



OJ

ONZE JEUGD.NU

ONZE JEUGD.NU

NIEUWS EN ADVIES VOOR ONDERWIJS,
GEMEENTEN EN JEUGDWERK

JAARGANG 9 • NUMMER 06/07-2023



De Omwenteling Vakmanschap & gemeenschapszin

De route naar de toekomst loopt via vakmanschap en gemeenschapszin

Voor u ligt alweer de derde speciale uitgave van OnzeJeugd.NU: De Omwenteling. Na de reflecties op de coronalockdowns in 2021 en de editie over bestaanszekerheid en kansengelijkheid in 2022, geven we dit keer de ruimte aan bespiegelingen over vakmanschap en gemeenschapszin.

Er zijn grote maatschappelijke vraagstukken die door de coronacrisis beter in beeld zijn gekomen. Dat er veel aan de hand is, wisten we al langer. Het blijft lastig om in de dynamiek van het Nederlandse maatschappelijke middenveld de verre toekomst in het vizier te houden en niet voor het laaghangend fruit en comfortabele kortetermijnoplossingen te kiezen.

Voor jeugdigen moeten we echt de toekomst dichterbij halen

Als gasthoofdredactie vanuit het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid weten we dat als geen ander. We richten ons bij het NCJ op die lange termijn, laten de waan van de dag aan ons voorbijgaan en doen graag goed voor toekomstige generaties. Als nationaal instituut

voor preventie en brede welvaart richten we ons op de leefwereld van jeugdigen. Zij zijn de toekomst en zij hebben vanwege onze verantwoordelijkheid voor hun toekomstperspectief onze volle aandacht. Die aandacht richt zich op het brede terrein waar zij mee in aanraking komen. Of dat nu onderwijs en zorg is, of wonen, werken, klimaat en (samen)leven. Al deze terreinen zijn met elkaar verbonden en maken met elkaar dat we voor jeugdigen echt de toekomst dichterbij moeten halen.

In De Omwenteling 2021 en 2022 maakten we al de stap naar die toekomst door reflecties te delen van bewonderenswaardige mensen in het maatschappelijk domein over die toekomst van jeugdigen. Hoe ziet die eruit, wat leren we van de tijd waarin we leven en de tijd die achter ons ligt en wat vraagt het van vakmensen, maar vooral ook van de samenleving om jeugdigen perspectief en vertrouwen te bieden? Bestaanszekerheid en kansengelijkheid zijn daarin leidende aandachtspunten. In 2023 gaan we een stap verder.

De route naar de toekomst loopt namelijk niet via individualisme en meritocratie. Die toekomst komt dichterbij via de route van vakmanschap en gemeenschapszin.

Doen wat goed is

Vakmanschap is de resultante van 'doen wat goed is'. Dit is iets anders dan 'doen wat nodig is', waar vooral schaarste en economische efficiëntie aan ten grondslag ligt. 'Doen wat goed is' is het antwoord op de morele vraag wat het juiste is om te doen. Die vraag beantwoordt ieder vakmens iedere dag in al het werk dat gedaan wordt. Te vaak wordt dit morele antwoord overschaduwd door schaarste of werkdruk.

De neiging om vandaag snel op te lossen wat nodig lijkt, is verleidelijk

De waan van de dag, acute nood en opgestapelde problemen die met crises zichtbaar worden, maken dat het lastig is om koers te houden. De neiging om vandaag snel op te lossen wat nodig lijkt, is verleidelijk. Zonder een blik op dat vergezicht en zonder te bedenken welke consequenties het handelen van vandaag

voor de toekomst heeft, is dit zelfs bedenkelijk. Bestaande oplossingen en systemen worden dan voortgezet terwijl we weten dat die de bestaanszekerheid bedreigen, ongelijke kansen bevorderen en de verschillen verder vergroten.

Gemeenschap als ankerpunt

Gemeenschapszin staat voor solidariteit, nabuurschap en samen leven. Termen met een onmiskenbare nostalgische sfeer, de geur van spruitjes én een gevoel van warmte en genegenheid. De omwenteling waar we voor staan vraagt om een inzet op die solidariteit, nabuurschap en samen leven. Bij alles dat de transitie en transformatie ondersteunt, helpt het om gemeenschapszin als ankerpunt te zien. Helpt deze oplossing de gemeenschapszin? Versterkt het de solidariteit, maakt het nabuurschap en samen leven beter mogelijk? Wat vraagt dat, als vakmens, als samenleving, als beleidsmaker, als mens?

De route naar de toekomst van nieuwe generaties is dus ook geplaveid met gemeenschapszin. Als we meer naar elkaar omzien, vertrouwen op onszelf en elkaar en onze onderlinge verbanden, zal het zelfs mogelijk zijn om brede welvaart voor alle mensen dichterbij te brengen. We voorkomen een verder uit elkaar

drijven van groepen mensen, maken ruimte voor interactie en solidariteit en sturen op samen leven.

We beseffen dat dat veel vraagt: de toekomst is ongewis, onbekend en onzeker. Handelaren in angst en onzekerheid spinnen daar garen bij en beloven ons zekerheid met een terugkeer naar vermeende oude idealen. In de onzekere periode van deze omwenteling die zich voltrekt op veel verschillende terreinen (klimaat, wonen, werken, mobiliteit, etc.) is het nodig om geluiden te versterken die ons in die onzekerheid de hand reiken.

De route naar de toekomst is geplaveid met gemeenschapszin

Eigen geluid

Die mensen verzamelen we in De Omwenteling. Het zijn zonder uitzondering denkers en doeners tegelijk. Het zijn mensen die opvallen door de manier waarop ze in bestaande systemen en bestaande mores nieuwe ruimte weten te vinden. Het zijn mensen die in hun eigen geluid bijzonder zijn en daardoor

ook kwetsbaar zijn. Dat geluid willen we door het samenvoegen in De Omwenteling versterken. We zijn blij dat Karen Heij, Eric Steegers, Martijn van der Steen, Sacha Ausems, Claire Boonstra, Marjet Winsemius en Peer van der Helm hun gedachten over toetsen, gezondheid, transitie, bestuur, onderwijs, gezin en jeugdzorg met ons hebben gedeeld in deze Omwenteling. Hun vanzelfsprekende veranderbereidheid maakt hen tot echte omwentelaars.

In de tweede Omwenteling vertelden we over het Harry Volker Genootschap waar we ook de geïnterviewden in deze Omwenteling toe rekenen. Dit genootschap ontwikkelt zich tot een (wan)ordelijk geheel van geluiden, die ons de veiligheid biedt om met elkaar de onzekere toekomst aan te gaan.

De interviews in deze speciale uitgave met deze bijzondere mensen geven daarvoor richting en leiding. Niet door te vertellen waar het naartoe gaat, maar juist door te vertellen welke kant we op moeten om ergens te komen. De toekomst openbaart zich immers niet door het zicht op de eindbestemming, maar door de stappen die we met elkaar vandaag al kunnen zetten.

Bert Wienen, Mark Weghorst & Soler Berk

Conciërges Harry Volker Genootschap



Het Harry Volker Genootschap dankt zijn naam aan het hoofdpersonage in het beroemde kinderboek *Kruimeltje* van Chris van Abkoude. *Kruimeltje* werd ontleed, gezien en kreeg zicht en grip op de eerste stappen naar een ongewisse toekomst doordat hij weer zijn naam kreeg: Harry Volker. Het Harry Volker Genootschap bestaat uit denkers en doeners die De Omwenteling mogelijk maken. De conciërges van het genootschap besluiten over de toetreding van nieuwe deelgenoten.

Dom, slim, een E'tje of A'tje: het zijn labels waar schoolkinderen al vanaf hun zesde jaar mee opgroeien. Dat komt door ons ontorechte vertrouwen in de eindtoets en het leerlingvolgsysteem. Onderzoeker Karen Heij legde de praktijk achter de toetsing bloot. Strijdvaardig: "We moeten op de bres springen voor onze kinderen en dat vraagt lef. Maar ik zie beweging ontstaan!"

TOETSEXPERT KAREN HEIJ:

"Ik wil die ongemakkelijke spiegel voorhouden"

Ze had er helemaal niet op gerekend dat bijna twee jaar na haar promotie haar naam zou vallen in de Tweede Kamer. 'Of de minister kennis had genomen van het proefschrift van Karen Heij?' was de vraag in het onderwijsdebat. Ze lacht: "Terwijl vooraf tegen me werd gezegd: als je de wereld wil veranderen, dan moet je geen proefschrift schrijven." Voor deze buitenpromovenda aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur liep het anders. Als ze wil kan Heij haar agenda elke dag vullen met lezingen, gesprekken en gastcolleges over het proefschrift dat in 2021 een kleine bom legde onder het systeem van de verplichte eindtoets.

Haar onderwijsadviesbureau doopte ze *Parrhesia*, Grieks voor de moed om vrijuit te spreken. Die moed hadden Heij en haar promotor nodig om aan het onderzoek over de eindtoets te beginnen. De eindtoets



Over Karen Heij

Karen is toetsexpert, taalkundige, maker van de IEP-eindtoets en eigenaar van Parrhesia Onderwijsadvies, en bekend vanwege haar promotieonderzoek 'Van de kat en de bel'.

Karen wil een beweging op gang brengen die stopt om kinderen in hokjes op te sluiten en die scholen hun autonomie teruggeeft.

die in vijftig jaar tijd is uitgegroeid tot een instituut binnen het onderwijs en kinderen vastpint in een hokje. "Bijna een jaar was ik bezig om een universiteit te vinden om mijn proefschrift te schrijven, want ook een promotor steekt zijn nek uit. Maar hoogleraar Paul Frissen ging op het puntje van zijn stoel zitten toen ik hem over mijn onderzoeksvraag vertelde."

Klokkenluider

Bijna dertig jaar werkte Heij voor het grote toetsbedrijf ICE, waar ze ook veertien jaar directeur en eigenaar was. Ze stond aan de basis van onder meer de ontwikkeling van toetsen zoals Nederlands als Tweede Taal en praktijktoetsen in het mbo. Toen ICE de kans kreeg een alternatieve eindtoets voor het basisonderwijs te ontwerpen, was ze eerst verheugd, daarna verbaasd en teleurgesteld. "Het moest een kloon worden van de Cito-eindtoets. Met die manier

van toetsen sluiten we kinderen op in hun verleden." Alleen wisten toen maar weinig mensen hoe de toets echt in elkaar steekt. "Die kennis was als een graat in mijn keel. Toen ik een kleinkind kreeg en mijn bedrijf inmiddels verkocht had aan een

Onze manier van toetsen verdeelt kinderen veel te vroeg in vakjes

educatieve uitgever, bleef dat aan me trekken. Ik moest uit de toetswereld stappen om klokkenluider te spelen." Voor Heij was die stap minder groot dan het lijkt. "Ik vond dat niet zo moeilijk omdat ik geen personeel meer had en de gevolgen alleen voor mijzelf waren. Mijn sporen had ik wel verdiend en in rentenieren geen zin. Maar ik wilde ook niet straks tussen zes plankjes liggen zonder overal te zeggen dat het heel raar is wat we doen", vertelt ze in haar comfortabele werkkamer met uitzicht op de Betuwse weilanden. Hier schreef ze haar 300 pagina's tellende proefschrift 'Van de kat en de bel. Tellen en vertellen met de eindtoets basisonderwijs'. Het is tijd om de kat de bel aan te binden, was haar conclusie, en een maatschappelijk debat te voeren om tot rechtvaardig onderwijs te komen.

Juist geen gelijkmaker

Want dat het systeem onrechtvaardig is, daar moeten we onze ogen voor openen, vindt onderzoeker Heij. Samengevat laat haar onderzoek zien: onze manier van toetsen verdeelt kinderen veel te vroeg in vakjes van sterk of zwak en kinderen gaan zich daarnaar gedragen. De toetsen geven een veel te beperkt

beeld van waar een kind staat in zijn ontwikkeling. En de score voorspelt al helemaal niet waar een kind in potentie terecht kan komen, want de toekomst voorspellen is onmogelijk. "Dat wil niet zeggen dat ik tegen toetsen ben. Ik ben vóór toetsen, maar dan wel voor toetsen die leerlingen verder helpen in hun ontwikkeling. Als leerkracht toets je om te weten of ze de leerstof begrijpen. Soms heb je daar een toets voor nodig, maar soms zie of hoor je het gewoon als je met ze praat."

Karen Heij spreekt graag in beelden: "De eindtoets in groep 8 is een valbijl. Of zoals *Volkskrant*-columnist Aleijd Truijens het mooi omschrijft: een sjoelbak met vakjes waar je niet meer uitkomt. De toets wordt gepositioneerd als gelijkmaker, omdat die voor iedere leerling hetzelfde is en op hetzelfde moment plaatsvindt, maar niet iedereen komt op dezelfde manier aan de streep. Het is een wedstrijd

We hebben iets gebouwd wat met de bril van nu achterhaald is

waarin kinderen van hoogopgeleiden en met Nederlands als thuistaal de winnaars zijn, want we toetsen maar een heel klein stukje taal en rekenen, met alleen meerkeuzevragen. Het is bedoeld om de beste leerlingen eruit te zeven, omdat we geen dubbeltje te veel willen investeren. Wij zijn het enige westerse land dat dit zo doet."

Wat haar publiek vooral schokt is dat de in 2009 verplichtgestelde eindtoets in feite een politiek- en beleidsinstrument is en draait om onderlinge

vergelijking en selectie. "Het geeft helemaal geen goed beeld over wat een kind kan, want dat meten we niet. Het enige wat we doen is kinderen met elkaar vergelijken." De eindtoets is volgens Heij primair gericht op aansluiting op de arbeidsmarkt: al sinds de jaren zestig stroomt altijd 20 procent van de twaalfjarigen door naar het vwo, 30 procent naar havo en 50 procent naar vmbo.

"Toetsen is heel gelaagd en complex en zit in de wereld van de psychometrie: het snijvlak van psychologie en wiskunde. Ik probeer uit te leggen wat er gebeurt als je getallen in een rekenmachine stopt. Het gaat niet over getalletjes, maar over de beslissingen die we nemen. Nemen we die besluiten op de juiste gronden? De eindtoets is een vorm van intelligentiemeting. Als iets ontwikkelbaar is, is het intelligentie. Intelligentie wordt beïnvloed door honger, zorgen of stress en dat heeft een negatieve invloed op de mogelijkheden van een kind. Je doet kinderen tekort door ze met toetsen zo vroeg al vast te leggen, met name kinderen die tijd nodig hebben om te rijpen. In de jaren zestig hebben we iets gebouwd wat met de wetenschappelijke bril van nu achterhaald is gebleken."

Ongemakkelijke boodschap

Haar onderzoek is een *inconvenient truth*, zei iemand tegen haar, vergelijkbaar met Al Gore's verhaal over de opwarming van de aarde in 2006. "Het is wel een vervelende boodschap voor de zittende macht, in haar taaiheid misschien te vergelijken met de stikstofkwestie. Nee, ik raak er niet gefrustreerd van, want ik heb vanuit mijn expertise uitgelegd hoe het zit en aangegeven hoe het moet, maar er zijn anderen die in beweging moeten komen. Ik kan niet in mijn eentje tegenhouden dat het leidt tot het afschrijven van de helft van de



fotograaf Huub van Beurden

“Met toetsen zoals de Cito-eindtoets sluiten we kinderen op in hun verleden.”

De lees-, luister- en kijktips van Karen Heij

- Boek van Ewoud Kieft: 'Vechten voor democratie'.
- Boek van Femke Vindevogel: 'Confituurwijk'.
- Podcast van De Correspondent met neuroloog Harold Bekkering over waarom leren begint bij nieuwsgierigheid.

bevolking en tot populisme. Ik kan het wel uitleggen en ben van plan dat te blijven doen."

Voor iemand die ons een ongemakkelijke spiegel voorhoudt, is de kritiek op haar onderzoek haar meegevallen. "Veel tegengas heb ik niet gekregen. Ik werd meteen uitgenodigd door de top van de ambtenaren op het ministerie van Onderwijs om erover te vertellen. Het heeft me wel verbaasd over hoe weinig beleidsmakers weten over hoe toetsing werkt. De verplichte eindtoets is destijds voor zoete koek aangenomen, zonder grondig onderzoek. Tijdens mijn bezoek vertelden ze dat de eindtoets plaats gaat maken voor een doorstroomtoets. Je kan het beestje wel een andere naam geven, zei ik, maar daar wordt het geen ander beestje van. Na mijn bezoek bleef het stil. Misschien vinden ze de urgentie niet groot genoeg."

Van onderop

Enthousiast en hoopvol is Heij wel over de beweging die ze ziet ontstaan binnen het onderwijs zelf. "Leraren hadden al langer een naar onderbuikgevoel. Via 'Leve Het Onderwijs' zie ik scholen hun krachten verenigen, omdat ze niet op deze weg verder willen. Natuurlijk is de angst van schoolleiders en leerkrachten groot, omdat het bestuur je kan wegsturen of de Inspectie van Onderwijs de school kan afkeuren. Dat vraagt lef, maar het moet van onderop komen.

Ook zou het me een lief ding waard zijn als jeugdzorg zou agenderen dat die labels kinderen kwaad doen.

Die schooletiketjes zorgen ervoor dat jeugdzorg het nu zo achterlijk druk heeft. Een kind dat op 6-jarige leeftijd een E'tje scoort, denkt als twaalfjarige dat hij een E'tje is geworden. Als een kind al niet zeker uit de opvoeding komt en school doet daar zo'n schep bovenop, dan is er niet veel over als een kind twaalf is. De school zou juist tegenwicht moeten bieden."

Schooletiketjes zorgen ervoor dat jeugdzorg het zo druk heeft

Vurig vervolgt ze: "Een heleboel ouders zien dat het een kansloos gevecht is. Wat zij kunnen doen? Als je nog een basisschool voor je kind moet kiezen, kan je kijken naar hoeveel waarde ze hechten aan het leerlingvolgsysteem. Als een school aangeeft daar pas in groep 7 mee te beginnen, zou ik mijn kind liever daarnaartoe sturen. En ouders en leerkrachten moeten proberen die eindtoets niet op te blazen, maar heel klein te maken voor het kind."

Terug naar de tekentafel

Voor Heij is er nog werk aan de winkel bij schoolbesturen, vertelt ze. "Daar steek ik veel energie in, want die hebben de macht om het gesprek met de inspectie aan te gaan. Als ik zie dat een school veel individuele

aandacht geeft aan kinderen die iets meer nodig hebben, dan vind ik het lovenswaardig dat die school zich niet laat opknopen aan de norm. Het kind is er niet om de school goed te laten scoren; onderwijs is er om kinderen op weg te helpen."

Dat er beweging ontstaat juicht Heij toe, want het leidt richting de eerste stap die we moeten zetten: een fundamenteel debat houden over de bedoeling van ons onderwijs. "Dat staat ook niet in de Grondwet. Het is geen kwestie van alleen de eindtoets schrappen of alleen een middenschool invoeren, want daarmee los je het niet op. Laat onderwijs de plek zijn waar kinderen met elkaar leren en we burgers vormen die elkaars waarde zien. Niet langer op elkaar neerkijken of je minder voelen. Het zou de Onderwijsraad sieren als zij dit debat begint."

Cirkel bijna rond

In Nederland staat ze nog vooral op de zeepkist, in Suriname mag ze al iets dóen. Glunderend: "De Surinaamse minister snapt dat ze in de samenleving iedereen nodig hebben en stopt met deze manier van toetsing. Er komt een nieuwe middenschool en een talentenbenadering. Ik mag meedenken over onderwijsresultaten en nieuwe vormen van toetsen. Fantastisch dat ik met hen de schouders eronder mag zetten!"

De vrouw die als meisje 'onderwijzeres in een ontwikkelingsland' wilde worden is op haar 59ste aardig dichtbij haar droom gekomen. Zondag vliegt ze weer naar Suriname. Om daar het verschil in het leven van kinderen te maken.

Alle tips uit
De Omwenteling
vindt u hier:



Het domein van jeugd en gezin schreeuwt om transitie. Maar transities slagen niet door nog meer gas te geven, zegt bestuurskundige Martijn van der Steen. “Gas geven we wel, maar de versnellingspook staat in z’n vrij.” De bijzonder hoogleraar legt een ingewikkeld verhaal helder uit.

BESTUURSKUNDIGE MARTIJN VAN DER STEEN:

“Maak het systeem dienstbaar aan onze jeugd”

Martijn van der Steen houdt zich bezig met systemen. Dat klinkt afstandelijk, maar systemen zorgen ervoor dat onze dagelijkse wereld draait, denk aan het zorgsysteem, energiesysteem of schoolsysteem. “Ze zijn ook heel complex – dat vergeten we nog weleens – en dat is nu juist wat me fascineert”, vertelt de bijzonder hoogleraar aan de Erasmus Universiteit en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Bestuurskunde.

Hij was altijd al ‘fan van de publieke zaak’, ook toen hij op jongere leeftijd rondliep bij de woningcorporatie waar zijn moeder en zus werkten en daar zag wat burgerkracht kon betekenen. Die interesse in het publieke domein zie je terug in zijn loopbaan en onderzoek. Zo komt hij met de onderwijsinspectie op een school in Rotterdam-Zuid, neemt hij topambtenaren mee naar de Leeszaal Rotterdam-West, en trekt

hij voor de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving juist de stad uit, de regio in. De verhalen die hij uit de eerste hand hoort, laten hem niet onberoerd: “Voor de samenleving is het een gevaar dat de kloof groter wordt, want voor de transities hebben we elkaar nodig.”

Als opleider van topambtenaren wil hij bijdragen aan het beter inrichten van systemen, vooral vanuit het perspectief van de samenleving. “Mijn vakgebied gaat over echte maatschappelijke vraagstukken en

echte mensen die daarmee worstelen. Ik wil beleidsmakers laten zien waarom wat zij proberen te bereiken, vaak anders uitpakt.”

Van A naar B, via B

Een gezondere leefomgeving, meer kansengelijkheid, de energieopgave; het zijn grote thema’s waar Van der Steen zich mee bezighoudt. Veel domeinen vragen om een transitie en daarvoor houdt hij ons een duidelijke route voor: een weg van A naar B, via B. “Veel transitiebeleid is A+-beleid. Dan doe je de transitie met precies

Over Martijn van der Steen

Martijn is bijzonder hoogleraar Bestuurskunde (Strategie en Toekomst) aan de Erasmus Universiteit, adjunct-directeur Nederlandse School voor Bestuurskunde (NSOB) en lid van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.

Martijn wil beleidsmakers helpen richting te geven aan de grote transities in de samenleving.

dezelfde mensen of je stelt alles zo lang mogelijk uit, denk aan een partij als Shell. Kies je voor transitie via B, dan begin je met hoe je het zou willen. Dat doe je niet alleen met regimepartijen die de macht hebben. Vanuit B denk je na over met wie en hoe je dilemma's wil aanpakken die je onderweg tegen gaat komen."

Wat maakt nu dat transities moeizaam gaan? Behalve de machtsverdeling en onze moeite om wat we normaal vinden los te laten, ontbreekt het vaak aan een goede route en strategie. Van der Steen heeft er een aansprekende metafoer voor. "Je geeft flink gas, maar in plaats van de koppeling in de juiste versnelling te zetten, draait de auto toeren *in zijn vrij*. Ik probeer mensen in de juiste versnelling te krijgen, zodat de beweging ook de goede kant opgaat."

Daarbij durft de hoogleraar ook kritisch te zijn op zijn doelgroep: "Beleidsmakers maken nog weleens de fout om te denken dat de wereld een machine is waar je geld en wetgeving in pompt en dat dan gebeurt wat je wil bereiken. Tegelijkertijd stoor ik me ook aan het beeld dat beleidsmakers kwade bedoelingen zouden hebben of lui zijn. Het is meer een kwestie van 'onbewust onbekwaam' zijn en daar kan je met onder andere opleidingen en onderzoek iets aan doen."

Strategie kiezen

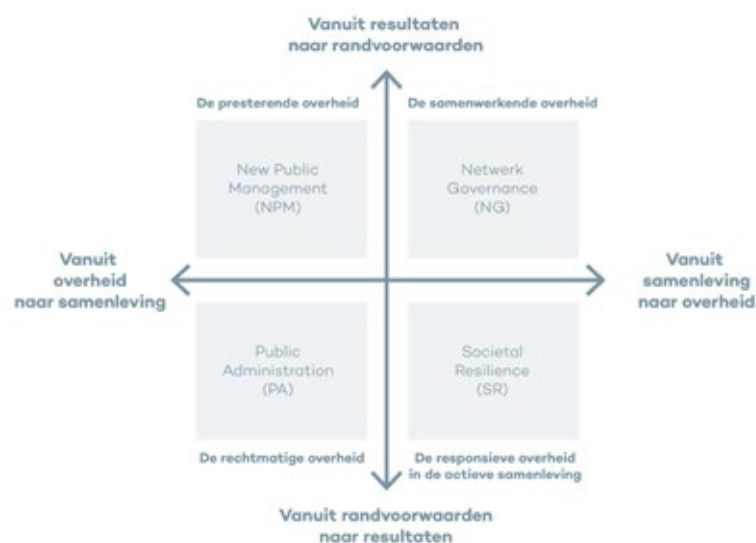
Tijdens het interview schetst hij op zijn notebook modellen om de werking van systemen en transities te verduidelijken. Het transitie-model ('de omgekeerde X-curve' van DRIFT, zie Figuur 1) bevat twee golvende pijlen die elkaar halverwege kruisen. De route loopt van A, waar we nu zijn, naar B, waar we willen zijn. De pijl die omhooggaat staat voor

de beweging naar het nieuwe, van links onder naar rechtsboven. De pijl omlaag laat de afbouw van een systeem zien, van linksboven naar rechtsonder. In het midden kruisen de pijlen elkaar: daar heerst chaos. Bij het in beweging krijgen van een systeem gebeurt van alles: "Opbouw kost veel inspanning, afbouw is niet makkelijk. En chaos is ingewikkeld en maakt onzeker, omdat je nog niet kan zien wat er komt."

Een transitie vraagt meer dan een route en beweging. Daarvoor tekent de hoogleraar een tweede model, met vier kwadranten (zie Figuur 2). Elk vlak staat voor een strategie die je kunt kiezen om te transformeren: je kunt werken vanuit wet- en regelgeving, vanuit doelmatig management, door in netwerken mee te bewegen met partnerorganisaties of door aan te sluiten bij de maatschappelijke beweging die er al is.



Figuur 1. De X-curve van transitie. Bron: Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*. Rotterdam: EUR.



Figuur 2. Perspectieven op overheidssturing. Bron: Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken*. Den Haag: NSOB.



“We sturen professionals eropuit om dingen te doen die binnen het systeem niet mogen en die noemen we dan grenswerkers.”

“In mijn werk laat ik zien dat organisaties en overheden preciezer moeten zijn in het kiezen van hun strategie, zodat je op koers blijft. Zo was ik betrokken bij de RES = Regionale Energiestrategie, wat een goed voorbeeld is van hoe je een nationaal vraagstuk bottom-up kunt

aanpakken. Daar is gekozen voor aansluiting bij de regionale gemeenschap die zelf goed nadenkt over hoe ze met duurzame energie willen omgaan. Dan benut je de lokale creativiteit, ken je de *no-go's* en voelen mensen eigenaarschap. Daar is de transitie echt van onderop ontstaan.

Ook voor andere nationale opgaven, zoals de woningbouw en stikstof, is dat een heel goede aanpak.”

Jeugd domein

Ook in het domein van jeugd en gezin is transitie onvermijdelijk. Welke innovatie is daar volgens Van der Steen nodig? Eerst laat hij zien dat het systeem nu vooral is ingericht via de weg van de doelmatige en rechtmatige overheid. “Past wat we doen in de wet, is het gemeenschaps-geld goed besteed en kun je er verantwoording over afleggen? In zo’n systeem is het veel makkelijker om productie af te rekenen van één zorgmedewerker die naar een gezin gaat, dan van een groep van vijftien professionals, vrijwilligers en bureaus die er samen voor zorgen dat het goed gaat met een gezin. Dat is veel ingewikkelder omdat je niet weet wat de bijdrage van wie was. We meten ook niet of het beter gaat, maar of je er als zorgorganisatie bent geweest.”

Wil je iets aan het jeugdbeleid veranderen en meer toe naar samenwerking, dan werpt dat eerst veel vragen op. “Wat zou het beleid moeten zijn en hoe willen we dat gaan doen? Willen we dat in overleg met de samenleving doen, en zijn dat de A-partijen die het nu al doen? Of zijn dat partijen die voor jou de toekomst, B, vertegenwoordigen? Of wil je sturen via wetten, normen en regels of het via de grote productiemachine van het ministerie blijven doen?”

De hoogleraar Bestuurskunde neemt geen blad voor de mond: “In het jeugdzorgdomein is de financiële structuur dominant. Mensen moeten B doen vanuit een wereld die volgens A is ingericht en waar een vernis-laagje van ‘het kind centraal’ overheen zit. Terwijl iedereen erkent dat je alleen maar goed jeugdbeleid kunt

De lees-, luister- en kijktips van Martijn van der Steen

- Podcast 'Uit de school' van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Het project 'Gezichten van een onzeker bestaan' van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving.
- 'Sturing in transities: Een raamwerk voor strategiebepaling' over x-curve en kwadranten.

voeren als je het maatschappelijk veld en de organisaties en professionals in beweging brengt. Door al die partijen te laten doen wat nodig is voor dat specifieke gezin op dat moment. Dat gaat om het versterken van netwerken. Nu sturen we professionals eropuit om dingen te doen die binnen het systeem niet mogen en die noemen we dan grenswerkers. Het is belachelijk dat iemand lef moet hebben om te doen wat iedereen wil."

Chaosfase

Waar zitten we met deze transitie? "In het midden, waar de pijlen elkaar kruisen. Ja, een beetje in de chaos. In mijn omgeving maak ik de wachlijsten ook mee en financieel is het systeem niet bestendig. Chaos is iets waar je doorheen moet, op weg naar B. Trek de pleister er snel af, zodat je naar iets nieuws, naar B, kunt toewerken. Wil je organisaties die dienstbaar zijn aan de jeugd, dan moeten we het vertalen naar bekostiging en regel- en wetgeving. Met wie? Alle partijen die erin zitten, maar het ministerie moet ermee beginnen. Niet als een trainer die de opstelling maakt, maar als facilitator door voldoende middelen beschikbaar te stellen en verantwoordelijkheid te nemen.

In het jeugddomein is er geen natuurlijke partij of alliantie die écht vanuit B in beweging kan komen.

Die ruimte is er niet. Dat kan alleen buiten het systeem om. B is er al, maar in de rafelranden van het systeem, in plaats van in de kern. In de praktijk hoor ik vaak: 'Onder een camouflagenet doen we dit al en vertalen het naar wat de systematiek van ons vraagt.' In een klein deel van de zorgakkoorden zit het al, maar zonder verandering van het systeem van bekostiging en wetgeving. Dan blijft het ministerie erboven staan, als een soort opdrachtgever."

Trek de pleister er snel af, zodat je naar iets nieuws kunt toewerken

Hij vervolgt: "Met veel vraagstukken, net als bij jeugd, zitten we in een groef. Maar die groef zit in ons hoofd. En het gekke is, daar kan je morgen al meteen iets aan veranderen. Bijvoorbeeld door als overheid naast mensen te gaan staan en hen te helpen de weg te bewandelen. Maar ook door als Rijk bij gemeenten langs te gaan, andere vragen te gaan stellen. Het zit 'm ook in hoe je het noemt, hoe je je tot elkaar verhoudt. Dan hoeft je ook niet meer buiten de lijntjes te kleuren, want je gaat

andere lijntjes zetten. Natuurlijk is dat moeilijk, want gedrag veranderen is het moeilijkste dat er is."

Omkering

Gloort B al aan de horizon? "Ik denk wel dat veel professionals dit onder dat camouflagenet stiekem al doen. Dat is ook de tragiek van het multi-probleemgezin, daar gebeurt die samenwerking die we logisch vinden alsnog wel als het bijna te laat is. Dat wil je gemeengoed maken. Ik zoek naar systemen die dát mogelijk maken. Dat lost overigens ook het personeelsgebrek op, omdat mensen het veel leuker vinden om zo te werken. Vakmanschap gaat ook over passie in je werk voelen, maar in A is dat met alle administratie en controle eruit geramd. Je moet dat omkeren en dan straalt dat ook af op de mensen voor wie je werkt. Gezinnen voelen zich geholpen en dat doet iets met hoe ze zelf opereren."

Wat er gebeurt als we niets doen? "Op korte termijn niets. Zie het als de kikker die niet uit het water springt dat je langzaam aan de kook brengt. Als we zo doorgaan, kunnen we het steeds een jaar langer volhouden. Maar het *tipping point* moet je toch voor zijn. De jeugd verdient beter, en de professionals ook. Zij verdienen een systeem dat mogelijk maakt om te doen wat nodig is." Kijkend naar de toekomst: "Ik ben bezorgd over de samenleving, maar zeker ook hoopvol, want er is al heel veel B! Ik zie veel onhandigheid, maar er is geen gebrek aan wil, inzet, creativiteit of tekort aan geld. Het gaat erom die auto in de juiste versnelling te krijgen."

Alle tips uit
De Omwenteling
vindt u hier:



Meer mensen in zijn vak moeten zich uitspreken, vindt hoogleraar en lector Peer van der Helm. Want er gaat veel mis in de jeugdzorg en het dreigt eerder erger te worden dan beter. "Laten we stoppen met veertig jaar hetzelfde doen en naar de wetenschap kijken voor oplossingen."

HOOGLERAAR PEER VAN DER HELM:

"Opkomen voor jongeren is onze ethische plicht"

Peer van der Helms gezicht licht op wanneer hij aan het einde van het interview een recente foto uit zijn mailbox laat zien. Op de foto staat een meisje dat haar hond stevig omhelst, de littekens van het snijden in haar arm nog zichtbaar. Maar ze straalt. En dat is waar Peer van der Helm het voor doet. 'Duikelaartjes' noemt hij ze, deze meisjes die net als het speelgoedpoppetje omhoog veren wanneer je ze omstoot. Ze hebben een hele rondgang in het jeugdzorgstelsel achter de rug en toch hun weg omhoog gevonden. Allesbehalve een makkelijke weg, maar soms lukt het. Mede doordat Van der Helm naast hen blijft staan en niet afhaakt.

Hij loopt al vele jaren mee in de wereld van de jeugdzorg, maar nooit zal hij begrijpen hoe een hulpverlener tegen een jongere kan zeggen dat hij of zij uitbehandeld is. Toch gebeurt het, en dat heeft niet zelden

zeldzaming of euthanasie tot gevolg. Dat kan hij niet verkroppen en die frustratie is als een brandstof waarmee hij voor hen blijft opkomen, ook al neemt hij het daarmee op tegen gevestigde namen en instellingen in de jeugdzorg en psychiatrie.

Copingmechanismen

"Niet iedereen kan geslaagd, mooi, rijk en knap zijn. Dat is iets onbereikbaar, een utopie die jongeren angstig en eenzaam maakt omdat ze het aan zichzelf wijten als het niet lukt", zegt Van der Helm over waarom steeds meer jongeren in westerse en

welvarende Aziatische samenlevingen in onderzoek aangeven mentale problemen te ervaren. "Heel precies weten we niet waardoor dit komt, maar de complexere maatschappij, de afgenomen tolerantie van afwijkend gedrag en de competitie en druk doen onze jongeren kwaad. Daardoor nemen eenzaamheid, angst en pijn toe en daarmee ook de copingmechanismen, zoals stoppen met eten en zelfbeschadiging."

Van der Helm zegt het zonder verbaasd te zijn: "Het is kennis die al zestig jaar bestaat, maar die we

Over Peer van der Helm

Peer is hoogleraar Onderwijs en zorg (in het speciaal onderwijs) aan de Universiteit van Amsterdam, lector Residentiële jeugdzorg aan de Hogeschool Leiden en auteur van 'Herstel van eetproblemen'.

Peer neemt het op tegen de gevestigde orde, om de kansen van gevoelige jongeren op een goede toekomst te vergroten.



“Jongeren met een laag zelfbeeld, zelfhaat en dergelijke lopen kans op een diagnose als borderline of autisme. Dat noem ik vuilnisbakdiagnoses en die staan herstel in de weg.”

weigeren toe te geven. Iedereen kent de eenzame babyapjes in de proef van Harlow, die zich vastgrepen aan de met een zacht vachtje beklede aap van ijzerdraad. Maar weinig

We moeten veel meer oog hebben voor microtrauma bij deze jongeren

mensen weten dat die apjes door de posttraumatische stress stopten met eten en automutileerden.” Volgens de hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en lector aan Hogeschool Leiden is anorexia geen

ziekte, maar een mechanisme om met trauma om te gaan. En moet je dat ook op die manier behandelen. Met die afwijkende visie maakt hij zich in het veld met een groeiend aantal eetstoornisklinieken niet populair.

Solidair versus hardvochtig

“Samen met de universiteiten van Pristina, Skopje en Tirana doe ik daar onderzoek naar jongeren. Die Balkanlanden zijn heel arm maar ook heel solidair en hebben veel ontzag voor de jeugd. In die collectivistische samenlevingen telt elk kind en niet het beste kind. Zelfmutilatie en stoppen met eten komen daar bijna niet voor. Bij ons kenmerkt het protestantse ethos onze harde houding in de samenleving. Vorige week hoorde ik nog over een arts die een meisje

dat zich had gesneden onverdoofd hechtte, omdat hij vond dat ze dit zichzelf had aangedaan.”

Een diep gevoel van eenzaamheid en een laag zelfbeeld liggen volgens de hoogleraar aan de basis van veel problematiek. Hij maakt zich duidelijk zorgen over de westerse jeugd, en in het bijzonder over de meest gevoelige jongeren in de samenleving. “Minstens vijf procent is wat we noemen differentieel gevoelig, dus extra gevoelig voor omgevingsinvloeden. Naast trauma door verwaarlozing, mishandeling of misbruik moeten we veel meer oog hebben voor microtrauma bij deze jongeren. Dat zien we ook veel bij licht verstandelijk beperkte jongeren, die elke dag ontzettend veel klein trauma oplopen door afwijzing of buitensluiten.”



Een deel komt terecht in het systeem van de (gesloten) jeugdzorg en daar kan het vreselijk misgaan. Daarvan getuigen de verhalen van onder meer Jason Bhugwandass en Noa Pothoven, maar ook van de inmiddels overleden Eli uit het tv-programma 'Jojanneke en de jeugdzorgtapes'. Extra zorgelijk is volgens Van der Helm dat er geen echte kanteling is. "De verplichte sluiting van de isoleercellen stond voor 2023, maar dat is niet gebeurd. De sluiting van de gesloten jeugdzorg zou eerst in 2025 zijn, maar die is nu uitgesteld tot 2030. Zolang de regering

het aan het veld overlaat, doorbreken we dit niet. Dat heeft te maken met macht, geld en belangen."

Professionals die gemotiveerd het werkveld inkomen, krijgen volgens Van der Helm in het systeem te maken met een integriteitsparadox. "Wanneer het met de goede bedoelingen en het geven van diagnoses niet werkt en ze niet luisteren naar de jongere, gaan ze het aan het kind wijten." Ontroerd: "Het is tragisch om te zien dat professionals zich dan kunnen afsluiten. Uit onderzoek blijkt

dat ze verhard en wrede dingen kunnen doen." Ook lijdt de sector volgens hem aan padafhankelijk gedrag ('zo zijn onze regels'-aanpak), die anders werken moeilijk maakt.

Wetenschappelijk antwoord

Van der Helm neemt het voor de jongeren op via de wetenschap. Vóór hij aan zijn wetenschappelijke loopbaan begon was hij twaalf jaar professioneel bergbeklimmer. "Of er een parallel is tussen die twee banen? In de bergen is het een belangrijke eigenschap om onafhankelijk te zijn, in de wetenschap ook. Als wetenschapper moet je ook een onaangename boodschap kunnen brengen." Het blijkt een rol die bij hem past. Tijdens het gesprek onderbouwt hij veel uitspraken direct met gedegen onderzoek. "Uit wetenschappelijk onderzoek weten we wat niet werkt: dwang en veel pillen. Het is bekend dat slechts vijf procent van de interventies werkt, zoals het Trimbos-instituut ook al lang zegt."

De hoogleraar is kritisch op de uitdijende stoornissen die gevoelige jongeren volgens hem worden aangeprept. "Jongeren met een laag zelfbeeld, zelfhaat, angst, eenzaamheid en verdriet lopen kans op een diagnose als borderline of autisme. Dat noem ik vuilnisbakdiagnoses en die staan herstel in de weg. Ik voel het als mijn ethische plicht om me hier druk om te maken, omdat deze jongeren erg ongelukkig zijn. Terwijl hun gevoeligheid waardevol is, want ze kunnen bijvoorbeeld heel goede leerkrachten of hulpverleners worden. Jongeren zijn de toekomst van onze samenleving. Laten we ze koesteren."

Zorgethiek

Behoort hij tot een gemeenschap van collegiale gelijkgestemden? "Nee, veel mensen durven zich niet

De lees-, luister- en kijktips van Peer van der Helm

- Het tv-programma 'Jojanneke en de jeugdzorgtapes'.
- Het verhaal van Jason Bhugwandass.
- Boek van Noa Pothoven: 'Winnen of leren'.

uit te spreken. Dat komt doordat de belangen zo groot zijn. Het zijn vooral ouders die medestander zijn. Het gaat mij er met name om dat we vooruitgang gaan boeken. Dat meer mensen de wetenschap als uitgangspunt nemen. Laten we toegeven dat het medisch model van 'ik kan jou genezen' niet helpt, want dat laat meta-analyse duidelijk zien. Dat zijn geen extremistische uitspraken, hooguit is het een onaangename waarheid. Daarna kunnen we in dialoog gaan en ruimte maken voor meer reflectie in het werk van professionals."

Van der Helm ziet graag de 'zorgethiek' terugkomen in het systeem. Daarin zijn compassie, vertrouwen en respect voor persoonlijke autonomie en er zijn voor een jongere belangrijke uitgangspunten. "De grootste klacht onder jongeren is dat er niet naar ze wordt geluisterd." De adviezen voor deze 'Ethics of Care' sluiten aan bij belangrijke basisbehoeften van verbondenheid, competentie en autonomie uit de zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci. Volgens Van der Helm zijn deze behoeften vooral te vervullen in het gewone leven, het onderwijs en in zingeving. Daarom is hij groot voorstander van zo thuisnabij mogelijk helpen van een kind of jongere.

Zelfregie

Ondanks de negatieve ervaringen in de jeugdzorg gaan er ook dingen de goede kant op. Collaboratieve zorg noemt de hoogleraar als één van die

positieve ontwikkelingen: "Dan zitten bij een zogeheten *wicked problem* de hulpverleners, ouders en de jongere zelf in gelijkheid aan tafel en praten ze over wat wél kan. De vooruitgang hierin is dat je naar het kind luistert. Wil het een sociale hulphond? Dan doe je daar je best voor, want die onvoorwaardelijkheid van zo'n hond werkt als een dolle. Zit de jongere in de jeugd-ggz en wil die naar school? Dan probeer je dat te regelen. Af en toe lukt dat ook."

De veerkracht die deze gevoelige jongeren hebben is zo bijzonder

Ook bij de voor jeugdhulp verantwoordelijke gemeenten ziet hij enige verandering ontstaan. Op dit moment is Van der Helm betrokken bij de Gemeente Tiel en is hij enthousiast over de houding van deze Gelderse gemeente. "Daar hebben ze als gemeente de stoute schoenen aangetrokken en de regie over enkele ingewikkelde casussen genomen, in plaats van een kind door te schuiven naar een gesloten instelling of de ggz."

Soms lukt het ook de jongere zelf om de regie terug te pakken, zoals het meisje van de foto. "Toen ik haar voor het eerst sprak, was ze uitbehandeld

en kwam ze in een rolstoel hiernaartoe. En nu is het haar gelukt om regie over haar eigen bestaan te nemen", zegt de hoogleraar met een grote glimlach. "De veerkracht die deze gevoelige jongeren hebben is zo bijzonder. Die weerbaarheid is iets heel moois aan ons als mens."

Van gesloten naar open

In zijn werk en in interviews praat hij veel over deze jongeren. En met zijn studenten aan de Hogeschool Leiden en de Universiteit van Amsterdam werkt hij vooral met casussen uit de praktijk. Wat leert hij zijn studenten met name? "Dat zij de jongeren cognitieve en emotionele zelfregulatie moeten aanleren, in plaats van afhankelijk van iemand anders te worden. Jongeren weer bij hun eigen zelf te laten komen en niet te vervreemden van zichzelf." Wel meteen kritisch: "Alleen komen studenten na hun opleiding in het jeugdzorgsysteem en dan leren ze vooral pootjes geven."

Het einde van het interview nadert. Peer van der Helm geeft aan dat hij weg moet, naar Schakenbosch in Leidschendam. Het is een van de voorbeelden waar het lukte om het roer om te gooien. "Daar zijn we ook de medewerkers gaan trainen. Vorig jaar ging deze instelling voor licht verstandelijk beperkte jongeren met psychiatrische problematiek van een gesloten naar een open instelling. Het kan wel." Terwijl de 65-jarige hoogleraar zijn tas inpakt, reageert hij nog op de vraag of hij ooit gaat stoppen met zijn werk. Gelukkig voor de duikelaartjes is zijn antwoord kort maar krachtig: "Nooit!"

Alle tips uit De Omwenteling vindt u hier:



Sacha Ausems brengt als partijloze burgemeester iets nieuws mee naar het openbaar bestuur. Ze wil mensen raken in het hart. "Het oude systeem werkt niet meer. Ga luisteren en verbinden, want anders klapt het. Gelukkig zie ik veel jonge mensen al in het nieuwe systeem staan."

BURGEMEESTER SACHA AUSEMS:

"Een nieuwe leider wakkert vuurtjes in anderen aan"

Op de dag van het interview zit de burgemeester van Waalwijk middenin een crisis en toch laat ze het gesprek doorgaan. Haar verhaal mogen vertellen vindt ze ook belangrijk. En ze is goed in schaken op meer borden, vertelt de burgemeester van deze middelgrote gemeente later. Tijdens het gesprek is ze volledig aanwezig en van nature kijkt ze je recht in de ogen wanneer ze praat.

Ik wil gaan voor een samenleving waarin iedereen telt

Sacha Ausems heeft een bijzonder verhaal: na veertien jaar bedrijfsleven en vijftien jaar leidinggeven in de zorg, is het nu tijd voor het openbaar



Over Sacha Ausems

Sacha is sinds medio 2021 burgemeester van Waalwijk en bestuurder van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Sacha werkt vanuit haar hart en hoofd aan een samenleving waarin iedereen kan, wil en moet meedoen.

bestuur. Niet alleen is ze partijloos, ook heeft ze geen ervaring in openbaar bestuur. Maar een eigenschap van Waalwijkers is dat ze durven te pionieren, merkt Ausems op. Uit ruim twintig kandidaten wordt ze in juli 2021 benoemd tot eerste burger van de Brabantse gemeente.

Met welke ambitie begint Ausems aan haar missie? "Ik solliciteerde vanuit twee idealen: het eerste is het vuurtje aanwakkeren door mensen in hun hart te raken en te gaan voor een samenleving waarin iedereen telt. Het tweede ideaal is dat van wijs bestuur. Nu zien mensen politici in Den Haag ruziemakend tot besluiten komen. Als mensen gaan zien dat bestuurders door te luisteren en scherp te debatteren tot goed afgewogen en uitlegbare besluiten komen, dan kunnen zij zich ertoe verhouden. Oftewel voorbeeldgedrag tonen dat vertrouwenwekkend is."

Partijloos

Het sleutelmoment om te solliciteren komt wanneer ze als zorgbestuurder tijdens corona van dichtbij ziet hoe de burgemeester van Den Bosch zijn rol in de samenleving pakt. Dat maakt indruk. Ook haar zorg om burgers die afhaken en het vertrouwen in het bestuur verliezen, is een motivatie om deze carrièrestap te zetten. “Moedig wil ik het niet noemen, want in mijn werk ben ik nooit echt ergens bang voor. Een makkelijke stap was het niet, maar ik had het gevoel dat ik het moest doen, dat ik hier moest zijn.”

Voor mij is de basis altijd de menselijke verbinding

Het is een compleet nieuwe wereld, ook al brengt ze ruime (bestuurs)-ervaring in de zorg, kinderopvang en bedrijfsleven én haar grote netwerk mee. “Hiervoor had ik nog nooit een raadszaal vanbinnen gezien. Het is alsof je met een hockeystick in het zwembad komt; de regels van het spel, de inhoud en de rollen zijn allemaal anders. Ik heb op de tenen van de wethouder van het zorgdomein gestaan, want ik bemoeide me met haar portefeuille, komende vanuit die wereld.

Waarom ze mij deze kans gaven? Ik geloof dat we puur geboren worden, dan laagjes toevoegen die we daarna weer afpellen. Op mijn tweeënvijftigste hoop ik een beetje bij mijn puurheid terug te zijn en te komen, bij echtheid: dit is wat er is. Omdat mensen op deze



“Ik hoop dat er een wereld ontstaat waar jongeren hun autonomie mogen laten zien en niet allerlei laagjes hoeven op te bouwen.”

bestuursgang zolang in hun context zaten, vroegen ze zich wel af of iemand zonder deze ervaring dit werk kon doen. Maar ik kreeg het voordeel van de twijfel en de ruimte. Na zes maanden was ik erin thuis.”

Als partijloze burgemeester staat ze in een rijtje met mensen als voormalig radiopresentator Sjors Fröhlich (Vijfheerenlanden) en Annemarie Penn-te Strake (Maastricht). Bijna tien procent van de burgemeesters is partijloos en dat maakt een langzame kentering zichtbaar. Ausems: “Voor mij is de basis altijd de menselijke verbinding. Wat ik meebreng is een neutrale plek. Mensen zeggen ook dat ik geen partij trek. Toen ik begon ben ik eerst met ieder raadslid en iedere wethouder een halve dag op pad gegaan. Ik wil iedereen zien, van de SGP tot de VVD. Ook in de stad merk ik dat mensen het fijn vinden dat ik niet bij een partij hoor.”

Duidelijk

Haar werk doet ze met haar hoofd, maar het begint bij het hart. “In het bedrijfsleven deed ik overnames en zag dat het van doorslaggevend

belang was dat je, samen met een goede businesscase, eerst een persoonlijke ‘klik’ had met de bestuurders. En toen ik leiding gaf aan de spoedeisende hulp hoorde ik van patiënten dat niet de goede zorg het belangrijkste was, maar de echte aandacht, de arm om je schouder. Als burgemeester wil ik ook uit het hart leven.” Die menselijkheid tonen betekent niet dat Ausems over zich heen laat lopen. “Ik geef duidelijkheid en ben streng op de inhoud”, zegt ze resoluut.

Niet de goede zorg is het belangrijkste, maar de echte aandacht

Die duidelijkheid probeert ze ook aan wethouders en gemeenteraadsleden te geven. Al drie keer nam ze de raadsleden mee op heidagen, wat onder managers gemeengoed is maar in gemeenteraden



ongebruikelijk. “Daar hebben we het over waardevolle besluitvorming.” Ausems beaamt dat het niet altijd makkelijk is in Waalwijk, waar een wethouder recent nog wegging en enkele raadsleden met elkaar in de clinch lagen. “Mensen zijn in transitie. Het is nog steeds een politiek spel, maar we komen steeds meer tot wijsheid in het debat. Ik wil af van de hardheid en negativiteit en zie dit als een cyclus waarin we van onbewust onbekwaam via bewust onbekwaam nu naar bewust bekwaam gaan. Ik heb voor de volgende heisessie met de raad transitieprofessor Jan Rotmans uitgenodigd om ons in dat proces te inspireren.”

Ze gelooft in samen, ook voor haar gemeente (waar ook Sprang-Capelle en Waspik toe behoren). Bij haar installatietoespraak spreekt ze over een stad waar iedereen mee kan, wil en moet doen. Waalwijk als gemeente waar mensen betrokken zijn bij hun gemeenschap. De volgens haar ‘meest Hollandse stad van Brabant’ kent

haar uitdagingen. De oude industriestad is een logistieke hotspot met een immigratievraagstuk, waar één op de tien kinderen in armoede leeft. Het gebrek aan betaalbare woningen, slechte ov-verbindingen en weinig vervolgonderwijs zorgen ervoor dat jongeren wegtrekken. “Ik wil die spiraal die omlaag kan draaien, omdraaien. Ik houd van complexiteit en van denken. Het is geen kwestie van ‘geef meer geld voor woningbouw’. Je moet de vitaliteit van een stad integraal bekijken en samenwerken met de grote steden en dorpen in de regio”, zegt de van origine Brabantse over haar ambities voor Waalwijk.

Herbouwen

Een gemeenschap herbouwen je samen en daar wil Ausems haar rol in pakken. “Veranderen is net als water koken. Als er genoeg moleculen gaan bewegen, raken ze andere moleculen aan en pas als er genoeg bewegen, kookt het water. Als er te weinig bewegen, wordt het alleen wat lauw. Meer gemeenschapszin

wil ik starten door zelf het voorbeeld te zijn. Daarom zorg ik ervoor dat ik veel buiten het stadhuis ben, op social media zit en benaderbaar ben. Hopelijk voelen mensen zich in die ontmoeting gezien. Ook wil ik samen het ambtelijk systeem vermenschelijken, zodat inwoners een brief in normale taal of een telefoontje krijgen als ze een vraag stellen. Wij zijn er voor de mensen, niet andersom.

Hopelijk voelen mensen zich in die ontmoeting met mij gezien

Die draai zijn we, net als bedrijven en andere gemeenten, aan het maken. Ik ben aanhanger van Wouter Harts idee van ‘de systeemwereld, leefwereld en de bedoeling’. We moeten van de systeemwereld met zijn processen en procedures

De lees-, luister- en kijktips van Sacha Ausems

- Alle boeken van Brené Brown, zoals 'De kracht van kwetsbaarheid', 'Durf te leiden', 'Braving the Wilderness'.
- Boek van Dalai Lama & Desmond Tutu: 'Het boek van vreugde'.
- Film 'As It Is in Heaven'.

helemaal terug naar wat de bedoeling is. Waalwijk is echt van het pionieren. Met onze nieuwe sociale koers willen we naar een plek toe waar mensen zonder beschikking terecht kunnen. Voor een gezonde stad zou ik het liefst alle budgetten van Wmo, Wlz en een deel van de ZVW op een hoop gooien en hier een proeftuin maken. Ook wil ik een 'denk- en doe-team' van bijvoorbeeld economen, jongeren en creatievelingen laten meedenken en bijdragen aan wat er nodig is om onze stad te laten groeien en bloeien en armoede aan te pakken."

Optimistisch vervolgt ze: "We hoeven ook niet alles aan de politiek over te laten. Ik zie een keukenondernemer in actie komen voor gevluchte Oekraïners, voetbalclub RKC geeft kansarmere kinderen ontwikkelmogelijkheden. In de Kazerne is net een herstelvoorziening geopend door ervaringsdeskundigen. Er zijn zoveel initiatieven. Als burgers maak en beïnvloed je de samenleving. Als de wil er is en je de energie kan aanboeren, is *the sky the limit*. Niet zeuren en langs de kant staan, maar gaan voor wat je graag wil. Die mogelijkheden zijn er, voor iedereen. Misschien heeft nog niet iedereen het vertrouwen in zichzelf of in de politiek, maar ik hoop dat het hier in Waalwijk kan."

Nieuw leiderschap

Wat voor soort leiderschap is hiervoor nodig? "Leiderschap zit bij iedereen. Mensen op een

leiderschapspositie hebben wel een voorbeeldfunctie. Nieuw leiderschap gaat over visie, idealen, over waarden, samen en de hogere bedoeling. Daar heb je ook macht en geld voor nodig, maar dan meer als toolbox. Zelf wil ik vuurtjes maken en daarmee anderen aansteken. Ik kan niet anders dan vanuit mijn hart leven, met het sterke hoofd dat ik heb meegeregeng en ervaringen die ik heb opgedaan als mijn toolbox. Ook ik leer nog elke dag."

Juist nu hebben we jonge mensen nodig met lef en een goed hart

Openhartig: "De keerzijde ervan is dat sommige mensen mij eng vinden. Ik haal doekjes eraf en maak zichtbaar waar mensen met dubbele agenda's zitten. In het verleden heb ik ook genoeg messen in mijn rug gehad, maar dat deert me niet. Dingen moeten niet tegen mijn waarden ingaan, anders kan ik daar niet verder." Hoe zorgt Ausems daarin voor zichzelf? "Vuur is voor mensen aantrekkelijk, maar ook spannend. Daarom zorg ik voor mijn voeding op plekken waar ik gekoesterd word. Thuis, maar ook hier bij een paar mensen die ik volledig kan vertrouwen en die me ook de

waarheid kunnen zeggen. Zo is mijn secretaresse superbelangrijk voor mij, want ze stuurt me en spreekt me bijvoorbeeld aan als ik onduidelijk of tegenstrijdig ben. Daarin toont zij haar leiderschap."

Oproep aan jongeren

Hoopvol vertelt ze: "Ik zie heel veel jongeren die al in het nieuwe systeem staan. Die staan zo anders in de wereld. Ze pakken verantwoordelijkheid en hebben belang in hun eigen ontwikkeling. Ik gun hun meer verbinding, want er is wel veel eenzaamheid in deze versnipperde wereld. Ik hoop dat er een wereld ontstaat waar ze hun autonomie mogen laten zien en niet allerlei laagjes hoeven op te bouwen."

Buiten zakt de voorjaarszon richting de horizon. Van beide kanten blijkt het lastig om het gesprek af te ronden. Ausems heeft de crisis nog te managen, maar blijft er rustig onder. "We zitten in die fase van bewust bekwaam worden, een proces waar we doorheen moeten. Dit hoort erbij." Tijdens de afronding van het interview heeft ze nog een laatste oproep, voor jongeren. "Ik zie jonge mensen uit de organisaties en ondernemingen waar ze werken stappen en dan bijvoorbeeld als zelfstandig adviseur aan de slag gaan. Maar we hebben hun leiderschap binnen die bedrijven en organisaties nodig. Dus ik wil hen oproepen: hou vol! Zoek mensen op die je helpen, benader mensen die een voorbeeld voor je zijn. Dat willen ze echt wel doen. Juist nu hebben we jonge mensen nodig met lef en een goed hart."

Alle tips uit
De Omwenteling
vindt u hier:



Nederlandse gezinnen voeren een 'onhoudbare balanceer-act' op. Juist daarom timmert lobbyist Marjet Winsemius al ruim tien jaar hard aan de weg om het dagelijkse leven van 2,6 miljoen gezinnen te verbeteren. En om de spruitjeslucht die eromheen hangt te verdrijven: "Het klassieke gezin bestaat allang niet meer."

GEZINSLOBBYIST MARJET WINSEMIUS:

"Gezinnen ondersteunen is geen rocket science"

Het traditionele gezin, met (meestal) de vader als kostwinner en de moeder die zorgt, komt nog maar in twee op de tien gezinnen voor. In bijna acht op de tien gezinnen werken beide ouders. Ook neemt het aantal eenoudergezinnen en samengestelde gezinnen steeds verder toe. Ouders staan hierdoor flink onder druk, terwijl school- en werktijden niet op elkaar aansluiten en er nauwelijks eigentijdse verlofregelingen zijn. Marjet Winsemius: "Niet voor niets zijn zoveel ouders aan het einde van de dag doodmoe. De juiste voorwaarden voor ondersteuning aan gezinnen ontbreken."

Al sinds de zwangerschap van haar tweeling, zo'n 17 jaar geleden, windt ze zich op over het thema werk, gezin en zorg. Tijdens een feestje kreeg ook zij de onvermijdelijke vraag of ze zou stoppen of blijven werken. Haar



Over Marjet Winsemius

Marjet is directeur van Stichting Voor Werkende Ouders en platform [Watouderswillenweten.nl](https://www.watouderswillenweten.nl), en initiatiefnemer van de eerste Staat van het Gezin.

Marjet wil het leven van gezinnen makkelijker maken en zet zich in voor onder meer de komst van een ministerie van Gezinszaken.

antwoord verdeelde de kamer in twee kampen. "Tegelijkertijd was er een maatschappelijke discussie gaande dat vrouwen meer moesten gaan werken, terwijl er óók werd bezuinigd op de kinderopvang. Zo krom, vond ik dat. Thuis ben ik opgegroeid met de slogan 'Een beter milieu begint met jezelf'. Ook ik wil de wereld een beetje beter achterlaten, zeker voor de volgende generatie", vertelt de vrouw met de bijnaam *Don Quichote*. "Net als mijn jeugdheld heb ik voor deze lobby echt een lange adem nodig."

Juiste tafels

Als ze de thermometer in het gezin hangt en op de Negenmaandenbeurs vraagt naar de gezinsvriendelijkheid van Nederland, valt haar iets op: regelmatig geven mensen een 7, maar anderen roepen meteen 'een 3!' Die grote verschillen in rapportcijfer

verbazen Winsemius niet. “Veel ouders zien Nederland als een vrij land waar je kraamzorg krijgt en verlofregelingen hebt. Anderen vinden ons land helemaal niet solidair en voelen zich niet gesteund. Wie een kind krijgt wordt per definitie kwetsbaar, want als er iets is met je kind raakt dat je in je ziel. Ook zie ik achter de voordeur veel eenzaamheid. Dat herken ik ook, met een kind dat meer zorg nodig heeft en waarbij ik me door de meeste professionals niet gesteund heb gevoeld.”

Ik heb me door de meeste professionals niet gesteund gevoeld

In 2010 richt Winsemius ‘Voor Werkende Moeders’ op, dat in 2014 verdergaat als Stichting Voor Werkende Ouders. In coronatijd komt ze als directeur van de stichting regelmatig op tv en brengt ze de spagaat van werkende ouders voor het voetlicht. “Persoonlijk werk ik het liefst in de schaduw, maar sinds corona zijn we zichtbaarder geworden en hebben we meer impact gekregen.”

Na ruim tien jaar strijden zit ze inmiddels aan de juiste overlegtafels. Lachend: “Dat komt omdat jij zo goed kan kletsen, zegt mijn dochter dan.” Ongetwijfeld scheelt het dat Marjet Winsemius haar mondje mee heeft, slim is en snel denkt. Maar het helpt ook dat ze aan de overlegtafel zit met maar één pet op: die van ouders. Ze brengt de keukentafel van gezinnen en hoe het daaraan toegaat mee naar de overlegtafels. ‘Ga naast ons staan’ is haar duidelijke

boodschap aan jeugdprofessionals, onderwijs, overheid en wie ook maar met ouders te maken heeft.

De mooiste vraag

Volgens de mensen die de overlegtafels met haar delen, staat ze erom bekend dat ze het gesprek in één keer kan kantelen. Tijdens het interview hoort ze dit voor het eerst en ze is blij met het compliment. “Misschien ben ik goed in het terugbrengen naar de vraag: waar hebben we het over? En ik ben van nature supernieuwsgierig. *Waarom* is de mooiste vraag die je kan stellen.” Daarmee schudt ze mensen met macht langzaam wakker. Een beetje verbolgen vertelt ze: “De laatste Gezinsnota van een kabinet was die van Rouvoet uit 2008. Als ik het over het gezin wil hebben, moet ik met minimaal vier ministeries om tafel. Onder andere het CDA kwam onlangs met een motie om een breed onderzoek naar gezinnen te doen, maar die wordt dan geschaard onder een programmamanager ‘Genderge-lijkheid op de werkvloer.’”

Als ik ‘t over het gezin wil hebben, moet ik met vier ministeries om tafel

Liever ziet Winsemius ons land een voorbeeld nemen aan Engeland, Duitsland of België, met hun ministerie van Gezinszaken. Vooral over onze zuiderburen is ze te spreken: “Zo’n ministerie kijkt bij elke beslissing: wat betekent dit voor het gezin? Niet zoals bij ons, toen bijvoorbeeld de leeftijdsgrens voor het kopen van alcohol naar 18 ging en die jongeren uit de kroeg geweerd werden, zonder

de consequenties voor gezinnen mee te nemen. Ook heeft België al honderd jaar een Gezinsbond die zelfs meepraat over fietspaden, is er een Groeipakket en zijn er speciale kortingspassen voor gezinnen. Dat kan hier morgen ook al. Beter goed gejat dan slecht bedacht.”

Wij zitten vast in onze systemen en willen niet omdenken

Ze vervolgt: “Wij zitten vast in onze systemen en willen niet omdenken. Neem zo’n kortingspas die nu per gemeente bij een loket wordt uitgegeven, zoals de Ooievaarspas in Den Haag. Of denk aan al die hulploketten of fondsen die er zijn voor ouders die leven in armoede. Die ouders vertellen mij dat ze het gevoel krijgen dat zij daar elke keer in hun blootje staan. Dit is op te lossen, hè? In België is er een Groeipakket in plaats gekomen van alle losse regelingen. In Nederland kan dat gedaan worden door de SVB, de Sociale Verzekeringsbank, die informatie heeft van andere overheidsinstanties. Beleg het op één plek, maak er een regeltje voor en kom met de Oranje Leeuwpas. Dan ben je van die loketten en toelatingseisen bij fondsen af en hoeven ouders niet meer door een hoepeltje te springen.”

Een bijkomend voordeel daarvan is volgens Winsemius dat gemeenten meteen inzicht hebben in wie deze gezinnen zijn. “Dan kunnen zij deze ouders zelf bellen en een informatieboekje geven waarin staat waar ze lokaal gebruik van kunnen



“Een informatieboekje uitreiken aan ouders die aangifte van een baby komen doen; supergoed idee vinden de ministeries het, maar ik krijg het niet voor elkaar”

maken. Ik ben al jaren bezig om in elke gemeente een informatieboekje te laten uitreiken aan degene die aangifte van een baby komt doen. Supergoed idee vinden de ministeries het, maar ik krijg het niet voor elkaar. Er is heel veel informatie die nuttig is voor ouders; op onze site WatOudersWillenWeten.nl staan al driehonderd links. Laten we bijvoorbeeld beginnen om in elke schoolgids op te nemen dat ouders voor advies bij ‘Ouders & Onderwijs’ kunnen aankloppen.”

Er is heel veel informatie die nuttig is voor ouders

Staat van het gezin

Het is allemaal geen *rocket science*, vindt ze zelf. Alleen zijn er wel veel partijen aan zet, die los van elkaar én

samen iets moeten doen. “Welke partijen dat zijn? Iedereen”, zegt ze luid. “Om te beginnen de gezinnen zelf, en ik ook. Door beter na te denken en aan de keukentafel goede afspraken te maken aan de hand van de 6 W’s, zoals de vraag ‘Werkt het?’ Daarnaast moeten professionals het lef hebben om de protocollen soms overboord te gooien en elk gesprek te beginnen met ‘Hoe is het met jou?’ Verder is de politiek aan zet, als je bedenkt dat 79 procent van de gezinnen vindt dat de politiek te weinig voor hen doet.

De lees-, luister- en kijktips van Marjet Winsemius

- Website 'Tijdbaas.nl'.
- Boek van Miguel de Cervantes: 'De vernuftige edelman Don Quichot van La Mancha'.
- Boek van Julie de Graaf: 'Het geweldige grote mensenboek'.

En de media, die niet zo snel naar de ouders moeten wijzen als er bijvoorbeeld ergens rellen zijn. Met de vinger wijzen lost niets op."

De voorvechter van het gezin laat zich nooit demotiveren. Als iets nog niet bestaat, pakt ze zelf de handschoen op. Zo is inmiddels de tweede 'Staat van het Gezin' in de maak. Dit gezamenlijke onderzoek van Voor Werkende Ouders, mediaplatform WIJ en het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) kwam voor het eerst uit in oktober 2022 en werd in ontvangst genomen door minister Van Gennip van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het geeft een inkijkje in hoe het met Nederlandse gezinnen gaat, waar ze tegenaan lopen en welke oplossingen er zijn. In de nieuwe Staat draait het dit jaar om de vraag hoe gezinsvriendelijk ons land is.

Waarom moet ik werkende ouders zo vaak verdedigen?

In de partijen met wie ze samenwerkt aan de Staat van het Gezin vindt ze haar medestanders. "Op heel veel plekken vind ik medestanders. Net had ik nog de Reformatorische Oudervereniging aan de

lijn. Wij vinden elkaar niet in alles, maar onze belangen voor ouders zijn dezelfde. Ook met Ouders & Onderwijs werken we graag samen. We hebben een soort menukaart gemaakt van alle briljante ideeën waar we mee op pad gaan. Ik weet dat het nog tien jaar duurt voordat we voor grotere ideeën een voedingsbodemp vinden, maar ik roep ze wel overal.

Laatst had ik een gesprek met JA21 over het informatieboekje en dan heb ik kans dat er een motie over wordt ingediend. Maar we proberen het als stichting ook door een subsidieaanvraag in te dienen bij het ministerie van VWS of SZW, om te kijken of we het via die weg voor elkaar krijgen. Tegenstanders heb ik trouwens ook, maar die ga ik niet bij naam noemen omdat het tegen mijn normen en waarden ingaat. Ik zou 'van de schoolpleinmoeders' zijn, volgens een ambtenaar, maar daarmee zet je wel 2,6 miljoen gezinnen weg. Sommige organisaties komen van hun kritiek terug, want ze zien dat ik het niet opgeef en blijf doorgaan."

Niet te stoppen

De eerste Staat van het Gezin laat zien dat de combinatie van werk en gezin verreweg de grootste uitdaging is. Aan de overlegtafels vinden nu de gesprekken over een nieuw kinderopvangstelsel plaats. "Kinderopvang is de basis van onze economie. Als je dat niet goed regelt, kunnen ouders

niet werken. Waarom moet ik werkende ouders zo vaak verdedigen? En opvang vind ik ook een raar woord omdat de opvang niet iets tijdelijks is, zoals een hondenopvang. Nu mogen we met het ministerie en de brancheverenigingen een nieuw systeem bouwen. De laatste stap die we zouden moeten zetten is dat het niet om opvang maar om kindontwikkeling gaat, voor alle kinderen."

Vragen stellen bij het systeem is wat ik het meeste doe

Waar werkt ze uiteindelijk naartoe? "Mijn doel is dat we ons als stichting kunnen opheffen, omdat er een samenleving is waarin gezinnen ondersteund worden door de juiste voorwaarden en een socialere omgeving. Dat het makkelijker wordt aan die keukentafel." Er valt een korte stilte en dan vat Marjet Winsemius zichzelf met de laatste woorden van het interview perfect samen: "Vragen stellen bij het systeem is wat ik het meeste doe." Het is duidelijk dat deze 45-jarige moeder, echtgenoot en lobbyist nog lang niet van plan is daarmee te stoppen.

Alle tips uit De Omwenteling vindt u hier:



Wil je een gezonde nieuwe generatie, dan moet je je bekommeren om meer dan de zwangerschap. Gezond oud worden begint namelijk al vóór de conceptie en hangt zelfs af van je postcode. Het medisch en sociale domein werken samen om daar iets aan te veranderen. Gynaecoloog Eric Steegers: "In de sociale verloskunde zijn we de vrijblijvendheid voorbij. Tijd om dit te bestendigen."

HOOGLERAAR & GYNAECOLOOG ERIC STEEGERS:

"Kom uit je ivoren toren en bekommer je om leefomgeving"

'Het gaat goed met ons', zegt het echtpaar dat in de spreekkamer tegenover Eric Steegers zit. Vijf simpele woorden. Ze stralen het ook uit, deze moeder en vader van twee jonge kinderen afkomstig uit een Rotterdamse stadswijk. In de spreekkamer van het Sophia Kinderziekenhuis voelt Eric Steegers intens plezier vanbinnen. Het herinnert hem eraan waarom hij dokter is geworden.

Hij glimlacht als hij praat over dit consult: "Toen ze voor het eerst kwamen was moeder zwanger van een tweede kind, dat net als hun eerste kind niet goed groeide. Ook hadden ze zorgen over hun thuissituatie. Via de gemeente werden de schulden in kaart gebracht en hulp ingezet. Niet alles werd opgelost, maar deze ouders kwamen weer op de rit, ook relationeel. En nu hebben ze twee gezonde kinderen.



Over Eric Steegers

Eric is hoogleraar en afdelingshoofd Verloskunde & Gynaecologie in Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis, en voortrekker van sociale verloskunde. Eric wil vanaf het allereerste begin van het leven kansen- en gezondheidsongelijkheid aanpakken.

Zo'n moment in de spreekkamer is voor mij bijna nog mooier dan een bijzonder onderzoeksresultaat, waar ik ook altijd veel plezier aan beleef."

De hoogleraar schetst hiermee sociale verloskunde in een notendop: samen met verschillende partijen je bekommeren om jonge moeders en vaders die de nieuwe generatie op de wereld zetten. Er zijn voor het kind, maar ook voor de ouders. Buiten de gebaande paden gaan door ook bezig te zijn met de mentale gezondheid en sociale en economische omstandigheden van het gezin. In het voorwoord van het boek 'Sociale verloskunde' schrijft voormalig staatssecretaris Blokhuis dat het te danken is aan het 'aanstekelijke enthousiasme en overtuigende verhaal van Steegers dat sociale verloskunde er kwam en Rotterdam 'de kraamkamer werd van het landelijke actieprogramma Kansrijke Start'.

Onacceptabel

Eric Steegers is een gynaecoloog, hoogleraar en afdelingshoofd met een volle agenda. Is er nog plek voor het vakmanschap waar zijn carrière mee begon, baby's ter wereld brengen? "Soms doet het me pijn, maar nee, dat is een handvaardigheid die niet meer samen kon met mijn academische werk. Drie jaar geleden heb ik nog wel overwogen om het weer op te pakken omdat ik er heimwee naar had, maar dan moest ik met andere dingen stoppen. Spreekuur draai ik nog wel en dat patiëntcontact wil ik absoluut niet missen."

De babysterfte was toen vergelijkbaar met een land als Albanië

Daarnaast zet hij zich in om de leefomgeving en leefstijl van kwetsbare mensen met een kindervens te verbeteren. "Dat je postcode misschien wel belangrijker is dan je erfelijke code vind ik totaal onacceptabel", blijft Steegers uitdragen. "Ik had weleens moeite om mezelf steeds hetzelfde te horen zeggen over het belang van de sociale omgeving bij zwangerschap. Maar omdat het steeds andere mensen waren waaraan ik het mocht vertellen en ik nieuwe onderzoeksgegevens aan mijn presentaties kon toevoegen, ging ik ermee door. En ik kreeg er natuurlijk veel energie van dat sociale verloskunde uiteindelijk zoveel navolging kreeg buiten Rotterdam."

Babysterfte vanwege armoede

Voordat het programma Kansrijke Start het levenslicht zag, waren er

eerst keiharde cijfers. Het begon voor hem allemaal vijftien jaar geleden, met zijn eigen onderzoeksgegevens. "In de wijk Charlois, waar ik vanuit mijn werkkamer op uitkeek, kwam babysterfte vier keer zo vaak voor als het landelijke gemiddelde. Dat is vergelijkbaar met een land als Albanië. We dachten dat het om moeders met een niet-westerse migratieachtergrond ging, omdat zij een iets groter risico hebben op vroeggeboorte, laag geboortegewicht en babysterfte. Maar het bleek hier vooral te gaan om witte, autochtone vrouwen die in armoede en achterstand leven. Toen wist ik dat het nu ook mijn verantwoordelijkheid was om bezig te zijn met het welzijn van de mensen in de wijken en toekomstige generaties."

Het onderzoek liet zien dat 80 procent van de 3500 zwangere vrouwen in achterstandswijken in een koude woning met vocht en schimmel woonde. Dat bijna één op de tien vrouwen een tiener was en bijna één op de tien onverzekerd was. Bijna een kwart van de vrouwen was als kind mishandeld of seksueel misbruikt. Bij een op de tien kwam mishandeling ook tijdens de zwangerschap voor. Een deel van hen leed aan depressie en angsten. Ook gebruikte vijf procent van de aanstaande moeders drugs in de eerste drie maanden van de zwangerschap.

Steegers pakte de handschoen op en werd een activist in doktersjas. Met kaartjes van de donkerrode stadswijken onder zijn arm toog hij in 2006 naar de wethouder van Volksgezondheid, Jantine Kriens. "Zij zag de cijfers en zei: nu is dit een probleem van ons samen. Dat was fantastisch." Dat werd de start van lokale programma's als Klaar voor een Kind. Ook toenmalige minister Ab Klink kwam kijken en gaf aanzet

tot Healthy Pregnancy 4 All. Gevolgd door wethouder Hugo de Jonge die alle ervaringen uit de Maasstad meenam naar Den Haag. Dat groeide uit tot Kansrijke Start, dat nu in 300 van de 342 gemeenten loopt.

Je kunt niet vragen aan mensen of ze schulden hebben, hoorde ik dan

"Hiervoor heb je zowel de mensen in de praktijk nodig, zoals de verloskundigen, gynaecologen en maatschappelijk werkers, als de mensen die kunnen inzetten op grootschalige zorginnovatie, zoals deze politici. Toen ik hiermee begon voelde het als spijbelen in de buitenwereld, maar nu ziet het Erasmus MC de waarde ervan in. Zelf ben ik het heel leuk gaan vinden om andere werelden te leren kennen en ik zag veel ambitie op het gemeentehuis en ministerie. Ook werd het enorm op prijs gesteld dat je met kennis uit de academische wereld naar buiten gaat en laat zien dat het anders moet."

Gelijkwaardigheid

Maar tegenstand was er ook tijdens het ontstaan van sociale verloskunde. "Ja, vanuit mijn beroepsgroep. Medisch specialisten zeiden: hier zijn wij niet van. Dat ben je wel, zeg ik dan. Ook was er aan de kant van de professionals handelingsverlegenheid. Je kunt toch niet gaan vragen aan mensen of ze schulden hebben, hoorde ik dan. Zelf had ik toen al het voorrecht gehad om de wijken in te gaan en met veel mensen te spreken. Ik hoorde dat mensen het juist fijn vonden dat er



“Voor de kwetsbare zwangere zou het in de keten niet uit moeten maken bij wie je bent om de beste zorg te krijgen.”

aandacht voor zoiets als schuldenproblematiek was.”

In de loop der jaren kwam er een beweging op gang die de ‘heersende manier van doen, denken en organiseren in de geboortezorg verandert’, schrijven Steegers en zijn collega’s in het boek *Sociale Verloskunde* (2021). Een beweging die uitgaat van het levensloopperspectief: het verleden beïnvloedt ons heden en speelt een rol in de toekomst. Sociale verloskunde biedt volgens hen een aanlegroute om vanaf het allereerste begin van het leven hardnekkige gezondheids- en kansenongelijkheid aan te pakken.

Daarvoor zijn veel uiteenlopende partijen nodig: van verloskundigen

tot gynaecologen, van maatschappelijk werkers tot ggz, van gemeenten tot zorgverzekeraars, en van wijkteams tot universitaire medisch centra. Samen hebben zij zorgpaden

Je laat oprecht
voelen dat je hun
cultuur van werken
respecteert

ontwikkeld waardoor ze aanstaande moeders een traject voor bijvoorbeeld schuldsanering of stoppen met roken kunnen aanbieden.

Hoe houd je die onderlinge samenwerking gelijkwaardig? “Dat is zeker vanuit een academische omgeving niet altijd makkelijk, want je komt altijd binnen met de nieuwste kennis. Het gaat erom dat je oprecht laat voelen dat zij minstens zo belangrijk zijn in die verbinding tussen de domeinen. Dat je hun cultuur van werken respecteert en elkaars wereld probeert te begrijpen. Dat moet je ook leuk vinden, want anders moet je het aan iemand anders overlaten.”

Enthousiast vervolgt hij: “Laatst was ik in de Schilderswijk en daar vertelde een verloskundige dat ze dankzij dit programma de sociaalmaatschappelijk werker in de wijk en de gynaecoloog persoonlijk had leren kennen.

De lees-, luister- en kijktips van Eric Steegers

- Aflevering VPRO's Tegenlicht 'De Kloofdichters'.
- YouTube-video 'Social Inequalities Explained in a \$100 Race'.
- Website van landelijk actieprogramma 'Kansrijke Start' (VWS).

En dat ze elkaar nu opzoeken. In die hele keten van zorg moet je de maximale expertise eruit kunnen halen voor het individu. Dat klinkt logisch maar dat doen we nog te weinig, ook in de jeugdgezondheidszorg. Ook de JGZ moet al bij de zwangerschap weten dat er sprake is van een kwetsbare zwangerschap en kunnen anticiperen als het kind er is."

In die hele keten van zorg moet je het maximale eruit kunnen halen

Ontschotten

Toch ziet Steegers de sociale verloskunde als goed voorbeeld van ontschotting. "Dat moeten we nu ook wettelijk en financieel gaan borgen." Sociale verloskunde is tot nu toe van de grond gekomen met tijdelijke subsidies, innovatiegelden en impuls gelden zoals Kansrijke Start. "Ik ben voor een integrale en structurele bekostiging. Dat wordt op sommige plekken in Nederland door de zorgverzekeraar toegestaan, maar het neemt nog geen vlucht. Ik begrijp dat we ook te maken hebben met de autonomie en belangen van beroepsgroepen, maar daar moet je toch doorheen. Voor de kwetsbare zwangere zou het in de keten niet uit moeten maken bij wie je bent om de beste zorg te krijgen."

Initiatieven op projectbasis blijven kwetsbaar, laat Steegers zien. "Een programma als Kansrijke Start is in dit kabinet geborgd, maar het kan toch niet waar zijn dat we terug naar af gaan als die financiering zou stoppen? Het frustrert me soms, maar geeft me ook extra motivatie om hier iets aan te doen. Bij het project Moeders voor Rotterdam hebben we vooraf in het convenant afgesproken dat het project geborgd was als het een succes bleek te zijn. Soms lukt dat niet, zoals bij een onderdeel van het project Klaar voor een Kind, met de gemeentelijke financiering van voorlichtingsavonden over gezond zwanger worden bij mensen thuis. Mooi daaraan is dat de vrouwen uit de wijk, die op het mbo waren opgeleid tot voorlichter perinatale gezondheid, zelf verder zijn gegaan in een stichting toen het project afliep."

Steegers benoemt nog een paar gemiste kansen. "Op het consultatiebureau komt 94 procent van de ouders. Waarom gaan zij het gesprek over een volgend kind niet aan? Ook kan de innovatie nog andersom, dus dat het sociale domein het medische domein betreft. Dat als een vrouw zich bij een loket van bijvoorbeeld de gemeente meldt, dat zij ook een gesprek bij de huisarts, verloskundige of gynaecoloog kan krijgen over een kinderwens of juist over anticonceptie."

Uit ivoren toren

De hoogleraar zou heel graag zien dat meer medisch specialisten in

academische ziekenhuizen uit hun ivoren toren klimmen en de samenleving ingaan. "Daar word je echt een andere dokter van. Want het is toch gek dat je mensen terugstuurt naar diezelfde ziekmakende omgeving? Je hoeft die bekommernis niet allemaal zelf te geven, maar je kunt helpen om het te organiseren. Misschien is er iemand in de vakgroep die het wel interessant vindt. Binnen het Erasmus MC staat het op de agenda van de raad van bestuur en ik breng het in bij de strategievergaderingen van afdelingshoofden. Ook een collega-hoogleraar als Lex Burdorf is er mee bezig. En binnen mijn eigen vakgroep is er nu een fellowship sociale verloskunde, zodat ook nieuwe collega-gynaecologen dit thema gezicht gaan geven in de toekomst."

De zorgwereld is in beweging, maar we moeten niet naïef zijn

Elke dag worden vijfhonderd vrouwen in Nederland zwanger en worden er dagelijks 475 kinderen geboren. Ieder van hen verdient een gelijke start. Daar is het Eric Steegers allemaal om te doen. Ambitieuze sluit hij af: "De zorgwereld is in beweging, maar we moeten niet naïef zijn. We zijn de vrijblijvendheid voorbij en moeten de sociale verloskunde nu gaan bestendigen. Ikzelf wil daar nog vol voor gaan!"

Alle tips uit
De Omwenteling
vindt u hier:



De kinderen die uitvallen in het onderwijs zijn onze kanaries in de kolenmijn, denkt Claire Boonstra, oprichter van Operation Education. “Maar nog meer maak ik me zorgen om de superaangepaste kinderen.” Tijd voor een nieuw paradigma: niet langer het kind dat onderwijs volgt, maar onderwijs dat het kind volgt.

ONDERWIJSVERNIEUWER CLAIRE BOONSTRA:

“We doen dit voor de volgende zeven generaties”

Een dertig jaar oud opstel dat ze in een doos terugvond, bevestigde het nog maar eens. Het was altijd al Claire Boonstra's pad om zich met onderwijs te bemoeien. “Dat opstel ging over briljante leeftijdgenoten die niet gezien werden voor wat ze waard waren en een ‘laag’ schooladvies kregen omdat ze niet in het systeem pasten. In mijn conclusie schreef ik: het zou zo fijn zijn als ieder mens zodanig onderwijs kan krijgen dat het zijn *eigen* grenzen kan bereiken. Mijn topdocent, zelf een wereldverbeteraar, gaf me een 7,5 en schreef dat het een vrome wens was met weinig realiteitszin. Dat is precies wat ik nu ook tegenkom: ‘Natuurlijk willen we dat allemaal, maar laten we realistisch blijven.’”

Op zeventienjarige leeftijd was het zaadje al geplant, alleen nam Boonstra (47) een leerzame omweg om



Over Claire Boonstra

Claire is onderwijsvernieuwer en oprichter van Operation Education, en was medeoprichter van de *augmented reality* start-up Layar.

Claire wil een beweging op gang brengen om van scholen een ecosysteem te maken, zodat het leven en niet het systeem centraal komt te staan.

te komen waar ze moet zijn. “Ik was dat opstel totaal vergeten, maar het heeft dus altijd in het beestje gezeten. Daarom kwam het bij mijn TEDTalk tien jaar geleden uit mijn tenen toen ik zei: ‘Ik moet dit doen!’ Vanuit mensen en mogelijkheden een ecosysteem voor onderwijs en ontwikkeling laten ontstaan. Ik riep op om de krachten te bundelen en na die lezing gebeurde er iets magisch. In de uren, dagen, maanden en jaren erna kreeg ik letterlijk duizenden reacties van mensen die er ook zo over dachten en zich roepende in de woestijn voelden.”

Gerespecteerd

Het werd de geboorte van Operation Education, een stichting en beweging die ze samen met onder anderen onderzoeksjournalist Claudette de Graaf Bierbrauwer een plek van betekenis wist te geven. Boonstra

confronteert, inspireert, initieert en wordt daarvoor gerespecteerd. Over een paar weken zit ze met een delegatie van onder meer toetsexpert Karen Heij (ook in deze Omwenteling) tegenover minister Wiersma. Die nodigde hen uit voor een serieus gesprek, waarover later meer.

Er is besloten om het niet meer over de ideologie en het doel te hebben

Eerst terug naar de omweg. Die ging van een studie aan de TU Delft via de IT naar KPN en Unilever en daarna naar de succesvolle tech-start-up Layar, die ze in 2012 verliet. “Ook daarin kwam ik het grote gat tegen tussen wat we op school leren en hoe mensen in elkaar zitten aan de ene kant, en wat de samenleving biedt en vraagt aan de andere kant. Toen ik dat ook nog ging verbinden aan de extreem grote vraagstukken waar we met de samenleving en het leven op aarde voor staan, kwam ik bij de bron uit. Dan moeten we bij het onderwijs beginnen.”

Het is vooral haar talent, haar vakmanschap, om beweging op gang te brengen. Die beweging is nodig omdat ze vindt dat het huidige onderwijsstelsel niet meer werkt en de mens tekortdoet. “Ik noemde het Operation Education (œ). Education omdat het veel meer omvat dan het woord onderwijs. En Operation omdat we een troepenmacht moeten mobiliseren. Niet om het regime omver te werpen, maar om een nieuw uitgangspunt in te brengen.” Het ontstond organisch. Eerst waren

er koffieafspraken, gevolgd door lezingen, festivals en radio-uitzendingen bij BNR. Toen kwam er een boek en een Leiderschapsexpeditie waar inmiddels 250 mensen aan meededen. Inmiddels is Operation Education een netwerk met tienduizenden volgers, waar steeds nieuwe mensen al dan niet tijdelijk bij aanhaken.

Eenentwintig logische vragen

Wat de groei van de beweging helpt, is de blik die Boonstra van buiten het systeem meebrengt. Iemand die met verwondering kan kijken naar wat we als samenleving doen. Zo kwam ook het *Onderwijsvragenboek* in 2019 tot stand. Daarin staan de meest voor de hand liggende vragen over het onderwijs, die weinig worden gesteld omdat we denken dat de antwoorden logisch zijn. Waarom hebben we jaarklassen, waarom geven we cijfers, waarom gaan we uit van gemiddelden, en de belangrijkste, wat is het doel van het onderwijs?

“Daar is geen antwoord op. Dat is terug te voeren op onze schoolstrijd een eeuw geleden en het regelen van de vrijheid van onderwijs in de verzuilde samenleving. Toen is besloten om het niet meer over de ideologie en het doel te hebben. Nu is het doel vooral verworden tot het leren van taal en rekenen en draait het om selectie en allocatie. Kinderen op het ‘juiste’ niveau kunnen indelen. Het leidt tot een heel beheersbaar onderwijssysteem, waarin je stuurt op een voorspelbare en gegarandeerde uitkomst”, legt Boonstra uit.

Na hun zoektocht met betrekking tot de 21 vragen trekken Boonstra, De Graaf Bierbrauwer en medeauteur Nanda Carstens de conclusie dat het huidige onderwijsstelsel een ‘historische toevalligheid’ is, een systeem

dat ooit zo gegroeid is. ‘Jaarklassen, aparte vakken, focus op cognitie zijn allemaal erfenissen van de tijd waarin ze ontstonden, voornamelijk om redenen van efficiëntie’, schrijven ze. ‘Het is niet ontwikkeld vanuit wetenschappelijke inzichten of breed gedragen ervaringen van wat goed is voor de ontwikkeling van de mens.’

Het ‘Ondertussen’

Nu we zoveel meer weten over die ontwikkeling is het volgens de auteurs en andere gelijkgestemden tijd voor transformatie. Niet de zoveelste onderwijshervorming, maar een fundamentele verandering. Boonstra: “De irritatie die we met onze vragen opriepen, is steeds meer weggeëbd. Ik zie een andere tijdsgeschiedenis ontstaan. Het is een *perfect storm*, alles komt samen. Alle bestaande systemen lijken aan het eind van hun levensduur te zijn, omdat ze uitputtend zijn. Zo is oneindige economische groei niet meer haantbaar omdat het uiteindelijk tot uitputting van al onze natuurlijke bronnen leidt.

Kinderen krijgen applaus zonder dat ze hun best hoeven te doen

Ook het onderwijs is een uitputtend systeem, waar steeds meer kinderen niet in een malletje passen. Ik maak me nog veel meer zorgen om die aangepaste kinderen, die binnen ons systeem gewend zijn aan applaus zonder dat ze daar hun best voor hoeven te doen. Dat leren ze niet en daardoor proberen ze niets nieuws, want wat als je dat applaus niet meer



“Het leraarschap is het gaafste, meest impactvolle beroep dat er is. Bouw daar een community omheen.”

krijgt? Ik voel hun pijn van daar straks niet meer aan kunnen voldoen. Daarnaast gaat kunstmatige intelligentie, AI, werk van veel hoogopgeleiden overbodig maken.”

Volgens Boonstra zijn we inmiddels aanbeland in het ‘Ondertussen’, de liminale fase tussen kind en volwassene in. Tussen het oude en nieuwe paradigma in. “We zijn ons systeem van onderwijs als totaal vanzelfsprekend gaan zien, maar de samenleving vraagt iets heel anders te gaan doen. Nieuwe scholen, zoals Agora, Laterna Magica en de vele 10-14 scholen,

werken vanuit de bedoeling en zijn een hele nieuwe opdracht gaan formuleren. Gelukkig staat er nu op bijna alle schoolwebsites een mooie visie: voor alle kinderen een plek, een ononderbroken leerlijn, alle talenten centraal en de wereld van morgen. Als je dat écht vindt, kun je het niet meer doen zoals je het hebt gedaan. Dat is ingewikkeld en heel spannend.”

Hoe komen we daar? “Zoals filmmaker Rolf Winters omschrijft, zijn we echt ‘een hoofd op een stokje’ geworden. Essentieel is dat we

vier verbindingen herstellen: met de natuur, met anderen, met ons lichaam en met het universele of spirituele. Op school gaat het nu om het *ik*; je mag niet afkijken en wordt met toetsen afgezet tegen anderen. Terwijl jouw plek op de wereld, wat jij hier te doen hebt en hoe jij van welke betekenis in welke sector kan zijn, dat is wat we moeten ontwikkelen.”

Stekelvarken

Die verkennende zoektocht in het Ondertussen begint volgens Operation Education bij mensen in en om het onderwijs, zoals ouders,

De lees-, luister- en kijktips van Claire Boonstra

- YouTube-video 'What is school for' van Prince Ea.
- Boek van Todd Rose: 'De mythe van het gemiddelde'.
- YouTube-video 'Kinderen over Laterna Maginca' (Pact voor Kindcentra).

leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurders. 'Dat vraagt om het varen op ons innerlijk kompas en vanuit onze eigen diepgevoelde bedoeling', schrijven Boonstra en haar collega's. Het hiërarchische systeem zal dan kantelen naar een ecosysteem waar bij scholen verbindingen aangaan en op zoek gaan naar nieuwe manieren van volgen, verantwoorden en samenwerken met bijvoorbeeld de overheid.

Na ons gesprek is de minister zich bewust van hoe het systeem werkt

Die overheid waar zij binnenkort bij aan tafel zit. "Ook aan de minister zal onze eerste vraag zijn wat de bedoeling van onderwijs is. Geen idee wat hij gaat antwoorden, hopelijk niet dat het om selectie en allocatie gaat. Ik ben er zeker van dat hij zich na ons gesprek bewust is van hoe het systeem werkt en dan kan hij het niet meer niet-weten. Dat is als het inslikken van een stekelvarken, zegt lector Kees Klomp heel mooi. Als je hem eenmaal hebt ingeslikt, kan die niet meer terug omhoog. Na dat gesprek hoop ik op een vervolgesprek."

Wijsheid van de clan

Als ze zelf op de stoel van de minister zou zitten, zou ze beginnen

om iedereen te vragen waartoe we opleiden en wat voor samenleving we willen. "Wat we morgen al kunnen doen is scholen duidelijk maken dat ze niet twee keer per jaar verplicht een Cito-toets hoeven af te nemen, zoals ze vaak denken. Ook zou ik leraren eraan herinneren dat zij leerlingen zelf heel goed kunnen volgen, want dat hebben we er nu helemaal uitgeslagen. Ga school zien als ecosysteem, als community. Maak van de school één team en ontwerp samen een curriculum dat aansluit bij je bedoeling. Als minister zou je de leider van de clan moeten zijn. Die kijkt naar welke wijsheid waar zit en hoe we die voor het collectief kunnen inzetten. Dan blijven schooltypes die nu *niches* zijn geen niche meer. Een minister zou het langetermijnperspectief moeten adopteren; snappen dat hij of zij op die positie zit voor de volgende zeven generaties. Nu draait het in de politiek om de ultrakorte termijn en dat is onhoudbaar."

Als minister zou Boonstra vooral kijken naar de beweging die er al is. Er werken zo'n vierhonderdduizend mensen in het onderwijs. Dan is helemaal teruggaan naar de teken tafel niet haalbaar, vindt ze. Wel kan je scholen helpen transformeren en nieuwe scholen laten ontstaan. Boonstra is hoopvol als ze ziet welke kant het onderwijs op beweegt. "Veel montessoriprincipes zijn inmiddels in bijna elke school geland. De visie van scholen is in tien jaar tijd enorm getransformeerd. Nu is het zaak om

het op systeemniveau voor elkaar te krijgen."

Hoopvol is ze ook als ze op een van de zogenoemde vernieuwingsscholen rondloopt. "Daar zie ik kinderen met *shiny eyes*. Als ik vraag waarom ze iets leren, hebben ze daar ook allemaal een helder antwoord op. Hoe anders is dat in het reguliere onderwijs. Ik hoop dat het steeds normaler wordt om de school echt in lijn met de bedoeling in te richten. En dat een traditionele school met jaarklassen straks de uitzondering is."

De visie van scholen is in tien jaar tijd enorm getransformeerd

Voor het zover is zitten we nog in het Ondertussen en gaan we volgens Claire Boonstra richting kantelpunt in de transformatie. Met vertrouwen gaat zij verder met het bestendigen van Operation Education: "Het gaafste aan het Ondertussen is het niet-weten en de onverwachte dingen die kunnen ontstaan. Daarin kunnen we de kracht van het collectief inzetten, want het is een wetmatigheid dat je zoveel mogelijk diversiteit in een groep moet hebben. Die gaat exploreren en nieuwe dingen uitproberen. Daarna is iets gelukt of heb je er iets van geleerd en op basis daarvan ga je aanpassen. Zo zijn alle grote doorbraken tot stand gekomen."

Alle tips uit De Omwenteling vindt u hier:



Lees-, luister- en kijktips

Lezen

- Boek van Brené Brown: 'De kracht van kwetsbaarheid'
- Boek van Brené Brown: 'Durf te leiden'
- Boek van Brené Brown: 'Braving the Wilderness'
- Boek van Dalai Lama & Desmond Tutu: 'Het boek van vreugde'
- Boek van Todd Rose: 'De mythe van het gemiddelde'
- Boek van Miguel de Cervantes Saavedra: 'De vernuftige edelman Don Quichot van La Mancha'
- Boek van Julie de Graaf: 'Het geweldige grote mensenboek'
- Boek van Ewoud Kieft: 'Vechten voor democratie'
- Boek van Femke Vindevogel: 'Confituurwijk'
- Boek van Noa Pothoven: 'Winnen of leren'
- Website van landelijk actieprogramma 'Kansrijke Start' (VWS)
- Website 'Tijdbaas.nl': De TijdBaas Test geeft ouders beter inzicht in hun tijdsbesteding waardoor ze bewustere keuzes kunnen maken.
- Het project 'Gezichten van een onzeker bestaan' van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving
- 'Sturing in transities: Een raamwerk voor strategiebepaling' over x-curve en kwadranten
- Website: het verhaal van Jason Bhugwandass

Scan de QR-code en ga direct naar het online overzicht met tips: hier kunt u direct op de links klikken naar de betreffende tip.



Kijken

- Film 'As It Is in Heaven'
- YouTube-video 'What is school for' van Prince Ea
- YouTube-video 'Kinderen over Laterna Maginca' van Pact voor Kindcentra
- YouTube-video 'Social Inequalities Explained in a \$100 Race'
- Aflevering VPRO's Tegenlicht: 'De Kloofdichters'
- Het tv-programma 'Jojanneke en de jeugdzorgtapes'

Luisteren

- Podcast 'Uit de school' van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
- Podcast van De Correspondent met neuroloog Harold Bekkering over waarom leren begint bij nieuwsgierigheid

Colofon

OnzeJeugd.NU is een uitgave van Instondo B.V.
Binnen Kalkhaven 231, 3311 JC Dordrecht
(078) 645 50 85 • info@instondo.nl • www.onzejeugd.nu

De Omwenteling – Vakmanschap en Gemeenschapszin is een speciale uitgave die door OnzeJeugd.NU in samenwerking met het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid is gemaakt. De interviews zijn, met bronvermelding, vrij te delen en te vinden bij ncj.nl/de-omwenteling.

Voor de Omwenteling werkten we met een aangepaste redactie:

Eindredactie: Eveline van Amstel

Gastredactie: Soler Berk en Mark Weghorst, Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

Hoofdreductie: Bert Wienen

Interviews: Anja Klein, in opdracht van Nederlands Centrum Jeugdgezondheid

Advertenties

Voor informatie over mogelijkheden kunt u mailen naar: sales@instondo.nl

Abonnementenadministratie

Instondo B.V.
Binnen Kalkhaven 231, 3311 JC Dordrecht
(078) 645 50 85 • administratie@instondo.nl

Abonnementen

OnzeJeugd.NU verschijnt maandelijks (10 nummers, met gecombineerde nummers in juni/juli en augustus/september).
Abonnementsprijs: € 129 inclusief btw en verzendkosten.
Abonnementen kunnen ieder moment ingaan en worden automatisch verlengd, tenzij deze twee maanden voor de vervaldatum schriftelijk zijn opgezegd.

Heeft u zelf suggesties voor onderwerpen of zou u willen publiceren in OnzeJeugd.NU? Stuur dan een bericht naar de hoofdredacteur Bert Wienen, via: redactie@onzejeugd.nu.

Auteursrechten voorbehouden. Het is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever artikelen, illustraties of schema's geheel of gedeeltelijk over te nemen. Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen en suggesties houden zij zich gaarne aanbevolen. Vanwege de aard van de inhoud en het doel van deze nieuwsbrief, wordt de abonnee geacht het blad te ontvangen in verband met de uitvoering van een beroep of bedrijf.

ISSN: 2772-7467 - © Instondo