

‘Ik was er al’

Van de logica van het aanbod naar de logica van het leven

Een reactie op het visiedocument van ActiZ, en een uitnodiging tot anders kijken

Marco van Alderwegen, juli 2026

Interim bestuurder, toezichthouder, mede-initiatiefnemer De Samentafel / Van Zorg Naar Leven

In april 2026 publiceerde ActiZ het visiedocument De toekomst van werk in de zorg voor ouderen. Het is een ambitieus document. Het schetst een wereld in 2035 waarin zorg en ondersteuning zijn getransformeerd: zorgzame buurten, geïntegreerde wijknetwerken, een skillsgerichte arbeidsmarkt, AI-assistenten die professionals ondersteunen. De beweging naar de voorkant. Het samenspel tussen formeel en informeel. Een toekomst die klinkt als wat velen in de sector al jaren bepleiten.

Ik lees het document met respect. Het vertegenwoordigt serieus werk van mensen die oprecht zoeken naar antwoorden op een echte crisis. Het tekort van 110.000 medewerkers in 2035 is geen abstractie. De vergrijzing is geen beleidsprobleem, maar een werkelijkheid die zich al aandient in elke organisatie, elke wijk, elk gezin.

En toch schuurt er iets. Iets dat ik in mijn eerdere essay Besturen voorbij de organisatie (december 2025) al probeerde te benoemen, maar dat het ActiZ-document opnieuw scherp stelt. Het schuurt niet op details. Het schuurt op de fundamentele vraag naar het vertrekpunt van ons denken.

Dat vertrekpunt is, ondanks alle goede intenties, nog steeds het systeem.

Dit essay betoogt drie dingen. Ten eerste: het vertrekpunt bepaalt alles — wie vanuit het aanbod vertrekt, komt bij andere antwoorden uit dan wie vertrekt vanuit het leven dat geleefd wil worden. Ten tweede: de taal verradt dat vertrekpunt, vaak eerder dan de intenties. En ten derde: de spanning tussen leefwereld en systeemwereld is niet oplosbaar, maar juist in het levend houden van die spanning ligt de bestuurlijke opgave van deze tijd.

Een zoon die al aanwezig was

Op een symposium zei een zoon iets dat mij niet meer loslaat. Hij reageerde op een spreker die vertelde hoe zijn organisatie 'mantelzorgers actief betreft bij de zorg'. De zoon stond op en zei:

Hoe komen jullie erbij dat jullie mij moeten betrekken bij de zorg voor mijn moeder? Ik was er als zoon al. Ik heb jullie uitgekozen om mij te ondersteunen, daar waar ik dat nodig heb, met jullie ervaring en expertise.

Die zin bevat een hele systeemkritiek. Niet als verwijt, maar als correctie. De organisatie had zichzelf onbewust in het centrum geplaatst. De zoon was niet langer zoon, maar mantelzorger — een categorie, een partner in het zorgproces, iemand die 'betrokken moest worden'.

Ik noem dit systeemarrogantie. Niet als moreel oordeel over mensen of organisaties, maar als beschrijving van een structureel patroon. Het systeem heeft de neiging zichzelf als vertrekpunt te nemen — niet uit kwade wil, maar omdat het nu eenmaal zo gebouwd is. Indicaties, tarieven, kwaliteitskaders, zorginkoop: alles draait om de vraag hoe het aanbod georganiseerd kan worden. En wie in dat systeem werkt, denkt onvermijdelijk vanuit dat systeem — ook wanneer hij of zij oprecht iets anders wil.

Het ActiZ-document is een illustratie van dit patroon. Niet omdat de intenties slecht zijn, maar omdat de vraag die het beantwoordt al vanuit het aanbod is gesteld: hoe organiseren wij de zorg voor ouderen in 2035?

Zodra je die vraag zo stelt, heb je al gekozen voor een perspectief. Het perspectief van een sector die zichzelf in stand wil houden. Van organisaties die hun bestaansrecht willen legitimeren. Van een arbeidsmarkt die capaciteitsproblemen wil oplossen.

De beweging naar de voorkant, het samenspel met informele zorg, de skillsgerichte arbeidsmarkt: het zijn antwoorden op een aanbodvraagstuk, ook al zijn ze verpakt in de taal van het leven. Mantelzorgers zijn in dit denkkader geen zonen en dochters, maar capaciteit. Vrijwilligers zijn geen burens die er voor elkaar zijn, maar buffers in een tekortsценario. Leefgemeenschappen zijn geen organisch gegroeide sociale verbanden, maar bouwstenen van een zorginfrastructuur.

De taal verraaft het vertrekpunt.

Het woord als spiegel

Taal is niet neutraal. Taal draagt de cultuur die onder ons denken verscholen zit. En juist daarom is het woord mantelzorg zo veelzeggend.

Mantelzorger is een woord uit de systeemwereld. Het omschrijft een relatie vanuit de logica van het aanbod: er is professionele zorg, en dan is er de mantel daaromheen — de informele omgeving die aanvult, ondersteunt, opvangt. Het woord erkent de bijdrage, maar plaatst haar tegelijk in een ondergeschikte positie. De professional is het centrum. De mantelzorger is de rand.

Maar de werkelijkheid is omgekeerd. Die zoon was er vóórdat de organisatie er was. Hij kende zijn moeder. Hij wist wat zij wilde, wat haar dag structureerde, wat haar gelukkig maakte. De organisatie wist dat niet. Zij had hooguit een dossier.

Wat zou er veranderen als we niet zouden spreken van mantelzorgers betrekken bij de zorg, maar van professionals die zich voegen in het leven van mensen? Dat lijkt een semantisch verschil. Het is een fundamentele omwenteling. Want in de tweede formulering is het leven van de mens het vertrekpunt, en is de professional degene die aansluit — niet degene die centraal staat.

De beweging Van Zorg Naar Leven, die vanuit De Samentafel al jaren wordt gevoed en uitgedragen, vertrekt precies hieruit. Niet de zorgvraag staat centraal, maar het leven dat geleefd wil worden. Zorg is daarin ondersteunend, aanvullend op wat mensen zelf en samen al organiseren. Professionele inzet voegt zich in dat leven — bescheiden, bekwaam en uitgenodigd.

In mijn praktijk als bestuurder merk ik dat woorden het denken structureren. Wie de taal van de leefwereld introduceert in een vergadering die draait op systeemtaal, roept wrijving op. Die wrijving is ongemakkelijk. Maar zij is ook productief: zij maakt zichtbaar dat er een keuze is, dat het anders kan.

De gevaarlijke goede intentie

Hier moet ik eerlijk zijn over een gevaar dat ik herken, ook in mijn eigen denken.

Juist nu de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt en de financiële druk groeit, wordt de beweging Van Zorg Naar Leven omarmd door beleidsmakers en bestuurders die er iets heel anders mee doen. Leefgemeenschappen worden gepresenteerd als oplossing voor personeelstekorten. Eigen regie wordt ingezet om zorgconsumptie te beperken. Informele zorg wordt gemobiliseerd als antwoord op een bezuinigingsvraagstuk.

En zo wordt de taal van de leefwereld ingezet in dienst van de systeemlogica. De verpakking verandert. Het vertrekpunt niet.

Dit is precies de vraag die ik mij stel bij het ActiZ-document: vertrekken we hier werkelijk vanuit een andere visie op mensen, op ouder worden, op samenleven — of gebruiken we deze taal om een aanbodprobleem op te lossen, waardoor de aanbodkant toch weer het vertrekpunt vormt?

Het antwoord op die vraag is niet eenduidig. En dat ongemak wil ik niet wegmanagen.

Stel dat er geen sector was

Laat me een gedachte-experiment voorstellen. Stel dat er geen georganiseerde ouderenzorg zou bestaan. Geen instellingen, geen sector, geen NZa-tarieven. Alleen mensen die oud worden, hun omgeving, en de vraag: hoe leven we dit goed?

Wat zou er dan ontstaan?

Waarschijnlijk iets wat sterk lijkt op wat er in veel culturen en door de menselijke geschiedenis heen altijd al was: gemeenschappen die de kwetsbaarheid van het leven dragen als gedeelde verantwoordelijkheid. Niet als dienst, maar als betrokkenheid. Families die er voor elkaar zijn omdat dat zo hoort, omdat dat betekenis geeft. Buren die omzien naar elkaar. En pas wanneer dat onvoldoende is — wanneer de zorgvraag complexer wordt dan wat een netwerk aankan, wanneer medische kennis noodzakelijk is — pas dan komt er iets professioneels bij.

Dit is geen pleidooi om de professionele zorg af te schaffen. Dat zou roekeloos zijn. Maar het gedachte-experiment helpt om te zien wat er verloren is gegaan in de opbouw van een sector die steeds groter, steeds gespecialiseerder, steeds meer het centrum werd van iets wat ooit organisch en gemeenschappelijk was.

De sector heeft goede dingen gebracht: expertise, veiligheid, continuïteit, rechtsbescherming voor kwetsbare mensen. Maar zij heeft ook iets afgenomen. De vanzelfsprekendheid van wederzijdse betrokkenheid. Het gevoel dat ouder worden een zaak van de gemeenschap is, niet van een instelling. Het besef dat zorg niet begint bij een indicatie, maar bij een relatie.

De onoplosbare spanning

Nu moet ik iets bekennen wat ik in mijn eerdere essay al aanstipte, maar wat hier scherper moet worden gezegd.

Ik ben bestuurder in het systeem. Niet aan de zijlijn, niet als criticus van buitenaf. Ik teken de zorgcontracten. Ik lever de IGJ-rapportages in. Ik voer de NZa-tarieven op in de begroting. En ik doe dat niet ondanks mijn overtuigingen, maar naast mijn overtuigingen — want de organisatie die ik bestuur heeft mensen in dienst, gebouwen in gebruik, cliënten die afhankelijk zijn van continuïteit.

Die spanning is niet oplosbaar. En het zou oneerlijk zijn om te doen alsof zij dat wel is.

Wat ik wel kan doen, is de spanning levend houden. Door in de bestuurskamer de taal van de leefwereld te introduceren naast de systeemtaal. Door te vragen: wat zou die zoon zeggen? Door bij elk nieuw initiatief te toetsen: vertrekken we hier vanuit het leven van mensen, of vanuit de logica van het aanbod? Door toe te geven wanneer ik merk dat ik de tweede logica volg, ook als ik de eerste bepleit.

Dat is wat ik trage moed noem. Niet de moed om het systeem te verlaten, maar de moed om erin te blijven en tegelijk de ongemakkelijke vragen te blijven stellen.

Wat de toekomst vraagt

Het ActiZ-document beschrijft 2035 alsof de transformatie al heeft plaatsgevonden. Ik begrijp die retorische keuze. Maar er is iets wat ontbreekt in dat beeld.

Niet de robots, niet de skillswallets, niet de wijknetwerken. Wat ontbreekt is de vraag vanuit wie we dat allemaal doen. De mensen die oud worden zijn in het document aanwezig als ontvangers van een betere toekomst, als cliënten met behoeften en netwerken, als variabelen in een capaciteitsvergelijking. Zij zijn zelden subject.

Mevrouw De Vries, 84 jaar, die elke ochtend zelf haar ontbijt wil maken — ook al duurt dat een uur — is geen zorgvraag. Zij is een mens met een ritueel dat haar dag structureert, dat haar trots geeft, dat haar herinnert aan wie zij is. Elke minuut die zij daarvoor de ruimte krijgt, is een minuut waarop het leven heeft gewonnen van het systeem.

De vraag die de sector zichzelf zou moeten stellen is niet: hoe maken we de zorg toekomstbestendig? De vraag is: hoe organiseren we de samenleving zo dat mensen het leven kunnen leven dat zij willen leven — ook in kwetsbaarheid, ook op hoge leeftijd, ook wanneer ze niet meer alles zelf kunnen? Dat is ouder worden op eigen wijze.

Dat is een andere vraag. En zij leidt tot andere antwoorden.

Wat dat vraagt van bestuurders en toezichthouders

In mijn essay Besturen voorbij de organisatie schreef ik dat de bestuurder niet langer de hoeder van de organisatie moet zijn, maar de drager van een maatschappelijke opgave. Die stelling houd ik staande. Maar ik wil haar hier aanscherpen.

Besturen voorbij de organisatie betekent niet dat de organisatie er niet toe doet. Zij doet er wel toe. Maar zij is instrument, niet doel. De continuïteit van de organisatie is een randvoorwaarde, geen opdracht. De opdracht is het leven van mensen.

Dat vraagt concreet iets van bestuurders en toezichthouders. Het vraagt dat we onze eigen taal bevragen. Dat we merken wanneer we spreken over mantelzorgers betrekken in plaats van zonen en dochters die er al zijn. Dat we vragen wie er ontbreekt aan tafel, wiens stem niet gehoord wordt, wiens leven niet als vertrekpunt dient.

En het vraagt dat we bereid zijn te zeggen: wij zijn niet het centrum. Het leven van mensen is het centrum. Wij sluiten aan.

De beweging Van Zorg Naar Leven, zoals wij die vanuit De Samentafel uitdragen, laat zien dat dit geen utopie is. Het begint niet met beleid of met een nieuw financieringsmodel. Het begint met anders kijken, anders luisteren, anders kiezen — in de bestuurskamer, aan de onderhandelingstafel, in het gesprek met een wethouder, in het gesprek met een zoon die er al was.

Slot — Een uitnodiging

Dit essay is geen verwijt aan ActiZ. Het is een reactie op een document dat ik serieus neem, juist omdat het de moeite waard is om erover in gesprek te gaan. De analyses kloppen. De urgentie is reëel. De bewegingen die beschreven worden bevatten waardevolle elementen.

Maar ik nodig ActiZ, en de sector als geheel, uit tot een verdere stap. Niet de vraag hoe organiseren wij de zorg, maar de vraag hoe leven mensen — en wat is daarin onze rol?

Dat klinkt misschien als een nuanceverschil. Het is een andere wereld.

In die andere wereld is de zoon geen mantelzorger die betrokken moet worden. Hij is een zoon die er al is, en die van professionals verwacht dat zij zich bescheiden en bekwaam voegen in het leven van zijn moeder.

In die andere wereld is het verpleeghuis niet een instelling met bewoners, maar een leefgemeenschap met mensen voor wie thuis wonen niet meer gaat — en die recht hebben op een leven dat er werkelijk toe doet; ouder worden op eigen wijze.

In die andere wereld is de bestuurder geen hoeder van de organisatie, maar een drager van het vertrouwen dat mensen stellen in de sector. Met alle ongemak, alle dilemma's en alle onoplosbare spanningen die dat met zich meebrengt.

De beweging Van Zorg Naar Leven is niet nieuw. Zij is zo oud als de menselijke behoefte aan gemeenschap. Wat nieuw is, is de urgentie. En misschien ook de moed die nodig is om haar serieus te nemen — niet als retoriek, maar als werkelijk vertrekpunt.

Die uitnodiging leg ik neer. Niet vanuit het weten, maar vanuit de vraag.

Over de auteur

Marco van Alderwegen is interim-bestuurder en toezichthouder in zorg en welzijn. Hij is mede-initiatiefnemer van De Samentafel (www.desamentafel.nl) en voortduwer van de beweging Van Zorg Naar Leven, waarin gezondheid en welzijn worden benaderd vanuit het dagelijks leven van mensen, hun relaties en hun gemeenschappen. Als bestuurslid van Stichting Sociale Benadering bouwt hij mee aan die noodzakelijke omwenteling. Zijn eerdere essay Besturen voorbij de organisatie (december 2025) vormt de directe voorloper van dit stuk.