

NIEUWE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN HANDELINGS- STRATEGIEËN OP LOKAAL NIVEAU

Verslag studiedag Landelijk Expertisecentrum
Sociale Interventie 27 april 2006

39

NIEUWE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN HANDELINGSSTRATEGIEËN OP LOKAAL NIVEAU

Hoe organiseren we effectieve sociale interventies?
Hoe kan professioneel handelen het best worden gekoppeld aan informele steunsystemen? Welke competenties, aansturing en kennis hebben medewerkers nodig om de juiste strategische en inhoudelijke keuzen te kunnen maken? Hoe kunnen we (preventieve) interventies op een zorgvuldige manier verantwoorden, zonder ons te verliezen in kwantitatieve gegevens?

Over deze vragen ging de studiedag van het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI) op 27 april 2006. De deelnemers maakten kennis met de theorie en praktijk van sociale interventies en met de Masteropleiding Sociale Interventie. Dit verslag geeft een inhoudelijke terugblik op de studiedag: de inleidingen en gevoerde discussies.¹

SAMENVATTING HOOFDLIJNEN EN CONCLUSIES

In de workshops en inleidingen werden vier inhoudelijke lijnen uitgediept:

- burgerschap en maatschappelijke ondersteuning;
- de dubbelzinnigheid van de persoonlijke factor;
- professioneel handelen in de marge;
- evaluatie- en interventieonderzoek.

Bij alle vier de thema's keken inleiders en deelnemers

kritisch naar actuele trends, beleidsontwikkelingen en de uitvoeringspraktijk van sociale interventie. Op basis daarvan werden alternatieve handelingsstrategieën en verandermogelijkheden besproken waarin wetenschap en onderzoek een belangrijke rol spelen.

Hoe meer informele netwerken, hoe meer professionele ondersteuning

Hortulanus en Letiche noemden in hun inleiding *Een nieuw perspectief op sociale interventie* als een van de grootste uitdagingen voor de toekomst het afstemmen van professionele dienstverlening op informele steun. Deze vorm van ondersteuning stelt heel andere eisen aan de professionals en de aard van sociale interventies. Tegelijkertijd vereist het ook een andere visie en andere strategische handelingswijzen van het management, bijvoorbeeld om de heersende opvatting te ontcrachten dat informele systemen geen structurele professionele ondersteuning nodig zouden hebben. In de workshop *Burgerschap en Maatschappelijke Ondersteuning* (Van Houten, Mulder en Hortulanus) was de conclusie dat deze opvatting op een illusie berust. Mulder stelde zelfs dat hoe meer informele netwerken, hoe meer professionele ondersteuning nodig zal zijn. Hij pleitte er dan ook voor dat de trend van de zich terugtrekkende overheid niet mag betekenen dat ook professionals zich

terugtrekken. Er werd voor gewaarschuwd dat wanneer mantelzorg niet langer aanvullend en vrijwillig is, deze informele ondersteuning in gedrang komt. De cliënt wordt dan wederom afhankelijk, deze keer van allerlei kwetsbare zorgvormen van zijn/haar naasten.

Succesvolle interventies door een fundamenteel andere probleemaanpak

De deelnemers waren het er unaniem over eens dat bij het organiseren van sociale interventies in de afgelopen jaren te veel projectmatig en probleemgericht in plaats van kwaliteitsgericht en structureel is gewerkt. Structureel sociaal beheer in wijken is volgens de deelnemers en inleiders net zo hard nodig als fysiek wijkbeheer: als voorwaarde voor leefbare wijken, het voorkómen van sociale problemen en het bereiken van gemarginaliseerde groepen. Voor deze laatste groep schieten de gebruikelijke methodieken vaak te kort. Dat bleek in de workshop van Baart over *Professioneel handelen in de marge*. Succesvolle interventies ontstaan pas als fundamenteel anders wordt omgegaan met sociale problemen en de gebruikelijke logica overboord wordt gegooid. Het 'present zijn' in de wereld van gemarginaliseerden en het volgen van hun leven, waarbij het presentiekader de methode bepaalt, is daarvoor van cruciaal belang.

Situatiespecifiek analyseren en handelen in plaats van blauwdrukken

Een rode draad van de studiedag was de behoefte aan reflectie op professioneel handelen en de analyse van sociale interventies vanuit *practise based evidence*, met als centrale vraag 'Doen we de goede dingen, in plaats van doen we de dingen goed?' Volgens een van de deelnemers hebben professionals steeds minder behoefte aan verhalen over de beste aanpak, waar tegenwoordig meestal de nadruk op ligt. Het ontbreekt juist vooral aan kennis hoe je een aanpak het beste kunt analyseren als basis voor toekomstige interventiekeuzen.

Ook werd bepleit dat het ontwikkelen van sociale interventies zich niet moet beperken tot blauwdrukken, modellen en protocollen; het is juist de kunst om situatieafhankelijk te switchen tussen verschillende werkwijzen en methodieken.

Volgens Letiche werkt protocolisering bovendien verstarrend. Pas als protocollen niet meer overheersend zijn bij het ontwikkelen van sociale interventies, ontstaat er ruimte voor creatieve en duurzame oplossingen voor sociaal-maatschappelijke problemen.

Voor het werken aan sociale interventies is ook inspiratie nodig om scherp te blijven; er werd gewaarschuwd voor het gevaar van routinisering en zelfcensuur.

Voor agendamanagement vanuit uitvoeringservaring zijn guts, vermogen en visie nodig

De noodzaak van integraliteit van bestuur, management en professionals was een andere rode draad van de studiedag. Hortulanus stelde in zijn inleiding *Management tussen opdracht en uitvoering* dat deze drie organisatielagen in veel organisaties vaak heel gescheiden van elkaar functioneren. Dat bemoeilijkt effectieve sociale interventies en belemmert een treffende probleemanalyse en doelgerichte handelingsstrategieën. Baart merkte op dat uitvoeringskennis vaak 'verdampt' als ze opstijgt in een organisatie; er wordt te weinig gestuurd en gemanaged op basis van uitvoeringskennis.

Voor een betere verbinding tussen beleid en uitvoering is het daarnaast ook nodig dat sociaal-maatschappelijke organisaties vanuit hun uitvoeringservaringen de sociale lokale agenda beïnvloeden.

Maatschappelijke instellingen moeten zich niet beperken tot beheersmatig en uitvoerend werken, maar ze moeten ook aan 'agendamanagement' doen.

Daarvoor zijn *guts*, vermogen en visie nodig. Pas dan zullen meer handelingsstrategieën worden ontwikkeld die beter aansluiten bij de leefwereld van cliënten en voor succesvolle interventies zorgen.

Meer ruimte voor de persoonlijke factor

Organisatie-interne voorwaarden voor effectieve sociale interventies zijn bottom-up management, meer ruimte voor de persoonlijke factor in het werk, ruimte voor zelfreflectie (zowel bij professionals als beleidsmakers) en ruimte voor verhalen van professionals.

Dat waren centrale items in de workshop van Kunneman over *De persoonlijke factor in sociaal werk*. Een van de conclusies was dat de wegen waarlangs die leerprocessen plaatsvinden, niet langs proto-

collen verlopen, maar kronkeliger, chaotischer zijn en aandacht vergen voor de verhalen van mensen. En dat het stimuleren van inspiratie en motivatie van medewerkers een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle interventies.

Legitimering van sociale interventies

Naast het bepalen van de organisatorische, inhoudelijke en procesmatige voorwaarden voor sociale interventies is er een permanente behoefte om prestaties en effecten van sociale interventies inzichtelijk te maken. Wolf en Hortulanus gingen in hun workshop over *Evaluatie- en interventieonderzoek* op de vraag in hoe sociale interventiepraktijken het best verantwoord kunnen worden.

Belangrijke aanbevelingen waren om voor een vorm van verantwoording te kiezen die past bij het soort interventie dat wordt uitgevoerd en om rekening te houden met de onderzoekscontext en de motivatie achter het onderzoek. Legitimeringsgronden kunnen verschillend zijn; verantwoording hoeft niet per se op gronden van effectiviteit en efficiency plaats te vinden. Een legitimeringsgrond kan ook zijn gebaseerd op deskundigheid, het oordeel van klanten of de tevredenheid van opdrachtgevers. Of het zinvol is om door te gaan met een sociale interventie wordt uiteindelijk bepaald door een samenspel van logica, belangen, morele stellingname en beeldvorming.

GELIJKWAARDIGHEID VAN BURGERS ALS PRINCIPE

De aftrap van de studiedag gaf dagvoorzitter Douwe van Houten. Hij memoreerde aan de invoering van de term 'verzorgingsstaat' in 1962 door de socioloog Thoenes. Deze betoogde toen in zijn proefschrift *De elite in de verzorgingsstaat* dat een samenleving zou ontstaan waarin de overheid zich op actieve wijze garant zou stellen voor het welzijn van haar burgers. Eén van de principes daarvan was dat burgers gelijkwaardig mee moesten kunnen komen. Dat principe ligt ook nu ten grondslag aan de nieuwe sociale wetgeving. Wel met het verschil ten opzichte van 1962 dat de rollen van de overheid en de burger nu ingrijpend zijn veranderd. De overheid trekt zich terug en is niet langer leverancier van zorg, welzijn en geluk. De

burger wordt hiervoor zelf verantwoordelijk gehouden. Welke consequenties dat heeft voor lokale sociale interventies, vormen van burgerschap, management van professionele organisaties en evaluatie- en interventieonderzoek kwam in de workshops en inleidingen van de studiedag uitgebreid aan de orde.

EEN NIEUW PERSPECTIEF OP SOCIALE INTERVENTIE

Met welke oude en nieuwe uitdagingen hebben professionals, beleidsmakers, managers en bestuurders te maken bij het organiseren van sociale interventies? Roelof Hortulanus en Hugo Letiche gaven in hun inleiding voorbeelden van oude kwesties, die al jaren spelen en nog onverminderd van kracht zijn en voorbeelden van actuele maatschappelijke uitdagingen. Beide, de oude kwesties en de nieuwe uitdagingen, bepalen het perspectief op sociale interventie en handelingsstrategieën op lokaal niveau.

Oude en nieuwe maatschappelijke uitdagingen

Voorbeelden van oude maar nog zeer actuele kwesties zijn beleidsstapelings en uitvoeringsperikelen, het voortdurend ter discussie stellen van het rendement van sociale investeringen, de beperkte discretionaire ruimte van professionals, de sterke protocolisering van de maatschappelijke ondersteuning en zorg, en het probleem om iets te kunnen betekenen voor de meest kwetsbaren, de meest afhankelijken, de 'overbodigen'.

Een van de nieuwe grootste uitdagingen van de komende tijd is het afstemmen van professionele dienstverlening op informele steun. Dat is bepaald geen sinecure omdat professionele logica een heel andere logica is dan de logica van je familielid of buur die iets voor je doet. Maar het is wel noodzakelijk, zeker als we ons realiseren dat ongeveer 80% van de maatschappelijke steun in de informele sfeer en 20% in de professionele sfeer plaatsvindt.

Het vinden van een goede balans tussen zakelijk opereren en het maatschappelijk doel omhooghouden is een tweede belangrijke opgave van (het management van) sociaal-maatschappelijke organisaties.

Ook de vraag hoe de lokale solidariteit op peil kan blijven, wordt steeds prangender gezien de eisen van

de samenleving en de veelvuldige verlangens vanuit privé-levens, zoals de combinatie van werken, drukke vrije tijdsprogramma's, het opvoeden van kinderen, enzovoort.

Het gevaar van routine en specialisatie

Deze oude en nieuwe maatschappelijke uitdagingen zijn kenmerkend voor de handelingsstrategieën die met sociale interventies worden ingezet. Tegelijkertijd hebben we ook met paradigmawisselingen te maken. Paradigmatische wisseling betekent een vrij fundamentele herijking van uitgangspunten. Het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie wil een nieuwe invulling geven aan en kritisch kijken naar bestaande sociale interventiepraktijken. Natuurlijk gaat veel goed en toch kan er veel beter. De factoren tijd en aandacht verliezen het bij sociale interventiepraktijken vaak van prestatie-eenheden die worden toegemeten; er is soms weinig continuïteit, zowel in de uitvoering als in de beleidsaansturing. Er zijn te veel plannen, er wordt vaak maar halfslachtig ingegrepen en veel ingrepen zijn niet behoeftegericht, maar gericht op de eigen logica.

Daarbij komt dat handelingsstrategieën op lokaal niveau in toenemende mate:

- specialiseren, waardoor het zicht op de levenssamenhang kwijtraakt;
- routiniseren, waardoor de morele implicaties van professioneel handelen uit het zicht verdwijnen;
- verzakelijken en daardoor minder bijdragen aan de levenskwaliteit van anderen;
- voldoen aan prestatie-eisen met onvoldoende oog voor ervaren baat.

Het LESI vindt het van belang om een balans te vinden tussen het nadrukkelijke verlangen naar specialisering, routinisering en verzakelijking en de tegenhangers daarvan en dat handelingsstrategieën heel zorgvuldig op hun uitwerkingskracht worden beoordeeld. Met zijn activiteiten en thema's speelt het LESI op deze opgaven in. De vier thema's die op deze studiedag centraal staan, vormen ook de rode draad voor de Masteropleiding Sociale Interventie en het LESI-onderzoeksprogramma:

- burgerschap en maatschappelijke ondersteuning;
- de persoonlijke factor bij sociale interventies;

- professioneel werken in de marge;
- interventie- en evaluatieonderzoek.

Voor het initiëren en uitvoeren van sociale interventies en voor het beoordelen van de uitwerkingskracht ervan zijn de volgende instrumenten en aandachtspunten van belang:

- een scherpe conceptuele analyses van sociale vraagstukken;
- pendelen tussen theorievorming en praktijkervaring;
- gebruikmaken van onderzoeksdesigns voor sociale interventiepraktijken. Er zijn talloze onderzoeksdesigns in de wetenschappelijke wereld; een aantal daarvan is heel geschikt om sociale interventiepraktijken te bestuderen;
- aandacht voor de persoon van de professional, de manager, de ambtenaar en de bestuurder;
- mogelijkheden van publieke en professionele verantwoording organiseren;
- aangrijpingspunten bij kwetsbare burgers zoeken en ervoor zorg dragen dat de regio zo veel mogelijk bij de kwetsbare burger blijft.

Perspectiefwisselingen in hybride settings

Het is belangrijk om zich via het principe van perspectiefwisseling bezig te houden met de logica van de ander: die van de manager, de uitvoerder, de bestuurder. Het organiseren van sociale interventies en de perspectiefwisselingen spelen zich veelal af in hybride, ambivalente settings met verschillende partijen en verschillende belangen. We zouden willen dat de setting eenvoudig is en duidelijk te omschrijven. Maar juist ingewikkelde problemen worden gekenmerkt door hybriditeit en ambivalenties. Professioneel handelen betekent dat je daarmee om kunt gaan.

BURGERSCHAP EN MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING

In deze workshop gingen de inleiders in op de achtergronden en motivatie voor burgerschap en op strategieën waarmee professionals de steunsystemen in het kader van de nieuwe Wmo kunnen versterken.

MAATSCHAPPELIJKE SOLIDARITEITSSYSTEMEN EN VORMEN VAN KWETSBAARHEID

Hortulanus lichtte het solidariteitssysteem toe dat aan de verschillende vormen van burgerschap ten grondslag ligt. Er bestaan in Nederland vier solidariteitssystemen die de kracht van de huidige verzorgingsstaat kenmerken:

- verwantschapssolidariteit;
- territoriale solidariteit (burenzorg);
- identificatiesolidariteit;
- geïnstitutionaliseerde solidariteit (onder andere via belastingen, premies) waar we op rekenen.

De *verwantschapssolidariteit* is een zeer krachtige solidariteitsvorm maar zij staat sterk onder druk. De mogelijkheden en grenzen van de territoriale solidariteit (burenzorg) zijn de afgelopen jaren al goed in beeld gebracht; deze vorm van solidariteit kenmerkt zich door een zekere afbrokkeling.

De *identificatiesolidariteit* komt voort uit een bepaalde overtuiging en saamhorigheid op basis van belangen en interesses. Deze solidariteitsvorm kan allerlei bovenlokale en zelfs mondiale vormen hebben: van inzet voor behoud van het regenwoud tot het organiseren van zelfhulpgroepen.

Bij het verkennen van nieuwe mogelijkheden van burgerschap onder de Wmo zal van burgers worden gevraagd om zich vooral met lokale gemeenschappen te identificeren. Er zal – behalve op verwantschapssolidariteit – een sterk beroep worden gedaan op de territoriale- en de identificatiesolidariteit, gericht op het lokale niveau.

Kwetsbaar versus weerbaar

De mate van kwetsbaarheid van burgers hangt onder meer af van de vraag in hoeverre zij de mogelijkheid hebben om hun solidariteitssystemen te activeren. Er is geen globale indeling in kwetsbaren en weerbaren mogelijk, maar kwetsbaarheid wordt situationeel bepaald, onder meer door de vraag of iemand steun heeft vanuit zijn/haar sociale omgeving. Een gemeente krijgt met de Wmo de mogelijkheid om aard en vormen van kwetsbaarheid van burgers in beeld te brengen en professionele steun aan te laten sluiten bij

bestaande informele sociale netwerken. Dat vereist scherpe analyses van de betreffende situatie en de bereidheid om de logica van de netwerken als uitgangspunt te nemen. Als dat niet gebeurt, zal de afstand tussen systeemwereld en de leefwereld van cliënten en tussen kwetsbaren en weerbaren door de Wmo alleen maar toenemen.

ONGEWENSTE OVERHEIDSBEMOEIENIS

De overheid trekt zich terug, is niet langer leverancier van zorg, welzijn en geluk, maar de burger wordt hiervoor zelf verantwoordelijk. Volgens Van Houten bestaat het gevaar dat dit principe te ver wordt doorgevoerd en gedeeltelijk op verkeerde veronderstellingen berust. Het betrekken van vrijwillige zorgbijdragen van mantelzorgers en sociale netwerken bij het vaststellen van AWBZ-zorg kan als een ongewenste overheidsbemoeienis worden gezien die bovendien averechts effect heeft op de gewenste en benodigde informele infrastructuur. Mantelzorg moet aanvullend en vrijwillig zijn, anders komt deze informele ondersteuning in gedrang en wordt de cliënt wederom afhankelijk, deze keer van allerlei kwetsbare zorgvormen van zijn/haar naasten.

De visie van een zorgzame samenleving, die aan de Wmo en AWBZ ten grondslag ligt, is bovendien gebaseerd op het gezin als hoeksteen van de samenleving. Maar slechts een derde van alle huishoudens heeft een gezinssamenstelling. Eén derde bestaat uit eenpersoonshuishoudens, waar de mogelijkheden van informele (zorg)netwerken beperkt zijn. Het terugtrekken van de overheid mag daarom niet leiden tot het terugtrekken van professionele ondersteuning. Sterker nog, de opgave ligt er nu om te voorkomen dat de professionele ondersteuning volgens oude logica's door blijft gaan en de kloof tussen informele netwerken en formele steun nog groter wordt.

TOENAME VAN INFORMELE ZORG = MEER BEHOEFTE AAN FORMELE STEUN

Voor de ondersteuning van mantelzorg en sociale netwerken zijn sociaal-agogoische professionals nodig.

Dat stelt nieuwe eisen aan de aansturing en de werkwijze van sociaal-agogische beroepen, bijvoorbeeld bij het ondersteunen van territoriale solidariteitsvormen. De wijk Crabbefoh in Dordrecht is een goed voorbeeld voor ondersteuning van territoriale solidariteit. De sociaal-agogische werkers pasten hier langs drie lijnen een *community*-benadering toe.

- 1 presentiebenadering, waardoor een vertrouwensrelatie ontstond en de werkers de kracht en de (werkelijke) problemen van bewoners en wijk te weten kwamen;
- 2 een campagnestrategie, waarmee positieve beeldvorming ontstond en bewoners merkten 'wat wij doen wordt gezien, wij tellen mee';
- 3 netwerkontwikkeling door intensieve contacten met organisaties buiten de wijk actief voor de wijk in te zetten.

Door deze aanpak ontstond op den duur het besef dat de wijk mogelijkheden bood. De identificatie met de buurt nam toe en de informele vrijwilligersstructuren breidden zich uit. Essentieel daarvoor was en is een blijvende sociale investering van de overheid.

Definitiemacht: sociaal beheer moet altijd probleemgericht en tijdelijk zijn

Het is heel vanzelfsprekend dat een wijk kan rekenen op een structureel beheerbudget voor de openbare ruimte en woningen. Maar sociaal beheer wordt over het algemeen in de problematische sfeer gesitueerd. Sociale investeringen zijn meestal tijdelijk en projectmatig. Dat gaat altijd ten koste van kwaliteit, professionaliteit en betrokkenheid.

De algemene beeldvorming (definitiemacht) is dat vrijwilligersinitiatieven het zonder professionele ondersteuning moeten kunnen stellen. Dat bepaalt de aard, omvang en duur van sociale interventies. Deze logica zou veranderd moeten worden, niet alleen door beleidsadviseurs, maar ook door professionals en managers. Onder andere door de discussie over en confrontaties met de heersende definitiemacht aan te gaan. In dit geval met de heersende beeldvorming dat informele systemen geen structurele ondersteuning nodig hebben.

Verantwoorden van procesmatige aanpak

Het duurt vaak jaren, soms zes tot acht jaar, voordat sociale interventies effect sorteren. Dat vergt een lange adem. Hoe kunnen professionals van hun werkgevers en opdrachtgevers daarvoor de ruimte krijgen? Op welke manier kan de procesmatige aanpak van de presentiebenadering worden verantwoord?

In de jaren negentig waren de cijfers allesoverheersend, nu wordt het steeds belangrijker om ook het verhaal achter de cijfers te vertellen en de procesbenadering als resultaat in beeld te brengen.

Daarvoor is ook een wetenschappelijke onderbouwing nodig. Veel professionals hebben minder behoefte aan verhalen over de beste aanpak. Juist kennis van hoe je een aanpak het beste kunt analyseren ontbreekt vaak.

Een van de conclusies van de workshop was dat er bij sociale interventies in de afgelopen jaren te veel probleemgericht in plaats van kwaliteitsgericht is gewerkt. Niet op de laatste plaats omdat het welzijnswerk te veel naar de wensen van zijn stakeholders heeft geluisterd. De problemen en beperkingen van prestatiegericht en probleemgericht werken moeten ook aan politici duidelijk worden gemaakt.

Een andere conclusie was dat er nog steeds vaak een grote kloof is tussen beleid en uitvoering. Om die te kunnen dichten is het ook nodig dat sociaal-maatschappelijke organisaties vanuit hun uitvoeringsservaringen de sociale lokale agenda beïnvloeden. Maatschappelijke instellingen moeten zich niet beperken tot beheersmatig en uitvoerend werken maar ze moeten ook aan 'agendamanagement' doen. Daarvoor zijn guts, vermogen en visie nodig. Pas dan zullen meer handlungsstrategieën worden ontwikkeld, die beter aansluiten bij de leefwereld van cliënten en voor succesvolle interventies zorgen.

DE DUBBELZINNIGHEID VAN DE PERSOONLIJKE FACTOR IN SOCIAAL WERK

Beleidsmakers en professionals maken dagelijks keuzen. Dat gebeurt op basis van feiten en afwegingen en in grote mate op basis van persoonlijke competenties, maar ook op basis van persoonlijke eigenaardigheden. In deze workshop stond de vraag centraal wat

nodig is om de persoonlijke factor niet alleen op een verantwoorde wijze in het werk tot zijn recht te laten komen, maar daar ook energie aan te ontfangen.

Lantaarnpalen en kampvuren

Kunneman constateert een ambivalente omgang met de persoonlijke factor in het kader van sociale interventies. Enerzijds bestaat de tendens tot inperking van de speelruimte voor professionals in het teken van richtlijnen, protocollen en uitgebreide plicht tot verantwoording. Anderzijds is er grote aandacht voor motivatie, betrokkenheid, persoonlijke ontwikkeling en teambuilding. In feite is er sprake van spanning tussen twee logica's.

De logica van de kampvuren

- maximale zichtbaarheid en controle;
- centraal gestuurd;
- altijd efficiënter te maken: hogere palen, sterker licht, langer branden, meer lichtpunten, enzovoort.

De logica van de lantaarnpalen

- decentraal beheerd, zelfgestookt;
- verhalen in plaats van doelen;
- personen en hun emoties;
- ruimte voor leerzame wrijving en ervaring van verbinding en saamhorigheid.

De vraag is hoe die twee logica's zodanig met elkaar kunnen worden verbonden dat daarmee tegelijkertijd legitieme organisatiedoelstellingen efficiënt worden gediend en de persoonlijke factor goed tot zijn recht kan komen. Die verbinding is mede zo moeilijk omdat de betrokkenheid en de energie die aan de kampvuurtjes kunnen ontstaan, zowel bij kunnen dragen aan dominante organisatiedoelen als bron van kritiek kunnen zijn.

De opmars van het dikke-ik

Complicerende factor die hierbij op de achtergrond meespeelt, is de ongebreidelde toename van het dikke-ik. Deze metafoer staat voor drie samenhangende ontwikkelingen:

- onbeperkte consumptie als mondiale vooruitgangshorizon (mateloosheid);
- zich 'dik maken', veel plaats innemen ten koste van anderen: boven aan de apenrots willen zitten;

- een dikke huid hebben; andermans ellende is hun probleem: morele onverschilligheid.

Drie niveaus van het dikke-ik

De opmars van het dikke-ik vindt op drie niveaus tegelijk plaats:

- op het niveau van individuen;
- op het niveau van organisaties, belangengroepen en geopolitieke machtsblokken: keiharde concurrentie, schaalvergroting en versnelling;
- op planetair niveau: de mensheid die zich dik maakt ten koste van andere soorten en mateloos groeiend zijn eigen voortbestaan in gevaar brengt.

Op deze ontwikkeling vinden uiteenlopende reacties plaats:

- 1 'Leve het dikke-ik': alle problemen kunnen worden opgelost door het uitbreiden van individuele autonomie, zelfredzaamheid, grotere transparantie, technologische vooruitgang en de tucht van de markt.
- 2 Er is sprake van een culturele en morele crisis: we dienen terug te keren naar bindende normen en waarden, naar het vertrouwde, eigene, nabije en ordelijke: 'het gezin', 'de buurt', 'ons mooie landje', gekoppeld aan fijnmazig toezicht en controle op alle maatschappelijke niveaus.
- 3 Wijd uitwaaierende zoektochten 'voorbij het dikke-ik': voorbij de onbeperkte consumptie, de ongeremde concurrentie en de morele onverschilligheid én voorbij de inperking van individuele vrijheid en persoonlijke ontwikkeling.

Aangrijpingspunten voor een analyse van de ontwikkeling van het dikke-ik zijn:

- de frustraties van het dikke-ik (Waarom is het nooit genoeg?) en de behoefte aan meer ruimte voor diepere vormen van zingeving; en
- de overbelasting van de systemen en het falen van beleid dat primair in het teken staat van beheersing en de logica van de lantaarnpalen centraal stelt.

Er zijn twee soorten grenzen van controlerende of 'dikke' autonomie en bijbehorende ingangen tot het ontwikkelen van 'diepe autonomie':

- op het persoonlijke niveau: 'negatief' in de confrontatie met trage vragen en positief in levenskunst en 'traag' genieten: *slow food, slow sex, slow company, slow cities*. Ook zijn er overeenkomsten met existentiële diepgang, lichamelijke nabijheid en 'spirituele verbinding';
- op het niveau van werk: het wordt steeds belangrijker gevonden om samen te werken aan een zaak die deugt.

De spanningen die zijn verbonden met de opmars van het dikke-ik op alle drie de niveaus (individueel, organisatie, planetair) manifesteren zich met de grootste kracht binnen professionele contexten en in mensgerichte beroepen. Hier ontstaan tegelijkertijd de 'vliegwielen' van de onmatigheid, de apenrots en de onverschilligheid én de persoonlijke en organisatorische behoefte aan innovatie, creativiteit en verbinding. Vanuit deze spanning kan een beweging ontstaan in de richting van normatieve professionalisering.

In mensgerichte beroepen zijn er op drie niveaus normen en achterliggende waarden in het spel:

- Ten eerste de systeemnormen: contractuele verplichtingen en het efficiënt realiseren van specifieke organisatiedoelen.
- Ten tweede deskundigheidsnormen: adequaat en effectief handelen op basis van specifieke professionele kennis, kunde en ervaring.
- Ten derde morele en existentiële normen en de achterliggende waarden. Beide waarden zijn verbonden met 'zin in werk', zowel naar collega's als naar cliënten en klanten.

Fricities tussen waarden en normen

Onder invloed van beheersingsdruk op beleidsniveau en de positionering van cliënten en 'klanten' als 'dikke-ik' ontstaan toenemende fricties tussen systeemnormen, morele waarden en 'zin in werk' op niveau van het professionele handelen.

Moreel beraad en existentiële bezinning werken in eerste instantie complicerend en vertragend.

Omgekeerd geldt dat de productiviteit en de tevredenheid van klanten/cliënten sterk te lijden hebben onder gebrek aan samenwerking, smeulende conflic-

ten, motivatieverlies en gebrek aan vertrouwen en persoonlijke betrokkenheid. Dat gebeurt des te meer naarmate productieprocessen kennisintensiever en communicatie-intensiever zijn.

De diepere grond van de spanning tussen de lantaarnpalen en de kampvuurtjes is dat de warmte en energie van de kampvuurtjes onontbeerlijk is, maar zich ook wegbeweegt van organisatiedoelen en bovendien een bron is van onwelkome kritiek.

De plek der moeite

Aan de kampvuren is niet alleen ruimte voor ontspanning maar ook voor ernst: het betreden van de plek der moeite: trage vragen rond ervaren onrecht, onbegrip, frustraties en negatieve omgangspatronen. De 'opbrengsten' daarvan zijn 'systemisch ambivalent': zij kunnen zowel leiden tot nieuwe zin, inspiratie en onderlinge betrokkenheid als tot onwelkome kritiek op systemisch gelegitimeerde vormen van onrecht en onverantwoordelijkheid. Dat is een centraal dilemma van mensgerichte professionals, parallel aan gewetensvragen van consumenten: wat doe ik, wat kan ik doen?

Voorbij het dikke-ik?

Er zijn twee hoofdwegen om voorbij het dikke-ik te komen: diepere vormen van zingeving in het persoonlijke leven: 'vertragende levenskunst' en samenwerken aan een zaak die deugt en deugd doet: normatieve professionalisering. Voor interventieprofessionals doemt hier de uitdaging op hoe de logica van de lantaarnpalen en de logica van de kampvuren op moreel en existentieel te verantwoorden wijze te verbinden: 'warmte-krachtkoppelingen'.

Belangrijke hulpbron daarvoor is een rijke humuslaag van inspirerende verhalen, goede voorbeelden en filosofische/levensbeschouwelijke perspectieven, die kunnen helpen om de plek der moeite te betreden, 'kleine deugden' te ontwikkelen en vertrouwen te herstellen en te versterken. Centrale voorwaarde daarvoor is gevoeligheid van management voor het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, gekoppeld aan een inhoudelijk langetermijnperspectief voor de organisatie. Belangrijke mogelijke opbrengst voor de

individuele werknemer is meer zin in het werk en meer hoop op een humane wereldmaatschappij.

DE PARADOX VAN DE VERZORGINGSSTAAT

In de inleiding op het middagdeel van de studiedag legde Van Houten uit dat de verzorgingsstaat als inzet had uitsluiting tegen te gaan en 'inclusief burgerschap' te realiseren. Dit heeft langs drie lijnen vorm gekregen: het opzetten van een sociaal zekerheidsstelsel, het ontwikkelen van een integraal nationaal sociaal-economisch beleid en de inrichting van verzorgingsarrangementen.

In de praktijk berust de werking van verzorgingsarrangementen en ook die van de sociale zekerheid op beleidsclassificaties. Met behulp hiervan wordt bepaald wat het geval is en met welk arrangement of met welke sociale zekerheidswet dat correspondeert. In de regel wordt de cliënt hier ook toe gereduceerd: je bent WAO-er, bijstandsmoeder, achterstandsleerling, GGZ-klant en dergelijke. Beleidsclassificaties zijn in de kern sociale constructen en roepen maatschappelijke beelden op: een bijstandsmoeder zal wel opvoedingsproblemen met haar kinderen hebben en schulden hebben. Beleidsclassificaties komen er in de eerste plaats op neer dat er verschil wordt gemaakt: je bent anders dan standaardburgers. Bovendien worden burgers die anders zijn, in standaardcategorieën ondergebracht: werklozen, arbeidsongeschikten, chronisch zieken, ouderen, enzovoort. Binnen zo'n categorie worden burgers gehomogeniseerd. Andere attributen doen niet ter zake.

Terugkijkend moet volgens Van Houten worden geconstateerd dat de werking van de verzorgingsstaat een paradox oplevert. In Nederland zijn de voorzieningen ervan kwalitatief goed en de uitkeringen vergelijkenderwijs hoog. Maar als je ervan gebruik moet maken, is de kans groot dat je wordt gemarginaliseerd, in het uiterste geval leidend tot een sociaal isolement. Het gaat hier niet om een te verhelpen onbedoeld bijeffect, maar om een systemisch effect: het is in het systeem ingebouwd.

MANAGEMENT TUSSEN OPDRACHT EN UITVOERING

Welke eisen stelt het organiseren van de juiste sociale interventies aan management en managers van maatschappelijke dienstverlenende organisaties?

Een eerste vereiste, zo stelde Hortulanus in deze inleiding, is dat managers, professionals en beleidsmakers in hybride settings moeten kunnen opereren en dat het management daarop is afgestemd.

Een tweede vereiste is dat organisaties genoodzaakt zijn om scherp te definiëren én te communiceren waar hun kernexpertise en onderscheidend vermogen ligt. Zonder het formuleren en profileren van deze kernexpertise ontstaat geen ruimte voor kwaliteitsgericht werken, omdat veel organisaties te subsidiegericht werken (geen nee durven te zeggen op opdrachten). De kernexpertise van maatschappelijke organisaties bestaat er veelal uit dat zij een signaleringsrol vervullen, typische verbinders zijn (tussen burgers en overheid, tussen burgers onderling) en goed aan kunnen sluiten bij de informele logica en solidariteitsvormen van burgers. Voorwaarde voor het waarmaken van deze rollen is dat de leervermogens daarop zijn afgestemd en goed zijn ontwikkeld.

Een derde belangrijke voorwaarde voor het bepalen en managen van sociale interventies is agendavorming. Maatschappelijke organisaties moeten een visie hebben op het lokale bestuur en de sociale infrastructuur en bereid en in staat zijn discussies daarover te beïnvloeden.

Een vierde eis voor het organiseren en verantwoorden van sociale interventies is dat voor alle betrokkenen duidelijk moet zijn dat er verschillende soorten dienstverlening zijn die om verschillende soorten prestaties en verschillende soorten evaluaties vragen.

Verantwoording hoeft niet per se op gronden van effectiviteit en efficiency plaats te vinden. Een legitiemeringsgrond kan ook het oordeel van klanten zijn of de tevredenheid van opdrachtgevers.

Een vijfde voorwaarde is het besef dat de beslissing over sociale interventies ook door afwegingen wordt bepaald die verder gaan dan de inhoud. Bijvoorbeeld mag de strategie niet te kwetsbaar zijn (zoals geen te grote afhankelijkheid van één bepaalde partner), de verhouding tussen inzet en opbrengst mag niet uit

balans raken, ongewenste neveneffecten mogen niet te groot zijn.

PROFESSIONEEL HANDELEN IN DE MARGE VAN HET BESTAAN

Hoe kan het begrip vraagsturing worden ingevuld? Wat zijn de redenen van mismatches die tussen systeemwereld en leefwereld ontstaan en wat zijn de kenmerken van een geslaagde aansluiting van professioneel handelen op de leefwereld van burgers? Deze vragen kwamen in de workshop van Andries Baart aan bod.

48 Redenen voor mismatches systeem- en leefwereld

- Gebrekkige middelen: een van de meest genoemde redenen, terwijl het vaak om iets anders gaat.
- Niet-passende methoden: ondanks dat het probleem nog niet helder is en de doelgroep nog niet kan worden bereikt, wordt een methode ontwikkeld, zonder dat duidelijk is waarop en waarom de methode zou moeten aansluiten.
- Botsende werelden: bij het bestrijden van armoede is in veel gevallen een individuele gedragsverandering nodig. Dat vereist werken aan een cultuurverandering in plaats van het toepassen van een methode.
- Conceptuele miskennis: er zijn altijd meerdere lezingen van een probleem. Het verhaal en de oplossingen van de betrokkene wordt in veel situaties net zo min gehoord als het verhaal van de uitvoerende professional binnen zijn organisatie.
- Coördinatieproblemen tussen de cliëntwereld en de instituutwereld. Veel levens zijn ontzettend chaotisch. Daar tegenover staan geordende instituten, dus orde versus chaos. Om goed aan te kunnen sluiten moet de logica van een cliënt ook de logica van een organisatie worden. Dat gebeurt meestal niet.

Hoe kun je een mismatch ondervangen? Korte illustratie aan het opbouwwerk

Er zijn werksoorten waar men zich voortdurend bewust is van de mismatch-problematiek en eraan werkt. Maar alleen het opbouwwerk heeft in zijn

identiteitsdocumenten het overwinnen van de mismatch tot de eigen roeping gemaakt: dat is wat het opbouwwerk doet, wat het wil en waaraan het mag worden gehouden. Dat alles geschiedt onder de titel 'De Derde Partij' willen zijn. Want het opbouwwerk heeft vaak de rol van een derde partij tussen de cliënt en het systeem. Het voegt zich weliswaar naar de eisen van de opdrachtgever, maar laat zijn oor een beetje meer hangen naar de cliënt. Dat maakt het opbouwwerk tot een krachtige partij bij het ondervangen van mismatches.

Kenmerken van de presentiebenadering

Op basis van jarenlang onderzoek naar de praktijk van buurtpastores in achterstandsbuurten heeft Baart de theorie van de presentie ontwikkeld en de factoren in kaart gebracht die deze manier van sociaal intervenieren succesvol maken. Dit zijn kenmerken van de presentiebenadering:

- 1 Presentiewerkers volgen de ander in beweging, plaats en tijd. Ze gaan naar de ander toe, zijn ongehaast, hebben geen bureau, bouwen langdurige contacten op.
- 2 Presentiewerkers werken niet vanuit begrenzing, maar uit één stuk. Zij werken niet specialistisch maar domeinoverschrijdend en organisch, hebben dus bijvoorbeeld geen spreekuren en geen inloopochtend, maar zijn daar aanwezig waar mensen te vinden zijn.
- 3 Presentiewerkers zoeken aansluiting bij het geleefde leven. Zij delen het leven van mensen, maken geen jacht op problemen, zijn informeel en hartelijk in de omgang.
- 4 Presentiewerkers stellen 'het goed van de ander' centraal (dat wat voor de ander van betekenis is). Zij werken niet met wachtlijsten, het presentiekader bepaalt de methode, *evidenced based* werken is niet leidend.
- 5 Presentiewerkers zorgen voor betekenis en zinging. Deze benadering is het meest geëigend voor het werken met mensen in de marge. Het grootste probleem van gemarginaliseerden is het gevoel van sociale overbodigheid, het niet gewenst zijn. Niet alle problemen hoeven per se opgelost te worden. Maar mensen in de marge van het bestaan willen wel dat er naar hen wordt omgeke-

ken. Presentiewerkers zijn vaak het bruggenhoofd naar reguliere hulp.

Smeerolie of nieuw fundament voor het omgaan met sociale problemen?

Het tegengaan van mismatches is een cruciale kwestie in zorg en welzijn en de interventiekunde. Als organisaties het bestaande interventiestrategieën in stand houden, houden zij in feite ook de vijf dimensies van mismatches in stand. In dat geval wordt interventiekunde alleen als 'smeerolie' gebruikt, wat maar beperkt effectief is. De andere keus is om – in ieder geval voor de groep van de sterk gemarginaliseerden – over te stappen op de presentiebenadering en daarmee fundamenteel anders om te gaan met sociale problemen. Dat betekent dat de gebruikelijke logica overboord wordt gegooid en een andere logica wordt gemobiliseerd. Daarvoor is een nieuw kader nodig en moet de interventiebenadering ook door het management omarmd en geïntroduceerd worden.

Inmiddels hebben ook verzekeraars belangstelling getoond voor de presentiemethode. De komende tijd wordt een groot onderzoek gestart waardoor de resultaten en effecten van presentiebenadering beter in beeld zullen komen.

INTERVENTIE- EN EVALUATIEONDERZOEK

In deze workshop bespraken Judith Wolf en Roelof Hortulanus hoe organisaties kunnen beoordelen of ze voor de juiste interventies hebben gekozen. Wanneer is het zinvol om door te gaan met een bepaalde interventie, ook als het effect ervan niet kwantitatief kan worden gemeten? Welke vormen van toetsing zijn in dat geval mogelijk?

Legitimeringsgrondslagen voor sociaal-maatschappelijke interventies

Effecten van sociaal-maatschappelijke interventies zijn vaak moeilijk meetbaar. In de eerste plaats omdat interventie- en evaluatieonderzoek van meet af aan is gericht op het realiseren van verandering. Dit maakt het moeilijk, zo niet onmogelijk om een

meting vooraf te doen waar tegenover kan worden bepaald of een beoogd effect is bereikt, en zo ja, of dat dan puur alleen is toe te wijzen aan de sociale interventie in kwestie. Ten tweede is er bij sociale interventies sprake van een object, een onderzochte, die 'terugpraat'. Doelgroepen 'ondergaan' niet slechts een sociale interventie, maar interpreteren deze op eigen wijze, kunnen met de bedoeling aan de haal gaan, reageren en reflecteren op bepaalde definities en kunnen op die manier een heel andere invulling geven dan oorspronkelijk was bedoeld. Vandaar dat het, ten derde, belangrijk is om een krachtenveld- en haalbaarheidsanalyse te maken. Dat wil zeggen dat in kaart wordt gebracht welke actoren met welke belangen bij het onderzoek zijn betrokken en wat dit betekent voor het draagvlak en de vraag of het sociale beleid, de sociale interventie daadwerkelijk te realiseren is. Al met al levert dit een plaatje op waarin niet meer simpelweg kan worden gedacht in termen van 'Als interventie X dan effect Y', maar er veeleer sprake is van subtiele beïnvloeding over en weer.

Werkt het, past het, mag het, hoort het?

Er zijn verschillende manieren om te bepalen of voor de juiste interventie is gekozen. Zo kan de adequaatheid en efficiëntie van een sociale interventie worden vastgesteld op basis van:

- public accountability;
- professionele verantwoording;
- ervaren individuele baat;
- beeldvorming rond maatschappelijke impact;
- wetenschappelijk bewijs.

Een sociale interventie kan worden beoordeeld op basis van de logica van gevolg wanneer:

- er duidelijk sprake is van een ondubbelzinnig beleidsprobleem;
- de betrokken actoren duidelijk gearticuleerde preferenties hebben ten aanzien van het voorliggende probleem en de te kiezen aanpak;
- de alternatieven bekend zijn;
- er een reële inschatting van de te verwachten kosten en effecten kan worden gemaakt;
- er een heldere rangschikking in de beleidsopties kan worden gemaakt.

De logica van gepastheid komt in beeld wanneer:

- er meerduidige beleidsproblemen in het spel zijn; en
- er in het betreffende beleidsveld sociale routines zijn ontstaan als gevolg van eerder gemaakte keuzen.

De logica van gevolg is ook minder passend wanneer er sprake is van pluriforme strategische en normatieve oriëntaties en gevestigde belangen het ingewikkeld maken om tot een eenduidige analyse van de haalbaarheid en aanvaardbaarheid van het beleid en de sociale interventie te komen. In dergelijke situaties is het minder gemakkelijk om een recht toe, recht aan aanpak in te zetten (doelen en middelen liggen niet als vanzelfsprekend in elkaars verlengde), en zal er veeleer sprake zijn van een doelzoekende interventie.

Net zo goed als sociale interventies vanuit verschillende logica's kunnen worden ingezet, kan de beoordeling van de juistheid van interventies op uiteenlopende wijze plaatsvinden, afhankelijk van het type dienst. Vanuit de diverse perspectieven en partijen kunnen de volgende criteria worden gehanteerd:

- effect (als wetenschappelijk criterium);
- interventiestrategisch concept (opgesteld door professionele organisaties);
- deskundig oordeel (uitgesproken door de professionele uitvoerder);
- ervaren baat (door de cliënt ervaren);
- beleidsdoelstelling (geformuleerd door de opdrachtgever, de publieke overheid);
- maatschappelijke beeldvorming (mede bepaald door de media);
- kosten en menskracht (die de opdrachtgever inzet);
- spin-off (voor de opdrachtgever en de professionele organisatie).

Een sociale interventie kan natuurlijk ook 'van hoger hand' worden voorgeschreven of als waardevol in zichzelf worden gezien. Als er geen directe effectmeting mogelijk is, zijn er dus nog voldoende andere criteria waarmee sociale interventies op zinvolheid kunnen worden beoordeeld.

De vraag wanneer het zinvol is om door te gaan met een sociale interventie, ook zonder effectmeting, wordt uiteindelijk bepaald door een samenspel van logica, belangen, morele stellingname en beeldvorming. Het principe van perspectiefwisseling speelt hierbij een voorname rol. Ook de vraag wie definitievast heeft, dat wil zeggen wie in staat is problemen af te baken en op de politieke (onderzoeks)agenda te zetten, is een cruciaal punt.

Uiteindelijk zijn zowel overheid als maatschappelijke organisaties het beste af als zij in staat zijn tot meer eenvoudig opdrachtgeverschap in combinatie met verschillende vormen van verantwoording van professionele dienstverlening en sociale interventiepraktijken.

Enkele aandachtspunten vanuit de praktijk van onderzoek

Bij een evaluatie van interventies of voorzieningen is het van belang altijd de invloeden van de context mee te nemen. Wat er aan baat en resultaten wordt gehaald, is, anders gezegd, sterk afhankelijk van onder meer de bredere institutionele omgeving (Wat doen professionals bij andere voorzieningen? Hoe is de organisatie van de zorg in de omgeving? denk aan de hantering van in- en exclusiecriteria), maar ook van de responsiviteit van de sociale omgeving. Een interventie kan op zichzelf nog zo goed zijn, als de krachten in de omgeving de interventie niet ondersteunen, is de kans op geen resultaat nog groot. Concreet voorbeeld; de vermaatschappelijking van de zorg.

Ook de *timing* van een onderzoek is heel belangrijk. Onderzoek naar een interventie of voorziening kan op zich zelf uiterst nuttig en relevant zijn, maar het krachtenveld kan zodanig zijn dat het geen zin heeft om met het onderzoek te starten. Van belang is een adequate inschatting van het krachtenveld in de voorfase. Nagegaan moet dan ook worden wat de betrokken actoren met het onderzoek willen bereiken, welke functie het onderzoek zal hebben, en wat de actoren met de verkregen informatie willen doen. Een onderzoek wordt soms ook ingezet als stoplap, als een manier om besluiten vooruit te schuiven. Evenmin kan er als vanzelfsprekend van worden uitgegaan dat besluiten naar aanleiding van onderzoeksresultaten,

hoe betrouwbaar en valide ook, op rationele gronden worden genomen. Onderzoek moet zin hebben en de praktijk ten goede komen, en zeker als er gemeenschappelijke gelden worden aangewend en niet duidelijk is wat er met de resultaten gebeurt, is heroverweging op zijn plaats. Dat kan betekenen dat je afziet van het doen van onderzoek.

Bij de *timing* is ook aan de orde welk type onderzoek adequaat is. Er wordt door beleidsmakers al snel om 'effectonderzoek' gevraagd, om harde resultaten. Dit hangt zeker ook samen met de prestatie- en afrekencultuur. Echter, de interventies zijn in praktijk vaker niet dan wel uitgekristalliseerd, wat betekent dat niet duidelijk is wat de interventie precies inhoudt en of die consequent door de betrokken professionals wordt toegepast. Een effectstudie is lang niet altijd aan de orde. Vaak moet worden gestart met een verkenning van de praktijk: Welke cliënten worden bereikt, Wat is hun profiel, Wat zijn hun vragen en behoeften, Wat wordt er door professionals geboden? Hoe werken zij en sluit dit aanbod aan bij de vraag? Op deze basisvragen ontbreekt vaak al het antwoord.

Bij onderzoek naar interventies is de focus al snel gericht op het primaire proces: het proces waarin, wat versimpeld, de cliënt en de werker trachten in samenspraak naar oplossingen te zoeken voor de gerezen problemen of ervaren stagnaties. In dit onderzoek is het echter zaak ook andere aspecten en vragen mee te nemen, omdat die grote invloed kunnen hebben op niet alleen de opbrengsten van een interventie, maar ook op de focus van de interventie zelf (zie schema hierna). De vragen zijn, hier kort:

- A Welke cliënten bereiken we, Wat is hun situatie? Wat bieden we en Hoe doen we dat? Deze vragen hebben betrekking op het primaire proces.
- B Wat zijn de randvoorwaarden waaronder het werk wordt uitgevoerd? Hoe is de organisatie van de zorg? Is er bijvoorbeeld een scheiding tussen *intake* en uitvoering? Of tussen crisisopvang en vervolgpvang? Is er voldoende gekwalificeerd personeel, hoe is de *case load*?
- C Wat zijn de relaties met professionals en voorzieningen in de omgeving? Welke expertise is hier beschikbaar? Wordt hier wel optimaal gebruik van

gemaakt? Welke eventuele breuken zijn er in de zorg voor cliënten te verwachten bij doorverwijzing?

- D Wat zijn de concrete doelen van de interventie? Hebben die doelen alleen betrekking op de cliënt zelf of ook op diens omgeving? Zijn er ook doelen die gaan voor het algemeen belang (bijvoorbeeld vermindering van de overlast). Wat vragen de financiers voor prestaties en zijn die congruent met de eisen die de professionals stellen?

De cellen A en B hebben betrekking op het interne functioneren, de cellen C en D gaan over de relaties met 'buiten'. En de cellen A en C omvatten de uitvoering, terwijl B en D de randvoorwaarden, verantwoording en legitimering betreffen. Zoals gezegd, is er veel onderlinge samenhang. Zo kan een interventie pas een reële kans krijgen als de randvoorwaarden in orde zijn (B) en professionals de tijd krijgen om de werkzaamheid van een interventie te 'bewijzen' (en zij niet gebukt gaan onder een irreële bewijslast in te korte tijd).

A Primaire proces

- taxatie
- type dienstverlening
- modellen?
- bejegening & omvang

B Bedrijfsprocessen

- relatie crisis- en vervolgpvang
- passend personeel

C Verbindingen met omgeving

- drempels weg
- blik op buiten
- externe deskundigheid
- vervolg

D Opbrengsten

- welke uitkomsten en voor wie?
- fundering en reflectie

Onderzoek is op zichzelf al een interventie. Door vragen te stellen over een bepaald onderwerp worden beleidsmakers en professionals al aan het denken gezet, hetgeen verandering teweeg brengt. Ook kwesties als wie er zitting nemen in de begeleidingscommissie, of er al dan niet draagvlak is voor het onderzoek, doen ertoe, hebben invloed op het onderzoek(sthema). Toetssteen moet uiteindelijk altijd zijn: Wat levert het onderzoek op voor de klant?

Een *maatstaf* in de uitvoering van onderzoek is essentieel. Die is nodig om te bepalen wat de afstand is

tussen de beoogde en de feitelijke situatie en wat er nodig is om die afstand te verkleinen. De maatstaf hoeft niet alleen op de interventie zelf betrekking te hebben. Er kan bij de start van een onderzoek ook een maatstaf worden ontwikkeld voor bijvoorbeeld de invoering van een interventie (Welke eisen kunnen aan dat proces worden gesteld)? Als voorbeeld van een maatstaf geeft Wolf een overzicht van beginselen.

Toetssteen van zeven beginselen

Integriteitsbeginsel	Verwevenheid handelen, systeem en identiteit Verwevenheid materiele en immateriële problemen
Risicobeginsel	Psychosociale en structurele risicofactoren meenemen/meewegen
Behoeftenbeginsel	Zone van naaste ontwikkeling Motivatie niet veronderstellen, opbouwen
Responsiviteitsbeginsel	Minder in groepen, meer met individuen Timing en dosering
Contextualiteitsbeginsel	Eigen leefomgeving is bij voorkeur leeromgeving Toegang tot hulpbronnen mobiliseren
Continuïteitsbeginsel	Gemeenschap is uitvalsbasis Professional werkt grensoverschrijdend
Professionaliteitsbeginsel	Beoordelen, uitvoeren en coördineren in een hand Inspanningsverplichting

NOTEN

- 1 Op www.lesi.nl vindt u een uitvoeriger verslag van de verschillende inleidingen, workshops en gevoerde discussies.