



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Reflecties op verhalende verantwoording en lerende gemeenschappen: een interview met tweede kamerlid Esmah Lahlah

Visser, E.L.; Bouchez, O.A.F.

Citation

Visser, E. L., & Bouchez, O. A. F. (2024). Reflecties op verhalende verantwoording en lerende gemeenschappen: een interview met tweede kamerlid Esmah Lahlah. *Bestuurskunde*, 33(4), 91-94.
doi:10.5553/Bk/092733872024033004009

Version: Publisher's Version

License: [Licensed under Article 25fa Copyright Act/Law \(Amendment Taverne\)](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4209992>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Reflecties op verhalende verantwoording en lerende gemeenschappen

Een interview met Tweede Kamerlid Esmah Lahlah

*E. Lianne Visser & Odilia Bouchez**

Maatwerk is een thema dat leeft van gemeente tot rijksoverheid. Tweede Kamerlid en voormalig wethouder **Esmah Lahlah** vormt de perfecte brug tussen beide en daarom hebben we gevraagd naar haar reflecties op de bevindingen van de artikelen en haar eigen ervaringen met maatwerk. Voordat zij in 2023 toetrad tot de Tweede Kamer met de portefeuille BestaansRecht en Bestaanszekerheid, was zij wethouder in Tilburg, waar zij zich bezighield met de thema's arbeidsparticipatie, bestaanszekerheid, en integratie en asiel. In 2021 werd ze uitgeroepen tot Beste Lokale Bestuurder van Nederland. Dat we haar nu over maatwerk spreken, is geen toeval, aangezien het bieden van maatwerk en het stellen van vertrouwen in mensen – in plaats van wantrouwen – de rode draad vormen in haar carrière.

Wat is jouw ervaring met maatwerk?

Toen ik in 2018 startte als wethouder in Tilburg, kreeg ik de opdracht om te werken aan een nieuwe aanpak voor bestaanszekerheid. Ik was verantwoordelijk voor zowel het beleid rond re-integratie in de bijstand als voor armoederegelingen. Dan stond ik op het ene moment voor de Tilburgse raad en werd er gezegd: harde aanpak, we moeten ze gewoon allemaal aan het werk krijgen. Het volgende moment ging het over armoederegelingen en dan zei de raad, even plat gezegd: ja, maar de mensen zijn heel zielig en er moeten meer regelingen komen. Wat me opviel, was de grote overlap tussen beide groepen. Het lukte om draagvlak te creëren voor een focus op het bieden van perspectief. We wilden mensen niet alleen op de korte termijn helpen, maar vooral ook op de middellange en lange termijn een toekomstperspectief bieden.

Mijn doel was om dichter bij onze inwoners te staan en samen te werken aan dat perspectief. Dit leidde tot de realisatie dat een 'one size fits all'-benadering niet werkt. Dat maakte dat ik steeds meer ging praten over maatwerk: samen met de inwoners kijken naar waar ze tegenaan lopen en hoe ze het beste geholpen kunnen worden. Zo is het perspectief van financiële onafhankelijkheid via werk of scholing bij jongeren heel anders dan bij mensen van 67 jaar en ouder. De één heeft bijvoorbeeld een heftige scheiding meegemaakt en heeft tijdelijk ondersteuning nodig om daarna weer zelfstandig aan de slag te kunnen, terwijl de ander misschien door

* Dr. E. L. Visser is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. O. Bouchez, MSc is promovenda aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden.

ziekte of ontslag langdurige hulp nodig heeft. Elk huishouden, elke inwoner heeft een eigen, unieke situatie, waardoor een standaardaanpak vaak niet volstaat.

Je hebt ervaring met meerdere beleidsterreinen. Zie je verschillen in hoe er wordt omgegaan met maatwerk?

Hoewel ik dit niet wetenschappelijk kan onderbouwen, heb ik sterk het gevoel dat maatwerk op sommige beleidsterreinen makkelijker wordt toegepast dan op andere. In de zorg, bijvoorbeeld, lijkt men sneller bereid om uitzonderingen te maken en maatwerk toe te passen. Als het gaat om kinderen en jongeren, zijn professionals vaak bereid om net dat stapje extra te zetten, vooral in schrijnende situaties. Dan zie je dat ze bereid zijn om harder te werken of extra telefoontjes te doen om te kijken wat mogelijk is.

In de sociale zekerheid ligt dit veel ingewikkelder. Het mensbeeld is vaak anders; er bestaat de opvatting dat mensen niet willen werken. Dit maakt het moeilijker om maatwerk te leveren. Terwijl de oorzaken waardoor mensen in de bijstand komen heel divers zijn, en juist hier een gedifferentieerde aanpak nodig is. De nadruk ligt echter meer op controle en handhaving van regels. Incidenten zoals fraude in de bijstand hebben ook geleid tot strengere wetgeving, waardoor professionals in de uitvoering minder ruimte hebben om maatwerk toe te passen.

Welke bevindingen over maatwerk vielen jou het meeste op in dit thema-nummer?

Wat mij heel erg opviel in de artikelen, en dat verbaast me niet, is de spanning tussen maatwerk enerzijds en de verantwoording daarover anderzijds. Maatwerk houdt vaak in dat je afwijkt van de standaardregels, dus je kunt dat niet een lijstje vatten. Maar hoe verantwoord je deze afwijkingen? En welke rol vraagt dit van het management, zodat professionals zich ook gesteund voelen om die ruimte te pakken? In een strikte, onveilige werkomgeving wordt dat natuurlijk veel lastiger.

Een van de artikelen noemt leergemeenschappen als mogelijke oplossing hiervoor. Die zijn, denk ik, ontzettend belangrijk, dat sprong er voor mij uit. Leergemeenschappen of interviews bieden professionals de gelegenheid om ervaringen te delen, samen te bespreken hoe maatwerk het beste kan worden toegepast en van elkaar te leren. Elke professional heeft zijn eigen referentiekader. Door hierover met anderen in gesprek te gaan kun je steeds beter bepalen wat passend is. Misschien had ik daar in mijn tijd als wethouder nog wel meer op moeten zitten, want ik vraag me af hoe vanzelfsprekend het is dat dat gebeurt.

Ik ben niet helemaal ongevoelig voor de kritiek op maatwerk. Het is belangrijk dat maatwerk geen vrijbrief wordt om zonder duidelijke richtlijnen of begrenzing af te wijken. Leergemeenschappen of interviews kunnen helpen om ervoor te zorgen dat maatwerk binnen bepaalde kaders blijft, die met elkaar worden afgesproken.

Dat voorkomt dat er scheve verhoudingen ontstaan tussen burgers en dat het draagvlak voor maatwerk wordt ondermijnd.

Hoe ga jij om met dit spanningsveld tussen maatwerk en verantwoording?

Professionals vinden het vaak spannend om af te wijken van de norm. Daar ligt vaak de crux: wat gebeurt er als het anders of misschien zelfs verkeerd uitpakt? Dan is het belangrijk dat je ook als wethouder laat zien dat je achter hen staat, dat jij de politieke verantwoordelijkheid draagt. Dat vraagt ook dat je moet investeren in de relatie met professionals.

Daarnaast is de verantwoording richting de raad vaak gericht op financiële kaders en beleidskeuzes. Wat mij heeft geholpen, was het vertellen van verhalen van inwoners om te laten zien hoe het beleid in de praktijk uitpakt. In de politiek praten we veel over cijfers en SMART-criteria, wat natuurlijk belangrijk is wanneer het gaat om gemeenschapsgeld. Zeker in een tijdperk van desinformatie is het cruciaal om feiten te kunnen onderbouwen. Maar je zou bijna vergeten dat ons werk in dienst staat van mensen, ieder met hun eigen verhaal. Hoewel cijfers en feiten belangrijk blijven, voegen verhalen de menselijke kant toe en maken ze duidelijk voor wie we ons werk doen.

Dat kan ook in de Tweede Kamer; ik probeer verhalen van buiten naar binnen te brengen. Als het bijvoorbeeld gaat om dak- en thuislozen of mensen met een uitkering, is het essentieel om de unieke verhalen te vertellen van de individuen die achter de cijfers schuilgaan. En als ik in een commissievergadering zit, en een staatssecretaris zegt: ik ben naar buiten geweest en ik heb met die professional gesproken en ik heb met die jongere gesproken, dan krijgt dat verhaal voor mij toch een andere lading. Dat legt meer gewicht in de schaal.

Met welke inzichten of lessen zou je volgende week meteen aan de slag willen?

Ten eerste zou ik willen voorkomen dat we bij incidenten meteen alles dichttimmeren met nieuwe regelgeving. Als Kamerlid hebben we een controlerende taak en de neiging is vaak om te gaan reguleren. Maar dan nemen we ook de ruimte weg voor maatwerk en goede uitvoering. Ik denk niet dat overregulering daadwerkelijk leidt tot minder incidenten. In plaats daarvan creëert het vaak een schijn van veiligheid en controle, zonder de onderliggende problemen echt op te lossen. Het is belangrijk om niet direct in te grijpen, maar eerst goed te begrijpen wat er speelt.

Daarnaast zou ik ervoor willen pleiten om beter te luisteren naar de professionals die het beleid uitvoeren. Als je aan de voorkant onvoldoende luistert of niet alert genoeg bent op signalen uit de praktijk, verlies je veel waardevolle kennis. Vaak ontbreekt er een cyclus waarin de lessen uit maatwerk worden benut om het generieke beleid continu te verbeteren. Dit zag ik zowel lokaal als nu in de Kamer.

Dat vraagt wel extra inzet, omdat veel professionals het spannend vinden om hun ervaringen te delen. In mijn tijd als wethouder zei ik altijd: ik ben pas tevreden als de uitvoering standaard aan tafel zit. Maar dat gebeurde niet vanzelf. Ik weet niet waar dat aan ligt, misschien vonden ze het heel spannend om aan tafel te zitten. Toen ik zelf een maand in de bijstand zat, veranderde de dynamiek. Ik voerde andere gesprekken met professionals. Ik vertelde hun over mijn ervaringen, bijvoorbeeld over samenwonen in de bijstand. Zij vertelden mij vervolgens hoe het voor hen was om die regel uit te voeren. Toen heb ik hun gevraagd tegen welke regels ze nog meer aanliepen en wat ze zouden willen veranderen. Die gesprekken leidden tot een lijst met verbeterpunten. Sommige konden we als gemeente direct doorvoeren en dat hebben we binnen een maand gedaan. De andere punten hebben we doorgegeven aan Sociale Zaken.

Leergemeenschappen spelen in dit proces een belangrijke rol. Wanneer professionals hun ervaringen met maatwerk delen en vergelijken, leren we wat werkt en wat beter kan. Dit stelt ons in staat om generieke, gestandaardiseerde aanpakken ook te verbeteren op basis van echte praktijkervaringen. Dat gebeurt nog veel te weinig, en hoewel het ook gewoon heel tijdrovend is, vind ik het een gemiste kans. Dit zou kunnen helpen om effectievere oplossingen te vinden en dichter bij de leefwereld van de mensen te blijven voor wie het beleid bedoeld is.