
Actieonderzoeker Albert Jan Kruijer trekt zich de publieke zaak aan, al twintig jaar lang. Zonder angst kijkt hij naar de groeiende schaarste: “In ons systeem houden te veel mensen zich bezig met de vraag waarom dingen niet werken. In tijden van schaarste kun je die mensen beter inzetten op de vraag wat we kunnen oplossen.”

ACTIEONDERZOEKER ALBERT JAN KRUIJER:

‘We gaan nieuwe community’s bouwen’

In de afgelopen tien jaar zagen Kruijer en zijn collega-actieonderzoekers genoeg situaties in het publieke domein voorbijkomen om zich kwaad over te maken. “Wanneer ik als actieonderzoeker voor de laatste keer boos was? Wanneer eigenlijk niet?”, is het nuchtere antwoord van Albert Jan Kruijer op de openingsvraag. “Echt boos word ik over de 18-/18+-problematiek in de jeugdzorg. Die kun je gewoon oplossen. Door als gemeente tegen de jeugdzorgaanbieder te zeggen dat die twintig procent van zijn budget moet reserveren om ervoor te zorgen dat een jongere op zijn 18^e nog vier jaar door kan en perspectief krijgt.”

Als Instituut voor Publieke Waarden (IPW) hielpen Kruijer en zijn collega’s meer dan drieduizend huishoudens die volledig waren vastgelopen in het bureaucratische systeem. Ze voerden ‘doorbraakgesprekken’ met deze mensen en betrokken professionals. En deden daarmee tegelijkertijd onderzoek naar het

functioneren van de systemen in de publieke sector. Van jeugdhulp en jeugd-ggz tot ouderenzorg, van dakloosheid tot leven na detentie. Ze noemden het actieonderzoek. Toch kun je Kruijer, na duizenden doorbraakplannen, geen boze man noemen. Eerder enthousiast en hoopvol gestemd over de toekomst. Maar daarover later meer.

We behandelen het ene kind slechter dan het andere

Eerst terug naar de brandstof die boosheid kan zijn. Kruijer: “Goed onderzoek begint bij verantwoordiging. De hele jeugdgezondheidszorg is ontstaan omdat artsen nieuwe ziektekiemen ontdekten en toen bleek dat we een rioolsysteem nodig

hadden. Als actieonderzoekers voelen wij die verantwoordiging ook als we denken dat iets in de samenleving niet klopt. Bijvoorbeeld omdat iets onrechtvaardig of onrechtstatelijk, en dus willekeurig, is. We behandelen het ene kind slechter dan het andere, omdat we iedereen gelijk willen behandelen. Maar dan misken je dat sommige kinderen een ongelijke uitgangspositie hebben gehad. Dat vind ik onrechtvaardig, dom en zonde van de capaciteit die we eraan kwijt zijn.”

Laat zien wat werkt

Man en paard noemen. Dat past bij Kruijer, net als werken in de praktijk. Zijn actieonderzoek ontstond toen hij nog wetenschappelijk onderzoeker was op de Universiteit Leiden. Tijdens een onderzoek stuitte hij op een gezin waar 48 verschillende partijen bij betrokken waren, maar niemand iets deed aan een relatief kleine schuld van het gezin. In plaats van een wetenschappelijk artikel te schrijven, koos Kruijer voor een

totaal andere aanpak. Hij nodigde alle partijen in een zaaltje uit om te vertellen of er regels in de weg zaten om dit gezin te helpen. Die waren er niet. Het actieonderzoek van het Instituut voor Publieke Waarden was geboren.

Lef hebben?
Nee, wij moeten
gewoon goede
wetgeving maken

Met elkaar de publieke zaak van de toekomst uitvinden, daar is het Krui-ter en de medewerkers van het IPW om te doen. “De sector wordt over-spoeld door rapporten. Met het IPW willen we de oplossingen vóórleven, vooral rondom de groepen waar de machine het meest hapert. Veran-dering komt niet stand door aan te tonen wat er niet werkt, maar door te laten zien wat er wél werkt, liet wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn al zien.” Dat wil niet zeggen dat Krui-ter vindt dat het hele systeem faalt en helemaal op de schop moet. Ieder beleid produceert ongewenste en onverwachte effecten, en daar moet je iets aan doen: “Voor 80 procent werkt het systeem best goed, voor 20 procent is er iets anders nodig.”

Praktisch wijs

In het boek ‘Doen wat goed is’ breken hij en collega-actieonderzoe-ker Sophie Albers een lans voor de praktische wijsheid van professionals die werken aan de publieke zaak. Dat zijn vaak eenlingen die slim weten te laveren tussen regels en ruimte. Volgens de auteurs zijn regels en standaarden nodig, want anders krijg je willekeur. Maar er moet ook

ruimte zijn, om die groep waar het systeem tekortschiet beter en op maat te kunnen helpen. “Dan heb ik het niet over lef of de randen van de wet opzoeken, zoals profession-als vaak te horen krijgen”, merkt Krui-ter tijdens het interview kritisch op. “Lef hebben? Nee, wij moeten gewoon goede wetgeving maken.”

De auteurs vinden het belangrijk dat we praktische wijsheid gaan herkennen en benutten. Neem de praktisch wijze professional uit het boek. Zij gaat als wijkteamlid een middag per week bij een huisarts- praktijk zitten, omdat mensen met schulden daar vaak als eerste over hun geldzorgen praten (en waarvoor het wijkteamlid op de vingers wordt getikt). ‘Praktisch wijze profession-als ontwikkelen nieuwe dagelijkse oplossingen voor problemen die beleidsmedewerkers, politici en



Albert Jan Krui-ter:

Medeoprichter Instituut voor Publieke Waarden (IPW), begon zijn loopbaan als bestuurskun- dige, en speelt met zijn broer in een band. Albert Jan wil de publieke zaak innoveren en met de samenleving en overheid nieuwe constructies bedenken en bouwen.

bestuurders niet zien of waar zij geen oplossing voor hebben’, schrijven Krui-ter en Albers in hun pleidooi voor een beter sociaal domein. Die oplossingen zijn heel hard nodig nu er steeds meer schaarste aan vooral mensen is.

Schaarste biedt kansen

Krui-ter vertaalt de opbrengst van hun actieonderzoek steeds vaker in mensen, in fte’s, en minder in geld. “Zolang er overvloed is, kom je met geld een heel eind. Maar als er schaarste aan mensen is, zie je finan- ciële prikkels niet meer leiden tot een goede afstemming. Als wij met casuïstiek van 1000 mensen 16 mil- joen euro op zorg besparen, dan kan een gemeente daar niet zo veel mee, want ze kunnen geen mensen inhuren die er niet zijn. Als je zegt dat je 350 fte hebt bespaard, kan zo’n gemeente nadenken wat zij met die gewonnen capaciteit kan doen. Nog meer specialistische zorg inko- pen of samen met scholen en jonge- renwerk aan de voorkant proberen wat te doen?”

Krui-ter kan goed met het thema van deze Omwenteling, de kansen van schaarste, uit de voeten. Prikkelend antwoordt hij: “Ik kijk heel erg uit naar de komende jaren. Een beetje karikaturaal, maar de panacee de afgelopen twintig jaar is altijd geweest ‘meer geld, meer mensen’, in die volgorde. Mooi aan deze tijd is dat er geen geld meer is en geen mensen meer zijn. Ik moet denken aan het onderzoek van Movisie: professionals in het sociaal domein zijn 37 procent van hun tijd kwijt met praten en bellen met andere profes- sionals, bijvoorbeeld collega’s van een ander wijkteam. Ik kijk niet raar op als we die administratieve lasten straks wettelijk inkaderen. Dat een professioneel nog maar 5 procent



“De komende tien jaar zijn we druk bezig met de maatschappelijke democratie opnieuw vormgeven.”

© Froukje de Noij

van zijn tijd bezig mag zijn met administratie en de rest van zijn tijd móét besteden aan het huishouden of gezin. Innoveren is dus nodig.”

Het is tijd om die bureaucratie de 21ste eeuw in te slepen

Hoe? Onder meer door te innoveren op structuurniveau, zegt Kruiter. “Het is tijd om die bureaucratie de 21^{ste} eeuw in te slepen. We moeten onze sturingsinstrumenten – accountability, governance, financiering en wetgeving – veel beter benutten. Door accountability, de verantwoording te richten op impact en opbrengst. Door de governance samen met mensen te doen om wie het gaat en samen oplossingen te bedenken. Door ontschotte en populatiegerichte financiering, in plaats van duizend potjes rondom jeugd. En met een integrale verordening sociaal domein, waarin huisvesting, inkomen en jeugdhulp aan elkaar gekoppeld zijn.”

Vereenvoudigen

Volgens Kruiter komen we al een heel eind als we de individuele indicaties van bijvoorbeeld de jeugd afhalen en de sturing vereenvoudigen. “Neem het hele jeugdhulp-, jeugdzorg- en onderwijscomplex, met daarin speciaal onderwijs, passend onderwijs, medisch kinderdagverblijven, integrale kindcentra, jeugdhulp/zorg/ggz. Op de uitzonderingen na gaat het hier om dezelfde kinderen. En misschien geef je in een stad daar wel 30 miljoen euro aan uit. Je kunt ook zeggen:

we hebben in dit gebied deze basisschool en rondom die school gaan we 20 miljoen uitgeven aan armoedebeleid, uitkeringen, jeugdzorg en politie. Je kunt met drie ketenpartners – de basisschool, gemeente en verzekeraar – bedenken hoe je de komende tien of twintig jaar gaat investeren in de ontwikkeling van alle kinderen in deze wijk. Niemand bedenkt dan nog om 150 jeugdzorgaanbieders in te kopen die 1,6 uur per week begeleiding aan een kind geven. Zo'n aanpak zou je eerst eens kunnen proberen in een van de twintig wijken uit het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Maar zolang we die budgetten niet overhevelen naar preventie of de nuldelijn, dan kom je daar niet.”

Mensen trekken de tekorten niet meer en gaan dingen weer zelf doen

De schaarste gaat de overheid en burgers dwingen om anders te kijken en om te gaan met kwaliteit. “We kunnen het ons niet permitteren om de kwaliteitscriteria voor professionaliteit op dit niveau te houden. De keerzijde daarvan hoeft niet te zijn dat kwaliteit van professionals verwatert; je krijgt er een community voor terug. De Toqueville zei het mooi: ‘Professionals kunnen dingen beter dan burgers, maar als je burgers onderling iets laat doen dan krijg je er eigenaarschap voor terug’. Moeders die je betaalt om elkaars kinderen in de wijk op te vangen, doen het misschien minder goed dan professionals, maar het is wel van henzelf. Bereid je daar als overheid

op voor, want mensen trekken de tekorten niet meer en gaan dingen weer zelf doen.”

Als samenleving moeten we volgens de actieonderzoeker meer samen gaan doen. Want de overheid heeft zich vertild en de verzorgingsstaat is topzwaar geworden. “In Nederland waren we heel goed in zelforganisatie, maar na de verzuiling is er veel verstatelijkt. Het laatste wat ik wil is terug naar de jaren 50, maar er moet wel een 21^{ste}-eeuws antwoord komen. Want ik zie dat die bureaucratie het niet meer redt. Het personeelstekort is precies de wig die er nodig is. Juist in het samen organiseren van dingen als ouderenzorg en onderwijs ga je ontdekken dat het niet alleen om je eigenbelang gaat. Dat leidt tot welbegrepen eigenbelang en revitalisering van de maatschappelijke democratie. Dat maakt mij hoopvol.”

Samen oppakken

Kruiter en het IPW gaan aan die samenleving bijdragen met een nieuwe koers. Daar heeft hij een duidelijk beeld bij: “De afgelopen tien jaar waren we bezig met het oplossen van individuele casuïstiek en met terugkijken in het systeem naar waar zij iets anders kunnen doen. De komende tien jaar gaan we samen met community's echt ontwikkelen en nieuwe constructies bouwen. Met kinderen uit de jeugdzorg, ouders, mensen in de bijstand, mensen die werk zoeken, mensen

in de daklozenopvang. Zaken die echt de kern van de publieke zaak induiken. Er lopen al verkennende gesprekken, zoals met de zelfregie en herstelbeweging, met vrijwillige zorg en het gezin, en initiatieven voor dakloze jongeren.” Vol ambitie: “De komende tien jaar zijn we druk bezig met de maatschappelijke democratie opnieuw vormgeven.”

Het tekort aan personeel is precies de wig die nodig is

Albert Jan Kruiter sluit positief af: “Wanneer ik tevreden ben? Als samenleving en overheid weer een beetje in balans komen. Nu projecteert die overheid op ‘die stomme burger die allerlei problemen veroorzaakt’, en die burger projecteert op die overheid ‘die niet levert’. Dat is gewoon geen duurzaam model. Die overheid mag iets meer aan die samenleving overlaten; niet vanuit het neoliberal perspectief dat het goedkoper, maar beter wordt. En die samenleving mag wel iets meer samen oppakken, omdat we zien dat de overheid het niet meer kan. Als we daarmee de democratie kunnen versterken en de bureaucratie beter kunnen richten, dan ben ik tevreden!”

De lees-, luister- en kijktips van Albert Jan Kruiter

- Het boek van Aaron Wildavsky ‘Searching for Safety’.
- Het boek van Alexis de Tocqueville ‘Het oude Regime en de Revolutie’.
- Podcast ‘Stuurloos’ van Kustaw Bessems.