

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Anders vasthouden

Vanuit het bestaande voorzieningenaanbod van instellingen geredeneerd zal de decentralisatie nooit de beoogde doelen kunnen bereiken. Alleen startend vanuit de bedoeling die aansluiting zoekt bij de leefwereld van mensen zijn duurzame verbeteringen van kwaliteit van leven mogelijk met inzet van minder professionals. We moeten kiezen voor een radicaal omgekeerd perspectief, en er voldoende tijd voor uittrekken om dit nieuwe perspectief in te oefenen.

door Marius Buiting De auteur is directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Hij was ook betrokken bij de boeken *Verdraaide Organisaties* en *Anders Vasthouden* van Wouter Hart.

Recent las ik de interviewbundel *Vijf jaar lokaal sociaal domein*.¹ De samenstellers, Jasper Loots en Piet-Hein Peeters, spraken met de architecten, beleidsmakers en uitvoerders van de transitie in het sociaal domein.² Het moge duidelijk zijn dat een aantal principes en uitgangspunten van destijds nog steeds overeind staat, maar de praktijk bleek weerbarstiger. De indruk die blijft, is die van het halfvolle of halflege glas – afhankelijk van degene die terugblijkt. Ook is er één gemene deler: we kunnen niet meer terug, en dat zouden we ook niet moeten willen.

In de wind geslagen waarheden

Laat ik mijn beschouwing over ‘Hoe nu verder?’ beginnen met een aantal waarheden als een koe die toch ook bij deze transitie/transformatie weer in de wind geslagen zijn:

1. Een échte transformatie is een diep en traag proces. Als je denkt dat te kunnen versnellen, kom je bedrogen uit: hardlopers zijn doodlopers. In casu zal een echte transformatie eerder vijftien dan vijf jaar duren.
2. Ook al zijn de principes helder en goedbedoeld, en meerdere malen gecommuniceerd, dat wil nog niet zeggen dat ze begrepen dan wel vertaald worden door de diverse betrokkenen. Wanneer uitkomsten niet positief blijken, kan het aan het gereedschap liggen, maar ook aan de timmerman. Of in lijn met die metafoer: wanneer we van de spijker op de schroef overgaan, maar de timmerman de hamer blijft hanteren, is het wel erg gemakkelijk te zeggen dat de schroef niet deugt.
3. Als het mogelijk zou zijn om alle ongeveer 350 Nederlandse gemeentes door een transitieprestatie meting in een rangorde te plaatsen, dan voorspel ik u dat daar min of meer een normale verdeling uitkomt: enkele voorlopers die als het ware fluitend over de streep zijn gewandeld, een langgerekt peloton van volgenden,

en een aantal gemeentes waarbij de transitie desastreuze financiële consequenties heeft en/of waar de burger zelfs slechter af is dan voorheen.

Ik zal verderop nog terugkomen op het eerste en het derde punt, maar probeer vooral ook wat verder in te kleuren hoe we in mijn oordeel over de richting die we zijn ingeslagen onderscheid kunnen zien in de timmerman en diens gereedschap.

Als we de uitgangspunten van de decentralisaties terughalen, komen we op de volgende leidende principes uit: (1) aansluiten bij noden van burgers; (2) inspelen op individuele vraagstukken; (3) een trouwe hulpverlener die blijft meelopen en zo nodig aanvullende expertise betreft in plaats van doorverwijst; (4) gebruikmaken van de eigen kracht van cliënt, naasten en burgers; (5) geen verlammende bureaucratie, dus denken vanuit de bedoeling en níét vanuit systeemwerklijkheden zoals financiële kaders, institutionele en stelselschotten en professionele standaarden. Vanuit deze uitgangspunten schets ik nu de ‘vernieuwing’ in de praktijk aan de hand van een voorbeeld.

Een voorbeeld

Een jongen van 17 jaar was sinds zijn elfde levensjaar op meer dan tien verschillende gezinsvervangende plekken geweest. Wanneer de jongen daarover vertelt aan een zaal vol vertegenwoordigers uit het jeugd domein, klinkt een

enorme boosheid door in zijn stem. Hij vertelt hoezeer hij zich niet gehoord of gezien heeft gevoeld; hoe hij zich steeds moest voegen naar de gewoonten en overtuigingen van de plekken waar hij kwam;

We moeten denken vanuit de bedoeling en niet vanuit systeemwerklijkheden

hoe hij daardoor steeds verder kwam vast te zitten.

Sinds een klein halfjaar is hij in een project van de gemeente gekoppeld aan een ervaringsdeskundige, en ook deze is in de zaal aanwezig. De hele toon en houding van de jongen verandert, en hij spreekt met een enorme dankbaarheid over deze ervaringsdeskundige, door wie hij zich gezien en gehoord voelt. Ze zijn samen bezig om hem van zijn verslaving af te krijgen en om hem zijn schoolopleiding weer te laten oppakken, maar belangrijker is dat hij voor het eerst een basis heeft waarop hij een positieve toekomst kan bouwen.

Mijn punt is dat er enorm veel van dit soort voorbeelden zijn en dat de doorbraak steeds dezelfde is: alle principes van de decentralisatie kun je óf bezien vanuit de scope van de bestaande jeugdvoorziening, óf vanuit (in dit geval) de jongen – en de uitkomsten zullen totaal verschillend zijn.

Niets ten nadele van de professionals in die jeugdinstanties, maar wanneer zij binnen de scope van hun organisatie de jongen centraal zetten, deze vragen te participeren en de bureaucratie proberen terug te dringen, komen ze nooit op het punt waar de ervaringsdeskundige wél kwam. In het maatschappelijk oordeel over deze werkwijze zullen al deze organisaties het goed hebben gedaan, want hun processen zijn doelmatig en rechtmatig ingericht, maar misschien zijn het juist wel de doelmatigheid en de rechtmatigheid die maken dat niemand de rust neemt om echt

naast de jongen te gaan staan. Precies dat was ook de conclusie van de gemeente: bij de zoektocht naar een ervaringsdeskundige hadden ze heel lang de tijd genomen om de juiste klik te vinden. En juist die traagheid bleek de sleutel tot veel betere oplossingen tegen veel lagere maatschappelijke kosten.

De rode draad in dit en vele andere voorbeelden moge duidelijk zijn: de uitgangspunten van de decentralisaties kunnen we snel implementeren. We creëren wijkteams en geven ze als opdracht om via de keukentafelgesprekken op zoek te gaan naar wat iemand nodig heeft. In de praktijk blijkt echter dat de wijkteams weliswaar echt luisteren, maar dan wel met het filter van het bestaande aanbod: ‘Wat hoor ik de ander zeggen dat past binnen wat we hebben?’ We gaan bijvoorbeeld bij een aantal bewoners thuis de post openmaken om hun administratie te ordenen. Dat kost veel tijd en geld.

Wanneer we het perspectief omdraaien en even uitzoomen, zouden we zien dat het veel logischer is om deze mensen uit te nodigen om iedere dinsdagochtend in het buurtcentrum te komen, waar dan een kop koffie op tafel wordt gezet en er gezamenlijk wordt gewerkt aan het afhandelen van de post. Dat is niet alleen veel goedkoper, maar blijkt in de praktijk ook veel beter te werken. Vaak zijn er positieve bijeffecten: de bewoners helpen elkaar, en er kunnen ook andere dingen aan de orde komen.³

Een hoopvolle blik vooruit

Het mooie van de tijd waarin we nu zitten is dat we op steeds meer plekken echt goede voorbeelden tegenkomen; soms opgezet vanuit de gemeenten of sociale partners, soms ook juist vanuit de mensen in de wijken zelf. We zien dan hoe simpel en effectief zorgen voor en met elkaar kan zijn.

Laten we deze voorbeelden vieren, en laten we ze in het licht zetten. Laten we vanuit de gemeenteraden niet meer vragen of en welke voorzieningen zijn afgenomen, maar laten we vragen naar de verhalen over hoe het lukt om daadwerkelijk steeds meer door de ogen van de bewoners te kijken. Hoe het lukt om steeds meer mensen betrokken te krijgen. Laten we vragen naar voorbeelden van collectief leren en organisatieoverstijgend werken. Anders gezegd: laten we ook in onze sturing en verantwoording verwijzen naar de leidende principes van de decentralisaties, en daarin een cultuur aanmoedigen waarin we elke dag bereid zijn verbeteringen aan te brengen door te leren van andere good practices of van casuïstiek die in de aanpak die we bedacht hadden onvoldoende tot haar recht komt. Wat zijn de mechanismen die maken dat geld goed besteed wordt? En hoe zijn we daar dan dit jaar beter in geworden? Wat zijn dure en weinig effectieve aanpakken, en hoe durven we die los te laten?

Laten we daarin bovendien accepteren dat iedere gemeente, iedere organisatie, iedere professional en iedere Nederlander daarin een ander ontwikkeltempo heeft. De ontwikkeling gaat niet sneller door er druk op te zetten. Door de omvang van de veranderingen waar we mee bezig zijn, hebben die tijd nodig. Ook hebben ze wijze bestuurders nodig die mensen blijven prikkelen om de lastige perspectiefwisseling te maken waar het werkelijk om gaat: professionals of organisaties moeten niet

De ontwikkeling gaat niet sneller door er druk op te zetten

proberen de bewoner, de leerling, de cliënt of de wijk te modeleren naar hun eigen aanbod, maar zich afvragen hoe de bewoner, de leerling, de cliënt of de wijk werkelijk het vertrekpunt wordt van de opgave die deze professionals of organisaties zich stellen.

Resumerend

1. Trek voor de voortschrijdende transformatie zaken nog zeker tien jaar uit. En werk in die tien jaar gestaag aan het versterken van de saamhorigheid, van elke buurt of buurtschap in Nederland. Werk aan een op de buurt afgestemde infrastructuur voor wonen, welzijn en zorg, en heb het lef om daarbij de ‘heilige huisjes’ van verschotte financiering en professionele en instituutbelangen te verlaten. Creëer daarbij ook ‘nieuwe taal’; spreek bijvoorbeeld niet langer van ‘huisarts’ of ‘GGD-arts’, maar van ‘wijkarts’. Zorg voor regionaal of landelijk gecoördineerde expertisecentra, en harmoniseer daarbij de regiogrenzen in ieder geval op de terreinen van wonen, welzijn, zorg, participatie en verduurzaming.
2. De principes van burgerkracht en gepersonaliseerde aansluitende ondersteuning kunnen alleen dan het nieuwe normaal worden als ze begrepen en inge oefend worden door alle burgers, cliënten, professionals en ondersteunende diensten. Dit vereist een radicale doordenking vanuit de bedoeling en de eerder aangegeven leidende principes in opleidingen en ICT- en verantwoordingsystemen. We zullen ons in die nieuwe praktijken vele jaren moeten oefenen. Daarbij mogen fouten gemaakt worden, zolang iedere speler zich maar laat aanspreken op de leidende principes.
3. Bestudeer de voorlopers, en laat iedereen die nog niet zover is kijken naar wat die voorlopers anders of al beter doen. Onderzoek daarbij met name op welke concrete problematiek zij beter hebben aangesloten, en leer niet alleen van de oplossing, maar ook van de weg daarnaartoe. Doe dit vooral ook door in andere werkelijkheden te gaan kijken. Papier is namelijk geduldig, maar juist dialoog met de belanghebbenden in het concrete geval kunnen leerprocessen in gang zetten. Doe aan vroegsignalering wanneer (delen van) gemeentes onvoldoende grip hebben op inhoudelijke opgaven of financiën. Als je gemeentes al zou kunnen vergelijken, zou er altijd een normale verdeling blijven. Zet daarom in op een permanente rechtsverschuiving van de curve. Dat wil zeggen dat iedereen bij zichzelf op zoek gaat naar wat voor hem of haar een passende verbetering is. Als iedereen, van koploper tot hekkensluiter, werkt aan zijn eigen verbetering, zal vanzelf de hele curve opschuiven. Daarbij zou ‘met minder inzet van professionals steeds meer toegevoegde waarde creëren voor een duurzaam gelukkig, gezond en zinvol leven’ de nieuwe nationale sport mogen worden.

1 Jasper Loots en Piet-Hein Peeters, *Vijf jaar lokaal sociaal domein. Veel gedaan, te weinig bereikt*. Soest: Boekscout, 2020.

2 Onder de geïnterviewden waren Evelien Tonkens, Erik Dannenberg en Janny Bakker, die ook bijdroegen aan dit nummer van CDV.

3 Zie ook: Wouter Hart (in ontmoeting met Marius Buiting en Ruud Klarenbeek), *Anders Vasthouden. 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Deventer: Management Impact.