GEWOON DOÉN!

Casus adoptie

je gewone werk op een andere manier

3 **Hoe werkt het?**
Simpel: begin bij één burger en verbeter je organisatie

6 **Burgergericht? Business as usual!**
In die ene casus lukt het, maar daarna...

12 **Casusadoptie is geen speeltje**
Het is beter op zijn plek in de uitvoering

4 x OUT OF THE BOX

JAN MOELKER 7
GERDA VAN ECK 11
ROB KERSTENS 17
FONS DINGELSTAD 22

Intro

Wat houdt jou tegen?

Trots presenteer ik, ook namens mijn collega's, dit magazine over 'van buiten naar binnen werken'. Het gaat over jou en mij, over ons als burgers. Over ons in relatie tot de overheid. Het gaat ook over casusadoptie, een manier om van buiten naar binnen te werken binnen diezelfde overheid.

Krokodil

Regelmatig denk ik terug aan de reclame van de lokettist met die paarse krokodil. Je kent 'm vast nog wel: moeder en dochter staan in het zwembad voor het loket 'gevonden voorwerpen' om hun opblaaskrokodil op te halen. De lokettist vraagt ze hiervoor eerst een formulier in te vullen, terwijl de opblaaskrokodil achter hem staat. Uiteindelijk mogen ze de krokodil de dag erna ophalen.

Is dat waar we als overheid mee geassocieerd willen worden? Hierdoor besef je dat handelen vanuit het

Casusadoptie

→ Wat is het?

Casusadoptie is een methode die het 'van buiten naar binnen werken' binnen de overheid stimuleert. Hierbij werk je als ambtenaar niet van achter je bureau aan je dossier, maar ga je naar buiten; in gesprek met de burger of ondernemer die in de praktijk met jouw dossier te maken heeft.

→ Hoe werkt het?

Eigenlijk is het heel simpel: als ambtenaar pak je een concreet probleem of initiatief van een burger of ondernemer op. Door je hierbij te verplaatsen in de situatie van deze burger of ondernemer, krijg je beter zicht op hoe het er in de praktijk aan toe gaat en welke rol de overheid hierbij speelt.

De kracht van casusadoptie is dat het hier niet bij blijft. De verbetering die je voor die ene burger of ondernemer realiseert, verbreed je naar de grotere groep van burgers en bedrijven die met hetzelfde onderwerp worstelen.
Het is een mooie optelsom: je begint bij één burger of ondernemer, helpt daarmee een grotere groep mensen, en uiteindelijk verbeter je je organisatie ermee.

→ Wat heb ik eraan?

Met casusadoptie kom je in nauw contact met de praktijk. Je kunt met de methode checken of beleid echt werkt in de praktijk of dat het onbedoelde bijeffecten heeft. Of je gebruikt de methode om een 'hoofdpijndossier' eens op een andere manier op te pakken en er een doorbraak in te forceren.

Casusadoptie is een nuttig instrument om verandering in gang te zetten. Door een concreet onderwerp op te pakken, zit je dicht bij de persoonlijke situatie van de burger of ondernemer en dat wekt energie op; je kunt namelijk voor die burger of ondernemer het verschil maken. Vanuit die drive kun je goed werken aan verandering en ontwikkel je beleid waarmee de praktijk uit de voeten kan.

→ Je doet het niet alleen!

Bij casusadoptie ben je zelf aan zet met een onderwerp uit je eigen werkomgeving. Als je wilt, word je hierbij ondersteund door het projectteam Gewoon doén!, rijksbrede casusadoptie. Het team denkt en kijkt mee en houdt je scherp. Daarnaast organiseert het projectteam regelmatig simulaties en bijeenkomsten.
Het projectteam is onderdeel van Vernieuwing Rijksdienst en heeft drie opdrachtgevers: Koos van der Steenhoven (sg OCW), Hans van der Vlist (sg VROM) en Jan Willem Weck (dg ABD).

perspectief van de burger, werken van buiten naar binnen, loont.

Gevarieerde ervaringen
Casusadoptie, klinkt goed, maar 'wat heb ik eraan'? hoor ik vaak.
Deze vraag is aan een gevarieerd gezelschap van ervaringsdeskundigen, afdelingshoofden, HRM'ers en topmanagers van binnen de overheid maar ook daarbuiten voorgelegd. Zij geven in dit magazine hun mening en vertellen wat het hen heeft gebracht.

Waar doe jij het voor?
Als ik vertel wat ik doe hoor ik vaak 'leuke job' en 'gave baan heb jij'. Dat klopt ook.
Geldt voor jou echter niet hetzelfde? Waarom begon jij destijds ook al weer aan je baan bij de overheid? Waar deed jíj het voor? Wilde je een bijdrage leveren aan een betere maatschappij, een betere toekomst of wereld voor je kinderen? Wilde je van betekenis zijn, iets achter laten? Wat zien jij en ik in ons handelen van alledag van al deze idealen terug?

Weet je wat het écht leuke in mijn werk is.....nou, dat is dat ik het kan invullen op een manier die past bij wie ik ben. Met menselijke maat en aandacht, overeenkomstig mijn ideaal om 'ook iets te willen bijdragen', met respect voor de ander en voor mezelf.
En jij? Wat houdt jou nog tegen? Wanneer maak jij je idealen waar?
Gewoon doén! Waarom zou je met minder genoegen nemen?

Jacqueline Hendrikx
Projectleider 'Gewoon doén!',
rijksbrede casusadoptie

Kom kennis maken!
Je kunt kennismaken met casusadoptie via een simulatie. In een simulatie wordt een fictieve casus (een probleem van een burger of ondernemer) nagespeeld. Elke speler krijgt een rol en een opdracht. Door je in te leven in je rol en je opdracht uit te voeren krijg je zicht op patronen in de cultuur en werkwijze die een probleem in stand kunnen houden. Tijdens een simulatie ervaar je aan den lijve wat de effecten zijn van bureaucratie.
[Lees meer over simulatie op pagina 10. Angéle Welting doet daar verslag van een simulatielunch]

- Een korte kennismaking kan via de *simulatielunch*. Maandelijks organiseren we zo'n lunch tussen 12.00 en 14.00 uur in het Nieuwscafé van het ministerie van OCW.
- Als je grondiger aan de slag wilt met casusadoptie, regel dan een *3-uurssimulatie*. Deze simulatie is geschikt voor medewerkers en managers die in hun eigen werk een grotere burgergerichtheid willen realiseren. Via een simulatie kun je de discussie hierover starten. Wil je met je team of directie aan de slag, zorg dan voor ten minste 12 deelnemers. Het projectteam Gewoon doén! regelt de rest.
- Streef je met je team een meer burgergerichte manier van werken na en denk je erover om hierbij een verander- of leertraject in te zetten? Met een *maatwerksimulatie* die is toegesneden op je eigen werkveld maak je een goede start. Op deze manier kun je bewustwording realiseren over de uitwerking van overheidsbeleid op burgers en ondernemers.

Wil je meer weten of verder praten over mogelijkheden van casusadoptie? Bel ons **(070) 412 3218** of bezoek **www.casusadoptie.nl**

"Mijn rol is overal de hele dag roepen: Zo, en denk je dat de burger hier beter van wordt. Maar mijn effectiviteit is doorgaans niet echt groot. We doen het in die ene casus dan wel, maar de volgende dag gaan we weer verder op de oude manier. Het is kennelijk heel moeilijk om iets in je hoofd te krijgen wat eigenlijk zo vanzelfsprekend is. Want iedereen weet natuurlijk wel dat je het niet voor jezelf doet en toch zijn we altijd geneigd een proces zo in te richten dat het voor onszelf het gemakkelijkste is. Als iemand mij kan uitleggen waarom dat zo is, zou het leven van een manager buitengewoon aangenaam worden."

Jenny Thunnissen *is inspecteur-generaal bij de Inspectie van Verkeer en Waterstaat, een dienst van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Daarvoor was zij directeur-generaal bij de Belastingdienst.*

Burgergericht?

Business as usual!

Negen adviezen

De burger centraal stellen en van buiten naar binnen werken beklijft niet zomaar. Toch zijn het juist de twee belangrijkste aspecten van het nieuwe werken bij de rijksoverheid. Casusadoptie is een van de methoden die hierbij wordt gehanteerd, maar het wordt breder opgepakt. Veel, zo niet alle, overheidsprojecten zijn er op dit moment op gericht ambtenaren meer van buiten naar binnen te laten werken en burgers en ondernemers een centralere plaats te geven. Uiteindelijk gaat het erom dat het 'business as usual' wordt. De vraag wat daarvoor nodig is hebben we voorgelegd aan een aantal mensen - binnen en buiten de overheid- die zich in hun werk veel bezig houden met het sturen op verandering. Dat resulteerde in negen adviezen.

1 Maak gebruik van het momentum

Barbara Besançon: "Als je gebruik maakt van het momentum is het mogelijk verandering in gang te zetten. Kijk naar Obama. Het is een combinatie van langere termijnvisie en leiderschap waarbij nieuwe middelen worden ingezet om massa te creëren en te mobiliseren.
Houd echter veranderinitiatieven als casusadoptie wel tijdelijk. Als het doorgaat als institutie, dan is de waakhondfunctie weg. Het moet verfrissend blijven. Zodra casusadoptie op het 'aftiklijstje' staat, moet je je afvragen of je nog wel goed bezig bent. Maar het blijft zoeken, het is een subtiele dans tussen binnen en buiten het systeem."

Barbara Besançon *zet zich als oprichtster en bestuurslid van de Publieke Zaak in voor actief burgerschap en politiek-bestuurlijke vernieuwingen. Daarnaast werkt ze als organisatieadviseur bij Andersson Elffers en Felix.*

Peter van der Knaap *promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op 'lerende overheid, intelligent beleid'. Als directeur bij de Algemene Rekenkamer houdt hij zich bezig met doelmatigheidsonderzoek en wat beleid betekent voor burgers.*

2 Houd mensen scherp

Jenny Thunnissen: "Bij grote organisaties moet je processen en procedures inrichten. En daar gaat het mis. We hebben impulsen zoals de Kafkabrigade en casusadoptie nodig om weer even te denken: "Oh ja". In zo'n projectomgeving komen de mensen terecht met een ideaal. En ze hebben ook maar één ideaal, daar focussen ze op, dat is hartstikke gemakkelijk. Hier is het moeilijker, ik heb hier wel 10 doelen te realiseren. Complexe organisaties hebben altijd satellieten er omheen die over monomane dingen aan het zeuren zijn, over milieu, dienstverlening, ICT. Dat houdt de organisatie scherp. Maar de monomanen moeten wel leren dat hun werkelijkheid niet de enige is."

3 Neem genoegen met kleine successen

Jenny Thunnissen: "Hoe ik te werk ga? Zeuren, zeuren, zeuren. Genoegen nemen met kleine successen. Stapje voor stapje. Ook ophouden met kijken wat er niet is en in de gaten houden wat er wel wordt bereikt. Je kunt jezelf wel de hele dag de put in praten maar dat motiveert niet. Je hebt altijd mensen die het wel willen. Die opeens een kans zien."

4 Maak het onderdeel van het primaire proces

Geert van Maanen: "Casusadoptie is slechts een hulpmiddel. Het risico van een hulpmiddel is dat het de integrale organisatie niet raakt. Methodes zoals casusadoptie moet je via de lijn integreren in het primaire proces. Anders blijft het hangen bij de enkeling die aan het project heeft deelgenomen. Zolang casusadoptie geen onderdeel uitmaakt van het primaire bedrijfsproces, zullen ambtenaren van buiten naar binnen werken oppakken naast hun gewone werk. De reactie van de meeste mensen zal dan zijn dat ze daar geen tijd voor hebben."

5 Laat de burger mee veranderen

Barbara Besançon: "Niet alleen de overheid moet een slag maken, de burger ook. De burger is niet gewend dat de overheid haar deuren opent en de burger vraagt te vertellen wat er aan schort. Om de methode breed te laten landen, zou er een publiek debat moeten ontstaan."

Geert van Maanen *is secretaris-generaal bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, na dezelfde functie te hebben bekleed bij de ministeries van Financiën en Verkeer en Waterstaat.*

6 Veranker het bij politieke en ambtelijke top

Jenny Thunnissen: "Als je een minister hebt die de hele dag alleen maar zegt ´ik wil alleen maar dingen zien waarbij de burger het middelpunt is´, dan gaan ambtenaren zich daarop richten. Als de top van de ambtenarij, de minister, staatssecretaris niet daarop sturen, hoef je niets te verwachten. Dan heb je geen beoordelingssysteem met beloningen voor praktijkgericht werken nodig. Eigenlijk zou het verankerd moeten zijn bij politici. De bovenbaas. Want uiteindelijk is het natuurlijk wel een tuttige samenleving."

7 Laat mensen doen waar ze goed in zijn

Jenny Thunnissen: "Wat je moet doen als manager is zorgen dat een meneer die niet van klantgerichtheid is ook niet op dat soort processen wordt gezet. Je hebt mensen die van nature gericht zijn op toezicht. Als je zo kijkt dan krijg je daar echt geen klantgerichtheid in. Zo iemand moet boeven vangen. Als je hem dan op processen zet waar hij klantgericht moet zijn, gaat het mis. Maar dat is een managementfout."

8 Maak het vast onderdeel van HRM-beleid

Geert van Maanen: "Ik vind dat je de medewerkers niet kunt belonen of afrekenen op het al dan niet van buiten naar binnen werken. Als je al gebruik wilt maken van een beloningssysteem, kun je dit alleen richten op het management. Zij moet namelijk de ruimte en mogelijkheden creëren voor medewerkers om met een methode zoals casusadoptie te werken. Als je wilt dat medewerkers de praktijk betrekken bij hun werk, maak praktijkervaring dan tot vast onderdeel van het HRM-beleid. Dat gebeurt in het bedrijfsleven al jaren. Bij Shell kom je bijvoorbeeld niet in aanmerking voor een managementfunctie als je niet weet hoe het er aan toe gaat op de raffinaderij in Pernis."

9 Richt je op problemen die er echt toe doen

Peter van der Knaap: "Je ziet vaak een doelverschuiving. Bij het vertalen van maatschappelijke problemen naar beleid ontstaan doelen die vooral met instrumenten en procedures te maken hebben. Dat is ook wel begrijpelijk want dat heb je als overheidsmanager of bestuurder in de hand. Om doelen te bereiken die met de burger te maken hebben, ben je altijd weer afhankelijk van anderen. Denk aan mede-overheden of maatschappelijke organisaties.
Ik zie een slingerbeweging. Het burgerperspectief zit nu niet bovenin de slinger, maar wordt wel steeds belangrijker. Dat heeft te maken met de kloof tussen overheid en samenleving maar ook met het toegenomen zelfbewustzijn van professionals in uitvoeringsorganisaties. Zij lopen aan tegen de grenzen van instrumenten en procedures. Wat je voor ogen moet houden is dat tijdens de slingerbeweging ook wordt geleerd. Je moet het goede van beleid en management zien te verbinden met responsiviteit voor wat burgers bezighoudt. En de problemen waar mensen in de uitvoering tegenaan lopen. Zo kun je je blijven richten op de grote problemen die ertoe doen. Casusadoptie kan daarbij zinvol zijn. Het helpt om tunnelvisie te voorkomen."

Werken met casussen is goed

De meeste incidenten vertegenwoordigen namelijk een structureel probleem.

De managementlaag staat ook wel bekend als de leemlaag. Moeilijk doorheen te komen waardoor initiatieven zouden stranden. Zeer herkenbaar voor Jan Moelker. Hij heeft zijn sporen binnen de overheid ruimschoots verdiend en is dan ook groot voorstander van praktijkgericht werken. Zeker voor managers.
"We hebben de tijd gehad dat je als manager niets van de inhoud hoefde te weten."

Jan Moelker,
programmamanager
Modernisering Gemeentelijke
Basis Administratie (GBA).

Thinking out of the box

"Om goed beleid te kunnen ontwikkelen is ervaring in de uitvoeringspraktijk van eminent belang. Ik begon mijn loopbaan bij de politie en daar leerde ik de praktijk van alle kanten kennen. Het was in een van mijn nevenfuncties als bestuurder van een schoolorganisatie, dat de kloof tussen beleid en uitvoering me echt opviel. Ik ben toen vaak in de personeelskamer gaan zitten en liep met leerkrachten mee. Goed contact met de uitvoeringspraktijk geeft in korte tijd veel inzicht over wat er echt speelt."

Beeldvorming

"Later ben ik bij een beleidsdepartement gaan werken. Op beleidsniveau gaat het vaak over abstracties en maar weinig over de vraag: waar doen we het nu precies voor? Dat heeft verschillende oorzaken. Het heeft te maken met beeldvorming, de media en de drukte in het werk. Maar het grootste euvel is de kloof tussen de twee arena's: de abstracte discussies aan de kant van het beleid en de concrete feiten in de praktijk van de uitvoering. Als hoofd bij de Programmadirectie Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid bij BZK heb ik veel gehad aan mijn praktijkervaring. Blijf in die praktijk kijken, dan begrijp je beter hoe het zit, is mijn stelling."

Horizon

"Als je je verdiept in de materie, weet je wat er speelt en kun je er sneller op inspringen. Als je tijd vrijmaakt voor een verdiepingsslag in de praktijk, win je dus weer tijd en verbeter je de kwaliteit. Op mijn afdeling pakte ik dit op door met medewerkers af te spreken dat ze twee keer per jaar één à twee weken meedraaien met een organisatie in de uitvoering. Als je in een andere wereld rondloopt, doe je veel inspiratie op over hoe anderen soortgelijke problemen oppakken. Naar buiten gaan levert inhoudelijk veel waardevolle informatie op en daarnaast ook een netwerk. Je verbreedt je eigen kennis én horizon."

Golven

"Geen tijd is geen excuus. Medewerkers zijn om allerlei redenen wel eens afwezig en dan gaat het werk ook door. Twee weken de praktijk in kun je regelen. Ook dat is onderdeel van je werk en daar moet ruimte voor zijn. Mijn medewerkers waren enthousiast over deze manier van werken. Maar ze hadden het natuurlijk ook druk. Er komt altijd iets bij, en nooit gaat er iets af. Maar mijn ervaring is dat er binnen de overheid veel meer ruimte bestaat dan wordt benut!
Dit soort dingen zoals het 'van buiten naar binnen werken', gaat met golven. We hebben de tijd gehad dat managen werd gezien als een vak wat betekende dat je als manager niets van de inhoud hoefde te weten; men stuurde en faciliteerde het proces. Flauwekul. Ook de bestuurders en leidinggevenden moeten tijd inruimen om regelmatig naar de praktijk te gaan. Daarom vind ik werken met casussen goed, omdat het een werkelijkheid weergeeft. De meeste incidenten vertegenwoordigen een structureel probleem."

aam casus: Vervoer van ...
etrokkenen: Alex Brenninkmeijer (Ombudsman) en Koos van der Steenhoven (SG OCW)
oorlooptijd: S... zomer 2009

Dossier gelicht

Cases nader bekeken

Probleem

De autistische ...
De taxibus wa...
kinderen word...
heeft en moei...
net als de anc...
De ouders vin...
verantwoorde...

Aanpak

Ten behoeve...
sen OCW en ...
betering doc...
verbetering zou met ...
voor de begeleiding ...
terughoudendheid: ...
in het vervoer alleen ...
budgetten in het Ge...
begrip Passend verv...
per situatie moet wa...
man en VNG is wel ...

20 augustus vind...
voerder, school,...
de casus over d...
Leerervaringen ...
- Duo sponsorsh...

- De krach...
- Daarnaast heeft de NO...
hij niet volledig zou ge...
geert als OCW te kle...

Probleem

Binnen het min...
van de grond...
Casus: ...

...ll brende kinderen.

Komt hier

...aal klaar is voorziet ...
...zorgbekostiging wor...
...aneidszorg (IGZ) m...
...n de ziekte hartfal...
hartfalen. "Dan...
nodig he...

jouw casus?

Bladerend in dit magazine zou je de indruk kunnen krijgen dat alleen complexe cases in aanmerking komen voor casusadoptie. Niets is minder waar, casusadoptie leent zich voor nagenoeg elk probleem, groot of klein, ingewikkeld of simpel.
Wil je zelf aan de slag? Wacht niet langer en zet de eerste stap! Onderstaande stappen kun je gebruiken om zelf een casus op te pakken. Waar nodig, kun je rekenen op steun van het projectteam.

Stap 1 Selecteer een casus
Kies voor een duidelijk maatschappelijk probleem dat staat voor een breder scala aan problemen dat (deels) is toe te schrijven aan het functioneren van de overheid.

Stap 2 Benoem een sponsor en een casusleider
Als je met casusadoptie aan de slag gaat werk je in een team. Dit bestaat uit een sponsor (een ambtenaar met verandermacht zoals een directeur, dg of sg) en een casusleider (bijvoorbeeld een beleidsambtenaar). Samen stuur je op het bereiken van resultaat voor een burger of ondernemer. Daarnaast ruimen jullie interne hobbels op, verdedigen oplossingen en vertalen inzichten uit de casus naar beleidsniveau.

Stap 3 Stel een veranderteam samen
Samen sta je sterk, maar nog niet sterk genoeg. Het is daarom slim om ´massa´ te maken door een klein veranderteam bij je activiteiten te betrekken. Zorg je voor diversiteit in het team, dan stimuleer je een frisse kijk op de casus. De mensen die je nu betrekt zijn later belangrijk voor de verbreding en verankering van oplossingen.

Stap 4 Werk aan een oplossing
Bij het werken aan de oplossing ligt de focus op het contact met de betrokken burger of ondernemer. Essentieel bij het werken aan een oplossing is het bij elkaar halen van de relevante betrokkenen. Als je een oplossing hebt, toets deze dan bij de probleemeigenaar. Hij/zij fungeert als spiegel, houdt iedereen scherp (op de praktijk) en geeft aan of de bedachte oplossing werkbaar is.

Stap 5 Inventariseer (cultuur)barrières
Bij het sturen op resultaat kun je (cultuur)barrières tegenkomen. Dit kan waardevolle informatie zijn om als organisatie te leren en te bepalen wat in het vervolg anders, beter kan.

Stap 6 Verbreed en veranker de oplossing
Bij casusadoptie gaat het niet alleen om het oppakken van een probleem of initiatief. De grote uitdaging ligt bij de blijvende verandering. De uitkomst van de casus moet doorwerken in het beleid en de manier waarop medewerkers ermee omgaan. Het helpt daarom om vanaf de start het waarom, wat en hoe van casusadoptie goed te communiceren in je organisatie.

Meer weten? Kijk ook op **www.casusadoptie.nl.**

BLOG

“Mijn drijfveren om bij de overheid te werken”

5236 readers

Posts

All Comments

Donderdag 19 februari

“Vandaag op een borrel kennisgemaakt met Jacqueline Hendrikx, projectleider van Casusadoptie. De laatste tijd had ik al over de methode gehoord en ik was toch wel nieuwsgierig geworden. En nu dan in gesprek met de projectleider. Toeval bestaat niet! Jacqueline vertelde kort over casusadoptie, en nodigde me uit het vooral een keer te ervaren. Want zoals de Engelsen zo mooi zeggen: ‘the proof of the pudding is in the eating’.”

Woensdag 25 februari

“Eindelijk tijd gevonden om Jacqueline een mail te sturen. Als Interminner kom ik bij verschillende organisaties binnen. Daar zou de methode Casusadoptie prima kunnen werken. Hopelijk snel antwoord zodat we de mogelijkheden kunnen verkennen!”

Donderdag 26 februari

“Bij het openen van mijn mail viel mijn oog direct op het antwoord van Jacqueline. Ze nodigt me uit deel te nemen aan de eerstvolgende simulatielunch op 12 maart. Prima!”

Ik ben Angèle Welting en werk bij Intermin. Onlangs maakte ik via een simulatielunch kennis met casusadoptie. In mijn professionele dagboek heb ik mijn ervaringen bijgehouden.

Donderdag 12 maart

“Het lukte me mijn agenda vandaag zo goed als leeg te houden. Vanmiddag was namelijk de simulatie. Na het beantwoorden van wat mails en een paar telefoontjes, ben ik naar het ministerie van OCW afgereisd waar de simulatie plaatsvond. De opkomst was groot. Leuk om allerlei mensen uit verschillende organisaties te ontmoeten.”

De simulatie

“Na een introductie kregen we de casus voorgelegd van Sophie, een meisje van 16 dat al jaren chronisch ziek is en nooit meer beter wordt. Toch moet haar moeder, om in aanmerking te komen voor bepaalde voorzieningen, ieder jaar weer aantonen dat haar dochter ziek is. Een enorme administratieve rompslomp, zowel voor moeder als voor betrokken organisaties. En dat terwijl iedereen weet dat de situatie nooit zal verbeteren. Onbegrijpelijk, dat moet dus anders.
Alle deelnemers van de simulatie kregen een rol toebedeeld. Ik was de wethouder van de gemeente en onder meer verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO. Ik kwam aan tafel te zitten met de ‘moeder’ en de ‘staatssecretaris’ om samen het probleem op te lossen. Duidelijk was dat alle partijen van mening waren dat de moeder onnodig veel administratieve lasten had. Maar er ontstond ook een machtstrijd tussen de ‘wethouder’ (ik) en de ‘staatssecretaris’. We wilden allebei goede sier maken met de casus. Het maakte de moeder in principe niet uit wie met de oplossing kwam, als er maar wat aan het probleem werd gedaan. Wat me opviel, was dat iedereen in eerste instantie in zijn eigen straatje bleef praten. Niet bereid verder te kijken dan het eigen werkveld. Na verloop van tijd kwamen we toch nader tot elkaar en konden we concrete afspraken maken die echt zouden leiden tot verbetering van de situatie van de moeder.
Opvallend, hoeveel je opsteekt van zo’n simulatie. Door je te verplaatsen in een ander, kijk je heel anders tegen een situatie aan. Dat zouden meer mensen moeten doen!”

Vrijdag 13 maart

“Laatste dag voor het weekend. Gelukkig had ik weinig op de agenda staan zodat ik rustig kon terugblikken op de simulatie. Ik heb mijn collega’s verteld over casusadoptie.
Ik ben tot de conclusie gekomen dat het belangrijkste bij casusadoptie de wíl is om de situatie te veranderen. Vervolgens met de juiste mensen aan tafel gaan zitten, en vooral niet zelf willen scoren maar voor ogen houden voor wie je het uiteindelijk doet. Als rijksoverheid kunnen we ons natuurlijk niet met iedere individuele casus bezighouden. Maar je kunt en moet wel zo nu en dan een zaak met z’n allen beetpakken. Met beleidsmakers, uitvoerders en de betrokkenen om tafel gaan zitten om te horen waar die burger of ondernemer nu precies tegenaan loopt. Ontdekken waar het beleid onbedoelde ongewenste effecten kent en die tekortkoming oplossen. Tja, want dat is uiteindelijk toch een van mijn drijfveren om bij de overheid te werken.”

65 reacties

Powered by: GEWOON DOEN!

Blog zoeken | Blog maken | Aanmelden

Wat er in de buitenwereld gebeurt, is heel inspirerend

De managementlaag staat ook wel bekend als de leemlaag. Moeilijk doorheen te komen waardoor initiatieven zouden stranden. Maar niet bij het ministerie van LNV. Gerda van Eck vertelt hoe haar departement omgaat met 'anders werken'.

"Bij LNV zijn we al langere tijd bezig met anders werken. We zijn gestart met 'doorbraakprojecten' waarbij initiatieven, die in lijn liggen met de doelen van LNV, een kans krijgen. Vaak door van buiten naar binnen te werken, vergelijkbaar met de methode casusadoptie. Het zal dan ook niet verbazen dat we de methode hebben ingezet om een van deze doorbraakprojecten te realiseren."

Voorsprong

"We staan bij LNV sowieso dicht bij de praktijk. LNV is namelijk een departement met regiokantoren. Hierdoor hebben we veel contact met mensen in het veld. Dat vind ik belangrijk. Sommigen beschouwen het contact met de praktijk als iets extra's. Ik niet. Ik vind het niet meer dan logisch en dus ook een wezenlijk onderdeel van het gewone werk. Ik hoorde een collega eens zeggen dat hij vrijwilligerswerk deed om iets voor de maatschappij te betekenen. Dan heb je het volgens mij niet goed begrepen. Werken bij de overheid betekent per definitie dat je je inzet voor de maatschappij. Vergroot je betrokkenheid door je oor eens wat vaker te luisteren te leggen in de praktijk. Daar zijn veel goede ideeën die je helpen bij het bepalen én halen van je doelen. Zo maak je beleid waarmee men in de praktijk echt uit de voeten kan."

Nieuwe generatie

"Voor wie niet zo bekend is met van buiten naar binnen werken, is casusadoptie een van de manieren om dat te ontdekken. Zeker collega's die al langer bij de overheid werken en de traditionele kanalen gewend zijn, kan ik het aanbevelen. Ik maak dit onderscheid bewust omdat je duidelijk ziet dat het de nieuwe generatie ambtenaren nauwelijks moeite kost de praktijk te betrekken bij hun werk. Mede door het gebruik van sociale en professionele netwerksites, zijn ze gewend verder te kijken dan hun eigen kring en maken ze snel verbindingen."

Thinking out of the box

Gerda van Eck,
lid van het managementteam regionale zaken bij LNV.

Contact met de praktijk is niet iets extra's. Het is een wezenlijk onderdeel van het gewone werk.

Krachtenveld

"Deze manier van werken is goed te leren. Elementen van de methode casusadoptie zouden dan ook prima passen in het opleidingsaanbod van academies. Maak het tot een vast onderdeel van management ontwikkelingsprogramma's, dan komt de managementlaag ook meteen van haar lemen imago af. Daarnaast is het een kwestie van veel doen. Toch moet je ook zuinig zijn met het toepassen van de methode. Bij casusadoptie treedt de DG op als sponsor zodat trajecten versnellen. Zou dit altijd gebeuren, dan is het effect weg."

Energie

"Ik moedig iedereen, die in de gelegenheid is, aan casusadoptie te proberen. Maar ook zonder de methode is het gemakkelijk van buiten naar binnen te werken. Bijvoorbeeld door regionaal samenwerking te zoeken met departementen. Wat er in de buitenwereld gebeurt, is inspirerend en geeft veel energie. Dat gun ik iedereen."

“Casusadoptie moet geen speeltje worden”

“Casusadoptie is recherche, speurwerk, Baantjer. Het is de enige manier om erachter te komen hoe de uitvoering werkt en hoe professionals in de praktijk overleven. Maar veel casusadopties leiden onvoldoende tot resultaten en scheppen daarmee verwachtingen die vervolgens niet worden waargemaakt.” Erik Gerritsen is een warme pleitbezorger van casusadoptie en tegelijk een scherpe criticaster. Wij voelden hem aan de tand over hoe hij casusadoptie op zijn eigen manier oppakt en wat de resultaten zijn.

Hoe pas jij casusadoptie toe in je huidige werk bij Jeugdzorg?
“Als ik ergens op werkbezoek kom en ik zie een casus die niet goed loopt, dan pak ik het op. Dan voel ik me verantwoordelijk en laat ik ook niet meer los. Voor mij is casusadoptie niet dat je het probleem van anderen oplost. Het is dat je beschikbaar bent op het moment dat het ergens op de werkvloer of daarboven vastloopt. Dat je dan partijen om de tafel zet en net zo lang doorgaat tot het is opgelost. Het gaat om de mentaliteit van verantwoordelijkheid nemen.”

Jij startte met casusadoptie toen je gemeentesecretaris was bij de gemeente Amsterdam. Wat was voor jou de tricker?
“Een van de eerste casussen die ik oppakte was van een meisje van vijf jaar. Ik las in het Parool dat zij een ernstige spierziekte had. De ouders wilden een elektrische rolstoel aanvragen en kwamen in een aanvraagbureaucratie terecht. Het heeft een jaar geduurd voordat de rolstoel werd toegekend en toen ze hem kreeg, was ze er alweer uitgegroeid.”

Hoe pakte je deze casus op?
“Ik ben gaan graven en dan stuit je op de hele toetsingsbureaucratie van de Wet Voorzieningen Gehandicapten (WVG). Mijn vraag was: wie vraagt voor zijn lol een rolstoel aan? Het blijkt dat er geïndiceerd moet worden en gecontroleerd of de aanvraag wel terecht is. Als je uitrekent wat het kost om te controleren of iemand terecht een aanvraag indient, dan blijkt dat duurder te zijn dan de rolstoel zelf. Ik vroeg hoeveel mensen de afgelopen jaren een onterechte aanvraag hebben ingediend. Het antwoord was: nul. De vraag is dan: waarom gaan we niet uit van vertrouwen in plaats van wantrouwen. Het antwoord was: dan kunnen mensen er misbruik van maken.”

> Het gaat om de mentaliteit van verantwoordelijkheid nemen.

Wat is de oplossing?
“Uiteindelijk heeft deze casus binnen Amsterdam blootgelegd dat die WVG een grote bureaucratische bende was. Ik had het geluk dat ik de toenmalige directeur van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling snel mee kreeg. Hij nam een projectleider aan die in drie tot vier jaar de WVG ontbureaucratiseerde. Er wordt nu gewerkt vanuit vertrouwen met soms controle achteraf. De doorlooptijden zijn hierdoor flink teruggebracht.”

Was het bij andere casussen ook gemakkelijk om resultaten te boeken?
“Er zijn voorbeelden dat je lang en actief betrokken moet zijn. Zo wilde een Turkse ondernemer een broodjes-

Horeca1 presenteert haar plannen

Zeggen 'dit is de oplossing, uitrollen maar', werkt niet. Om te leren moet iedereen zijn eigen wiel uitvinden.

zaak openen. Hij deed alles volgens de regels en was vervolgens zo lang bezig met het aanvragen van alle vergunningen dat hij al anderhalf jaar huur had betaald en nóg niet open was. Het was eigenlijk een omgekeerde stiptheidsactie. Een burger die had besloten om zich aan de regels te houden."

Maar is het probleem ook verholpen?
"De Turkse ondernemer is opengegaan en helaas twee maanden later alweer dicht omdat hij toch teveel schulden had opgebouwd. Maar deze casus stond wel aan de wieg van een structurele verbetering, namelijk het Horeca 1 systeem. Als je nu een horecazaak opent krijg je 200 vragen voorgelegd. Dat is veel maar je hoeft het maar één keer in te vullen en dan poept het systeem al die vergunningen uit. Horecaondernemers zijn er blij mee."
[noot redactie: momenteel proberen de ministeries van BZK en EZ dit voorbeeld te verbreden naar andere steden, te beginnen in Rotterdam]

Dus het probleem is structureel opgelost?
"Interessant is dat de uitrol naar andere gemeenten helemaal geen gelopen race is. Je denkt: het is een succesverhaal. Waarom is het niet in heel Nederland ingevoerd? Dat heeft te maken met hoe mensen leren. Bij casusadoptie krijgt het probleem een gezicht. Dat maakt het onontkoombaar. Maar alleen voor de mensen die erbij betrokken zijn. Als je tegen andere gemeenten zegt: dit is de oplossing, uitrollen maar, dan werkt dat niet. Ook al heb je een oplossing, dan nog moet je casusadoptie eigenlijk 24 keer herhalen zodat alle betrokkenen opnieuw het wiel uitvinden, en dan dus hun eigen leerervaring hebben."

Hoe werk je dan met betrokkenen aan een oplossing?
"Toen ik nog secretaris was adopteerde ik een multiprobleem gezin. Een moeder met negen kinderen waarvan er vier een strafblad hadden. Als gevolg van overlast van dat gezin waren al meerdere gezinnen uit de buurt verhuisd. Ik heb toen alle betrokken instellingen uitgenodigd voor een gesprek. De eerste bijeenkomst begon met: hoe vind je dat het gaat met dit gezin? Het wantrouwen naar elkaar spatte ervan af. Het komt keihard binnen omdat je het over een concreet gezin hebt. In eerste instantie vlucht iedereen in wat dan zo mooi heet, defensieve routines en geeft men elkaar de schuld. Je moet het conflict aangaan op een manier dat je daarna nog met elkaar verder kunt. Uiteindelijk werden het zes leerinterventies. Het leek een vergadering, maar het was gewoon leren. Daar kan geen opleiding tegenop."

Wij horen vaak dat managers terughoudend zijn over casusadoptie omdat het veel tijd kost. Wat is jouw ervaring?
"Casusadoptie kost veel tijd. Mijn advies is dan ook: doe het goed of doe het niet. Als je het half doet, ben je bezig met verwachtingen te wekken. Mijn ergernis en misschien is dat onterecht, is dat casusadoptie teveel een speeltje wordt van topambtenaren en bestuurders in Den Haag. En dat is een belediging voor mensen in de uitvoering, daar waar casusadoptie beter op zijn plek zou zijn. Het levert dan precies het tegenovergestelde op van wat je ermee beoogt. Namelijk vanuit de uitvoering de vernieuwing laten komen. En dat is keihard werken en volhouden."

Erik Gerritsen is bestuursvoorzitter van Bureau Jeugdzorg en werkt sinds 2008 aan een promotieonderzoek over de slimme overheid. Van 2000 tot 2007 was hij gemeentesecretaris van de Gemeente Amsterdam.

ZACHT VERANKEREN

en nieuwe wegen naar de top

In 2011 stopt het project Casusadoptie. Maakt casusadoptie tegen die tijd onderdeel uit van de instrumentenkoffer van rijksambtenaren? Of ligt de kracht juist in het tijdelijke en wordt casusadoptie ingeruild voor een ander instrument? We spraken hierover met drie smaakmakers binnen de rijksoverheid: Han Nichting, directeur HRM bij VROM, Anita Wouters, dg bij LNV en Jan Willem Weck, dg bij de ABD.

Het blijkt al snel dat verankeren een instrumentele en bureaucratische smaak heeft voor onze gesprekspartners. Ergens iets aanvinken. Een schrikbeeld voor alle drie. Want als verankeren die richting op gaat, is het instrument volgens hen dood. Verankeren moet niet verstillen worden. Echter, het steeds weer opnieuw uitvinden van hetzelfde wiel, met een net iets andere aanpak en naam, wordt ook niet aantrekkelijk gevonden. "Ervaringen vervliegen als niemand het ziet als zijn opdracht", zegt Jan Willem Weck. " Het is een krachtig instrument en je moet de ervaring die je ermee hebt opgedaan niet laten wegebben. Veranker het instrument dus wel, maar verklaar het verankeren niet heilig. We verankeren bijvoorbeeld allerlei rapportages op het gebied van milieu. Dat wordt dan ergens in een formulier opgenomen en dan denken we dat het daarmee is geregeld."

Een blijvertje

Anita Wouters spreekt liever over een informele verankering waarbij wordt ingestoken op enthousiasme van degenen die hebben gewerkt met casusadoptie en het netwerk dat daaruit is voortgekomen. Dat zou volgens haar

een uitdijende werking moeten krijgen naar de burgers en ondernemers die bij casusadoptie zijn betrokken. "Zij hebben ervaren hoe het uitwerkt als de overheid anders werkt. En dat is ook interessant voor politici."
Binnen LNV is casusadoptie volgens haar een 'blijvertje'. Als belangrijke reden noemt zij dat zowel de bestuursraad, leidinggevenden als medewerkers de positieve effecten hebben ervaren: het verruimt je blik en je krijgt de praktijk veel directer en actiever binnen dan bij bijvoorbeeld werkbezoeken die vaker worden toegepast. "Je kunt jonge mensen zeggen dat ze moeten gaan kijken in de praktijk. Er wordt weinig op gecheckt of dat wel gebeurt. Maar de mensen die het wel doen zijn dan toch minder participatief bezig dan bij casusadoptie. Want dat begint ermee dat je je werkelijk betrokken voelt bij wat er speelt, je gaat een verbinding aan voor een bepaalde tijd en je hebt een duidelijke rol. Daarbij heb je met meerdere bestuurslagen te maken. Dat levert volgens mij extra leeraspecten op. Inhoudelijk leer je hoe de praktijk werkt op dat onderwerp, en je leert over de verhoudingen en verantwoordelijkheden van bestuurslagen ten opzichte van elkaar."

Managers moeten overdragen dat als je een nota maakt, dit niet kan als je niet in contact met de praktijk bent geweest. Het gaat om de slag naar de bredere oriëntatie op de maatschappij.

Krampreactie

Ook Han Nichting spreekt over een zachte, meer informele manier van verankeren en dit begint er volgens hem mee dat de methode goed is uitontwikkeld en ontsloten zodat anderen ermee aan de slag kunnen. De kracht van het instrument wordt volgens hem zichtbaar als je laat zien wat voor soort problemen ermee kunnen worden opgelost. "Je hoort ook streng te zijn", zegt hij. "Want je kunt niet autorijden als je niet een strenge leraar hebt gehad. Maar als je je rijbewijs hebt gehaald ga je op een gegeven moment zelf met de auto weg. De vraag is of er voldoende is geïnvesteerd om dat punt te bereiken. Een van de voorwaarden is dat zaden zijn uitgestrooid op vruchtbare plekken, bijvoorbeeld de leeracademies."
De noodzaak om casusadoptie niet star maar juist mee te laten evolueren met de tijd en de problemen waarop het wordt ingezet, is volgens Jan Willlem Weck en Anita Wouters een 'must'. Het is een laveren tussen een methode die wordt uitgedragen en aanpassing aan de omstandigheden. Mensen zullen toch weer hun eigen invulling moeten maken, afhankelijk van de organisatie en het probleem. "Als er te star met de methode wordt omgegaan zie je dat mensen juist met de hakken in het zand gaan", zegt Anita Wouters. Binnen LNV gebeurt er volgens haar veel wat casusadoptie is maar niet zo wordt genoemd. "Het benoemen geeft ook vaak een krampreactie omdat mensen dan denken dat ze in een soort keurslijf komen. Volgens mij moet je de methodiek wel zuiver houden maar er moet ook ontwikkeling en verrijking mogelijk zijn."

Leren in de revisie

De vraag of verankering is gewenst, roept op wat er dan verankerd zou moeten worden, de methode, het denken, de manier van leren? Volgens Han Nichting bestaat er rond het leren binnen de rijksoverheid dringend behoefte en noodzaak aan vernieuwing. Het huidige leren is volgens hem gekoppeld aan de generatie die nu 40 of 50 jaar is. Leren betekent nog vaak het uitstorten en overdragen van kennis. Niet het internaliseren wat uiteindelijk het doel is van leren. "Ik heb eens gekeken hoe de 'corporate universities' van de grote bedrijven dat doen. Die gaan ervan uit dat

er een zekere basiskennis nodig is en daarvoor is kennisoverdracht geschikt. Maar daarna stapt men al snel over op het integreren van leren en werken. De 'corporate universities' gaan vaak nog een stap verder en maken ook experimenten onderdeel van het leren. Wij zijn binnen de rijksdienst wel in staat om dat eerste niveau van leren invulling te geven. Maar het integreren van leren en werken is niets anders dan dat je roept dat je aan het leren bent terwijl je werkt. Of omgekeerd. Daaraan zou casusadoptie een enorme bijdrage kunnen leveren. Het verbinden van de theorie en de praktijk en dan vooral rond de inhoud van je eigen werk. Ik pleit er dan ook voor om juist het praktijkleren waarop casusadoptie is gestoeld, te verankeren."

Het huidige leren is gekoppeld aan de generatie die nu 40 of 50 jaar is. Leren is nog vaak het overdragen van kennis. Niet het internaliseren wat uiteindelijk het doel is van leren.

Corebusiness van managers

"Onderliggend aan praktijkleren is het van buiten naar binnen werken. En dat is niet meer weg te denken binnen de rijksoverheid," stelt Jan Willem Weck. "Daar hebben we ook veel slagen op gemaakt." Praktijkleren in zijn diverse vormen spelen hierbij een belangrijke rol. Casusadoptie is daarbinnen een sterk instrument en daarom is het belangrijk om dat goed te omschrijven en te ontsluiten zodat anderen ermee aan de slag kunnen. Maar uitdrukkelijk wel als een van de instrumenten want medewerkers en leidinggevenden moeten afhankelijk van het probleem het meest geschikte instrument kunnen kiezen. Het gaat volgens alle drie om het onderliggende denken. Hierop sturen is volgens Anita Wouters primair de verantwoordelijkheid van managers. Daar zal ook de verankering van het praktijkleren moeten plaatsvinden. Het is de corebusiness van iedere manager, zegt ze. Het gaat er ook om dat managers enthousiast zijn om met methoden zoals casusadoptie aan de slag te gaan. "Managers moeten met medewerkers delen dat als je een nota maakt, dit niet kan als je niet in contact met de praktijk bent geweest om je informatie te halen. Want het gaat om de slag naar de bredere oriëntatie op de maatschappij." Jan Willem Weck onderstreept dat leidinggevenden in hun carrière vaak steeds verder van de praktijk af komen te staan. En juist het zelf adopteren van een casus is daarom voor leidinggevenden een manier om samen met medewerkers opnieuw te worden betrokken bij die realiteit.

De nieuwe weg naar een topbaan

Ook in het benoemingenbeleid heeft dit zijn doorwerking. Jan Willem Weck licht toe dat de laatste jaren een ommezwaai is gemaakt. Er worden andere eisen gesteld aan topmanagers en dat betekent dat carrièrepaden anders gaan verlopen. "Het is inmiddels zo dat iemand veel meer kans maakt bij een benoeming op een ABD functie als hij of zij ervaring heeft in beleid, uitvoering en op internationaal gebied. Iemand met deze combinatie van ervaringen is meer waard voor de rijksdienst en heeft ook meer kansen dan mensen die uitsluitend via de beleidskolom carrière hebben gemaakt. In de toekomst geldt dit overigens nog sterker. Deze ervaringenmix is dan een randvoorwaarde om carrière op ABD-niveau te kunnen maken."

Rob Kerstens,
Voorzitter hoofddirectie Informatie Beheer Groep a.i.

De prikkels staan verkeerd

Eigenlijk moet de praktijk de beleidsonderwerpen bepalen.

De managementlaag staat ook wel bekend als de leemlaag. Moeilijk doorheen te komen waardoor veranderinitiatieven stranden. Herkenbaar voor Rob Kerstens. Bij de Informatie Beheer Groep zit hij dagelijks tussen beleid én uitvoering. "Verandering zit vooral in de zachte kant, gedrag en kijkrichting. Maar het helpt als er aan de harde kant prikkels zitten die het verder brengen."

"Van buiten naar binnen werken en de relatie tussen beleid en uitvoering verbeteren, een beweging die steeds krachtiger wordt. Je ziet het vaker op de agenda staan, ook de SG's hebben dit opgepakt. Wordt er wat mee gedaan, dan is dat goed voor initiatieven zoals casusadoptie.
Maar het ligt breder. De prikkels in het systeem staan niet goed voor managers om aandacht te besteden aan de praktijk. Nu zijn ze bijvoorbeeld nog eenzijdig op de politiek bestuurlijke kant gericht. Veel beleid komt voort uit toezeggingen aan de Kamer. Eigenlijk moet je bij het politieke debat al de vraag stellen hoe het in de praktijk valt. Een praktijktoets vroeg in het beleidsproces is zeer wenselijk. Want het gaat erom scherp te krijgen wat prioriteit heeft en wat doeltreffend is. Laat de politiek zich afvragen wat hun agenda betekent voor burgers of bedrijven."

Praktijkkennis is niet van nature aanwezig

"De praktijksensitiviteit van beleidsmakers is gemiddeld genomen voor verbetering vatbaar. Je kunt dat verschillend vormgeven: met ronde tafelgesprekken, op bezoek gaan bij -in mijn geval- onderwijsinstellingen, of een casus adopteren. Toen ik dg was bij OCW heb ik samen met mijn managementteam meerdere casussen geadopteerd. De belangrijkste vraag daarbij was: hoe krijgen we ons beleid effectiever, hoe ontstaat een scherp beeld van de praktijk?
Bij nieuwe afspraken zouden managers geprikkeld moeten worden om het van buiten-naar-binnen werken meer vorm te geven. Verandering zit vooral in het gedrag en de kijkrichting, de zachte kant. Scherper sturen op de outcome en managers meer prikkels geven om zichtbaar te maken dat die outcome goed is ontwikkeld, daar gaat het om. Maar het helpt als er aan de harde kant prikkels zitten die het verder brengen. Daarom is zo'n rapport van de SG's belangrijk."

Uitvoering is een politieke dissatisfier

"Je zou de praktijk eerder bij beleidsontwikkeling moeten betrekken. Maar hoe kom je vooraan in dat beleidsproces? Dat is de uitdaging. En iets van de lange adem. Het korte baan schaatsen zit heel diep in de politieke en ambtelijke cultuur verankerd. Waar begint de verandering, dat is de vraag. Bij de politiek, is mijn overtuiging. Uitvoering is nu een 'dissatisfier'. Pas als het mis gaat komt het op de politieke agenda. Dat zou moeten veranderen."

SG's zetten uitvoering hoog op de agenda
In september 2009 verscheen het rapport 'Zicht op een betere relatie tussen beleid en uitvoering'. Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van beleid, daar draait het om. Dat vraagt om andere, meer gelijkwaardige rolverdelingen, nieuwe afspraken en harde eisen rond prestaties. Het rapport geeft aan hoe hier de komende jaren invulling aan wordt gegeven.

Beleidsbugs krijg je er alleen uit door te testen in de praktijk

Gewoon doén!

zonder lef en passie gaat het niet

In gesprek met André van de Zande, sg van LNV en casus-adoptieervaringsdeskundige. Wat is zijn ervaring met de methode?

Waarover ging de casus die u adopteerde?
"Mijn casus ging over knooperven en planologie. Hoe richten wij ons land in, wat doet de overheid en hoe komt vernieuwing daarbij tot stand."

Waarom pakte u dit onderwerp op?
"Daar ligt mijn persoonlijke passie. Ik ben mijn hele professionele leven al bezig met wat je de groene planologie zou kunnen noemen. De planologie van de natuur, het landgoed, het boerenland en in toenemende mate de groene stad. Ik heb het geluk een deel van mijn passie gestalte te kunnen geven als hoogleraar in Wageningen waar ik mij bezighoud met de relatie erfgoed en ruimtelijke planning. Hierbij stuitte ik op de vernieuwing die ik maar kortheidshalve knooperven noem. Het idee, bedacht door een landschapsarchitect, keert de verloedering van ons platteland. Het gaat erom anders te kijken naar een boerenerf met zijn vele overtollige gebouwen, anders aan te kijken tegen het herzien van agrarische bestemmingen, anders om te gaan met eigendom en beheer van perceelsbeplantingen en daarmee anders te kijken naar de relatie stad-land. Een vernieuwing waar ik laaiend enthousiast van werd."

Waarom met casusadoptie?
"Die vernieuwing waar ik zo enthousiast van werd, bleef voor mij als DG Platteland nagenoeg geheel buiten beeld. Hoewel de vernieuwing het niet makkelijk had, kon en mocht ik er vanuit mijn formele positie als DG niets mee. Casusadoptie bood mij een uitweg uit dit dilemma, het reikte mij een gedragsrepertoire aan om met respect voor de formele posities van in dit geval provincie en gemeente, een zinvolle en gewaardeerde bijdrage aan die innovatie te kunnen leveren. Dat gaf me energie!"

En hoe ging het verder?
"Het oppakken van de casus leverde me drie wezenlijk extra dingen op. Ten eerste kreeg ik persoonlijk zicht op wat er in de echte wereld buiten gebeurt. Die werkelijkheid komt Den Haag via zoveel filters en brillen binnen dat de persoonlijke ervaring met de casus iets wezenlijks toevoegt. Een wethouder van vlees en bloed, echte gebouwen en geen statistiek. Die extra werkelijkheidservaring wil ik ook integreren in de werkwijze van andere LNV-ers. Ik vermoed dat ook zij last hebben van dezelfde filters en Haagse brillen.
Ten tweede legde de ervaring genadeloos bloot waar het nationale beleid met als zijn goede bedoelingen en instrumenten vastloopt. Beleid lijkt op de ontwerptafel te kloppen, maar er zitten fouten in. Beleidsbugs krijg je er alleen uit door te testen in de praktijk. Casusadoptie is een van de praktijktestmethoden.
Tenslotte bood het zicht op een leermethode voor LNV en LNV-ers; een leermethode die ik aanduid als gebiedsleren."

SZW Leeratelier

'Praktijk met een toefje theorie'

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is dit jaar begonnen met een bijzonder leeratelier: praktijkgericht werken. "Nou ja, bijzonder... werken vanuit de praktijk is eigenlijk heel gewoon", vindt Nico van der Stel, regio accountmanager bij SZW. Samen met learning consultant Bram Castelein is hij medeverantwoordelijk voor de invulling van het derde SZW Leeratelier.

Na twee succesvolle edities van het SZW Leeratelier kon een derde niet uitblijven. En dit keer met nog meer aandacht voor de praktijk. "Uit de aanbevelingen van het tweede leeratelier kwam duidelijk naar voren dat een volgend leeratelier praktischer moest zijn", vertelt Bram Castelein, learning consultant van de Academie SZW. "Stond de theorie tot nu toe centraal in ons opleidingenaanbod, vanaf nu gaan we voor praktijk met een toefje theorie. Casusadoptie is hiervoor een goede methode."

Toetssteen

Bij de ontwikkeling van het nieuwe leeratelier is de praktijk het vertrekpunt. Deelnemers gaan geheel volgens de methode casusadoptie aan de slag met een concreet probleem van een ondernemer. Bram: "Om ervoor te zorgen dat het probleem ook binnen het bestaande netwerk wordt opgelost, worden de deelnemers aangewezen. Er is dus geen open inschrijving. Bestuurders van de betrokken organisaties kiezen medewerkers die bekend zijn met de casus en voldoende invloed hebben om oplossingen ook te verankeren in het netwerk." De deelnemers vormen samen het veranderteam,

>>>

>>> dat kan rekenen op de steun van 'supporters' en 'sponsors'. Dit zijn personen met verandermacht die zorgen voor politieke rugdekking. In deze setting wordt maximaal een jaar gewerkt aan het oplossen van de casus. Hierbij fungeert de betrokken burger of ondernemer als informatiebron, praktijkspiegel en toetssteen voor de bedachte oplossingsvarianten.

Aan tafel

De komende twee jaar worden in het leeratelier vier casussen opgepakt. De eerste casus is het probleem van Stichting Werkgevers Herenakkoord Rotterdam. Nico: "De regionale arbeidsmarkt in Rotterdam Rijnmond is uit balans. Vraag en aanbod sluiten niet goed op elkaar aan. We zouden het gat op de arbeidsmarkt kunnen dichten door werkzoekenden een passende opleiding te bieden waarna ze voor herplaatsing in aanmerking komen. Een logische oplossing, toch? Alleen krijgen we het in de praktijk niet voor elkaar. Tijd dus om de partners uit het netwerk Werk, Inkomen en Scholing achter hun bureau vandaan te halen en bij elkaar aan tafel te zetten."

Casusadoptie haalt mensen uit hun vaste patronen en kantelt hun denken.

Nico van der Stel en Bram Castelein

Netwerk

Daar valt volgens Bram en Nico ook meteen de grootste winst te behalen. "Casusadoptie haalt mensen uit hun vaste patronen en kantelt hun denken. In het voorbeeld van Rotterdam zie je heel duidelijk dat de deelnemers niet langer een schakel in de keten zijn, maar onderdeel van een netwerk", aldus Nico. "Dat is een wezenlijk verschil. In de keten zie je vaak dat mensen de problemen doorschuiven. In een netwerk daarentegen worden problemen geadopteerd en gezamenlijk opgepakt."

Colleges

In het leeratelier staat casusadoptie niet op zich. Op basis van de ervaringen en vragen die ontstaan tijdens de casusbehandeling, worden colleges op maat ontwikkeld. Bram: "Deze colleges zijn toegankelijk voor iedereen binnen het netwerk die wil leren van de specifieke casus en daaraan gerelateerde thema's. Zo vindt de opgedane kennis een weg buiten het veranderteam en ontstaat breder draagvlak voor de praktijkoplossingen die uit de casus voortkomen. Ook de implementatie van de oplossingen verloopt zo effectiever."

Enthousiast

Om de voortgang van de casusbehandeling te bewaken worden ook intervisiebijeenkomsten georganiseerd. "Het derde SZW Leeratelier is een initiatief van de academies van UWV, CWI, en SZW, van het team Gewoon Doén, rijksbrede casusadoptie en de directie UB van SZW", vertelt Bram. "In een ontwikkelteam houden afgevaardigden van deze organisaties de voortgang van de casusbehandeling bij en signaleren eventuele knelpunten. Maar de ervaring leert dat de deelnemers elkaar goed weten te vinden en vaak zelf al op zoek gaan naar creatieve oplossingen." Dat is volgens Nico ook de magie van casusadoptie: "Rond een casus zie je verbindingen tussen mensen ontstaan die vervolgens leiden tot perfecte resultaten. Mensen zijn enthousiast en versterken elkaar. De toegevoegde waarde van casusadoptie is enorm."

Trend

"Het SZW Leeratelier is niet uniek. Dat wil zeggen", lacht Bram, "onze academie is misschien de eerste die casusadoptie als leermethode inzet, maar we blijven zeker niet de enige. Ik kan het andere academies van harte aanbevelen." Ook Nico wil de voordelen nog eens benadrukken: "Doordat mensen uit hun vaste patronen worden gehaald, komen ze tot oplossingen die ze zelf nooit voor mogelijk hadden gehouden. Maar ook zonder concrete oplossing vinden er door casusadoptie fundamentele veranderingen plaats." Als er al een tijd is om met casusadoptie te beginnen, is volgens beide heren nu het moment aangebroken. Bram: "Je ziet in de dienstverlening van de overheid steeds meer het accent van de aanbodkant naar de vraagkant verschuiven. Een trend die perfect past bij casusadoptie."

Leg casusadoptie niet neer bij de jongste ambtenaar

De managementlaag staat ook wel bekend als de leemlaag. Moeilijk doorheen te komen waardoor initiatieven zouden stranden.
Fons Dingelstad vond het daarom hoog tijd voor een nieuwe aanpak. Samen met de Nationale Ombudsman adopteerde hij de casus waarbij een vervoerder weigerde een geestelijk gehandicapt kind met gedragsproblemen te vervoeren.

Bij een werkbezoek is iedereen op zijn paasbest

Thinking out of the box

Fons Dingelstad, directeur JOZ (Ministerie van OCW)

"Kinderen met een handicap of gedragsprobleem zijn voor vervoer naar school aangewezen op leerlingenvervoer. De gemeenten zijn daarvoor verantwoordelijk. De eerste reactie binnen OCW was dan ook: het is neergelegd bij gemeenten en daar moeten we ons niet mee bemoeien. We hebben hierover intern de nodige discussie gehad, maar de klacht staat niet op zich. We hebben als OCW heel bewust gekozen voor casusadoptie in een coproductie met de Nationale Ombudsman. Dat is uiteindelijk cruciaal gebleken. De rol van de ombudsman was belangrijk omdat de betrokken partijen er met elkaar niet uitkwamen."

Dupe

"Casusadoptie heeft een toegevoegde waarde om de kwaliteit van het stelsel te toetsen. Je wordt gedwongen te kijken vanuit het individu dat klem zit in het systeem. Problemen komen vaak voor op het snijvlak waarin systemen niet goed op elkaar aansluiten. Dat is ook het geval geweest met deze casus: vanuit de bril van kinderen die zijn aangewezen op het leerlingenvervoer zie je hoe hard de grenzen van die systemen zijn. Als iedere organisatie zegt: mijn verantwoordelijkheid gaat tot die grens en niet verder, dan is de burger er de dupe van."

Onconventioneel

"We hebben er binnen onze directie over getwijfeld wie de casus zou gaan trekken. Ik heb toen besloten als directeur het zelf te doen. De mensen die een casus adopteren moeten voldoende gezag hebben en enig mandaat, dat is belangrijk. Je moet in de positie zitten dat je dingen op een onconventionele manier kunt oppakken. Tegelijk vraagt het ook dat je gevoel hebt voor wat mogelijk is. Pas dan kan er echt een andere aanpak ontstaan en dat bereik je niet als je het neerlegt bij de jongste ambtenaar met als boodschap 'zie maar of je er iets van kan maken.'"

Uitstervend soort

"De beheersing van de werkdruk is wel problematisch. Mijn ervaring is als je de werkdruk beheersbaar maakt, mensen het leuk vinden om te praten over beleid en hoe het anders kan. Starre mensen die zeggen 'dit zijn de regels en niet anders' behoren tot een uitstervend soort. Binnen mijn directie wordt al veel gewerkt met individuele cases van burgers. Medewerkers gaan regelmatig op werkbezoek maar dat is anders dan casusadoptie. Bij casusadoptie begin je waar het fout gaat. Bij een werkbezoek is iedereen op zijn paasbest, dan zie je niet waar het fout gaat."

Don Quichot

"Bij casusadoptie is het belangrijk dat je tevoren de afweging maakt of iets haalbaar is en dat je afbakent. Anders word je een soort Don Quichot. Bijvoorbeeld bij de casus van het leerlingenvervoer was duidelijk dat oplossingen mogelijk waren in de uitvoering. Uitdrukkelijk wilden we geen stelselwijziging en ook geen hernieuwde discussie over geld. casusadoptie vraagt om zorgvuldigheid want je wekt ook verwachtingen. Dus je moet tevoren ook weten of er iets uit kan komen."

Vraag en antwoord

Zelf aan de slag met casusadoptie. Niet moeilijk, vaak een kwestie van gewoon doén. Toch komen er bij het projectteam regelmatig vragen binnen. Hieronder de vier meest gestelde vragen op een rij, beantwoord door ervaringsdeskundigen.

1 Wat biedt casusadoptie mij?

- Met casusadoptie kom je in nauw contact met de praktijk. Op deze manier kun je meekijken in de keuken, goede praktijkervaring opdoen en echt resultaat boeken.
- Het is een doortastende manier van leren en een snelle entree tot andersoortige kennis. Kennis die niet uit de leerboekjes komt, maar uit de echte wereld.
- Je breidt je netwerk uit en maakt verbinding met burgers en andere relevante organisaties.
- Je kunt met de methode checken of (voorgenomen) beleid echt werkt in de praktijk of dat het onbedoelde bijeffecten heeft voor grote groepen burgers. Of je gebruikt de methode om een 'hoofdpijndossier' eens op een andere manier op te pakken en er een doorbraak in te forceren.

2 Waar moet ik op letten bij het adopteren van een casus?

- Kies een casus die je raakt; de energie die daarbij vrijkomt heb je later in het traject nog hard nodig. De beste casussen laten zich inleiden met de woorden: "Het is toch te gek voor woorden dat…"
- Begin altijd met het perspectief van een burger of ondernemer en adopteer geen casus zonder direct contact te hebben met eindgebruikers.
- Zet casusadoptie in als de problemen uit de casus te maken hebben met het functioneren van de overheid, de eigen cultuur en werkwijze.
- Adopteer alleen een casus wanneer je eigen organisatie kan sturen op de oplossing en verbreding van resultaten. Binnen je organisatie moet urgentie worden gevoeld om met het probleem iets te doen.
- De casus moet breed herkenbaar zijn. Niet alleen die ene burger of ondernemer is geholpen met je inspanningen. Casusadoptie is juist bedoeld om onderwerpen op te pakken die grote groepen mensen raken.

3 Hoe houd ik mijn organisatie betrokken?

- Zorg om te beginnen dat je sponsor (DG of SG) zich betrokken voelt bij de casus en dat hij het probleem écht opgelost wil zien. Op deze manier houd je de vaart er beter in en vergroot je de kans dat de oplossingen echt in de organisatie worden verbreed. Informeer de sponsor regelmatig over de voortgang en zorg dat hij/zij de organisatie op de hoogte brengt.
- Als casusleider heb je een direct lijntje met je sponsor waarmee je in de praktijk de reguliere hiërarchische lagen passeert. Houd wel rekening met die hiërarchie, want die heb je later ongetwijfeld nodig voor de verbreding van oplossingen uit de casus. Daarnaast verander je niets als de reguliere organisatielijnen worden genegeerd.
- Organiseer tijdens de casusadoptie een groepje collega's om je heen die meedenken. Betrek hier eventueel je directeur bij.
- Het helpt ook om in een duo verband een casus op te pakken. Je staat er dan niet alleen voor, je kunt eenieders competenties gericht inzetten en je hebt een sparringpartner.

4 Hoe verbreed en veranker ik de oplossingen?

- Het verbreden van oplossingen uit de casus voor gelijksoortige casussen is lastig. Vaak realiseer je je dan waarom de casus als taai bekend staat. Betrek de voor de casus relevante partijen vanaf het begin van de casusadoptie en bespreek regelmatig de mogelijke oplossingen met hen (hoe zouden zij hiermee om kunnen gaan?).
- Neem een bekend systeemprobleem als uitgangspunt en vindt daar oplossingen voor door vanuit een concreet burgerprobleem dit systeem te benaderen.
- Organiseer discussiebijeenkomsten over het casusonderwerp en nodig daarbij breed uit, vooral ook niet- inhoudelijk deskundigen.

Hoe durf je?!

Doorzettingsmacht. *Prachtig woord. Geleerd bij casusadoptie. Het staat niet in de Van Dale. Nieuw woord dus. Wat zou er staan als Gewoon doén gewoon wordt?*

Door-zet-tings-macht *de; v(m) -en* **1.** sterkte, kracht om te volharden **2.** persoon of zaak die macht heeft en (ondanks bezwaren) iets laat doorgaan.

Zoiets? Doorzetten op basis van kracht of macht. Macht als functionaris, kracht als mens. Maar voorlopig dichten we doorzettingsmacht vooral toe aan schaal 15 en hoger. Want een sponsor van een casus is een baas, liefst een belangrijke baas.

Maar wat dacht je ervan om zelf baas te worden? Zonder de macht, het gedoe en de volle tassen. Wel met heel veel kracht. Een Echte Baas dus. Een die van volhouden weet. Die niet bang is. Tenminste, zo lijkt het. Natuurlijk ben je wel bang. Maar je voelt je angst, en je doet het toch. Doodeng, maar je durft het.

Durven dus. Waarom is durven zo bijzonder? Hierom: 'Hoe durf je?!' Hoe vaak heb je dat niet gehoord? En wat was de blijvende indruk daarvan? Durven is niet goed! Papa of mama – of de meester of de juf, of welke boven je gestelde dan ook - zou wel eens boos op je kunnen worden! Durven leer je al heel vroeg af. Om het vervolgens weer te willen leren. Tenminste, als je later iets voor elkaar wilt krijgen, wanneer je groot geworden bent.

Verwondering helpt. Want je bent nu volwassen. Waar ben je in hemelsnaam bang voor? Je bent bang voor je vader en je moeder! Maar wat kan je gebeuren? Word je ontslagen, als ambtenaar, in Nederland? En dan gooien ze je eruit! Word je dan ook je huis uitgezet? Het grootste risco is dat je bijzonder succesvol wordt omdat je zoveel voor elkaar krijgt. Dankzij jouw hoogstpersoonlijke doorzettingskracht. Leuke nieuwe competentie? Liever niet. Gewoon doén.

André Meiresonne

Colofon

Dit magazine is een uitgave van Gewoon Doén! rijksbrede casusadoptie.

Concept en coördinatie:
Rita van Dijk (Wending), Ellen Molenaar (projectteam Casusadoptie)

Tekst en redactie:
Machteld Henzel (Leene. Txt), Rita van Dijk, Ellen Molenaar

Vormgeving:
Rob Wickerhoff (GAZmedia)

Fotografie:
Jan Willem Brock, dreamstime

Druk:
FWA drukkerij

Gewoon Doén!, rijksbrede casusadoptie is een project van Vernieuwing Rijksdienst.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties