

DE KRACHT VAN GEMEENSCHAP IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING

*OVER VERBONDENHEID,
VERANTWOORDELIJKHEID
EN SAMENLEVEN*

04

GEMEENSCHAP EN
NABUURSCHAP

06

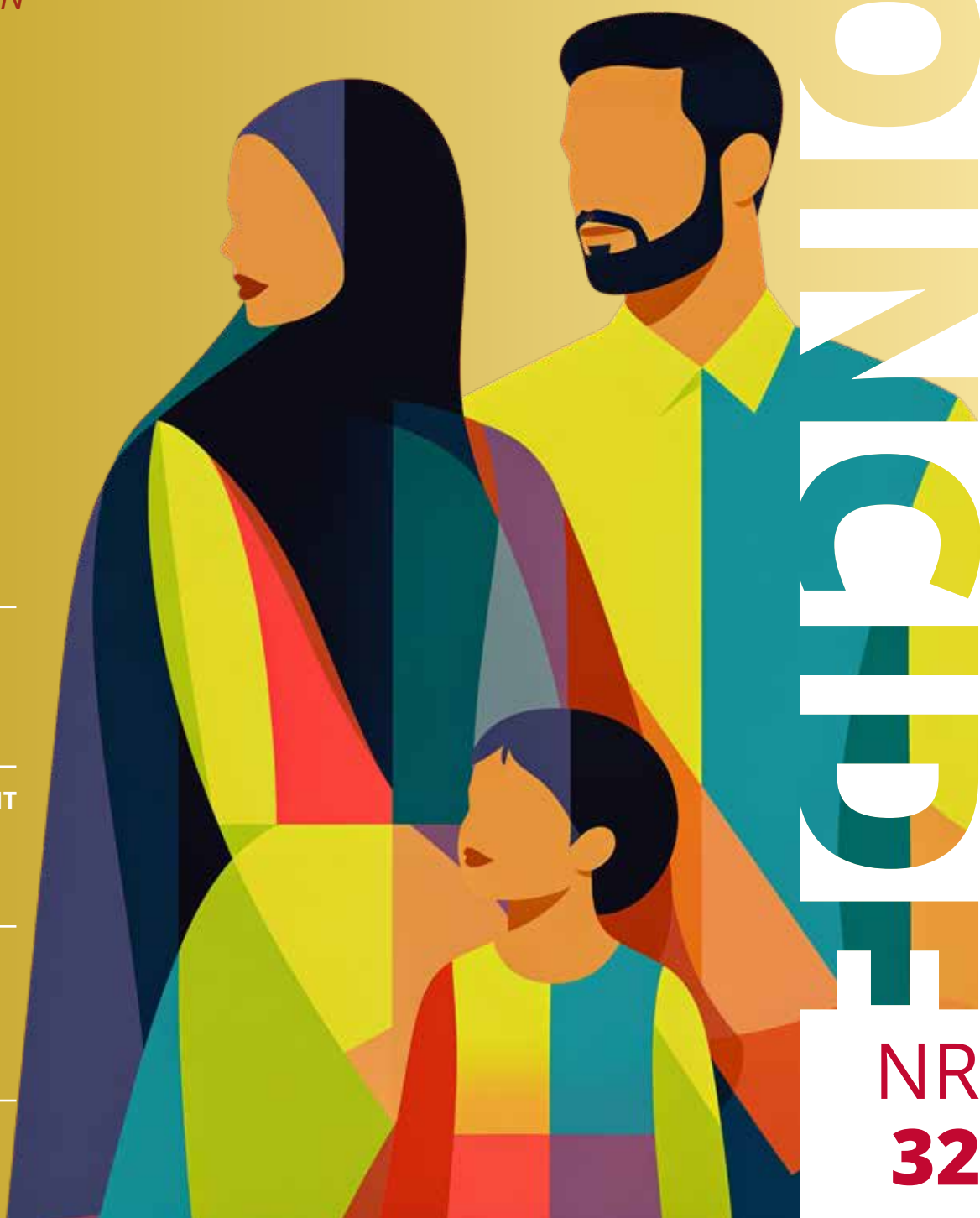
VERANDEREN BEGINT
BIJ MENSBEELD

22

ZORG BEGINT BIJ
HET LEVEN

32

WONEN GAAT OVER
MENSEN



COINCIDE

NR.
32



WANNEER VANZELFSPREKENDHEDEN GAAN SCHUIVEN

Gemeenschap blijkt een krachtig antwoord op maatschappelijke vraagstukken, al krijgt zij steeds opnieuw een andere vorm.

De vraag hoe we zorg, wonen en ondersteuning organiseren, staat zelden op zichzelf. Daarachter ligt de fundamentele vraag wat mensen met elkaar verbonden houdt wanneer samenlevingen veranderen? Die zoektocht loopt als een rode draad door de bijdragen in dit magazine. De inspiratiereis naar Marokko bood een context waarin die verbinding vanuit verschillende perspectieven zichtbaar werd.

De auteurs onderzoeken vanuit diverse invalshoeken hoe gemeenschap ontstaat, wat haar kracht is en waar de grenzen liggen. Ze schrijven over zorg, wonen, leiderschap en inclusie. Onder die uiteenlopende onderwerpen ligt steeds dezelfde opgave om verbondenheid en verantwoordelijkheid vorm te geven in deze tijd.

Tijdens de inspiratiereis viel vooral de openheid op waarmee de deelnemers om zich heen keken en zich lieten verwonderen. Niet de behoefte om snel antwoorden te vinden, maar de bereidheid om langer bij de vraag te blijven en situaties niet direct te duiden of op te lossen. Juist daar ontstonden nieuwe inzichten en andere perspectieven.

Veel auteurs beschrijven hoe vanzelfsprekendheden begonnen te schuiven. Niet doordat zij voorbeelden zagen die eenvoudig naar Nederland zijn te vertalen, maar doordat andere manieren van samenleven, zorgen voor elkaar en omgaan met kwetsbaarheid nieuwe vragen oproepen. Vragen over de rol van gemeenschap, de grenzen van systemen, de betekenis van nabijheid en de verantwoordelijkheid die mensen, organisaties en overheden daarin dragen.

Gemeenschap is geen nostalgisch verlangen naar vroeger, maar een actuele zoektocht naar nieuwe vormen van verbondenheid, verantwoordelijkheid en samenleven.

Hopelijk draagt dit magazine bij aan het gesprek over hoe we, in een veranderende samenleving, ruimte blijven maken voor elkaar.

Marjo Boogers
programmamanager Coincide

“Gemeenschap is geen verlangen naar vroeger, maar een zoektocht naar nieuwe vormen van verbondenheid, verantwoordelijkheid en samenleven.”



VERNIEUWEN DOOR VERBINDEN



De uitdagingen in zorg en welzijn vragen om nieuwe inzichten, inspiratie en verbinding. Coincide brengt bestuurders, beleidsmakers en professionals bij elkaar om samen te leren van praktijkvoorbeelden, inspirerende organisaties en actuele ontwikkelingen, in binnen- en buitenland.

Met studieprogramma's, masterclasses, werkbezoeken en maatwerkprogramma's bieden we deelnemers de ruimte om ideeën uit te wisselen, ervaringen te delen en samen verder te bouwen aan toekomstbestendige zorg. Altijd met oog voor de inhoud én voor het gesprek onderweg.

Elk programma wordt zorgvuldig samengesteld, in nauwe afstemming met de groep en het thema. Van de juiste sprekers en casussen tot de praktische organisatie: wij zorgen dat deelnemers zich volledig kunnen richten op wat echt telt; leren, reflecteren en nieuwe verbindingen leggen.

Wilt u een keer mee op reis of samen een programma op maat samenstellen? Neem gerust contact op via 020 - 676 82 17 of info@coincide.nl.

We denken graag met u mee.

INHOUD

I MENSBEELD LEIDERSCHAP & VERANTWOORDELIJKHEID

- 4 VAN NOABERSCHAP NAAR NABUURSCHAP
Edwin Velzel, CEO PGGM
- 6 SCHOUDER AAN SCHOUDER
Souhail Chaghrouani, lid raad van bestuur Amsta
- 8 IN MAROKKO GAAT HET NIET OM WAT JE HEBT, MAAR OM WAT JE BEREID BENT OM TE DELEN
Johan van Houwelingen, bestuurder AAG
- II GEMEENSCHAP, VERBONDENHEID & SAMENLEVEN
- 10 IMPROVISEREN MET EEN GLIMLACH
Pieter Hilhorst, senior onderzoeker Ben Sajet Centrum, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving
- 12 HET ZWITSERLAND VAN AFRIKA
Arjan in 't Veld, directeur-bestuurder Alerimus
- 14 VAN MEER NAAR BETER: OVER ROMMELRUIMTE, VERTROUWEN EN DE SOCIALE BASIS
Marieke Voogt, directeur-bestuurder Welzijn Lelystad
- 16 RUIMTE TUSSEN VERSCHILLEN
Dorothee Kaiser, managing partner Coincide
- 18 VAN RESTSTROOM NAAR WAARDIGHEID
Abdelouafi Bouaissa, managing director Klaas Puul Maroc, voorzitter Winning Wheels Foundation

III ZORG, INCLUSIE & MENSELIJKE MAAT

- 20 ZORG TUSSEN SYSTEEM EN ZIEL
Saïda Aoulad Baktit, geestelijk verzorger en docent bij Radboudumc en Maastricht UMC+
- 22 TUSSEN SYSTEEM EN SAMENLEVING
Fonda Sahla, voorzitter van het Nationaal Netwerk Inclusieve Zorg
- 24 WAT MAROKKO MIJ OPNIEUW LIET ZIEN OVER ZORG, INTENTIE EN VERANTWOORDELIJKHEID
Süleyman Gögüs, algemeen directeur Sensa Zorg
- 26 AUTONOMIE, VERBONDENHEID EN COMPETENTIE VANUIT EEN ANDER PERSPECTIEF
Miranda de Vries, voorzitter raad van bestuur Zorggroep Elde Maasduinen
Ans Mulders, directeur wonen, welzijn en zorg Zorggroep Elde Maasduinen
- 29 LAAT HET SOCIAAL DOMEIN EN DE ZORG SAMENWERKEN VOOR EEN GEZOND EN GELUKKIG LEVEN
Dorine Manson, directeur KWF Kankerbestrijding
Diena Halbertsma, directeur Diabetes Fonds
- IV WONEN, BUURTEN & MAATSCHAPPELIJKE VEERKRACHT
- 32 WONEN GAAT UITEINDELIJK OVER MENSEN
Mohamed Baba, voorzitter raad van bestuur Haag Wonen
- 34 MAROKKO, WAT BEN JE MOOI
Marty van Dam, directeur-bestuurder Woonkwartier

Edwin Velzel

CEO PGGM

VAN NOABERSCHAP NAAR NABUURSCHAP

WAT MAROKKO ONS LEERT OVER ZORGEN VOOR ELKAAR

Soms helpt een reis omdat je iets ouds herontdekt, terwijl je dacht iets nieuws te gaan ontdekken. Dat was voor mij de waarde van de inspiratiereis met een groep zorgbestuurders naar Marokko.

Marokko is geen model dat wij kunnen kopiëren; daarvoor verschillen geschiedenis, economie en zorgsystemen te veel. Wel zet het land aan tot nadenken over de manier waarop wij zorg en ondersteuning hebben georganiseerd. Familie, buren en gemeenschap maken er nog nadrukkelijk deel uit van het dagelijks leven.

Tegelijk moeten we dat niet romantiseren. Veel van die gemeenschapszin ontstaat ook uit noodzaak. Als publieke voorzieningen beperkt zijn en langdurige zorg nauwelijks ontwikkeld is, dan is familie geen aanvulling op het systeem. Familie is dan vaak het systeem. Dat geeft warmte en nabijheid, maar kan ook zwaar drukken op schouders die toch al veel dragen.

Vroeger was niet alleen warm, het was ook hard


Die spanning kennen we in Nederland uit het noaberschap: geen nostalgisch streekwoord voor gezellig burencontact, maar een sociaal verband dat ontstond omdat mensen op elkaar waren aangewezen. Er was geen uitgewerkt stelsel van rechten, voorzieningen en professionals. Er was de gemeenschap. Die werkte door wederkerigheid en nabijheid. Maar wie niet paste, kon ook worden buitengesloten.

Nederland heeft na de Tweede Wereldoorlog een grote beschavingsstap gezet. De verzorgingsstaat maakte mensen minder afhankelijk van familie, buren of toevallig mededogen. Ouderdom, ziekte, armoede en beperking werden niet langer alleen een privézaak. Dat was winst. Maar onderweg werd de gemeenschap dunner, omdat we het gewone helpen steeds vaker gingen organiseren via rechten, indicaties en professionals.

Twee routes, hetzelfde kruispunt

Marokko vertrekt aan de andere kant. Daar is de gemeenschap nog sterker aanwezig en staat die tegelijk onder druk. Gezinnen worden kleiner: waar zeven kinderen vroeger niet uitzonderlijk waren, worden dat er nu vaak twee of drie. Kinderen trekken naar de stad of naar Europa. Vrouwen krijgen meer onderwijs en werk, maar blijven vaak primair verantwoordelijk voor zorg. Ouderen leven langer. De zorgvraag wordt zwaarder, terwijl de draagkracht van familie kleiner wordt.





“Een galerijflat is nog geen gemeenschap, een WhatsAppgroep nog geen nabuurschap.”

Zo ontstaat een kwetsbare overgangsfase. De oude verbanden worden losser, maar de nieuwe instituties zijn nog niet sterk genoeg. Nederland beweegt vanuit de andere kant naar hetzelfde kruispunt: sterke instituties, maar opnieuw op zoek naar gemeenschap. Marokko heeft nog sterke familieverbanden, maar zoekt naar institutionele versterking. Twee routes, dezelfde vraag: hoe organiseren we zorgzaam samenleven zonder mensen aan hun lot over te laten, maar ook zonder alles te professionaliseren?

Gemeenschap ontstaat niet vanzelf

De stad maakt dat scherp. Wie van het platteland naar Tanger trekt, neemt familiecultuur mee, maar verliest nabijheid. Mensen wonen dicht op elkaar, maar dat betekent nog niet dat ze dicht bij elkaar leven. Een galerijflat is nog geen gemeenschap, een WhatsAppgroep nog geen nabuurschap. Daarom is sociale infrastructuur zo belangrijk.

Sociale infrastructuur is geen luxe; ze vormt een voorwaarde voor gezondheid: plekken waar mensen elkaar ontmoeten, iemand die de buurt kent, een school, moskee, sportclub of buurthuis dat meer doet dan diensten leveren en ook verbinding mogelijk maakt. De vraag is hoe we solidariteit kunnen ondersteunen zonder haar dood te organiseren.

Ondersteunen zonder te verdringen

Daar ligt ook de waarschuwing. Als Marokko zorg en welzijn verder institutionaliseert, moet het familie en gemeenschap niet simpelweg vervangen door loketten. Maar als de overheid te veel blijft leunen op familie, worden vooral vrouwen, dochters, schoondochters en mensen met lage inkomens overvraagd. Dan wordt cultuur een excuus voor ongelijkheid.

De kunst is ondersteunen zonder te verdringen: met respijt zorg, dagopvang, thuiszorg, lokale centra en organisaties dichtbij. Dat geldt net zo goed voor Nederland. Ook bij ons mag gemeenschapskracht nooit een bezuinigingswoord worden. Zodra “zorg voor elkaar” betekent dat professionals verdwijnen en burgers het maar moeten oplossen, is de beweging verloren. De toekomst is betere samenwerking tussen professionele zorg, informele zorg en gemeenschappen. Professionals blijven nodig, juist voor wat complex en kwetsbaar is.

Waar gezondheid begint

Wat nemen we dan mee uit Marokko? Niet dat familie alles moet oplossen. Niet dat Nederland terug moet naar vroeger. Niet dat gemeenschap vanzelf ontstaat zodra de overheid een stap terugzet. De les is subtieler: zorgzaam samenleven begint niet bij systemen, maar systemen kunnen het wel mogelijk maken of kapotmaken. Rechten zonder nabijheid worden koud. Nabijheid zonder rechten wordt willekeurig. We hebben beide nodig.

De toekomst van zorg draait daarom niet om méér zorg. Het gaat om een samenleving waarin zorg minder vaak nodig is omdat mensen eerder worden gezien en gesteund en verbondenheid voelen. Dat begint bij de vraag die overal geldt: wie ziet mij, wie kent mij, en op wie kan ik terugvallen als het leven even niet meewerkt?

Dáár begint gezondheid. Niet alleen in de spreekkamer, ook aan de keukentafel, op straat, in de buurt, in de familie, op het werk. Of eenvoudiger gezegd: in het gewone leven. En daar moeten we opnieuw in investeren. ○

Souhail Chaghouani

lid raad van bestuur Amsta

SCHOUDER AAN SCHOUDER

*OVER INTENTIE, VERBONDENHEID EN HET MENSBEELD
ONDER ONZE SYSTEMEN*



Het was vrijdagmiddag in Tanger. De moskee zat al vol, waardoor tientallen mensen buiten op het gras plaatsnamen. Een taxichauffeur. Een jongen in trainingspak. Een man die zijn bezem even had neergelegd. Zonder woorden schoof iedereen op zodat er nog iemand bij kon. En daar zaten wij ineens ook. Zeven Nederlandse bestuurders, moslim en niet-moslim. Schouder aan schouder met volstreekte vreemden. We reisden met bestuurders uit zorg, welzijn en woningbouw door Marokko om te begrijpen hoe mensen elkaar dragen. Maar gaandeweg werd het vooral een spiegel van onszelf.

En toen begon de preek. Het onderwerp: gemeenschapszin. Op datzelfde moment luisterden waarschijnlijk miljoenen mensen in duizenden moskeeën naar exact hetzelfde onderwerp.

De imam vertelde over de migratie van de profeet Mohammed van Mekka naar Medina. Over hoe Medina een samenleving werd van oorspronkelijke bewoners, Joodse gemeenschappen en vluchtelingen die alles hadden achtergelaten. De eerste opdracht die daar werd gegeven was opvallend eenvoudig: verspreid vrede, voed elkaar en onderhoud relaties. Terwijl ik daar op het gras zat, begon ik te begrijpen waarom zulke verhalen al eeuwen zoveel impact hebben. De boodschap zat niet alleen in woorden, maar leek verweven in het dagelijks leven. Niemand sprak hier over community building en toch leek verbondenheid hier vanzelfsprekend aanwezig.

“Onze systemen weerspiegelen uiteindelijk ons mensbeeld.”

Mensbeelden

Tijdens de reis viel mij op hoe sterk cultuur en overtuigingen doorwerken in systemen. Ook in de zorg. Tijdens een bezoek aan een ziekenhuis schrok ik van het enorme aantal keizersneden. Mijn reflex was direct: dit komt door financiële prikkels. Tot een arts uitlegde dat veel vrouwen er zélf op aandringen vanuit de overtuiging dat dit veiliger en beter is. Het confronteerde mij met hoe snel ook ik ingewikkelde werkelijkheden reduceer tot simpele verklaringen.

Uiteindelijk bouwen samenlevingen systemen die weerspiegelen wat ze geloven. Toch voeren we opvallend weinig het echte gesprek over die mensbeelden en overtuigingen. We praten vooral over regels, structuren en geldstromen, terwijl de diepere aannames grotendeels buiten beeld blijven. Zo laat recent onderzoek van Follow The Money zien hoe rondom ADHD een diagnostiekmarkt ontstaat waarin cliënten bij commerciële aanbieders opvallend vaak daadwerkelijk een diagnose krijgen. Daarachter schuilen niet alleen financiële prikkels, maar ook overtuigingen over maakbaarheid, normaliteit en het verlangen naar verklaringen. Verander je mensbeeld, dan veranderen uiteindelijk ook je systemen.

Manage je intentie

“Diroe Niyyah” (begin met een goede bedoeling) was de slogan waarmee bondscoach Walid Regragui het Marokkaanse elftal richting een historische WK-campagne leidde. In één van zijn toespraken liet hij met pijlen zien hoe de ouders van veel spelers ooit huis en haard hadden verlaten om hun kinderen een betere toekomst te geven.

Zijn boodschap was simpel: nu is het moment om iets terug te doen. Ik voelde me niet alleen aangesproken als zoon van migranten, maar ook als bestuurder. Tussen de regels door klonk een ongemakkelijk eenvoudige vraag: waar speel je eigenlijk voor?

Regragui geloofde al dat een land, een team en een generatie boven zichzelf konden uitstijgen, voordat de rest van de wereld dat deed. Niet naïef, maar radicaal overtuigd. De intentie was niet alleen moreel, maar ook richtinggevend. Als je zelf niet werkelijk gelooft dat verandering mogelijk is, dan komt er ook geen verandering.

De Marokkaanse spiegel

Geloven wij als bestuurders eigenlijk echt in de transities waar we dagelijks over spreken? Bestuurders hebben juist in tijden van onzekerheid de verantwoordelijkheid om hoop geloofwaardig te houden. Niet vanuit naïviteit, maar omdat mensen zich vaak gedragen naar wat leiders hen laten geloven dat mogelijk is. Wat ik zag in Marokko, was boven alles collectief geloof in elkaar, in de verandering en in de verantwoordelijkheid voor meer dan alleen jezelf.

Misschien was dat uiteindelijk ook wat ik daar op dat gras voelde: dat verbondenheid niet ontstaat door systemen, processen of ratio, maar door gedeelde verhalen, rituelen en mensen die ruimte voor elkaar maken. Dat vraagt om warmte, vertrouwen en misschien zelfs liefde: mensen die bereid zijn schouder aan schouder te staan, niet omdat iemand hen daartoe verplicht, maar omdat zij zich onderdeel voelen van iets groters dan zichzelf. ◦

“Verander je mensbeeld, dan veranderen uiteindelijk ook je systemen.”

Johan van Houweligen
bestuurder AAG

IN MAROKKO GAAT HET NIET OM WAT JE HEBT, MAAR OM WAT JE BEREID BENT OM TE DELEN

KLEINSCHALIGHEID, NABIJHEID EN DE TOEKOMST VAN DE ZORG

Wie kijkt naar wonen, zorg en werk in Nederland en Marokko, ziet twee verschillende werelden én dezelfde kernvraag: wat zijn we bereid met elkaar te delen, aan tijd, aandacht, verantwoordelijkheid en macht? Op werkbezoek in Marokko verkende AAG-bestuurder Johan van Houweligen met andere zorgbestuurders die met de inspiratiereis van Coincide meegingen, wat we van dat land kunnen leren.

Nederland: een fijnmazig systeem
In Nederland hebben we in decennia een fijnmazig systeem gebouwd: vrijwel elke situatie kent een regeling, indicatie of loket. Dat heeft veel betekend voor toegankelijkheid, kwaliteit en veiligheid. Tegelijk ontstaat een leegte in de ruimte daartussen: in het informele omzien naar elkaar en de gedeelde verantwoordelijkheid van burgers, professionals en overheid. Mensen ervaren daardoor minder continuïteit in contact en ondersteuning. Het systeem beweegt door, en van mensen wordt verwacht dat zij volgen.

Marokko: familie als vangnet
In Marokko is de situatie omgekeerd. Veel minder is formeel geregeld, zeker op het terrein van langdurige zorg en sociale zekerheid. Historisch is familie hét vangnet. Dat betekent dat delen van zorg, ruimte en inkomen diep in het sociale weefsel zit. Maar dat weefsel verandert snel. Gezinnen worden kleiner, mensen trekken naar de stad en vrouwen werken meer. De vanzelfsprekendheid van informele zorg staat daardoor onder druk, precies op het moment dat de levensverwachting stijgt en de vraag toeneemt.

Delen wat er wél is
Een manier om dat te ondervangen, zag ik bij de Vereniging voor Solidariteit en Humanitair Werk in Tanger. Die organiseert opvang en ondersteuning voor ouderen, jongeren en mensen zonder vaste woonplek door alles wat wél beschikbaar is te bundelen. Vrijwilligers, kleine subsidies, giften van bedrijven en weldoeners: iedereen draagt iets bij. Niet omdat er zoveel is, maar omdat men bereid is te delen wat er wél is.

De reflex om op te schalen

Zo'n kleinschalige benadering staat haaks op de bestuurlijke reflex in Nederland. Die is vaak: als iets werkt, dan moeten we het groter, professioneler en structureler maken. De onderliggende aanname: kwaliteit komt uit schaal en uitgebalanceerde structuren. Maar bij relationele zorg blijkt dat vaak niet te kloppen. Juist kleinschaligheid, vaste gezichten en tijd om echt te luisteren maken het verschil.

Niet alles in formats willen vangen

Het Time Out project van Multi Plus Zorg, dat ik in Marokko leerde kennen, laat dat zien. Jongeren voor wie in Nederland 'geen passende plek' meer is, krijgen in een kleine setting één vaste begeleider, rust, structuur en afstand tot hun oude netwerk. Er is geen indrukwekkend gebouw en geen dik protocol. De doorbraak zit in aandacht, geduld en uithoudingsvermogen. Dat kun je niet inkopen per product; je kunt het alleen mogelijk maken door niet alles in formats te willen vangen.

De grenzen van ons zorgsysteem

De bereidheid om te delen stuit in Nederland vaak op de hokjes en grenzen van het zorgsysteem.

Veel grenzen in het Nederlandse en Europese zorglandschap zijn niet ontstaan uit inhoudelijk debat, maar uit historische en juridische keuzes: Wlz binnen de landsgrens, jeugdzorg apart van volwassenenzorg, financiering per domein. In de praktijk is delen over die grenzen heen vaak lastig.

Marokkaanse Nederlanders: delen over grenzen heen

In de transnationale werkelijkheid van Marokkaanse Nederlanders worden die grenzen extra zichtbaar. Families zijn wél bereid om tijd, geld en zorg te delen over grenzen heen, maar systemen laten dat niet toe. Ik leerde het initiatief Nez-Care kennen, dat precies in die tussenruimte is ontstaan. Via Nez-Care organiseren kinderen in Europa zorg in Marokko voor hun ouders, omdat die daar beter tot hun recht komen. De vraag is of onze systemen bereid zijn hun middelen, kennis en regelruimte te delen om die zorg veilig en structureel te maken.

Kwetsbaarheid wordt zichtbaar

In Marokko dwingt schaarste mensen om te delen. In Nederland hebben we lang de luxe gehad dat we álles konden organiseren. Dat heeft geleid tot een verregerende institutionalisering, óók in ons denken over zorg en samenleven.

Voor alles een loket, maar niemand die ziet waar de buurman mee worstelt. Die kwetsbaarheid wordt nu zichtbaar door personeelstekorten, vergrijzing en druk op publieke middelen.

Lef en scherpe keuzes

We moeten onszelf nu de vraag stellen die in Marokko al generaties vanzelfsprekend is: wat zijn we bereid om te delen tussen mensen, tussen generaties, tussen landen en tussen systemen? Het antwoord vraagt lef en scherpe keuzes van zorgbestuurders. Zijn we bereid een groter deel van onze regelzekerheid in te ruilen voor experimenteerterruimte? Willen we macht en middelen delen met kleine lokale initiatieven, kerken, moskeeën, verenigingen en ervaringsdeskundigen?

Opgave voor de samenleving

Dit is niet alleen een opgave voor zorgorganisaties, maar voor ons allemaal. De onderliggende vraag is namelijk: zijn we als samenleving bereid tijd, inkomen en welvaart anders te verdelen, zodat er meer ruimte ontstaat voor informele zorg en nabijheid? Want alleen dan ontstaat sociale cohesie en kan het systeem weer in dienst van de mens gaan bewegen, in plaats van andersom. ○

“Juist kleinschaligheid, vaste gezichten en tijd om echt te luisteren maken het verschil.”



Pieter Hilhorst

senior onderzoeker Ben Sajet Centrum, Raad voor Volksgezondheid en Samenleving

IMPROVISEREN MET EEN GLIMLACH

De vrouw voor de balie is helemaal in het wit gekleed. In Marokko is dat een teken dat ze in de rouw is. Haar man is overleden en daarom heeft ze zich gewend tot de Stichting Ibtassim, wat glimlach betekent. De stichting stelt zich ten doel om wezen te helpen. De kinderen van de vrouw in het wit horen daar ook bij. Dus ook kinderen waarvan alleen de vader is overleden. In Marokko is de arbeidsparticipatie van vrouwen laag. Als een vader overlijdt, dan komt een gezin daarom snel financieel krap te zitten. Ibtassim probeert ze te helpen.



“Wat ik uit Marokko wil meenemen, is het improvisatievermogen: de kunst om van schaarste een bron van innovatie te maken.”



Creatief omgaan met schaarste

De voorzitter van Ibtassim is een internetondernemer en halverwege de twintig. Hij was heel jong toen hij de stichting opzette. Aan alles is te zien dat de stichting beperkte middelen heeft. De 'balie' waar de vrouw in het wit staat is eigenlijk een half hoog kastje met een stoel erachter. Subsidie van de Marokkaanse overheid krijgt de stichting niet. De financiering komt volledig uit giften. De beperkte middelen dwingen Ibtassim om te improviseren. Zo zijn ze heel slim in de manier waarop ze giften werven. Weldoeners adopteren wezen. Niet dat ze hun eigen kinderen worden, maar wel dat ze bijdragen in het levensonderhoud. Ze worden één op één aan kinderen gekoppeld. Zo is de emotionele binding sterk. Een van de mensen die ons rondleidt is zelf al jaren zo'n geldschieter. In zijn dagelijks leven werkt hij voor een luchtvaartmaatschappij. Van een andere stichting hebben ze geleerd dat het goed is om met weldoeners in aanraking te komen via een activiteit. Dus geven kinderen die al wat ouder zijn rondleidingen. Zo komt Ibtassim in contact met mogelijke donateurs.

Gezinnen versterken in plaats van opbreken

De creativiteit schuilt niet alleen in de fondsenwerving, maar ook in de manier waarop ze de families ondersteunen. Het kinderopvangtoeslagschandaal heeft laten zien dat geldzorgen de opmaat kunnen zijn voor kinderen die uit huis worden geplaatst. Daar heeft Ibtassim de bevoegdheid niet voor. En ook de middelen niet. Dus zelfs van een vrijwillige uithuisplaatsing kan geen sprake zijn. Ze bieden financiële ondersteuning aan de moeder en organiseren activiteiten voor de kinderen, zodat kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Ze richten zich dus niet op het opbreken van gezinnen, maar op het versterken van gezinnen. Daar kan Nederland, waar veel kinderen uit huis worden geplaatst, nog wat van leren.

De kracht van onderlinge steun

Een andere innovatie uit geldgebrek is dat ze de moeders elkaar laten helpen. Ze hebben inmiddels honderden gezinnen geholpen. En ze organiseren ook bijeenkomsten waar moeders met elkaar activiteiten ondernemen. Zo kunnen de moeders van elkaar leren hoe ze er in moeilijke omstandigheden het beste van kunnen maken. Daarbij ontstaan soms ook nieuwe initiatieven, zoals moeders die gezamenlijk een catering opzetten om extra geld te verdienen. Ook dat is een innovatie waar Nederland nog wat van kan leren.

In Gezond Verbonden adviseert de Raad voor Volksgezondheid om zorg en ondersteuning zo vorm te geven dat het sociale verbanden versterkt. Bijvoorbeeld door begeleiding in groepsverband aan te bieden. Zo worden bij Centering Zwangerschap aanstaande moeders gezamenlijk begeleid tijdens hun zwangerschap. In het Nederlandse geïndividualiseerde zorgstelsel is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Maar Ibtassim doet het in Marokko, domweg uit noodzaak.

Leren improviseren

Het is altijd een beetje gevaarlijk om inspiratie op te doen bij een stichting die maar een fractie te besteden heeft van vergelijkbare Nederlandse organisaties. Ik wil niet de suggestie wekken dat geldgebrek de kortste route is naar innovatie. Dan zouden bezuinigingen een zegen zijn. Dat is niet wat ik betoog. Wat ik wél uit Marokko zou willen meenemen, is het improvisatievermogen. De creativiteit om van schaarste een bron van innovatie te maken. En bij ons is dat misschien niet schaarste aan geld, maar steeds meer schaarste aan personeel. In Nederland dragen weduwen misschien geen witte kleding als teken van rouw, maar er zijn genoeg gezinnen die smachten naar improvisatievermogen met een glimlach. ◦



Arjan in 't Veld

directeur-bestuurder Alerimus

HET ZWITSERLAND VAN AFRIKA

De koning van Marokko is een strateeg. Zijn land profiteert van de Europese hang naar goedkope arbeid, faciliteert de Chinezen in hun Afrikaanse ambities en zorgt ervoor dat veel Afrikaanse leiders, via Tanger Med, inmiddels de grootste haven van Afrika, hun goederen in- en exporteren. Zonder zich daarbij te mengen in wereldconflicten of andere risicovolle politiek. Marokko wordt het 'Zwitserland van Afrika' genoemd.

Sceptis vooraf

Ik hoor je denken; 'dat wist ik niet'. Eerlijk; ik ook niet. Tot ik begin april met 40 collega-bestuurders, uit wonen, welzijn en zorg, met Coincide mee mocht op inspiratiereis naar het veelzijdige Marokko. Marokko staat niet bovenaan de lijstjes als gidsland voor de Nederlandse zorg. Dat leverde bij collega's dan ook de nodige vraagtekens op. Wat ga je daar leren dan? Kun je niet beter een Marokkaanse delegatie bij ons uitnodigen om te kijken hoe het moet? Ook ik was sceptisch. Hoe 'erg' zou het zijn wat we te zien krijgen? Het doel van de reis was leren over zorgzame gemeenschappen. Maar ging dat echt iets opleveren?

Land van contrasten

Bovenal: Marokko is anders dan je vooraf denkt en heeft vele gezichten. Het gezicht dat je ziet is afhankelijk van het perspectief dat je kiest: economisch, sociaal, politiek, mobiliteit of kansengelijkheid. Soms is het dan een heel modern en vooruitstrevend land, soms juist een

ontwikkelingsland met nog heel veel stappen te zetten. Verwarrend, maar vooral heel fascinerend.

Dat 'kijken' geldt ook voor de zorg in Marokko. We leerden over de schrijnende gevallen aan de onderkant van de samenleving en hoe met hele beperkte middelen wordt geprobeerd opvang en zorg te bieden. Straatkinderen die aan de drugs zijn geraakt en ongehuwde moeders met hun kind uit families werden verstoten. Dat raakte ons diep. Juist het contrast met andere delen van het zorgsysteem maakte indruk. Hoewel Marokko de afgelopen decennia miljarden in de zorg heeft geïnvesteerd, zijn de verschillen binnen het systeem nog altijd groot. De Marokkaanse zorg kan namelijk ook heel modern zijn. Met kraamsuites van 80 m² die in het ziekenhuis te boeken zijn, lijkt het soms net Dubai. Ook beschikken de chirurgen over de meest moderne robotapparatuur, iets waar sommige Nederlandse ziekenhuizen jaloers op zullen zijn. Wel gaat het hierbij om een keten van private ziekenhuizen, waar 'maar' 60% van de verzekerden toegang toe heeft.

"Zorgzame gemeenschappen hebben behoefte aan schaarste. Daarmee gedijen ze beter."

“Het Marokko dat je ziet, wordt bepaald door de bril waarmee je kijkt.”

Zorgzame gemeenschappen zijn niet vanzelfsprekend.

Ik kwam natuurlijk vooral om te leren over zorgzame gemeenschappen. En die rondom de zorg voor ouderen in het bijzonder. Daar ben ik als bestuurder in de VVT iedere dag mee bezig. De indruk vooraf is dat in landen als Marokko de samenleving in de basis veel zorgzamer is dan de onze en men veel zaken binnen de gemeenschap oplost. Zorg voor ouderen dus ook. Ouders die ‘op hun oude dag’ bij kinderen in huis gaan wonen; de extended family. Een beeld dat we, gezien de druk op ons eigen zorgsysteem, best aantrekkelijk vinden om van te leren.

De mythe van de zorgzame samenleving

Die zeepbel werd al op dag één doorgeprikt. Het ideaal van de zorgzame samenleving staat ook in Marokko stevig onder druk. Hoewel binnen de Islam naastenliefde en de goede intentie nog worden gepredikt, kalft de basis af. Waarom? Sinds de jaren '60 is het gemiddeld aantal kinderen per gezin sterk teruggelopen: van zeven naar ongeveer 1,7 nu. Het gaat simpelweg niet meer zo makkelijk om voor ouders te zorgen, als die dat nodig hebben. Zeker nu ook steeds meer vrouwen in het gezin gaan werken en emancipatie, hoewel veel later dan bij ons, op gang is gekomen. Met als gevolg soms rare capriolen om het systeem te omzeilen. We hoorden dat sommige ouderen doen alsof ze geen kinderen hebben, om een plekje in een verpleeghuis te krijgen.

Schaarste lijkt nodig

Van het Marokkaanse ‘zorgzame’ model was het daarmee lastig leren. Ook dat is niet oneindig houdbaar. Ik kwam wel tot een belangrijk inzicht, dat voor mij minstens zo waardevol is. En hoopvol stemt. Zorgzame gemeenschappen hebben behoefte aan schaarste. Daarmee gedijen ze beter. In Marokko ontstonden zulke gemeenschappen bijna vanzelf, vaak uit nood geboren. Formele zorg was er simpelweg niet altijd en in onherbergzame gebieden waren mensen letterlijk op elkaar aangewezen.

In Nederland zie je juist in plattelandsgebieden, waar mobiliteit beperkter is en voorzieningen verdwijnen, dat het zorgzame overeind blijft of opnieuw opbloeit. Dat zet aan het denken. Als onze formele zorg schaarser wordt, zal de wal het schip dan vanzelf keren? Zorgt schaarste ook bij ons voor een stimulans richting bloeiende zorgzame gemeenschappen? ◦



Marieke Voogt

directeur-bestuurder Welzijn Lelystad

VAN MEER NAAR BETER: OVER ROMMELRUIMTE, **VERTROUWEN EN DE SOCIALE BASIS**

In 80 jaar welvaart zijn we gegroeid naar steeds zwaardere én duurdere zorg en naar dichtgetimmerde systemen om willekeur te voorkomen. Zorg is in ons land een recht geworden. Tegelijkertijd klinkt de roep om terug te bewegen naar een sterke sociale basis. Maar dat vraagt om iets wat we nauwelijks nog gewend zijn: rommelruimte en onderling vertrouwen.



Tijdens een werkreis in Marokko zag ik met eigen ogen hoe vanzelfsprekend die onderlinge hulp kan zijn. Familie, buren, vrienden en vrijwilligers spelen daar een essentiële rol.

Het sociale netwerk is in Marokko essentieel

‘Om te overleven in Marokko is je sociale netwerk essentieel’ zei Léon Buskens (directeur van het Nimar) al op de eerste dag van de werkreis. En dat zie je overal terug. Volwassenen letten op elkaars kinderen en spreken ze aan. Ouderen worden doorgaans door familie verzorgd. Overigens wel vrijwel altijd door vrouwen. Dat zie je terug in de lage arbeidsparticipatie van vrouwen. De omvang van de informele zorg is in Marokko dus indrukwekkend, maar niet één-op-één te vertalen naar onze geëmancipeerde Nederlandse context.

Doen wat nodig is

Tijdens de werkbezoeken zag ik de reikwijdte van de informele zorg terug. Bij Cent Pourcent Mamans in Tanger vangt men ongehuwde moeders en hun kinderen op; in de reguliere samenleving is voor hen nauwelijks plek. Bij Ibtassim in Rabat ondersteunt men gezinnen waarvan de vader is overleden, zodat moeder en kinderen zich kunnen ontwikkelen. Zonder man in huis is er vaak ook geen inkomen. Indrukwekkend was het om te zien hoe deze initiatieven, die vrijwel helemaal draaien op vrijwilligers, doen wat nodig is en het verschil kunnen maken voor gezinnen.

De keerzijde van minder regels

Tegelijkertijd zag ik ook de keerzijde. Waar minder regels zijn, ontstaat ook meer afhankelijkheid van wie je kent en wat er mogelijk is. Dat maakt het systeem kwetsbaar en soms willekeurig. In Nederland zijn we juist de andere kant op doorgeschooten. Om willekeur te voorkomen, hebben we veel vastgelegd en georganiseerd. Maar daardoor wordt ‘doen wat nodig is’ soms lastig. Initiatieven van professionals én inwoners raken onder druk, terwijl die juist zo hard nodig zijn.

‘Rommelruimte’ en vertrouwen

Wat er nodig is om die beweging te maken, zag ik in Marokko. Meer vrije ruimte (‘rommelruimte’) en onderling vertrouwen. Tegelijkertijd zien we in het Integraal Zorgakkoord (IZA) een sterke focus op KPI’s en verantwoording. Zelfs het sociaal werk, dat juist draait om preventie en flexibiliteit, krijgt steeds meer te maken met verantwoordingsdruk en businesscases. Professionals krijgen vooraf normen voor hoeveel tijd ze per client mogen besteden, terwijl juist het informele gesprek of een onverwacht bezoek soms het verschil maakt. Daar zullen we dus zelf iets anders moeten doen. Loslaten waar dat kan. En accepteren dat gelijkheid niet betekent dat iedereen hetzelfde krijgt, maar dat verschillende situaties om verschillende oplossingen vragen.

Een andere kijk op welvaart

Wat mij in Marokko opviel, was dat prettig samenleven daar veel minder afhankelijk lijkt van professionele systemen of individuele voorzieningen. Sociale verbondenheid is er veel vanzelfsprekender onderdeel van het dagelijks leven. Een sterke sociale basis vraagt om bewuste keuzes in hoe we onze samenleving inrichten. Dat begint bij hoe we naar welvaart kijken. Waar lange tijd economische groei centraal stond, groeit het besef dat dit maar een deel van het verhaal is. Een breder perspectief, waarin welzijn, gezondheid en sociale verbondenheid centraal staan, maakt ook meer ruimte voor omzien naar elkaar. Zo geven we bij Welzijn Lelystad medewerkers de mogelijkheid om vrijwilligerswerk in werktijd te doen. Niet meer salaris, maar meer verbinding!

De morele plicht tot hoop!

We zijn het zorgen voor elkaar niet verleerd, daar ben ik van overtuigd. Maar het vraagt wel een andere manier van denken en doen: een overheid die vertrouwen geeft én inwoners die verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving waarin ze willen leven.

Dat is geen makkelijke weg. Maar we hebben, zoals de Marokkanen zeggen, wél een morele plicht tot hoop. ◊

“Om willekeur te voorkomen, hebben we veel vastgelegd en georganiseerd. Maar daardoor wordt ‘doen wat nodig is’ soms lastig.”

Dorothee Kaiser

managing partner Coincide

RUIMTE TUSSEN VERSCHILLEN

Twee maanden na onze reis naar Marokko bereid ik voor mezelf nog elke ochtend verse muntthee met de kruidenmix die ik mee terug heb genomen. Nog regelmatig scroll ik op mijn telefoon door de foto's van de reis. Dan zie ik opnieuw de krachtige kleuren, voel ik bijna de wind en de zon en dwaal ik in gedachten weer even door het levendige Tanger.



Samenleven in de publieke ruimte

Het zijn vooral de mensen die steeds terugkeren in mijn gedachten. De vanzelfsprekende gastvrijheid, de openheid, het respectvolle contact, de betrokkenheid waarmee mensen werken en leven. Met een rust die nergens sloom aanvoelde en een energie die niet voortkwam uit haast.

In Rabat en Tanger leek alles tegelijk in beweging. Overal werd ontwikkeld, gebouwd en uitgebreid. Nieuwe appartementencomplexen tussen oude gebouwen, brede boulevards naast smalle stegen, het moderne Marokko dat zich moeiteloos mengt met de tradities van de medina. Arm en rijk, oud en nieuw bestaan naast elkaar zonder dat verschillen voortdurend gladgestreken hoeven te worden.

Het leven speelt zich buiten af. Op straat, in cafés, op markten en langs de boulevard aan zee waar mensen tot laat in de avond wandelen, praten, sporten, eten en samenzijn. Kinderen spelen tussen families die elkaar ontmoeten, ouderen zitten naast jongeren, gesprekken lopen in elkaar over. Gemeenschap lijkt hier nog zichtbaar onderdeel van het dagelijks leven, wat voelbaar is in de vanzelfsprekende manier waarop mensen zich tot elkaar verhouden.

Veranderende verbanden

Intussen verandert ook Marokko in hoog tempo. Familiestructuren verschuiven, steden groeien en jongeren geven hun leven anders vorm dan de generaties voor hen. In de gesprekken over ouderenzorg, ondersteuning en gemeenschap viel op hoeveel thema's en dilemma's voor ons herkenbaar zijn. Hoe blijf je voor elkaar zorgen wanneer traditionele patronen minder vanzelfsprekend worden en individualisering ook hier steeds zichtbaarder wordt? We ontmoetten mensen die voortdurend bewegen tussen Nederland en Marokko, tussen verschillende talen, verwachtingen en systemen, met familie in meerdere landen, de ouders hier en de kinderen daar, levens die zich uitstrekken over meerdere werelden. De zorg beweegt mee over grenzen heen en laat zich steeds minder vangen binnen de logica van één systeem of één land.

Ruimte laten ontstaan

In de loop van de reis werd voor mij ook duidelijk hoe sterk de behoefte kan zijn om alles direct te willen begrijpen, te ordenen en ergens betekenis aan te geven. Hoe snel ongeduld ontstaat wanneer gesprekken uitlopen, wanneer niet op het afgesproken tijdstip wordt begonnen of wanneer niet alles meteen helder is. Veel van ons zijn gewend om vraagstukken snel terug te brengen tot structuur, of tot oplossingen en organiseerbaarheid. Juist doordat we niet alles direct hoefden te duiden, ontstonden gaandeweg andere gesprekken. Gesprekken over afkomst en verantwoordelijkheid. Over de manier waarop we samenleven en naar elkaar (om)kijken. Over polarisering, gemeenschap en de vraag hoeveel ruimte er nog is voor verdraagzaamheid.

Verdraagzaamheid en perspectief

Sinds ik terug ben valt me op hoe snel verschillen in Nederland tegenover elkaar komen te staan en hoe moeilijk het soms lijkt om werkelijk nieuwsgierig te blijven naar het perspectief van een ander zonder direct te reageren, te oordelen of te overtuigen. Verdraagzaamheid zit misschien minder in het vermijden van verschillen dan in het vermogen om aanwezig te blijven wanneer perspectieven uiteenlopen, te luisteren zonder direct een antwoord klaar te hebben en te accepteren dat niemand ooit het volledige verhaal van een ander kent.

Samenleven begint bij ontmoeting

Misschien vraagt de zorg van morgen daar ook wel meer om. Om bestuurders die ruimte durven maken voor gemeenschap, informele netwerken en manieren van samenleven die niet altijd binnen bestaande systemen passen, maar voor veel mensen wél bepalen of zij zich gezien en verbonden voelen.

Ontmoeting lost verschillen niet op. Maar samenleven begint precies daar, in de bereidheid om eigen vanzelfsprekendheden los te laten en werkelijk ruimte te maken voor een ander perspectief. ○

“Samenleven begint bij het loslaten van eigen vanzelfsprekendheden.”



Abdelouafi Bouaissa

managing director Klaas Puul Maroc (Tanger)

voorzitter Winning Wheels Foundation

VAN RESTSTROOM NAAR WAARDIGHEID

HOE EENVOUD EN SAMENWERKING IN TANGER ECHTE IMPACT CREËREN

Onlangs ontvingen wij in Tanger een Nederlandse delegatie bestuurders uit de sectoren zorg, welzijn en wonen. Tijdens hun bezoek aan Klaas Puul Maroc, de Marokkaanse tak van het Nederlandse familiebedrijf en seafoodproducent, en de projecten van de Winning Wheels Foundation ontstonden gesprekken die mij zijn bijgebleven, niet alleen over wat we doen, maar vooral over hoe we kijken.

“Wat wij als normaal beschouwen, is voor een ander juist betekenisvol.”

Tussen twee werelden

In mijn rol beweeg ik dagelijks tussen Nederland en Marokko. Juist dat maakt ontmoetingen waardevol. Je ziet hoe verschillend er naar dezelfde werkelijkheid wordt gekeken en hoe die perspectieven elkaar kunnen versterken. Ik heb geleerd om in die verschillen mijn eigen balans te vinden: de structuur en duidelijkheid die ik uit het westen ken, combineren met respect voor de waarden en normen van de mensen in Marokko. Wat mij daarbij helpt, is het besef dat je de ander niet altijd hoeft te begrijpen. Belangrijker is dat je luistert, de tijd neemt en oprechte aandacht hebt. Vanuit dat respect ontstaat verbinding en daar begint samenwerking.

Een moment dat me raakte

Een moment dat mij persoonlijk raakte, was toen Rayan van het Time Out-project voor de groep stond. In dit project werken jongeren tijdelijk in Marokko aan structuur en perspectief. Zelfverzekerd vertelde hij zijn verhaal aan de groep bestuurders. Juist omdat ik hem ook heb meegeemaakt toen hij nog onzeker naar Marokko kwam, maakte dat indruk. Nu sprak hij met overtuiging over zijn toekomst en zijn ambitie om een eigen onderneming te starten en noemde hij mij als voorbeeld. Dat moment ontroerde me. Het laat zien wat er mogelijk is wanneer iemand kansen krijgt én erkenning voor zijn talenten.





Wat we normaal vinden, is dat niet overal

Tijdens het bezoek werd zichtbaar hoe vanzelfsprekend bepaalde voorzieningen voor ons zijn geworden. Toegang tot hulpmiddelen, zorg en onderwijs is in Nederland goed georganiseerd, vaak zo goed dat we er niet meer bijilstaan. In Marokko zie je direct wat er gebeurt als die structuren minder ontwikkeld zijn. Maar je ziet ook iets anders: oplossingen die dicht bij de praktijk liggen, en de bereidheid om met beperkte middelen toch iets te realiseren. Binnen de Winning Wheels Foundation werken wij met hergebruik van medische hulpmiddelen en schoolmaterialen. Wat in Nederland wordt afgeschreven, krijgt hier een tweede leven. Waar dit in Nederland als reststroom wordt gezien, wordt het hier direct waarde. Dat verschil in perspectief is misschien wel één van de belangrijkste lessen.

Waardig werk als fundament

Tijdens het bezoek aan Klaas Puul Maroc werd ook een ander aspect zichtbaar: de impact van werk en goede arbeidsomstandigheden. Binnen onze organisatie werken ruim 2.200 vrouwen onder stabiele omstandigheden. Werk biedt niet alleen inkomen, maar ook zelfstandigheid en perspectief. Wat de groep vooral opviel, was hoe direct zichtbaar de impact is. Waar wij dit zien als vanzelfsprekend goed werkgeverschap, werd het door de bezoekers juist zo benoemd. Dat zette mij aan het denken: wat wij als normaal beschouwen, is voor een ander juist betekenisvol.

De kracht van eenvoud

In de gesprekken kwam vaak de complexiteit van onze systemen naar voren: regelgeving, structuren en processen – nodig, maar soms ook belemmerend. Tegelijkertijd zagen we in Tanger dat impact soms juist ontstaat door eenvoud. Een rolstoel die opnieuw wordt ingezet. Een schoolbank die weer gebruikt wordt. Geen grote innovaties, maar directe verbeteringen in het dagelijks leven. Dat roept een vraag op die ik zelf ook meeneem: maken we oplossingen soms ingewikkelder dan nodig?

Zorg die dichtbij komt

Een belangrijk onderdeel van het bezoek was ons tandheelkundig project, in samenwerking met de Najib Foundation. Met Nederlandse vrijwillige tandartsen hebben we inmiddels drie projecten uitgevoerd, waarbij meer dan 360 kinderen en 180 medewerkers zijn geholpen, waaronder ook de kinderen van medewerkers van Klaas Puul Maroc. Voor veel van hen was dit de eerste kennismaking met mondzorg. Wat de groep vooral opviel, was hoe direct zichtbaar de impact is: geen lange trajecten, maar concrete interventies die direct verschil maken. Met een mobiele tandartsbus en twee mobiele units werken we aan structurele toegang tot zorg, juist daar waar die het hardst nodig is.

Van idee naar werkelijkheid

Ik loop al een aantal jaren met het idee om in Tanger een verzorgingshuis te realiseren – een idee dat nu steeds meer vorm krijgt. De behoefte is duidelijk. Veel Marokkaans-Nederlandse ouders leven tussen twee werelden. Ze hebben een band met Nederland, maar voelen zich emotioneel en cultureel verbonden met Marokko. Voor een groeiende groep ontstaat daardoor de vraag waar zij hun laatste levensfase willen doorbrengen.

In Marokko ontbreekt het vaak aan passende zorgvoorzieningen op het niveau dat zij gewend zijn, terwijl de wens om terug te keren groot is. Juist daar ligt een kans om zorg te bieden én een brug te slaan tussen twee systemen en culturen. Tot nu toe was dit vooral een ambitie. Het bezoek van deze groep kwam op een bijzonder moment. De gesprekken en reflecties gaven niet alleen erkenning, maar ook nieuwe energie en richting. De eerste concrete gesprekken zijn inmiddels gevoerd en we gaan doorpakken.

Wat ik meeneem

Het bezoek van deze groep was voor mij waardevol. Het bracht niet alleen andere perspectieven binnen, maar gaf ook ruimte voor echte gesprekken en reflectie. Het liet zien hoe waardevol het is om ervaringen te delen en vanuit verschillende werelden naar dezelfde vraagstukken te kijken. Wat ik meeneem, is dat impact vaak begint bij eenvoud en dat echte verandering ontstaat wanneer verschillende werelden elkaar weten te vinden en samen verantwoordelijkheid nemen. ○



Saïda Aoulad Baktit

geestelijk verzorger en docent bij Radboudumc en Maastricht UMC+

ZORG TUSSEN SYSTEEM EN ZIEL

*WAT EEN REIS DOOR MAROKKO
MIJ LEERDE OVER NABIJHEID,
PERSPECTIEF EN DE GRENZEN VAN
ORGANISEREN*

Tijdens een inspiratiereis door Marokko van Rabat tot Tanger werd zichtbaar hoe zorg zich ontwikkelt binnen een andere maatschappelijke context. Niet als blauwdruk, maar als spiegel. Juist in het contrast wordt duidelijk wat we in Nederland goed organiseren en wat soms ongemerkt uit beeld raakt.

Samen met Coincide reisde ik met bestuurders en professionals uit de zorg en het sociaal domein. In Rabat kregen we inzicht in het zorgstelsel en de sociale zekerheid. Belangrijk voor de context, maar het echte begrip ontstond vooral in de praktijk tijdens de veldbezoeken waar systemen zichtbaar werden in het dagelijks leven van mensen.

Zorg verweven met het dagelijks leven

Wat opviel in ontmoetingen met organisaties en gezinnen, was de directheid van de benadering. Zorg is zichtbaarder verweven met het dagelijks leven en minder afgebakend binnen formele structuren. Familie en gemeenschap spelen daarin een centrale rol.

Ook in de ouderenzorg werd dat zichtbaar. Ouderen staan midden in het leven, omringd door hun sociale netwerk. Zorg wordt niet primair georganiseerd als voorziening, maar gedragen binnen de familie en de gemeenschap. Dat roept vragen op voor onze eigen praktijk, zoals wat winnen we met onze systemen en wat verliezen we mogelijk aan nabijheid?

Perspectief en participatie

De bezoeken aan initiatieven zoals Winning Wheels Foundation lieten zien hoe zorg en participatie nauw met elkaar verbonden zijn. Niet alleen het bieden van ondersteuning, maar mensen daadwerkelijk mee laten doen, blijkt essentieel voor duurzame ontwikkeling en welzijn. Een van de meest indringende bezoeken was aan Centre pour Cent Mamans waar jonge, vaak alleenstaande moeders werken aan een nieuwe toekomst. Wat daar vooral raakte, was hoe sterk de nadruk lag op perspectief

en op het hervinden van zelfstandigheid, waardigheid en kansen om opnieuw richting te geven aan het leven.

In de medina van Tanger werd deze lijn verder verdiept. Niet tijdens een formeel programmaonderdeel, maar juist in het dagelijks leven op straat, waar zichtbaar werd hoe generaties samenleven en hoe zorg, werk en familie voortdurend door elkaar heen lopen.

De spanning tussen systeem en nabijheid

Tegelijkertijd werd ook een andere realiteit zichtbaar. Bij Groupe AkditAL zagen we hoe zorg ook op een moderne, efficiënte en kwaliteitsgerichte manier georganiseerd kan worden. Indrukwekkend, maar ook confronterend. Het maakte zichtbaar hoe snel zorg kan verschuiven richting systemen en structuren, terwijl menselijke nabijheid juist blijvende aandacht vraagt.

De inzichten uit deze reis laten zich samenvatten in drie punten. Ten eerste blijkt de rol van familie en gemeenschap fundamenteeler dan dat wij het in Nederland vaak organiseren. Ten tweede is goede zorg onlosmakelijk verbonden met perspectief en participatie. En ten derde brengen systemen weliswaar structuur en kwaliteit, maar vragen zij voortdurend om aandacht voor menselijke nabijheid.

De menselijke maat blijven zien

Deze reis maakte voor mij opnieuw zichtbaar dat zorg altijd plaatsvindt binnen een bredere sociale en culturele context. De uitdaging ligt niet alleen in het organiseren van goede systemen, maar vooral in het blijven verbinden van het systeem met de leefwereld. ◦

“Goede zorg is onlosmakelijk verbonden met perspectief en participatie.”



Fonda Sahla

voorzitter van het Nationaal Netwerk Inclusieve Zorg

TUSSEN SYSTEEM EN SAMENLEVING

De inspiratiereis naar Marokko leverde geen kant-en-klare oplossingen op, maar wel een vraag die blijft hangen: organiseren wij zorg in Nederland te veel rondom systemen, en te weinig rondom het leven zelf?

In Tanger en Rabat werd zichtbaar hoe vanzelfsprekend zorg, wonen en familie met elkaar verweven zijn. Met mijn Marokkaanse roots herkende ik die nabijheid en tegelijk het contrast met hoe zorg in Nederland door veel mensen met een migratieachtergrond wordt ervaren. Voor een groeiende groep ouderen en hun families sluit ons zorgsysteem niet vanzelfsprekend aan. Taal, communicatie, culturele waarden en de complexiteit van het systeem spelen daarin een rol. Dat maakt het moeilijk om de weg te vinden en versterkt gevoelens van wantrouwen of niet gezien worden, met als gevolg uitstel van zorg en het vermijden van verpleeghuizen.

*“Zorg moet vertrekken
vanuit het leven van
mensen, niet vanuit het
systeem.”*



De kracht van nabijheid

Wat mij vooral raakte in Marokko is dat zorg daar onderdeel is van het dagelijks leven. Familie en gemeenschap spelen een centrale rol en ouderen blijven zichtbaar onderdeel van hun omgeving. Zorg is geen aparte voorziening, maar een relatie, verweven met het sociale weefsel van het dagelijks leven. Het antwoord ligt dus niet in méér zorg, maar in andere uitgangspunten: zorg die vertrekt vanuit het leven van mensen, in plaats van vanuit het systeem.

Dat betekent niet dat alles beter is. Formele zorgstructuren zijn minder uitgebreid en de druk op families kan groot zijn. Maar het laat wel zien dat zorg meer is dan organisatie: het gaat ook om verwachtingen, cultuur en verbondenheid. In Nederland organiseren we zorg efficiënt en professioneel, maar verliezen we soms de aansluiting bij wat voor mensen betekenisvol is.

Dat werd ook zichtbaar bij Nez-Care in Rabat. Daar zoeken mensen zorg in hun land van herkomst omdat die beter aansluit bij hun taal, cultuur en sociale context. Dat is geen toeval, maar een reactie op een systeem waarin zij zich niet altijd gezien voelen. Als mensen voor passende zorg de grens over gaan, zegt dat iets fundamenteels: voor wie is ons systeem eigenlijk ontworpen?

Een verschuivend zorglandschap

Tegelijkertijd verandert het zorglandschap in Nederland snel. Ouderen blijven langer thuis en komen later, met zwaardere zorgvragen, in beeld bij het verpleeghuis. Sommige groepen kiezen bovendien minder snel voor intramurale zorg. Daardoor ontstaat een paradox: terwijl uitbreiding van capaciteit vaak nog het uitgangspunt is, zien we tegelijkertijd signalen van leegstand. De klassieke zorglijn brokkelt af en dat vraagt om een andere kijk op zorg.

Die opgave ligt vooral in de 'tussenruimte': de fase waarin mensen nog thuis wonen, maar wel meer zorg en nabijheid nodig hebben. Daar ligt perspectief. Niet door het systeem verder uit te bouwen, maar door zorg anders te organiseren: dicht bij het dagelijks leven, in verbinding met sociale netwerken en met ruimte voor verschillende leefwerelden.

Dat betekent ook dat we af moeten van het idee dat één zorgmodel volstaat. We moeten serieus werk maken van diversiteit in woon- en zorgvormen. Geclusterde woonvormen kunnen daarin een belangrijke rol spelen, mits ze worden ontwikkeld als volwaardige leefomgevingen – niet als 'verpleeghuis light'.

“Wat mij vooral raakte in Marokko is dat zorg daar onderdeel is van het dagelijks leven.”

De opdracht voor inclusieve zorg

Als voorzitter van het Nationaal Netwerk Inclusieve Zorg (NNIZ) zie ik hierin een duidelijke opdracht. Inclusieve zorg moet geen aanvulling zijn, maar de norm. Tegelijkertijd zien we dat gezondheidsverschillen de afgelopen jaren juist zijn toegenomen. Dat vraagt om meer dan intenties. Daarom agenderen we dat inclusieve zorg expliciet wordt verankerd in hoe we kwaliteit definiëren, organiseren en toetsen zodat verschillen in toegang en uitkomsten zichtbaar worden en meewegen in standaarden, toezicht en verantwoording. Tegelijk blijven we als netwerk aanjagen, agenderen en herhalen, omdat deze opgave vraagt om blijvende druk op beleid, bestuur en praktijk.

Van intentie naar verandering

Concreet betekent dit drie bewegingen. Ten eerste: het versterken van de 'tussenruimte', met woon- en zorgvormen die nabijheid en gemeenschapskracht faciliteren. Ten tweede: het structureel verankeren van cultuursensitieve zorg als onderdeel van kwaliteit. En ten derde: het anders organiseren van samenwerking tussen zorg, wonen en het sociaal domein, waarbij informele netwerken serieus worden genomen zonder ze te overbelasten.

De dalende verblijfsduur in verpleeghuizen is daarmee geen technisch vraagstuk, maar een signaal van een bredere transitie. De kernvraag is niet alleen waar mensen zorg ontvangen, maar hoe zij willen leven en met wie. Marokko liet zien dat zorg begint bij nabijheid. De uitdaging voor Nederland is om die nabijheid opnieuw vorm te geven, in een diverse samenleving waarin de behoefte aan verbinding groot is, maar de invulling ervan verschilt. Daar ligt de sleutel tot toekomstbestendige én inclusieve ouderenzorg en dat is de beweging die we nu in gang moeten zetten. ○

Süleyman Gögüs

algemeen directeur Sensa Zorg

WAT MAROKKO MIJ OPNIEUW LIET ZIEN OVER ZORG, INTENTIE EN VERANTWOORDELIJKHEID

Tijdens de inspiratiereis in Marokko bezocht ik samen met een groep zorgbestuurders een plek waar meerdere werelden samenkwamen; een weeshuis, een verzorgingshuis en een opvang voor dak- en thuislozen en mensen met verslavingsproblematiek. Wat mij direct opviel, was niet wat er wel was, maar juist wat er ontbrak. Ik zag nauwelijks zorgprofessionals en hulpverleners. Geen uitgebreide organisatiestructuren, geen zichtbare lagen van coördinatie of administratie zoals wij die in Nederland kennen. Dat moment bleef hangen, niet omdat het beter of slechter was, maar omdat het mij dwong om opnieuw te kijken naar onze eigen vanzelfsprekendheden binnen de zorg.

De kracht van intentie
Wat deze reis voor mij erg bijzonder maakte, waren niet alleen de bezoeken, maar vooral de gesprekken binnen de groep. Er zat een openheid in die ik niet vaak zo ervaar. We luisterden meer, oordeelden minder snel en probeerden eerst echt te begrijpen. Steeds kwam dezelfde vraag terug: waarom doen we wat we doen?

Als oprichter van Sensa Zorg, Kraamzorg Anne en GGZ Sensa kijk ik op strategisch niveau mee naar een zorgsysteem waarin processen, regels en productie steeds belangrijker worden. Begrijpelijk ook, want goede zorg vraagt om structuur en kwaliteit. Maar tegelijkertijd merk ik hoe gemakkelijk organisaties kunnen afdrijven van hun oorspronkelijke bedoeling. Deze reis bracht me dichter terug bij die kern.

Cultuur is geen bijzaak

Wat mij opnieuw duidelijk werd, is dat we in Nederland nog te vaak denken dat goede zorg voor iedereen hetzelfde betekent. Terwijl goede zorg pas ontstaat wanneer je aansluit bij iemands achtergrond, familiecontext, overtuigingen en de sociale en pedagogische omgeving waarin iemand is opgegroeid. Juist binnen multiculturele doelgroepen zie je hoe belangrijk vertrouwen, herkenning en culturele sensitiviteit zijn. Dat vraagt meer dan alleen professionele kennis; het vraagt oprechte interesse in de mens tegenover je. Dat is precies waar wij met onze organisaties inmiddels al ruim 17 jaar op inzetten. Niet als extra service, maar als het fundament. De reis bevestigde voor mij dat deze aanpak de komende jaren alleen maar relevanter en belangrijker wordt.

Dankbaarheid maar óók waakzaamheid

Het bezoek aan verschillende zorginstellingen maakte mij tegelijkertijd ook dankbaar voor hoe zorg in Nederland georganiseerd is. Ondanks alle discussies staat ons systeem nog steeds stevig. Zorg is toegankelijk en de overheid neemt verantwoordelijkheid. Dat is niet vanzelfsprekend.

Tegelijkertijd zag ik in Marokko ook iets wat mij zorgen baarde. Tijdens een bezoek aan een privéziekenhuis zag ik een wereld van luxe, snelheid en comfort, maar ook een duidelijke kloof met de publieke zorg. En toen dacht ik: deze ontwikkeling begint bij ons ook zichtbaar te worden. Lange wachtlijsten, personeelstekorten en de groei van private klinieken zorgen ervoor dat mensen met financiële middelen sneller geholpen worden dan anderen. Als we niet oppassen, ontstaat langzaam een systeem waarin toegang tot zorg steeds afhankelijker wordt van draagkracht. Dat mogen we absoluut niet normaal gaan vinden.

Van reflectie naar actie

De reis bracht niet alleen inzichten, maar ook nieuwe ideeën in beweging. In gesprekken met andere deelnemers ontstond onder andere het idee om opnieuw te kijken naar woonzorgconcepten voor multiculturele ouderen in Nederland. Een omgeving waar niet alleen medische zorg centraal staat, maar ook taal, (halal) voeding, familiecultuur en gemeenschap.

Daarnaast bleef het Time Out-project in Marokko bij mij hangen. Jongeren werken daar tijdelijk buiten hun eigen omgeving aan structuur, ontwikkeling en perspectief. Dat zette mij aan het denken over cliënten met een verslavingsachtergrond binnen onze eigen praktijk. Samen met mijn team verkennen we momenteel of we een vergelijkbaar concept kunnen ontwikkelen: tijdelijk uit de bestaande omgeving stappen om ruimte te creëren voor herstel, reflectie en richting.

De eenvoud die raakt

Wat mij misschien nog wel het meest raakte, zat in de eenvoud van menselijke verantwoordelijkheid. In Marokko is het vaak vanzelfsprekender dat familieleden voor elkaar zorgen. Voor ouders, burens of kwetsbare mensen in de omgeving. Tegelijkertijd zie je ook daar verandering ontstaan door vergrijzing, verstedelijking en kleinere gezinnen. Juist daarom voelde Marokko voor mij niet als een tegenstelling van Nederland, maar eerder als een spiegel. De uitdagingen verschillen minder van elkaar dan we soms denken.

Scherpte op intentie

Ik kwam niet terug met de perfecte oplossingen. Wel met meer bewustzijn en meer scherpheid op intentie. En vooral de bevestiging dat we als bestuurders, ondernemers en zorgprofessionals vaker uit onze eigen bubbel moeten stappen.

Niet alleen naar het buitenland, maar ook dichterbij huis, het veld in, luisteren zonder oordeel en in gesprek blijven met cliënten, families en medewerkers. Want uiteindelijk begint goede zorg niet bij systemen, maar bij mensen. En bij de vraag: waarom doen we wat we doen? ◦

“Deze reis bracht me weer dichterbij de vraag: waarom doen we wat we doen?”



Miranda de Vries

voorzitter raad van bestuur Zorggroep Elde Maasduinen

Ans Mulders

directeur wonen, welzijn en zorg Zorggroep Elde Maasduinen

AUTONOMIE, VERBONDENHEID EN COMPETENTIE VANUIT EEN ANDER PERSECTIEF

In onze organisatie (ZGEM) nemen wij bij het beschouwen van cliëntgeluk of werkgeluk van onze medewerkers vaak, al dan niet bewust, de Self Determination Theory van Ryan als uitgangspunt. De aanname in deze theorie is dat je bij meer autonomie, meer verbondenheid én het gevoel competent te zijn, je gelukkiger voelt in je werk of in je leven. De theorie is internationaal gevalideerd en vormde het vertrekpunt bij onze terugblik op de inspiratiereis naar Marokko met een groep zorgbestuurders. Waarom? Omdat we daar extra beseften dat begrippen als autonomie, eigen regie, verbondenheid en competentie voor iedereen een andere betekenis hebben.



Eigen regie in een andere context

Alleen al in Nederland zien we in recente onderzoeken de verschuiving dat vooral eigen regie door ouderen steeds belangrijker wordt gevonden. Dat je zelf bepaalt waar en hoe je leeft en of, waar en wanneer je welke zorg accepteert. Je gaat naar een verpleeghuis als het door de ernst van je ziektebeeld echt niet anders kan en ook dan kun je nog invloed hebben op hoe je leeft, wanneer je opstaat en wat je eet. In Marokko daarentegen, verhuis je alleen naar een verpleeghuis als je geen geld en geen familie hebt. We bezochten zo'n verpleeghuis, waar bewoners allemaal dezelfde pyjama droegen en het dagelijks ritme collectiever was georganiseerd dan we in Nederland gewend zijn, met vaste momenten voor eten, baden, rusten en samen thee drinken.

Meer dan afhankelijkheid

Maar wat zagen we ook? Liefdevolle zorg en een persoonlijke benadering in een open setting. Zo troffen we een 103-jarige dame die in het verpleeghuis haar liefde voor het schilderen had ontdekt. Ze exposeerde in het gebouw en haar werken waren er zelfs te koop. We kochten er één en mochten het geld ook aan haar overhandigen. Ook in deze afhankelijke fase van haar leven kon deze vrouw via haar schilderwerk autonomie, competentie en verbondenheid ervaren. Ze verdiende een beetje eigen geld, deed iets waar anderen waardering voor hadden en sprak vol trots met bezoekers over haar werk.

Ook buiten de zorg zichtbaar

Ook buiten de zorg kwamen we situaties tegen die ons anders lieten kijken naar autonomie en verbondenheid. Zo bezochten we een vestiging van garnalenpelbedrijf Klaas Puul. We werden rondgeleid in een enorme hal waar meer dan 2000 vrouwen aan het pellen waren. Er werd gelachen, gekletst en gepeld. Door Nederlandse ogen bekeken zou je kunnen denken dat autonomie ver te zoeken is. De vrouwelijke werknemers doen productiewerk, gemiddeld 44 uur per week. Maar ze bepalen zelf hun werktijden, ze kiezen bijvoorbeeld met welke zussen, tantes of vriendinnen ze werken (verbondenheid), ze beheersen het werk, ze kunnen hun eigen geld op de bank beheren en ze leren wat Engels spreken (competentie en autonomie).

Mens-sensitief kijken

In de Marokkaanse cultuur lijken autonomie, competentie en verbondenheid dus net zo bepalend voor levenskwaliteit als in Nederland, maar de wijze waarop verschilt. Wat zou dat ons kunnen brengen in de Nederlandse ouderenzorg?

Ans Mulders: 'Mijn belangrijkste inzicht is dat de waarden die universeel belangrijk zijn voor geluk, voor verschillende mensen een verschillende lading hebben. Cultuursensitiviteit is dan ook veel meer dan rekening houden met religie of eetgewoonten, maar gaat vooral over het

“Universele waarden krijgen voor ieder mens een andere betekenis.”



onderzoeken wat autonomie, competentie en verbondenheid betekenen voor de persoon die je voor je hebt, eigenlijk dus meer mens-sensitief.

Je moet de ander echt willen zien. Dat is nog niet eenvoudig, soms bijvoorbeeld door tijdsdruk. En het wil ook niet zeggen dat je op elke individuele behoefte kunt inspelen, maar het kan een mooie stap zijn voor onze organisatie om elkaar vanuit dit gedachtegoed tegemoet te treden.'

Kunst van het loslaten

Miranda de Vries: 'Als leider voel ik me uitgedaagd door de verandering die nodig is in de ouderenzorg. Cliënten willen meer regie over hun eigen leven en we willen zorgprofessionals vooral inzetten waar zorg echt nodig is en waar het aansluit bij de behoefte van de mens. Dat vraagt soms juist om minder overnemen en meer loslaten. Voor zorgzame medewerkers is dat niet altijd eenvoudig. Het kan morele stress oproepen, zeker wanneer de rede van de verandering niet goed wordt begrepen. Juist daarom is het belangrijk om steeds het gesprek te voeren over wat deze manier van werken cliënten kan brengen, namelijk meer autonomie, zelfrespect en zelfvertrouwen.'

De reis naar Marokko gaf ons geen kant-en-klare antwoorden voor de Nederlandse ouderenzorg, maar wel een andere blik op wat mensen nodig hebben om zich gezien, waardevol en verbonden te voelen. Misschien begint persoonsgerichte zorg uiteindelijk niet bij systemen of regels, maar bij de bereidheid om steeds opnieuw te onderzoeken wat autonomie, verbondenheid en competentie voor iemand betekenen. o

"Als leider voel ik me uitgedaagd door de verandering die nodig is in de ouderenzorg."



Dorine Manson
directeur KWF Kankerbestrijding

Diena Halbertsma
directeur Diabetes Fonds

LAAT HET SOCIAAL DOMEIN EN DE ZORG SAMENWERKEN VOOR EEN GEZOND EN GELUKKIG LEVEN



Soms moet je nieuwe plekken opzoeken om oude denkbeelden te doorbreken. Eind maart bezochten wij samen met bestuurders van zorgorganisaties, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en kennisinstituten Marokko. In Rabat en Tanger gingen we in gesprek met professionals, organisaties en bewoners over inclusieve zorg en het belang van gemeenschapsstructuren. Daar zagen we wat we in Nederland vaak vergeten: gezondheid en welzijn ontstaan niet in de spreekkamer, maar in de gemeenschap. Dat zagen we bijvoorbeeld bij Al Wiam, een vrijwilligersorganisatie voor vrouwen in Rabat, waar naast empowerment voor alleenstaande vrouwen ook borstkankerscreening werd verzorgd.

Gezondheidsverschillen vragen om samenwerking

Gezondheidsverschillen zijn dan ook niet alleen zorgproblemen, maar in eerste instantie een samenlevingsvraagstuk. Daar zijn de oorzaken én de oplossingen te vinden. Het effectief verkleinen van gezondheidsverschillen vraagt daarom om een integrale benadering, waarin gezondheid wordt meegewogen in alle beleidsterreinen. Dus óók binnen beleidsterreinen als schulden, werk en onderwijs.

Er is hiervoor veel meer samenwerking nodig, bijvoorbeeld op fysieke plekken waar verschillende welzijnsorganisaties samenkomen rond de mensen die hulp nodig hebben, zoals we zagen in Rabat. Juist door gezondheid centraal te stellen in beleid en door zorgprofessionals en professionals in het sociale domein slimmer te laten samenwerken, kunnen we veel gezondheidswinst boeken. Het onlangs gesloten Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord is hier een mooi voorbeeld van en het is hoog tijd om dit beleid te vertalen naar de praktijk. Als we niet sterker inzetten op preventie en het voorkomen van formele zorg, is het dweilen met de kraan open.

Onze rol in de gezondheidstransitie

In Marokko reflecteerden we op onze eigen rol als bestuurders en van onze organisaties binnen deze samenwerking. Gezondheidsfondsen moeten zich meer bekendmaken bij zorginstellingen en woningcorporaties. Nog te veel worden we gezien als onderzoekfinanciers, en nog onvoldoende als strategische partners met grote impact in de gezondheidstransitie; als aanjager en investeerder. Nederland is klein, maar tegelijkertijd ook sterk versnipperd georganiseerd. De reis bevestigde voor ons hoe belangrijk het is om als bestuurders voortdurend te investeren in sterke netwerken rondom gezamenlijke maatschappelijke opgaven.

“Gezondheid en welzijn ontstaan niet in de spreekkamer, maar in de gemeenschap.”

Juist die impact kan van grote waarde zijn. Met impactinvesteringen in de gezondheidszorg zetten gezondheidsfondsen in op preventiestructuren, een wijkgerichte aanpak en een gezonde leefomgeving. Het zijn investeringen die gezondheidsverschillen verkleinen en bijdragen aan structurele oplossingen, in plaats van zorg achteraf.

Investeren in preventie en leefomgeving

Om het concreet te maken, geven we twee voorbeelden van onze eigen gezondheidsfondsen waarmee we op lokaal niveau inzetten op preventie en het verkleinen van gezondheidsverschillen. Door een gezonde leefstijl en leefomgeving kunnen we een derde van de kankergevallen voorkomen. KWF Kankerbestrijding investeert daarom in samenwerking met lokale GGD'en om de implementatie van de ondersteuning en zorg bij het stoppen met roken op te schalen en te borgen. Dat gebeurt ook in Zuid-Limburg (met gemiddeld meer rokers dan in de rest van Nederland) waar verloskundigen en de kraamzorg zwangere vrouwen en hun partners begeleiden bij het stoppen met roken of vaperen.

Het Diabetes Fonds is een van de initiatiefnemers van het programma 2diabeat. Binnen dit programma werken gemeenten, zorg, welzijn en bewoners samen aan een gezonde leefstijl in de eigen leefomgeving. De VWS-subsidie aan dit programma is recent beëindigd, maar de waarde ervan staat voor ons buiten kijf. Er komt een duurzaam vervolg, waarover we binnenkort meer kunnen aankondigen.

Gezondheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Gezondheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en geen sectoraal vraagstuk. Na onze reis in Marokko voelen wij nog sterker de noodzaak om samen met andere partijen op te trekken in het verkleinen van gezondheidsverschillen. Juist in die samenwerking kunnen we meer betekenen, bijvoorbeeld binnen projecten van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.

De Gezondheidstransitie, een beweging die eind vorig jaar door 58 partijen is gestart, laat zien hoeveel kracht er ontstaat wanneer organisaties zich verbinden rond het gezamenlijke doel om mensen langer gezond te laten leven. Zorg-, welzijns- en maatschappelijke organisaties kunnen hierin een sleutelrol spelen. Wij zoeken daarin graag de samenwerking op met partijen die deze beweging verder willen versterken. In Marokko reisden zorg en sociaal domein samen op, leerden we van elkaar en ontstonden nieuwe verbindingen. Laten we die beweging samen voortzetten in Nederland en elkaars krachten benutten om preventie sterker te verankeren in het dagelijks leven van mensen. ○

*“Gezondheid is een
gezamenlijke
verantwoordelijkheid
en geen sectoraal
vraagstuk.”*



Mohamed Baba

voorzitter raad van bestuur Haag Wonen

WONEN GAAT UITEINDELIJK OVER MENSEN

WAT MAROKKO MIJ LIET ZIEN OVER WONEN, ZORG EN GEMEENSCHAPSZIN

De reis naar Marokko met zorgbestuurders liet mij met andere ogen kijken naar de vraag hoe we in Nederlandse steden veerkrachtige buurten bouwen. Buurten waar mensen elkaar kennen, naar elkaar omkijken en samen de leefbaarheid van de wijk dragen. Ik werd bevestigd in mijn overtuiging dat wonen nooit alleen over stenen gaat. Het gaat over hoe mensen samenleven, verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving en ruimte maken voor ontmoeting, zorg en vertrouwen.

*“Wij bouwen niet alleen
woningen; wij bouwen
ook buurten en
gemeenschappen.”*



De kracht van centrale regie

Complete wijken worden in Marokko in hoog tempo gerealiseerd, inclusief infrastructuur en voorzieningen. Waar wij in Nederland soms acht tot tien jaar nodig hebben voor planvorming en procedures, zag ik hoe daar in een fractie van de tijd gebouwd wordt. Dat heeft alles te maken met hoe het Marokkaanse systeem is georganiseerd. De centrale overheid bepaalt de richting, regionale partijen werken het uit en lokale uitvoeringsorganisaties realiseren vervolgens de projecten. Die duidelijke rolverdeling zorgt voor snelheid en focus.

Ik zeg niet dat we het Marokkaanse systeem moeten kopiëren of dat inspraak minder belangrijk moet worden. Ons poldermodel heeft ook grote waarde. De reis maakte wel pijnlijk zichtbaar hoeveel vertraging wij accepteren in het planproces bij onze woningbouwopgave. Terwijl we in Nederland spreken over tekorten van honderdduizenden woningen, zag ik in Marokko hoe daadkrachtig gebouwd wordt.

Daar zit voor mij wel een belangrijke les. We praten in Nederland veel over samenwerking en integraliteit, maar uiteindelijk moeten we het ook gewoon gaan doen.

Wonen en zorg horen bij elkaar

De reis liet ook zien hoe anders de verhouding tussen wonen, zorg en gemeenschap in Marokko is georganiseerd. De nadruk ligt sterk op de fysieke ontwikkeling van gebieden, terwijl zorg, ondersteuning en sociale structuren veel vaker worden gedragen door families, particuliere initiatieven of maatschappelijke organisaties.

In Nederland zijn we juist sterk in het verbinden van wonen, zorg en welzijn, misschien wel sterker dan we zelf soms denken. Die opgave kunnen woningcorporaties, zorgorganisaties, gemeenten en zorgverzekeraars alleen gezamenlijk oppakken. Juist voor woningcorporaties ligt dáár een belangrijke verantwoordelijkheid. Wij bouwen niet alleen woningen; wij bouwen ook buurten waar mensen prettig kunnen wonen, ouder worden en ondersteuning dichtbij kunnen vinden. Te vaak zoeken we elkaar pas op wanneer plannen al grotendeels vaststaan. Terwijl juist aan de voorkant het verschil wordt gemaakt in buurten, voorzieningen en ondersteuning.

Gemeenschapszin als vertrekpunt

In veel wijken in Marokko spelen familie, burens en gemeenschap een vanzelfsprekende rol in het dagelijks leven. Naar mijn ervaring geldt dat ook in Nederlandse buurten en wijken. Mensen zijn vaak wel bereid iets voor elkaar te betekenen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun omgeving, alleen sluiten wij daar als organisaties nog onvoldoende op aan. Terwijl juist daar enorm veel potentie zit in bewoners, informele netwerken en buurtinitiatieven

die zich dagelijks inzetten voor elkaar en voor de leefbaarheid van de wijk. Dat zie je terug in initiatieven als het Stagehuis in de Haagse Schilderswijk, waar gemeenschap, ontmoeting en ondersteuning vanuit de buurt zelf ontstaan. Door de reis beseftte ik hoeveel kracht er in buurten al aanwezig is. Niet alles hoeft georganiseerd of geprofessionaliseerd te worden. Veel ontstaat al tussen bewoners zelf. Onze rol als corporatie is vooral om daar ruimte aan te geven en die kracht te versterken. Dat vraagt leiderschap van bestuurders voor wie diversiteit geen ingewikkeld vraagstuk is, maar realiteit van de stad waarin we samenleven. In Den Haag zie ik dagelijks hoe groot de onderlinge betrokkenheid vaak is, juist in buurten waar verschillende achtergronden samenkomen.

Niet meer beleid, maar doen

De belangrijkste les die ik uit Marokko meeneem, is misschien wel dat we in Nederland al heel veel weten. We hebben analyses, woonzorgvisies, beleidsagenda's en samenwerkingsafspraken. Over de inhoud maak ik mij het minste zorgen. De uitdaging zit veel meer in de uitvoering. Hoe zorgen we dat bewoners in meer buurten daadwerkelijk merken dat dingen verbeteren? En hoe zorgen we dat succesvolle aanpakken ook in andere wijken gaan werken?

De gesprekken gingen uiteindelijk vooral over mensenwerk, leiderschap en verantwoordelijkheid. Over de keuzes die we in onze organisaties maken en over de vraag of we echt bereid zijn elkaar op te zoeken en samen te werken. De waarde van dit soort reizen zit voor mij vooral in het feit dat je scherper naar je eigen praktijk gaat kijken. Je stapt even uit je dagelijkse omgeving en kijkt met andere ogen naar de keuzes die je zelf maakt. Andere manieren van samenleven en omgaan met elkaar laten scherper zien waar wij in Nederland nog kansen laten liggen.

Het sterkt mij in de overtuiging dat bewoners nadrukkelijker betrokken moeten worden bij wat nodig is en hoe we dat samen realiseren. Dat vraagt soms durf en lef. Maar juist dan ontstaan vaak ook de mooiste dingen. ○

“Niet alles hoeft georganiseerd of geprofessionaliseerd te worden. Veel ontstaat al tussen bewoners zelf.”

Marty van Dam

directeur-bestuurder Woonkwartier

MAROKKO, WAT BEN JE MOOI

Nu we een paar weken verder zijn, merk ik dat Marokko nog steeds vooraan in mijn gedachten staat. Mijn beeld van dit prachtige land is oprecht veranderd; blijkbaar had ik vooraf toch aannames over het land, de regels en de mensen. Na een intensieve week met een brede groep netwerkpartners en veel ontmoetingen, zakelijk én persoonlijk, ben ik verrast en verrijkt thuisgekomen.

Verhalen achter de voordeuren

Wat mij het meest bijblijft, zijn de kleuren en geuren op straat. Maar vooral ook de verhalen achter de voordeuren van de overheid, maatschappelijke organisaties en initiatiefnemers die zich met prachtige ambities inzetten voor complexe maatschappelijke vraagstukken. Ik ontmoette mensen die dagelijks, vanuit hun hart, omkijken naar familie, burens, mensen met een zorgvraag en mensen die in onmogelijke leefomstandigheden moeten leven.

Een confronterend contrast

Een bezoek aan de organisatie Centre pour Cent Mamans raakt mij nog steeds als ik mijn ervaringen met anderen deel. Zij vangen veelal jonge moeders op die ongewenst zwanger zijn geraakt, soms na verkrachting, maar ook in situaties waarin zij nauwelijks bescherming, steun of perspectief hadden. Wanneer de vader niet in beeld is, worden deze vrouwen regelmatig verstoten door hun familie of sociale omgeving. Bij dit project vinden zij een veilige haven.

Professionals en vrijwilligers proberen deze jonge moeders opnieuw perspectief te bieden. Tegelijkertijd zetten zij alles op alles om ook de kinderen een bestaansrecht te geven. Wanneer een kind niet officieel door de vader wordt erkend, is registratie niet vanzelfsprekend. Zonder wettelijke erkenning blijven deze kinderen grotendeels onzichtbaar voor de samenleving, met grote gevolgen voor toegang tot zorg, onderwijs en hun plek in de maatschappij. Dat vormt een bijna onbegrijpelijk contrast met eerdere ontmoetingen en indrukken van het mooie Marokko.

Regie, wonen en verantwoordelijkheid

Tegelijkertijd heb ik met professionele belangstelling gekeken naar de rol van de overheid: hoe er financiële ruimte wordt gecreëerd én hoe duidelijke kaders kunnen helpen om tempo te maken, zodat meer mensen een passende woonplek kunnen krijgen. In tegenstelling tot mijn ervaringen in Nederland, neemt de overheid nationaal en



regionaal veel meer regie waardoor zakelijk gewin en individuele belangen minder ruimte krijgen en versnelling van productie in de woningbouw mogelijk is.

Schaduwzijde van de samenleving

Ik zag hoeveel mogelijk wordt gemaakt voor een grote groep Marokkaanse inwoners. Daarnaast werd ik geconfronteerd met de schaduwzijde van de samenleving; situaties waarin kwetsbaarheid, uitsluiting en ongelijkheid zichtbaar werden. Situaties die me raakten en die je niet snel vergeet. Juist die contrasten maken indruk en zetten mij aan tot nadenken over andere mogelijkheden. De cultuur bruist van respect en warmte; familie is zichtbaar een anker. Tegelijkertijd kwam ik gedrags- en omgangsvormen tegen die wij in Nederland niet altijd meer herkennen, vanzelfsprekend vinden of soms zelfs te snel beoordelen. Bijvoorbeeld hoe kwetsbaar mensen kunnen worden wanneer steun, bescherming of erkenning ontbreekt. Het zette me aan het denken over onze houding tegenover mensen in kwetsbare situaties: we oordelen snel, kijken weg of leggen de verantwoordelijkheid neer bij een ander. Dat zie ik in mijn professionele omgeving en in onze samenleving steeds vaker terug.


Doorzettingskracht

Met een warm hart neem ik een paar lessen mee. Als individu én als bestuurder van een maatschappelijke organisatie wil ik blijven handelen vanuit mijn intentie om goed te doen, ook wanneer het ingewikkeld is. Ik realiseer me daarbij dat het soms meer doorzettingskracht vraagt wanneer oplossingen niet eenvoudig zijn. Juist dan wil ik mij blijven inzetten en minder snel loslaten. In mijn werk betekent dit dat ik mijn energie en denkvermogen blijf richten op bewoners voor wie goede huisvesting of de juiste ondersteuning niet vanzelfsprekend is.

Handelen vanuit vertrouwen

Dat vraagt van ons dat we nog beter luisteren naar wat bewoners in een wijk nodig hebben om voor zichzelf, maar ook samen met hun omgeving, een fijne thuisplek te creëren. Daarbij geloof ik niet in alles overnemen, maar juist in ondersteunen vanuit vertrouwen en kijken waar wij als organisatie kunnen helpen verbinden. Omdat ik denk dat ieder mens in basis het goede wil doen. Het gesprek aangaan over de steeds harder wordende opinies over bewoners in ons land hoort daar wat mij betreft ook bij, zeker wanneer mensen niet vanzelfsprekend worden ontvangen of geïsoleerd raken.

Als ik, zakelijk én privé, iets van die kleur, aandacht en menselijkheid kan doorgeven, dan geeft me dat nog steeds veel voldoening. Dankjewel mooi Marokko voor deze inspirerende lessen! ○



*“Ik wil nog bewuster
blijven omkijken naar
anderen, ook wanneer
het ingewikkeld is.”*

DIT MAGAZINE IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR:



COLOFON

Uitgever

© Coincide BV
Argonautenstraat 29
1076 KK Amsterdam

info@coincide.nl
+31-20-6768217
www.coincide.nl

Eindredactie

M.N.P. (Marjolein) Boogers MSc.

Vormgeving & opmaak

Monter, Amsterdam

@ juni 2026 Coincide BV

Coincide BV en auteurs kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor de inhoud. Overnemen met bronvermelding is toegestaan.



Coincide BV

Argonautenstraat 29
1076 KK Amsterdam
+31-20-6768217