

Simulaties

Wij hebben in 2014, deels in opdracht van de VNG, in veel gemeenten en regio's met bestuurders, managers en beleidsmedewerkers van gemeenten en zorgaanbieders verkend welke problemen en vraagstukken zich in de praktijk van 2015 kunnen gaan voordoen. Door die in een levensechte casus, in de vorm van een simulatie, vanuit ieders eigen rol te proberen op te lossen, ervaren de deelnemers waar gezamenlijke en individuele valkuilen zitten, en welke rolgeving en strategieën helpen om succesvol vorm te geven aan de beoogde transformatie in het sociaal domein. En dat binnen eigen lokale en regionale context, afspraken en arrangementen. In de simulaties wordt gereflecteerd op zowel de onderlinge samenwerking en rolgeving als op de gekozen arrangementen. De casussen en de handvatten die wij aanreiken zijn verrijkt met inzichten uit regio's en gemeenten die eerder deelnamen.

Geen blauwdruk, wel leidende principes

Dat betekent niet dat een universele oplossing kan worden voorgehouden. Voor de transformatie in het sociaal domein bestaat geen eindplaatje of blauwdruk. Er wordt immers nog een wezenlijke innovatie vanuit de uitvoering beoogd, waarbij maatwerk gewenst is om optimaal gebruik te maken van de lokale en regionale mogelijkheden en verhoudingen. Toch zijn er drie algemene helpende principes, die binnen de lokale setting concreet gemaakt kunnen worden:

1. rolduidelijkheid;
2. inhoudgestuurd opdrachtgeverschap; en
3. lerend sturen en organiseren.

Rolduidelijkheid

Veel van de nieuwe arrangementen in het sociaal domein (onder meer de wijkteams) zijn complex in termen van rollen. Veel actoren komen gelijktijdig met meerdere petten tegenover elkaar te zitten: als eigenaar van het systeem, als opdrachtgever-opdrachtnemer en als partners. In de simulaties leidt dit soms tot een conclusie om alsnog een aantal keuzes aan te passen, maar altijd tot het besef dat het nodig is de verschillende rollen explicieter te benoemen.

Inhoudgestuurd werken

Een gevolg van de complexiteit en gelaagdheid van de opgaven en voorzieningen in het sociaal domein is dat haperingen in het systeem zich vaak anders en elders manifesteren. Dat verleidt betrokkenen er gemakkelijk toe zich te verliezen in een discussie over oplossingen, zonder dat er een gedeeld beeld is van de werkelijke oorzaak. Zo kan een capaciteitstekort in de dure derdelijnszorg zijn oorzaak hebben in een samenspel van haperingen in de wijkteams, het wegvallen van een ambulante zorgaanbieder (tweedelijns), of onvoldoende communicatie in de keten. Zonder heldere probleemdefinitie is het risico groot dat louter symptoombestrijding plaatsvindt zonder aanpak van de oorzaken van het probleem. Deelnemers aan de simulaties spreken op basis van deze ervaring vaak af om in 2015 te streven naar depolitiseren van discussies over het sociaal domein, ten behoeve van betere analyse.

Lerend sturen en organiseren

Naast het direct oplossen van uitvoeringsfoutjes, is het nodig om zowel te leren binnen als over het systeem. Gaat het nog over een organisatieontwikkelingsopgave of is een herijking van de strategie aan de orde? Als voorbeeld: in veel regio's zijn afspraken gemaakt over onderlinge solidariteit bij

budgetoverschrijdingen. Echter, als daarop aanspraak wordt gedaan terwijl de oorzaak van de budgetoverschrijding aanwijsbaar en verwijtbaar bij één gemeente ligt, kan zowel het solidariteitsprincipe zelf ter discussie komen te staan (aanpassing systeem), als de wijze waarop dat gehanteerd moet worden (verbeteren binnen systeem). Deze casus in de simulatie leidde er in een regio toe dat besloten is af te zien van onderlinge financiële solidariteit. In een andere regio zijn aanvullende afspraken gemaakt om het solidariteitsbeginsel overeind te houden. Tot welke keuzes het leren leidt kan sterk uiteenlopen; belangrijk is dat men bewust leert.