

Veranderlab Sturing Sociaal Domein



*Voor bestuurders,
managers en
controllers die snappen
dat loslaten nodig is,
en dat 'niets doen'
geen optie is.*

Projectteam:

Dr. Duco Bannink
Mr. dr. Hans Bosselaar
Prof. dr. Gerda van Dijk

Dr. Judith van der Veer
Dr. Pieter Veen

Het Veranderlab

Sturing Sociaal Domein (SDD) bij gemeenten

Gemeentelijke diensten worden verantwoordelijk voor ordening en sturing van de inzet van veel meer belanghebbenden binnen het sociaal domein

Naar buiten toe moet een dienst haar eigen positie veiligstellen en verantwoorden, tegelijkertijd moet er voldoende ruimte zijn voor de medewerkers, hun professionaliteit en loyaliteit. Dat is immers cruciaal voor het succes van een organisatie.

Die twee zaken passen nooit precies op elkaar. Dat maakt sturing een proces van balanceren, verbinden en improviseren. Hoe je dat kunt doen, vormt de kern van de gezamenlijke zoektocht in het Veranderlab.



Sociaal Domein vraagt andere praktijk van sturing

De verzorgingsstaat gaat op de schop en de gemeente is de hoofdaannemer. Zij (of het samenwerkingsverband) is verantwoordelijk voor de ordening en de sturing van de operatie. Er moeten taakvelden worden onderscheiden, verantwoordelijkheden belegd, financiering verdeeld, én er moeten afspraken worden gemaakt over de omgang met elkaar. Kortom, gemeenten moeten zich een *regierol* aanmeten, gebaseerd op een visie en een strategie voor de lokale sociale structuur.

Nieuwe waarden

Traditioneel is de taakuitvoering van de overheid gericht op rechtmatigheid en gelijkheid. Dat kan in de uitvoering tot onnodig hoge kosten leiden. Want het systeem van gelijke rechten, accountantscontroles en democratische verantwoording verhoudt zich veelal slecht tot waarden van effectiviteit en doelmatigheid. Toch worden deze laatste waarden steeds belangrijker. Ook in de drie decentralisaties. Want het leidend beginsel is dat het beleid beter en goedkoper kan worden uitgevoerd door de gemeenten.

Transformatie van de werkpraktijk

Om effectiever en efficiënter te werken in het sociaal domein gaat de *transitie* van verantwoordelijkheid gepaard met een *transformatie*, een nieuwe werkwijze. Niet werken vanuit het recht op zorg of uitkering, maar vanuit 'eigen kracht', de inzet van de sociale omgeving, en vanuit preventie en integraal denken. Dat betekent een heel andere 'mindset' met veel ruimte voor de professional.

Nieuwe praktijk van sturing: Veranderlab

Een verschuiving van waarden en de creatie van een nieuwe uitvoeringspraktijk vergt ook een verandering van sturing door het bestuur en management. Want je krijgt wat je stuurt. In zijn oratie noemt VU-hoogleraar Vosselman (2011) dit de 'performatieve aard van sturing': sturing die aansluit op het karakter van de verandering en op de gevraagde *mindset*. Hoe zo'n manier van sturing handen en voeten te geven, daar gaan de deelnemers aan het Veranderlab voor hun eigen praktijk naar op zoek.

De uitdaging: verschillende paradoxen

De uitdaging waar gemeenten voor staan is niet mals. Zo heeft de gemeente niet de volledige beschikking over de expertise in de verschillende domeinen. Die ligt ook bij jeugdzorginstellingen, re-integratiebureaus en andere instellingen. Hierdoor ontstaat een ingewikkelde afhankelijkheidsverhouding. Want enerzijds moet de gemeente, waar nodig, interveniëren, anderzijds is zij afhankelijk van de expertise en capaciteit in 'het veld'.

Een andere complicerende factor is dat sturing van 'boven' op gespannen staat met de specifieke, concrete vraagstukken van de burger of de wijk, waar de (uitvoerings)professionals dagelijks mee te maken hebben. Een sturingsbenadering moet dus én sturend zijn én voldoende ruimte geven aan individuele praktijken. Dit type *wicked problems* staat centraal in het Veranderlab. Een onderwerp waarover al veel kennis en praktijkervaring in de wetenschap beschikbaar is.

Veranderlab-visie: duiden & verbinden en sturen met vertrouwen & 'control'

Uit onderzoek blijkt dat managers er goed in kunnen slagen om met *wicked problems* om te gaan. Kort gezegd komt het erop neer dat hun strategieën effectief zijn als die én aansluiten bij de politieke opvattingen én maatschappelijke rendement opleveren én uitvoerbaar zijn voor de gemeentelijke organisatie. Het strategisch duiden en verbinden van deze verschillende 'speelvelden' is hierbij de sleutel en hier liggen ook de kansen voor het management. Het is een aanpak die *trial and error* toestaat, die simpele regels hanteert, ruimte biedt voor bijstellingen en uitgaat van in-staat-stellend leiderschap (*enabling leadership*).

Behalve de managementstrategie van duiden & verbinden vraagt de nieuwe werkwijze in het sociaal domein ook om een *stewardship-benadering*, waarbij de intrinsieke motivatie van de professional het uitgangspunt is en hij in zijn nieuwe rol kan groeien. Deze benadering kenmerkt zich door een beperkte machtsafstand en wederzijds vertrouwen. Ook de drijfveer achter de verantwoording verandert dan van karakter: controle maakt plaats voor informatie-uitwisseling die de professional zelf ook wenselijk acht. Dit ter bevestiging van de onderlinge relatie en om mogelijk van te leren. Onderzoek laat zien dat control-instrumenten en vertrouwen elkaar zo versterken in plaats van elkaar ondergraven.

Achtergrond en werkwijze Veranderlab

Veranderlab, beproefd concept

Het Veranderlab brengt wetenschappers en managers uit de praktijk bij elkaar op basis van een gedeelde analyse van de veranderproblematiek en de richting die moet worden ingeslagen. Gezamenlijk vertalen zij die richting naar de praktijk door acties en reflectie en tegelijkertijd onderzoeken zij hoe de nieuwe praktijk vorm krijgt. Het Veranderlab is dus een laboratorium waar de gemeentelijke praktijk centraal staat vanuit de overtuiging van Machiavelli dat onderkennen van de (kritieke) situatie leidt tot betere keuzes. Dit willen we bereiken door de gezamenlijke inzet van praktijk en wetenschap.

Het werken in het Veranderlab is niet nieuw. Het *Zijlstra Center* organiseerde eerder een succesvol Veranderlab rond strategisch risicomanagement¹. Tijdens de bijeenkomsten in het lab wordt op de theorie en, vooral, op de praktijk van de deelnemers ingegaan. In een gezamenlijke interdisciplinaire reflectie op de praktijk komen nieuwe inzichten naar boven. Deze worden toegepast en (door onderzoekers) gemonitord. Vervolgens worden de lessen uit de praktijk teruggekoppeld naar de deelnemers, gezamenlijk doorgesproken en waar nodig doorontwikkeld.

Leren van en met elkaar

Om dit alles te bereiken kent een Veranderlab een kleinschalige opzet. De doelgroep van het *Veranderlab Sturing in het Sociaal Domein* bestaat uit ambtelijke professionals uit het sociaal domein (werk, zorg, jeugd, welzijn), zoals 3D-programmaleiders, strategisch adviseurs, bestuurders en directeuren van uitvoeringsdiensten en/of beleidssectoren.

¹ Het eerste Veranderlab liep van juni 2012 tot en met januari 2014. Er deden 11 grote gemeenten mee: Almere, Amersfoort, Arnhem, Eindhoven, Groningen, Haarlemmermeer, Heemskerk, Nijmegen, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam en Zaanstad.

Wat wij u concreet bieden:

Het *Veranderlab Sturing in het Sociaal Domein* heeft een looptijd van 1,5 jaar.

- We beginnen met een startbijeenkomst waarin u kennismakt met de thematiek vanuit wetenschappelijk en praktisch perspectief.
- Vervolgens zijn er 6 workshops - om de beurt bij de deelnemende gemeenten en de VU. Tijdens de bijeenkomsten worden presentaties van ervaren docenten (over sturingsstrategieën, verantwoording, leiderschap etc.) afgewisseld door actieve werkvormen. Verder is er veel ruimte om in open gesprek te sparren met collega's uit andere gemeenten. Onderzoekers monitoren en analyseren dit proces. Zij leggen de verslagen en analyses weer voor aan de deelnemers
- Op basis van de startbijeenkomst en de eerste workshop kiest elke deelnemer zijn eigen casus om in het vervolg van het *Veranderlab* mee aan de slag te gaan.
- Tevens zijn er voor elke deelnemer apart twee feedback-sessies waarin de deelnemer zijn vragen en ervaringen voorlegt aan een wetenschapper. Per deelnemer zal hiervoor de meest geschikte wetenschapper worden gezocht.
- Een grootschalige slotbijeenkomst waar de resultaten worden gepresenteerd en waar collega's welkom zijn.

De Vrije Universiteit vraagt aan de deelnemende partijen een bijdrage in de kosten :

€7500(dit bedrag is btw-vrijgesteld)

Het garandeert mede de relevantie van het *Veranderlab* voor uw praktijk en de betrokkenheid van u en uw collega's.

Over het Zijlstra Center

Het Zijlstra Center heeft als doelstelling bij te dragen aan de verbetering van de bedrijfsvoering van overheden en maatschappelijke organisaties om op die wijze maatschappelijke meerwaarde te creëren. Het centrum is verbonden aan de Vrije Universiteit en financiert zijn onderzoek extern. Zo kan een sterke koppeling met en relevante bijdrage aan de praktijk worden gegarandeerd.



Over het Kennisatelier lokale verzorgingsstaat (FSW/VU).

Het Kennisatelier lokale verzorgingsstaat is een werkplaats voor de productie van kennis door en voor de lokale bestuurlijke praktijk en de wetenschap. Het atelier is een open community waarin de deelnemers, in wisselende samenstelling, gezamenlijk projecten oppakken, ontwikkelen en uitvoeren om kennis te verzamelen, verspreiden en toepasbaar maken over de lokalisering van de verzorgingsstaat.



Meer weten?

Neem dan contact op met dr. Pieter M. Veen CPC p.m.veen@vu.nl 06-49631429 of dr. Judith van der Veer j.c.v.vander.veer@vu.nl