

Leidende principes geven richting

aan het sociaal domein

De gemeente Utrecht heeft ze, de gemeente Ede heeft ze, steeds meer gemeenten hebben ze: leidende principes. De variëteit van leidende principes is groot: niemand is normaal, ruimte voor de professional, één gezin één plan één regisseur, problemen zoveel mogelijk voorkomen, vertrouwen, eenvoud... Movisie en het Nederlands Jeugdinstituut zien de enorme potentie van werken volgens leidende principes. Maar ze komen niet vanzelf volledig tot hun recht. In deze handreiking krijg je antwoord op de vraag wat leidende principes zijn. En vooral: hoe werk je er op een zinvolle manier mee?



In deze brochure:

1. Wat zijn leidende principes, waarvoor zijn ze bruikbaar en wat maakt ze waardevol?

- Het zijn vuistregels die richting geven aan beleid en uitvoering
- Ze bieden handelingsperspectief voor professionals
- Ze geven antwoord op de hoe-vraag, maar zijn geen doel op zich
- Ze kunnen over transformatiedoelen gaan of over waarden en identiteit
- Ze helpen bij het maken van fundamentele financiële keuzes
- Ze zijn onderdeel van een beleidstheorie

2. Wanneer werk je zinvol met leidende principes?

- Als je ze samen formuleert, zodat ze gedragen zijn
- Als ze logisch met elkaar samenhangen
- Als ze bestaan uit een set van vijf tot hooguit acht principes
- Als ze concreet worden doorvertaald in alle stappen van beleid(safspraken), inrichting, uitvoering en evaluatie
- Als ze breed worden gedeeld en doorleefd
- Als ze iedereen uitnodigen om elkaar aan te spreken
- Als ze blijvend onderwerp van gesprek zijn, om zo mee te leren en verbeteren



Wat zijn leidende principes?

Vuistregels

Leidende principes zijn vuistregels die richting geven aan het handelen van mensen, zodat je weet dat je de goede dingen doet, op de juiste manier. Het zijn waarden die sturend zijn in de besluitvorming. Ze helpen je om de doelen (richting) van je organisatie, of in dit geval van het sociaal domein, te vertalen naar structuren en werkprocessen (inrichting) en naar uitvoering van activiteiten (verrichting). Ook in de derde tussenrapportage van de visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein wordt het belang van het werken met leidende principes aangehaald¹.

Antwoord op de hoe-vraag

Leidende principes geven antwoord op de hoe-vraag. Ze gaan over het proces dat bijdraagt aan het wat, de ambities en beoogde maatschappelijke resultaten (lees meer over maatschappelijke resultaten in het kwaliteitskompas²). Het leidende principe 'preventief werken' kan bijvoorbeeld leiden tot de keuze om informele structuren en sociale netwerken tussen inwoners te versterken. Bijvoorbeeld de koffie-ochtenden, waar mantelzorgers van mensen met dementie elkaar ontmoeten, ervaringen en tips uitwisselen en elkaar op deze manier verder helpen. Dit draagt bij aan het versterken van de draagkracht van mantelzorgers en de bredere ambitie dat mensen zoveel mogelijk voor zichzelf kunnen zor-

gen en hun eigen problemen weten op te lossen.

Twee typen

Leidende principes kunnen over transformatiedoelen gaan. Bijvoorbeeld principes als normaliseren, zorg dichtbij, eigen regie en ruimte voor de professional. Deze principes geven richting aan hoe je de uitvoering inricht en aan het handelen van mensen. Zo heeft de gemeente Utrecht een set van zes leidende principes en voert deze consistent door in de inkoop en het partnerschap met zorgaanbieders³. Een van die leidende principe gaat over eenvoud. Dat betekent dat de gemeente Utrecht niet allerlei ingewikkelde kwaliteitseisen aan aanbieders stelt of een uitgebreide set van indicatoren voor de verantwoording hanteert. De gemeente vindt data zeker belangrijk, omdat het inzicht geeft in wat bereikt wordt. Maar ze halen deze zoveel mogelijk uit bestaande bronnen, waardoor de administratieve last voor instellingen beperkt kan blijven.

Leidende principes kunnen ook gaan over waarden of identiteit. Die gaan meer over wie je als gemeente of als organisatie wilt zijn en hoe je in de basis wilt werken, je grondhouding. Voorbeelden van zulke leidende principes zijn: betrouwbaar, wendbaar, responsief, creatief, vernieuwend. Een aantal van deze principes zien we ook terug in de literatuur over bestuurlijke innovatie⁴. Gemeenten

zetten bijvoorbeeld in op creativiteit bij professionals omdat ze veronderstellen dat dit bijdraagt aan op maat gesneden oplossingen, die beter passen bij de vraag van inwoners om bijvoorbeeld (langer zelfstandig) thuis te blijven wonen. Een vervolgvraag is dan of professionals voldoende ruimte, steun en veiligheid van hun organisatie ervaren om out of the box te handelen en hoe je dat kunt bevorderen. In deze publicatie richten we ons vooral op het eerste type: leidende principes die gaan over transformatiedoelen.

Financiële kaders en keuzes maken

Naast leidende principes en ambities/maatschappelijke resultaten geven ook de financiële kaders sturing aan de inrichting van het sociaal domein. Gemeenten moeten sluitend begroten en de financiële kaders zijn nou eenmaal krap. In tijden van bezuinigingen, waarin 'kaasschaven' geen optie meer is, moeten fundamentele keuzes gemaakt worden over wat gemeenten wel en niet meer doen in het sociaal domein en hoe ze dat willen en kunnen doen. De leidende principes en ambities/maatschappelijke resultaten kunnen dan helpen bij het gezamenlijk maken van dit soort keuzes. Wat vinden we nu echt belangrijk, welke ambities willen we staande houden? Welke bezuinigingsopties zijn in lijn met de leidende principes en welke niet? Door de ambities/maatschappelijke resultaten en de leidende principes

1 vng.nl/sites/default/files/2020-10/visitatiecommissie-financiële-beheersbaarheid-sociaal-domein-derde-tussenrapportage-.pdf

2 nji.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/Zo-werkt-u-met-het-Kwaliteitskompas.pdf, movisie.nl/publicatie/kwaliteitskompas-praktijk

3 catalogus.vngrealisatie.nl/portal/catalogue/1/25/26, programmasociaaldomein.nl/documenten/geluidsfragmenten/2019/12/11/het-utrechtse-sturingsmodel

4 F. Hendriks, *Leidende principes voor bestuurlijke innovatie*, Universiteit van Tilburg, (2018)

‘De financiële schaarste creëerde bij ons een gevoel van urgentie om tot een goede visie te komen. Want hoe kunnen we goede zorg blijven bieden, die ook naar de toekomst toe te organiseren en te betalen blijft? Hiervoor moeten we de transformatie op gang brengen en daarvoor hebben we heldere uitgangspunten nodig. Onze leidende principes zijn dan ook ‘uitgangspunten voor transformatie’. Het idee is dat mensen in eerste instantie vooral zelf- en samenredzaam zijn. Als er toch zorg nodig is, dan moet die slim en preventief zijn, goed aansluiten op wat nodig is en in samenhang worden georganiseerd. We willen een kwaliteitsslag maken door over de domeinen heen te werken en schotten te elimineren, en we willen daarnaast meer zelfredzaamheid en de groeicurve van de zorgvraag afvlakken, zodat zorg betaalbaar blijft. Precies op die tweeledigheid hebben wij onze leidende principes willen formuleren. Zodat je steeds de juiste inhoudelijke keuzes kunt maken. Of dat nu in een-op-een contact met een inwoner is, of beleidsmatig of financieel.’

Rolieke Sietsma, strategisch adviseur gemeente Ede, over [hun aanpak](#).

als meetlat te gebruiken in dit keuzeproces, kunnen gemeenten voorkomen dat ze nu iets afbreken wat de identiteit en sociale kwaliteit van de samenleving raakt en wat hen op de lange termijn geld gaat kosten.

Ze willen zoveel mogelijk keuzes maken die de transformatie bevorderen en de kwaliteit van de zorg op peil houden, ook op de lange termijn. Er zijn gemeenten die leidende principes als ‘normaliseren’, ‘inwoners aan zet’ en ‘zorg dichtbij’ volgen en daarom blijven investeren in de sociale basis, het voorveld en preventie. Ze doen dat vanuit de overtuiging dat daarmee op de lange termijn de vraag naar dure maatwerkvoorzieningen afneemt.

Beleidstheorie

Leidende principes zijn idealiter onderdeel van een beleidstheorie. Dit geldt vooral voor het type principes dat voorkomt uit transformatiedoelen. Een beleidstheorie is geen wetenschappelijke theorie, maar

een geheel van veronderstellingen over hoe beleid of een specifieke interventie of activiteit in de praktijk uitwerkt⁵. Het geeft antwoord op de vraag hoe we maatschappelijke resultaten het beste kunnen bereiken, met welke elementen van beleid? Op basis van zo’n beleidstheorie verwachten we dat het leidende principe leidt tot een bepaalde structuur en manier van werken, die er op hun beurt voor zorgen dat de ambities en maatschappelijke resultaten dichterbij komen. Kennis over wat werkt⁶ kan helpen bij deze redeneringen. Want ‘wat werkt kennis’ geeft inzicht in de werkzame elementen in het proces of de aanpak. Daar vind je dus ook aanwijzingen voor leidende principes die je dichterbij het gewenste resultaat brengen. Een voorbeeld: onder de leidende principes ‘zorg dichtbij’ en ‘normaliseren’ ligt de veronderstelling dat mensen zich in hun eigen leefomgeving het best ontwikkelen. Dit draagt bij aan een inclusieve samenleving waarin inwoners ondanks verschil-

len en beperkingen optimaal kunnen meedoen. Een ander voorbeeld: we zetten in op vernieuwing, omdat we veronderstellen dat hiermee experimenteeruimte ontstaat en ruimte voor initiatieven in wijken en buurten. En dat draagt bij aan een onderling betrokken samenleving.

Deze manier van redeneren is essentieel bij het formuleren van een set van leidende principes. Het vormt de onderbouwing van de leidende principes. Zorg dan ook dat de leidende principes niet een doel op zich worden. Blijf kijken naar de maatschappelijke resultaten die je voor en met inwoners wilt bereiken. Want als het heel goed lukt om zorg dichtbij te realiseren, of de creativiteit van professionals aan te boren, maar tegelijkertijd blijkt dat het niet beter gaat met inwoners, dan moet je opnieuw kritisch kijken naar zo’n leidend principe. Is het wel goed gekozen, klopt de theoretische veronderstelling wel?

5 Uit: J. Omlo, M. Bool en P. Rensen (red.) (2013), *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, pp. 145-164

6 movisie.nl/weten-wat-werkt en nji.nl/nl/Databank/Databank-Wat-werkt

Zinvol werken met leidende principes

Tot zover de theorie van de leidende principes. Laten we nu eens kijken hoe het werkt in de praktijk. Hoe kun je ze op een zinvolle manier inzetten?

Leidende principes formuleren en concretiseren

De kern: Leidende principes formuleer je samen, zodat ze gedragen zijn.

Het formuleren van leidende principes doe je niet even op een achternamiddag. Het vraagt om een gestructureerde aanpak vanuit

beleid, met een kerngroep die het proces van formuleren én implementeren ontwerpt. Vervolgens is het zaak om in groter verband deze leidende principes daadwerkelijk te formuleren en te concretiseren. Idealiter gebeurt het formuleren en concretiseren met een brede vertegenwoordiging van inwoners, beleid, uitvoering en maatschappelijke partners. Door de consequenties voor inrichting en handelen samen goed te doordenken, krijgen de principes echt lading. Tijdens deze concretiseringslag zullen leidende principes meer of minder herkend worden en komt overlap naar boven. Zo kan worden toegevoerd naar een beperktere set: *less*

is more. Een set leidende principes bestaat bij voorkeur uit vijf tot acht principes. Het is de bedoeling dat uiteindelijk de hele organisatie de leidende principes kent, omarmt en hiernaar gaat handelen: van beleid, financiën, bedrijfsvoering en control tot wethouder en gemeenteraad. Ook aanbieders, professionals, adviesraad werken ermee en inwoners/cliënten herkennen ze.

Aanvliegroutes

Het formuleren van leidende principes kan vanuit verschillende aanvliegroutes gebeuren. Zo kun je uitgaan van praktijkbronnen, bestaande casuïstiek of waardevolle voorbeelden.



‘We hebben een divers college, maar iedereen heeft belang bij het blijven leveren van goede zorg en de leidende principes zijn daarbij een soort gezamenlijk kompas.’

Rolieke Sietsma, strategisch adviseur gemeente Ede.

1. Bronnen om uit te putten

Een belangrijke bron voor leidende principes is data over hoe het gaat in het sociaal domein. Wat zie je in de data en wat vind je daarvan met elkaar? In Ede zag men dat het percentage kinderen met een ggz-diagnose op sommige scholen erg hoog was. Dit was aanleiding om met betrokken partners gesprekken te voeren over de herkenbaarheid van dit beeld en wat de achtergrond hiervan was. Had dit bijvoorbeeld te maken met de wijk en de populatie op school? Het gesprek kwam ook op de vraag wat iedereen eigenlijk normaal vindt. Deze inzichten vormden mede de aanleiding voor het leidende principe ‘niemand is normaal’.

Andere bronnen uit de praktijk zijn de ervaringen van management, professionals en van inwoners/cliënten. Bij welke onderwerpen voelen ze frictie, ervaren ze onduidelijkheid of onvrede? En wat ligt daar onder aan waarden en uitgangspunten? Ook bestaande visiedocumenten zijn een bron om leidende principes op te sporen, die vaak verborgen of verspreid door de documenten staan. Bekijk deze met een frisse blik, of betrek er een buitenstaander bij.

Zo maak je een leidend principe concreet

Bespreek met elkaar wat je bedoelt met het leidende principe. Wat versta je precies onder ‘normaliseren’ of ‘preventief werken’? De een kan daar een heel ander beeld bij hebben dan de ander. Preventie kun je bijvoorbeeld onderscheiden naar primaire, secundaire en tertiaire preventie. Over welke vorm(en) gaat dit leidende principe?

Een andere belangrijke vraag om te stellen is: wat betekent een principe als je dat vertaalt naar het aanbod en activiteiten, naar de toegang, naar je handelen, naar de manier waarop je inkoop? Brainstorm daar vrij over, zodat je een breed beeld krijgt van de implicaties. Op deze manier kun je ook reflecteren of het aansluit bij de bedoeling en de beoogde maatschappelijke resultaten. Helpt dit principe je inderdaad om die te realiseren?

Een voorbeeld: wanneer je bij het leidende principe ‘preventief werken’ primaire preventie bedoelt, dan richt je je op het voorkomen van problemen bij inwoners die op dit moment geen hulp nodig hebben. De handelingsrichting die het principe dan geeft, is inzetten op beschermende factoren, zoals het versterken van sociale netwerken. Wanneer je dit leidende principe toepast, dan maak je dat concreet door het op te nemen in het aanbod, bijvoorbeeld met investeringen in sociale netwerken en de sociale basis in buurten en wijken.

Nog een voorbeeld: bij het concreet maken van de leidende principes, kun je stuiten op strijdige belangen. Neem het leidend principe ‘zorg dichtbij’. Dat kan betekenen dat de gemeente geen busjes meer naar de dagbesteding buiten de gemeente wil laten rijden en geen contract meer aangaat met dagbestedingsorganisaties elders. En stel dat deze gemeente behalve ‘zorg dichtbij’ ook ‘keuzevrijheid’ als leidend principe heeft, dan kan de vertaling daarvan conflicteren. Zorg dichtbij wordt over het algemeen gerealiseerd door een of een beperkt aantal aanbieders. Door samen deze implicaties door te denken en de conclusies te aanvaarden, kom je tot een gedragen en concreet leidend principe of een prioritering in je principes.

2. Vertrekken vanuit bestaande casuïstiek

Een ander vertrekpunt is om aan de hand van casuïstiek leidende principes te formuleren. Bespreek met elkaar een aantal cases en laat een buitenstaander reflecteren op dat gesprek: “Volgens mij hebben jullie de volgende leidende principes gebruikt in die casus.” Vervolgens bespreek

je of je die principes inderdaad wilt gebruiken: dragen ze bij aan de maatschappelijke resultaten en zou je in de toekomst zo willen werken?

3. Voorbeelden waarderen

Ook kun je via Waarderend Onderzoeken (Appreciative inquiry: AI) tot leidende principes komen. Betrokkenen voeren een waarderend interview⁷

met elkaar waarin ze een concreet voorbeeld toelichten waarover ze zelf enthousiast zijn en dat ze als succesvol ervaren. In dat interview ga je terug naar die casus of dat moment en benoem je wat je daarin deed, wat anderen daarin deden, wat daarin werkte en waardoor het zo succesvol was. Door met elkaar op zoek te gaan naar werkzame elementen in het proces en in je aanpak en deze voorbeelden naast elkaar te leggen, zie je welke werkzame elementen vaak voorkomen. Deze veel voorkomende elementen kun je vervolgens naar een leidend principe vertalen.

Leidende principes gebruiken

De kern: zorg voor congruentie in visie, beleid, inrichting en uitvoering

Leidende principes gebruik je op verschillende manieren en momenten. Leidende principes werken als het goed is door in je manier van inkoop en contracteren en in de gesprekken met aanbieders die je daarover voert. Leidende principes sturen de inrichting van het zorglandschap. Je gebruikt ze om de toegang in te richten en ze geven richting aan het handelen van professionals. Je past ze toe in de omgang met partners en inwoners. Ook zijn ze bruikbaar in het gesprek met de accountant. Leidende principes bieden de gemeenteraad mogelijkheden om haar kaderstellende en controlerende rol invulling te geven. Kortom, leidende principes zijn de *linking pin* tussen de visie en de doelen van een organisatie en de vertaling naar inrichting en uitvoering. Daarom is het belangrijk om voor congruentie in die vertaling te zorgen.

HET GEBRUIK IN DE PRAKTIJK

Verschillende manieren en momenten

Utrecht past de leidende principes onder meer toe in gesprek met de aanbieders. Zo was er tijdens een diner pensant een gesprek over de constatering dat de specialistische zorg enorm toenam. De vraag die tijdens dit diner op tafel lag is welke richting de leidende principes kunnen geven om uit deze situatie te komen, plus de consequenties daarvan.

Ede gebruikt de leidende principes als kompas voor de transformatie en heeft ook haar bezuinigingsmaatregelen langs deze meetlat gelegd. De lijst met opties om te bezuinigen wordt gewogen op basis van de leidende principes. Welke ombuigingsmaatregelen zijn in lijn met de leidende principes, welke zijn belemmerend en welke zijn neutraal? 'Bezuinigen is al lastig genoeg. Je wilt niet dat de keuzes die je daarin maakt indruisen tegen de transformatiebeweging.' Rolieke Sietsma, strategisch adviseur gemeente Ede.



'Leidende principes zijn een instrument om te sturen op kwaliteit. Door in de monitoringsgesprekken ook de leidende principes te betrekken, heb je een combinatie van de harde en zachte kant van sturen. Dat hebben we nodig omdat we geen PxQ bekostigingsmodel meer hanteren. De leidende principes liggen ook op tafel bij het gesprek met de accountant.'

Marlies Kennis, strateeg maatschappelijke ontwikkeling gemeente Utrecht en voorzitter werkgroep kwaliteit VNG

Zo werk je congruent met een leidend principe

Congruent werken betekent dat je een aantal vragen steeds met 'ja' kunt beantwoorden. Komt wat we doen overeen met onze leidende principes? Is de manier waarop we inkopen en het contract met aanbidders in lijn met de leidende principes? Sluit de opdracht voor de medewerkers in de toegang aan bij de principes?

Neem het leidende principe 'eenvoudig systeem, minder bureaucratie', zoals Utrecht dat hanteert. Voor Utrecht werkt dit principe door in de gehele organisatie. Vanzelfsprekend in de beperking van de administratieve last, zoals we hiervoor al zagen. Maar het werkt ook door op de inkoop, en eenvoud staat voorop in het gezin dat zorgt ontvangt. Want eenvoud kun je vertalen in een overzichtelijke hoeveelheid aanbod en aanbidders. En ook naar prioriteiten stellen in de zorg aan het gezin, in plaats van op alle fronten tegelijk zorg inzetten.

Leidende principes verduurzamen

De kern: Blijf in gesprek over de leidende principes

Leidende principes formuleer je op het moment dat het opportuun is. Dat kan zijn bij een belangrijke nieuwe opgave of bij de formulering van de visie of het beleid. Om leidende principes te verduurzamen dienen ze continu onderwerp van gesprek te blijven. Stimuleer bij alle betrokkenen een proces van leren en ontwikkelen met leidende principes. Dat kan op verschillende manieren.

Inspelen op hoofd, hart en handen

Werken met leidende principes wordt pas zinvol en duurzaam in een dynamische cyclus van hoofd, hart en handen.

- Het **hoofd** staat voor kennis van en inzicht in de leidende principes. Het staat voor daadwerkelijk begrijpen waar het leidend principe over gaat, wat de betekenis ervan is en dat je daarop kunt reflecteren.

- Het **hart** staat voor betrokkenheid, motivatie, beleving en enthousiasme. Dit betekent dat je je daadwerkelijk verbonden voelt met de leidende principes, dat je ervoor kiest ze

leidend te laten zijn in je werk, dat je vertrouwen hebt in de werkzaamheid ervan en daarin volhoudt.

- De **handen** staan voor het toepassen van de leidende principes in de praktijk, in de uitvoering, in gesprekken. Je oefent ermee en doet concrete ervaring op.

Inzetten op hoofd, hart en handen doe je door jezelf en de andere betrokkenen te blijven bevragen. Neem het voorbeeld van 'korte lijnen' als leidend principe. Wat betekent het in jouw functie om korte lijnen te hebben en is dat nu ook al zo? Waarom zijn die korte lijnen zo belangrijk voor je werk en voor inwoners? Wat zou dat betekenen als we zo gaan werken? Hoe realiseer jij die korte lijnen in jouw praktijk en wat is je ervaring daarmee? Op die manier raken mensen persoonlijk én gezamenlijk verbonden aan de leidende principes.

Consequenties dragen

Het gesprek over werken volgens de leidende principes is niet vrijblijvend. Want met leidende principes heb je iets in handen waarmee je verder kunt en waarop je elkaar kunt aanspreken. Daarvoor is het nodig ze consequent toe te passen en de gevolgen onder ogen te zien, ook als die minder prettig zijn. Zo kunnen leidende principes consequenties hebben voor de interne werkprocessen. Het kan gaan om een andere manier van werken, bijvoorbeeld meer vanuit vertrouwen in plaats van controle. Of om een organisatieverandering om meer integraal te kunnen werken. Het werken met leidende principes kan ook consequenties hebben voor keuzes in het budget of de middelenverdeling: meer investeren in preventie bijvoorbeeld. Het kan ook gevolgen hebben voor de inrichting van het zorglandschap. Neem het principe



zorg dichtbij. Dat leidt tot zorg in de eigen woonplaats of wijk, in plaats van met busjes de hele regio doorrijden. De herinrichting kan hem er ook in zitten dat je als gemeente na verloop van tijd afscheid neemt van maatschappelijke organisaties die de leidende principes niet omarmen.

2.0 versie

Heb je eenmaal een beperkte set leidende principes, ga hier dan mee aan de slag. Als daar aanleiding voor is, kun je de set na een tijdje aanpassen tot een 2.0 versie. Onderzoek of de systemen, regels en procedures in de organisatie de toepassing van de leidende principes ondersteunen of belemmeren. En bekijk wat je daar aan kunt doen. Bedenk steeds hoe je de leidende principes in de samenwerking en afspraken met maatschappelijke partners en inwoners toepast. En blijf kijken naar de maatschappelijke resultaten die je met de principes voor en met inwoners wilt bereiken om te bepalen of de principes goed gekozen zijn en daadwerkelijk bijdragen aan het gewenste resultaat.

VERDUURZAMEN IN DE PRAKTIJK

In gesprek over de leidende principes

Vragen om te stellen die inspelen op hoofd, hart en handen:

- Wat betekent dit principe in jouw werk, waar zie je dat aan? Wat draag jij hier aan bij? Wat verwacht je van werken met dit principe?
- Waarom is dit principe belangrijk voor je werk en voor inwoners. Wat levert werken met dit principe op voor jou, voor partners en voor inwoners?
- Hoe realiseer jij dit principe in je werk. Hoe zie je dat aan jou? Wat zeg je en vraag je dan? Wat hoor je iemand zeggen of doen?

In plaats van met een gesprek kun je ook beelden en gevoel bij leidende principes ophalen met bijvoorbeeld een mindmap of associatiekaarten. Of oefenen met richtlijnen en werkkaarten: als ik een gesprek heb, dan zijn dit onze principes en dan moet ik dit uitstralen en uitvragen.

'Als je leidende principes toepast in je keuzes, moet je vervolgens ook de consequenties volgen. Op basis van data en cliëntvervalsingsonderzoek kun je de vinger aan de pols houden. Dat geeft inzicht en vertrouwen.'

Rolieke Sietsma, strategisch adviseur gemeente Ede.

'Wees geduldig met leidende principes, geef niet te snel op. Voorkom dat je de ene collegeperiode het principe van weinig administratieve lasten hanteert en de volgende periode sterk inzet op controle en beheersing.'

Arend van Dijk, programmamanager aankoopcentrale Flevoland
en lid werkgroep kwaliteit VNG.

'Bedenk niet steeds nieuwe principes of kernwaarden, maar zet in op die je al hebt en versterk deze.'

Gerrit Stam,
gemeentesecretaris
Neder-Betuwe.

Zo verduurzaam je het gedachtengoed

Verspreid het gedachtengoed van de leidende principes breed binnen de gemeente en bij de maatschappelijke partners. Maak er bijvoorbeeld een promotiecampagne van, dan gaan mensen erover praten. Maak het beeldend en houd de aandacht vast via *visuals* op posters en mokken tijdens lunchbijeenkomsten. Deel mooie voorbeelden en dilemma's. Een goed voorbeeld is de gemeente Haarlem, die posters gebruikt waarop ze de leidende principes voor hun jeugdzorg hebben verbeeld.⁸

De gemeente Neder-Betuwe heeft een zogenoemde Gideonsbende, die bestaat uit diverse mensen uit verschillende lagen van de organisatie (at random). Deze groep houdt de leidende principes levendig door elke maand een thema uit te lichten en daar activiteiten bij te organiseren. Zo initieerden ze een maand van de complimenten: het college zette zes medewerkers in het zonnetje over de manier waarop zij uitvoering geven aan de leidende principes van Neder-Betuwe. Zij gaven dit compliment door aan een volgend zestel, die dit op hun beurt herhaalden.

* professionaliseringjeugdhulp.nl/assets/Producten-ontwikkelplaatsen/Posters-Haarlem-definitief.pdf

Vasthouden

Het levend houden en vasthouden van leidende principes kost tijd. Het is belangrijk om daar tijd en gelegenheid voor te creëren. Reflecteer regelmatig hoe leidende principes uitpakken in de praktijk, zowel intern met collega's als extern met partners en inwoners. Wat werkt wel en wat werkt niet, wat zijn dilem-

ma's waar je tegenaan loopt? Van en met elkaar leren in dit proces is het uitgangspunt, over wat de principes doen en betekenen voor professionals en inwoners. Door deze dialoog word je steeds beter in het toepassen van de leidende principes en kom je dichterbij het doel: bereiken van de maatschappelijke resultaten voor inwoners.

Rollen verdelen

Idealiter is dit een proces dat tussen gemeente, maatschappelijke partners en inwoners plaatsvindt. Op z'n minst is het een proces dat op verschillende lagen in de gemeente plaatsvindt: zowel ambtelijk, bestuurlijk als politiek. Wie pakt de rol op om morgen anders te gaan werken, conform de leidende principes? Een strategisch afdelingshoofd of de gemeentesecretaris kan een initiële rol spelen. In de vervolgfase kunnen ambassadeurs een belangrijke rol spelen om te stimuleren dat iedereen in gesprek blijft over de leidende principes. Ambassadeurs zijn mensen die volhardend zijn, die de leidende principes door de gehele organisatie levend weten te houden. Ze fungeren als luis in de pels, stellen vragen als: 'Wat is nu eigenlijk het leidende principe hier?'

Een ambassadeur moet zich vrij bewegen in de organisatie en insteken op de plek waar het nodig is. Tegelijkertijd kan het handig zijn om ambassadeurs te hebben bij verschillende afdelingen en/of activiteiten, zoals bij beleid, bedrijfsvoering, contractmanagement en uitvoering.

Kortom: je werkt zinvol met leidende principes als je de volgende vragen kunt beantwoorden.

1. Voor welke vragen van inwoners is dit leidende principe een oplossing?
2. Wat zien we in de praktijk als we dit leidende principe realiseren?
3. Wat vraagt de toepassing van dit leidende principe van de betrokken partijen?
4. Hoe ziet de uitvoering eruit als we dit leidende principe optimaal doorvoeren?
5. Wat hebben we nodig aan kennis, vaardigheden, samenwerking en afspraken om dit optimaal uit te voeren?
6. Hoe organiseren we een continu gesprek over de leidende principes zodat we samen leren en steeds beter worden in wat we doen?

‘In de ontwikkelfase van leidende principes heb je wel echt iemand nodig, bijvoorbeeld een programmamanager of afdelingshoofd, die het proces aanjaagt. In de vervolgfase wil je mensen warm krijgen voor het ambassadeurschap, om de leidende principes levend te houden en er mee te blijven werken en ervan te leren.’

Arend van Dijk, programmamanager aankoopcentrale Flevoland en lid werkgroep kwaliteit VNG.

VERDUURZAMEN IN DE PRAKTIJK

Heldere rolverdeling

In Neder-Betuwe vervult de gemeentesecretaris een belangrijke rol in het levend houden van de leidende principes. Hij nam het initiatief in het proces om tot leidende principes te komen en speelt sindsdien een blijvende rol in de toepassing ervan. Dat doet hij richting de strategisch adviseur, op de heidagen van het MT en richting beleid en uitvoering. Hij zwenzelt het gesprek aan over wat de leidende principes, zoals ‘wendbaar’ en ‘weerbaar’ betekenen, welke kwalificaties je hiervoor nodig hebt en welke houding en gedrag hierbij hoort. De gemeentesecretaris zorgt ervoor dat ambtenaren de ruimte hebben om met deze principes aan de slag te gaan.

Colofon

Auteurs: Karin Sok, Lieke Salomé.

Met dank aan: de gemeenten Almere, Ede, Neder-Betuwe en Utrecht, de VNG werkgroep Kwaliteit en de VNG

Eindredactie: Tea Keijl, Tekstbureau zonder H

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Utrecht, november 2020

© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken / Nederlands Jeugdinstituut.

www.movisie.nl
www.nji.nl



kennis en aanpak van sociale vraagstukken



Nederlands Jeugdinstituut

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van VWS.



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport