

Inge van Dommelen over een cruciaal begrip

Zelf doen, wat houdt dat in?

Sinds de transities in het sociaal domein moet de burger zo veel mogelijk zelf doen. Inge van Dommelen verdiept zich in het fenomeen 'zelf doen' vanuit het perspectief van de professionals en de burgers. Die laatste zijn tenslotte degenen voor wie de transities zijn bedacht en begonnen.

Tekorten aan mensen en middelen. Abonnementstarieven die voor duidelijkheid moeten zorgen maar niet duidelijk zijn. Grote tekorten in de jeugdzorg en aanbestedingen die mislukken – met alle gevolgen van dien.

In de media komen de decentralisatie van taken naar het sociaal domein en de uitvoering van de Wmo 2015 er nog niet best vanaf. Het gedachtengoed achter de decentralisatie van landelijke taken naar het gemeentelijke sociale domein lijkt ver te zoeken. Wat was dat gedachtengoed ook alweer? Kort samengevat kwam het hierop neer: laat aan de mensen zelf over wat ze zelf kunnen, en als ze hulp nodig hebben, dan regel je dat in huis of dicht bij huis. Ingewikkelder is het niet.

Dit uitgangspunt vind ik nog steeds het steunen waard. Vandaar dat ik mij wil verdiepen in het fenomeen 'zelf doen' vanuit het perspectief van de professional en vanuit het perspectief van de inwoner/cliënt. Zij zijn tenslotte degenen voor wie de transities zijn bedacht en begonnen.

Zelfsturing

De gedachte 'laat aan de mensen zelf over wat ze zelf kunnen' is af te lezen aan de populariteit van het begrip 'zelfsturing' op dit moment. Als ik dit artikel aan het schrijven ben, levert 'zelfsturing' op Google maar liefst 192.000 hits op. Zelfsturing is een organisatieconcept dat groots geïntroduceerd werd door Jos de Blok (toen nog onder de titel 'zelforganisatie') als een van de werkzame bestanddelen van zijn succesvolle organisatie Buurtzorg. Inmiddels lijkt zelforganisatie een doel op zichzelf te zijn geworden, en wel in de vorm van zelfsturing in zorg, welzijn en het totale sociaal domein. Zelfsturing is geen trucje om medewerkers te veranderen, noch is het totale vrijheid voor medewerkers. Het is een aanpak waarbij je de juiste stappen moet doorlopen. En als dat onvoldoende gebeurt – zoals in sommige verpleeghuizen – dan blijkt dat besturen ervan terugkomen, met stuurloze teams en ontevreden cliënten als gevolg.

Ook bij zelfsturing staat de gedachte 'laat aan de mensen zelf over wat ze zelf kunnen, en als ze daarbij hulp nodig hebben, dan regel je dat' centraal. Het betekent wel dat je vertrouwen moet geven aan de medewerker, want die heeft het beste inzicht in wat zijn of haar dagelijks werk vraagt. En het betekent uiteraard ook dat medewerkers die verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen. Dus hoe ironisch het misschien ook lijkt, juist bij zelfsturing moeten procedures, regels en doelen voor iedereen kraakhelder zijn.

Dit verklaart waarom ik 'zelforganisatie' een betere term vind dan 'zelfsturing': de sociaal werker organiseert zijn eigen werk als onderdeel van een organisatie die hem faciliteert en kaders meegeeft. Kijk maar naar hoe een organisatie als Buurtzorg processen inricht, of naar welzijnsorganisatie Participe, die succesvol is in de uitbreiding van dienstverlening. Ook gemeenten als Venlo en Hollandse Kroon werken volgens deze principes en organiseren

zichzelf meer organisch. Ik heb mij laten vertellen dat de medewerkers- en klanttevredenheid mede daardoor hoger uitpakken.

Een andere mooie bijkomstigheid van het begrip 'zelforganisatie' is dat het ruimte biedt aan ontwikkeling van sociaal werkers. Zij stimuleren elkaar en ieder kan op zijn manier bijdragen. Het geeft ruimte voor creativiteit in oplossingen met en in de buurt van de mensen die ondersteuning nodig hebben. Denk bijvoorbeeld aan het regelen van een fiets zodat iemand in de schuldsanering naar zijn werk kan en zo zijn leven weer op de rails kan krijgen. 'Zelforganisatie' past bij de gedachte achter de decentralisatie, alleen is het uiteraard geen totaaloplossing (net zomin als decentralisatie dat is), maar een radartje in een systeem. Mits goed toegepast is het een interessante ontwikkeling.

Keuzes maken

'Laat aan mensen over wat ze zelf kunnen' vraagt ook iets van burgers. Het veronderstelt dat ze kunnen overzien wat het dagelijks werk of het dagelijks leven van je vraagt: informatie selecteren, in actie komen, omgaan met tegenslag en volhouden. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) beschrijft echter in het rapport *Weten is nog geen doen* uit 2017 dat er een groeiende groep mensen in Nederland is die niet genoeg 'doenvermogen' heeft om 'het zelf te doen'. Met dit rapport roept de WRR beleidmakend Nederland op om in actie te komen, omdat er groepen mensen zijn in onze samenleving die niet kunnen meekomen (denk aan mensen waarvoor de arbeidsmarkt nog niet klaar is, of mensen met schulden). De WRR constateert dat de overheid ervan uitgaat dat als de burger maar de juiste kennis heeft hij of zij de juiste keuzes zal maken. Maar weten leidt niet altijd tot doen, laat staan 'het juiste' doen. Omdat de overheid wél nog denkt dat mensen altijd rationeel beredeneren wat het juiste voor hen is, gaat het mis. Kijk maar naar de Participatiewet of de schuldhulpverlening: ze gaan uit van een eenheidsaanpak en van wantrouwen richting inwoners. Niet de mogelijkheden van de inwoner staan centraal, maar de problemen. Inwoners worden geacht naar de overheid te komen als er onregelmatigheden zijn, in plaats van dat de overheid contact zoekt. Vaak zijn die onregelmatigheden het gevolg van niet-kunnen, maar niet van niet-willen. Er zijn nou eenmaal talloze mensen in deze ingewikkelde wereld die niet in staat zijn de gevolgen van hun keuzes te overzien.

Doenvermogen van de overheid

Als het gaat over zelforganisatie, dan hebben we het dus over 'zelf doen' voor professionals en over het 'doenvermogen' van inwoners. Sinds de transities in het sociaal domein verhouden de professional en de burger zich anders tot elkaar. Er is nog een derde speler: de overheid, de 'aanstichter' van deze beweging. Hoe is het gesteld met het doenvermogen van de verschillende overheden?

Aanvankelijk leidde het rapport van de WRR tot een aantal bijeenkomsten binnen de overheid, maar inmiddels lijkt de discussie over doenvermogen te zijn gesmoord. Dat is doodzonde, want juist deze discussie is essentieel als je wilt werken volgens de bedoeling van de transitie. Inwoners moeten er bijvoorbeeld op kunnen vertrouwen dat de overheid hen niet direct afrekent en dat de overheid de situatie niet verergert als ze eens een verkeerde keuze maken (bijvoorbeeld financieel). De overheid moet vertrouwen durven geven en het gesprek met professionals en burgers durven aangaan over hoe je beleid ontwikkelt én uitvoert. Voer je wél dit gesprek, dan zijn beleidsverbeteringen en oplossingen voor mensen met minder doenvermogen voorhanden. De transformatie en nieuwe

manieren van werken (zoals de Omgevingswet) bieden kansen om op andere manieren contact te maken met en te houden tussen overheid en inwoners. Dat is werken vanuit de bedoeling. Overheden, ga aan de slag met de uitwerking van het doenvermogen, samen met inwoners.

Dit zegt de WRR over ‘doenvermogen’

De overheid verwacht van burgers steeds vaker dat ze zelfredzaam zijn op het gebied van gezondheid, persoonlijke financiën en de arbeidsmarkt. Met het rapport *Weten is nog geen doen* vraagt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aandacht voor het belang van niet-cognitieve vermogens, zoals een doel stellen, in actie komen, volhouden en kunnen omgaan met verleiding en tegenslag.

Kennis en intelligentie alleen zijn niet genoeg voor redzaamheid. Naast denkvermogen is 'doenvermogen' minstens zo belangrijk om aan de hoge eisen van de participatiesamenleving te kunnen voldoen. Ook mensen met een goede opleiding en een goed inkomen kunnen in moeilijkheden komen omdat ze even niet opletten of zaken voor zich uitschuiven. Dat geldt zeker op een momenten dat het leven tegenzit, zoals bij een echtscheiding, faillissement of ontslag. En soms is het juist de overheid die mensen minder redzaam maakt, omdat ze onvoldoende rekening houdt met verschillen in het doenvermogen van burgers.

Met het rapport *Weten is nog geen doen* zet de WRR een volgende stap in de toepassing van gedragswetenschappelijke kennis in beleid. Steeds meer beleidsmakers onderzoeken hoe ze keuzearchitectuur kunnen inzetten om cognitieve beperkingen van burgers te compenseren. *Weten is nog geen doen* richt zich op de niet-cognitieve vermogens. Door een slimmer en realistischer ontwerp van beleid kan de overheid de redzaamheid van burgers versterken. In het rapport beveelt de WRR aan om bij voorgenomen beleid en regelgeving vooraf te toetsen of de regeling ‘doenlijk’ is voor burgers. Zij moeten de wet niet alleen kennen maar ook ‘kunnen’. De kernvraag in deze toets luidt: gaat de regeling uit van realistische aannames over de mentale belastbaarheid van burgers? Na de verschijning het rapport werkte de WRR het idee van deze ‘doenvermogenstoets’ verder uit; het uitgangspunt is dat in uitvoeringstoetsen niet alleen het perspectief van uitvoeringsorganisaties moet worden betrokken, maar ook dat van burgers.