

Programmadirecteur Carola Koper  
verlaat Slachtofferhulp Nederland

# Groots denken, klein handelen

De lijst met nieuwe diensten die onder leiding van innovatiedirecteur Carola Koper is lang en indrukwekkend. Ze leverde meer dan ze had beloofd, altijd binnen budget en miste vrijwel geen deadline. Helaas gaat ze Slachtofferhulp Nederland verlaten. Tijd voor een openhartig afscheidsinterview.



Programmadirecteur Carola Koper

Wie met Carola Koper aan tafel zit, moet zich erop instellen af en toe een niet begrijpende blik te krijgen. "Snap je dat niet, écht niet?", verraadt die blik. Vaak heeft ze dan net een term genoemd die voor haar de normaalste zaak van de wereld is, terwijl anderen moeten gissen naar de exacte betekenis. 'Synthetiseren' bijvoorbeeld; op kunstmatige manier een verbinding maken tussen losstaande onderdelen. Dat is wat ze als programmadirecteur voortdurend doet. Vernieuwende inzichten rangschikken die op het eerste gezicht niets met elkaar te maken hebben, soms zelfs tegenstrijdig lijken te zijn, om ze daarna op zo'n manier aan elkaar te knopen dat er opeens de basis blijkt te liggen voor een nieuwe dienst van Slachtofferhulp Nederland (SHN). Een dienst waarvan iedereen zich achteraf afvraagt waarom die er niet eerder was.

Synthetiseren dus - voor de persoon in kwestie de normaalste zaak van de wereld, voor de leek een

goocheltruc die Carola achteloos uit de hoge hoed tovert. Een term ook die haar achtergrond als chemicus verraadt. Ooit promoveerde ze aan de Universiteit van Utrecht op het ontstaan van polycyclische aromatische koolwaterstoffen ofwel pak's: organische stoffen die ontstaan bij onvolledige verbranding. "Zeg maar het zwarte spul dat in je koekenpan ligt als je aardappelen hebt gebakken", vertelt ze. "Waarom je dat zou onderzoeken? Omdat het de grootste groep kankerverwekkende stoffen is die tegenwoordig bekend is."

### **"Weet je dat ik nog drugslabs heb opgerold?"**

Het is geen toevallig gekozen promotieonderwerp. Haar werkzame leven staat in het teken van maatschappelijke relevantie. "Ik wil iets doen wat ertoe doet. Dat kan ook bij een commerciële organisatie, al zal ik niet zo snel bij een bank gaan werken, maar op een of andere manier zijn commerciële organisaties nooit op mijn pad gekomen. Na mijn studie

ben ik voor het Nederlands Forensisch Instituut gaan werken. Weet je dat ik daar nog drugslabs heb opgerold door de datasets van grondstoffen te vergelijken? Bij overeenkomsten kun je bijvoorbeeld conclusies over producenten van xtc of andere soorten synthetische drugs trekken."



**"Ik wil iets doen  
wat ertoe doet."**

Toen ze in 2007 voor het NFI aan de slag ging, was dat een behoorlijk naar binnen gekeerde organisatie die de omslag naar buiten moest maken. "We wilden het forensische werk toegankelijker maken voor partners. Om dat te doen moesten we onze interne processen versnellen en eigenlijk nieuwe proposities ontwerpen. Het lab opengooien. >

- > Dat proces van verandering, op een nieuwe manier naar een bestaande organisatie kijken en vernieuwing creëren, dat intrigeerde me enorm.”

Niet verwonderlijk dat Carola bij Slachtofferhulp Nederland terecht kwam. Dat was in 2015 dringend op zoek naar een energieke verandermanager met aantoonbare ervaring. “Ik zag meteen gelijkenissen. Net als bij de NFI is SHN een organisatie die door waarden wordt gedreven. Mensen vinden hun werk belangrijk. Ze geloven in wat ze doen. Organisaties ook die met een enorme cultuuromslag bezig waren. Die zich minder naar binnen moesten richten en meer naar buiten. Maar ik zag ook de verschillen. Bij het NFI is alles geprotocolleerd, alles ligt vast. Logisch, want als medewerkers van het NFI een fout maken, wordt mogelijk een dader niet gepakt. Bij SHN willen medewerkers evenmin fouten maken, maar hier lag juist weinig vast. Dat zag ik wel als een uitdaging.”


### “De cliënt moet altijd het uitgangspunt zijn”

Toch had ze wel het vertrouwen om bij SHN een ingrijpende verandering in gang te kunnen zetten. “Er lag een visie die klopte. De organisatie wilde meer slachtoffers kunnen helpen en moest daarom toegankelijker worden. De enorme schat aan kennis en ervaring van slachtoffers moest ontsloten worden voor mensen die geen slachtofferhulp kregen, maar daar wel behoefte aan hadden. Hoe die mensen te bereiken – dáár moest de focus op komen te liggen. Om dat voor elkaar te krijgen, lag er een stevig budget. Daar kan je wel wat mee, dacht ik.”

Waar ze minder vertrouwen in had: het uitgewerkte organisatieplan dat ze er

in blauwdruk bij kreeg. “Innovatie op basis van een gewenste organisatie-structuur werkt niet. Dat dacht ik toen en weet ik nu. Veel beter en effectiever is te denken vanuit de cliënt. Die moet altijd het uitgangspunt zijn. Het organisatiemodel volgt dan vanzelf. Ik herinner me dat we een projectleider tweedelijns dienstverlening moesten werven. Op dat moment hadden we nog geen idee of er zoiets als een ‘tweede lijn’ moest komen.”

---



**“De cliënt moet altijd het uitgangspunt zijn. Het organisatiemodel volgt dan vanzelf.”**

---

Het schetst een dilemma waar veel vernieuwingsprogramma's mee te maken hebben: ze moeten concreet genoeg zijn om bestuurders, stakeholders en geldschieters te overtuigen, maar tegelijkertijd genoeg ruimte bieden om een andere richting in te slaan als blijkt dat er elders meer te halen valt. “Dat is inderdaad een uitdaging”, zegt Carola. “Je moet groot durven denken. Je hebt een visie, een toekomstperspectief nodig dat het hart raakt. Maar het pad naar het bereiken van die grootse doelen moet je niet minutieus vastleggen. Bij onze programma's hebben we periodes gekend waarin we eigenlijk niet goed wisten welke richting we op moesten gaan. Bestuurders worden daar nerveus van. Begrijpelijk, want de rekeningen komen gewoon binnen. Innovatie is *risky business*. Garanties op succes zijn vooraf niet te geven. Maar ik weet dat het geen zin heeft om dan elke dag het team op de huid

zitten, te vragen of ze al wat hebben, of ze voor het directieoverleg van overmorgen even een groots en baanbrekend idee kunnen leveren. Echte vernieuwingen kosten tijd. Die moet je bij het begin van een innovatieprogramma nemen, durven nemen. Die tijd haal je later dubbel en dwars weer in.”

Om vertrouwen te krijgen, is verbinding maken essentieel. “Op dat punt heb ik een ontwikkeling doorgemaakt”, zegt ze. “Aanvankelijk legde ik problemen pas op tafel als ik zelf de oplossing zag. Maar dat is onwerkbaar. Het is ondoenlijk overal een antwoord op te hebben. Je moet het ongemak dragen het antwoord niet te kennen. Ik ben het gaan omdraaien: ik probeer juist hypertransparant te zijn, ook uit te spreken wat ik niet weet en duidelijk aan te geven wat we niet gaan doen. Dat schept heldere verwachtingen. Stakeholders kunnen niet ontevreden zijn over iets waarvan je gezegd hebt dat je het niet gaat leveren. Zo maak je je eigen leven ook een stuk plezieriger. Het schept ook vertrouwen. Als ik vragen durf te stellen, durven anderen dat ook. Bestuurders bijvoorbeeld, waarop hun zorgen helder worden, maar ook teamleden. In een situatie waarin alles - of bijna alles - gezegd kan worden, wordt samenwerken veel hechter en intensiever.”

Terugblikkend kan ik wel zeggen dat de samenwerking tussen ons team en de mensen uit de reguliere organisatie steeds beter is geworden. Die aansluiting is nodig ook om innovaties een duurzaam karakter te geven.” CAI mail, webcare, de website, de online community, een nieuw dienstenkader, een compleet vernieuwd CMS, de persoonlijke omgeving voor cliënten, het ketenbreed slachtofferportaal – de

lijst met nieuwe diensten die SHN tijdens vijf jaar vernieuwen introduceerde, is lang. En er komt nog meer aan nu het programma Mens als Maat in een fase komt waarin de eerste diensten van de band gaan rollen. Wat te denken van een platform voor professionals of een community voor helpers?

“Geen van die diensten stond op de wenslijst toen ik hier vijf jaar geleden begon”, zegt Carola. “Dat toont wat mij betreft aan dat je je vooraf niet volledig moet vastleggen. Dat dwingt je in bepaalde kaders te denken, terwijl je pas echt creatief bent als je vrijuit mag fantaseren. Daarom is het ook zo belangrijk dat je in een veilige omgeving werkt. Het is evident dat je bij dit soort programma’s af en toe een uitglijder maakt. Fouten maken mag, niet leren van fouten niet. En als je ze maakt, dan het liefst in het begin van een innovatieprogramma. Dat scheelt veel tijd en geld.”

### **“Sommige mensen bloeien op bij chaos, anderen gaan ten onder”**

Het brengt haar op een ander punt: de manier van werken. Wie de teams van de programma’s *Reiken & Raken 2.0* en *Mens als Maat* een beetje heeft gevolgd, heeft gezien dat de teamleden bijna voortdurend bezig zijn met het nemen van kleine stapjes. Een bewuste aanpak, vertelt Carola. “Als je echt de eindgebruiker centraal wil stellen, moet je die eindgebruiker ook in je aanpak betrekken. Dat kan op veel verschillende manieren: interviews afnemen, prototypes testen, werken op basis van co-creatie. Je moet in ieder geval naar buiten, het gebouw uit. Al je aannames moet je valideren, het liefst in kleine

experimenten. Je leert van wat niet werkt. Wat wel werkt, gebruik je en ontwikkel je door in nieuwe ontwerpen. Kleine stapjes volgens de lean startup methode. Wie veel kleine stappen zet, legt uiteindelijk ook een grote afstand af.”



## **“Het gaat echt om de juiste mens op de juiste plek.”**

Niet iedereen gedijt in zo’n omgeving, heeft ze gemerkt. “Er is altijd een bepaalde mate van onzekerheid. Maak je wel de juiste aannames? Sla je de juiste richting in? In tegenstelling tot bij een reguliere organisatie bestaan er bij een vernieuwingsprogramma weinig kaders. Sommige mensen bloeien op bij chaos, anderen gaan ten onder. Het lastige van personeelsbeleid bij innovatie is dat je voor verschillende fases verschillende mensen nodig hebt. Conceptuele denkers in de opstartfase, de mensen die in grootse oplossingen durven denken zonder zich om details te bekommeren. Creatieve mensen die deze gedachten een slinger geven en in proposities uitwerken. En dan de mensen die alles tot in het kleinste detail uitvoeren. Developers bijvoorbeeld hebben juist wel een kader nodig om goed werk te kunnen leveren. Gedurende al die fases moet je bovendien mensen hebben die voor energie zorgen. Het gaat echt om de juiste mens op de juiste plek, naast een teamproces gericht op samenwerking. Durven toegeven dat je fouten maakt,

# **Koper-uitspraken**

“Snap je dat niet, écht niet?”

“Je moet het ongemak dragen het antwoord niet te kennen”

“Wie veel kleine stappen zet, legt uiteindelijk ook een grote afstand af”

“Stakeholders kunnen niet ontevreden zijn over iets waarvan je gezegd hebt dat je het niet gaat leveren”

“Je moet groots durven denken. Je hebt een visie, een toekomstperspectief nodig dat het hart raakt. Maar het pad naar het bereiken van die grootste doelen moet je niet minutieus vastleggen”

“Fouten maken mag, niet leren van fouten niet”

- > het niet weet en dan samen naar oplossingen zoekt.”

Terugblikkend op 2015, de start van het eerste innovatieprogramma van Slachtofferhulp Nederland, stond de organisatie er niet heel goed voor. Met uitbreiding van hun rechten was de positie van slachtoffers versterkt. Maar terwijl zij zich opmaakten hun positie op te eisen, bleek dat de organisatie die hen moest bijstaan om die nieuwe rechten uit te oefenen, niet was meegegroeid. De wereld was veranderd, maar Slachtofferhulp Nederland was niet mee veranderd.



**“Ook in periodes van minder voorspoed moet je stevig op je benen staan.”**

SHN bereikte veel slachtoffers niet omdat buitenstaanders niet wisten wat er eigenlijk te halen viel. De lange lijst aan innovaties laat dan ook niet alleen zien dat er in vijf jaar tijd keihard is gewerkt, het illustreert ook dat er sprake was van groot achterstallig onderhoud. Hoe staat Slachtofferhulp Nederland er volgens Carola nu

voor? “We zijn een stuk toegankelijker geworden. Cliënten kunnen ons nu op veel meer manieren bereiken. De cijfers laten zien dan ze dat ook doen. Daarnaast is er aan het imago gewerkt. Er is een nieuw logo, met ‘Vandaag verder’ is er een focus op de veerkracht van de cliënt en SHN is echt een partij in de strafrechtketen geworden. Tegelijkertijd zie je dat bij een crisis zoals we die nu hebben de slachtofferrechten als eerste ter discussie wordt gesteld. De lockdown was amper afgekondigd en slachtoffers waren niet meer welkom in de rechtbank. Zonder overleg kondigt de rechtspraak zo’n maatregel af. Dat betekent dat SHN nog niet klaar is en zich de komende tijd verder moet ontwikkelen. Ook in periodes van minder voorspoed moet je stevig op je benen staan en opkomen voor de belangen van slachtoffers.”

**“Er gaat te veel energie verloren. Doodzonde”**

“In mijn ogen is er nog zoveel meer mogelijk. Er is hier veel potentieel, maar een groot deel daarvan wordt niet benut. Zoveel collega’s die worden gedreven door cliënten, die vooruit willen, die meteen enthousiast worden als ze nieuwe plannen bedenken voor cliënten of ideeën uitwerken. Alleen hebben we het intern te weinig over die cliënten. Zouden we dat wel meer doen, dan komt er veel meer energie vrij. Daarvan

ben ik overtuigd. Die energie gaat nu verloren omdat we het vaak over randzaken hebben. Doodzonde. Het is echt tijd voor een cultuuromslag.”



**“Slachtoffers zijn niet zielig, juist vaak enorm sterk. Dat beeld moeten we veel meer benadrukken.”**

Er moet haar nog iets anders van het hart: het beeld van slachtoffers. “In de jaren dat ik hier rondloop heb ik heel wat slachtoffers en nabestaanden gesproken. Vooral de enorme veerkracht van die mensen is mij bijgebleven.

De meeste slachtoffers zijn mensen die een ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt, tijdens een moeilijke periode steun nodig hadden, maar daarna weer bewonderenswaardig zijn opgekrabbeld. Ik vind dat we dat beeld veel meer moeten benadrukken in plaats van het slachtofferschap in campagnes te benadrukken. Ze zijn niet zielig, juist vaak enorm sterk.” Dan, bijna verontschuldigend: “Snap je wat ik bedoel?”