

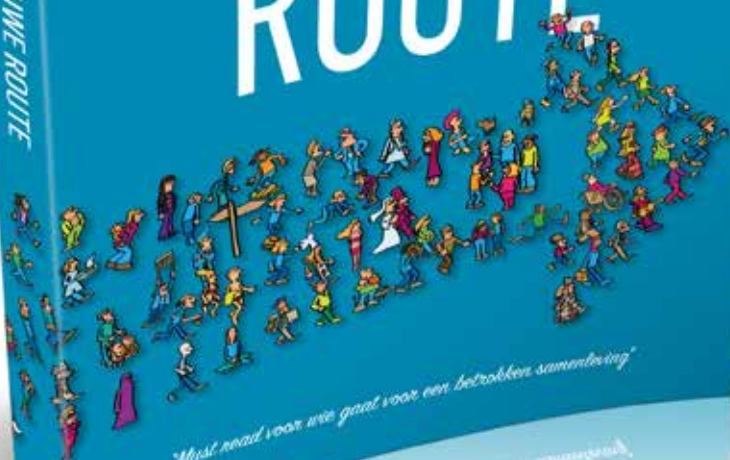
Anke Siegers

transformatie in het
sociaal domein:
samensturing met alle
betrokkenen

DE NIEUWE ROUTE

Anke Siegers

DE NIEUWE ROUTE



*Missie: raad voor wie gaat voor een betrokken samenleving**

Transformatie route naar 2025: raad voor een inclusieve samenleving

Hartelijke groet en veel leesplezier
Anke Siegers

Auteur: Anke Siegers
Interviews: Corina de Feijter
Redactie: Henk Siegers en Arthur Hol
Eindredactie: Cline, Caroline D. Van Wijk

Illustraties: Frank Los
Vormgeving: Buronazessen.nl
Druk: Pumbo.nl

ISBN: 978-94-92475-91-6

NUR 740

Copyright © 2016 DatisHelder

Minisamenvatting

Het sociaal domein staat onder druk. Er is minder capaciteit en minder geld voor meer mensen die ondersteuning nodig hebben. Tegelijk lopen veel trajecten in de zorg, onderwijs en participatie niet goed. Dat komt omdat gemeenten en organisaties een route bewandelen die niet mogelijk en niet wenselijk is. Mensen willen namelijk alleen verantwoordelijkheid nemen als ze ook mee mogen besluiten. Hierdoor ontstaat eigenaarschap.

In dit boek zet ik daarvoor de Nieuwe Route uit: een beproefde visie met een stevige onderbouwing. Centraal staat dat verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij elkaar horen. Terwijl de maatschappij naar steeds meer regels grijpt, wat juist averechts werkt. In de Nieuwe Route beslissen alle betrokkenen samen wat er nodig is om de situatie te verbeteren. Daardoor krijgen de juiste mensen beslissingsbevoegdheid en nemen zij hun verantwoordelijkheid. Dit leidt niet alleen tot betere uitkomsten, maar ook tot een verlichting van de professionele zorg.

Inhoudsopgave

- 7** **Minisamenvatting**

- 12** **Inleiding**
 - Het waarom
 - Waarom is verandering nodig?
 - Hoe dan?
 - De oude route
 - Zo doen we dat altijd
 - Zo ging het deze keer
 - Wat is hier gebeurd?
 - Overlast
 - Anders doen levert winst op voor alle betrokkenen
 - Ongelukkig
 - Dit boek moest er komen
 - Over dit boek
 - Sociaal domein
 - Processen in stappen
 - De nieuwe route

- 23** **Deel I - De oude route**
 - De professional zit klem
 - Een ondoordringbaar woud
 - De route naar de zorg ontleed

- 26** **Voorbeelden uit de praktijk**
 - Mevrouw de Vries - Ouderenzorg
 - Mirjam & Johan - Jeugdzorg
 - Jan - Volwassen autisme
 - In de buurt
 - Wat doen we eigenlijk?
 - De zorg is aan het einde van haar levenscyclus
 - Dezelfde route op verschillende niveaus en terreinen
 - Het patroon wordt herkenbaar
 - In organisaties, in teams
 - Een samensturend team
 - Aangeleerde hulpeloosheid
 - De gevestigde orde
 - Interview Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde
 - Bewonersparticipatie

- 47** **Deel II - De huidige route**
Inleiding: alles is goed bedoeld
- 48** **Niet kloppende uitgangspunten**
- 49** **1. Beheersbaarheid**
Ga steeds opnieuw het wiel uitvinden
Maatwerk is stoppen met standaardiseren
- 52** **2. Eigen regie**
Wat is regie eigenlijk?
Armoede zorgt voor daling van intelligentie
Verstandig kiezen
Samensturing
- 58** **3. Gelijkheidsprincipe**
Gelijkwaardigheid
- 59** **4. Zelfredzaamheid**
- 61** **5. Eigen kracht**
BLOG: Het grote misverstand Eigen Kracht
Samen op de roltrap
De positie van de cliënt
Niet mee bemoeien
Een voorbeeld
"De hulpverleners maakten mij overbodig"
- 69** **Uitgangspunten van de transities**
Een cultuurverandering
Weg van de bedoeling
Capaciteit, tijd en middelen
Perverse prikkels
Voor professionals
Voor burgers
- 76** **De doodlopende route**
Keukentafelgesprek
BLOG: Vraagverhelderingsaanpak leidt tot minder betrokken netwerk

- 81** **Macht**
Geen systeemverandering
Aanbodgericht
Diamantjes
Gelijkwaardig
Wat is macht?
Bronnen van macht
In de praktijk
Niet meedenken, maar wel uitvoeren
- 89** **De wet van de wederkerigheid**
Waarom zouden we ze betrekken?
Gemeente voor de rechter
Het multidisciplinair overleg
Gevolgen
Tijd
Andere mensen
Rare ideeën en onveilig
- 98** **Kanteling van de plattegrond van het sociaal domein**
De plattegrond van de toekomst
Transformatie sociaal domein
What's new?
Anders denken
Een gefrustreerd proces
Een flinke stap verder dan regie bij de cliënt
- 111** **Deel III - De nieuwe route**
E = K x A
Kwaliteit en acceptatie
Effect is Kwaliteit maal Acceptatie
Niet praten over maar praten met
Van woede naar samenwerking
Betrokkenen besluiten samen
De basis van de Nieuwe Route
De basisfactoren van de Nieuwe Route
Geen keurslijf maar overkoepelende visie
1. Regie en verantwoordelijkheid zijn gekoppeld
Interview: Jos Blok, directeur Buurtzorg Nederland
BLOG: Huren of kopen
2. Een meer gelijkwaardig overleg
3. Doorbreken van geheimhouding
4. Doorbreken van de wederzijdse greep

- 5. Georganiseerde tegenspraak
 - 6. Alle informatie met iedereen delen
 - 7. Circulaire wederkerigheid
 - 8. Erkenning geven
 - 9. Informatie en kennis delen
 - 10. Samenbesluiten
- 147** **Een andere kijk op sociaal netwerk**
- 11. Alle betrokkenen rond de situatie
 - 12. Herhaling en niet overnemen
- BLOG: Sociale teams hebben Nieuwe Route nodig
- 155** **Deel IV - Aan de slag!**
- Denkraam
 - De vraag
 - Van startvraag naar centrale vraag
 - Alle betrokkenen
 - Het vergroten van de groep betrokkenen
 - Trust the proces
 - Blijf uit de inhoud
 - Wie organiseert de planbijeenkomst
 - De Nieuwe Route is een én-én-benadering
 - Wie begeleidt het plantraject
 - Een goed begin is het halve werk
 - Hoe is dat mogelijk?
 - Vervolg
 - Korte of lange termijn
- 173** **Tien tips**
- Interview: Erik Gerritsen, scretaris-generaal van VWS
- 178** **Een terugblik vanuit de toekomst**
- 2025
- 185** **Tot slot**
- 188** **Verbinden**
- 190** **Aanbevelingen**

Voorbeelden uit de praktijk

Mevrouw de Vries - Ouderenzorg

Mevrouw de Vries woont om de hoek bij haar jongste dochter. Haar zoon woont verder weg en heeft ook een gezin. Gelukkig woont haar dochter in de buurt en zij zorgt dan ook al jaren voor haar moeder, met ondersteuning van de thuiszorg. De situatie rond mevrouw de Vries is echter zorgelijk geworden. Ze wordt vergeetachtig, ze kan haar huis niet langer schoonhouden en ook de tuin is een probleem. De thuiszorg heeft regelmatig overleg met de huisarts en geeft aan dat de zorg te zwaar wordt. De dochter van mevrouw de Vries heeft namelijk ook een baan. Er wordt in overleg besloten dat mevrouw de Vries beter verzorgd zou kunnen worden in het verzorgingstehuis.

De dochter zegt dat haar moeder liever nog thuis zou blijven wonen, maar stemt in omdat de thuiszorg dit te zwaar vindt en er geen andere oplossing voor handen is.

Een aantal maanden later is mevrouw de Vries verhuisd. De thuiszorg heeft het werk overgedragen aan het verzorgend personeel van het verzorgingshuis. De dochter van mevrouw de Vries komt alleen nog op bezoek. Het verplegend personeel zegt dat het jammer is dat de dochter van mevrouw zo weinig betrokken is bij de verzorging. Ze denken dat dit komt omdat de dochter al zo lang voor haar moeder heeft gezorgd en dat ze daarom blij is dat zij die verantwoordelijkheid niet meer hoeft te dragen.

“Dat gebeurt heel vaak, het lijkt wel of die kinderen van onze cliënten ze hier afleveren en vervolgens willen ze niets meer. We proberen de omgeving van de cliënt zeker te betrekken. We vragen ze zelfs om te assisteren bij allerlei activiteiten. We hebben familieparticipatie hoog in het vaandel staan, maar gewoonlijk krijgt dit weinig respons.”

De dochter zegt: “Ze hebben gevraagd of ik vrijwilliger wil worden in het verzorgingstehuis. Dan mag ik koffie gaan schenken en zo. Maar als ik zeg

“Zijn uitgangspunt is dat de huidige manier waarop we in organisaties werken zijn beste tijd heeft gehad. Mensen zijn teleurgesteld hoe ze moeten leven in organisaties. Zeker voor mensen aan de onderkant van de piramide is werken vooral ploeteren en zwoegen en niet gedreven werken aan het bereiken van doelen. Veel organisaties draaien rond na rond van veranderprogramma’s en fusies, nieuwe missies en nieuwe IT-systemen. Maar hoe organisaties worden bestuurd, verandert nauwelijks.”

Korter gezegd:

Top-down besluiten nemen leidt tot teleurstelling.

Aan de hand van de geschiedenis, beschrijft Laloux in *Reinventing organizations* kantelpunten in de tijd waarin alles veranderde. De economie, de samenleving, de machtsstructuren, de rol van religie, maar ook de vormen van organiseren die daarbij horen. Aan alles kun je merken dat we toe zijn aan nieuwe manieren van samenwerken, waarin alle betrokkenen eigenaarschap ervaren en gáán voor gezamenlijke resultaten. Organisaties die nu al werkelijk anders werken dan klassieke organisaties beschrijft Laloux in zijn boek.

Een samensturend team

Een aantal jaar geleden werd ik gevraagd om bij een gemeente een zelfsturend team in te richten, dat vanuit nieuwe waarden zou werken. Wat we later *de Nieuwe Route* zijn gaan noemen, vindt hier zijn wortels. De mensen die werden aangetrokken bij dit nieuw in te richten wijkteam werden enthousiast toen de gemeente ze tijd, scholing en ruimte gaf om te experimenteren met zelfsturing.

Na een periode waarin we samen in allerlei vormen hebben nagedacht over het ‘why’, ‘how’ en ‘what’ van het team (The Golden Circle van Si-

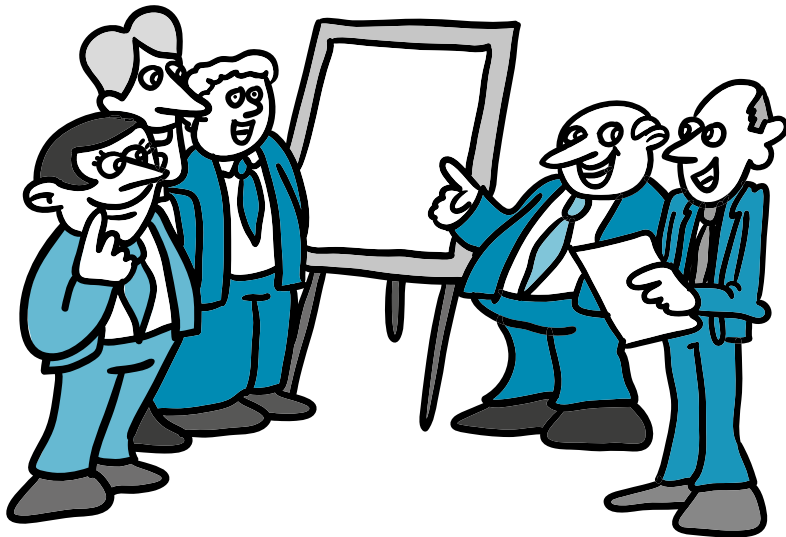
*"That is always our problem,
not how to get control of people,
but how all together
we can get control of a situation".*

Mary Parker Follet - 1925

Bewonersparticipatie

Volgens het boek *Doe-democratie* blijkt uit onderzoek dat burgers wel degelijk bereid zijn om actief deel te nemen aan het verhogen van het welzijn in de wijk, mits onder de goede voorwaarden. Maar organisaties zeggen juist dat burgers tegenwerken. "Het is trekken aan een dood paard", hoor ik geregeld. Dat het dode paard vaak een levende ezel is, blijkt op het moment dat deze burgers ruimte krijgen voor hun eigen initiatieven. Wanneer er ineens een groot feest kan ontstaan in een straat na een voetbaloverwinning. Iedereen draagt zijn steentje bij en er ontstaat verbroedering. Mensen leren elkaar kennen. En als er in de maanden erna iets aan de hand is wat minder leuk is, blijkt dat ze elkaar weten te vinden. Ook een ezel blijft stilstaan op het moment dat er aan hem wordt getrokken en geduwd. Wanneer hij er zelf voor kiest en het zelf nodig vindt, gaat hij lopen.

In de praktijk worden buurtbewoners vaak zo laat bij een project betrokken dat ze zich niet betrokken voelen of zich alleen nog kunnen laten horen door de hakken in het zand te zetten.



Eigen Kracht is hier verworpen van 'het recht om mee te besluiten' tot 'de plicht om mee te helpen.'

Geen systeemverandering

Ook al lijkt het verschil tussen route 1 en 2 groot, toch is dit een verandering binnen het bestaande systeem. Het is geen systeemverandering. De machtsstructuur die er voorheen was en de manier waarop de besluiten worden genomen blijft namelijk hetzelfde. Bij een systeemverandering verandert onder andere de verdeling van de macht. Ook zijn de processen in een systeemverandering onvoorspelbaar. Verandering van de doodlopende route naar de Nieuwe Route zorgt meteen voor een conflict met twee van de systeemwaarden waarop het sociaal domein zich lang heeft gericht: beheersbaarheid en controle.

De vormgeving van de afgesproken uitgangspunten van Eigen Regie en het inzetten van het sociale netwerk lijken beheersbaar georganiseerd. De professional beheert en controleert namelijk de uitgangspunten. Wanneer gemeenten en organisaties dit anders in zouden richten en mensen uit de leefwereld die betrokken zijn werkelijk de regie zouden geven, dan zou het op het eerste zicht wel eens een ongeregeld zootje kunnen worden. De vraag naar professionele inzet is dan niet voorspelbaar, omdat namelijk niet te voorspellen is wat mensen werkelijk nodig hebben. En wat als de werkelijke vragen niet aansluiten op het huidige aanbod?

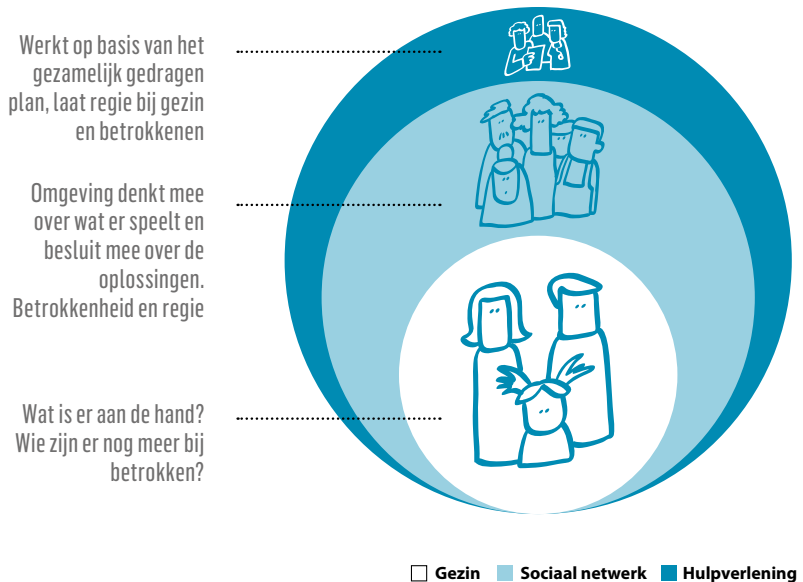
Aanbodgericht

Uitgangspunten als 'maatwerk leveren' en 'vraag gestuurd werken' komen ook in de knel in deze doodlopende route. De hulpverlener die het gesprek voert met de cliënt heeft namelijk een belang. Hij heeft er belang bij dat de cliënt vraagt naar zijn zorg of de zorg die zijn team of organisatie kan leveren. Sterker nog, op dit moment hebben de gemeenten bepaalde zorg ingekocht en daar moeten ze het een jaar mee doen. Het mogelijke aanbod is al vooraf bepaald.

volgorde als volgt is: professionals – cliënt – betrokkenen. Het effect van de instandhouding van de volgorde van regie en betrokkenheid is duidelijk zichtbaar in Nederland. De ring van professionals wordt steeds breder en de betrokkenen komen hierdoor steeds meer op afstand te staan.

De plattegrond van de toekomst

De insteek van de decentralisaties was om juist dichterbij de burger te komen, het netwerk actief te betrekken en de cliënt in de regie te krijgen. Een werkelijke kanteling dus. Je zult dit systeem aan de basis moeten aanpakken, wil je de ingezette beweging kunnen doorbreken. Je kantelt dan de volgorde van regie en betrokkenheid. De plattegrond van het sociaal domein van de toekomst zou er dan zo uit kunnen zien:



What's new?

Begin augustus 2015 plaatste ik de video 'Transformatie en kanteling sociaal domein' online op YouTube. In deze animatievideo geef ik informatie over de nieuwe uitgangspunten waarop de transformatie in het sociaal domein gebaseerd zou moeten zijn.

ste kinderen, dat we niet zeker wisten of de tweeling thuis kon blijven wonen. Toen we echt gingen werken met plannen van de mensen zelf, vonden we dat we dat ook hier moesten doen. We konden ook niet anders, want Esther en Jeffrey hadden al gehoord van hun recht op een familiegroepsplan en kwamen zelf met het idee.”

Een onafhankelijke plancoach heeft de hele groep voorbereid, die uiteindelijk uit 32 mensen bestond. Veilig Thuis heeft kaders aan de veiligheid gegeven zodat iedereen precies wist waar hij aan toe was.

“Die eerste keer was best pittig”, zegt Esther. “Er waren ook mensen die ik toen even niet zo aardig vond, zoals mijn ex en de pleegouders van onze oudste kinderen. Als het aan mij had gelegen waren die er niet bij geweest. Maar achteraf is het goed dat de plancoach heeft doorgezet, want daardoor is het nu zo, dat onze oudste kinderen alleen nog in het weekend bij de pleegouders Wil en Dunja zijn. Dat wilden de kinderen zelf, want ze hebben toch jaren bij hen gewoond en ze missen soms ook de hond. Elke eerste vrijdag van de maand eten we samen patat, dan komt mijn ex ook. Hij krijgt een frikandel. Doordat we echt goede afspraken hebben gemaakt waar we ons aan houden, wonen de jongste kinderen nog bij ons. Mijn tante en de buurvrouw letten samen met Selma extra op of het nog goed gaat met ons. Dat is prima want ik pas soms op hun konijnen en de poes.”

In het verzorgingstehuis treffen we de familie en vrienden van mevrouw Saartje Wop in overleg met de verzorgenden.

“We evalueren samen het plan van Saartje”, vertelt een van haar oudste vrienden. “Toen mijn oudste broer naar het verzorgingshuis moest, was dat wel anders, toen had ik weinig in te brengen.”

Saartje vindt het vooral gezellig dat iedereen meedenkt:

“Soms is het wel druk, maar het is ook belangrijk dat we samen afstemmen wat er gebeurt en wie wat doet”, zegt haar dochter. “Vóór het ge-

Verbinden

www.denieuweroute.com

Over dit boek

www.datishelder.com

Over de auteur, de organisatie en de Nieuwe Route in de praktijk

www.communityprocessing.com

Over samenlevingsprocessen in conflictsituaties

Twitter: @ankesiegers
@boeknieuwroute

Facebook: De Nieuwe Route

LinkedIn: [LinkedIn.com/in/ankesiegers](https://www.linkedin.com/in/ankesiegers)

E-mail: Anke@datishelder.nl