



*Yolán Koster, veranderkundige,  
senior consultant Quintis, lid van de Raad voor  
Maatschappelijke Ontwikkeling en  
lid van de Taskforce Handicap en Samenleving*

## Oude wijn in nieuwe zakken

Als ik terugkijk op de ontwikkelingen in wonen, zorg en welzijn van de afgelopen jaren, dan word ik daar niet zo vrolijk van. Ik vind vooral dat er veel oude wijn in nieuwe zakken is gestopt. We zijn dingen anders gaan noemen en groeperen, maar echt vernieuwende of baanbrekende ontwikkelingen zijn er in mijn ogen niet geweest.

### Fundamentele veranderingen?

Zo deel ik het enthousiasme waarmee gemeentes, zorgorganisaties en corporaties het woonzorgzonemodel omarmen niet. Binnen zo'n zone is het inclusieve denken weliswaar stevig geland, maar daarbuiten is er weinig van te merken.

Stel, je bent een vrouw zoals ik, 55+, rolstoelgebruiker en je woont in een woonzorgzone. Kennissen van je wonen drie straten verderop. Wil je bij hen bijvoorbeeld op de kinderen passen, dan is dat een probleem omdat hun huis niet rolstoeltoegankelijk is. Participeren in de wijk en een betekenisvolle rol spelen, als overblijfmoeder of voorleesoma op school, wordt je praktisch onmogelijk gemaakt.

Er is heus wel het een en ander veranderd. Het geheel is mooier aangekleed, heeft een andere naam gekregen

en wordt misschien anders gefinancierd, maar of er daardoor fundamenteel iets is veranderd?

### De klant centraal

Ik denk dat de rationaliteit van waaruit processen worden georganiseerd, de industriële opvattingen over dienstverlening, leidend zijn voor de manier waarop dienstverleningsprocessen en organisaties worden ingericht. Koppel je dit aan de manier waarop we deze processen financieren, dan ontstaat er een soort fritessnijder waar de levens van mensen doorheen worden geperst. Industriële dienstverleners denken anders na over hoe de wereld in elkaar zit. Zij verplaatsen zich niet in de positie van de mensen die straks hun klanten zijn. Hun rationaliteit is zo dwingend dat het centraal stellen van de klant bijna onmogelijk wordt.

Daarnaast dwingt de marktmetafoor organisaties om zich als marktpartij te gedragen. De vraag is echter of klanten wel klanten zijn. De marktmetafoor helpt mensen weliswaar zich als klant te gedragen, maar het is vreemd om je leven te moeten vertalen in een klantvraag. Ik vraag me dan ook af of het wel ethisch is om het leven van mensen te beschouwen als een verzameling consumentengedragingen. Het een-dimensionaal maken van de biografie van mensen tot

klant en niets anders, weerhoudt mensen ervan minimaal coproductent van hun eigen leven te worden.

### Transitieperiode

We hebben de verzorgingsstaat, waarin om de juiste redenen de juiste dingen op de verkeerde manier zijn gedaan, achter ons gelaten. We moesten dus veel inhalen. De samenleving heeft als het ware een garderobe ontwikkeld die een hele tijd goed zat en die paste bij onze ideologische opvattingen. Die sociale context heeft een bepaald type burger en onderneming opgeleverd. Als je

**“Ik vraag me af  
of het wel ethisch is om  
het leven van mensen  
te beschouwen  
als een verzameling  
consumentengedragingen”**

een samenleving op een bepaalde manier inricht, ontstaan daar weer nieuwe soorten mensen uit die anders denken over de samenleving en die andere verwachtingen hebben. Maar ze hebben nog wel dezelfde garderobe. We hebben inmiddels met elkaar vastgesteld dat de manier waarop we onze verzorgingsstaatgarderobe hebben ingericht, niet meer passend is. We zijn op zoek naar iets anders, waarbij de normen die we hanteerden over samenleven, solidariteit, tolerantie, naastenliefde en fatsoen een plaats krijgen. We zitten in een transitieperiode waarin we zeker weten dat hoe het was niet meer past, maar hoe het moet worden nog niet duidelijk is. Kijk je over tien jaar terug, dan zie je wanneer de eerste contouren voor de nieuwe couture

zijn vastgelegd. De marktmetafoor biedt in mijn ogen niet voldoende soelaas en zal dan ook niet de juiste garderobe opleveren. Ik hoop dat in de toekomst coöperaties ontstaan waarin mensen die meer dan de gebruikelijke zorg en aandacht nodig hebben kleine gemeenschappen vormen en arrangementen ontwikkelen die passen bij hun leven. Ik hoop dat we dan kunnen spreken van een samenleving waarin zowel de harde als de zachte infrastructuur plek biedt aan iedereen. Dat je niet speciaal in zones hoeft te wonen om ergens voor in aanmerking te komen, dat participeren niet alleen betekent dat je het recht hebt om te halen, maar ook dat je zin hebt om te brengen. Ik vermoed dat met de toename van persoonsgebonden budgetten er in stijgende mate mensen zullen zijn die zorgarrangementen nodig hebben en dat zij dat samen gaan arrangeren. Er zal een grote variëteit ontstaan en vanuit de kracht en macht die coöperaties hebben, zullen op een andere manier dan nu het geval is, afspraken worden gemaakt met zorgleveranciers, corporaties, gemeentes.

### **Mentaliteitsverandering**

Om dergelijke coöperaties te doen slagen, is bij de aanbieders een mentaliteitsverandering nodig. Zij hebben nieuwsgierigheid nodig en moeten de kennis die bij hun klanten aanwezig is serieus nemen. Zij moeten organisaties vormen waarbinnen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het laagste niveau liggen. Zodat klanten rechtstreeks te maken krijgen met medewerkers die bevoegd én in staat zijn om afspraken te maken. Dus minder managers en het management dat er is, moet voornamelijk faciliteren voor het uitvoerend niveau. Belangrijk is dat medewerkers carrière maken naar de klant toe en niet van

de klant af. Als je als organisatie zegt dat het je 'core business' is om mevrouw Jansen in de Roeterstraat te bedienen, zet daar dan ook je beste medewerkers op. Hoe wordt nu carrière gemaakt? Door je zover mogelijk van mevrouw Jansen te verwijderen. Deze paradox is nog niet opgelost en daarom acht ik de meeste instellingen nog niet in staat om hier op een goede manier mee om te gaan. We kunnen ervoor zorgen dat eerder gemaakte fouten niet herhaald worden, door te reflecteren en te leren. Als je dat als organisatie doet, gaan de mensen die je bedient zich op een andere manier tot je verhouden. Zij voelen zich medeverantwoordelijk en willen meedenken. De kennis van burgers als kennisbron vind ik dus heel erg belangrijk, maar ook het Kenniscentrum kan hierin een belangrijke rol spelen.

### **Het glas is halfvol**

De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) als wettelijk kader heeft alles in zich om veranderingen teweeg te brengen. Ik zou alleen willen dat gemeenteraden en besturen visie en lef hebben om dat wettelijke kader te gebruiken. Hoe groot is het vertrouwen in de burgers om in verandering te investeren? In hoeverre willen we de Wmo gebruiken om de sociale infrastructuur in gemeentes te verstevigen? Zien we ouderen en mensen met een handicap alleen als afnemers van vrijwilligerswerk of zien we ze ook als participerende burgers, als medeproducenten van het goede leven in de gemeente? Ik zou graag zien dat we oprecht gaan zoeken naar manieren om de Wmo op de juiste manier te gebruiken. Namelijk om te bereiken wat we werkelijk willen realiseren in onze gemeentes: cohesie, van elkaar en voor elkaar zijn, het verantwoordelijk voelen voor elkaar en ook bereid zijn daar tijd en geld in te

investeren. Wij maken zelf de toekomst: als wij willen dat het anders wordt, dan moeten we ervoor zorgen dat het anders wordt. Dan moeten we actief worden en ons politiek manifesteren, nadenken, ruimte maken om te experimenteren, geloven en vertrouwen in elkaar. Ik ben een bevlogen optimist, het glas is altijd halfvol, maar het lege gedeelte is nu wel erg leeg.

**“We kunnen ervoor zorgen dat eerder gemaakte fouten niet herhaald worden, door te reflecteren en te leren”**