



Rijnlands

Denken en Doen

Startdocument

Februari 2013



Fryslân

Inleiding

Het algemeen bestuur van CDA Fryslân heeft juli 2012 de werkgroep *Rijnlands denken: anders denken, anders doen* ingesteld. Doel is de kenmerken van het model en de mogelijkheden die het biedt voor het oplossen van maatschappelijke knelpunten in kaart te brengen. De nadruk ligt daarbij op het bieden van concrete handvatten aan lokale bestuurders en politici van het CDA.

Het instellen van werkgroepen is een uitvloeisel van de regiobijeenkomsten van het CDA in Fryslân na de desastreuus verlopen verkiezingen in 2010 en de daarop volgende formatie van een nieuwe regering. Veranderingen van onderop krijgen daardoor vorm en inhoud. Daarbij kwam het thema Rijnlands denken naar boven, dat ook op de startdag 2012 van het CDA is besproken.

De werkgroep doet aanbevelingen om het Rijnlands gedachtegoed verder te verspreiden, zowel binnen als buiten onze partij.

Inhoud

Inleiding

H1	Ontstaan Rijnlands Model	5
1.1	Bron	5
1.2	Ontstaan	7
1.3	Wat ging er mis	9
1.4	Misvatting	11
1.5	Rijnlands Model	13
H2	Wat is het Rijnlands Denken en Doen?	15
H3	Handvatten lokale politiek en bestuur	19
3.1	Gemeente	19
3.2	Zorg	21
3.3	Onderwijs	22
3.4	Ondernemen	22
3.5	Aansturing	23
H4	Tekenen van hoop	25
4.1	Gemeente	25
4.2	Onderwijs	26
4.3	Zorg	27
4.4	Ondernemen	29
4.5	Aansturing	32

4.6	Andere initiatieven	32
4.7	Buitenland	33
H5	Hoe verder met het Rijnlands Denken en Doen?	34
I	Overzicht geraadpleegde bronnen	
II	Leden werkgroep Rijnlands Denken en Doen	

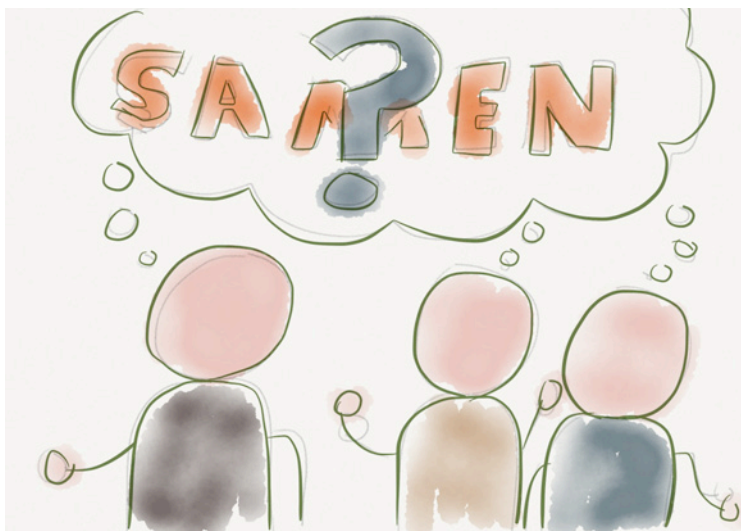
H1 Ontstaan Rijnlands Model

Het CDA is de partij die gelooft in de vitaliteit van de samenleving volgens het Rijnlands model, aldus het Strategisch Beraad in 'Kiezen en Verbinden'. Persoonlijke verantwoordelijkheid en niet wettelijke systemen zijn bepalend voor het functioneren van een samenleving. Die eigen verantwoordelijkheid is de waarborg van moraliteit, kwaliteit en menselijkheid in de samenleving. Het gedachtegoed en het doen van het CDA verbindt de samenleving, is het cement van onze maatschappij. In de huidige tijd loopt ons denken vast omdat we vertrouwen op de menselijke rede als bedenker van systemen voor sturing van de samenleving en de waarborg van de kwaliteit daarvan.

1.1 Bron

Mensen leefden al in de oertijd in groepen om samen te (over)leven. Het beginsel van participerende verantwoordelijkheid gaat terug tot de vroege middeleeuwen omdat in het christendom principieel alle mensen gelijkwaardig zijn. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor de maatschappij niet alleen bij de heersers van die tijd, maar bij iedereen.

Dat principe is verankerd in de sociaal-morele infrastructuur van Noordwest-Europa. Een mooi voorbeeld staat in 'Waardevast. Over de uitgangspunten van het CDA': tijdens een opstand van Engelse boeren in 1381 trekken ze Londen binnen onder de leus 'we zijn geschapen naar het beeld van Christus, maar worden behandeld als beesten!'



Na de Franse revolutie eind 18^e eeuw komt het individualisme (ni dieu, ni maître) op, onder andere leidend tot het egoïsme van onze tijd. Al sinds de 19^e eeuw wordt de discussie over de verdeling van verantwoordelijkheid in de samenleving gevoerd in termen van markt versus staat, met het liberalisme als verdedigers van de vrije markt tegenover de socialisten die een bepalende rol van de staat willen.

Het christendemocratisch denken wordt in dat plaatje vaak neergezet als een alternatief, dat – naast een pragmatisch werkbare mix van markt en staat – vooral nadruk legt op het belang van allerlei niet-statelijke verbanden: gezin, school, kerk, verenigingsleven, onderlinge verzekerings- en woningcorporaties.

Daarvoor is na de oorlog de term maatschappelijk middenveld bedacht ofwel de *civil society*. Daardoor ontstaat een simpel en overzichtelijk beeld: staat-socialisten, markt-liberalen en civil society-christendemocraten. De Nederlandse verzorgingsstaat ligt in het verlengde van een compromis tussen deze drie stromingen.

1.2 Ontstaan

Gespreide verantwoordelijkheid is afkomstig uit zowel katholieke als protestantse kring. Beiden gaan ervan uit dat de verantwoordelijkheid eerst wordt gelegd bij de samenleving en pas daarna bij de overheid en de markt. In katholieke kringen werd hiervoor het begrip subsidiariteit geïntroduceerd. De besluitvorming en verantwoordelijkheid moeten zo dicht mogelijk bij de mensen worden gelegd. Pas als het lagere niveau het onvoldoende kan regelen, mag de overheid ingrijpen.

Abraham Kuyper introduceerde bij de protestanten het begrip soevereiniteit in eigen kring. De samenleving is opgebouwd uit verschillende kringen (domeinen) waarbinnen de spelers autonoom mogen handelen. Geen enkel domein is ondergeschikt of bovengeschikt aan een ander. Bij subsidiariteit is echter een duidelijke hiërarchie aanwezig.

In de 19^e eeuw vierde de liberale nachtwakersstaat (zo weinig mogelijk bemoeienis van de staat met de samenleving) hoogtij. Door industrialisering en de daarmee samenhangende urbanisatie en demografische ontwikkelingen, moderniseert Nederland in het laatste kwart van de 19^e eeuw snel. Door slechte woon- en werkomstandigheden, lage lonen en werkloosheid kunnen particuliere organisaties de problemen aan de onderkant van de samenleving niet meer aan. De bovenlagen van de maatschappij zijn enerzijds oprecht betrokken en aan de andere kant vreesden zij een revolutie. Deze sociale kwestie is lang het belangrijkste politieke thema.

Het befaamde Kinderwetje van Van Houten (uit 1874) is de start van overheidsbemoeienis met een lange reeks regelingen en wetten om het welzijn te verbeteren. Dit is terug te zien in het aandeel ambtenaren van de beroepsbevolking: van 1,6% in 1849 tot 7,7% in 1988. Die bemoeienis is vaak het vervolg op een particulier initiatief: zo vloeide de Woningwet voort uit het werk van de

Maatschappij tot Nut van het Algemeen. Die initiatieven waren legio en op velerlei gebied: ziekenhuizen, onderlinge verzekeringen, vakbonden, politieke partijen, werkgeversorganisaties, scholen en sociale woningbouw.



1.3 Wat ging er mis

Dit ging goed tot de jaren zestig van de vorige eeuw toen de overheid maatschappelijke organisaties financieel ging steunen (uit de aardgasbaten). Na verloop van tijd gingen de overheden steeds meer eisen stellen waardoor de vrijwilliger vervangen werd door een professioneel apparaat. Dit was de eerste stap naar verstatelijking van het maatschappelijk middenveld.

De tweede stap kwam tijdens de grote bezuinigingen door de overheid in de jaren tachtig, waardoor – vanwege schaalvoordelen – vele maatschappelijke organisaties met hetzelfde doel gingen fuseren. De finale stap kwam in de paarse jaren. Het primaat lag immers volgens socialisten en liberalen bij de gekozen politici. Maatschappelijke organisaties werden gezien als de uitvoerders van hun beleid. Daar komt nog bij dat ons sociale stelsel gebaseerd was op premiebetaling met bijpassende zeggenschap en verantwoordelijkheid van de sociale partners. Dit is nu vrijwel volledig in handen van de overheid (lees: politici) en via de belastingen gefiscaliseerd.

De val van de Muur (1989) en de daarop volgende teloorgang van het communisme gaf het neoliberale kapitalisme en het marktdenken vleugels, ook in ons land en bij het CDA. Dit Angelsaksisch model resulteerde opnieuw (na de beurskrach van 1928 en de daarop volgende crisis van de jaren dertig) in een financiële crisis, die tot op heden onverminderd verder gaat. Tegelijkertijd namen de maatschappelijke knelpunten en onvrede toe. Of zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid zegt: de maatschappij heeft ongetemde problemen, die te complex zijn om alleen door de overheid te kunnen worden opgelost. De Raad voor het Openbaar Bestuur doet daar nog een schepje bovenop door te stellen dat ‘woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen weer

het besef moeten krijgen dat huurders, patiënten en leerlingen (en hun ouders) hun echte eigenaren zijn’.

Dit geeft kansen om de samenleving op een andere manier in te richten, zoals het Rijnlands organiseren. Een transitie in de samenleving is een omkering in het denken, handelen en organiseren, die vaak een lange tijd vergt.

1.4 Misvatting

Anno 2012 zegt de christendemocratie nog steeds dat het primaat bij de samenleving ligt. Maar de werkelijkheid is genuanceerd:

1. De maatschappelijke organisaties zijn verdwenen door schaalvergroting (fusies) of zijn zelf semi-overheid geworden.
2. De gemiddelde burger ziet een maatschappelijke organisatie niet meer als middel om een maatschappelijk doel te bereiken.
3. Vervreemdende processen hebben de verantwoordelijkheid van de maatschappelijke organisaties uitgehold. Het meest in het oog springende voorbeeld zijn de banken: oorspronkelijk coöperaties die elkaar geld leenden, tegenwoordig vooral gigantische geldverdienmachines. Dat kan worden aangevuld met de misstanden bij

speculerende woningcorporaties en megalomane onderwijsinstellingen vandaag de dag.

Het CDA heeft te laat onderkend dat deze processen gaande waren en de klassieke vergissing gemaakt zich programmatisch voor te bereiden op 'de vorige oorlog'.

De keuze bij het CDA is niet òf overheid, òf markt, òf society, maar wèlke overheid, wèlke markt en wèlke civil society. Kortom, welke samenleving. Bij de staat gaan we van verzorgingsstaat naar activeringsstaat met participatie van de overheid, waarbij ieder talent telt. In die activeringsstaat faciliteert de staat de burger (en niet andersom) en geeft vertrouwen aan particuliere initiatieven. Dit vraagt een grote omslag in het denken van politici, ambtenaren èn burgers. Bij de markt zijn de lange termijn, continuïteit en vakmanschap belangrijk. Bij het maatschappelijk middenveld is teruggaan naar de menselijke maat nodig.

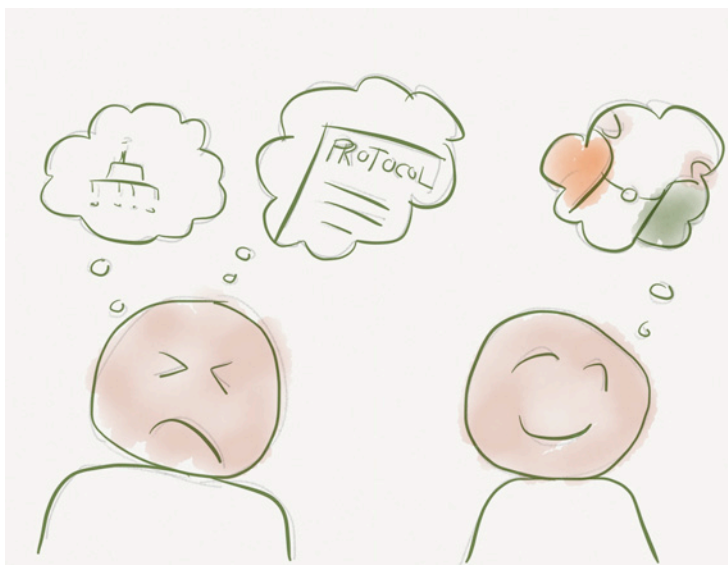
Om dit denken en doen, dit *Rijnlands* Denken en Doen, te bereiken moeten we wel weten waar we het over hebben, moet er bezieling zijn en moet er een ethos van betrokkenheid zijn. Dat is nodig omdat er immers geen beloning tegenover staat en er meer inzet wordt gevraagd van de burger.

1.5 Rijnlands model

Het Rijnlandse model is gericht op sociale vooruitgang en op economische waardencreatie op de lange termijn, met de mens als uitgangspunt. Dus naast vrijheid van initiatief en meer consumptie ook werkverschaffing, sociale loonpolitiek en participatie. De basis is de drie-eenheid vrijheid, ordening en gemeenschapszin. Het is volgens oud-premier Leterme van België gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. De markt is het beste mechanisme om welvaart te genereren, maar om iedereen gelijke kansen te geven is gepaste overheidsinterventie noodzakelijk om marktfeilen op te lossen.
2. De sociaal-economische politiek gaat uit van een nauwe coördinatie tussen vakbonden, werkgevers en overheid (het tripartiete systeem).
3. Maximale vrijheid aan het privé-initiatief met persoonlijke verantwoordelijkheid. De staat moet daarvoor de voorwaarden scheppen (rol non-profitsector). De burgers mogen niet verwachten dat de staat voor alles zorgt.
4. Op het vlak van investeringen en arbeidsverhoudingen is de lange termijn het uitgangspunt. Scholing en investeren in kennis zijn daarbij belangrijke punten. Dit sluit aan bij het rentmeesterschap van het CDA.

5. Subsidiariteit is leidend: de beslissingen moeten decentraal worden genomen op het meest geschikte niveau.



H2 Wat is het Rijnlands Denken en Doen?

Het Rijnlands denken is in essentie de aanvaarding van maatschappelijke democratie naast de gekozen democratie. Het is een belangrijke bijdrage om onze vastgelopen samenleving weer elan te geven. Uitgangspunten zijn daarbij vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat geldt voor alle betrokkenen (werkgevers, werknemers, bestuurders) en voor alle domeinen (het openbaar bestuur, het bedrijfsleven en de samenleving zelf). Het vakmanschap is daarvoor de basis, waaraan kwaliteit en verantwoordelijkheid zijn gekoppeld. De overheid moet in dienst van de samenleving staan om samen te zorgen voor economische groei, sociale rechtvaardigheid en een duurzaam beheer van onze planeet. Dat sluit goed aan bij de kernwaarden van het CDA.

De term Rijnlands model strookt niet met het principe ervan: het is geen (toepasbaar) model voor een beter, ander bedrijf of samenleving, maar een wijze van denken en doen. Die versterken en beïnvloeden elkaar. Daarmee is de introductie van het Rijnlands Denken en Doen ook een kwestie van een lange adem. In Duitsland werkt de Rijnlandse aanpak tot tevredenheid: crisisbestendigheid en minder maatschappelijke ontevredenheid.

Het Rijnlands Denken en Doen is niet gebaseerd op regels (*rule-based*), maar op uitgangspunten (*principle-based*, zoals goed koopmanschap en rentmeesterschap). Het is gebaseerd op vertrouwen. De tegenhanger daarvan is het Angelsaksisch denken: dat is juist gebaseerd op regels en het checken van het nakomen daarvan (*evidence-based* en afvinken). In het Angelsaksisch denken gaat het om de kwaliteit van de kwaliteitszorg, niet om de echte zorg of onderwijs.



Het Rijnlands denken streeft in redelijkheid en billijkheid naar een evenwicht tussen moraal en regels (waarvan we naar schatting 2 miljoen hebben in dit land). De essentie van het

Rijnlands denken is samen te vatten in 3 V's: Vertrouwen, Verbinden en Vakmanschap.

De overheid is geen eigenaar van publieke taken maar de burger. Daarom moeten ambtenaren zaken loslaten in plaats van voorschrijven en de burger vertrouwen geven. Ook binnen een bedrijf moet de leiding vertrouwen geven aan de medewerkers en omgekeerd. Burgers moeten op vrijwillige basis (weer) een grote rol gaan spelen in zorginstellingen, op scholen en bij de volkshuisvesting. Ook moet een verbinding worden gelegd met het product (trots op je werk, product van je vakmanschap) en de regio. Overheden kunnen wat dat betreft iets terugvragen van bedrijven bij het aanbesteden van werk.

Volgens de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) heeft Nederland een vitale samenleving. Het is die vitale samenleving die mogelijkheden biedt om de overheid in ons land compacter te maken. Compacter moet de overheid volgens die Raad vooral worden in pretenties en ambities.

Burgers en maatschappelijke organisaties hebben een overheid nodig die met ze meedenkt en hun initiatieven verder brengt in plaats van reguleert of overneemt.

Overheidsorganisaties moeten zich aanpassen en een goede partner voor maatschappelijke initiatieven zijn. Die

verandering binnen de overheid gaat niet vanzelf. Dit te meer omdat belangrijke intermediaire instituties tussen overheid en burger (woningbouwcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen) steeds meer de kenmerken van de verticaal bestuurde overheid vertonen in plaats van een bundeling van burgerinitiatieven; een rol die zij ooit in de horizontale verbanden van de samenleving hebben vervuld. Dit sluit vrijwel naadloos aan bij het Rijnlands Denken en Doen.

Bij het ondernemingsbestuur staat het belang van alle belanghebbenden voorop, niet alleen dat van de aandeelhouder. Dit vraagt een bepaald type leider met een luisterend oor voor alle belanghebbenden. Ook is er ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en meedenken. Ondernemingen die ingericht zijn volgens het Rijnlands denken investeren in de kennis van mensen, als bedrijf en als branche. Op die wijze wordt het vakmanschap gestimuleerd en daarmee de onderneming gecontinueerd.

In Rijnlandse bedrijven is vaak sprake van de meester-gezel opleiding. Dit gilde-denken sluit aan bij de onderstroom van het CDA: de kracht van de eigen kring en de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de maatschappij. Ervaren, goede vakmensen leiden jongeren binnen het bedrijf verder op. Dat concept kan overigens vrijwel overal worden toegepast.

H3 Handvatten lokale politiek en bestuur

Het Rijnlands Denken en Doen strekt zich uit tot alle domeinen: openbaar bestuur, economie en de maatschappij. Hieronder volgt een ruwe opsomming van elementen die gemeentelijke afdelingen van het CDA in hun verkiezingsprogramma zouden kunnen opnemen. In hoofdstuk 4 (Tekenen van Hoop) worden waar mogelijk concrete voorbeelden gegeven waar in ons land het Rijnlands Denken en Doen in de praktijk is toegepast.

3.1 Gemeente

- Instellingen waar de gemeente een subsidierelatie mee heeft voeren een sober beloningsbeleid. De hoogste beloning kan maximaal de beloning van een wethouder in de betreffende gemeente zijn. Is dat niet het geval dan wordt de subsidie met het surplus gekort.
- De gemeente streeft waar dat mogelijk is naar lumpsum budgetten, zodat de professionals in de betreffende organisatie of afdeling naar eigen inzicht de middelen kunnen besteden om het gezamenlijk vastgestelde doel te bereiken.
- De gemeente gaat na waar het *shared space concept* kan worden toegepast.

- De wijkbudgetten worden ook echt aan de wijk gegeven. Zij (de burgers) mogen bepalen hoe dat wordt besteed (onderhoud groen, verlichting, vermaak enz).
- Veiligheid is geen maakbaar iets van de overheid. Daarom passen burgerinitiatieven op dit gebied in het Rijnlands denken. De gemeente dient dit te stimuleren. Uiteraard houdt de overheid het geweldsmonopolie.
- De gemeente participeert in initiatieven van burgers en gaat dat ook stimuleren (dus de overheid gaat burgerinitiatieven faciliteren). N.B.: geen burger- maar overheidsparticipatie!
- Bij het aanbesteden van publieke werken let de gemeente niet alleen op de kosten, maar ook op aspecten van duurzaamheid en op de maatschappelijke participatie van het bedrijf. Regionale verankering meenemen. Daarbij kan compensatie van bedrijven van elders worden gevraagd (zoals social return).
- Maatschappelijke organisaties worden nadrukkelijk betrokken bij de opzet en uitvoering van beleid. De gemeente heeft een stimuleringsbeleid voor deelname aan maatschappelijk organisaties (ontheffingsbeleid zodanig aanpassen dat gemeente betaalt voor de minst draagkrachtigen).

- Bij natuurbeheer en andere gemeentelijke werkzaamheden in het groen worden particuliere bedrijven ingeschakeld (boeren, loonwerkers, hoveniersbedrijven). De overheid moet geen zaken uitvoeren die het bedrijfsleven minstens zo goed kan.
- Gemeentelijke mediators instellen om de claimcultuur de kop in te drukken.

3.2 Zorg

- De gemeente gaat voor alle domeinen een regelluw gebied maken. In een bepaald domein of geografisch begrensd gebied wordt bijvoorbeeld een minimale meetbaarheid van de verantwoording van bestede middelen gevraagd. Uiteraard moet het einddoel wel worden bereikt. Zie bijvoorbeeld gemeente Utrecht, waar in twee wijken bij wijze van proef in 2012 alle professionele hulpverlening aan jeugdigen werd stopgezet, en kleine gemengde teams *alle* gezins- en kindproblemen aanpakken, structureel *met* de ouders. Wie 'googled' op bijvoorbeeld 'regelluw gebied' vindt tal van initiatieven in het hele land.
- De institutionalisering van de kinderopvang heeft tot hoge kosten geleid (en misstanden zijn niet voorkomen).

De gemeente dient ruimte te geven aan initiatieven van ouders door daarvoor meer regelruimte te bieden.

- Bij de WMO kan van beide kanten iets worden gevraagd. Dat hoeft geen betaalde arbeid te zijn. Samen zaken regelen, als groep of als buurt door samen te werken op basis van dialoog en wederzijds vertrouwen. Verminderen van de bureaucratische last via voorbeeldprojecten.

3.3 Onderwijs

- De gemeente stelt een school in de gelegenheid de elementen uit het Rijnlands Denken en Doen in te voeren als pilot.
- In het onderwijs kan de gemeente een pilot met een “Rijnlandse school” opzetten. Schroom ook niet om een mislukte scholenfusie teniet te doen. Meer aandacht voor de menselijke maat.

3.4 Ondernemen

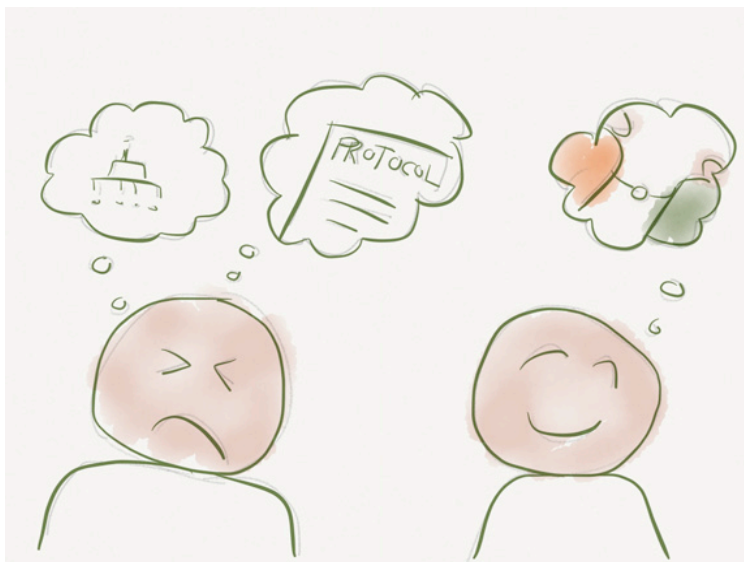
- De gemeente stelt in overleg met het bedrijfsleven een coördinator aan die de maatschappelijke participatie van bedrijven gaat realiseren (deelname in clubs, ter beschikking stellen(vergader)ruimte, beschikbaar stellen materiaal, enzovoort).

- Bij instellingen waar de gemeente bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft, wordt het vakmanschap voorop gesteld. De eindverantwoordelijke van die instellingen moet dan ook zelf een vakman zijn, zeker bij onderwijs, politie en zorg.
- De gemeente ondersteunt de oprichting van coöperaties op welk gebied dan ook (zoals milieu, kinderopvang).
- Familiebedrijven stimuleren en ontwikkeling van kleine (maak)bedrijfjes faciliteren. ZZP'ers passen nadrukkelijk in het gedachtegoed van het Rijnlands Denken en Doen.
- Sociale innovatie en duurzaamheid van onderop stimuleren. Geef voorbeeldbedrijven ruimte om zich te profileren. In Duitsland is dit goed geregeld via de Fraunhofer Instituten, die het MKB helpen bij allerlei introducties van innovaties, zoals zonnepanelen.

3.5 Aansturing

De gemeente moet zelf een voorbeeld worden van een Rijnlands Denken en Doen bedrijf: regelen van inspraak, talentontwikkeling met aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling met accent op kwaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel, beperken van het aantal flexcontracten, gedwongen *jobrotation* beperken. Stimulering van het aannemen van ouderen (die misschien via demotie

wel een financiële veer moeten laten) en immigranten als werknemers.



H4 Tekenen van hoop

In ons land zijn volop Rijnlandse praktijkvoorbeelden te vinden. Dit zijn tekenen van hoop van een omslag in ons maatschappelijk denken. Hieronder volgt een willekeurige greep uit de vele voorbeelden, met een verwijzing naar meer details.

4.1 Gemeente

- De gemeente Heemstede (scoort al jaren het hoogste cijfer voor dienstverlening) gaat voor nominatie als beste werkgever. Tevreden klant en tevreden medewerkers zijn twee kanten van dezelfde medaille. www.heemstede.nl.
- De gemeente Molenwaard – fusiegemeente – bouwt waarschijnlijk geen nieuw gemeentehuis. Voor de noodzakelijke fysieke contacten gaat de gemeente naar de burger toe. De gemeente maakt zijn producten digitaal benaderbaar. Het Nieuwe Werken is ingevoerd. Dit alles kan alleen als de professional in het frontoffice het primaat heeft. www.dewaardwerkt.nl.

- De gemeente Den Haag kort instellingen op hun subsidie als de bestuurders te hoog worden beloond (hoger dan de balkenendenorm of branchenormen).
- Diverse gemeenten (Smallingerland, Ooststellingwerf) hebben *shared space* verkeerspleinen.

4.2 Onderwijs

Een mooi voorbeeld is de Rijnlandse basisschool. Leerlingen stellen zelf hun dagprogramma samen, werken in klas, danstheater of atelier. In 2011 was de CITO-score 538 uit 550 (!). In de voorbije jaren hebben niet-vakmensen, ongetwijfeld met de beste bedoelingen, teveel invloed gekregen op de



onderwijspraktijk. Gevolg: verzwakking van de positie van de leraar en een groot wantrouwen tegen hun leidinggevenden. De Rijnlandse weg gaat nu juist om vertrouwen. www.wittering.nl.

4.3 Zorg

- Een vorm van Rijnlandse thuiszorg is Buurtzorg Nederland: 12 goed opgeleide wijkzusters vormen een zelfstandige basiseenheid. Zij werken zelfstandig en kunnen coaching inroepen. In 2011 en 2012 gekozen tot beste werkgever van Nederland. Het voorbeeld van de omvorming van een managementcultuur naar een netwerkorganisatie. www.buurtzorgnederland.com.
- De Eigen Kracht centrale: Soms kunnen mensen het even niet aan. Sommige gebeurtenissen in het dagelijks leven zijn zo overweldigend, ingewikkeld of onoverzichtelijk dat hulp wenselijk is. Hoe regel je die? En hoe houd je zeggenschap en regie over de aanpak? De Eigen Kracht-conferentie biedt uitkomst. Tijdens een Eigen Kracht-conferentie maakt iemand samen met familie en bekenden een plan voor de toekomst. Een onafhankelijke coördinator van de Eigen Kracht Centrale brengt iemands sociale netwerk bijeen – zelfs als dat er niet meer lijkt te zijn – en organiseert de conferentie. www.eigen-kracht.nl.

- Zorggroep Oude en Nieuwe Land (Steenwijk, Emmeloord) was in 2011 volgens Elsevier de beste thuiszorgorganisatie van Nederland. Doet veel moeite om het haar klanten naar de zin te maken. 'Wij willen niet alleen kwaliteit leveren, maar ook 24 uur per dag voor onze cliënten klaar staan. En onze zorg moet aansluiten bij de wensen van de klant, dat is heel belangrijk. Betrokken zorg noemen wij dat. Onze teams regelen zelf de zorgvraag van de cliënten en wij passen als organisatie ons daarop aan. Zo staat de kwaliteit van de zorg voorop en niet het draaien van onze organisatie. In 2011 werd een lip dub gepubliceerd als een reactie op het verplichte, conform vastgestelde richtlijnen uitgewerkte, Jaardocument in de Zorg 2010.' In 2011 gevolgd door een flashmob in het centrum van Steenwijk. www.zorggroep-onl.nl.
- In het Wraparound Care-model worden inhoudelijke uitgangspunten in een flexibele werkwijze en op maat ingevuld. De eigen kracht van het gezin staat centraal. Men gaat uit van vraag gestuurde en thuisnabije hulpverlening. Alle betrokken instellingen en professionals werken vanuit één geïntegreerde aanpak. In plaats van een ketenaanpak ontstaat hierdoor in feite een cirkel rond kinderen, jongeren en hun opvoeders.

- Ondanks dat er al jaren veel geroepen wordt om innovatie in de jeugdzorg, zijn er weinig concrete voorbeelden waarbij eigen kracht helpt bij het verminderen van de vraag naar gespecialiseerde hulp. Ook het effectief benutten van social media gebeurt nog nauwelijks, terwijl de burgers (zeker jongeren) al helemaal 2.0 zijn! Social Brokers is gebaseerd op bestaande vrijwillige vertrouwenspersonen die hun online én offline netwerk inzetten om (kleine) problemen bij de jeugd te voorkomen en/of te verhelpen. Deelnemende brokers doen wat ze altijd deden: jongeren helpen. Maar nu met ondersteuning van andere brokers en professionals!
www.socialbrokers.nl/pitch.

4.4 Ondernemen

- De Duurzame Ontwikkelings Maatschappij zoekt met en voor bedrijven naar een balans tussen People, Planet en Profit. Eén van de instrumenten is de regionale *circle of trust*: zij hebben elk kwartaal een bijeenkomst waarin zij elkaar helpen, heel concreet, bij de realisatie van elkanders duurzame agenda. Zo ontstaat er synergie. En een versnelling van de realisatie van de eigen ambities. Wellicht dat er een coöperatie uit ontstaat om gezamenlijk inkoopvoordeel te behalen of om gezamenlijk financiële risico's af te dekken.

- De Zweedse Handelsbanken, (sinds 1871) met 12 vestigingen in Nederland, werkt zonder hiërarchie, zonder budgetten, zonder bonussen, heeft de laagste omzet per medewerker, maar de hoogste winst. Geen centrale staf en geen targets. Verkozen in 2011 tot Businessbank van het jaar. Wereldwijd 11.000 medewerkers, was beursgenoteerd en werd via een majeure transitie in 1970 Rijnlands. Alles is simpel: geen marmers, geen paleizen. Zie ook <http://www.youtube.com/watch?v=TbFjKJJO2c8>, een filmpje waarin, bij de opening van een vestiging in Emmen, de uitgangspunten van de bank uitgelegd worden.

De bank hanteert het principe dat het personeel gemotiveerd moet worden door de inhoud van hun werk en niet door exorbitante bonussen. Vertrouwen op lange termijn gaat niet samen met korte termijn beloningen, zo redeneert Handelsbanken. In plaats daarvan wordt al het personeel – van topman tot schoonmaakster – volgens hetzelfde principe extra beloond als de bank het goed doet. Maar deze beloning wordt pas uitbetaald zodra een werknemer met pensioen gaat, dit om de loyaliteit van het personeel te stimuleren en om kortetermijndenken te vermijden.

Ook wil Handelsbanken zo dicht mogelijk bij de klant blijven, letterlijk en figuurlijk. Dit volgens het zogeheten 'kerktorenprincipe': de bank doet als het ware alleen zaken met klanten die zichtbaar zijn vanaf de lokale kerktoren. Dit betekent in de praktijk dat de verantwoordelijkheid niet ligt op het hoofdkantoor maar bij de lokale vestigingen. Ook zijn er geen targets: het personeel wordt niet afgerekend op omzet- en winstdoelstellingen. De behoefte van de klant staat daarmee centraal.



4.5 Aansturing

De provincie Overijssel past het begrip goed opdrachtgeverschap toe: niet hoe iets moet gebeuren in de ruimtelijke omgeving maar wat er moet gebeuren. De probleemeigenaar heeft daarna een grote vrijheid om dat samen met anderen in te vullen. Ook collectieven van particulieren worden gefaciliteerd.
www.overijssel.nl.

4.6 Andere initiatieven

In deze paragraaf worden nog een aantal praktijkvoorbeelden gegeven van Rijnlands Denken en Doen. (...) Nog een aantal voorbeelden:

- De energiesector is een duidelijk voorbeeld van de kantelende maatschappij. De afgelopen jaren zijn honderden lokale energie-initiatieven en -coöperaties opgericht door burgers en bedrijven. Deze (duurzame) decentrale aanpak staat haaks op de centrale aanpak van energiereuzen als Nuon en Shell.
- Allerlei groeperingen hebben milieucoöperaties opgericht met vaak een specifiek doel (houtwallen, wilgen knotten, weidevogels).

- Kredietunies: bedrijven gaan elkaar geld lenen, binnen en tussen branches. De banken maken hier trouwens bezwaar tegen.
- Familiebedrijven werken mee aan het oplossen van financiële problemen van hun medewerkers.
- Bedrijven stellen dagen beschikbaar aan hun medewerkers om vrijwilligerswerk te doen.
- Crowdfunding (financiering door het publiek, met vaak kleine bijdragen) van allerlei maatschappelijke initiatieven (zoals een hospice of een natuurcoöperatie).
- Ouders regelen zelf de kinderopvang via een collectief. De regelgeving staat hier vaak in de weg.

4.7 Buitenland

In Duitsland en Zwitserland wordt het Rijnlands Denken en Doen volop gepraktiseerd. Dat geldt voor (delen van) het bedrijfsleven, overheid en de burgers.

H5 Hoe verder met het Rijnlands Denken en Doen?

Het gedachtegoed van Rijnlands Denken en Doen is meer dan een model. Om dit gedachtegoed verder te verspreiden wordt in dit hoofdstuk een aantal suggesties gedaan.

Het Rijnlands Denken en Doen vraagt meer van de burgers. Zij moeten zelf initiatieven ontplooiën, zelf de handen in de (eigen) omgeving uit de mouwen steken, zelf verantwoordelijkheid nemen en vertrouwen geven. Zo'n verandering gaat niet vanzelf. Maar voorbeelden van Rijnlands Denken en Doen (liefst in de directe omgeving) en enthousiaste mensen werken het beste.

Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden:

1. Het creëren van een interactief platform op internet (www.rijnland.nu)
2. Het aanbieden van dit startdocument.
3. Het opzetten van lokale discussiegroepen.
4. Het aanbieden van workshops.
5. Het organiseren van een symposium
6. Het organiseren van regiobijeenkomsten

7. Het aanleveren van informatie voor (gemeentelijke en provinciale) verkiezingsprogramma's.

Een presentatie over het Rijnlandse Denken en Doen, die gebruikt kan worden door lokale afdelingen of andere geïnteresseerde groepen, kan worden opgevraagd bij Aleida Bakker, aleidabakker@planet.nl

I Overzicht geraadpleegde bronnen

- Het Rijnland Boekje. Jaap Peters en Mathieu Weggeman, 2009
- Het Rijnland praktijk Boekje. Jaap Peters en Mathieu Weggeman, 2012
- Rijnlands eenlaags bestuursmodel heeft de toekomst. Stefan Peij, 2007
- Het CDA-gedachtegoed. CDA/BSV, Carmen Boersma, 2009
- Het Rijnlandmodel kan nog beter. Yves Letherme, 2008
- Waardevast. Over de uitgangspunten van het CDA. Govert Buijs, Sophie van Bijsterveld e.a., 2011
- Overheidsregelgeving en maatschappelijke organisaties. Jan Peter Balkenende, 1992
- Herwaardering van de Rijnlandse principes. Rienk Goodijk, 2009
- Kiezen en Verbinden. Politieke visie vanuit het radicale midden. CDA Strategisch Beraad, 2012
- Angelsaksen versus Rijnlanders – Zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken. Jaap Jan Brouwer en Piet Moerman (voorwoord van Herman Wijffels), 2008
- Het speciale themanummer over “Vakmanschap” is een must voor Rijnlanders:
<http://www.managementboek.nl/boek/9789077387825/slow-management.-1.-vakmanschap-hoofredactie-walter-van-hulst>
- Beroepszeer : waarom Nederland niet goed werkt. Gabriël van den Brink e.a., 2005
- Eigentijds idealisme. Gabriel van den Brink, 2010
- It's trust stupid. Jan Jacob van Dijk, 2011
- www.rob-rfv.nl : Rapport Loslaten in vertrouwen.
- <http://www.sezen.nl/sprekers-congres-metamorfozen-in-organiseren>: laat een organisatie zien die het Rijnlandse denken in een nieuw jasje goot.
- <http://managementscope.nl/magazine/artikel/406-rijnlands-model-angelsaksisch-model>
- Het mensbeeld staat centraal in het Friesch Dagblad: zie het best bewaarde geheim van de katholieke kerk, het christelijk sociaal denken:
<http://www.frieschdagblad.nl/index.asp?artID=60958>
- In Trouw zijn veel artikelen verschenen over het Rijnlands denken en doen. Zoals b.v. Kijk verder dan de dag van morgen (10-07-2012), Tien woorden door Govert Buijs (2010), Politiek en overheid schuldig aan chagrijn in samenleving door Gabriel van den Brink (2011)
- <http://www.nrc.nl/carriere/2012/11/26/leiders-en-loodgieters/>
- In het oog van de orkaan. Nederland in transitie. Jan Rotmans, 2012, Aeneas
- NRC 15-12-2012: We doen het samen. Coöperaties brengen de menselijke maat terug in de economie en de samenleving. Leve hun wonderbaarlijke opstanding!

II Leden werkgroep Rijnlands Denken en Doen

- Tineke Jagersma, voorzitter (fractievoorzitter CDA Opsterland, adviseur Personeel en Organisatie Martini Ziekenhuis)
- Aleida Bakker (veranderkundige, lid CDA Dialooggroep 250)
- Marcel van Heijkop (lid bestuur CDA Heerenveen, Research & Development Engineer bij het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR))
- Wolter Kruize (voorzitter CDA Opsterland, oud bestuurder CNV Vakmensen)
- Henk Siegers (vicefractievoorzitter CDA Tytsjerksteradiel, oud bestuurder Hoger Onderwijs)
- Dirk Sierd de Vries (bestuurslid CDA Leeuwarden, docent opleiding Communication & Multimedia Design, NHL Hogeschool)
- Geart Benedictus, skriuwer (oud-senator, bestuurder profit en non-profit organisaties)



www.rijnland.nu

Foto: Beeldarchief Rijkswaterstaat