

Leren in drievoud

Leeromgeving voor kostenbewustzijn en effectiviteit

DOOR Wim Slingerland, Attila Németh, Ben Venneman en Paul Roessen

De maatschappij vraagt van het sociaal domein om transparantie, doelmatigheid en kostenbeheersing, naast het blijven inrichten van een kwalitatief goede samenleving. Een samenleving die aan alle burgers maximaal haalbare kansen biedt. Veel kennis over effecten van beleid, structuren en handelen ontbreekt echter. Een leeromgeving biedt hiervoor de oplossing.

De continue ontwikkeling en veranderende ambities in het sociaal domein, recent geschraagd door nieuwe wet- en regelgeving, zorgt voor veel dynamiek. Belangen vanuit de bestaande structuur zijn merkbaar, terwijl veel kennis over de effecten van nieuw beleid, structuren en handelen (nog) ontbreekt. Op uitvoerend niveau van zorg en welzijn, in sociale wijkteams en op ambtelijk/bestuurlijk niveau is onzekerheid zichtbaar en neemt het zoeken naar en zorgen voor bewijsbare en meetbare relaties tussen kosten en baten, tussen collectieve en individuele mogelijkheden toe. Het recente rapport 'Meer van Waarde'¹ onderstreept met haar aanbevelingen de kernfunctie van professionals in zorg en welzijn: het bevorderen van sociale samenhang, inclusie en participatie van (kwetsbare) burgers, samengevat als sociale kwaliteit. De beoogde veranderingen in het sociale domein zijn direct van invloed op de rol van de sociale professional en de manier waarop hij of zij die rol invult. Nu in de wet is opgenomen dat activiteiten en interventies dienen te worden beoordeeld op het resultaat of het effect dat zij realiseren, worden sociale professionals aangesproken op het zichtbaar maken van de baten en effecten van hun handelen, opbrengsten voor (kwetsbare) burgers in de wijk, ofwel de professionele 'black box' moet open.

Welvaartsstromen

Het gaat hierbij niet alleen om financiële baten, ofwel concrete opbrengsten op basis van marktprijzen zoals bijvoorbeeld reductie in zorg- en begeleidingskosten. Het gaat ook om alle andere welvaartsstromen die los staan van de markt. Bijvoorbeeld de verbetering van het woongenot van bewoners in een wijk, inclusie van mensen met een vorm van beperking of de verbetering van de kwaliteit van leven. Dit sluit aan bij recente publicaties² waarin gepleit wordt voor ondernemende professionals, die zich bewust zijn van het maatschappelijk rendement van hun inzet. De essentie van al deze studies is terug te brengen naar een belangrijke waarde: investeer weer in de mens en de wijk, zijn directe leefomgeving. Vind een nieuwe balans tussen wat mensen zelf

kunnen en willen (organiseren) en wat in aanvulling daarop aan professionele ondersteuning gewenst is.

Metten

De behoefte om resultaten van professioneel werk zichtbaar te maken door deze te meten is noodzaak geworden. Op dit vlak is in het sociaal domein een inhaalslag gewenst. Tegelijkertijd ligt het doorschieten, door te denken dat alles meetbaar en in cijfers is uit te drukken, op de loer. Hoe gaan sociale professionals en hun organisaties om met het idee van de 'dubbele boekhouding'? Enerzijds gericht zijn op menselijke waarden zoals inclusie en sociale kwaliteit en aan de andere kant gestalte geven aan een bedrijfseconomisch perspectief waarbij sociaal werk niet wordt gezien als een kostenpost maar een investering (met

Een staaltje doorgeschoten meten

Meneer B. heeft psychische problemen. Door de ondersteuning van de thuisbegeleider krijgt hij belangrijke onderdelen van zijn dagelijks leven (financiën, zelfzorg, medicijngebruik en contacten met instanties) weer een beetje op orde. Hij stabiliseert in zijn functioneren en wordt niet meer zo snel depressief. Dat wordt ook vastgesteld door de student die het effectonderzoek uitvoert. De doelstelling is gehaald, het effect is bereikt. Een belangrijke oorzaak van het succes is de goede relatie van meneer B. met de thuisbegeleider. Meneer B. vertrouwt hem. Doordat het nu beter gaat, krijgt meneer B. geen nieuwe indicatie meer en de thuisbegeleider moet stoppen met de ondersteuning. De kans is groot dat meneer B. binnenkort weer terugvalt in zijn functioneren en dat de thuisbegeleiding weer van voor af kan beginnen.

rendement) in mens en maatschappij.³ Welke nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen, resulterend in adequate interventies, zijn nodig om aan beide belangen recht te doen? En wat betekent dit voor de ontwikkeling van deskundigheid van de reeds actieve en nog op te leiden beroepskrachten in het sociaal domein?

Maar de vraag gaat verder dan alleen de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden van professionals. Ook van de burger wordt verwacht dat deze meer gebruik maakt van eigen oplossingen, regie neemt in zijn leven, bewust wordt van kosten en baten van zorg en maatschappelijke ondersteuning. Bestuurlijk moeten hiertoe nieuwe, ondersteunende organisatievormen gevonden worden, een omgeving die nieuw gedrag van alle betrokkenen mogelijk maakt. Vernieuwende vormen ook, die belangrijke verantwoordelijkheden, tot op budgetniveau, dicht bij de burger, professional en in de wijk brengen. Het gaat hierbij in essentie om het besef en de erkenning van een omvangrijk en nooit eindigend leerproces, gericht op de notie van kwetsbaarheid van mensen, kostenbewustzijn en effectiviteit, waarbij de structuur vooral volgend zal zijn op nieuwe waarden en nieuw gedrag bij de drie 'hoofdrolspelers': de burger, de professional en de bestuurder. Leren in drievoud dus.

Leeromgeving

Wat is dat, een leeromgeving? De initiatiefgroep, bestaande uit de auteurs van dit artikel, meent dat het inrichten van een duurzame leeromgeving *het* antwoord is op bovenstaand vraagstuk. Een leeromgeving integreert alle vormen van leren, vernieuwen en ontwikkelen⁴ voor alle betrokken stakeholders. Wij zoeken naar een inspirerende omgeving

mene en specifieke vragen van teams en professionals én vragen, initiatieven en persoonlijke bijdragen van wijkbewoners. De basis voor en het ontwerpen van de voorgestelde leeromgeving, begint met een heldere visie op de toekomst; de aard van de beoogde veranderingen en de kenmerken van een leeromgeving. Dit met het besef dat de urgentie groot is; actueel zijn er de leervragen van de

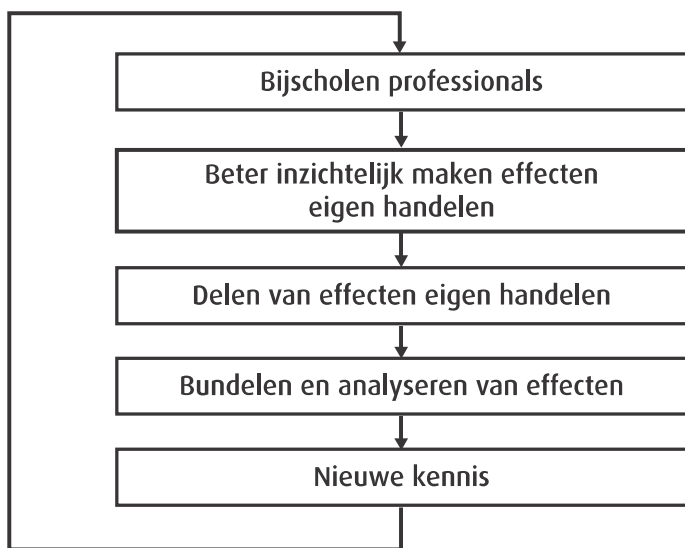
Bij het beoordelen op resultaat gaat het ook om welvaartsstromen die los staan van de markt, zoals de verbetering van de kwaliteit van leven.

waarin de drie hoofdrolspelers, burger, professional en bestuurder, met en van elkaar leren. Waar onderzoek en uitkomsten van onderzoek gedeeld worden en onderwijs en praktijk gezamenlijk optrekken bij het sociaal innoveren, daarbij gebruikmakend van al bestaande samenwerkingsverbanden zoals de Wmo-werkplaatsen. In deze aanpak wordt rekening gehouden met de zeggenschap van burgers, de historie van organisaties, sociale teams, lokale en regionale belangen. Waarderend in gesprek zijn, hoe hebben we het tot nu toe gedaan, wat werkte en wat niet? En oog hebben voor het informeel en formeel leren, alge-

meene sociale wijkteams die om directe actie vragen. De agenda bij het inrichten van een leeromgeving wordt bepaald door vragen als 'wie zijn eigenaar van het leren', 'wat zijn de urgente en lange termijn leer- en vraagstukken', 'doelen en randvoorwaarden' en 'wat is de relatie tot het thema Kostenbewustzijn en Effectiviteit?'

Het hoe?

Leren-in-drievoud, onze aanzet tot de ontwikkeling van de leeromgeving, start met een programma voor professionals in sociale wijkteams. De nadruk ligt op de dagelijkse praktijk van methodisch



Figuur 1. De leeromgeving doorloopt een cyclisch proces waarin onderwijs en praktijk gezamenlijk optrekken.

werken, met reflectie op kostenbewustzijn, effectiviteit en effecten van professioneel handelen. De kernvragen die een team van professionals beantwoordt zijn: ‘Wat werkt, voor wie en in welke omstandigheden?’, ‘Hoe en waarom werkt de aanpak/interventie en welke onverwachte en onbedoelde neveneffecten treden op?’. Met reflectie en de antwoorden op deze vragen leren de professionals hoe oplossingen van burgers (onder andere vrijwilligers) of cliënten waarde en effect hebben op besluitvorming, keuzes in aanpak en zelfregie. Naast de gerichtheid op het professionele proces, impliceert dit de vanzelfsprekende aanwezigheid van burgers en bestuurders in de leeromgeving.

De leeromgeving doorloopt een cyclisch proces waarin onderwijs en praktijk gezamenlijk optrekken. De eerste stap op korte termijn betreft het bijhouden van professionals op basis

van reeds beschikbare kennis. Door deze eerste stap kunnen de betrokkenen de resultaten en impact van nieuwe structuren en interventies beter duiden en daarmee beter inzichtelijk maken. Vervolgens delen zij deze resultaten met andere partijen en personen in de leeromgeving. Deze resultaten worden vervolgens gebundeld en geanalyseerd. Door in deze fase studenten uit verschillende opleidingen te betrekken kunnen we bovendien het proces van verzamelen en analyseren verdiepen en versnellen. Dit levert beter onderbouwde inzichten op over wat (in welke mate en in welke context) werkt en wat niet. Tenslotte start de cyclus weer opnieuw met het aanvullend bijhouden van professionals met de nieuw verkregen inzichten. Het spreekt voor zich dat ICT een bijdrage aan de inrichting van de leeromgeving kan bieden.

In een uitdagende leeromgeving:

- zijn leiderschap, ondernemerschap en innovatie sleutelbegrippen;
- is de praktijk sturend en gaat de ontwikkeling van professionals van sturing naar zelfsturing;
- staan reflectie op de effectiviteit van het handelen en de verhouding tussen investering en rendement centraal in het beoordelen van elke activiteit en interventie;
- ontstaat vertrouwen tussen uitvoerende professionals, ambtelijke stakeholders en politiek bestuurlijk verantwoordelijken;
- nemen burgers deel aan de visievorming en de ontwikkeling en uitvoering van plannen die de kwaliteit van leven en de sociale kwaliteit bevorderen.

Tot slot

Het zwaartepunt en daarmee ook onze focus, is gebaseerd op de overtuiging, dat de ingrijpende veranderingen binnen de ‘verzorgingsstaat’, vooral voortgang krijgen als bij het leren, vernieuwen en ontwikkelen alle betrokken zich mede-eigenaar en dus ook participant voelen. We richten ons in eerste instantie dan ook op inspiratie, vertrouwen en deelname als drijvende krachten achter vernieuwing. Innovaties, gericht op technologie, structuur en interventies, worden daarmee logische stappen, verankerd in een breed draagvlak. De initiatiefgroep heeft een aantal uitvoerende partijen (zorg, welzijn, maatschappelijke dienstverlening) benaderd om gezamenlijk stappen te ondernemen voor het inrichten van de leeromgeving ‘Kostenbewustzijn en Effectiviteit’. In het najaar van 2015 zullen de eerste bevindingen in Sociaal Bestek worden gepubliceerd. ■

Wim Slingerland is ondernemer en vrijwilliger in het sociaal domein | wslingerland@hotmail.com

Attila Németh is associate Lector Community Care & Youth bij Saxion | a.nemeth@saxion.nl

Ben Venneman is ondernemer en deeltijd lector Hogeschool Leiden | info@benvenneman.nl

Paul Roessen is ondernemer en ontwikkelaar bij WOESD | paul@woesd.nl

Bronnen

- Gezondheidsraad, 2014, Sociaal werk op solide basis. Den Haag: Gezondheidsraad, publicatienummer, 2014/21.
- Platform 31, BMC Advies en Universiteit Twente, 2014, De vormgeving van (sociale) wijkteams; inrichting, organisatie en vraagstukken. Uitgaven Platform 31.
- Verkenningcommissie HSAO, 2014, Meer van Waarde. Uitgave Vereniging van Hogescholen.
- VNG, 2013, Sociale wijkteams in ontwikkeling; inrichting, aansturing en bekostiging, uitgave Platform Directeuren Sociale Pijler.
- RMO, 2014, Inzet op civiel effect; de nieuwe Wmo en de professional. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Ruiters, M., 2006, Liefde voor leren; over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. Kluwer; Deventer.

Noten

1. HSAO-Verkenningcommissie, 2014.
2. Gezondheidsraad, 2014; RMO, 2104; Platform 31, 2014.
3. RMO, 2014.
4. Ruijters, 2006.