

Impressie Algemene Bijeenkomst NDSB 12 april 2019

Onder de balken van een sfeervolle ruimte in Hotel Karel V in de Utrechtse binnenstad hebben we ons gebogen over 'Sturen met kwaliteit in het Sociale Domein'. Dit overkoepelende thema kwam vanuit verschillende invalshoeken aan bod: Inzicht gedreven sturen, werken aan de kwaliteit van het sturen en sturen op toegang. (Zie ook het programma).

Inzicht gedreven sturen

Na een korte introductie van dagvoorzitter Monique Peltenburg over het waarom van het overkoepelende thema van de dag start Pieter-Jan van Delden van de Universiteit van Tilburg en AEF zijn verhaal. Hij maakt ons deelgenoot van de inzichten die zijn onderzoek naar participatie van meest kwetsbaren hem opgeleverd hebben. Bij deze mensen zie je een stapeling van problemen wat vervolgens leidt tot sociaal isolement en daardoor afname van de kwaliteit van leven. We weten dat participatie helend is, we zien ook dat er veel goeie dingen gebeuren, gericht op inclusiviteit en herstel, maar we weten nog niet hoe we bij deze populatie komen en hoe we participatie populatiebreed kunnen organiseren. Van Delden stelt voor nu twee hoofdvragen:

1. Hoe ziet de leefwereld van deze mensen er uit?
2. Hoe sturen we daar dan op?

Verdiepen in de leefwereld

Van Delden schetst drie typen van isolement, nl. individueel maatschappelijk, collectief maatschappelijk en maatschappelijk en persoonlijk isolement met daarbij behorende typerende omstandigheden en handelingsperspectieven. Mensen die onder het laatste type vallen, hebben nauwelijks meer een persoonlijk netwerk en hebben vaak een grondhouding van 'Ik red het wel in mijn eentje'. Dit leidt dan tot dubbel isolement. Analyse van het participatieaanbod voor mensen met ernstig psychische aandoeningen in de wijk Oud Charlois laat zien dat slechts twee van de 94 activiteiten geen drempels opwerpen. Dit is een dramatische uitkomst, als je weet dat deze groep grote moeite heeft met drempels als afstand, geld, discipline.

Van Delden benoemt een aantal belemmeringen voor deelname aan participatie. Behalve de drempels bij het meeste aanbod zijn dat onder andere de beperkte kracht, kwaliteit en continuïteit van burgerinitiatieven en de afstand van instellingen/professionals ten opzichte van de samenleving en burgerinitiatieven. Deze belemmeringen kun je overwinnen volgens Van Delden door een aantal dynamische principes te hanteren, zoals zorgen voor een divers aanbod, in kleine groepen en met meer onderlinge samenhang. (zie ppp 'Inzicht-gedreven sturen op participatie van meest kwetsbaren', sheet 8: De Participatie-arena)

Hoe sturen we daar dan op?

Het vraagt van gemeenten *te sturen op stabiliteit en op dynamiek om een participatie-arena te realiseren. Het vraagt ook anders kijken: niet meer zozeer in termen van aanbod, maar van samenhang, bezien vanuit de leefwereld van deze zeer kwetsbare mensen.* Wanneer je zorgt voor een relatie tussen de verschillende activiteiten, vereenvoudig je het maken van een nieuwe stap. Uit de grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp, haalt Van Delden het onderzoek van Grimt (2008) aan 'Wicked problems, clumsy solutions', waarin een mix van oplossingen voorgesteld wordt in sturingsvormen op het gebied van opdrachten, ondernemerschap en samenwerking. Onderzoek van acht zorgnetwerken in VK/NHS in relatie tot deze 'venijnige problemen' toont aan dat vooral horizontale sturing werkt, met kleine teams, een koppeling tussen uitvoerende en beleidsprofessionals en een mix van managementstijlen.

Aan de hand van verschillende voorbeelden laat Van Delden zien hoe je burgers meer kunt betrekken

bij de sturing zodat zij acteren op alle niveaus, hoe je kunt toewerken naar een gezamenlijk uitvoeringsprogramma en hoe je energieën van alle partijen kunt genereren.

Volgens Van Delden beschikken we over alle bouwstenen om participatie van de meest kwetsbaren te realiseren en is het de kunst om deze bouwstenen nu te verbinden. Dat vraagt van gemeenten een robuuste ambitie met denken in termijnen van vijf tot tien jaar en stevige samenwerking tussen alle partijen en professionals in het Sociale Domein.

Aanwezigen hebben ademloos geluisterd naar dit aansprekende verhaal over herkenbare vraagstukken. Het centraal stellen van de leefwereld biedt nieuwe perspectieven om participatie anders te organiseren en de uitkomsten van het onderzoek bieden concrete oplossingsrichtingen hiervoor.

Werken aan de kwaliteit van het sturen

Patrick Tazelaar (Significant) en Anouk op het Veld (AEF) nemen het stokje over. Zij geven een toelichting op de idee achter en de werkwijze van de 'peerreviews' en presenteren vervolgens de oogst van de peerreviews onder de noemer 'Werken aan de kwaliteit van het sturen' middels een bloemlezing uit de verschillende sessies in verschillende gemeenten.

Peerreviews

Onder vaak grote politiek-bestuurlijke druk zoeken gemeenten naar concrete handvatten om grip te krijgen op het sturen met kwaliteit, gegeven de tekorten. De focus ligt daarbij op het vergroten van de effectiviteit van hun sturingskracht. Gemeenten willen zowel (financieel) in control zijn als werken aan de beoogde transformatie. De bedoeling, recht doen aan wat kwetsbaren nodig hebben, dreigt daarmee in de knel te komen. Middels peerreviews zijn een flinke groep gemeenten een traject ingegaan om van en met elkaar te leren op het gebied van de kwaliteit van het sturen door elkaar een kijkje in de keuken te bieden. Tazelaar licht de gekozen werkwijze toe. In kleine groepen, met een mix van directeuren en 2/3 adviseurs en controllers van een paar gemeenten, reflecteren deelnemers op een dilemma, aangedragen door één gemeente. Deze gemeente heeft dit dilemma voorafgaand aan de bijeenkomst uitvoerig voorbereid. Deelnemende gemeenten gaven aan dat alleen al de voorbereiding van dit verhaal hen nieuwe inzichten verschafte over hoe ze het eigenlijk doen. De avond start met een gezamenlijke maaltijd, hetgeen bijdraagt aan een open sfeer in het gesprek dat daarop volgt. Door het format van de bijeenkomst met een aantal vaste elementen, lukt het om in een bijeenkomst de 'echte' vraag scherp te krijgen (soms het vraagstuk achter de vraag) en concrete adviezen te formuleren. Door dit soort bijeenkomsten kijken deelnemers met enige afstand naar hun dagelijkse praktijk kijken en doen nieuwe inzichten op.

Oogst

Op het Veld benoemt een aantal patronen dat ze ziet terugkomen vanuit de verschillende sessies die nu hebben plaatsgevonden. Zo worstelen alle gemeenten met de vraag hoe ze de transformatie kunnen realiseren als ze tegelijkertijd te maken hebben met permanente enorme financiële tekorten. Zij vragen zich af hoe ze blijvend de bedoeling voorop kunnen stellen en oog kunnen houden voor de transformatie. In gesprek met elkaar is het prettig te ervaren voor deelnemers dat er sprake is van gedeelde smart en dat in de diepgaande interactie vanuit de eigen aanpak ook weer nieuwe inzichten worden opgedaan. Transformatie kost ook echt tijd, dat besef is er ook. Zo sprak Van Delden eerder op de ochtend over een termijn van vijf tot tien jaar om veranderingen te realiseren. Die tijd hebben we eigenlijk niet, toch zou het mooi zijn als gemeenten zichzelf wat meer tijd gunnen.

Een paar voorbeelden

In het eerste peerreview stond Zwolle centraal. Een grote sociale stad die er graag voor iedereen wilde zijn. De vraag naar zorg leek steeds groter te worden tegelijk met oplopende financiële tekorten en daarmee toenemende druk op het fysieke domein als gevolg. De wijze waarop geopereerd wordt in het sociaal domein, zorg voor iedereen en maximale keuzevrijheid, zou uiteindelijk gaan leiden tot verschraling. Tijdens de peerreview heeft Zwolle samen met de deelnemers daarom verkend hoe ze een nieuwe invulling aan het begrip sociaal konden geven gegeven de budgettaire kaders. Vandaaruit hebben ze prioriteiten gesteld voor het veranderproces en er tevens voor gekozen aanbieders mede verantwoordelijk te maken voor de opgaven en de budgettaire kaders.

Ook Rotterdam is enthousiast over hun ervaring met de peerreviews. Zowel de voorbereiding als de uitvoering hebben bijgedragen aan het formuleren van het echte vraagstuk en een verbreding van de blik in domein en tijd: de transformatie gaat niet alleen over het sociaal domein, maar ook over wonen en andere domeinen en vraagt om strategie voor zowel de korte als de lange termijn. Ook de peerreviews waarin Almere, Utrecht en Amersfoort centraal stonden, hebben geleid tot mooie en soms spannende inzichten. Alle deelnemers van de peerreviews zijn enthousiast over deze vorm van leren en reflecteren. Dat valt te beluisteren tijdens de presentaties en de levendige gesprekken die daarop volgen.

Tenslotte staan Tazelaar en Op het Veld even stil bij hoe nu verder. Vanuit een brede vraagstelling gezamenlijk verkennen wat je eigenlijke probleem is, levert veel op, zowel bij de peergemeente als bij de overige deelnemers. De peergemeentes zijn inmiddels aan de slag met nieuwe ideeën en nieuwe energie en willen ermee doorgaan. Andere gemeenten willen ook starten. met behoud van de oorspronkelijke opzet, gaan Tazelaar en Op het Veld samen met Peltenburg, Witsmeer en Vrind zoeken naar een goede wijze voor het geven van een vervolg. Zie voor meer info: ppp 'Werken aan de kwaliteit van het sturen: de oogst van de peerreviews en een voorstel voor het vervolg'.

Na de lunch presenteren Pieter Hilhorst, Willemijn van de Zwaard en Alletta Winsemius het conceptadvies van de RvS over toegang tot zorg en ondersteuning en nodigen deelnemers uit tot feedback en suggesties om het advies aan te scherpen en verdiepen.

RV/23 april 2019 en MP/ 2 mei 2019