

De wet van de papier-industrie

Waarom subsidies systematisch terechtkomen bij wie ze niet nodig heeft — en waarom de samenleving daar steeds verder door versteent

In de vorige editie beschreven we de wet van de moderne bank: krediet gaat naar wie het niet nodig heeft, wie het wel nodig heeft laten ze stikken. Dat is geen ongelukkig bijverschijnsel, het is de logische uitkomst van een systeem dat het verleden meet en de toekomst negeert.

Wat veel mensen niet onmiddellijk doorzien, is dat exact hetzelfde mechanisme werkt aan de andere kant van het geldspectrum — bij de subsidieverlening van de overheid en van fondsen. Daar is het zelfs nog perverser, want het geld is niet van de bank. Het is van iedereen. En het komt systematisch terecht bij wie het minst nodig heeft.

Dit artikel is editie 4 nummer 1. Het bouwt voort op het 7D-gevoelsmodel, de drie hersenlagen, en het besef dat institutionele beslissingen overal in de samenleving zijn verschoven van de onderste laag (gevoel, oordeel, antenne) naar de bovenste laag (regels, modellen, formulieren). Wat hier volgt, is dezelfde wet, maar dan zichtbaar gemaakt in het meest publieke geldcircuit dat we kennen.

De wet herhaalt zich

Subsidie gaat naar wie de tijd, de mensen en het geld heeft om de aanvraag goed te doen. Dat is per definitie wie het niet meer nodig heeft. Wie het wel nodig heeft — de startende ondernemer, het kleine bedrijf in moeilijkheden, de uitvinder met een idee maar zonder organisatie, de leraar met een nieuw lesconcept, de zorgverlener met een betere methode — heeft die tijd niet. Hij is aan het overleven, hij is aan het bouwen, hij is aan het werken. Hij kan geen drie maanden vrijmaken voor een aanvraag van honderd pagina's met bijlagen, evaluatiematrijces, impact-assessments en duurzaamheidsverklaringen. Hij valt af bij de eerste vraag.

En wie blijft over? Het grote bedrijf met een afdeling subsidies. De universiteit met een grant office. De stichting met drie fondsenwervers in dienst. De gemeente met een beleidsmedewerker speciaal voor Europese gelden. De consultant die voor twintig procent van het toegewezen bedrag het hele traject overneemt. Allemaal partijen die de aanvraag kunnen verzorgen omdat ze de overhead hebben. En allemaal partijen voor wie de subsidie marginaal is — handig, mooi meegenomen, maar niet bestaansafhankelijk.

Het filter is glashelder: hoe minder je het nodig hebt, hoe groter je kans. Hoe meer je het nodig hebt, hoe kleiner je kans. Wie het werkelijk nodig heeft, doet niet eens mee, want hij weet allang dat hij de aanvraag toch nooit rond krijgt.

Wat een subsidie zou moeten zijn

In de oorspronkelijke gedachte is een subsidie een hefboom. Een kleine duw die iets mogelijk maakt wat anders niet zou ontstaan. Iemand heeft een idee, een bewezen behoefte, een aanvang, en de samenleving zegt: hier, we helpen je over de drempel, want we geloven dat dit voor ons allemaal goed is.

Dat is geen geld voor wie het al heeft. Dat is geld voor wie het net niet heeft. Anders is het geen hefboom, dan is het een bonus voor zittende macht.

Het idee achter publieke subsidie is in essentie maatschappelijke moed: de samenleving zegt tegen iemand met een idee dat zich nog niet bewezen heeft, "wij geloven in je voldoende om je een duw te geven, ook als we niet zeker weten of het lukt". Dat is precies wat een gemeenschap voor haar leden kan doen wat een individu voor zichzelf niet kan. Het is een morele beslissing, geen technische.

Wat een subsidie nu is

Een subsidie is nu een prijs voor wie de procedure het best beheerst. Niet voor wie het idee heeft, niet voor wie het echt nodig heeft, maar voor wie de juiste formuleringen kent, de juiste consultants inhuurt, de juiste woorden gebruikt, de juiste vinkjes zet. Het is een wedstrijd in aanvraagschrijven, niet een wedstrijd in maatschappelijke waarde.

En die wedstrijd kost ondertussen zoveel dat een aanzienlijk deel van het subsidiegeld nooit bij iets werkelijks terechtkomt. Het wordt opgegeten door het schrijven van de aanvraag, de begeleiding van het traject, de rapportages tussentijds, de eindverantwoording, de audits, de evaluaties. Een subsidie van honderd-duizend euro kost over de hele levenscyclus al gauw zeventig of tachtigduizend

euro aan papierwerk — bij de aanvrager, bij de verstrekker, en bij de auditfirma's daartussen. Iedere betrokkene weet dit. Niemand kan het oplossen, want elk papier is op zich verdedigbaar.

De drie hersenlagen in de subsidieverlening

Op oergevoel-niveau zou de subsidiebeoordelaar voelen: heeft deze mens iets, gaat dit ergens heen, zit er ziel in. Dat zou de eerste filter moeten zijn. Hij is volledig afwezig.

Op zoogdierbrein-niveau zou er een relatie zijn — de beoordelaar zou de aanvrager kennen, zijn voorgeschiedenis, zijn omgeving, zijn ontwikkeling. Ook groten-deels weg. De aanvragen worden anoniem of half-anoniem beoordeeld, vaak door wisselende panels, vaak door mensen die de sector niet kennen.

Op mensenbrein-niveau staan alle vinkjes, criteria, KPI's, doelstellingen, evaluatiematrices, SMART-formuleringen, theory-of-change diagrammen. Dit slokt alles op. Dit is wat overblijft als je de andere twee lagen wegsnijdt: een formulier-fabriek die zichzelf voor beleid aanziet.

En hier is het verraderlijke: zonder de onderste twee lagen heeft de bovenste laag geen ankerpunt meer. De criteria worden steeds gedetailleerder, want elke onduidelijkheid moet juridisch worden afgedicht. De evaluaties worden steeds zwaarder, want elke besteding moet worden verantwoord. De aanvragen worden steeds langer, want elke vraag moet ondubbelzinnig worden beantwoord. Het systeem groeit onbepakt, want het heeft geen punt waar het zegt: hier is genoeg, vanaf hier vertrouwen we op oordeel.

Het patroon wordt steeds zichtbaarder

Wie ooit subsidie heeft aangevraagd voor iets werkelijk nieuws — niet voor zijn instituut, maar voor een idee — kent het. De vragen passen niet bij het idee. De velden vragen om gegevens die voor een nieuw initiatief niet bestaan. Het format dwingt je je idee te vertalen naar termen die het ontkrachten.

"Wat zijn uw meetbare doelstellingen na drie jaar?" — terwijl je in jaar één nog moet ontdekken of het idee überhaupt werkt.

"Hoeveel begunstigden bereikt u?" — terwijl je begunstigden pas ontstaan als het idee landt.

"Welke wetenschappelijke onderbouwing heeft uw aanpak?" — terwijl jouw aanpak juist nieuw is en dus geen literatuur kan hebben.

"Met welke partners werkt u samen?" — terwijl je nog geen netwerk hebt omdat je nog niet bestaat.

Wie deze vragen netjes beantwoordt, liegt. Niet uit kwade wil — uit noodzaak. Hij verzint cijfers die hij niet kan onderbouwen, beloften die hij niet kan nakomen, doelen die niets met het werkelijke voornemen te maken hebben. Hij speelt het spel, en als hij wint, mag hij zijn idee uitvoeren onder voortdurende rapportageplicht over de fictieve cijfers die hij heeft beloofd.

Wie deze vragen niet wil beantwoorden — omdat hij beseft dat het oneerlijk zou zijn — krijgt geen subsidie. De eerlijken vallen af. De handigen blijven over.

En zo wordt er een professionele klasse opgeleid die uitblinkt in het overtuigend invullen van vragen die niet kloppen. Dat is een hele beroepsgroep geworden. Subsidieconsultants. Grant writers. Beleidsadviseurs. Aanvraagspecialisten. Allemaal nuttig binnen het systeem, allemaal volkomen overbodig in een gezond systeem.

En zo wordt de hele cultuur scheef getrokken

Wanneer dit decennia doorgaat — en dat is wat er is gebeurd — krijg je een hele cultuur van organisaties die hebben geleerd het spel te spelen. Universiteiten waar een aanzienlijk deel van de afdeling bezig is met grants, niet met onderzoek. Goede doelen die meer geld besteden aan fondsenwerving dan aan hun doel. Cultuurinstellingen die meer rapporteren dan presteren. Onderzoekers die hun werk moeten herschrijven om in de mode van het moment te passen. Zorginstellingen die hun jaarverslagen schrijven voor de financier, niet voor de patiënt.

Wie hier niet aan meedoet, kan zijn werk niet meer doen. Wie er wel aan meedoet, doet zijn werk steeds minder, want de overhead vreet de inhoud op. En de overheid die de subsidies verstrekt, denkt oprecht dat ze beleid voert. Ze voert geen beleid. Ze financiert een papier-industrie. De papier-industrie heeft op zichzelf weer een papier-industrie nodig om haar eigen werking te verantwoorden, en dat houdt zo onbeperkt door.

De ondernemer die geen tijd heeft

Hier zit een fundamenteel punt dat in de hele discussie over subsidie zelden expliciet wordt gemaakt. De ondernemer die werkelijk vernieuwt, heeft per defini-

tie geen tijd voor subsidie-aanvragen. Hij is aan het bouwen. Hij is aan het verkopen. Hij is bezig met zijn klanten, zijn product, zijn mensen. Hij heeft geen afdeling, geen consultant, geen budget voor papierwerk. Hij doet alles zelf, en wat hij niet zelf kan, moet wachten.

Tegen de tijd dat hij groot genoeg is om een subsidieafdeling te onderhouden, heeft hij het geld niet meer nodig. Hij heeft eigen kasstroom. Hij heeft krediet. Hij heeft investeerders. De subsidie is nu een toetje bovenop het bestaan dat hij zonder die subsidie heeft opgebouwd.

Dus de subsidie helpt nooit bij ontstaan. Hij beloont alleen het bestaan. Wat een omkering is van wat hij zou moeten doen.

Hetzelfde geldt voor de eenling met een idee. De uitvinder in zijn werkplaats. De moeder die een buurthuis wil opzetten. De ex-leraar die een nieuwe onderwijsvorm wil testen. De arts die een betere praktijkmethode heeft. Allemaal mensen die wat zouden kunnen toevoegen, allemaal mensen voor wie het ondenkbaar is om drie maanden vrij te maken voor een aanvraag die ze waarschijnlijk niet winnen. Ze doen het niet. Ze proberen het niet eens. Het systeem heeft ze al voor de deur afgewezen.

Het filter werkt als klassen-mechanisme

Net als bij de bank werkt ook dit als een onzichtbare klassenfilter. Wie uit een omgeving komt waar mensen weten hoe subsidie werkt, hoe formulieren in te vullen, welke consultant te bellen, welk netwerk aan te boren — die maakt kans. Wie uit een omgeving komt waar dat onbekend is — een werkende familie, een immigrant, een autodidact, een eerste-generatie ondernemer — die maakt geen kans, niet omdat zijn idee slechter is, maar omdat hij de codes niet beheerst.

De subsidie versterkt dus de bestaande verdeling van wie meedoet en wie niet. Hij is een instrument van conservering, niet van vernieuwing. En hij wordt gefinancierd door de belasting van iedereen, inclusief degenen die hem nooit zullen ontvangen.

Hier ligt een politieke dimensie die zelden hardop wordt benoemd. Subsidie wordt vaak voorgesteld als een instrument van herverdeling, van solidariteit, van het ondersteunen van wie het moeilijk heeft. De praktijk is het tegenovergestelde: het is een herverdeling van onderaf naar bovenaf, van wie geen toegang heeft naar wie alle toegang al heeft. Het is regressief verkleed als progressief.

De ironie ten top

En dan komt de wrange ironie. De partijen die deze subsidies ontvangen — de gevestigde organisaties, de grote spelers, de subsidiebureaus — zijn ook degenen die het beleid vormgeven. Ze zitten in de commissies, ze schrijven de adviezen, ze evalueren de programma's. Zij beslissen mee over de criteria waaraan zij vervolgens als enige nog voldoen. Het systeem reproduceert zichzelf, want de winnaars van de huidige ronde zijn de ontwerpers van de volgende.

De buitenstaanders zien dit. De binnenstaanders zien het niet meer. Voor hen is dit gewoon hoe het werkt, hoe het hoort, hoe het altijd is geweest. De gedachte dat het ook anders zou kunnen, is voor hen ondenkbaar — zoals voor een vis water onzichtbaar is.

En wie als buitenstaander vraagtekens zet, krijgt te horen dat hij het systeem niet begrijpt. Dat er goede redenen zijn voor de procedures. Dat zonder die procedures fraude zou ontstaan. Dat de evaluaties nodig zijn voor de democratische controle. Allemaal verdedigingen die op zichzelf niet onjuist zijn, maar die samen een muur vormen die elk gesprek over de werkelijke vraag onmogelijk maakt: helpen we hiermee wie we zeggen te willen helpen, of helpen we vooral degenen die het systeem al beheersen?

De symmetrie met de bank

Het is exact dezelfde structuur. Twee schijnbaar verschillende instellingen — de private bank en de publieke overheid — komen via verschillende routes uit op precies hetzelfde mechanisme. Geld stroomt naar wie het verleden goed in kaart kan brengen, niet naar wie de toekomst kan maken. Beide hebben de antenne uitgeschakeld. Beide vertrouwen alleen nog op modellen en formulieren. Beide hebben de menselijke maat ingewisseld voor procedures die op papier rechtvaardig lijken en in de praktijk systematisch verkeerd uitpakken.

En dit is geen toeval. Het is dezelfde maatschappelijke beweging die in alle hoeken hetzelfde patroon produceert. De bovenste hersenlaag heeft over alle institutionele beslissingen heen genomen. De onderste laag heeft geen plek meer. Of het nu geld van aandeelhouders is of geld van burgers — de uitkomst is dezelfde scheefheid. De grote spelers worden groter, de kleine blijven klein, en wie er nog niet is, komt er ook niet meer in.

De stille kosten die niemand meet

Wat in geen enkele subsidie-evaluatie ooit wordt meegenomen, zijn de ideeën die niet zijn ontstaan omdat het systeem ze niet bereikt heeft. De projecten die niet zijn gestart omdat de oprichter geen tijd had voor papierwerk. De vernieuwingen die niet zijn gedaan omdat de juiste mensen al voor ze begonnen wisten dat ze het spel niet konden winnen.

Deze afwezige uitkomsten staan nergens in een jaarverslag. Ze bestaan niet als categorie. En toch zijn ze waarschijnlijk veel groter dan alles wat wel via subsidie tot stand is gekomen. We meten de zichtbare opbrengst van het systeem en negeren de onzichtbare verliezen. Op die manier kan elk systeem zichzelf succesvol noemen, ook als het de samenleving verarmt.

Dit is een algemeen principe: wat een institutie ontkent te zien, blijft buiten haar evaluaties. En wat buiten haar evaluaties blijft, hoeft niet te worden veranderd. Zo houdt elk systeem zichzelf in stand, ook als het zijn oorspronkelijke doel allang heeft verlaten.

Wat zou moeten

Een gezond subsidiesysteem zou klein zijn, snel, persoonlijk. Een commissie van mensen die de sector kennen. Een aanvraag van twee pagina's. Een gesprek van een uur. Een beslissing binnen een week. Een vertrouwen-op-voorhand met een controle-achteraf. Een acceptatie dat een deel van het geld verloren zal gaan aan ideeën die niet werken — want anders financier je alleen het bestaande.

Dit zou tien keer minder kosten en honderd keer meer opleveren. Het is technisch eenvoudig. Het is politiek onmogelijk. Want het zou betekenen dat de hele subsidie-industrie — de aanvraagschrijvers, de evaluatiebureaus, de auditfirma's, de consultants, de toezichthouders, de beleidsambtenaren die procedures verzinnen — overbodig wordt. En die industrie verdedigt zichzelf met hand en tand, want het is hun brood.

Dus blijft alles zoals het is. En blijft de wet van kracht: subsidie gaat naar wie hem niet nodig heeft. Krediet gaat naar wie het niet nodig heeft. Wie het wel nodig heeft, stikt — bij de overheid, bij de bank, overal.

De diepere vraag

Wat hier gebeurt, is meer dan een technisch probleem van slecht ingerichte regelingen. Het is een symptoom van een samenleving die het oordeel zelf heeft opgegeven. Wij durven niet meer iemand aan te kijken en te zeggen: "ja, ik geloof in jou, hier is het geld". Wij durven niet meer iemand af te wijzen zonder een formele procedure die ons beschermt tegen kritiek. Wij durven niet meer aansprakelijk te zijn voor onze eigen beslissingen.

En dus hebben we systemen gebouwd die voor ons beslissen. Modellen die de bank vrijwaren. Procedures die de subsidieambtenaar vrijwaren. Evaluatiematrices die de fondsbeheerder vrijwaren. Niemand neemt meer een werkelijke beslissing, want niemand mag meer aansprakelijk zijn. En het resultaat is een systeem dat niet meer kan beslissen — dat alleen nog kan herhalen wat het in het verleden heeft gedaan.

Dit is de prijs van angst. We hebben uit angst voor fouten een systeem gebouwd dat alleen nog grote fouten kan maken. De kleine, herstelbare fouten — een verkeerde beoordeling, een mislukt project — zijn weggepoetst. De grote, onherstelbare fout — een samenleving die niet meer vernieuwt — is wat ervoor in de plaats is gekomen.

Tot slot van editie 4, artikel 1

In de vorige editie hebben we het oergevoel beschreven, de drie hersenlagen, het 7D-model, en wat we kinderen aandoen in het onderwijs. Editie 4 begint waar editie 3 eindigde: bij de volwassen wereld waarin diezelfde kinderen later moeten functioneren. Bij de instituties die hen ontvangen. Bij de loketten waar ze om steun komen vragen.

Wat we daar zien, is geen ongelukkig toeval. Het is de logische uitkomst van een ontwikkelingstraject dat we generaties lang hebben doorlopen: het oergevoel uit het onderwijs persen, vervolgens de mensen zonder oergevoel selecteren voor leidende posities, en daarna systemen bouwen die het gebruik van oergevoel actief verbieden. Aan het eind van die keten staat de ondernemer die geen lening krijgt, het idee dat geen subsidie krijgt, de uitvinder die niet kan beginnen.

En staan wij allen, met zijn allen, in een samenleving die op papier perfect functioneert en in werkelijkheid stilstaat.

Wie dit ziet, weet ook waar de uitweg ligt. Niet bij een nieuwe regeling. Niet bij een nieuwe commissie. Niet bij een nieuw evaluatieformat. Maar bij het terug-

brengen van het oordeel — bij mensen die durven kijken, voelen, beslissen, en daarvoor aansprakelijk zijn. Bij organisaties die klein genoeg zijn om weer mens te kunnen zijn. Bij financiers, bestuurders, beoordelaars die hun eigen instrument durven gebruiken, ook als het systeem hen dat verbiedt.

Het kind van vier dat de kamer inloopt en in tien seconden weet wie er is — dat kind zou een betere subsidieverstrekker zijn dan een afdeling van vijftig beleidsmedewerkers. Het zou minder geld weggeven, en het zou meer bereiken. Dat is geen romantiek. Dat is rekenkunde, voor wie de werkelijke uitkomsten meet en niet alleen de zichtbare.

Dit is editie 4, artikel 1. Het bouwt voort op editie 3 ("De mens onder het ijs") en op de naslagwerken "Denkbasis 7D-gevoelsmodel", "Onderwijs en opvoeding in het AI-tijdperk", en het stuk "Het oergevoel in de beroepspraktijk". De serie wordt voortgezet op openvizier.org.