

Dag Dik,

Op ons buurtfeest begin september vertelde je me, dat je bezig was met de voorbereiding van een discussieavond over het thema 'aanbesteding' voor mensen van GroenLinks en PvdA in Leiden. Goed dat jullie dat doen.

Ik moest daar nog even aan terugdenken, omdat ik begin 2021 wat gedachten over de aanbesteding van de Leidse sociale sector (2019 / 2020) op papier heb gezet. Een verhaaltje dat ik in eerste instantie naar de Leidse PvdA wilde sturen,, de partij van de initiator van deze aanbesteding, toenmalig wethouder Marleen Damen.

Ik heb deze gedachten uiteindelijk niet verstuurd, omdat het me toch teveel mosterd- na-de-maaltijd leek. De aanbestedingsprocedure was al afgerond. Nu jullie hierover een speciale thema-avond organiseren, wil ik mijn overwegingen van toen toch nog even met je delen. Misschien hebben jullie er nog iets aan.

Voor een goed begrip van de nu volgende tekst: deze is geschreven als reactie op de overwegingen van de Leidse PvdA om voor de aanbesteding van de sociale sector te kiezen. Deze overwegingen zijn mij door de PvdA-fractie toegestuurd, nadat ik hen een kritisch artikel in de Groene Amsterdammer over dit soort aanbestedingen had gestuurd. <https://www.groene.nl/artikel/goeie-straathoekwerkers-weg-ermee>

Mijn niet verstuurde gedachten over de Leidse aanbesteding van het sociaal werk In Leiden (voorjaar 2021)

Ik wil vooropstellen dat ik het aanbestedingsproces met enige afstand heb gevolgd. Ik ken niet alle ins en outs. Het hierna volgende is daarom mijn persoonlijke indruk als een belangstellende en maatschappelijk betrokken Leidse burger.

Sinds 1970 woon ik Leiden. En vanaf die tijd heb ik veel verschillend vrijwilligerswerk gedaan in de stad. Van huiswerkbegeleiding, taalles met laaggeletterden tot begeleiding van mensen met een verstandelijke handicap.

Sinds 1988 heb ik bij Radius en voorgangers gewerkt, eerst als ouderenadviseur en coördinator dienstencentrum. Later als project- en beleidsmedewerker; gezien de omvang van de organisatie altijd dicht bij de praktijk. Per 1 april 2016 ben ik met pensioen gegaan. Daarna ben o.a. vrijwilligerswerk gaan doen bij het Taalcafé, de buurttuin en buurtvereniging van de buurt waar ik woon.

Omdat ik o.a. vanuit al deze ervaringen eerlijk gezegd nogal geschrokken ben van wat er met het sociaal werk in Leiden is gebeurd, wil ik graag mijn vragen en gedachten hierover met jullie delen:

- In jullie reactie schrijf je dat de Leidse politiek al jaren ontevreden is met hoe het Leidse welzijnswerk functioneerde en dat jullie de kwaliteit steeds verder zagen wegzakken, dat er ook te weinig innovatie was. Dat zijn nogal stevige en ook algemene kwalificaties. Mijn vraag is dan: wat wordt hier precies mee bedoeld? Waar dacht en denkt de Leidse politiek dan aan? En over wat en wie hebben we het dan? De aanbesteding bestreek een veld van 18 organisaties, met vele honderden beroepskrachten, duizenden vrijwilligers, nog eens tienduizenden deelnemers, gebruikers, bezoekers en cliënten. Met ook verschillende werksoorten, uiteenlopende doelgroepen, leeftijdscategorieën, verschillende wijken en een diverse problematiek. Gelden deze kwalificaties voor alles en iedereen in deze sector? Hebben al die organisaties, betaalde en vrijwillige medewerkers de afgelopen jaren zo slecht gefunctioneerd, dat dat een ingrijpende operatie als een aanbesteding rechtvaardigt? Ik ben ook benieuwd naar hoe de politiek tot deze oordelen is gekomen. Zijn er onderzoeken geweest, gesprekken gevoerd met de mensen uit de praktijk? Met betrokken uitvoerende beroepskrachten, met de vele vrijwilligers, maar vooral ook met deelnemers, gebruikers, bezoekers? Onderzoeken en rapportages of andere bronnen die een onderbouwing vormen voor deze radicale ingreep? Ik heb die gemist, maar dat kan, zoals gezegd, heel goed komen doordat ik er niet direct bij aanbestedingsproces betrokken was.

Ik ben hier vooral zo benieuwd naar omdat mijn eigen indruk een totaal andere is. Het hele veld kan ik natuurlijk niet overzien, maar zover mijn

ervaring reikt, zag ik iets heel anders. Ja, niet alles ging altijd goed (waar wel ?) en er was en is genoeg te verbeteren, maar als je even een stapje terug doet, zag je een sector met een enorme bevlogenheid, betrokkenheid en bezieling. Mensen die niet in de eerste plaats werken om financiële redenen of uit carrièreperspectief, maar die iets willen betekenen in het leven van meestal kwetsbare mensen. Die iets willen bijdragen aan een betere (lokale) samenleving. Mensen zonder een 'van 9 tot 5 mentaliteit', die niet te beroerd zijn om ook in hun vrije tijd zich in te zetten voor de goede zaak. En dat geldt natuurlijke sowieso, voor de vele duizenden vrijwilligers en andere betrokken burgers, die in het sociale veld actief zijn.

Een veld waarin ik ook veel bereidheid tot vernieuwing heb gezien en voortdurende aanpassing aan veranderende situaties. Waarin medewerkers zich wilden blijven ontwikkelen door o.a. scholing en training. En waar regelmatig werd deelgenomen aan landelijke innovatieprojecten en waarin de Leidse aanpak op sommige terreinen als een landelijk voorbeeld werd gezien. Zoals rond de aanpak van mantelzorgondersteuning, waar ik toevallig zelf bij betrokken was. Ja, nogal tegengesteld dus aan de kwalificaties die jullie in de brief gebruiken.

Wat ik ook heb gezien, is dat deze sector het de laatste jaren niet gemakkelijk heeft gehad. Vooral de decentralisaties in het sociale domein van 2015 - die mede onder verantwoordelijkheid van de PvdA zijn ingevoerd - hebben hun sporen nagelaten. De verwachtingen van de overheid, zowel landelijk als lokaal, waren hoog gespannen. De gemeenten zouden het beter doen, want dichterbij de burger en daardoor goedkoper. Zij zouden er ook voor zorgen dat burgers zelfredzamer zouden worden en nog meer voor elkaar zouden zorgen. Nu, 5 jaar later, blijken die verwachtingen niet realistisch te zijn geweest en is het decentralisatiebeleid eigenlijk mislukt. Zo concludeert het Sociaal Cultureel Planbureau in haar evaluatierapport Sociaal domein op koers ? (2020)

Uitvoerende organisaties die in deze beleidscontext moesten werken, hebben onder grote druk gestaan om aan deze achteraf irreële

verwachtingen te voldoen. Met steeds minder middelen moest steeds meer en ook anders worden gewerkt. Personeel moest worden afgestaan aan de door de gemeente ingestelde sociale wijkteams. Nu terugkijkend is het eigenlijk een wonder dat de meeste voorzieningen en activiteiten overeind konden worden gehouden en er ook verschillende nieuwe zijn opgezet. Dit dankzij de inzet en de betrokkenheid van professionals en de vele vrijwilligers. Je zou verwachten dat organisaties en hun mensen hiervoor door de gemeente zouden worden gewaardeerd, maar het tegendeel bleek het geval.

Gezien dit weinig reële overheidsbeleid van de laatste jaren is het ook opvallend, dat de Leidse politiek/de gemeente zich nauwelijks medeverantwoordelijk lijkt te voelen voor wat er naar haar mening blijkbaar niet goed zou zijn gegaan. Er lijkt weinig reflectie te zijn op een mogelijk eigen aandeel hierin. De verantwoordelijkheid van een vermeend disfunctioneren wordt volledig bij de uitvoerende organisaties gelegd. Zij hebben het niet goed gedaan. Let wel: het gaat om duizenden vrijwilligers en beroepskrachten in de stad. Terwijl de gemeente als belangrijkste financier en mede-uitvoerder (o.a. Wmo-voorzieningen, minimabeleid, wijkteams) toch een vrij centrale rol in de vormgeving heeft gespeeld. De uitvoering van het sociaal domein is altijd een samenspel geweest van de gemeente met de verschillende organisaties. Nu de gedachten over de inhoud hiervan opeens lijken veranderd, blijkt er weinig loyaliteit te zijn met de organisaties met wie de gemeente voorheen altijd nauw heeft samengewerkt. Dat voelt niet als erg rechtvaardig en toont weinig respect en erkenning voor al die mensen die zich jarenlang naar beste weten voor de goede zaak en het gemeentelijke beleid hebben ingezet.

- Een volgende vraag die bij me opkomt is waarom is die ontevredenheid, die blijkbaar op het stadhuis bestond, niet eerder met de betrokken organisaties is gedeeld? Waarom is dat niet gewoon met hen besproken. En is er niet geprobeerd om samen aan de gewenste veranderingen en verbeteringen te werken. In de tijd dat ik bij Radius werkte is dat in ieder geval niet gebeurd en - van wat ik begrepen heb van mijn vroegere

collega's - is dat ook daarna niet het geval geweest. In tegendeel: Radius werd vaak juist geprezen, omdat het met minimale middelen zoveel kwetsbare mensen, m.n. ouderen wist te bereiken, dankzij de inzet ook van vele honderden vrijwilligers. Waarbij ook steeds nieuwe werkwijzen en activiteiten werden uitgetoetst en ingevoerd.

Radius werd daarom ook volledig overvallen door de mededeling dat al het welzijnswerk zou worden aanbesteed. En Radius was zeker niet de enige, zo heb ik begrepen.

Organisaties is vervolgens ook niet de kans geboden om alsnog hun werkwijze aan de wensen van gemeente aan te passen. Toen zij dit voorstelden, bleek uitstel niet mogelijk.

Waarom opeens zo hard, zo kil? Waarom je als politiek/gemeente zo afkeren van al die mensen die dachten iets goeds voor anderen en de stad te doen? Het is moeilijk te begrijpen.

- Jullie schrijven ook, dat het veelzeggend is dat, dat partijen die al jaren in Leiden actief waren een veel slechter plan schreven, dan partijen die Leiden veel minder goed kenden.

Deze vaststelling laat zien waardoor het naar mijn idee vaak mis gaat in aanbestedingsprocedures. Ook Jos van der Lans wijst hierop in zijn artikel. Grote financieel bemiddelde organisaties, zoals Includio, hebben tekstdiensten is dienst (of huren die in) die precies weten wat gemeenten willen horen. Met mooie teksten weten zij opdrachten binnen te halen. Kleinere organisaties, zoals Radius, die vooral bestaan uit uitvoerende, gemotiveerde doeners hebben hier minder mogelijkheden toe. Het gevaar bestaat dan dat de aanbesteding een onderonsje wordt tussen tekstdiensten en door partijen (inclusief de gemeente) ingehuurde bureaus. Politici zullen vooral afgaan op wat hen vanuit deze kring wordt aangereikt. Kleinere organisaties, die op zich prima werk leveren, kunnen hierbij makkelijk het onderspit delven. Hetgeen is gebeurd.

Zo kan er een papieren werkelijkheid ontstaan (systeemwereld), die weinig van doen heeft met wat er daadwerkelijk in de praktijk gebeurt (leefwereld). Om zich werkelijk in die praktijk te verdiepen hebben politici meestal geen tijd en ontbreekt het aan achtergrondkennis. Zo

verval je al gauw in abstracte, algemene kwalificaties, zoals ook door jullie in je emailreactie worden genoemd.

- Naast de door jullie hiervoor genoemde argumenten, heeft wethouder, Marleen Damen, vooral ook de versnippering als belangrijke reden van de aanbesteding genoemd. Uitvoering door zoveel verschillende organisaties zou inefficiënt zijn en om verdere concentratie vragen. Ook hiervoor geldt dat - voor zover mij bekend - nooit echt duidelijk is gemaakt wat er met dit gebrek aan efficiency precies wordt bedoeld en waaruit dat zo blijken. Gaat het om de efficiency op het stadhuis, waar ambtenaren teveel subsidierelaties moesten onderhouden? Of wordt er gedoeld op de uitvoerende organisaties, die teveel geld en menskracht zouden besteden aan het realiseren van hun doelstelling: het bijdragen aan het leefplezier van (vaak kwetsbare) burgers? Over dit laatste zou het toch vooral moeten gaan, lijkt me.

Nog los van de precieze onderbouwing en juistheid van dit argument, is ook hierbij de vraag: waarom is dit niet met de organisaties besproken en is hen niet de kans geboden om gezamenlijke aan verandering te werken? Een oplossing waarmee het vele goede werk dat in jaren is opgebouwd kon worden behouden en waar nodig versterkt.

Overigens is er op zich nog een interessante discussie te voeren over de aanname dat een concentratie bij enkele spelers tot meer efficiëntie leidt. Sociaal veranderkundigen lijken juist steeds meer geneigd te kiezen voor meer diversiteit en pluriformiteit. De steeds complexere werkelijkheid, waar het in het sociale domein om gaat, zou vragen om meer verschillende perspectieven, die leiden tot meer creativiteit, wendbaarheid en inspiratie. En zou uiteindelijk kunnen leiden tot een vitaler en veerkrachtiger sociaal ecosysteem. Concentratie bij enkele spelers kan leiden tot een te grote afhankelijkheid (monopolisering), eenvormigheid, logheid en bureaucratisering.

Een afzonderlijk gedachtewisseling waardig en zeker niet zo eenduidig als door de gemeente/politiek wordt gesuggereerd.

- Meer fundamenteel raakt dit alles mijns inziens een verschil in onderliggende waarden van waaruit de gemeente opereert en van mensen die in de praktijk van het sociale veld actief zijn. De afgelopen decennia lijkt die kloof verder gegroeid door een veranderde bestuursfilosofie bij de overheid. Een filosofie waarin maatschappelijke vraagstukken steeds meer bedrijfsmatig, als managementprobleem worden opgevat. Morele collectieve waarden als loyaliteit, solidariteit, rechtvaardigheid en vertrouwen zijn hierbij op de achtergrond geraakt. Evelien Tonkens, bij jullie bekend als bemiddelaar bij de vertrouwensbreuk tussen gemeente Leiden en de wijkverenigingen, heeft hier in haar oratie bij de Universiteit van Humanistiek al op gewezen (Roeping , loyaliteit en gezag in de publieke sector, 2016). Opmerkelijk is, dat zij vaststelt dat met name progressieve politieke partijen een blinde vlek hebben ontwikkeld voor deze meer publieke waarden.

Dit terwijl mensen die actief zijn in welzijn en zorg vaak juist sterk door deze waarden worden gedreven. Zij doen dit werk in eerste instantie niet om veel geld verdienen of om een carrière op te bouwen. Hun drijfveer is het van betekenis willen zijn in het leven van mensen die het om verschillende redenen moeilijk hebben. Om een bijdrage te leveren aan een betere (lokale) samenleving. Die geldt natuurlijk sowieso voor hen die zich als vrijwilliger of actieve burger inzetten.

Opmerkelijk hierbij is ook, dat de overheid die collectieve waarden als loyaliteit, solidariteit en onderlinge zorgzaamheid wel als kernwaarden in haar beleid (en verkiezingsprogramma's) heeft opgenomen en ook uitdrukkelijk van haar burgers vraagt, maar daar in haar eigen functioneren vaak weinig of geen blijk van geeft. Het appèl op "dat we het samen moeten doen" klinkt tamelijk hol, als je zelf de logica van de markt hanteert, waarbij 18 organisaties met hun betaalde en vrijwillige medewerkers in onderlinge concurrentie moeten gaan en na de wedstrijd aan de kant worden gezet. Mensen die zich vaak vele jaren samen met diezelfde gemeente voor de stad hebben ingezet. Hoezo solidariteit? Hoezo onderlinge verbondenheid en zorgzaamheid? Deze asymmetrie in beleden en gepraktiseerde waarden draagt niet bepaald bij aan het beeld van een betrouwbare en geloofwaardige overheid.

- Het verschil in morele oriëntatie tussen de politiek/gemeente en mensen die actief zijn in de praktijk, komt ook tot uiting in hoe er wordt gekeken naar wat 'het sociale' in de stad eigenlijk is. En in het verlengde hiervan naar hoe je veranderingen hierin tot stand zou kunnen brengen. De gemeente lijkt haar blik vooral te richten op de gesubsidieerde organisaties en hun beroepskrachten. Gewenste veranderingen kunnen worden bereikt door aan subsidieknoppen te draaien, subsidies toe te kennen op basis van plannen, waarna er gerealiseerd zal worden wat de gemeente wenst. Het sociale veld als een soort bedrijf, dat je van bovenaf kunt sturen en beheersen. Een bedrijf waar de gemeente zich de enige eigenaar van lijkt te voelen, waardoor zij eenzijdig kan bepalen wat ermee gebeurt.

Mensen die werken in de dagelijkse praktijk zien veel meer een sociaal weefsel in de stad met een veelheid aan activiteiten, groepen, clubjes, verenigingen, netwerken en organisaties. Een weefsel, waarin mensen zich in verschillende rollen met elkaar hebben verbonden. Vaak al vele jaren lang. Als burger, buurtgenoot, deelnemer, bezoeker, lid, cliënt, mantelzorger, vrijwilliger, professional etc.. Meestal in een combinatie hiervan. De filosoof Michael Sandel spreekt in dit verband over een 'common good', het goede dat mensen bindt. Waar zij deel van uitmaken, aan hebben bijgedragen en waar zij zich mede verantwoordelijk voor voelen. Een gemeenschapszin die de basis vormt van een elke samenlevingsvorm. Een sociale verbondenheid die mede wordt gedragen door een gedeelde geschiedenis, cultuur en continuïteit in relaties. Een weefsel met een eigen dynamiek en diversiteit. Vaak minder maakbaar dan de overheid zou willen (denk aan de beloftes van de decentralisaties). Waar het op sommige plekken goed gaat en op andere weer minder. En dat voortdurend verandert en in ontwikkeling is. De door de gemeente gesubsidieerde uitvoerende organisaties zijn in dit weefsel ingebed, maken hier deel van uit en zijn ermee verweven. Professionals van die organisaties moeten zich telkens weer tot dit complexe en diverse veld verhouden. Zich afvragen hoe ze hun werk het beste hierop kunnen afstemmen, wat hun rol zou kunnen zijn, wat zij in een specifieke situatie kunnen betekenen. Soms is dat veel, soms is dat

weinig en soms ook helemaal niets. En lang niet altijd zijn die organisaties bepalend voor hoe situaties en verbanden zich ontwikkelen. Want het sociale veld is niet alleen van die gesubsidieerde organisaties met hun professionals, zoals het ook niet alleen van de gemeente is. De lokale gemeenschap wordt - naast gemeente en gesubsidieerde organisaties - vooral gevormd en gestuurd door tienduizenden mensen in de stad, die hier in allerlei rollen en verbanden een bijdrage aan leveren. Uit vrije wil, vanuit de behoefte iets samen te doen of iets voor anderen, de buurt of de stad te betekenen. Zij zijn de eigenlijke duurzame kern van onze onderlinge verbondenheid. Meestal zonder dat zij hierbij financieel van de gemeente afhankelijk zijn. Samen met de gemeente/politiek en gesubsidieerde instellingen vormen zij het enorme potentieel aan sociaal kapitaal en maatschappelijke inzet dat Leiden tot zo'n bloeiende gemeenschap maakt.

Als je er vanuit deze verwevenheid naar kijkt, is het tamelijk vervreemdend, zo niet bizar, dat een gedeelte van dit verknoopte veld door de gemeente als koopwaar op de landelijke aanbestedingsmarkt wordt aangeboden. Alsof het om een auto gaat die je zomaar even voor een andere kunt inruilen. Vervreemdend ook, omdat organisaties en hun mensen, die voorheen prima met elkaar samenwerkten opeens in onderlinge concurrentie moeten gaan, terwijl zij dat daarvoor juist niet moesten doen. Niet te begrijpen ook, omdat deskundige, gemotiveerde, ervaren medewerkers met een uitstekend netwerk in de stad, hun baan verliezen, omdat organisaties uit Schiedam en Rotterdam mooiere plannen hebben. Niet uit te leggen, omdat vrijwilligers hun zinvolle werk, dat hen jarenlang plezier en betekenis heeft gegeven, moeten opgeven, omdat ze na de aanbesteding bij de 'verkeerde' club blijken te horen. Onbegrijpelijk verder, omdat deelnemers, gebruikers en cliënten hun vertrouwde activiteiten en contacten kwijtraken, omdat de gemeente vindt, dat allemaal anders moet. En dit alles met het doel, ik verzin het niet, de sociale verbondenheid in de stad te versterken?

Dit wil niet zeggen, dat de drie nieuwe uitverkoren organisaties het niet goed zullen doen. Dat zal zeker zo kunnen zijn en ik hoop het ook van

harte. Want ook daar werken bevlogen en gemotiveerde mensen, die deels ook uit de voormalige Leidse organisaties afkomstig zijn. Ook zij zullen weer het uiterste doen om er het beste van te maken. Maar het zal veel tijd vergen om al die verbroken relaties en verbanden en vooral het geschonden vertrouwen in organisaties (want ook dat is een bijeffect van de deze aanbesteding) weer tot op een redelijk niveau te kunnen herstellen.

En ook zij zullen ervaren dat dat soms lukt en soms ook niet. Dat je werkelijkheid niet altijd naar je hand kunt zetten is. Dat de mooi opgeschreven plannen niet altijd waargemaakt zullen worden en dat het soms anders zal gaan dan de gemeente en de politiek zouden willen. Dat de sociale werkelijkheid geen zwart-wit verhaal is van alleen maar goed of alleen maar fout. En dat dus ook Inclusio de verlossing niet zal kunnen brengen. Zo is ook al voldoende gebleken in de andere gemeenten waar zij actief zijn.

Maar tegelijkertijd zijn de kosten van de aanbestedingsoperatie wel enorm. Niet alleen financieel (de tektschrijvers, de bureaus, de afvloeiingsregelingen voor ontslagen personeel, etc..), maar ook in al de tijd en de energie die de afgelopen periode aan het aanbestedingstraject moest worden besteed. Verlies vooral ook aan energie door de grote onrust bij de duizenden medewerkers, vrijwilligers, cliënten, deelnemers en gebruikers van de achttien organisaties. Tijd en energie die ten koste is gegaan van de eigenlijke bedoeling van het werk. Tijd en energie die nu ook weer besteed moet worden aan het opnieuw opbouwen van een organisatorische infrastructuur, aan herstel van relaties en vertrouwen in de stad. In deze tijden van corona wrekt zich dit des te meer, nu duurzame vertrouwde relaties voor kwetsbare mensen juist zo heel erg nodig zijn.

Maar verreweg de hoogste kosten zijn die van de demoralisering van de mensen, die zich vaak jarenlang voor de Leidse samenleving hebben ingezet en die geen plek in de nieuwe situatie hebben gevonden.

Mensen die zich niet gezien en gewaardeerd voelen, aan de kant gezet en in de steek gelaten. Die in hun hart zijn geraakt. Verbitterd en cynisch zijn geworden. Die nog steeds niet kunnen bevatten waarom een

progressief college de positieve krachten in de stad uit elkaar drijft in plaats van samenbrengt. Niet kunnen begrijpen, dat een gemeente tegen haar eigen lokale gemeenschap inwerkt in plaats deze koestert, stimuleert en verder versterkt. Afbreekt in plaats van opbouwt. Ik wandel veel in en om de stad en kom veel mensen tegen, die op de een of andere manier met het sociaal werk te maken hebben of in verleden hebben gehad. Vroegere collega's - ook van andere organisaties - vrijwilligers, deelnemers, cliënten etc. De mensen die ik spreek, zullen zeker niet representatief zijn voor de hele stad, maar ik heb echt nog niemand gesproken die enig begrip kan opbrengen voor de door de gemeente gemaakte keuze voor de aanbesteding. Het is alom verbijstering, desillusie en teleurstelling.

En deze misschien niet direct zo zichtbare schade is geen *collateral damage*, maar raakt het morele fundament van de lokale gemeenschap: de gezamenlijkheid, het op elkaar kunnen rekenen, de onderlinge zorgzaamheid, het respectvol omgaan met elkaar. Of anders gezegd het "sociaal contract" van de lokale overheid met haar burgers, dat nu eenzijdig door de gemeente is opgezegd. Een ontkenning van wat ons bindt, *the common good* van Michael Sandel. Een schade die ook niet zomaar te herstellen is. En die een ernstige verspilling inhoudt van het maatschappelijk kapitaal in de stad, zoals betrokkenheid, inzet, motivatie, deskundigheid, duurzame relaties, netwerken, verbanden. Kortom gemeenschapszin. Sociaal kapitaal dat we nu in deze pandemie juist zo hard nodig hebben. En dat geldt zeker ook voor de komende jaren (verdere vergrijzing, het langer zelfstandig blijven wonen, vereenzaming, financiële tekorten bij de gemeente, personele schaarste in de zorg).

En dit alles ironisch genoeg met het argument van meer efficiency. Ziehier de botsende logica's van een overheid die sociale opgaven reduceert en versimpelt tot een hanteerbaar managementprobleem, dat je op kunt lossen op de markt van een landelijke aanbesteding. En die van mensen in de stad die in hun dagelijks leven gewoon iets voor elkaar en de stad willen betekenen als professional, vrijwilliger mantelzorger, deelnemer, goede buur etc..

Hoogleraar politieke geschiedenis Annelien De Dijn formuleert mooi wat ik bedoel: “We moeten elkaar weer leren zien als lid van een gemeenschap”.

Dit alles wil niet zeggen dat er geen veranderingen in het sociale veld nodig zouden zijn. Integendeel die zijn voortdurend nodig, al was het maar omdat niets hetzelfde blijft. Dat zal ook voor de drie nieuwe organisaties het geval zijn. Maar waarom geen verandering waarin iedereen meetelt en mee kan doen. Waarin je met elkaar optrekt en samen opbouwt in plaats van uitsluit en afbreekt. Dat is niet alleen cruciaal om redenen van publieke moraal, maar is uiteindelijk ook veel efficiënter en effectiever.

Van organisaties, waarin niet machines maar de menselijke inzet het werkkapitaal is, weten we dat je grote veranderingen niet van bovenaf kunt opleggen en afdwingen. Dergelijke veranderingen zijn meestal gedoemd te mislukken. Dat geldt in nog sterkere mate voor complexe wijldvertakte netwerkstructuren als een lokale gemeenschap, waarin de meeste mensen zich uit eigen keuze met elkaar hebben verbonden. In de sociale netwerktheorie geldt het adagium “mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden”. Zij willen geen object, maar subject van verandering zijn. Die beste verandering is daarom die waar mensen zelf aan meewerken, zelf aan het roer van de verandering kunnen staan. Verbeteringen in een netwerkstructuur bereik je door het versterken en ontwikkelen van de plekken waar het goed gaat en daarvan te leren. Van onderop, samen met de mensen die de dagelijkse praktijk vorm en inhoud geven. Een interactieve veranderstrategie met erkenning van wat is opgebouwd en van de mensen die hieraan hebben bijgedragen. Hans Boutellier, bijzonder hoogleraar Polarisation, spreekt in dit verband van *piecemeal engineering* (ontleend aan Carl Popper); het stukje bij beetje stappen zetten in de goede richting.

- Ten slotte reiken de schadelijke gevolgen van deze aanbesteding naar mijn mening verder dan het sociale veld alleen. Gevoelens van zich niet gezien en afgedankt voelen, voeden het wantrouwen en cynisme t.a.v. de overheid en politiek. En heeft daarmee gevolgen voor de stabiliteit van onze democratische rechtsorde. Iets waarop we in deze tijden van

verharding, polarisatie en populisme niet echt zitten te wachten. Jullie partijgenoot Herman Tjeenk Wellink heeft hier veel wijze en behartenswaardige woorden over gesproken in zijn boek “Groter denken en kleiner doen”. Echt een aanrader. Hij spreekt over een “morele uitholling”, doordat de publieke zaak steeds meer onderschikt is gemaakt aan het mechanisme van markt.

Hans Boutellier, ook een partijgenoot voor zover ik weet, verwoordt het zo: “De welvaartsstaat is door de neoliberale wasstraat gegaan en is een schraal en in zichzelf gekeerd systeem geworden. Geleidelijk aan zal dit weer moeten worden opgebroken”.

Uiteindelijk gaat het om de vraag wat voor (lokale) samenleving we eigenlijk willen. Een samenleving waarin vrijwel alles, zelfs preciaire menselijke relaties en gemeenschapszin handelswaar zijn geworden. Of een stad waarin we samen werken aan het verder versterken en verbeteren onze onderlinge verbondenheid. Met respect en erkenning voor ieders bijdrage en inzet en met behoud ook van het al het goede dat in vele jaren is opgebouwd.

Ik wil graag afsluiten met een citaat van Maurice Glasman dat Hans Boutellier aanhaalt in de Groene Amsterdammer van 10 december 2020. De grote taak van deze tijd is, zegt hij: *how to get more love into the system*.

Ik ben het hier, zo zullen jullie begrijpen, hartgrondig mee eens.`

Bert van Sprundel,

april 2021

