

De Herman Tjeenk Willink-lezing 2024

“DE MAARSCHALK DIE ZIJN OOR TE LUISTEREN LEGDE”

Tweede lezing in de tweejaarlijkse cyclus over *De democratische rechtsorde in de praktijk* in de Gotische zaal van de Raad van State, donderdag 13 juni 2024.

MEREL VAN VROONHOVEN

“Er was eens een koning die zo rijk was dat hij oesters at bij de thee en elke dag zijn varkens voerde met echte parels. Als hij voorbijreed in zijn zwarte koets met gouden wielen, bogen de mensen diep in het stof neer. Soms zei een kind: ‘Maar hij heeft geen aardig gezicht, moeder.’ Dan schrok de moeder en fluisterde: ‘Ssst, dat mag je niet zeggen.’

‘Waarom niet?’ vroeg het kind. ‘De koning kan het toch niet horen?’

‘Nee’, zei de moeder. ‘Maar de koning heeft een maarschalk die zijn oor te luisteren legt.’ En dat was zo. De koning had een maarschalk die zijn linkeroor kon afschroeven. Zonder dat iemand het zag, legde hij zijn oor tussen de struiken en groen, vlak bij het raam van een huis. Dan ging hij weg en liet zijn oor daar liggen. Een paar dagen later haalde hij het oor weer op, schroefde het aan zijn hoofd en luisterde. ‘Ah...,’ zei hij met glinsterende ogen, ‘majesteit, ze hebben in dat huis kwaad van u gesproken!’

‘Wat hebben ze gezegd?’ vroeg de koning.

‘Ze hebben gezegd dat u een ellendeling bent, majesteit.’

‘Laat ze allemaal ophangen!’, riep de koning. En zo geschiedde.

‘Juf, dit is niet echt, toch?’ vroeg Jip geschrokken. Niet alleen Jip gruwelde van het alweer zestig jaar oude sprookje van Annie M.G. Schmidt, mijn hele groep 6 luisterde er met zichtbare afschuw naar. Ik las het enkele weken geleden voor, als aftrap voor het laatste thema in dit schooljaar: rechtsstaat en democratie. Superbelangrijk, maar geen vanzelfsprekendheid in het Nederlandse onderwijs helaas. Een derde van de jongeren tussen 12 en 14 jaar weet momenteel niet eens dat we in een democratie leven. De helft hecht er geen waarde aan. Verplichte kost dus voor mijn tienjarigen.

Alles komt aan bod: directe en indirecte democratie, onze volksvertegenwoordiging, het verschil tussen macht en gezag, het belang van de Grondwet, scheiding der machten, de vrije pers. En natuurlijk houden we kinderverkiezingen! Politieke partijen oprichten, campagne voeren, plus een heus lijsttrekkersdebat, om tenslotte te stemmen op de verkiezingsdag. Daarna de vorming van een kinderkabinet. Na overleg met de kinderbουργeraad, volgt de ‘omkeerdag’. Leerlingen zijn de meesters en juffen; de leraren, de leerlingen, kortom: de perfecte afsluiting van het schooljaar.

‘Maak je geen zorgen,’ stelde ik Jip gerust, ‘het is maar een verhaaltje en dus niet echt.’ Toen begon Sasja te sputteren: ‘maar, juf, het kan wel echt zijn hoor, in Rusland kan je zomaar opgepakt worden als je hardop zegt dat je het niet eens bent met Poetin.’ Ook Arash, een Iraans jongetje, roerde zich: ‘Juf, juf, dat is in Iran ook zo.’

‘Ja, maar die landen zijn een dictatuur,’ zei Thijs, de wandelende encyclopedie van het stel. ‘Hier in Nederland gebeurt dat niet, wij leven in een democratie.’

En daar had Thijs natuurlijk gelijk in. Toch werpt de klassieker van Annie M.G. Schmidt een scherpe blik op het functioneren van onze democratie in het hier en nu. Met de opkomst van radicaal-rechtse partijen overal in Europa nemen antidemocratische krachten toe. Populisten hebben weinig op met vrije pers, onafhankelijke rechtspraak en een kritische volksvertegenwoordiging. Dat de nieuwe coalitiepartners allereerst overeenstemming moesten zien te krijgen over ‘het waarborgen van de Grondwet, de grondrechten en de democratische rechtsstaat’ spreekt boekdelen.

Herman Tjeenk Willink, in wiens naam ik hier vandaag sta, heeft het al vele jaren, vele malen benadrukt. Onze democratische rechtsstaat loopt gevaar. Niet door een op handen zijnde staatsgreep zoals in Schmidts verhaal, maar als gevolg van decennialange verwaarlozing van de overheid. Betonrot, noemt hij het. En het ergste is: we staan erbij en kijken ernaar.

We zien de problemen

We zien de problemen. We weten wat er mis is. Stapels rapporten van legio adviescommissies zijn erover volgeschreven. Deze week nog kwam er weer eentje bij: “Gebroken belofte van de rechtsstaat” van de Staatscommissie rechtsstaat. De moraal van het verhaal is steeds dezelfde: De overheid is te ingewikkeld geworden, veranderd in een afstandelijk, onmenselijk en wantrouwend systeem, waarin je als individuele burger gemakkelijk de weg kwijtraakt of vermalen wordt, zeker als je het geld, de taalvaardigheid, tijd of connecties niet hebt. En daardoor haken mensen af, verliezen vertrouwen in de democratie. Zij, die het toch al goed getroffen hebben, redden zich wel, maar de overheid functioneert lang niet goed voor iedereen.

‘De overheid duwt sommige burgers weg en maakt grondrechten niet waar,’ constateert de adviescommissie Versterken Weerbaarheid Democratische Rechtsorde (VWDR), onder voorzitterschap van Ahmed Marcouch. ‘Je praat al snel over miljoenen Nederlanders voor wie de democratische rechtsorde nu niet goed werkt en die systematisch worden benadeeld.’

Overheidsfalen richting de burger komt in vele vormen en maten. Laat ik dat zichtbaar maken met voorbeelden uit mijn dagelijkse praktijk.

Tegenover me zit Anne. Ze is hier voor het 10-minutengesprek van haar zoon Tom. Sinds haar echtscheiding staat Anne er alleen voor. Ze heeft zorgen over haar oudste dochter, die net als Tom en zichzelf autisme heeft, de almaar groeiende stapel aanmaningen in haar brievenbus, de ruzie met haar ex-man over de alimentatie, het huis waar ze binnenkort uit moeten. 'Ik loop van overleg naar overleg. Al die instanties en hulpverleners. Ik zie door de bomen het bos niet meer,' zegt ze met tranen in haar ogen.

'Ik ken dat gevoel maar al te goed,' zegt Wim, een oud-collega van de bank. Wim belandde 'in de hulpverlening' toen zijn oudste zoon op tienjarige leeftijd thuis kwam te zitten. Het ging van kwaad tot erger. Zeker toen Wims vrouw plots overleed. Dus kwamen er nog meer hulpverleners. 'Eenenveertig in totaal,' vertelt hij. 'Voor ieder onderwerp een ander. Ik raakte compleet de draad kwijt.'

Anne en Wim zijn helaas niet de enigen die verdwalen in de 'lokettenjungle' waarin veel overheidsdiensten zijn veranderd. Ze worden met hun kinderen van het kastje naar de muur gestuurd, terwijl direct hulp nodig is. De meest kwetsbare kinderen worden blootgesteld aan een overheid die niet levert en geen bescherming biedt. De gevolgen zijn desastreus.

Neem passend onderwijs, ooit ingevoerd onder het mom 'voor elk kind een passende schoolplek', liefst in de eigen wijk. Door het in te voeren zonder rekening te houden met de praktische bezwaren en een gelijktijdige bezuiniging is het een farce geworden. Het aantal thuiszitters rijst de pan uit. Tienduizenden kinderen, hun toekomst al in de knop gebroken. Hetzelfde zien we bij de decentralisatie van de jeugdzorg. Kwetsbare kinderen zijn het kind van de rekening. Neem de verhalen uit de gesloten jeugdzorgafdelingen, met een keihard gevangenisregime waar mishandeling en getreiter gewoonged is. Of we volgen allemaal het tienjarige meisje in Vlaardingen, dat aan de zorg van een pleeggezin was toevertrouwd. De schrijnende voorbeelden zijn talloos. Je hoeft de krant maar open te slaan.

Het ritueel dat volgt is voorspelbaar: Hoe heeft dit kunnen gebeuren? De politiek schreeuwt moord en brand, bestuurders buigen hun hoofd en kondigen een onafhankelijk onderzoek aan. Tot de ophef weer uit het nieuws verdwenen is. Verontwaardiging over misstanden is een vluchtige emotie.

Ik noemde overheidsfalen richting de burger als probleem waar we naar kijken, maar niks mee doen. Daar voeg ik de groeiende ongelijkheid aan toe. Nederland wordt steeds meer een wereld van 'haves en have-nots'.

Neem Tom. Hij woont hier in Den Haag in het groene Statenkwartier. Met zijn monumentale koopwoningen, schoongeveegde straten en voor elke deur een bakfiets en een laadpaal is het een van de rijkste wijken van Den Haag. 'De verduurzaming heeft bij ons een enorme vlucht genomen', vertelt Tom, duidelijk in zijn nopjes. Dankzij overheidssubsidies zit hij er warmpjes bij.

Zo anders is het verhaal van Johan, die sinds zijn pensionering in Moerwijk woont, een van de armste buurten van Den Haag. Het gemiddelde jaarinkomen is er 18.000 euro. 'Sociale huurwoningen uit de jaren zestig', verzucht hij. 'Jarenlang niets aan gedaan. Nu lekt en tocht het overal. Met als gevolg een onbetaalbare energierekening. Zelfs in je slaapzak voor de tv en koud douchen voorkomen geen voedselbank.'

1 op de 3 Nederlanders heeft moeite rond te komen aan het einde van de maand. En dat terwijl de economie in de afgelopen decennia gestaag is blijven doorgroeien en werkeloosheid historisch laag is. We zijn met zijn allen rijker dan ooit. Wie voorbij de gemiddelden kijkt, ziet dat er sprake is van toenemende ongelijkheid tussen bevolkingsgroepen.

Noah is tien jaar oud, en zit in mijn klas. Samen met zijn twee broertjes en ouders woont hij in een van de troosteloze flatgebouwen in betongrijs Laak. Onlangs vroeg ik de klas onbekende woorden in een gedicht over de Noordzee te omcirkelen. Noah omcirkelde het woord kwal. Ik vroeg hem of hij die 'glibberige prikbeesten' weleens had gezien. Hij schudde zijn hoofd. Noah was nog nooit op het strand geweest.

Sinds ik voor de klas sta, besef ik meer dan ooit dat de plek van je wieg nog altijd je toekomst bepaalt en gebrek aan taalvaardigheid dé grote ongelijkmaker is. Inmiddels loopt een derde van de vijftienjarigen het risico laaggeletterd de schoolbanken te verlaten met levenslange gevolgen. Het lezen van een bijsluiting, een brief van de gemeente of het afsluiten van een huurcontract. Het is moeilijk je staande te houden zonder leesbegrip. Plus wat je mist aan troost, inspiratie en verbeeldingskracht in een leven zonder boeken. En dan te bedenken dat er onder kinderen uit armere wijken onevenredig veel zwakke lezers zijn. Nog los van het feit dat de onderwijsambities voor hen al lager zijn omdat de onderwijsinspectie een lager streefniveau hanteert. Een risico van levensbelang: de lage lat wordt de standaard, waardoor de kloof nog verder toeneemt. Jonge

kinderen belanden in de gevangenis van lage verwachtingen, een gevangenis waaruit op latere leeftijd nauwelijks meer valt te ontsnappen.

Overheidsfalen, ongelijkheid. Niet gek dus dat mensen afhaken. Soms omdat ze niet mee kunnen – ze zijn bezig met overleven. Of ze voelen zich niet gezien en niet gewaardeerd. Het feit dat we elkaar buiten onze eigen bubbel niet meer tegenkomen, helpt ook niet mee. Mensen uit verschillende wijken, een paar tramhaltes van elkaar, ontmoeten elkaar nooit. Het begint al op school. Elke wijk heeft zijn eigen basisschool met kinderen met eenzelfde achtergrond. Zeker in gesegregeerde steden als Den Haag. Uitzondering is mijn kleine school in het speciaal onderwijs. Autisme maakt immers geen onderscheid tussen arm of rijk, geloof of afkomst.

Ik neem u weer even mee naar mijn klas en de burgerschapslessen van de afgelopen weken.

Welke partijen kennen jullie al? vraag ik. Jip steekt zijn vinger op: 'De VVD, daar stemt mijn vader op.' *'Mijn moeders stemmen op de Partij van de Dieren,' roept Fien erachteraan. Belachelijk vindt Wesley, 'alsof dieren belangrijker zijn dan mensen.'* *Uliana, mompelt: 'ik weet niet. Ik denk niet dat mijn vader stemt.'* *Haar ogen staan verdrietig. Haar vader vecht in het Oekraïense leger, ze heeft hem al een jaar niet gezien. 'Ik ben voor Wilders,' zegt Rodney, 'want nu krijgen we eindelijk een eigen huis.'* *'O nee, niet Wilders', roept zijn vriend Thijs geschokt, 'straks moet Hamza weer terug naar Syrië.'*

Een diverse klas, het leidt regelmatig tot een ingewikkeld gesprek, maar biedt tevens kans op wederzijds begrip. 'Kinderen hebben spiegels nodig om zichzelf te herkennen, maar ook ramen om de ander te begrijpen,' aldus kinderboekenschrijfster Mylo Freeman. Helaas ontbreken die ramen momenteel in onze maatschappij, waardoor onbegrip en polarisatie op de loer liggen.

Wat is daarin de rol van onze leiders? Vegen zij de ramen schoon of bevuilden zij ze juist met modderige lappen? De leugens van machtigen zorgen voor wantrouwen jegens regeringen en bedrijven, schrijft filosoof Sam Harris in zijn boek *Waarom je nooit moet liegen*. 'Leugens zijn het sociale equivalent van giftig afval – iedereen wordt mogelijk geschaad door hun verspreiding.'

Wanneer onze meest zichtbare leiders liegen geen doodzonde vinden, jokken over nareizen, migratiemythes verkopen als waarheid, of zich bonnetjes, sms'jes en dividendbelasting-memo's niet weten te herinneren, blijven kiezers hun intenties wantrouwen. Zolang mensen met een maatschappelijke voorbeeldfunctie denken weg te kunnen komen met niet-integer handelen zoals de accountants met hun examenfraude, zal het publieke vertrouwen blijven dalen. 60 procent van de Nederlanders vindt dat het de verkeerde kant op gaat, peilde het Sociaal Cultureel Planbureau,

tegenover 46 procent twee jaar geleden. Politicoloog Tom van der Meer zegt het treffend: 'We zitten niet in een vertrouwenscrisis, maar een betrouwbaarheidscrisis.'

Hoe zijn we hier in vredesnaam terecht gekomen?

We zien de oorzaken

'Neee, nee!', een ijzingwekkende schreeuw klinkt door het klaslokaal. Jessey. Na een halfjaar thuiszitten kan hij nu voor halve dagen naar school. Maar zelfs dat is te veel.

De orthopedagoog oppert dat Jessey baat heeft bij een shadow, een individuele begeleider die naast hem zit in de klas om extra steun en structuur te bieden. Maar voor het aannemen van een shadow kan alleen gekozen worden uit een lijst van vaste aanbieders. Het gevolg van de verplichting tot aanbesteden, een pregnante uitwas van marktwerking. Commerciële partijen pikken gretig een graantje mee en spekken hun winsten door goedkope arbeidskrachten in te zetten tegen een hoog tarief. Een bekende truc om na een gewonnen aanbesteding de kosten laag en de omzet hoog te houden. En dus krijgen wij Lieske: 'Dit is het eerste kind dat ik ga begeleiden', vertelt ze. 'Ik studeer sinds een jaar gezondheidswetenschappen en zocht een bijbaantje voor twee dagen per week.' Het zorgbedrijf dat de aanbesteding won, blijkt alleen met studenten te werken.

Als nieuwkomer in het onderwijs heb ik met grote verbazing om me heen gekeken. Ik verwachtte een publieke sector, maar trof een quasi-marktomgeving die me deed denken aan het bedrijfsleven dat ik zo goed kende. Nog altijd is het neoliberale gedachtegoed dominant in het onderwijs, net als in de zorg en het sociaal domein overigens. Het idee dat de marktwerking de kwaliteit van het onderwijs zou verbeteren is een illusie. Het leidt alleen maar tot meer concurrentie tussen scholen. Zo kan het dat een school in een arme wijk, zoals Laak waar het lerarentekort al torenhoog is, leraren verliest aan een school in een rijkere buurt. Weggekocht.

Ook tussen leerlingen woedt hevige concurrentie. Succes is een keuze, falen eigen schuld in onze meritocratische prestatie maatschappij. Meetbare individuele prestaties – de heilige graal. Scholen, inspectie en ouders beoordelen de toetsresultaten alsof ze een boekhouding bijhouden. Leraren worden 'afgerekend' op de scores. Kinderen worden gezien als een soort belegging: hoeveel geld heb ik erin geïnvesteerd en hoeveel rendement maak ik? Op elfjarige leeftijd schudden we de kaarten en leggen de toekomst min of meer vast. En dus vallen er slachtoffers onder kinderen met een moeilijke thuissituatie en kinderen die zich anders of later ontwikkelen.

Met het marktdenken drong niet alleen een fixatie op geld en spreadsheets het publieke domein binnen, het ging ook gepaard met een overwaardering van generalistisch beleid ten opzichte van – of kan ik beter zeggen ten koste van – inhoudelijk vakmanschap en praktijkervaring. Bestuurlijk efficiëntiedenken en dashboardmanagement hebben van de overheidsprofessional ‘een uitvoerder’ gemaakt.

Mijn stap naar het klaslokaal vijf jaar geleden werd door velen gezien als dapper en moedig. Moedig? Hoezo, heb ik vaak gedacht. Vanwege de teruggang in salaris, het leven zonder auto met chauffeur en secretaresse? Dat kan je moeilijk moedig noemen. Moedig, omdat ik ervan uitging dat ik na mijn vijftigste nog een heel nieuw vak zou kunnen leren? Misschien. Want het leraarschap is niet zomaar een vak. De complexiteit is groot, zoveel groter dan ik vooraf besepte. Het is een betekenisvol vak, maar wel een met te veel taken, te weinig zelfbeschikking en te weinig ondersteuning.

De echte energiekillingers zijn de vanaf de zijlijn over je heen gestorte bureaucratie en andere tijdvreterende nonsens, zoals het invullen van ellenlange rapporten ter bevrediging van bestuurlijke onzekerheid. Geen wonder dat leraren het klaslokaal de rug toekeren of vluchten in het zzp’erschap, aan de slag gaan als bijspijkerleraar in de explosief groeiende bijlesindustrie. Of als goedbetaalde consultant bij een van de vele onderwijsadviesbureaus. De teller van het lerarentekort staat inmiddels op 10.000. Tegelijkertijd zijn er meer dan 80.000 mensen die wel een onderwijsdiploma hebben maar die niet voor de klas staan. Ik herhaal, tachtigduizend! Hoe is het mogelijk? Het antwoord laat zich makkelijk raden. Onderwijs is een zeer aantrekkelijke sector, zolang je maar geen leraar of schoolleider bent.

‘Wanneer was de laatste keer dat jij je kantoor hebt stofgezogen?’ vraag ik bestuurders vaak. ‘Wanneer de bureaus afgenomen?’ Aanbestede contracten geven schoonmakers vaak slechts een minuut of tien per klaslokaal. Dus neemt menig leraar zelf de zwabber ter hand. Nu kun je beargumenteren dat het onderwijs bekostigd wordt met gemeenschapsgeld en daarbij soberheid past. Maar soberheid is iets anders dan kapotte kranen, slecht geventileerde ruimtes of voor eigen rekening spulletjes kopen bij de Action om je klaslokaal wat op te leuken. Hoe valt dit te rijmen met de werkomgeving en behandeling van ambtenaren die niet in de frontlinie werken? U ziet de espressobars, moderne kantoortuinen en veelzijdige lunchmenu’s in ministerie-restaurants al voor u. De kloof tussen beleid en praktijk kan bijna niet beter tastbaar worden gemaakt.

Dat brengt mij bij een andere kloof: het beleid dat in ivoren torens wordt bedacht, sluit zelden aan bij de praktijk. Vrijwel altijd zonder betrokkenheid van de professionals in de praktijk, of burgers die door het beleid worden geraakt, zoekt het openbaar bestuur – daartoe veelal aangezet door

hijgerige politici – haar heil in korte termijn ingrepen op detailniveau of juist in megalomane systeemveranderingen. Uit angst voor negatieve beeldvorming gaat de politiek, zonder kennis van zaken, zich bemoeien met beleid én uitvoering. Tel daarbij op de tanende kennis en kunde van het ambtenarencorps en een kind kan begrijpen waarom de overheid het op zoveel terreinen laat afweten. Toch blijft microsturen vanuit de politiek schering en inslag. Je hoeft het Hoofdlijnenakkoord maar open te slaan. Terwijl het woord lerarentekort in het akkoord niet voorkomt, ziet de nieuwe coalitie de splitsing van pabo's als het ei van Columbus. Door praktijkmensen nadrukkelijk ontraden, wordt het toch maar weer plompverloren opgeschreven. Waarom zouden deze alwetende politici ook naar hen luisteren?

Het past in deze tijd om alles plat te slaan tot een simpel probleem dat simpele daadkrachtige oplossingen vraagt in plaats te analyseren en terug te wikkelen, zoals Tjeenk Willink dat noemt.

In een brandbrief uitten vijftig topambtenaren vorig jaar hun zorgen over politieke scoringsdrift die tot in de haarvaten van het ambtelijk apparaat doorsijpelt. Ambtenaren worden voor politieke karretjes gespannen en kunnen onvoldoende onpartijdig en zorgvuldig adviseren. Ministers moeten zich 24/7 verantwoorden in de Kamer en op social media. En daarnaast snel oplossingen presenteren. Vermeende oplossingen, beter gezegd. Niet helemaal verwonderlijk dus dat ministers snelle wegen naar succes zoeken, zonder oor voor mitsen en maren van voorzichtige ambtenaren. Het is immers de minister die in de vuurlinie ligt van belangenorganisaties, opinieleiders ('influentials') en commentatoren die zich allemaal uitleven op X. Beeldvorming is wat telt.

Zoals een prominente politicus recent nog opmerkte: 'Het gaat er niet om of plannen haalbaar en uitvoerbaar zijn, maar om dat je plannen hebt.'

We zien ook oplossingen

Is er nog hoop voor de democratie? Kan het tij gekeerd? Ik denk van wel. Maar op een andere manier dan bij het sprookje van Annie MG Schmidt, waarin het afgeschroefde oor van de maarschalk wordt opgeslokt door een beer en het volk vervolgens in opstand komt, waardoor de koning en zijn maarschalk het hazenpad kiezen. De geschiedenis leert dat een nieuwe leider als volksheld binnengehaald, zich weldra ontpopt als de volgende dictator.

Een goed werkende democratie vereist verscheidenheid en een evenwichtige balans tussen alle actoren. Die balans is nu zoek. De burger en de professional in de praktijk worden te weinig gezien en gehoord. Bestuurders en beleidmakers zijn te vaak sturend vanuit hun eigen bubbel, losgezongen

van de realiteit. In het herstellen van de balans ligt de sleutel. Wat vraagt het van de bestuurder/beleidsmaker, de professional en de burger?

Ik begin met de burger. 'Zie het burgerschap als publiek ambt,' zegt Tjeenk Willink. Hij pleit voor betrokkenheid van burgers bij beleid dat van onderop wordt ontwikkeld. En een overheid die daarvoor ruimte geeft en tevens accepteert dat door burgers aangedragen oplossingen kunnen verschillen – per stad, wijk of straat. Het vraagt een overheid die burgerschap stimuleert, door uit te dragen dat burgers hun samenleving zelf maken, maar ze niet aan hun lot overlaat. De vraag stellen: 'Hoe kan ik helpen?' in plaats van direct met dashboards vol meetcriteria, voorwaarden en regels op de proppen te komen. Dienen, vertrouwen geven en vooral luisteren, want aan animo voor burgerinitiatieven ontbreekt het niet.

Neem 'Austerlitz zorgt'. Vier burgers richtten een eigen onafhankelijke zorgcoöperatie op toen de laatste huisarts uit het dorp vertrok en de inwoners voor zorg moesten uitwijken naar Zeist. Voor veel van de ouderen te ver weg. Een kleine startsubsidie en binnen mum van tijd was het dorpssteam geboren, compleet met dorpsondersteuner en een zorgcoördinator: dat is de verpleegkundige van het dorp. De dorpsondersteuner kan zelf beslissen over wie recht heeft op zorg, dus geen ingewikkelde WMO-procedures door ambtenaren op afstand. Dat de gemeente Zeist hiermee instemde was een belangrijke stap. Inmiddels heeft Austerlitz meer dan tien welzijnsdiensten - van vervoersdiensten tot eetservice - met meer dan 100 actieve vrijwilligers.

Nog een voorbeeld:

Hagenaars en Hagenezen hebben de neiging zich terug te trekken op hun eigen eilanden, dacht Astrid Feiter. 'We komen elkaar nooit tegen, maar hebben vaak wel een mening over elkaar.' Als ze elkaar tenminste zouden ontmoeten, dan zou er meer begrip zijn in de stad. Het Haags Verhaal was geboren. Sinds jaren wisselen mensen uit de meest uiteenlopende gemeenschappen verhalen uit. In zijn eenvoud zeer doeltreffend. Recent nog ontmoette de Joods-Liberale Gemeente de Turks Islamitische Culturele Stichting Den Haag.

Burgerinitiatieven zijn in opkomst en hebben een enorm potentieel betogen Ziegler en Gautier in hun boek *Een wereld van gemeenschappen*. Maar helaas lopen ze in de praktijk nog te vaak stuk of komen niet van de grond. De grote boosdoener ook hier weer: de verstikkende overheidsbureaucratie en wat-de-boer-niet-kent-dat-vreet-hij-niet-mentaliteit in stadhuis of ministerie. Maak praktijkcontact een basisvereiste van ambtelijk vakmanschap, beveelt de commissie

'Weerbare Democratie' aan. Praktijkcontact als medicijn tegen tekentafelbeleid. Goed voor burgers, en ook voor overheidsprofessionals in de frontlinie trouwens.

Laten we het eens over hen hebben.

'Geef de leraar z'n vak terug', riep de Tweede Kamer in koor tijdens het Kamerdebat over leraren drie maanden geleden. Uit mijn hart gegrepen. Allereerst, omdat het bevestigt dat goed onderwijs valt of staat bij het vakmanschap van de leraar. Maar politieke erkenning is niet genoeg. Bovendien, kortstondig. Dus is het misschien nog wel belangrijker is dat de professionals 'op de vloer' zelf actie ondernemen. Daarom roep ik: 'Leraar, pak je vak terug.' Professionals moeten niet wachten op de politiek, bestuurders of anderen aan de zijlijn. Als wij ons vak niet opeisen verandert er niets. Als wij ons niet als professionals gedragen, waarom zou de rest van de wereld ons dan als professionals behandelen? Dus is mijn pleidooi: stop met je voegen naar het uitvoerderschap. Verzet je tegen alles wat vakmanschap in de weg staat. Mobiliseer niet alleen langs de as van arbeidsvoorwaarden, maar vooral langs de as van inhoud van het vak.

Wil je de status van een advocaat, een rechter of een dokter, dan hoort het erbij dat je je continu bijschoolt en je daar ook op laat toetsen en aanspreken. De lat omhoog!

Nog geen acht jaar geleden behoorde de Alan Turingschool in hartje Amsterdam bij de slechtste 20 procent van Nederland, inmiddels bij de beste 10 procent. Daarnaast geldt de school als lichtend voorbeeld voor scholen in het hele land. Leraren staan in de rij om er te werken. Hoe dat kan? Schoolleider Eva Naaijkens en leraar Martin Bootsma gooiden het roer om en zette de leraar en het vakmanschap centraal. Docenten krijgen veel tijd voor hun professionele ontwikkeling. De schoolleiding is gestopt met alles dat niet direct bijdraagt aan de lespraktijk en het vakmanschap. De werkdruk is lager, het werkplezier groter en de kwaliteit van het onderwijs hoger.

Een evenwichtiger machtsbalans ten gunste van professionals en burgers moet komen van een radicale herwaardering van vakmanschap en praktijkervaring. Tijd voor minder markt. Tijd voor meer bestuurlijk handelen dat daadwerkelijk dienend is aan de man of vrouw in de frontlinie. De praktijk niet als sluitstuk, maar als startpunt.

Burgemeester Reinie Melissant-Briene volgde, tijdens haar drukke bestaan als burgemeester van Gorinchem ook een hbo-opleiding Verpleegkunde. Waarom? Omdat een verwarde vrouw haar de vraag stelde: 'Weet u wat u mij aandoet als u een crisismaatregel neemt?' Dat wist de burgemeester niet. Wat doe je iemand aan die gedwongen wordt opgenomen? En dus ging Melissant Briene de zorg in en liep ze stage in GGZ-klinieken. Inmiddels heeft ze haar diploma op zak. 'Eén ding weet ik zeker,'

zegt ze, 'dat ik nu ook verpleegkundige ben, maakt me een betere bestuurder. Mijn vragen zijn scherper, waardoor ik betere besluiten kan nemen en dus meer kan betekenen voor veel mensen.'

Nog veel meer dan toen ik zelf directeur was beseft ik hoe belangrijk het is dat bestuurders en beleidmakers bewust zijn van de consequenties van hun beleid op de praktijk. Maar ook hoe belabberd het met dat bewustzijn is gesteld. Nog te vaak zie ik bestuurders hun dagen vullen met vergaderen over papieren werkelijkheden, zonder een beeld te hebben van hoe het eraan toegaat buiten de vergaderzaal.

Maar beseft dan niemand hoe complex ons vak is? is vaak de bestuurlijke reactie bij kritiek vanuit het veld, of in de media. Ik weet, besturen is ingewikkeld, al helemaal in een publieke sector met al die verschillende actoren, belangen en veel wetgeving. Op afstand sturen via beleidsplannen, procedures en spreadsheets in een complexe omgeving is verleidelijk. Het geeft een vals gevoel van controle en daadkracht. Als meedraaiende conducteur werd ik geconfronteerd met de onzinnigheid van beleidsbeslissingen die ik zelf samen met mijn NS-medebestuurders had genomen. Een pijnlijke les. De gevolgen van besturen zonder voeten in de klei zijn vaak groot, daarvoor hoef ik slechts de toeslagenaffaire of het gaswinningsdrama op te roepen.

Persoonlijk zou ik als bestuurder niet kunnen slapen van leerlingen die onvoldoende leesvaardig mijn scholen verlaten, van gedupeerden die nog altijd wachten op hun herstelbetaling door mijn uitvoeringsorganisatie. Of van toch al zo kwetsbare jongeren die levenslang trauma oplopen in een van mijn zorginstellingen. Niet zelden door uitval van personeel wiens vakmanschap ondersneeuwt door belabberde werkomstandigheden, administratieve lasten en papieren plannenmakerij als gevolg van mijn bestuurlijke keuzes.

Ik ben geen fan van 'curlingouders', maar ik denk weleens: hadden we maar 'curlingbestuurders'. Bestuurders die focus aanbrengen en alle nonsens weghouden, zodat de professional zich kan richten op het vak en daarvoor ook de ruimte krijgt. Dat vereist wel dat je als bestuurder echt in verbinding staat met de praktijk en luistert. Echt luistert.

Hoe? Loop niet alleen mee, maar werk ook mee. Waarom niet als zorgbestuurder elke week vrijwilligerswerk doen door te koken in een van de woonzorginstellingen? Of als beleidsmedewerker bij de gemeente de handen uit de mouwen in de schuldhulpverlening. Als secretaris-generaal aan de slag als conducteur op de trein. Waarom als schoolbestuurder niet gewoon een keer per week als onderwijsassistent aan het werk, of als je een bevoegdheid hebt zelf voor de klas? Het klinkt u misschien als utopie in de oren – en toch zeg ik: de overheid en samenleving worden er beter van,

menselijker ook. Want wie z'n oor te luisteren legt in de praktijk ontdekt - in de woorden van Tjeenk Willink - dat in elk persoonlijk verhaal, elke individuele casus het dna van het systeem verborgen zit. 'Geen tijd voor de praktijk' kan dus nimmer een excuus zijn.

En de systemen dan? Moet er niet ook iets veranderen in de manier waarop onze overheid en rechtsstaat zijn georganiseerd om het tij te keren? Sommige mensen geloven dat structuur de mens stuurt. Zij willen de democratie versterken door meer toezichthouders, een constitutioneel hof en heel veel nieuwe procedures. Nu zal ik als oud-bestuurder en -toezichthouder nooit ontkennen dat structuren nodig zijn, goede governance is net als goede wetgeving randvoorwaardelijk voor het goed functioneren van onze maatschappij. Maar het mag nooit een doel op zich worden. Uiteindelijk werkt een structuur alleen bij de gratie van de mensen die erin opereren. *Culture eats strategy for breakfast* is een bekende uitspraak in het bedrijfsleven. Ik zou zeggen: *Culture eats structure for breakfast*. Zelden is een structuurwijziging de meest impactvolle verandering. Zeker als ze wordt doorgevoerd zonder een verandering in houding en gedrag. Met structuren alleen bescherm je een democratie niet, want een democratie erodeert altijd eerst door woorden en gedrag.

'Stel dat de Koning uit het verhaal van Annie M.G. Schmidt zijn eigen oor had neergelegd in plaats van het afgeschroefde oor van zijn maarschalk,' vroeg ik mijn groep 6. 'Als hij zonder wantrouwen echt geluisterd had naar de stem van het volk?'

'Dan had hij niet hoeven vluchten, juf,' antwoordde pientere Thijs. 'Want dan was zijn land een democratie en daar leven ze lang en gelukkig.'

U hoort het beste mensen, mijn lezing van vandaag is misschien een kritisch verhaal, maar niet eentje zonder hoop. Het is een warm pleidooi voor het herstel van de machtsbalans in onze democratie ten gunste van burgers en professionals in de praktijk. Voor minder markt en meer bestuurlijk handelen dat daadwerkelijk dienend is aan de man of vrouw in de frontlinie. Een pleidooi voor werkelijk luisteren. Maar ook voor terug durven praten, kenbaar maken waar je inhoudelijk voor staat. De professional en burger niet langer meer het sluitstuk, maar het startpunt. Of je werk zich nou afspeelt in de vergaderzaal of in de klas. Flip the system.

Over het systeem flippen gesproken, u wilt vast weten hoe de 'omkeerdag' op school is afgelopen.

Na een bewogen verkiezingsdag vormden de winnaars een coalitie, die direct aan de slag ging met prioriteit nummer één uit het regeerakkoord: de omkeerdag. Het programma was snel klaar: stil lezen, een gedicht, geschiedenis over Einstein, Pruisische landkaarten ontcijferen en een les gamen

voor beginners. En natuurlijk patatbakles. De rollen waren verdeeld, de tijdsplanning en spelregels opgeschreven. Ze hadden gestemd, dus zo zou het gaan.

Tot vlak voor de grote dag Thijs opeens flipt en de klas uitstormt: 'Als ik mijn les over galactische radiatoren niet mag geven, dan hoeft die hele 'omkeerdag' voor mij ook niet meer.' Hele klas in paniek. Net als ik wil ingrijpen, stapt Thijs het klaslokaal weer in. 'Sorry, het spijt me,' zegt hij enigszins bedremmeld. 'Maar mag ik dan wel een gedicht van vier bladzijden voorlezen in plaats van één?' Er klinkt gezucht en gesteun, blikken worden gewisseld. 'Oké dan,' zegt Fien streng, 'vier pagina's, maar alleen over iets vrolijks.'

--

EINDE