn essentieel.

### Leeflogica in beleid: testen op het dagelijks leven

Leeflogica vraagt dat we beleid en besluiten telkens toetsen met een eenvoudige vraag: hoe pakt dit uit in het dagelijks leven van mensen? Een paar praktische manieren om dat te doen:

#### *Dagboek-test.*

Leg een beleidsvoornemen langs het dagboek van een fictief of echt gezin: wat verandert er concreet op maandag, woensdag, zondag?

#### *Post- en sleutel-test.*

Vraag bij nieuwe maatregelen: heeft iemand hierdoor makkelijker of moeilijker toegang tot een eigen adres, eigen sleutel, voorspelbare dagindeling?

#### *Taaltest.*

Lees teksten hardop voor aan inwoners, professionals en ervaringsdeskundigen: begrijpen zij direct wat er staat, en herkennen ze hun leven erin terug?

Leeflogica is niet anti-beleid; het is beleid dat zich laat corrigeren door de realiteit van thuis, straat, school en werk.

### Van incident naar leefverhaal

Een belangrijke verschuiving van rampenlogica naar leeflogica is hoe we omgaan met incidenten. In rampenlogica vraagt elk incident om extra regels. In leeflogica vraagt elk incident eerst om een uitgebreid verhaal:

- Wie is deze persoon, dit gezin, deze buurt?
- Hoe was hun situatie een jaar geleden, vijf jaar geleden?
- Welke verhuizingen, schulden, contacten, diagnoses, breuken speelden een rol?
- Welke momenten waren kantelpunten – en waar waren wij als systeem toen?

Pas daarna komt de vraag: welke structurele lessen kunnen we hieruit trekken? Soms is dat een extra regel, maar vaak is het: meer tijd aan de voorkant, meer ruimte voor professionals, meer woningen, minder bureaucratie.

Incidenten worden zo niet alleen alarmsignalen, maar ook leerbronnen.

## Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Denk aan een situatie van dakloosheid, tijdelijke opvang of woononzekerheid die je kent. Waar zag je rampenlogica aan het werk, en waar had woonlogica een verschil kunnen maken?
- Als jij één regel of werkwijze rond wonen en opvang zou mogen veranderen, welke zou dat zijn vanuit het perspectief van dagelijks leven?

### Voor professionals en teams

- In welke casus van het afgelopen jaar merkte je dat alles draaide om plekjes in opvang, terwijl de echte vraag was: waar kan iemand gewoon wonen? Wat deed dat met jou?
- Wat zou er veranderen in jouw werk als “eerst een huis, dan hulp” vaker uitgangspunt was? Welke drempels zie je, en welke kansen?

### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders

- Hoe vaak staat wonen als basisvoorwaarde expliciet op de agenda als jullie praten over zorg, jeugdhulp, veiligheid en schulden? En hoe vaak behandelen jullie het als “andermans domein”?
- Welke concrete stap – bijvoorbeeld een gezamenlijke woonagenda met corporaties, een Housing First-pilot, het schrappen van één belemmerende regel – zou voor jullie gemeente of regio een duidelijke beweging van rampenlogica naar woonlogica markeren?

In het volgende hoofdstuk verschuiven we de focus naar een bredere bestuursstijl: hoe een houding van “verruimd pragmatisme” kan helpen om in dit complexe terrein niet te vervallen in óf rampenlogica óf abstract idealisme, maar stap voor stap vanuit leef- en woonlogica koers te houden.

## Wijzer na de markt

### Hoofdstuk 9 – Minder markt, meer mens in de jeugdzorg

In de jeugdzorg komen alle spanningen van het sociaal domein samen: grote verantwoordelijkheden, kwetsbare levens, hoge emoties, stevige financiële druk en een ingewikkeld stelsel van aanbieders, contracten en controles. We willen dat kinderen veilig opgroeien, dat gezinnen niet onnodig worden belast, dat professionals hun vak kunnen uitoefenen en dat publiek geld goed wordt besteed. Toch ervaren veel betrokkenen dat de manier waarop we de jeugdzorg hebben ingericht, te vaak voelt als markt en systeem in plaats van mens en relatie.

In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe dat zo gekomen is, wat het betekent in de praktijk en wat er nodig is om de slinger bewust te verleggen: van marktlogica naar publieke verantwoordelijkheid, van productdenken naar relationele zorg, van versnippering naar eenvoud. Minder markt, meer mens is geen slogan, maar een concrete opdracht aan bestuur, professionals en samenleving.



### Hoe de markt in de jeugdzorg kwam

De gedachte om met marktmechanismen te werken in de jeugdzorg ontstond niet uit kilte, maar uit een mix van overtuigingen:

- Concurrentie zou zorgen voor innovatie en kwaliteit.
- Keuzevrijheid voor gemeenten en gezinnen zou leiden tot betere matches.
- Scherp inkopen zou kosten beheersbaar maken.

Gemeenten gingen jeugdhulp inkopen via aanbestedingen. Aanbieders gingen concurreren om contracten. Zorg werd opgedeeld in producten met tarieven. De hoop was dat de beste aanbieders zouden overblijven, en dat de kwaliteit voor kinderen en gezinnen zou stijgen.

In de praktijk gebeurde iets ingewikkelds. De markt introduceerde prikkels en structuren die niet vanzelf meekijken met de belangen van kinderen en gezinnen. In een winkel kun je een product terugbrengen als het niet bevalt; in de jeugdzorg zijn de “producten” levens van jongeren, die niet simpelweg omgeruild kunnen worden.

### Wat marktlogica doet met jeugdzorg

Marktlogica is niet alleen een financieel systeem, maar ook een manier van kijken. Ze uit zich in patronen als:

- Productdenken. Hulp wordt opgeknipt in losse trajecten met begin en eind, uren en codes. Wat geen eigen productcode heeft, wordt lastig te organiseren.
- Afreken-relatie. De relatie tussen gemeente en aanbieder wordt een contractrelatie: leveren volgens afspraak, anders bijstellen of beëindigen.
- Volumeprikkel. Aanbieders hebben – hoe idealistisch ook – een bedrijfsmatige prikkel om voldoende volume te draaien. Gemeenten hebben de prikkel om volume te beperken. Dat botst.
- Schijnkeuze. Gezinnen lijken soms veel keuze te hebben (“u kunt kiezen uit deze aanbieders”), maar in de praktijk is die keuze vaak beperkt door contracten, wachttijden en informatieachterstand.

Voor kinderen en gezinnen kan dat zo voelen:

- Ze worden doorverwezen van organisatie naar organisatie, omdat producten niet goed op elkaar aansluiten.
- Ze krijgen nieuwe hulpverleners als een contract afloopt of een aanbesteding wisselt.
- Ze merken dat tijd en aandacht voor overleg en registratie vaak concurreren met tijd voor echt contact.

Professionals ervaren dat hun vak wordt “verknijpt” in standaardtrajecten, terwijl kinderen, jongeren en gezinnen juist onvoorspelbaar en uniek zijn.

### De prijs van schijnzekerheid

Waarom blijven we vastzitten in markt- en contractlogica, terwijl de bezwaren zo vaak worden genoemd? Een deel van het antwoord ligt in schijnzekerheid.

Contracten, prijzen, meetbare producten en aanbestedingen geven bestuurders en raden het gevoel dat er grip is:

- Je ziet wat iets kost.
- Je ziet hoeveel is geleverd.
- Je kunt leveranciers vergelijken.

Maar de schijn zit hierin:

- Dat wat het meest telt – vertrouwen, veiligheid, ontwikkelkansen – laat zich moeilijk in cijfers vangen.
- Een voortdurend wisselende aanbiedermarkt ondergraaft juist de continuïteit die kinderen en gezinnen nodig hebben.
- Strakke contracten kunnen vernieuwing afremmen, omdat alles wat buiten de lijst valt, “onmogelijk” wordt.

We kopen op papier zekerheid, terwijl we in werkelijkheid instabiliteit en complexiteit organiseren.

Een stelsel verraadt zijn echte prioriteiten vaak op onverwachte momenten. Duizenden euro's voor behandeling kunnen relatief gemakkelijk worden georganiseerd, terwijl een kleine ingreep in bestaanszekerheid – een koelkast, tijdelijke verlichting van schulden, een praktisch hulpmiddel – langs extra poorten moet. Dan ontstaat een pijnlijke omkering: het systeem vergoedt makkelijker een traject dan rust. En toch is juist die rust vaak de voorwaarde waaronder hulp pas betekenis krijgt.

### Jeugd als publieke verantwoordelijkheid

Minder markt, meer mens begint bij een ander uitgangspunt: jeugdzorg als publieke verantwoordelijkheid, niet als in te kopen dienst op een competente markt. Dat betekent onder meer:

- Kinderen en jongeren zijn geen klanten, maar burgers-in-wording waar we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor dragen.
- Gemeenten zijn niet alleen inkopers, maar mede-eigenaar van een publieke infrastructuur.
- Jeugdzorgorganisaties zijn geen gewone bedrijven; ze zijn publieke partners met maatschappelijke opdracht, ook als ze privaat georganiseerd zijn.

Dit vraagt om andere taal en andere beelden. Niet: “Welke aanbieders zetten we neer?” maar: “Hoe richten we in onze gemeente en regio een stevig netwerk in waarin kinderen en gezinnen kunnen rekenen op passende hulp, op tijd?”

### Jeugdzorg begint niet bij de beschikking, maar bij de keukentafel

Jeugdzorg begint zelden bij een behandelkamer. Ze begint thuis, tussen stapels post, slecht slapen, geldstress, ruzies om niets en de vraag of er morgen genoeg brood is. Een kind kan gedrag laten zien dat om hulp vraagt, maar wie alleen naar het kind kijkt en niet naar de druk op het gezin, behandelt vaak het gevolg en niet de bron. Daarom hoort bestaanszekerheid niet aan de rand van jeugdzorgbeleid thuis, maar in het hart ervan. De echte toets is simpel: helpt wat we doen alleen het dossier, of ook het dagelijks leven van het gezin?

### Eenvoud, nabijheid en continuïteit

Als we minder markt en meer mens willen, moeten drie woorden leidend worden in de inrichting van jeugdzorg: eenvoud, nabijheid en continuïteit.

#### *Eenvoud.*

- Minder producten, minder varianten, minder schotten.
- Heldere routes: wie belt wie, wie beslist wat, hoe voorkom je eindeloos doorverwijzen?
- Minder verschillende aanbieders voor hetzelfde type hulp, zodat er overzicht is.

#### *Nabijheid.*

- Jeugdhulp die zoveel mogelijk verbonden is met plekken waar kinderen al zijn: school, buurt, sportclub.
- Jeugdteams die echt deel zijn van de wijk, niet alleen een kantoor met een telefoonnummer.
- Betrokkenheid van gezins- en netwerkleden waar dat kan en veilig is.

#### *Continuïteit.*

- Zo min mogelijk wisselingen van hulpverleners en organisaties.
- Lange(re) relaties mogelijk maken, zodat vertrouwen kan groeien.
- Contracten en afspraken zo vormgeven dat kinderen niet “slachtoffer” worden van aanbestedingsrondes.

Deze drie woorden botsen soms met de reflex om fijnmazig en goedkoop in te kopen. Het vraagt keuzes: liever minder verschillende aanbieders met goede relaties, dan veel aanbieders met dunne lijntjes.

### De ruimte van professionals vergroten

Meer mens betekent ook: meer ruimte voor professionals. In veel jeugdzorgorganisaties werken mensen met sterke motivatie en vakkennis. Maar zij zitten vaak gevangen tussen de noden van gezinnen en de eisen van systemen.

Ruimte voor professionals houdt onder meer in:

#### *Verantwoord vertrouwen.*

Geef teams en hulpverleners ruimte om samen met gezinnen maatwerk te organiseren, binnen begrijpelijke kaders, zonder voor elke stap aparte toestemming of productcode.

#### *Minder registratiedruk.*

Breng in kaart welke registraties echt nodig zijn voor kwaliteit en verantwoording, en durf de rest te schrappen.

#### *Lerende praktijk.*

Maak van casuïstiekbesprekingen niet alleen een plek om “lastige gevallen weg te zetten”, maar om samen te leren: wat werkt, wat niet, wat heeft dit gezin nodig dat onze formulieren niet kennen?

#### *Eigenaarschap.*

Betrek professionals bij ontwerp van werkprocessen, contractafspraken en vernieuwing. Zij weten waar het knelt en waar het soepel kan.

Professionals die zich gekend en vertrouwd voelen, zijn beter in staat om kinderen en gezinnen nabij en creatief te ondersteunen.

### Minder markt in praktijk: mogelijke bewegingen

Minder markt, meer mens is een richting, geen kant-en-klare blauwdruk. Toch zijn er concrete bewegingen denkbaar, bijvoorbeeld:

#### *Regionale afspraken over basisaanbod.*

Gemeenten en aanbieders spreken af wat het basisnet van jeugdhulp is in de regio en richten dat meer als samenwerking in plaats van als onderlinge concurrentie in.

#### *Langdurige samenwerkingsrelaties.*

Minder korte aanbestedingsrondes, meer langdurige contracten met duidelijke publieke voorwaarden: toegankelijkheid, kwaliteit, samenwerking met andere partijen.

#### *Selectieve inzet van echte marktwerking.*

Waar maatwerkproducten of tijdelijke innovaties nodig zijn, kun je aanbesteding gebruiken. Maar de kern van het stelsel richt je in als publieke voorziening, niet als veiling.

#### *Grotere rol voor publieke en non-profit organisaties.*

Niet uit principe tegen alle private partijen, maar met een bewuste keuze voor organisaties die hun maatschappelijke opdracht zwaarder laten wegen dan aandeelhoudersbelangen.

#### *Verankering van ervaringskennis.*

Kinderen, jongeren en ouders krijgen structureel plek aan de ontwerptafel van jeugdzorg in de gemeente en regio, niet alleen in klankbordgroepen maar in besluitvorming.

## Wat betekent dit voor gezinnen?

Minder markt en meer mens is pas zinvol als het leven van kinderen en gezinnen er daadwerkelijk beter door wordt. In een menselijker jeugdstelsel zouden gezinnen bijvoorbeeld merken dat:

- Ze minder verschillende organisaties en gezichten zien;
- Ze niet steeds hun hele verhaal opnieuw hoeven te doen;
- Er iemand is die langere tijd naast hen blijft staan;
- Hulp samenhangend voelt: school, jeugdhulp, huisarts, wijkteam weten van elkaar wat er speelt;
- Hun ervaringen serieus meewegen in aanpassingen van beleid en praktijk.

Dat betekent niet dat alle pijn verdwijnt. Jeugdzorg gaat vaak over moeilijke situaties, over onveiligheid, over grenzen stellen, over verlies. Maar wél dat de pijn niet wordt vergroot door een stelsel dat vooral op zichzelf gericht is.

## Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

### Voor kinderen, ouders en hun vertegenwoordigers

- Waar heb jij of hebben de gezinnen die jij kent het meest last van: de hoeveelheid organisaties, de wisselende hulpverleners, het gedoe met aanvragen, de manier waarop gesprekken verlopen?
- Als je één regel zou mogen maken voor jeugdzorg in jouw gemeente – in gewone taal – hoe zou die klinken?

### Voor professionals en teams

- Waar merk jij in je werk dat marktlogica de boventoon voert (productcodes, “uren draaien”, aanbestedingseffecten)? Wat doet dat met je vakmanschap?
- Welke kleine keuze kun je morgen maken om meer mens dan markt te zijn in je contact met een kind of gezin – bijvoorbeeld in hoe je het gesprek begint, hoe je samenwerkt met andere betrokkenen, hoe je ruimte zoekt binnen de regels?

### Voor leidinggevend, managers en bestuurders

- Hoeveel van jullie tijd met jeugdzorg gaat op aan contracten, aanbestedingen en cijfers, en hoeveel aan inhoudelijke gesprekken met professionals, ouders en jongeren? Wat zegt dat over jullie focus?
- Welke stap – groot of klein – kun je zetten om minder markt en meer mens te verankeren? Denk aan: vereenvoudiging van productstructuren, langere contracten met duidelijke publieke voorwaarden, serieus mandaat voor een jeugd- of ouderpanel, of het schrappen van één aanbestedingsronde ten gunste van een samenwerkingsafpraak.

In het volgende hoofdstuk maken we de beweging naar een bredere bestuursstijl: hoe een houding van verruimd pragmatisme kan helpen om in de spanning tussen idealen en systemen koers te houden, mét oog voor kinderen, gezinnen en professionals, en zónder te verdrinken in markt- of controlelogica.

## De bladzijde omslaan

### Hoofdstuk 10 – Verruimd pragmatisme in het sociaal domein

Wie lang genoeg in het sociaal domein meeloopt, leert twee dingen tegelijk. Ten eerste: er zijn geen simpele oplossingen voor complexe vraagstukken. Ten tweede: er zijn wel degelijk concrete stappen die vandaag verschil maken. Tussen naïef idealisme (“als we allemaal gewoon een beetje liever zijn, komt het goed”) en harde cynische systeemlogica (“zo werkt het nu eenmaal”) ligt een derde weg. In dit boek noemen we die weg verruimd pragmatisme.

Verruimd pragmatisme is een manier van kijken, denken en handelen die de weerbarstigheid van de praktijk serieus neemt, zonder de horizon uit het oog te verliezen. Het is pragmatisme – doen wat werkt – maar dan verruimd met verbeelding, moreel kompas en de verhalen van echte mensen. In dit hoofdstuk verkennen we wat dat betekent voor het sociaal domein.

Verruimd pragmatisme is geen oproep om het kleiner te denken, maar om het dichterbij te organiseren. Begin bij concrete vragen van inwoners en professionals. Formuleer samen een richting. Geef lokaal ruimte om te handelen. En bouw vervolgens ritmes van terugkijken, leren en bijstellen in. Niet om achteraf schuldigen aan te wijzen, maar om al doende een stelsel te maken dat zichzelf corrigeert.



## Tussen idealisme en cynisme

Bestuurders, professionals, beleidsmakers, inwonersvertegenwoordigers – iedereen in het sociaal domein kent de slingerbeweging:

- Aan de ene kant het idealisme van visienota's, conferenties en hervormingsagenda's. Daar klinkt het: “Het moet menselijker, eenvoudiger, eerlijker.”
- Aan de andere kant de dagelijkse druk van begrotingen, verantwoordingsformulieren, tekorten, incidenten en tijdgebrek. Daar klinkt het: “We doen wat kan binnen de kaders, meer zit er niet in.”

Wie te lang in het eerste kamp blijft, raakt los van de werkelijkheid. Wie te lang in het tweede kamp blijft, verliest langzaam zijn geloof dat het ergens nog om draait. Verruimd pragmatisme erkent beide kanten: de noodzaak van idealen én de zwaartekracht van systemen.

Het is de houding waarin je durft te zeggen:

- “We weten dat het niet perfect gaat worden, maar we kunnen het wel minder omgekeerd maken dan nu.”
- “We werken met de regels die er zijn, maar we blijven zoeken naar de ruimte om het goede te doen.”

### Wat is verruimd pragmatisme?

Pragmatisme op zichzelf is niet nieuw. “Niet praten maar doen”, “we zijn een doe-gemeente”, “we pakken aan” – het klinkt vertrouwd. Maar puur pragmatisme kan ontaarden in kortetermijnoplossingen: pleisters plakken, projecten stapelen, rennen van incident naar incident.

Verruimd pragmatisme voegt daar drie dingen aan toe: horizon, reflectie en verbeelding.

Je zou het kunnen samenvatten in vier kernbewegingen:

#### *Van probleem naar praktijkvraag.*

Niet alleen vragen “wat is het probleem?”, maar vooral “wat proberen mensen hier in hun leven voor elkaar te krijgen?”.

#### *Van regel naar ruimte.*

Steeds opnieuw zoeken welke ruimte er wél is binnen wetten, regels en budgetten – en waar je soms regels anders moet uitleggen of ter discussie moet stellen.

#### *Van incident naar patroon.*

Elk incident gebruiken om patronen te herkennen en blijvend iets te veranderen, in plaats van alleen extra regels toe te voegen.

#### *Van losse actie naar lerende lijn.*

Kleine stappen niet zien als los zand, maar verbinden aan een groter verhaal: wat leren we hiervan voor de volgende wijk, de volgende casus, de volgende begroting?

Verruimd pragmatisme is dus doen, maar niet blind; reflecteren, maar niet verlammen; dromen, maar niet wegzweven.

### De vier pijlers van verruimd pragmatisme

We kunnen verruimd pragmatisme in het sociaal domein concreet maken langs vier pijlers:

#### *Onzekerheid accepteren, niet ontkennen*

Het sociaal domein draait om mensenlevens, en die laten zich niet vangen in schema's. Verruimd pragmatisme zegt:

- We erkennen dat we nooit alles kunnen voorzien, controleren of voorkomen.
- We stoppen met doen alsof elke risicoanalyse ons kan beschermen tegen elke pijnlijke gebeurtenis.
- We richten systemen zó in dat ze kunnen omgaan met onzekerheid: met ruimte om bij te sturen, met mechanismen om te leren.

Dat betekent: minder reflexmatig nieuwe regels na incidenten, meer investeren in vakmanschap, supervisie en gezamenlijke reflectie.

### *Relationele nabijheid als kompas*

Verruimd pragmatisme vraagt steeds: hoe dichtbij zijn we nog bij de mensen om wie het gaat?

- Een besluit dat op papier logisch is, maar in de praktijk de afstand vergroot tussen inwoner en professional, is verdacht.
- Een regeling die uitgaat van wantrouwen, zal ook wantrouwen oogsten.
- Een besparing die ten koste gaat van de sociale basis en publieke ruimte, ondergraaft op termijn het hele stelsel.

Dat betekent dat je als bestuurder of manager niet alleen naar tabellen kijkt, maar ook naar de vraag: waar kunnen mensen terecht zonder ingewikkelde toegang? Welke relatie kan deze maatregel versterken – of breekt hij die juist af?

### *Lerende governance in plaats van panieksturing*

Verruimd pragmatisme erkent dat we met onvolledige kennis beslissen. Daarom is de vraag niet: “Is dit beleid perfect?” maar: “Hoe zorgen we dat we hierop kunnen leren en bijsturen?”

- We bouwen feedbacklusen in: ruimte voor signalen van inwoners, professionals en partners.
- We durven experimenten te doen, maar alleen als we ook vastleggen wat we willen leren en wanneer we stoppen of opschalen.
- We zien fouten en missers als pijnlijke maar belangrijke informatiebron, niet als aanleiding om enkel schuldigen te zoeken.

Lerende governance vraagt om bescheidenheid én volharding: we weten het niet precies, maar we zijn bereid om daar eerlijk in te zijn en stap voor stap wijzer te worden.

### *Altijd terug naar het concrete verhaal*

De vierde pijler is misschien de belangrijkste: altijd terugkeren naar concrete levensverhalen.

- Achter elke begrotingspost zitten mensen.
- Achter elke “caseload” zitten kinderen, ouders, ouderen met gezichten en stemmen.
- Achter elk incident zit een geschiedenis van keuzes, ontmoetingen en gemiste kansen.

Verruimd pragmatisme maakt beleid niet zonder verhalen. In vergaderingen wordt niet alleen over “doelgroepen” gesproken, maar komt regelmatig iemand zelf aan het woord – of wordt een concreet verhaal zorgvuldig ingebracht.

### *Hoe verruimd pragmatisme eruitziet in de praktijk*

Wat betekent dit alles nu, heel concreet, voor het dagelijks werk in het sociaal domein? Een paar herkenbare situaties.

#### *Situatie 1 – De krappe begroting*

De gemeente heeft forse tekorten in het sociaal domein. Er moet worden bezuinigd.

- Klassieke reflex: generieke korting op alle contracten, stoppen met projecten die “niet direct verplicht” zijn, extra druk op rechtmatigheid.
- Verruimd pragmatisme:
  - Eerst in kaart brengen wat de wortels zijn (sociale basis, publieke ruimte, sleutelfuncties) en die zoveel mogelijk ontzien of zelfs versterken.
  - Eerlijk benoemen dat niet alles kan, en samen met professionals en inwoners prioriteren.
  - Zo min mogelijk maatregelen nemen die de vraag naar zware hulp op termijn juist vergroten.

### *Situatie 2 – Een pijnlijk incident*

Een casus haalt de media. Er is iets misgegaan bij jeugdzorg, bij beschermd wonen, bij de opvang. De druk is groot.

- Klassieke reflex: extra protocollen, meer formulieren, strengere toetsing, stevige perslijn.
- Verruimd pragmatisme:
  - Zoveel mogelijk open zijn over wat er is gebeurd, binnen de grenzen van privacy.
  - Samen met betrokkenen (inwoners, professionals, bestuurders) analyseren welke patronen een rol speelden.
  - Alleen regels toevoegen als echt blijkt dat er een structureel gat is, niet om de schijn te wekken dat “het nooit meer gebeurt”.
  - Concreet benoemen wat er vanaf nu anders gaat in werkwijze, samenwerking of ondersteuning.

### *Situatie 3 – Een initiatief uit de wijk*

Bewoners beginnen een buurtrestaurant, ontmoetingsplek of maatjesproject. Het loopt goed, maar past niet precies in bestaande subsidieregelingen.

- Klassieke reflex: “Mooi, maar we hebben hier geen regeling voor.” Misschien een eenmalig leuk projectsubsidietje.
- Verruimd pragmatisme:
  - Kijken welke betekenis dit initiatief heeft als wortel in de wijk.
  - Samen zoeken naar een lichte, passende vorm van ondersteuning (structureel klein bedrag, gebruik van ruimte, inzet van professionals) zonder het initiatief dood te reguleren.
  - Het initiatief betrekken bij bredere wijk- of gemeentelijke plannen, als serieuze partner.

### *De rol van verschillende spelers*

Verruimd pragmatisme is geen methode die je “uitrolt”, maar een houding die verschillende spelers ieder op hun manier kunnen aannemen.

#### *Inwoners en hun vertegenwoordigers*

- Brengen verhalen en ervaringen in, niet alleen klachten.
- Denken mee over wat wél mogelijk is, vanuit hun perspectief op wonen, leven, opgroeien.

#### *Professionals*

- Zoeken actief de ruimte in regels om te doen wat nodig is.
- Delen ervaringen en twijfels met collega’s; maken mislukte casussen bespreekbaar.
- Durven soms bewust kleine ongeplande goede dingen te doen, en daarna uit te leggen waarom dat nodig was.

#### *Leidinggevenden en managers*

- Beschermen de tijd en ruimte voor reflectie in teams.
- Vragen niet alleen naar cijfers, maar ook naar verhalen.
- Staan achter professionals als die met goede redenen buiten de gebaande paden treden.

#### *Bestuurders en raadsleden*

- Formuleren een herkenbare horizon: waar willen we over vijf à tien jaar staan in ons sociaal domein?
- Durven keuzes te maken die niet alleen korte termijnwinsten opleveren.

- Creëren kaders waarin geleerd mag worden, in plaats van alleen afgerekend.

### Verruimd pragmatisme en taal

Een verruimde pragmatische houding vraagt ook om andere taal. Een paar verschuivingen:

- Van “implementatie van beleid” naar “samen vormgeven in praktijk”.
- Van “doelgroepen” naar “mensen in deze situaties”.
- Van “uitdagingen” (eufemisme) naar “problemen” – en daarna naar “mogelijkheden”.
- Van “draagvlak creëren” naar “betrokkenen vroeg en eerlijk betrekken”.

Taal is geen detail. Ze stuurt waar we onze aandacht op richten en hoe we elkaar zien. Wie consequent in gewone taal probeert te spreken, dwingt zichzelf om concreter en eerlijker te zijn.

Ook goede woorden kunnen verharderen. Netwerk, integraliteit, regionale samenwerking – het zijn vaak pogingen om versnippering te overwinnen. Maar zodra zulke woorden een eigen systeemtaal worden, dreigen ze hetzelfde te doen als de taal die ze wilden vervangen: afstand creëren. De toets blijft dus eenvoudig. Helpt dit woord ons dichter bij het dagelijks leven van mensen te komen, of praten we vooral netter over dezelfde verwijdering?

### Grenzen van het pragmatisme

Verruimd pragmatisme is géén excuus om alles maar “praktisch” te doen, zonder principiële keuze. Het heeft grenzen.

- Het is niet pragmatisch om structureel te bezuinigen op de sociale basis en te doen alsof preventie met een foldertje is af te kopen.
- Het is niet pragmatisch om professionals uit te persen met hoge caseloads en dan verrast te zijn als de fouten en uitval toenemen.
- Het is niet pragmatisch om groepen mensen structureel uit te sluiten (bijvoorbeeld door woningmarkt, arbeidsmarkt, toegang tot zorg) en te verwachten dat “het systeem” de schade wel repareert.

Verruimd pragmatisme vraagt juist dat je principiële ondergrenzen formuleert: dit doen we niet, zó gaan we niet met mensen om, zó verarmen we de publieke ruimte niet. Binnen die morele kaders zoek je vervolgens praktische wegen.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Waar merk jij dat idealen en praktijk botsen in jouw contact met gemeente of organisaties? Kun je één situatie beschrijven waarin een klein, pragmatisch gebaar een groot verschil had gemaakt?
- Welke ene zin zou jij willen horen van bestuurders of professionals waardoor je het gevoel krijgt: ze nemen mijn verhaal én de realiteit serieus?

#### Voor professionals en teams

- In welke situatie heb jij onlangs bewust iets gedaan waarvan je dacht: strikt volgens de regels is dit misschien spannend, maar voor deze mens is het nodig? Wat leerde je daarvan?
- Welk vast overleg, formulier of ritueel in jouw organisatie voelt vooral als rampenlogica, en hoe zou je daar een verruimd pragmatische draai aan kunnen geven?

## Voor leidinggevenden, managers en bestuurders

- Kun je drie beslissingen van het afgelopen jaar noemen die echt verruimd pragmatisch waren – dus tegelijk praktisch haalbaar én duidelijk gevoed door horizon, verhalen en waarden? Wat maakte dat ze lukten?
- Welke kleine systemische wijziging (bijv. een andere indicator, minder verplichte rapportage, structurele tijd voor casusreflectie, vereenvoudiging van spelregels) zou een duidelijk signaal zijn: hier kiezen we voor verruimd pragmatisme in plaats van rampenlogica?

In de volgende hoofdstukken werken we deze houding verder uit richting praktische handvatten: hoe je van weten naar doen komt, en hoe je de inzichten uit dit boek kunt vertalen naar concrete principes, werkvormen en dagelijkse keuzes in jouw eigen praktijk.

## Als je iets weet, maar het dringt niet tot je door, dan weet je eigenlijk niets.

### Hoofdstuk 11 – Van weten naar doen

Als er iets niet ontbreekt in het sociaal domein, is het kennis. Er zijn rapporten, evaluaties, onderzoeken, beleidsbrieven, praktijkvoorbeelden, webinars en conferenties in overvloed. We weten veel over wat misgaat, we weten behoorlijk wat over wat beter kan, en we kennen voorbeelden waar het daadwerkelijk anders gebeurt. Toch blijft de vraag knagen: als we zoveel weten, waarom verandert er dan zo vaak zo weinig in het dagelijks leven van mensen?

Dit hoofdstuk gaat over die kloof tussen weten en doen. Tussen inzichten en agenda's, tussen mooie woorden en andere keuzes. We verkennen waarom het zo lastig is om beweging te krijgen, en hoe je op verschillende niveaus – inwoner, professional, organisatie, bestuur – toch concrete stappen kunt zetten. Niet als groot veranderprogramma, maar als een reeks bewuste, herhaalbare keuzes.



### Waarom weten niet vanzelf tot doen leidt

Er zijn een paar hardnekkige redenen waarom kennis in het sociaal domein vaak in de la belandt:

- Overvloed en versnippering. Er is zoveel informatie dat het moeilijk is om te zien wat nu echt relevant is voor jouw wijk, team of gemeente.
- Afstand tot de werkvloer. Veel documenten zijn geschreven in beleidstaal en sluiten niet aan bij de taal en tijd van inwoners en professionals.
- Structurele druk. Dagelijkse hectiek en tekorten laten weinig ruimte om rustig te experimenteren of iets nieuws in te voeren.
- Geen eigenaarschap. Rapporten zijn van “de gemeente” of “de organisatie”, maar zelden van de mensen die er dagelijks mee moeten werken.
- Angst voor mislukkingen. Veranderen voelt risicovol, zeker als de omgeving al gespannen is. Dan is het veiliger bestaande patronen nog even voort te zetten.

Van weten naar doen vraagt daarom niet vooral om nóg meer kennis, maar om een andere manier van omgaan met wat we al weten.

Veel organisaties weten al verrassend goed wat er wringt. Ze verbeteren formulieren, verkorten routes, stemmen werkprocessen af. Dat is waardevol. Maar soms verandert er pas echt iets als de vraag dieper wordt: welke overtuigingen, reflexen en machts patronen maken dat we blijven doen wat we eigenlijk allang hebben voorzien? Pas daar begint het moeilijkste én vruchtbaarste leren.

### Van dikke rapporten naar scherpe vragen

De eerste stap is vaak: dunner maken. Niet in de zin van minder serieus, maar in de zin van focussen. In plaats van te vragen “wat zegt dit rapport allemaal?” kun je jezelf en elkaar drie verruimd pragmatische vragen stellen:

- Wat is de belangrijkste zin in dit onderzoek of deze analyse als je kijkt vanuit de leefwereld van bewoners?
- Wat is de meest ongemakkelijke boodschap voor onszelf als organisatie of bestuur?
- Als we maar één ding zouden mogen veranderen op basis hiervan, wat zou dat dan zijn?

Door een dik rapport terug te brengen tot één zin, één ongemakkelijke spiegel en één concrete kans, maak je het behapbaar. Vervolgens kun je met die drie elementen in gesprek in plaats van het hele document te willen “implementeren”.

### Kleine stappen met groot effect

Van weten naar doen betekent zelden dat je in één keer het hele systeem omgooit. Meestal gaat het om kleine, consistente verschuivingen. Een paar voorbeelden:

#### *In het wijkteam.*

- Je besluit als team dat je in elk gesprek minimaal vijf minuten reserveert voor de vraag: “Hoe ziet een goede week er voor u uit?” – vóór je over voorzieningen begint.
- Je kiest één dagdeel per week waarin iemand van het team zichtbaar aanwezig is in de wijk (buurthuis, plein, school) zonder afspraak.

#### *In een school of huisartsenpraktijk.*

- Je spreekt af dat je bij zorgen over een kind of gezin altijd eerst belt met één bekende persoon in hun netwerk, als dat veilig en mogelijk is.
- Je maakt een korte, begrijpelijke flyer samen met ouders of jongeren, waarin in gewone taal staat wat zij van jullie mogen verwachten – en wat jullie van hen vragen.

#### *In beleid en bestuur.*

- Je neemt je voor om in elke raads- of MT-nota over het sociaal domein één concrete inwoner- of praktijkcasus op te nemen, in gewone taal.
- Je schrapt bewust één overleg of rapportage stap en gebruikt de vrijgekomen tijd voor een gesprek met inwoners, professionals of ervaringsdeskundigen.

Het zijn geen wereldschokkende maatregelen, maar ze veranderen langzaam de cultuur: van praten óver verandering naar dóen in het klein.

### Van losse acties naar een lerende lijn

Losse verbeteracties zijn waardevol, maar kunnen voelen als druppels op een gloeiende plaat als ze niet verbonden worden met een groter verhaal. Van weten naar doen krijgt pas echt kracht als je bewust een lerende lijn aanlegt:

### *Kies 3–5 principes.*

Bijvoorbeeld: “We beginnen bij de leefwereld”, “We beschermen de wortels”, “We verkleinen de afstand tussen besluit en praktijk”, “We geven professionals ruimte”, “We betrekken inwoners vanaf het begin.”

### *Koppel acties aan die principes.*

Elke keer dat je iets verandert – hoe klein ook – benoem je expliciet: dit doen we omdat het past bij principe X of Y. Zo ontstaat samenhang.

### *Maak leren zichtbaar.*

Eens per kwartaal breng je met elkaar in beeld:

- Wat hebben we geprobeerd?
- Wat werkte?
- Wat werkte niet zoals gehoopt, en wat leren we daarvan?
- Wat is een volgende logische stap?

### *Meet wat ertoe doet.*

Niet alles wat telt, laat zich makkelijk turven. Gebruik cijfers, maar laat ze nooit alleen regeren. Toets beleid en uitvoering ook aan continuïteit, ervaren rust, vertrouwen, begrijpelijkheid, het aantal gezichten dat een gezin ziet, en de vraag of het dagelijks leven stabiel wordt. Een stelsel dat vooral meet wat het zelf produceert, kijkt gemakkelijk langs de werkelijkheid heen.

### *Zie bestaanszekerheid als jeugdbescherming aan de voorkant.*

Een kind groeit niet op in een regeling, maar in een huis, een gezin, een buurt en een dagelijks ritme. Wie armoede, schulden of woononzekerheid behandelt als iets naast de jeugdzorg, organiseert te laat en te zwaar ingrijpen. Veilig opgroeien begint met genoeg rust, genoeg geld en genoeg voorspelbaarheid om kind te kunnen zijn.

### *Deel het verhaal.*

Vertel binnen en buiten de organisatie waar je mee bezig bent, niet als succesverhaal, maar als ontwikkelverhaal. Dat nodigt anderen uit om mee te doen en mee te denken.

Zo wordt veranderen geen eenmalig project, maar een doorlopende praktijk.

### *Van “zij” naar “wij”*

Een belangrijke blokkade tussen weten en doen is het gevoel dat “anderen” aan zet zijn: de politiek, de directie, de andere afdeling, de regio, het ministerie. Dat gevoel is soms terecht – veel dingen kún je niet alleen. Maar het kan ook verlamdend werken.

Van weten naar doen vraagt om een andere vraag: wat is in mijn cirkel van invloed wél te doen, en hoe kan ik anderen daarbij betrekken?

- Inwoners en vertegenwoordigers kunnen ervaringen en alternatieve ideeën blijven inbrengen, ook als dat soms tegen de stroom ingaat. Ze kunnen bondgenoten zoeken in professionals en bestuur.
- Professionals kunnen, binnen hun mogelijkheden, ruimte oprekken, kleine experimenten doen en signalen bundelen. Ze kunnen zich organiseren om hun stem hoorbaar te maken.
- Leidinggevenden kunnen hun teams beschermen tegen overbelasting, tijd vrijmaken voor reflectie en voorbeelden van goed werk zichtbaar maken.
- Bestuurders en raadsleden kunnen kiezen voor een koers die niet elke windvlaag volgt, en daar helder over communiceren.

Van weten naar doen wordt makkelijker als meer mensen het gevoel hebben: dit is óók mijn opdracht, niet alleen die van “het systeem”.

### Het belang van rituelen

Verandering heeft rituelen nodig: vaste momenten en vormen waarin je stilstaat bij wat je doet en waarom. Een paar mogelijke rituelen:

#### *Begin elk overleg met een verhaal.*

Laat iemand kort een casus, ervaring of ontmoeting inbrengen. Dat zet de toon: eerst werkelijkheid, dan beleid.

#### *De lege-blaadjes-oefening.*

Eén keer per jaar stel je de vraag: als we hier vandaag opnieuw zouden beginnen met wat we nu weten, wat zouden we dan sowieso willen behouden – en wat zouden we nooit meer zo organiseren?

#### *De vrijbrief.*

Periodiek spreek je met een team af dat iedereen één keer per maand een beslissing mag nemen die formeel buiten de lijntjes gaat, mits hij of zij die later in het team uitlegt en daarvan leert.

Dit soort rituelen verankeren verruimd pragmatisme in de dagelijkse praktijk. Ze maken van weten naar doen een gezamenlijke routine in plaats van een incidentele oprisping.

### Van “moeten” naar “willen”

Tot slot: veel verandertaal in het sociaal domein klinkt als moeten. We moeten transformeren, we moeten kantelen, we moeten anders werken. Dat wekt schuldgevoel en weerstand op, maar zelden duurzame energie.

Van weten naar doen vraagt om een andere toon:

- Waar zijn we het écht om te doen?
- Wat willen we niet meer meemaken in onze gemeente of organisatie?
- Wat voor verhalen willen we over vijf jaar wél kunnen vertellen?

Als je die vragen serieus neemt, wordt veranderen geen morele plicht, maar een gedeeld verlangen. Dat maakt het makkelijker om lastige beslissingen te nemen, teleurstellingen te verdragen en toch door te zetten.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Welk inzicht of rapport over het sociaal domein heb jij de afgelopen jaren gezien waarvan je dacht: “Ja, dit klopt”? Wat stoort je er het meest aan dat er daarna (bijna) niets mee gebeurde?
- Welke concrete, kleine verandering zou jij morgen in jouw gemeente willen zien als eerste teken dat men wél van weten naar doen gaat?

#### Voor professionals en teams

- Noem één inzicht dat in jouw team algemeen wordt gedeeld (“zo willen we eigenlijk werken”) maar nog onvoldoende zichtbaar is in het dagelijks handelen. Wat is een eerste, haalbare stap om daar morgen iets aan te veranderen?

- Welk ritueel – bijvoorbeeld een vast casusverhaal aan het begin van elk overleg, of maandelijks een “ruimte-gesprek” over regels – zou jullie helpen om kennis structureel te vertalen naar handelen?

#### Voor leidinggevenden, managers en bestuurders

- Als je kijkt naar de afgelopen twee jaar: kun je drie voorbeelden noemen waarin jullie organisatie echt anders is gaan werken omdat je iets nieuws leerde? Wat maakte die voorbeelden mogelijk?
- Welke ene structurele ingreep – schrappen van een overleg, invoeren van een casusberaad, koppelen van begrotingskeuzes aan concrete verhalen – zou een duidelijk signaal zijn dat jullie serieus werk maken van de stap van weten naar doen?

In het volgende hoofdstuk trekken we de lijnen uit het hele boek samen tot een set van principes: praktische leidraden die je kunt gebruiken als kompas in de dagelijkse keuzes van het sociaal domein. Geen afvinklijst, maar een handvol zinnen waaraan je beleid, praktijk en gesprekken steeds weer kunt spiegelen.

## Doe niets dat indruist tegen je geweten

### Hoofdstuk 12 – Twaalf principes voor een menselijk sociaal domein

In de voorgaande hoofdstukken heb je vele beelden en verhalen langs zien komen: de omgekeerde wereld, het loket als universum, de boom met wortels en kroon, het huwelijk tussen overheid en inwoners, zorg om de hoek, woonlogica, minder markt en meer mens, verruimd pragmatisme. Dit hoofdstuk brengt die lijnen samen in een handzaam kompas: twaalf principes die richting geven aan dagelijkse keuzes in het sociaal domein.

Het zijn geen regels om af te vinken, maar zinnen om steeds weer naast beleid, praktijk en gesprekken te leggen. Ze helpen om niet te verdwalen in details en toch recht te doen aan de complexiteit.



## Begin bij het leven, niet bij het stelsel

Elke vraag in het sociaal domein begint met een leven, niet met een regeling.

- Vraag eerst: hoe ziet het dagelijks leven van deze persoon, dit gezin, deze buurt eruit?
- Pas daarna: welke wet, regeling of voorziening kan helpen – en welke moet misschien even opzij worden geschoven om dat mogelijk te maken?

Als een besluit logisch is op papier, maar niet in het leven van mensen, is het geen goed besluit.

## Zie de sociale basis als fundament, niet als franje

De plekken waar mensen elkaar ontmoeten en dragen – gezin, buurt, school, sportclub, wasserette, buurtrestaurant, bibliotheek, buurthuis, kerk, moskee – zijn de wortels van het sociaal domein.

- Snijden in die wortels om de kroon van dure zorg overeind te houden, is korte-termijnbeleid.
- Investeren in de basis is geen luxe, maar voorwaarde om problemen niet steeds opnieuw te hoeven repareren.

Een begroting die de sociale basis behandelt als restpost, graaft aan het fundament van het hele stelsel.

### Organiseer zorg om de hoek

Ondersteuning is het meest effectief en menselijk als zij zoveel mogelijk aansluit bij plekken waar mensen al zijn.

- Gebruik scholen, huisartsen, wijkteams, buurthuizen en pleinen als natuurlijke schakels.
- Zorg dat mensen daar terechtkunnen zonder ingewikkelde toegang of drempelvrees.

Hoe minder een mens hoeft te reizen – in kilometers én in formulieren – hoe groter de kans dat hulp echt landt.

### Maak van het loket een kruispunt, geen universum

Toegangspunten zijn nodig, maar ze mogen niet het middelpunt van het universum worden.

- Gebruik het loket als gids: iemand helpt je de weg vinden, denkt mee, verwijst door.
- Vermijd dat alle beslissingsmacht, alle formulieren en alle controle zich op één punt concentreren.

Alles door één trechter willen duwen, verstikt zowel mensen als professionals én maakt het systeem kwetsbaar.

### Zet wonen en leefbaarheid centraal

Zonder stabiel wonen en een leefbare omgeving wordt elk ander traject wankel.

- Zie een Huis – met hoofdletter – als basisvoorwaarde, geen beloning aan het eind van een traject.
- Toets beleid en besluiten steeds aan woonlogica en leeflogica: wordt het dagelijks leven stabiel of juist onzekerder?

Waar mensen geen sleutel hebben, geen vaste plek, geen voorspelbare dag, raakt het sociaal domein onvermijdelijk in een dure, mensonterende rampenlogica.

### Kies voor minder markt en meer publieke verantwoordelijkheid

Jeugdzorg, ondersteuning en bescherming van kwetsbare mensen zijn in de kern publieke verantwoordelijkheden.

- Beperk marktlogica tot waar die echt iets toevoegt, zoals bij specifieke innovaties.
- Richt de kern van het stelsel in als duurzame, samenhangende publieke infrastructuur, met partners die hun maatschappelijke opdracht zwaarder wegen dan winst.

Kinderen, jongeren en gezinnen hebben continuïteit en nabijheid nodig, geen veiling van contracten.

## Geef professionals ruimte en steun

Professionals zijn de stam van de boom: zij dragen de verbinding tussen basis en hulp.

- Geef hun handelingsruimte om met mensen mee te denken en maatwerk te bieden.
- Bescherm hen tegen overmatige registratiedruk en onrealistische caseloads.
- Zorg dat zij zich gesteund weten als ze met goede redenen buiten de standaardlijn handelen.

Wie professionals reduceert tot uitvoerders van protocollen, verarmt het vak en vergroot de kans op fouten.

## Werk met verruimd pragmatisme

Combineer praktische doekracht met horizon, reflectie en verbeelding.

- Aanvaard dat je niet alles kunt beheersen, maar leer systematisch van wat misgaat.
- Koppel elke kleine stap aan een groter verhaal: wat leren we hiervan, welke richting bevestigt dit?

Niet alles kan morgen anders, maar morgen kan wél anders zijn dan vandaag als we bewust kleine, consistente keuzes maken.

## Beslis met verhalen én cijfers

Cijfers zijn nodig, maar nooit genoeg.

- Leg naast elke tabel minstens één concreet verhaal van een inwoner en een professional.
- Gebruik casussen niet alleen als anekdote, maar als toetssteen: klopt ons beeld van de werkelijkheid nog?

Als cijfers en verhalen elkaar tegenspreken, is het tijd om beter te luisteren – naar beide.

## Beperk regels, vergroot vertrouwen

Regels kunnen beschermen, maar ook verstikken.

- Stel je bij elke nieuwe regel de vraag: welk probleem lost dit echt op – en welke ruimte neemt het af?
- Durf oude regels te schrappen die meer wantrouwen zaaien dan veiligheid geven.

Een systeem dat vooral is gebouwd om misbruik te voorkomen, loopt grote kans om ook goed gebruik onmogelijk te maken.

## Maak van weten doen – en van doen leren

Kennis krijgt pas waarde als we er naar handelen, en handelen wordt beter als we er van leren.

- Vertaal dikke rapporten in een paar scherpe vragen en één concrete stap.
- Bouw rituelen in om samen terug te kijken: wat probeerden we, wat werkte, wat niet, en wat nu?

Van weten naar doen is geen eenmalige sprong, maar een ritme dat je samen oefent.

## Zie iedereen als partner in hetzelfde verhaal

Inwoners, vertegenwoordigers, professionals, managers, bestuurders: ze hebben verschillende rollen, maar zijn geen tegenstanders.

- Behandel elkaar niet als klant, leverancier, tegenmacht of doelgroep, maar als mede-drager van een gezamenlijke opdracht.
- Betrek mensen vanaf het begin bij beleid, niet alleen ter goedkeuring achteraf.

Hoe meer we elkaar in het sociaal domein zien als bondgenoten in plaats van als “de ander”, hoe kleiner de kans dat de omgekeerde wereld terugkeert.

Woonlogica is ook gezinslogica. Een kind dat drie keer verhuist in een jaar, steeds een andere schoolroute heeft en thuis geen rustplek kent, leeft niet alleen in woononzekerheid maar ook in pedagogische onzekerheid. Wonen is daarom geen sectorale randvoorwaarde, maar een onderdeel van opgroeien, leren en herstellen.

## Wat kun jij met deze principes doen?

### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Kies één principe dat direct raakt aan jouw ervaringen. Hoe zou jouw gemeente of organisatie eruitzien als men dat principe serieus nam?
- Met wie zou je hierover in gesprek kunnen gaan – een professional, een beleidsmaker, een bestuurder – en welke concrete vraag zou je hen dan stellen?

### Voor professionals en teams

- Welke twee principes beschrijven het beste hoe jullie eigenlijk willen werken? Wat is één kleine stap om die morgen zichtbaarder te maken in jullie praktijk?
- Welke gewoonte, formulier of overleg staat haaks op deze principes en zou je willen uitdagen of veranderen?

### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders

- Als je deze twaalf principes naast jullie huidige koers legt: welke bevestigen jullie al, en welke vragen om een echte draai?
- Welke zichtbare beslissing – in geld, organisatie of taal – zou een helder signaal zijn dat jullie deze principes niet alleen onderschrijven, maar er ook naar handelen?

Dit hoofdstuk sluit de “theoretische” lijn van het boek af, maar niet het gesprek. In het volgende deel nodigen we je uit om met verhalen, sprookjes, prikkelplaten en werkvormen aan de slag te gaan, zodat deze principes niet in een lade belanden, maar hun weg vinden naar keukentafels, teamkamers, raadszalen en buurthuizen.

## Wie de magie ziet in sprookjes, kan de toekomst tegemoet treden

### Hoofdstuk 13 – Sprookjes en parabels voor het sociaal domein

In de vorige delen hebben we vooral gesproken in de taal van analyses, voorbeelden en principes. In dit deel schakelen we over naar een andere taal: die van verhalen, sprookjes en parabels. Niet omdat de werkelijkheid minder serieus is dan tot nu toe beschreven, maar juist omdat verhalen soms scherper zichtbaar maken wat er aan de hand is dan nog een extra rapport, schema of beleidsnotitie.

Een goed gekozen verhaal kan iets wat vastzit weer in beweging brengen. Het kan veilig maken wat anders te bedreigend voelt om hardop te zeggen. Je kunt in een sprookje een koning, een vogel of een loket laten praten en daarmee spelenderwijs onderzoeken wat niemand rechttoe rechtaan tegen elkaar durft uit te spreken. Dit hoofdstuk legt uit waarom verhalen belangrijk zijn in het sociaal domein, welke soorten sprookjes en parabels je in dit boek aantreft en hoe je ze in de praktijk kunt gebruiken.

#### Waarom sprookjes in een serieus domein?

Het sociaal domein gaat over serieuze, soms loodzware thema's: armoede, onveiligheid, psychische problemen, uitsluiting, overbelasting, schuldgevoel, machteloosheid. Daarover praten we vaak in zware of technische taal. Die taal is soms nodig, maar kan ook verstarren: mensen haken af, voelen zich aangevallen of kruipen in hun rol.

Sprookjes en parabels doen iets anders:

- Ze maken thema's herkenbaar zonder direct op personen te wijzen.
- Ze nodigen uit tot verbeelding: wat als ik zelf één van de figuren ben?
- Ze verlagen de drempel om te spreken over lastige dingen als macht, schaamte, falen en hoop.

Wie samen een verhaal leest, praat daarna niet over "het beleid" of "de organisatie", maar over een koning, een dorp, een boom of een loket dat begon te praten. En precies in die verschuiving ontstaat ruimte.

#### Drie soorten verhalen in dit deel

In dit deel van het boek vind je drie typen verhalen, die allemaal aansluiten bij de thema's uit de eerdere hoofdstukken:

##### *Sprookjes voor het sociaal domein*

Korte, verhalende teksten met koning(innen), dorpen, bijzondere dieren of voorwerpen, die morele en organisatorische kwesties spiegelen. Bijvoorbeeld over een dorp dat zijn wortels wegzaagt om het uitzicht te verbeteren, of over een loket dat op een dag besluit niet meer dicht te gaan.

##### *Parabels uit alledaagse situaties*

Verhalen die lijken op een herkenbare dagelijkse scène – een jonge professional, een wethouder, een ouder, een jongerenwerker – maar net een stapje loskomen van de letterlijke werkelijkheid. Ze tonen keuzes en hun consequenties, zonder precies één plek of persoon te beschrijven.

##### *Kijkverhalen bij prikkelplaten*

Korte teksten die horen bij verbeeldingen (prikkelplaten) van situaties in het sociaal domein: een plein, een doolhof, een boom, een huis met te veel deuren. Ze helpen om samen "door de plaat heen" te praten.

Elk verhaal staat niet op zichzelf, maar is verbonden met een of meerdere principes uit deel 1–4. Achter elk sprookje of elke parabel vind je een korte reflectietekst en gespreksvragen.

### Hoe je deze verhalen kunt gebruiken

Verhalen werken anders dan beleidsnotities. Ze komen pas tot leven als je ze samen leest, voorleest of opnieuw vertelt. Een paar manieren om ze in te zetten:

#### *Als opening van een bijeenkomst*

Lees bijvoorbeeld een sprookje voor aan het begin van een teamoverleg, een cliëntenraadsvergadering of een raadsbijeenkomst. Vraag daarna:

- Wie herkent iets uit dit verhaal in onze praktijk?
- Wie voelt zich meer verwant met de koning, wie met de dienaar, wie met de reiziger?

#### *Als spiegel in een heidag of strategiesessie*

Kies een parabel die past bij het thema (bijvoorbeeld over het loket, over preventie of over marktlogica). Vraag deelnemers in kleine groepjes:

- Waar in dit verhaal gaat het mis?
- Welke keuze had jij anders gemaakt – en waarom?

#### *In opleidingen, intervisie of supervisie*

Gebruik een verhaal als casus, maar dan net op afstand. Professionals kunnen vrijer praten als het niet direct over een eigen cliënt of casus gaat, en toch komt veel herkenning naar boven.

#### *In gesprekken met inwoners en hun vertegenwoordigers*

Sommige verhalen lenen zich goed om samen met ervaringsdeskundigen te lezen en te bespreken. Zij herkennen vaak feilloos waar het schuurt, en kunnen helpen de moraal bij te slijpen.

Belangrijk is: het verhaal is het begin van het gesprek, niet het einde.

### De structuur van elk verhaal

Om het gebruik in de praktijk te vergemakkelijken, volgt elk verhaal in dit deel een vaste opbouw:

#### *Het verhaal zelf*

Een sprookje, parabel of kijkverhaal van enkele pagina's, in gewone en beeldende taal.

#### *Korte duiding*

Een halve pagina met vragen als:

- Welk thema uit het sociaal domein wordt hier zichtbaar?
- Met welke hoofdstukken uit dit boek hangt dit verhaal samen?

#### *Gespreksvragen per perspectief*

Steeds drie setjes vragen, gericht op:

- Inwoners en hun vertegenwoordigers;
- Professionals en teams;
- Leidinggevenden, managers en bestuurders.

Zo kun je eenzelfde verhaal gebruiken in verschillende settingen, zonder dat je alles hoeft aan te passen.

### Voorbeelden van terugkerende motieven

Je zult in de verhalen een aantal motieven herkennen die eerder in dit boek zijn geïntroduceerd:

### *De boom met de wortels*

Een dorp dat besluit de wortels van de grote dorpsboom door te zagen omdat ze “in de weg zitten”. De boom blijft een tijdje staan, maar verliest langzaam zijn kracht. Niemand lijkt te weten waarom, want “we hebben alleen maar wat wortels weggehaald”.

### *Het loket dat niet meer sloot*

Een loket dat steeds meer taken, formulieren en beslissingen naar zich toe trok, tot het op een dag vergat dicht te gaan. Dan blijkt dat mensen het plein zijn kwijtgeraakt en niet meer weten hoe ze elkaar kunnen vinden.

### *Het huis met duizend kamers*

Een huis waarin elke kamer een regeling is. Mensen worden van kamer naar kamer gestuurd, maar komen niet verder richting uitgang. Een kind vraagt op een dag: “Woont hier eigenlijk nog iemand?”

### *De koning die zijn oren verloor*

Een koning die zoveel rapporten, filters en tolkjes tussen zichzelf en zijn volk plaatst dat hij op een dag niks meer hoort. Hij denkt dat het stil is geworden in zijn rijk, terwijl onderaan het paleis de stemmen juist harder klinken dan ooit.

Deze motieven helpen om ingewikkelde thema's – bezuiniging op de basis, loketlogica, bureaucratie, afstand tussen bestuur en inwoners – in één beeld te vangen.

### *Waar je op kunt letten bij het lezen*

Verhalen doen hun werk op verschillende niveaus. Als je ze inzet in een bijeenkomst of gesprek, kun je deelnemers uitnodigen om op drie lagen te letten:

#### *De letterlijke laag*

Wat gebeurt er gewoon in het verhaal? Wie zijn de hoofdpersonen, wat doen ze, wat gaat er goed, wat gaat er mis?

#### *De spiegel-laag*

Waar herken je je eigen praktijk, organisatie of gemeente in het verhaal? Welke rollen komen overeen, welke situaties lijken op de jouwe?

#### *De keuze-laag*

Welke keuzes maken de hoofdpersonen, en welke alternatieven hadden ze? Welk moment in het verhaal zou jij anders hebben willen laten verlopen?

Door deze drie lagen expliciet te benoemen, voorkom je dat een gesprek óf alleen gezellig over het sprookje gaat, óf meteen verzandt in “bij ons is het anders” zonder de kracht van de verbeelding te benutten.

### *Verhalen als oefening in empathie*

Een ander effect van sprookjes en parabels is dat ze uitnodigen om even van perspectief te wisselen. Je kunt deelnemers bijvoorbeeld vragen:

- Lees het verhaal eens vanuit de rol van de inwoner. Hoe voelt het dan?
- Lees het nog eens vanuit de professional. Wat verandert er?
- Lees het ten slotte vanuit de bestuurder. Welke andere zorgen komen dan naar boven?

In het sociaal domein hebben we geen gebrek aan meningen, maar wel eens gebrek aan geoefende perspectiefwisseling. Verhalen zijn een veilige plek om dat te oefenen.

## Samen nieuwe verhalen maken

De sprookjes en parabels in dit boek zijn geen eindpunt, maar een uitnodiging. Misschien merk je dat ze iets losmaken, maar net niet precies jouw situatie raken. Dan kun je ze gebruiken als startpunt om samen nieuwe verhalen te maken.

### *Enkele werkvormen:*

#### Verhaal afmaken

Lees een parabel tot ongeveer tweederde en laat deelnemers in groepjes hun eigen einde schrijven. Vergelijk daarna de verschillende eindes.

#### Verhaal verplaatsen

Neem een sprookje en verplaats het naar jouw gemeente, wijk of organisatie. Wat moet er veranderen aan setting, personages of plot?

#### Verhaal uit de praktijk

Laat iemand een echte ervaring vertellen, en vraag anderen om die ervaring om te vormen tot een korte parabel: welke elementen blijven, welke worden iets uitvergroot of versleuteld?

Zo wordt verhalen maken zelf een manier van samen kijken, denken en kiezen.

## Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Kies één sprookje of parabel uit dit deel dat het meest raakt aan jouw ervaringen. Met wie zou je dit verhaal willen bespreken – in een cliëntenraad, een gesprek met een wethouder, een bijeenkomst in de wijk?
- Welke scène uit je eigen leven zou je willen terugzien als kort verhaal in een volgend boek? Wat zou de moraal zijn?

### Voor professionals en teams

- Welk terugkerend probleem in jullie werk leent zich goed voor een parabel of sprookje? Hoe zou het helpen om er eerst een verhaal van te maken, voordat je naar oplossingen zoekt?
- Probeer in je team één overleg te beginnen met het voorlezen van een verhaal uit dit deel. Wat doet dat met de sfeer en het gesprek dat volgt?

### Voor leidinggevenden, managers en bestuurders

- Welk verhaal uit dit deel zou jij durven gebruiken aan het begin van een MT, een raadsvergadering of een bijeenkomst met partners? Welke boodschap wil je daarmee tussen de regels door meegeven?
- Zou je het aandurven om eens aan inwoners of professionals te vragen: “Als u een sprookje over ons sociaal domein zou schrijven, hoe zou dat beginnen?” Wat zou je doen met het antwoord?

In de volgende hoofdstukken vind je de verhalen zelf, met bijbehorende reflecties en vragen. De uitnodiging is eenvoudig: laat ze op je inwerken, lees ze hardop, deel ze met anderen – en kijk wat er gebeurt als het sociaal domein zich even laat zien in de spiegel van verbeelding.

## Je iets voorstellen is beter dan je iets herinneren

### Hoofdstuk 14 – Prikkelplaten: kijken, luisteren en praten

Dit boek begon met analyses en verhalen, en eindigt met iets dat ogenschijnlijk simpeler is: een plaat. Een afbeelding. Een getekende metafoor van het sociaal domein. Juist die eenvoud kan krachtig zijn. Een prikkelplaat – een beeld dat een situatie, spanning of wens verbeeldt – kan in één oogopslag zichtbaar maken waar lange teksten aan voorbij gaan. Dit hoofdstuk gaat over hoe je zulke prikkelplaten kunt gebruiken als startpunt voor gesprek, reflectie en keuze.

#### Waarom kijken soms beter werkt dan praten

In veel overleggen in het sociaal domein zijn woorden overvloedig aanwezig. We vergaderen, presenteren, schrijven memo's en notities. Toch blijft er vaak iets hangen dat niet goed in woorden te vangen is: een gevoel van omgekeerd, van zoeken, van “we missen iets”.

Prikkelplaten kunnen dan helpen omdat ze:

- Direct binnenkomen. Een beeld omzeilt even de rationele verdediging en raakt iets van gevoel en intuïtie.
- Meerduidig zijn. Iedereen ziet er net iets anders in, waardoor verschillen in perspectief zichtbaar en bespreekbaar worden.
- Veilig afleiden. Je praat niet meteen over jezelf, je team of je gemeente, maar over wat er op de plaat te zien is. Via die omweg kun je eerlijker worden.

Een goede prikkelplaat is geen illustratie van een beleidsstuk, maar een spiegel: hij laat zien hoe het er óók uit zou kunnen zien.

#### Typen prikkelplaten in dit boek

Bij dit deel van het boek horen verschillende typen prikkelplaten, die aansluiten bij de thema's uit de eerdere hoofdstukken:

##### *De omgekeerde wereld*

Een stad die ondersteboven lijkt te hangen: boven in de lucht zweven loketten, vergadertafels en grafieken; onderin proberen mensen hun leven te leiden. De vraag: wat hangt hier eigenlijk verkeerd om?



Wat boven hoort te dienen, is zelf de hoofdrol gaan spelen.

Kernvraag

Wat hangt hier eigenlijk verkeerd om?



Het loket trekt alle aandacht. Het plein draagt het gewone leven.

Kernvraag

Waar speelt het echte leven zich af - en waar richten wij onze aandacht op?

### *Het loket en het plein*

Een druk loketgebouw waar een lange rij voor staat, naast een bijna leeg plein met banken, bomen en speeltoestellen. De vraag: waar speelt het echte leven zich af – en waar zijn wij met onze aandacht?



Wat bedoeld was als toegang, is het hele universum geworden.

Kernvraag

Wanneer zijn wij het plein kwijtgeraakt?

### *De boom met wortels en kroon*

Een grote boom in een wijk, waarvan de wortels zichtbaar zijn. Sommige wortels zijn dik en gezond (school, sportclub, buurthuis), andere zijn doorgezaagd of uitgedroogd. De vraag: waar zagen wij zelf in de wortels?



Wie in de wortels snijdt, vergroot later de druk op de kroon.  
Kernvraag

Waar zagen wij zelf in de wortels?

### *Het doolhof van kamers*

Een huis met vele deuren, gangen en bordjes: “zorg”, “werk”, “wonen”, “schuld”, “jeugd”. In het midden staat iemand met een map in zijn hand. De vraag: hoe voelt het om hier je weg te moeten zoeken?



Wie een mens opdeelt in kamers, maakt verdwalen bijna onvermijdelijk.

Kernvraag

Hoe voelt het om hier je weg te moeten zoeken?

### *De tafel met vier stoelen*

Eén tafel met vier verschillende stoelen eromheen: een stevige bestuurdersstoel, een bureaustoel, een keukentafelstoel en een eenvoudige kruk. De vraag: welke stoel vul jij meestal, en hoe kijken we samen naar hetzelfde onderwerp?



Niet iedereen kijkt vanuit dezelfde stoel naar hetzelfde vraagstuk.

Kernvraag

Welke stoel vul jij meestal — en hoe kijken we samen naar hetzelfde onderwerp?

Deze platen zijn bedoeld als herkenbare, maar niet te “letterlijke” beelden. Je kunt ze gebruiken met of zonder de bijbehorende teksten.

### Drie eenvoudige werkvormen met prikkelplaten

Je hoeft geen ervaren trainer te zijn om met prikkelplaten te werken. Drie eenvoudige werkvormen kunnen al veel losmaken.

#### Stil kijken en schrijven

- Hang één prikkelplaat zichtbaar op, of leg hem op tafel.
- Vraag iedereen om twee minuten in stilte te kijken.
- Laat vervolgens ieder voor zich één zin opschrijven op een briefje:
  - “Wat ik hier zie is...” of
  - “Dit doet mij denken aan...”

Daarna kun je korte rondes maken waarin mensen hun zin delen. Zonder discussie, alleen luisteren. Vaak ontstaat daarna vanzelf een gesprek dat dieper gaat dan wanneer je meteen met “Wat vinden jullie?” begint.

#### Vanuit verschillende rollen kijken

1. Kies een plaat (bijvoorbeeld het loket en het plein).
2. Verdeel de groep in drie of vier groepjes, met elk een rol: inwoners/vertegenwoordigers, professionals, leidinggevendenden/managers, bestuurders.
3. Laat elk groepje vanuit die rol naar de plaat kijken en vragen beantwoorden als:
  - a. Waar ben jij op deze plaat?
  - b. Wat vind je hier moeilijk?
  - c. Waar zou jij iets willen veranderen?

Daarna laat je de groepjes aan elkaar vertellen wat ze zagen. Zo oefen je perspectiefwisseling zonder dat het theoretisch wordt.

#### Van plaat naar principe

1. Kies een plaat en een bijpassend principe uit hoofdstuk 12 (bijvoorbeeld: “Begin bij het leven, niet bij het stelsel” of “Zie de sociale basis als fundament”).

2. Vraag de groep:
  - a. Waar zie je dit principe op de plaat terugkomen?
  - b. Waar houden we ons er in onze praktijk al aan?
  - c. Waar niet – en wat zouden we dan concreet anders kunnen doen?

Zo verbind je het beeld direct met handelen.

### De rol van de gespreksleider

Wie met prikkelplaten werkt, hoeft niet alle antwoorden te hebben. De belangrijkste taak is zorgen dat mensen zich veilig voelen om te delen wat zij zien. Enkele tips:

- Begin bij jezelf. Deel eerst kort wat jij ziet in de plaat, inclusief je twijfels of ongemak. Dat nodigt anderen uit hetzelfde te doen.
- Vraag door op beelden. Als iemand zegt “ik zie chaos”, vraag: “Waardoor precies? Welke elementen op de plaat maken dat voor jou?”
- Voorkom te snel oplossen. Laat de plaat eerst werken. Voordat je naar “en wat moeten we nu doen?” gaat, is het waardevol om even te blijven bij wat mensen voelen en herkennen.
- Sluit af met één stap. Laat aan het eind iedereen één concrete stap noemen die hij of zij na dit gesprek kan zetten – hoe klein ook.

Prikkelplaten zijn geen doel op zich, maar hulpmiddelen om andere gesprekken te voeren dan je normaal voert.

### Voorbeelden van vragen per perspectief

Bij elke prikkelplaat kun je vragen stellen die aansluiten bij verschillende rollen. Enkele generieke voorbeeldvragen:

#### *Voor inwoners en hun vertegenwoordigers*

- Waar zie jij jezelf op deze plaat? Of: waar zou je willen staan?
- Wat laat deze plaat zien over wat er voor jou moeilijk is in het contact met gemeente of organisaties?

#### *Voor professionals en teams*

- Waar sta jij vaak in dit beeld: dicht bij het loket, bij het plein, bij de boom, in het doolhof?
- Wat zegt deze plaat over jouw werkdruk, je ruimte, je frustraties of je trots?

#### *Voor leidinggevenden, managers en bestuurders*

- Waar sta jij in dit beeld als je eerlijk bent: aan de randen, in het middelpunt, buiten beeld?
- Welke kant van de plaat krijgt in jouw agenda de meeste aandacht – en welke kant te weinig?

Door expliciet per perspectief te vragen, voorkom je dat één groep het gesprek domineert.

### Prikkelplaten en besluitvorming

Prikkelplaten zijn niet alleen geschikt voor reflectie, maar kunnen ook helpen bij besluitvorming. Bijvoorbeeld:

#### *Bij een herziening van beleid*

Leg een plaat neer die past bij het thema (bijvoorbeeld de boom bij preventie of het huis met kamers bij toegang en loketten). Vraag: als we dit beleid vaststellen, wordt het beeld op deze plaat dan beter of slechter? Hoe merk je dat?

### Bij het maken van een begroting

Leg de plaat met boom en wortels neer en vraag: als je onze begroting over deze plaat legt, welke wortels voeden we en welke zagen we af? Is dat echt wat we willen?

### Bij organisatieverandering

Gebruik de tafel met vier stoelen om te praten over positie en rol: wie zit er straks waar, wie mist er aan tafel, hoe behouden we contact met de andere stoelen?

Beelden maken discussies minder abstract en helpen om consequenties van keuzes concreter te zien.

### Zelf prikkelplaten maken

Je bent niet afhankelijk van kant-en-klare prikkelplaten. Veel teams en organisaties merken dat het maken van eigen beelden al een belangrijk leerproces is.

Enkele eenvoudige manieren:

- Laat mensen in een bijeenkomst in vijf minuten een simpele schets maken van “hoe het sociaal domein voelt” of “hoe onze samenwerking eruitziet”. Deel ze daarna in tweetallen of kleine groepjes.
- Vraag een tekenaar of ontwerper mee te kijken met gesprekken en de kern in één of meerdere beelden te vangen.
- Gebruik bestaande foto's van je wijk of gemeente (plein, bushalte, speeltuin, loket) en schrijf er samen korte, prikkelende onderschriften bij.

Het doel is niet kunst, maar herkenning. Een onhandige schets kan een beter gesprek opleveren dan een perfect plaatje dat niemand iets doet.

### Wat kun jij met dit hoofdstuk doen?

#### Voor inwoners en hun vertegenwoordigers

- Welke plek in jouw wijk of gemeente zou jij graag eens als prikkelplaat terugzien (plein, loket, huis, straat, buurthuis)? Wat zou die plaat moeten laten zien om eerlijk te zijn?
- Met wie zou je zo'n plaat willen bespreken – en welke vraag zou je erbij stellen?

#### Voor professionals en teams

- Welke prikkelplaat uit dit deel past het beste bij jullie werk op dit moment? Plan één overleg waarin je die plaat centraal zet en begin met vijf minuten stil kijken.
- Durf eens zelf een simpele schets te maken van hoe jouw werk soms voelt. Wat gebeurt er als je die deelt met een collega?

#### Voor leidinggevendenden, managers en bestuurders

- Welke plaat zou jij durven ophangen in de vergaderzaal als vaste herinnering aan waar het in het sociaal domein om gaat – en waarom juist die?
- Bij welke komende besluitvorming zou je het gesprek kunnen beginnen met een plaat in plaats van met een PowerPoint? Welke andere gesprekken verwacht je dan te krijgen?

Met dit hoofdstuk sluiten we het boek niet af, maar maken we de cirkel rond: van analyse naar verhaal, van verhaal naar beeld, van beeld weer naar gesprek en actie. De hoop is dat je de woorden, verhalen en prikkelplaten uit dit boek niet alleen leest, maar ze gebruikt om jouw stukje

van het sociaal domein – hoe klein ook – een beetje minder omgekeerd en een beetje menselijker te maken.

## Tussen wet en huiskamer

### Epiloog

Aan het begin van dit boek stond een eenvoudig beeld: het leven van mensen die, midden in alle drukte van wonen, werken, zorgen en opvoeden, ergens hulp nodig hebben. Niet als nummer in een systeem, maar als mens met een verhaal. Via dat beeld zijn we langs vele lagen gereisd: het loket, de wijk, de publieke ruimte, de wortels van de boom, de woning, de jeugdzorg, de vergaderzaal, de begrotingstabel en de raadszaal.

Als je hier bent aangekomen, heb je waarschijnlijk iets herkend – in jezelf, in je werk, in je gemeente of organisatie. Misschien voelde je af en toe opluchting (“gelukkig, het ligt niet aan mij alleen”), misschien irritatie (“ja, maar bij ons zit het net anders”), misschien vooral vermoeidheid (“het is zóveel”). Dat alles hoort erbij. Het sociaal domein is geen puzzel die je even oplost, maar een landschap waar je al doende je weg in zoekt.



### De draad die alles verbindt

Als je terugbladert, zie je dat één draad door alle hoofdstukken loopt: de uitnodiging om het sociaal domein weer te zien vanuit het gewone leven.

- Vanuit de huiskamer in plaats van vanaf het schema.
- Vanuit het plein in plaats van uitsluitend vanuit het loket.
- Vanuit de wortels in plaats van alleen vanuit de kroon.
- Vanuit het huwelijk tussen overheid en inwoners, in plaats van vanuit losstaande rollen.

Daarin zit een simpele, maar radicale beweging: systemen blijven nodig, maar krijgen hun plek als gereedschap – niet als middelpunt. Regels, contracten, dashboards en rapporten zijn hulpmiddelen om mensen beter te ondersteunen, niet andersom.

### Wat dit boek niet doet

Dit boek geeft geen blauwdruk. Het vertelt je niet precies hoeveel wijkteams je nodig hebt, hoe hoog de tarieven moeten zijn, hoe je je organisatie moet inrichten of welke indicatoren je moet

kiezen. Dat is geen onwil, maar erkenning van het feit dat elke gemeente, elke organisatie en elke wijk een eigen geschiedenis, demografie en politieke context heeft.

Wat je wél hebt gekregen, zijn beelden, principes en taal om je eigen keuzes scherper te maken:

- Als je bezuinigt, wéét je nu dat snijden in de wortels een prijs heeft.
- Als je wéér een protocol wilt toevoegen, hoor je misschien de vraag klinken: lost dit iets op, of geeft het enkel schijnzekerheid?
- Als je over een casus praat, kun je jezelf eraan herinneren dat het gaat om een leven, niet om een “geval”.

De bedoeling is niet dat je het met alles eens bent, maar dat je niet meer neutraal kunt blijven tegenover de omgekeerde wereld.

### De ruimte tussen ideaal en realiteit

Tussen de idealen in dit boek en de dagelijkse realiteit gaapt soms een kloof. Misschien lees je dit als professional met een veel te hoge caseload, als inwoner die al jaren strijdt voor passende hulp, als manager in een organisatie die net weer een reorganisatie moet doorvoeren, als bestuurder met een begroting die in het rood staat.

Verruimd pragmatisme betekent niet dat je die spanning moet ontkennen. Het betekent wél dat je jezelf niet reduceert tot iemand die alleen maar “uitvoert wat moet” of “mopperend toekijkt”. Er is bijna altijd een kleine cirkel van invloed:

- Een andere vraag in een gesprek;
- Een ander begin van een vergadering;
- Één initiatief in de wijk dat je wél overeind houdt;
- Één regel waarvan je hardop zegt: “Dit doen we zo niet meer.”

Die kleine cirkel is geen troostprijs. In het sociaal domein groeien veranderingen zelden van bovenaf in één klap. Ze ontstaan op kruispunten, in hoeken van vergadertafels, in onverwachte samenwerkingen, aan keukentafels, in buurthuizen en gangen.

### Een menselijker sociaal domein is geen luxe

Het is verleidelijk om menselijkheid, nabijheid, publieke ruimte en verbeelding te zien als “mooi als het kan, maar nu is het crisis”. Dit boek stelt het tegenovergestelde voor: juist in tijden van druk, tekorten en onzekerheid zijn dat geen luxe-onderdelen, maar voorwaarden om niet door onze eigen systemen te worden overspoeld.

- Een sterke sociale basis voorkomt dat alles een zorgvraag wordt.
- Een stabiele woonplek voorkomt dat iedere wending in iemands leven een crisis wordt.
- Ruimte voor professionals voorkomt dat we alles willen oplossen met extra regels.
- Eerlijke, begrijpelijke taal voorkomt dat we elkaar kwijtraken in misverstanden.

Een menselijker sociaal domein kost inspanning en soms geld, maar het kost vooral moed om te kiezen.

### De uitnodiging aan jou

Wat er na dit boek gebeurt, hangt niet af van een stuurgroep, een landelijk akkoord of een nieuw programma – al kunnen die helpen. Het hangt ook af van jou. Van hoe jij morgen de deur uitgaat, welke woorden je kiest, wie je uitnodigt aan tafel, waar je je tijd aan besteedt, voor wie je opstaat in een vergadering, welke initiatieven je voedt en welke je eerlijk ter discussie stelt.

Misschien is de belangrijkste vraag na 200-plus pagina's daarom verrassend klein:

- Wat is, in jouw stukje van het sociaal domein, één concrete beweging van systeem naar leven die jij binnen drie maanden kunt maken?

Schrijf die vraag ergens op waar je hem blijft zien. Bespreek hem met anderen. Maak er geen soloactie van, maar een uitnodiging.

Want uiteindelijk is het sociaal domein niets anders dan de manier waarop wij – als samenleving, als professionals, als bestuurders, als bureaus – besluiten om met elkaar om te gaan als het leven ingewikkeld wordt.

---

*Tussen wet en huiskamer ligt geen niemandsland. Daar liggen straten, stoepen, pleinen, wachtruimtes en vergadertafels. Daar, precies daar, kun jij het verschil maken.*

---

## Nawoord

Aan het einde van een boek over het sociaal domein past misschien geen groot slotwoord, maar eerder een rustige blik naar buiten. Naar de straat. Naar een schoolplein. Naar een keukentafel waar iemand probeert vol te houden. Naar een professional die nog één keer aanbelt. Naar een bestuurder die in een vergadering voelt dat cijfers alleen nu niet genoeg zijn. Want uiteindelijk ging het in deze bladzijden nooit alleen over beleid, stelsels of organisaties. Het ging over de vraag hoe wij met elkaar omgaan wanneer het leven ingewikkeld wordt.

Als er één rode draad door dit boek loopt, dan is het deze: het sociaal domein begint niet bij een regeling, maar bij een leven. Niet bij een loket, maar bij een mens. Niet bij een systeemkaart, maar bij de wijkplattegrond, de huiskamer, het plein, de school, de straat en alle plekken waar mensen elkaar dagelijks tegenkomen. Dat lijkt een eenvoudige gedachte, maar in de praktijk vraagt zij om een diep andere ordening van aandacht, taal en moed.

De afgelopen hoofdstukken hebben laten zien hoe gemakkelijk goede bedoelingen kunnen verharderen tot systeemlogica. Hoe een loket een universum kan worden. Hoe we in de wortels kunnen snijden terwijl we denken verstandig te besturen. Hoe taal afstand kan scheppen, hoe controle kan verstikken, en hoe mensen in een doolhof terecht kunnen komen waarin niemand kwaad wil, maar waarin toch iets wezenlijks zoekraakt. Tegelijk liet dit boek ook iets anders zien: dat er overal al tegenbewegingen bestaan. In buurthuizen, scholen, wasserettes, wijkteams, huisartsenpraktijken, cliëntenraden, raadszalen en aan keukentafels zijn mensen bezig het sociaal domein weer menselijker, eenvoudiger en eerlijker te maken.

Dat is misschien de belangrijkste reden om niet cynisch te worden. Niet omdat de problemen klein zijn — dat zijn ze niet. En ook niet omdat de oplossingen voor het oprapen liggen. Maar omdat er, midden in de weerbaarheid, al taal, ervaring, verbeelding en vakmanschap aanwezig zijn om andere keuzes te maken. Soms groot, vaker klein. Een andere vraag aan het begin van een gesprek. Een team dat de leefwereld weer als vertrekpunt neemt. Een bestuurder die niet alleen naar de kroon kijkt, maar ook naar de wortels. Een inwoner die ondanks teleurstelling opnieuw aan tafel komt. Een professional die weigert een mens te reduceren tot een geval.

Dit boek heeft geen blauwdruk willen geven. Geen model dat overal past, geen stappenplan dat de onzekerheid oplost. Daarvoor verschillen gemeenten, buurten, organisaties en levens te veel van elkaar. Wat dit boek wel heeft willen bieden, is een kompas. Een reeks beelden, verhalen, vragen en principes die kunnen helpen om in die verschillen toch richting te houden. Zodat je, juist wanneer de druk toeneemt, kunt blijven onderscheiden wat hoofdzaak is en wat bijzaak.

Misschien is dat uiteindelijk de kern van verruimd pragmatisme: dat we niet kiezen tussen idealen en uitvoerbaarheid, maar beide bij elkaar proberen te houden. Dat we niet wachten op de perfecte wereld, maar ook niet berusten in de verkeerde. Dat we leren handelen in de spanning tussen wet en huiskamer, tussen begroting en buurthuis, tussen verantwoordelijkheid en nabijheid. Nuchter, maar niet kil. Praktisch, maar niet plat. Menselijk, zonder naïef te worden.

Wie dit boek dichtslaat, heeft hopelijk niet het gevoel dat het af is. Eerder dat er iets begint. Een ander gesprek misschien. Een scherpere blik. Een vraag die blijft terugkomen bij een overleg, een begroting, een casus, een besluit. Wordt het leven van mensen hier werkelijk beter van? Helpt dit de publieke ruimte, de wortels, de relaties en de eenvoud vooruit? Of raken we opnieuw verstrikt in de omgekeerde wereld?

Daarom eindigt dit boek niet met een eindpunt, maar met een uitnodiging. Om iets van wat je hier hebt gelezen niet alleen te onthouden, maar te gebruiken. Om een zin mee te nemen naar je volgende vergadering. Om een prikkelplaat op tafel te leggen. Om een vraag anders te stellen. Om iemand die meestal niet wordt gehoord, wél uit te nodigen. Om één gewoonte, één overleg, één reflex, één stukje systeemlogica niet langer vanzelfsprekend te vinden.

Want hoe groot het sociaal domein soms ook lijkt, het wordt elke dag opnieuw gemaakt in kleine menselijke handelingen. In hoe we spreken. Hoe we luisteren. Hoe we besluiten. Hoe we ruimte geven. Hoe we beschermen wat kwetsbaar is. En hoe we, steeds weer, proberen de afstand tussen systeem en leven iets kleiner te maken.

Als dat door dit boek hier en daar een beetje lukt — in een wijk, een team, een gemeente, een school, een raadzaal, een huiskamer — dan heeft het zijn werk gedaan.

## Over de schrijver

Peter Paul J. Doodkorte schrijft op het snijvlak van beleid, praktijk en menselijke ervaring. Vanuit tientallen jaren ervaring in jeugdzorg, bestuur en het sociaal domein onderzoekt hij hoe systemen behulpzaam kunnen zijn zonder het leven van mensen over te nemen. Op zijn website [Verruim de horizon](#) deelt hij essays, observaties en beschouwingen over jeugdhulp, wonen, onderwijs, publieke ruimte en de noodzaak om opnieuw te beginnen bij de leefwereld.

In zijn werk klinkt steeds dezelfde uitnodiging door: kijk verder dan het loket, verder dan de spreadsheet, verder dan de reflex van controle. Hij zoekt naar taal en perspectief die het sociaal domein niet technischer, maar menselijker maken — met oog voor inwoners, professionals, bestuurders en iedereen die ergens tussen wet en huiskamer probeert het goede te doen.

Op zijn website [Verruim de horizon](#) schrijft hij zoals hij ook kijkt: aandachtig, betrokken en met een scherp oog voor wat er verloren gaat als systemen belangrijker worden dan mensen. Zijn teksten verbinden analyse aan verbeelding, en praktijk aan hoop; steeds opnieuw zoekt hij woorden voor een socialer, eenvoudiger en menselijker samenleving.

## Bibliografie

Peter Paul/Pieter publiceerde eerder bij Uitgeverij De Overkant de volgende werken:

9789080412538	Peter Paul J. Doodkorte	Als ik stil ben / versjes, gedichten op de dood / druk I	De Overkant
9789080412521	Peter Paul J. Doodkorte	Even stilstaan / lichtpuntjes en vreugdevuurtjes van en voor mensen / druk I	De Overkant
9789080412545	Peter Paul J. Doodkorte	Kunststukjes / overwegingen en ver-dichtjes naar aanleiding van kunst(-beleving) / druk I	De Overkant
9789080412576	Peter Paul J. Doodkorte	In ongewone stilte / ver-dichtjes in dagen van coronapandemie / druk I	De Overkant
9789080412552	Peter Paul J. Doodkorte	Van harte jarig zijn / ver-dichtjes bij een verjaardag / druk I	De Overkant
9789080412507	Peter Paul J. Doodkorte	Het stille ervaren / ver-dichtjes bij de dood / druk I	De Overkant
9789080412583	Peter Paul J. Doodkorte	Met hart en Ziel / Het mysterie van niks en oneindig genot / druk I	De Overkant
9789080412590	Peter Paul J. Doodkorte	Scheefpoepen / Pieter Pottenkijker en Het mysterie van het vreemdgaan / druk I	De Overkant
9789083348308	Peter Paul J. Doodkorte	De magie van Domaine Sainte Marie / Pieter Pottenkijker op zoek naar magie / druk I	De Overkant
9789083348315	Peter Paul J. Doodkorte	De stilte fluistert / ver-dichtjes over onvergetelijk leven / druk I	De Overkant
9789083348322	Peter Paul J. Doodkorte	Oud, maar zeker niet out! / Het mysterie van de Krasse Knarren / druk I	De Overkant
9789083348346	Peter Paul J. Doodkorte	Prikkelende overdenksels / Pieters gebundelde kijk op de zaak   2 / druk I	De Overkant
9789083348360	Peter Paul J. Doodkorte	Pieters' prikkelspraak / Pieter's provocering speech   Le discours Provocateur de pieter / druk I	De Overkant
9789083348339	Peter Paul J. Doodkorte	Prikkelende gedachten / stimulating thoughts   pensées stimulantes / druk I	De Overkant
9789083348384	Peter Paul J. Doodkorte	De Knikkerkronieken / Pieters' tractaat over tactiek en tranen / druk I	De Overkant
9789083348353	Peter Paul J. Doodkorte	Geen vergeefs beroep / Een hulpverleningsvorm dreigde te verdwijnen. De daarop geattendeerde Tweede Kamer der Staten-Generaal voorkwam dat. / druk Heruitgave	De Overkant
9789083348377	Peter Paul J. Doodkorte	Het Mysterie van het Ego / Pieter Pottenkijker en het raadsel van de grootspraak / druk I	De Overkant
9789083348391	Peter Paul J. Doodkorte	Noa 18 / 17 augustus 2025 / druk I	De Overkant
9789083609409	Peter Paul J. Doodkorte	Het mysterie van het bonzend hart / druk I	De Overkant
9789083609416	Peter Paul J. Doodkorte	Gebundeld daglicht / Pieters' Daglicht over Denkdingen / druk I	De Overkant
9789080412569	Peter Paul J. Doodkorte	Het mysterie van de en het Lot / Pieter Pottenkijker en de speling van het lot / druk I	De Overkant
9789083609423	Peter Paul J. Doodkorte	De avonturen van Binkie Toto	De Overkant
9789083609430	Peter Paul J. Doodkorte	Boaz – Dromen tussen straat en stadion	De Overkant
9789083609447	Peter Paul J. Doodkorte	Tussen beleid en leefwereld – Verruim de horizon	De Overkant
9789083609454	Peter Paul J. Doodkorte	Team Glans – Avonturen op de piste	De Overkant
9789083609461	Peter Paul J. Doodkorte	Verzameld Daglicht / Pieters' Daglicht over Denkdingen / deel 2	De Overkant
9789083609478	Peter Paul J. Doodkorte	Benthe's Quirk	De Overkant
9789083609485	Peter Paul J. Doodkorte	Het meel van de waarheid	De Overkant
9789083609492	Peter Paul J. Doodkorte	Verruimd Pragmatisme- Een menselijk kompas voor het sociaal domein	De Overkant
In voorbereiding	Peter Paul J. Doodkorte	Een ander daglicht / Pieters' Daglicht over Denkdingen / deel 3	De Overkant

# Verruimd Pragmatisme

## Een menselijk kompas voor het sociaal domein

Het sociaal domein zit vol goede bedoelingen, maar voelt voor veel mensen als een doolhof van loketten, regels en systemen waarin zij zelf niet de hoofdrol spelen. Dit boek laat zien hoe die omgekeerde wereld is ontstaan, maar vooral ook hoe het anders kan: menselijker, eenvoudiger en dichterbij het gewone leven.

Met verhalen uit de praktijk, scherpe analyses, herkenbare beelden en concrete vragen laat Pétér Paul J. Doodkorte zien hoe we de beweging kunnen maken van systeem naar leefwereld, van loket naar plein en van controle naar vertrouwen. "Verruimd Pragmatisme - Een menselijk kompas voor het sociaal domein" is geschreven voor iedereen die betrokken is bij het sociaal domein – inwoners, professionals, managers en bestuurders – en die verlangt naar een samenleving waarin beleid weer in dienst staat van mensen.

Hier vind je geen blauwdruk, maar wel een kompas. Een boek dat niet alleen wil worden gelezen, maar gebruikt



Uitgeverij De Overkant i.s.m. Verruim de Horizon

Uitgeverij De Overkant

Ringvaarpark 1

2907 LH Capelle aan den IJssel

De-Overkant@Doodkorte.nl

