

Zelfsturing kent geen grenzen

Jan Custers
16 juni 2010



Zelfsturing kent geen grenzen

Op 1 juli 2010 stop ik met mijn werkzaamheden bij Vorkmeer, Bobo en Unitus. Ruim 20 jaar heb ik genoten van het pionieren, van de kleine en grote verrassingen die ik bijna dagelijks meemaakte, en van de waardering die we vaak kregen voor ons werk. Er was ruimte voor kritiek, en ook in tijden dat er spanning zat op de ontwikkelingen, hadden we steeds het gevoel dat we er uit zouden komen. Het is nu tijd om andere dingen te gaan doen. Ik ga niet met pensioen of prepensioen, maar wil ook niet doen alsof ik eeuwig jong blijf. Het beeld van de eeuwige jeugd wordt je tenslotte ook maar aangepraat. Er breekt een nieuwe fase aan: een fase met een andere agenda, waarin meer tijd is voor reflectie, en genieten van de wijsheden die ik denk verzameld te hebben en verder wil uitdiepen. Bij reflectie hoort ook terugkijken op de geschiedenis die ik heb doorgemaakt en mede heb gecreëerd bij Vorkmeer, Bobo en Unitus. Uitgedaagd door een aantal medewerkers van de gemeente Helden, heb ik fragmenten van die geschiedenis in een essay verwoord. Het resultaat wil ik graag met iedereen die daar belangstelling voor heeft, delen. Dus geen fysiek hebbeding bij mijn afscheid, maar geestelijke stof tot nadenken. Omdat het leven van Unitus, Vorkmeer, Bobo Kindercentra en PUNT welzijn gelukkig gewoon doorgaat, wil ik graag iedereen succes wensen bij de zoektocht naar het beste welzijnswerk en de beste kinderopvang. Mogelijk vind je in dit afscheidscadeautje inspiratie voor de opdracht waar je voor staat.



*Jan Custers,
directeur – bestuurder Vorkmeer
en Bobo Kindercentra*

*Zelfsturing kent
geen grenzen*

Zelfsturing kent geen grenzen

Ongeveer een jaar geleden vroegen twee medewerkers van de gemeente Helden (nu onderdeel van de gemeente Peel en Maas) mij of ik een testament wilde maken met mijn ervaringen van de afgelopen 20 jaar in Peel en Maas. In eerste instantie had ik die behoefte niet. Doordat het werk bij Vorkmeer, Bobo en Unitus mij mentaal en fysiek stevig in beslag nam, ontbrak de benodigde tijd voor reflectie. Sinds een paar maanden is dat anders: ik wen aan het idee, dat ik vertrek bij Vorkmeer en Bobo, en krijg daardoor letterlijk ruimte in mijn hoofd en lijf om terug te kijken op de afgelopen periode in mijn leven en me voor te bereiden op een nieuwe fase, waarin reflectie veel centraler zal staan.

Vorkmeer ontleent haar naam aan een meertje dat lag op de weg van Grashoek naar Helenaveen, bij de plek waar nu het viaduct over de autoweg Eindhoven – Venlo ligt, vlak bij de Helenaveense Vaart. Het meertje was een markant grenspunt tussen de gemeenten Helden, Meijel, Deurne en Horst. Het Vorkmeer had de vorm van een vierhoekig meer, een 'Vier-eck-meer'. De vierhoek is een symbool voor de samenwerking tussen de vier gemeenten Helden, Kessel, Maasbree en Meijel.

Het testament heeft de vorm van een essay, een beschouwing met een persoonlijke en historische dimensie en een twijfelende aard. Dat geeft ook de vrijheid om de plank een keer mis te slaan, zonder dat daarmee het bouwsel instort.

De beginjaren

We gaan terug naar 1990, het jaar waarin Vorkmeer operationeel werd. De jaren daaraan voorafgaand hadden de vier gemeenten Helden, Kessel, Maasbree en Meijel – in het vervolg aangeduid als de huidige gemeente Peel en Maas – het concept van een eigen welzijnsinstelling ontwikkeld. Vorkmeer is niet in een paar uur gemaakt en geboren, maar heeft een ontstaansgeschiedenis van enkele jaren gekend. Peel en Maas had twee redenen om een eigen welzijnsinstelling op te richten. Op de eerste plaats waren de welzijnsdiensten erg versnipperd over diverse kleinere stichtingen of diensten van de gemeenten, of vormden ze een onderdeel van een grotere welzijnsorganisatie die haar hoofdzetel in Venlo had. Op de tweede plaats wilde Peel en Maas graag een eigen welzijnsinstelling, en wilde ze niet

langer gebruik maken van de diensten van de welzijnsorganisatie uit de stad Venlo. De emancipatie van het platteland ten opzichte van de stad speelde hier dus een duidelijke rol.

Het profiel van Vorkmeer paste destijds in het breed verspreide idee van de verzorgingsstaat. Hoewel rond de jaren 90 van de vorige eeuw het concept van de verzorgingsstaat aan slijtage onderhevig was, wilde Peel en Maas met Vorkmeer twee waarden vorm en inhoud geven: enerzijds het recht van iedere burger om zijn leven op eigen wijze in te richten, en anderzijds het recht van iedere burger op een redelijke levensstandaard. Vorkmeer was voor Peel en Maas een instrument om deze waarden vorm te geven, zeker wat betreft de immateriële kanten van deze rechten. Uitdrukkelijk werd daarbij gesteld dat het helpen van mensen niet mocht leiden tot betutteling. Met deze ambities onderscheidde Peel en Maas zich destijds al van collega plattelandsgemeenten wat betreft de vormgeving van welzijnsbeleid.

“Iedere burger dient in principe zijn leven op eigen wijze in te richten. Hoe vaker je het zegt, hoe beter de zin klinkt. Hij is als goede wijn”.
(Ton Leenders, eerste voorzitter van Vorkmeer, bij de officiële start van Vorkmeer in 1990).

Tijdens mijn eerste ontmoeting met de Colleges van B&W in december 1989 opperde ik het idee om ook ruimte te creëren voor vormen van 'plattelandsofbouwwerk' om op die manier de burgers een steun in de rug te kunnen geven bij het werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. De term opbouwwerk bleek echter behoorlijk besmet te zijn door ervaringen met organisaties die opbouwwerk hadden vertaald in: 'op de stoel van de politiek en de wethouder gaan zitten'. Bovendien zouden nieuwe initiatieven ook meer geld gaan kosten. Pas later, eind jaren negentig, kwam er ruimte om met elkaar de ontwikkeling van 'welzijnswerk, gericht op gemeenschapsontwikkeling' te verkennen en inhoud te geven.

De start van Vorkmeer was bescheiden. Algemeen maatschappelijk werk, ouderenwerk, het project voor 'mensen zonder werk', en cursussen voor 'mensen in achterstands-situaties' waren belangrijke elementen van de dienstverlening. De werkzaamheden waren sterk gericht op het wegwerken van achterstanden, en op persoonlijke ontwikkeling. Jongerenwerk en opbouwwerk zaten niet in het pakket van Vorkmeer. De keuze om bescheiden te starten was een bewuste. Peel en Maas koos voor een welzijnsorganisatie met een imago 'klein maar fijn' vanuit de ervaring dat een grotere organisatie wellicht het maatschappelijk middenveld zou overvleugelen en zich te zeer

zou gedragen als uitvalspoor naar de revolutie. De boodschap was 'vooral dicht bij de mensen te blijven'. Overigens kon Vorkmeer zich uitstekend in deze filosofie vinden.

De jaren negentig: de verzorgingsstaat

In de jaren negentig werd het denken over welzijnswerk sterk gestuurd vanuit de vraag: "Wat hebben mensen nodig om een gelukkig en zinvol leven te kunnen leiden en wat kan het welzijnswerk daarbij betekenen?". Deze vraagstelling werd gevoed door het denken vanuit het concept van de verzorgingsstaat. Overheid en maatschappelijke organisaties eisten de verantwoordelijkheid op om te zorgen voor het welzijn en de welvaart van de burger. Welzijnsorganisaties zoals Vorkmeer hadden als missie om de ontwikkeling van het individu te stimuleren en individuen en groepen die het moeilijk hadden in de samenleving, te ondersteunen. Burgers op hun beurt gedroegen zich als consumenten van geluk en welzijn en gingen zich claimend opstellen op het moment dat de spoeling in het aanbod dunner werd. Burgers werden verzorgd door overheid en

maatschappelijke organisaties en gingen zich dus ook daar naar gedragen. Welzijnsbeleid werd vertaald in een programma-aanbod van welzijnsdiensten en -producten. Vorkmeer was in de regio de welzijnsaanbieder die een uitgebreid aanbod van diensten en producten etaleerde en aan de man bracht. Het aantal producten breidde zich uit tot circa 30. “Voor ieder probleem een welzijnsproduct” zou de slogan van de jaren negentig kunnen zijn. “Als we een welzijnsprobleem hebben, bellen we gewoon Vorkmeer”. De medewerkers van Vorkmeer werden echte specialisten op de markt van welzijn en geluk, met een kwalitatief hoogwaardig aanbod van zeer uiteenlopende welzijnsdiensten. Deze diensten stonden relatief los van elkaar; ze werden weliswaar geclusterd in programma’s, maar werden weinig integraal uitgevoerd.

De jaarverslagen van Vorkmeer van de jaren 90 laten vooral opsommingen zien van uitgevoerde en geleverde diensten en welzijnsproducten. Prestatieafspraken waren vaak gebaseerd op ‘geleverde items van een bepaald product’. Er waren geen instrumenten beschikbaar om kwalitatieve ontwikkelingen (versterking leefbaarheid in gemeenschappen) te meten. Overigens worstelen we nog steeds met het gegeven dat kwalitatieve ontwikkelingen moeilijker te meten zijn dan kwantitatieve productresultaten.

Eind jaren negentig: kentering naar zelfredzaamheid en regie over het eigen leven

De afbouw en afbrokkeling van de verzorgingsstaat leidde eind jaren negentig tot een concentratie op zorg voor de meest kwetsbare individuen en groepen. Deze afbouw werd gecombineerd met de introductie van het concept van zelfredzaamheid en regie voeren over het eigen leven. Dit nieuwe concept ging uit van de gedachte dat de burger zelf verantwoordelijk is voor de inrichting van zijn leven. Bij Vorkmeer gebruikten we in die tijd vaak de omschrijving: “Op eigen kracht waar het kan, een steun in de rug waar het moet”. Al snel werd duidelijk dat het concept van zelfredzaamheid en regie voeren over het eigen leven blijft vertrekken vanuit het idee dat de overheid, samen met maatschappelijke organisaties, verantwoordelijk is voor het welzijn van de burger. Weliswaar worden burgers mondiger en geven zij aan wat hun behoeften en wensen zijn, maar vervolgens treden overheid en maatschappelijke organisaties naar voren en voorzien in die behoeften. Het concept van de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) is m.i. nog steeds op deze dualiteit tussen burgers

aan de ene kant en overheid en maatschappelijke organisaties aan de andere kant gebaseerd. Burgers worden uitgenodigd en uitgedaagd te participeren: ‘doe mee, laat je horen’. De Wmo heeft de overgang van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving bevorderd en versneld. Tegelijkertijd is door de invoering van de Wmo de sturende rol van de overheid op lokaal niveau versterkt. Dat blijkt o.a. uit het evaluatierapport van het SCP “Op weg met de Wmo” (maart 2010). Dat leidt niet automatisch tot meer zelfsturing van burgers. De overheid heeft regelmatig moeite haar sturende rol los te laten.

In Peel en Maas is bij de introductie van de Wmo veel aandacht besteed aan het betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties bij de invulling en uitwerking van de Wmo prestatievelden. Rondom ieder prestatieveld zijn sessies georganiseerd met vertegenwoordigers uit het maatschappelijk middenveld en van professionele organisaties. Opvallend was dat in veel gevallen de discussies niet gedomineerd werden door het belang van de burger, maar door het streven naar eigen continuïteit van de organisaties die aan de discussies deelnamen. Ik bedoel dit niet in verwijtende zin, maar constateer achteraf dat het blijkbaar moeilijk

is om concepten van zelfsturing consequent door te vertalen in de discussies die we als maatschappelijke organisaties en overheid met elkaar voeren.

Eenentwintigste eeuw: kanteling naar zelfsturing

In Peel en Maas groeide eind jaren 90 de overtuiging dat ‘het roer om moest’. Deze overtuiging ontkiemde zowel binnen de gemeente Helden, als ook bij een aantal burgers en beleidsbepalers van maatschappelijke organisaties. In essentie kwam het nieuwe denken er op neer dat niet overheid en maatschappelijke organisaties de bepalende actoren zijn in de samenleving, maar de burgers zelf. Dit denken ontstond schoksgewijs. De ene keer door het schrijven van de ontwikkelingsvisie 2000, waarin leefbaarheid en zelfsturing geïntroduceerd worden (nota gemeente Helden), de andere keer doordat Wonen Helden, De Zorggroep en naderhand ook Vorkmeer het concept “Wonen Welzijn Zorg à la carte” uitwerkten (2001). Maar ook binnen de dorpen ging het roer om: burgers wilden graag zelf

sturing geven aan de toekomstige leefbaarheid in hun eigen kern. Mensen namen steeds vaker zelf de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de samenleving en de voorzieningen.

Een mooi voorbeeld van de omslag naar zelfsturing is het proces dat leidde tot de grootscheepse verbouwing van het gemeenschapshuis in Grashoek in 2003: 50% van de kosten werd door de gemeenschap zelf gefinancierd en 50% door de gemeente Helden. Het resultaat: een gebouw dat volledig is afgestemd op de wensen van de gebruikers, én de burgers zijn trots op wat ze zelf hebben gepresteerd. En ook belangrijk: de gemeenschap heeft zelf de verantwoordelijkheid gepakt voor de exploitatie van het gemeenschapshuis.

Kern van zelfsturing is dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de lokale samenleving bij de burgers zelf komt te liggen en dat overheid en maatschappelijke organisaties een terughoudende (maar niet minder belangrijke) rol aannemen: faciliteren in plaats van regelen en voorschrijven, en ondersteunen en enthousiasmeren in plaats van pampieren. In essentie is het een terugkeer naar volwaardig burgerschap, waarin het vanzelfsprekend wordt dat mensen iets voor elkaar willen betekenen.

*“Onze moraal van zelfbeschikking en niet-inmenging is veel te defensief. We zijn veel te bang voor paternalisme en dat de ander de baas over ons zal spelen. We kunnen beter uitzoeken wat we voor de ander kunnen betekenen en meer verantwoordelijkheid voor elkaar nemen. Laten we niet worden als diegenen die even weinig oog hebben voor hun voorgelacht als voor hun nageslacht, omdat ze koste wat het kost zelf aan de top willen eindigen – waar het altijd koud en eenzaam is.”
Joep Dohmen, hoogleraar ethiek, Utrecht.*

Het project ‘Leven in het Dorp’ gestart in Peel en Maas rond het jaar 2000, heeft een grote impuls gegeven aan de eigen verantwoordelijkheid van dorpen en wijken om actief te werken aan een netwerk van voorzieningen om de leefbaarheid in de eigen kern en wijk ook op langere termijn in stand te houden. De kracht van Leven in het Dorp is gebaseerd op de Dialoog met de Vragers: vertrekken vanuit de behoeften en wensen van inwoners, en inwoners zelf laten bouwen aan kleinschalige voorzieningen waarmee de leefbaarheid gediend is.

Dankzij de combinatie van zelfsturing en dialoog hebben burgers en netwerkpartners in de kernen van Peel en Maas het afgelopen decennium samen vorm en inhoud gegeven aan Leven in het Dorp. Dit heeft geleid tot tientallen nieuwe initiatieven op het gebied van woningbouw, welzijn en zorg. Iedere kern heeft zelf een dialoog met de inwoners georganiseerd en op basis van wat mensen in een dorp zelf willen vervolgens – samen met netwerkpartners – gewerkt aan de realisatie van voorzieningen, zoals zorgwoningen, gemeenschapshuizen, eetpunten, dagvoorzieningen, informatiepunten, dorpsvervoer, enz. enz.

Denken en handelen vanuit het principe zelfsturing heeft ook gevolgen voor de opdracht van Vorkmeer. Het accent zal steeds verder opschuiven naar het versterken van de vermogens van burgers om actief te werken aan verbetering van de kwaliteit van de samenleving. Opbouwwerk bedrijven en burgers versterken in hun rol van ‘producenten van lokaal welzijn’. Vorkmeer zal onmiskenbaar een netwerkorganisatie moeten worden, waarbij het accent niet ligt op de eigen organisatie (het organogram) maar op de bijdragen die medewerkers in netwerken leveren aan de versterking van de sociale samenhang en leefbaarheid in kleine en grote gemeenschappen.

Daarbij zullen medewerkers op zoek moeten gaan naar de vitale krachten in de lokale gemeenschappen en in dialoog met burgers werken aan de verdere ontwikkeling van de lokale gemeenschapsverbanden. Klinkt vrij abstract, maar is tegelijkertijd heel concreet, omdat je steeds op zoek bent naar hoe je samen met burgers kunt werken aan versterking van leefbaarheid. Je hoeft het ook niet allemaal zelf te bedenken, burgers zijn zeker zo vindingrijk als welzijnswerkers. Je werkt aan enthousiasme, reflectie, begrip en samenhang.

Zelfsturing faciliteren betekent geloven in het motto: “Geit neet besteit neet” (Motto van de netwerkorganisatie ‘Leven in het Dorp’, Peel en Maas)

Zelfsturing kent geen grenzen...

Zelfsturing is geen doel op zichzelf, maar een weg waarlangs een gemeenschap kan werken aan een eigen, leefbare toekomst. De gemeenschap is leidend bij het nadenken over en bepalen van de toekomst van het eigen dorp. Uiteraard geldt dit vooral voor het domein waar de burger bij uitstek verantwoordelijk voor is: de leefbaarheid en vitaliteit van het eigen dorp en de eigen leefomgeving. Dit domein wordt pas sinds enkele jaren onderkend als een eigen domein voor de burgers. Het domein bij uitstek waar burgers in samenwerkingsverbanden naar eigen keuze en smaak werken aan de leefbaarheid van de straat, de buurt, de school en het dorp. Het domein waar burgers geen vreemden voor elkaar zijn, en waar iedereen erbij hoort. Het domein waar democratie niet betekent: de macht van de meerderheid, maar de kracht van de dialoog, van het gezamenlijk zoeken naar 'de nieuwe waarheid'. Of zoals Habermas zegt: "Mensen die een gesprek aangaan met elkaar, verlenen elkaar, zonder dat ze zich dat beseffen, een voorschot aan vertrouwen. Juist in de openbare ruimte waar burgers met elkaar de dialoog voeren over alledaagse onderwerpen en waar meningsverschillen met

argumenten opgelost worden, ligt de basis van gemeenschapsontwikkeling".

Onder invloed van de toenemende betekenis van gemeenschapsontwikkeling door zelfsturing zal de rol van de welzijnsorganisatie en dus ook van Vorkmeer nog verder evolueren naar een actieve groep van professionals die samen met burgers en vrijwilligers het proces van gemeenschapsontwikkeling stimuleert en voedt. Vorkmeer Nieuwe Stijl gaat nog een stap verder dan Welzijn Nieuwe Stijl zoals dat door voormalig staatssecretaris Jet Bussemaker in 2009 gelanceerd is. Niet de eigen organisatie werkt aan de oplossing van problemen van mensen, maar de burgers gaan zelf aan de slag. Wanneer die burgers vragen om advies en ondersteuning, dan levert Vorkmeer dat. Of Vorkmeer wakkert aan, brengt mensen op ideeën, schrijft niet de wet voor, maar enthousiasmeert. Veel opbouwwerk dus. Minder nadruk op diensten. Weg uit de kantoren en op weg de dorpen in. Geen maaltijden aan huis, maar eetpunten in wijken en dorpen. Geen hulpverlening in de spreekkamers, maar in de natuurlijke en sociale omgeving van de mensen. Kijken hoe de kwaliteiten van mensen in de dorpen ingezet kunnen worden bij ondersteuning van mensen die het spoor bijster raken of over

de grens van zelfstandigheid heen tuimelen. Professionele inzet in evenwicht met of zelfs ondergeschikt aan de inzet van burgers en vrijwilligers. Handelen vanuit het motto: iedere burger is een vrijwilliger voor zijn omgeving en het dorp of de wijk. Vorkmeer Nieuwe Stijl dringt door in het opbouwwerk, jongerenwerk, maatschappelijk werk, schuldhulpverlening, WegWijZer en alle andere takken van sport. Vorkmeer is geen organisatie of instelling, maar een manier van werken. Een manier van werken die gericht is op het verbinden van mensen met elkaar en op het verminderen van de angst voor de ander.

Jet Bussemaker: "Welzijn nieuwe stijl is vraaggericht. Je kijkt daarbij altijd naar de vraag achter de vraag; welzijn gaat uit van de eigen kracht van de burger en zijn omgeving; in welzijn nieuwe stijl ga je als dat nodig is direct op de problemen af, in welzijn nieuwe stijl passen geen kantoorklerken of bureaucraten; welzijn nieuwe stijl is niet vrijblijvend. Je benoemt de problemen, je definieert de oplossing en je bent resultaat gericht; in welzijn nieuwe stijl is er vooral ruimte voor de kennis en kunde van de professional. Hij of zij is streetwise. Dus je verstaat de taal van de straat."

Deze manier van werken vraagt wel dat de interne organisatie van Vorkmeer helemaal op orde is, zodat de aandacht ook bewust naar buiten gericht kan worden. De communicatie wordt verlegd van intern naar extern, van communicatie met de leiding naar communicatie met collega's en burgers. Het samenwerken van Vorkmeer, Bobo Kindercentra en PUNT welzijn in Unitus moet uiteindelijk leiden tot meerwaarde voor de professionals op de werkvloer. Daarin ligt de rechtvaardiging van Unitus. Dienend leiderschap en medewerkers die hun identiteit vormen in relatie tot hun omgeving (burgers, klanten en collega's). Uiteindelijk betekent het dat je handelt vanuit de overtuiging dat je onderdeel uitmaakt van meerdere kleinere en grotere gemeenschappen, thuis, in de buurt, op het werk, in je studie, in de vereniging, enz. Of zoals een Afrikaans gezegde luidt: "Ik ben omdat wij zijn". Je ontleent de zingeving aan het feit dat je onderdeel uitmaakt van gemeenschappen. Als professional heb je een gezicht voor de mensen met wie je samenwerkt. Klanten en cliënten worden burgers, met wie je een wederkerige relatie opbouwt, waarin zowel de professional als de burger met zelfvertrouwen kunnen opereren. In essentie is de professional degene die mensen een steun in de rug geeft, op gang helpt, samen met hen een weg uitstippelt om

te veranderen, of om dynamiek aan te brengen in vastgelopen levens of gemeenschappen. Dat kan zonder kantoor, zonder spreekuur, zonder protocollen, en zonder vakjes, hokjes en kruisjes in registratieprogramma's. Goed welzijnswerk is geworteld in de leefwereld van de burgers.

