

Afscheidssymposium
Arie Ouwens
Reclassering Nederland in een
veranderend tijdperk
d.d. 9 januari 2019
Paushuize - Utrecht



Sprekers:

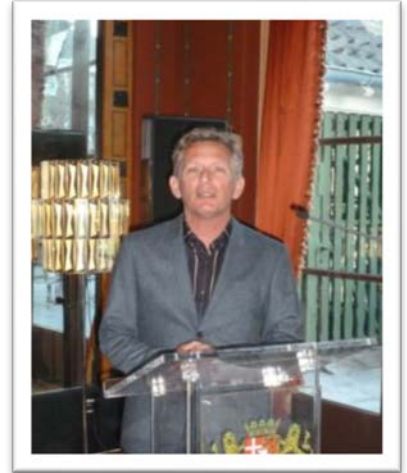
Joost Vos
RONT

Marlies Ypma
Auditdienst Rijk

Marleen van Nieuwland
Reclassering Nederland



Organisator en inleider symposium
Kees van den Velden
k.velden@reclassering.nl



‘New Public Management’ naar ‘New Public Governance’: van sturing op resultaten naar samenwerking in netwerken (Terug naar de bedoeling). Joost zal ons meenemen van **‘New Public Management’ naar ‘New Public Governance**, Joost is partner van het consultantsbureau RONT. Hij is bedrijfskundige en heeft onderzoek gedaan naar ketensamenwerking in het sociaal domein. Voor de politie deed hij onderzoek naar ‘Rijker Verantwoord’, een aanpak om te sturen op meer dan cijfers allen. In zijn artikel ‘Doen wat gedaan moet worden’ pleit hij voor een aanpak voor praktijk gedreven kwaliteit. Wij kennen Joost vanwege onze opleiding tot kwaliteitsfunctionarissen. Hij gaf ons de volgende opdracht mee: ‘Ontregel’.

Wat is de meest gestelde vraag over risicomanagement?

Marlies Ypma zal ons meenemen over ‘dialogen met de stakeholders’. Zij is werkzaam op de gebieden van Organisatiecultuur & gedrag, Sturing & risicomanagement en werkt als programmaleider/onderzoeker/adviseur/facilitator/managementcoach. Ze is verbonden aan Auditdienst Rijk. Ze heeft Bestuurs- en Organisationswetenschap gestudeerd.

Wij kennen haar van de workshops die zij in het kader van ‘Trusted Advisor’ heeft gegeven.

Wat ze ons meegegeven heeft, is: ‘Heb kennis van de behoefte van degene die je van je advies wil voorzien’.

Publieke Waarden , beleidsmedewerker kwaliteit en professionaliteit Reclassering Nederland

Marleen Nieuwland zal ons meenemen in de ‘Public Values’. Waar staan de publieke waarden voor? Hoe maak je de publieke waarden inzichtelijk? Naast de KPI’s, zijn er ook andere sturingsmogelijkheden te onderzoeken?

Welke verantwoordingsmogelijkheden zijn er nog meer? Waar verhouden de publieke waarden zich ten opzichte van de ontwikkeling van ‘Buurten, Bajes en Bevlogen Teams’.

Marleen is beleidsmedewerker bij Reclassering Nederland en zij houdt zich bezig met de thema’s: kwaliteit en professionaliteit. Ze heeft bedrijfskunde/ management gestudeerd.

Inleiding op het symposium

Arie Ouwens, scheidend kwaliteitsmanager
Reclassering Nederland en voorzitter van het
Auditbureau 3RO



Op mijn allerlaatste werkdag bij Reclassering Nederland mag ik dit symposium over mijn geliefde thema Kwaliteit openen. Ik ervaar dat als een voorrecht dat mij door de directie is gegund. Ik heb de titel van het symposium "Reclassering Nederland in een veranderend landschap" gekozen.

De verleiding is groot om, na een werkverband van ruim 20 jaar, terug te kijken om aan te geven waar we vandaan komen en wat er bereikt is. Een paar dingen wil ik wel noemen; het budget is met 50% toegenomen, de verbinding met de wetenschap veranderde onze instrumenten en onze visie op professionaliteit en drie reorganisaties maakten dat we sterker aansluiting vonden bij de inrichting van de strafrechtketen.

Wat in de kern onveranderd is gebleven, is het directe contact met de cliënt met al zijn spannende facetten om tot resultaat te komen. Met veel respect en waardering voor zowel directie, management en vooral uitvoerend medewerkers die dat mogelijk maakten.

De realiteit gebiedt te zeggen dat het voor de toekomst van Reclassering Nederland naar mijn mening niet genoeg is. Als we onze missie en visie ook in de toekomst willen realiseren dan is er meer nodig. Johan Bac, onze nieuwe bestuurder, benoemde dat al na zijn eerste 100 dagen in onze organisatie. Buurt, Bajes en team zijn kernthema's die passen in dat veranderende landschap.

In Koersen & Kansen, een whitepaper over de toekomst van de sanctie-uitvoering, wordt gesproken over Veilig dichtbij, Levensloop van de cliënt centraal en Vakmanschap van de professionals voorop. Ze raken de kern van de veranderingen die zich aandienen.

Ik noem er enkele in willekeurige volgorde:

- Complexiteit en mondigheid van de cliënten neemt toe
- Ketensamenwerking krijgt veel meer het kenmerk van een netwerksamenwerking,
- Kennis vanuit de wetenschap komt veel sneller met toepassingen voor het forensisch reclasseringswerk op ons af
- Wet- en regelgeving op de privacy dwingt ons tot keuzes
- Veranderende arbeidsmentaliteit en de toenemende schaarste aan goed opgeleide medewerkers vraagt een passende werkgeversvisie
- Toenemende digitalisering en de rol van sociale media zorgen voor verandering in ons werk
- De verandering in interne sturing en externe verantwoording een vraagstuk van enig formaat.

In die context blijft de essentie van het uitvoerend werk onveranderd. Daar gebeurt immers wat we in onze missie en visie zo mooi hebben opgeschreven.

(Anneke Menger schreef het destijds naar mijn mening heel helder op: Onze kernexpertise is en blijft het signaleren van (vroeg)ontwikkeling van criminele loopbanen en het beïnvloeden van factoren die een rol spelen bij de afbouw daarvan. Onze kernpositie is ingebed in de strafrechtketen en het sociaal domein. We hebben een sleutelrol in verbinding.)

Onze kernactiviteit is het combineren van risicobeheersing, gedragsverandering, re-integratie en inclusie. In alle stadia en strafrechtelijke modaliteiten.

Vanmiddag gaan drie mensen ons meenemen in hun gedachten over dat veranderend landschap.

Dit zijn:

- Joost Vos van RONT neemt ons mee in de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken
- Marlies Ypma van de Audit Dienst Rijk opent vensters over het risicomanagement met stakeholders
- Marleen Nieuwland beleidsmedewerker van RN neemt ons mee in een ontwikkelingsschets over keuzes bij interne sturing en externe verantwoording.
- Johan Bac reflecteert op de drie bijdragen.

Ik gun u en mij het komend uur veel luisterplezier! Met dank aan de collega's die zich ingezet hebben om dit symposium mogelijk te maken.

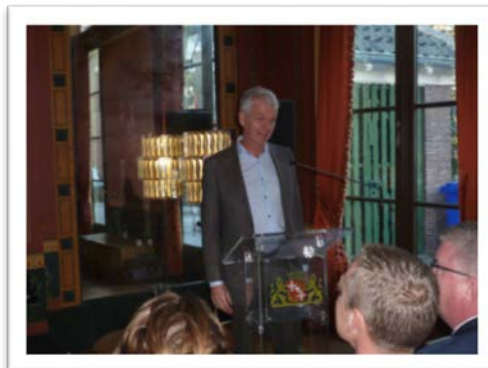


‘New Public Management’ naar ‘New Public Governance’

Joost Vos

vos@rontmc.nl

www.rontmanagementconsultants.nl



We zijn op zoek naar reclasseringswerkers die het verschil maken én die uitvoering geven aan hun wettelijke taak. Mensen die weten hoe ze kunnen werken met dat wat zich aandient in de leefwereld en met dat wat hen wordt aangereikt uit de systeemwereld. Deze twee invalshoeken staan soms op gespannen voet. Het werk van justitie en veiligheid kent veel politiek gevoelige dossiers. Daarom is zorgvuldigheid geboden en staan rechtvaardigheid en rechtmatigheid hoog in het vaandel. Tegelijkertijd zien we dat het werk vooral de moeite waard wordt als reclasseringswerkers beweging weten te brengen in de weerbarstige levens van hun cliënten. Dit doen ze door ‘een eindje mee op pad te gaan’, de basis te leggen om te kunnen interveniëren en zich present te tonen op het moment dat het nodig is.

In het ‘vierkant’ van het oude stelsel lag het accent soms teveel op formele normen. Het bood vaak onvoldoende ruimte voor passende interventies. Het programma Ruim Baan beoogt meer professionele bewegingsruimte te creëren. Maar doet het dat in de praktijk ook? Wordt er vanuit dit programma niet teveel vastgehouden aan het oude door te blijven zoeken naar sturing op prestatie-indicatoren? Komen we niet - nog steeds - teveel uit op input-georiënteerde maatstaven die vaak ook nog eens lastig meetbaar zijn?

Pakken we vanuit Ruim Baan wel de kans om, zoals Johan Bac zegt, de verbinding te leggen tussen Bajes en Buurten? Hoe kan het anders en beter? Wat kan kwaliteitsmanagement daaraan toevoegen?

In het publieke domein zien we in de afgelopen decennia een beweging van Public Administration (PA) via New Public Management (NPM) naar New Public Governance (NPG). In die beweging verschuift de aandacht achtereenvolgens van sturen op regels (PA) via sturen op prestaties (NPM) naar sturen op samenwerking in ketens en netwerken (NPG). Onder NPG zijn we bezig de verworvenheden van NPM ‘op zijn plaats te zetten’. Cijfers doen er toe. Maar zij zijn niet het alpha en omega van het werk. Thema’s van NPG zijn publieke waarde en maatschappelijke weerbaarheid. Centraal staat de oriëntatie op maatschappelijke vraagstukken en de gezamenlijke bijdrage van partijen aan de oplossing van die vragen. Dat betekent dat je jouw eigen werk doet op een manier die aansluit bij verwachtingen van burgers en bij de aanpak van partnerorganisaties. Soms is het belangrijker anderen te mobiliseren dan je eigen punt te maken. Een politiechef verwoordde het onlangs krachtig: “Hoe kan ik me onttrekken aan de turflijstjes van de eenheidsleiding zonder dat ik er direct gekleurd op sta. Voor je het weet hang je te drogen.”

In het kwaliteitsmanagement zien we een parallelle beweging. Van regelgedreven beheersing via prestatiegedreven verbeterprocessen (PDCA) naar sturing op de bedoeling. Daarbij is het oude niet waardeloos, maar we vullen het aan met het nieuwe. We zoeken naar nieuwe taal en nieuwe instrumenten om invulling te geven aan nieuwe opgaven. We gaan van een (sluitende) beheersing naar een (openende) ontwikkeling. Bureaucratie wordt vervangen door professionaliteit. Van managers vraagt dat om 'belangstellend ontwikkelen'. Met hun aandacht zijn ze medespelers in de vernieuwing. Het zoeken naar antwoorden onttrekt zich niet aan hun eigen leerproces. Ze worden net zo hard uitgedaagd een open houding te vertonen als de professionals met wie ze samen een team vormen. Vanuit deze beweging wil ik drie actuele opgaven voor het kwaliteitsmanagement benoemen:

- Zoeken van nieuwe vormen voor risicobeheersing
- Nieuwe vormen van professionaliteit
- Nieuwe vormen voor verantwoording.

Risicobeheersing

Al jaren vormt risicomanagement een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. Op basis van een inventarisatie van risico's kan je kijken waar beheersmaatregelen noodzakelijk zijn. Door deze analyse zorgvuldig te maken kan de veiligheid, kwaliteit en legitimiteit van het werk worden geborgd en kunnen prioriteiten worden gesteld. Je kunt processen en stappen benoemen die extra aandacht en borging behoeven.

Nieuwe ontwikkelingen in het risicomanagement worden gevoed door Safety II, een denklijn die aandacht verlegt van incidentenmanagement naar het managen van de momenten waarop het wel goed gaat (Hollnagel). Natuurlijk moet de reclassering bij incidenten, zoals een recent schietincident in Rotterdam, evalueren wat er is gebeurd en onderzoeken of er fouten zijn gemaakt. Dat doet recht aan de slachtoffers én aan de professionals. Maar vormt die evaluatie het hart van het leerproces? Hollnagel wijst een andere weg. Hij vraagt vooral hoe het werk er uit ziet als goede professionals in de dagelijkse praktijk risico's inschatten en beheersen. Waar letten ze op? Hoe beoordelen ze hun risico's en welke variatie in uitkomsten is acceptabel. Dat legt onmiddellijk de verbinding met de verschuiving van aandacht van 'what works' naar 'who works' (Hermanns & Menger). Een van de dingen die opvalt is dat werkers in de praktijk kijken met wie ze samenwerken en naar wie ze overdragen. Bepalend is hoeveel vertrouwen zij hebben in de kennis en ervaring van de ander. Hoe kunnen we bevorderen dat deze inschattingen betrouwbaar zijn? Hoe bevorderen we dat variatie leidt tot flow en kunnen we op die manier escalatie voorkomen? Zulk risicomanagement draagt bij aan veerkracht. Het vertrekt niet vanuit de kramp van crises, maar vanuit vertrouwen van mensen die weten hoe ze hun werk tot een goed einde kunnen brengen.

Professionaliseren

De ontwikkeling van een bureaucratische en prestatie-gedreven organisatie naar een professionele organisatie vraagt om ontregelen. Niet de normen zijn dominant maar de professionele inschattingen van de reclasseringswerkers. Professionals moeten worden bemoedigd en toegerust om zich niet langer op de high grounds van voorspelbaar werk te bevinden maar in de swampy lowlands van de complexe casuïstiek (Donald Schön). Bosker en De Vogel bepleiten dat professionals worden gevoed door guidelines, mindlines, personal lines, en client lines. Daarmee ontstaat een beweging van gedisciplineerde uitvoering naar vakmatig mensenwerk. Niet de precieze navolging van processen staat centraal maar het vakmanschap van de werkers. Voor het kwaliteitsmanagement betekent dit dat we de stap maken van Plan – Do – Check – Act (PDCA) naar de spiraal van Act – Reflect (AR). Dit vraagt voor het kwaliteitsmanagement om het loslaten van de oude audittechnieken. Kwaliteitstoetsing wordt nog meer van de professional zelf, in het gesprek tussen hem/haar en de mensen met wie hij of zij het werk doet. Met de politie ontwikkelden we het instrument Buitenspiegel, waarin drie reflectievragen centraal staan:

- Was ik present?
- Werkte ik professioneel?
- En maakte ik me onderdeel van een integrale aanpak?

Dergelijke instrumenten zijn van levensbelang voor de beroepsontwikkeling. Met dergelijke instrumenten verandert het kwaliteitsmanagement van een normatief naar reflectief:

- van opgelegde standaarden naar doorleefde praktijk.

Rijker Verantwoorden

Verantwoorden is het slotakkoord van het werk. Het is bedoeld om te laten zien dat er goed is gewerkt. Vanuit de toepassing van het NPM weten we dat dat slotakkoord niet zomaar de laatste noot is. De grote aandacht voor prestatie-sturing in NPM werkt door in de totale beroepspraktijk. Goede prikkels sporen aan tot goede interventies, perverse prikkels lokken fout gedrag uit. Onder NPG zoeken we een ander accent in de sturing. Simons beschrijft dat leiders beschikken over vier hefboomen van beheersing: sturen op regels, sturen op prestaties, sturen op waarden en sturen op samenwerking. Onder NPG verschuift het accent naar de laatste twee. Waardengedreven sturing en sturing op samenwerking winnen aan belang. Dit moet betekenis hebben voor de verantwoording: eigentijdse verantwoording vraagt om minder cijfers en meer dialoog. Actieonderzoek naar Rijker verantwoordt bij de aanpak van ondermijning op Rotterdam Zuid levert veelbelovende resultaten. Rijker verantwoordt draagt bij aan het mobiliseren van mensen en het versterken van leerprocessen. Het stimuleert de generatieve dialoog, overigens zonder daarbij de politieke dialoog te veronachtzamen. Het gaat om tellen en vertellen, tonen en aantonen. Door meer horizontaal en meer dialogisch te verantwoorden verdwijnt de kramp uit de klassieke cijfermatige verantwoording. Dat leidt tot een rijkere beroepspraktijk, dichterbij de bedoeling.

Nieuwe elan

Deze drie bewegingen in het kwaliteitsmanagement vragen om een nieuw elan. Misschien staan we meer met lege handen dan vroeger. We kunnen ons minder beroepen op eigen taken en rollen in de (controle van de) dienstverlening en er wordt meer verwacht dat we aansluiten bij de beroepspraktijk van de professionals zelf. Daarbij blijft onze rol om aan te jagen dat in die praktijk naast de kwantitatieve invalshoek (sturen op productie) ook de kwalitatieve invalshoek (sturen op betekenisvolle interventies) volle aandacht heeft en houdt.

Dit vraagt van ons dat we vrijmoedig op het speelveld stappen en met mensen binnen en buiten de organisatie de dialoog aangaan. Dat we blijven onderzoeken hoe we de kwaliteit en betekenis van het werk kunnen stimuleren. Dat we die wegen vinden en gaan. Er rust een schone taak op ons. Die vraagt ook van ons zelf om risico's te managen, de reflectieve praktijk te beoefenen en rijker te verantwoorden over onze eigen inzet.

Groet

Vanaf deze plaats groet ik Arie van harte. Ik dank de organisatie voor de gelegenheid hier te spreken en ik spreek mijn bewondering uit voor de manier waarop jij, Arie, tot op de laatste dag de aansluiting hebt weten te behouden met de zich ontwikkelende beroepspraktijk. Meer tijd en vrijheid zijn je van harte gegund. En tegelijkertijd wens ik ons allen toe dat je het speelveld niet definitief zult verlaten. Ik dank je voor de samenwerking en verheug me op een voortzetting daarvan, hoe dan ook.

Wat is de meest gestelde vraag over risicomangement?

Marlies Ypma

m.e.ypma@minfin.nl



Beste Arie,

We hebben elkaar ontmoet toen we beiden een workshop gaven over onze ervaringen met risicomangement. Ik was diep onder de indruk van het verhaal dat je vertelde over de ontwikkeling, en de aanleiding daarvan, die de Reclassering heeft doorgemaakt. De wijze waarop jij hieraan een bijdrage hebt geleverd, heeft me erg geïnspireerd. Je wist waar je heen wilde en met geduldige kracht heb je de mensen om je heen meegenomen. Je bent een trusted advisor voor velen. Dank om aan jouw afscheidssymposium een bijdrage te mogen geven.

‘Hoe maak ik het aantrekkelijk voor mijn (top)management om over risico’s te spreken?’

Dit is een van de meest gestelde vragen over risicomangement. Deze vraag komt van adviseurs op het gebied van risicomangement, maar ook van managementteams zelf. En dat is eigenlijk best gek, want risico’s zijn er in overvloed. Interne risico’s, externe risico’s, strategische risico’s.

Wat zijn risico’s? Risico’s zijn gebeurtenissen waarvan we nog niet zeker weten of ze gaan gebeuren, maar die, als ze zouden gebeuren, invloed hebben op en hoe we onze doelen bereiken. Genoeg stof om met elkaar over te praten dus, ook op strategisch niveau. Als we uitzoomen, zien we dat er veel van publieke organisaties wordt gevraagd. Om onze maatschappelijke taak te vervullen, om transparant te zijn én in control.

En dat terwijl de omgeving steeds sneller en onvoorspelbaarder verandert en de maatschappelijke en politieke tolerantie voor tegenslag, schade, fouten en tekortkomingen laag is.

We hebben als ADR onderzoek gedaan naar strategisch risicomangement bij alle departementen. Wat ze er aan doen en hoe mensen risicomangement beleven. We hebben ook veel risicosessies begeleid voor bestuursraden, directieteam en afdelingen.

We hebben ontdekt dat achter de meest gestelde vraag “hoe maak ik het aantrekkelijk?” een matchingsprobleem zit tussen vraag en aanbod.

Het mechanische perspectief op organiseren dat met traditioneel, instrumenteel risicomangement verweven is, waarbij het verzamelen van risicomangement verwordt tot een administratieve procedure, voldoet niet in een veranderlijke wereld.

Niet op strategisch niveau, maar ook niet op operationeel niveau waar de dynamiek vaak ook voorspelbaar onvoorspelbaar kan zijn.

Wat dan wel?

Risicomangement gaat over expliciet en continu omgaan met onzekerheden om je doelen te kunnen realiseren (Martin van Staveren). Als organisatie, als directie, als team, als professional.

We zien dus een behoefte aan bewust omgaan met risico’s, maar hoe vervul je die?

Als ik één ding heb geleerd is, is het wel dit:

Risicomanagement draait vooral om het stimuleren van het goede gesprek tussen mensen, die er toe doen en over wat er toe doet. Voor waardevol risicomanagement is communicatie, transparantie, vertrouwen en verbinding tussen mensen nodig.

Alleen dan kun je effectief besluiten over wat je aan risicobeheersing gaat doen.

Risicomanagement is mensenwerk.

En de grote verrassing elke keer weer, ook in bestuursraden, is dat de deelnemers ontdekken, dat zij behoorlijk van mening blijken te verschillen.

Omdat iedereen zijn of haar eigen interpretaties, ervaringen en persoonlijkheid meeneemt.

En dat is precies het magische moment dat de behoefte aan een goed gesprek over risico's voelbaar wordt.

Deze kennis en ervaring hebben we omgezet in een programma waarmee we risicomanagement binnen het Rijk op een hoger plan helpen brengen.

Een maandelijks, leerwerkatelier risicomanagement om rijksbreed leerervaringen uit te wisselen is één van de activiteiten.

Wat maakt risicomanagement zo uitdagend?

Vanuit cultuur- en gedragsperspectief bezien zijn er vier redenen te noemen.

Welke redenen zijn dit en hoe kun je hier mee omgaan?

1. Risicomanagement is emotioneel ingewikkeld:

Als een organisatiecultuur trekken heeft van 'als je een risico hebt, dan doe je blijkbaar iets verkeerd', 'zoek de fout' en 'zoek de schuldige', dan is een dialoog niet mogelijk.

Hoe creëer je een sociaal-emotioneel veilige ruimte binnen een organisatie over risico's?

- a. Zorg eerst voor genoeg "dopamine en andere gelukshormonen".
Waar doen we het voor? Waar gaat ons hart van kloppen? En wat zijn de kansen, de nieuwe mogelijkheden?
- b. Door echt te luisteren naar elkaar.
Ons reptielenbrein stellen we daarmee gerust. Fight, flight en freeze reacties blijven langer uit.
- c. En last but not least een risicodialoog in een publieke organisatie vraagt ook een zekere buffer tussen de binnenwereld van een organisatie en de buitenwereld van politiek en media (Robert 't Hart). Omdat het boeten voor fouten onderdeel is van ons politieke systeem, dienen we ons af te vragen wat een werkbare balans is tussen externe transparantie en interne transparantie.

2. Risicomanagement is relationeel ingewikkeld
Inhoudelijk is omgaan met risico's niet altijd ingewikkeld. Je bepaalt je doelen, analyseert de onzekerheden en je bepaalt wat je wel of niet gaat doen. Het is ingewikkeld, omdat iedereen soms wat anders vindt, iets anders wil en iets anders verwacht. Het is ingewikkeld op het speelveld en het samenspel (Marijke Spanjersberg). Een goed voorbereide risicodialoog zorgt er voor dat tussen de juiste mensen de verschillen in percepties en verwachtingen op tafel komen en worden opgelost.
Zodra een gesprek over risico's een positieve collectieve leerervaring wordt, een authentieke uitwisseling over wat er toe doet in een organisatie, dan brengt dat mensen dichterbij elkaar, zo is onze ervaring.
Zoals een opdrachtgever zei: "Een risicodialoog is een vorm van teambuilding."
Dat is toch heel wat anders dan het afvinken van een verplichte taak. "De paragraaf over risico's in het jaarplan is ook weer gevuld, check!"

3. En dan zijn er nog de 'guilty pleasures' in organisaties
'Guilty pleasures' zijn dingen waaraan je genoeg beleeft, ook al weet je dat het eigenlijk niet hoort (Algemeen Nederlands Woordenboek).
Zoals:

- Vage doelen zorgen voor ruimte en niet afgerekend kunnen worden en/of
- Brandjes blussers zijn helden.

Deze 'guilty pleasures' komen voort uit - wederom - onze primitieve instincten.

Risicomanagement vraagt om doelen helder te formuleren in plaats van vaag houden.

Immers: Geen doelen, geen risico's.

Relatieve autonomie en een zekere heldenstatus in de groep droegen van oudsher bij aan onze kansen op overleven (Max Wildschut). Brandjes blussen in organisaties dus ook.
Risicomanagement daagt uit om vooruit te kijken naar de toekomst en om bepaalde gebeurtenissen juist niet te laten gebeuren. Hoe organiseer je waardering voor iets dat niet is gebeurd? Dat is in sommige organisaties, waar incidentmanagement tot een hogere kunst is verheven, echt een breuk met de bestaande cultuur.

4. En dan is er natuurlijk ook nog het argument 'risicomanagement kost tijd'. Maar geen tijd, zo weten we allemaal eigenlijk wel, is het sociaal meest acceptabele excuus om iets niet te hoeven gaan doen. Wat ook te maken kan hebben met de redenen die ik hiervoor hebt genoemd.
Je kunt speciale risicosessies houden, maar aandacht voor risico's kan in elk gesprek, in elk overleg.

Wat betekenen deze inzichten vanuit cultuur- en gedragsperspectief voor de ontwikkeling van risicomanagement?

Ten eerste:

Ontwikkeling van risicomanagement is organisatieontwikkeling.
Vanuit de ADR stimuleren wij dat risicomanagementadviseurs, de motoren achter risicomanagement, zichzelf gaan beschouwen als organisatieontwikkelaars, als change agents. Vaak komen zij uit de control en financiële hoek en organisatieontwikkelaar is voor hen vaak een nieuwe rol.

Zo niet hier bij de Reclassering. Het team van Arie, de kwaliteitsfunctionarissen, kijkt al met deze blik naar zichzelf, naar de organisatie en naar het professionaliseren van kwaliteits- en risicomanagement. Daarom was het ook een feest voor mij om met jullie te werken afgelopen jaar. De Reclassering heeft goud in handen met een team als jullie.

Ten tweede:

Risicomanagement raakt aan overtuigingen, gevoelens en gedrag. Een effectieve ontwikkelstrategie richt zich daarom op eerst op de beleving, de mens- en cultuurkant en daarna op het professionaliseren van de structuurkant. Denk aan rollen, taken, processen en procedures.

De sleutel is om deelnemers aan een gesprek over risico's positieve ervaringen op te laten doen, die het gevoel van veiligheid versterken om open over doelen, risico's en dilemma's te praten en die de behoefte aan reflectie, vertrouwen en samenwerking aanwakkeren.

Als er op emotioneel niveau een doorbraak is ("Dit was echt een prettig en waardevol gesprek"), volgt de mentale doorbraak veel makkelijker ("Hier willen we mee doorgaan").

De rol van een goede gespreksbegeleider, die dit proces weet te stimuleren, is hierbij een belangrijke succesfactor.

Dus, strategisch risicomanagement niet starten met processen en procedures, maar met het creëren van een beleving die smaakt naar meer.

Rijksbreed zien we een momentum ontstaan voor de risicodialoog als een kwaliteitsaspect van goede sturing. Ook bij JenV. Bij JenV heeft een groep medewerkers uit kerndepartement en diensten zich georganiseerd in het werkverband Risicomanagement. Zij stimuleren de ontwikkeling van gemeenschappelijke taal en beelden over de toegevoegde waarde van risicomanagement en ze stimuleren risicodialogen op strategisch niveau. Daarnaast vragen steeds meer managementteams van uitvoerende diensten van JenV om inspiratiesessies om samen te leren over risicomanagement.

De ontwikkeling van doelgericht risicomanagement bij JenV sluit aan bij de organisatieontwikkeling "JenV verandert". Opgavegericht werken is een van de ontwikkelambities. Werken vanuit de maatschappelijke opgave in plaats van de schriftelijke letter van de wettelijke taak. Andere doelen, andere risico's.

En wat is de meest gestelde vraag, nadat de vraag waarmee ik begon, "Hoe maak ik het aantrekkelijk voor mijn (top)management om over risico's te spreken?" is beantwoord?

Als het (top)management inderdaad het goede gesprek heeft gevoerd over doelen en risico's?

Het antwoord viel mij in, nadat ik sessies had begeleid op allerlei organisatieniveaus: projectleiders, directieteams en bestuursraden. De vervolgvraag is overal hetzelfde:

“Hoe krijgen wij onze risico's, die we zelf niet voldoende kunnen beïnvloeden, onder de aandacht bij onze stakeholders van wie wij afhankelijk zijn?”

Zoals Ortwin Renn, een Duitse risicosocioloog, formuleerde: “Risico is een verdelingsvraagstuk waarbij degene, die het risico kan beïnvloeden vaak niet dezelfde is als degene die bloot staat aan het risico en de gevolgen.”

En dat toont ons de volgende stap: risicomangement vraagt om te investeren in relaties met onze (externe) stakeholders.

Kortom, bewust omgaan met risico's daagt ons uit om:

- Ons hart te verbinden aan de doelen
- Onze relaties te versterken
- Onze 'guilty pleasures' onder ogen te zien
- En met elkaar de dialoog aan te gaan

Dat is zowel goed voor de maatschappelijke taak als voor ons eigen werkplezier.

En elke dag, elke ontmoeting, elk gesprek biedt ons hiervoor nieuwe kansen.

Publieke Waarden

Marleen Nieuwland

m.nieuwland@reclassering.nl



Op de eerste plaats wil ik Arie bedanken dat ik vandaag hier mag staan. Op de eerste plaats omdat ik met Arie met plezier heb samengewerkt, dankzij onze verschillen vulden we elkaar goed aan. Op de tweede plaats omdat sturen en verantwoorden belangrijke onderwerpen zijn voor een organisatie, het bepaalt voor een belangrijk deel wat de koers wordt en op welke wijze de organisatie wordt ingericht. Als reclassering zijn we zoekende in dit proces. Met mijn verhaal hoop ik een klein stukje aan de puzzel bij te dragen.

Joost vraagt zich in zijn verhaal af of we als Reclassering met 'Ruim Baan' voldoende de kans grijpen om de verbinding te leggen tussen 'bajes' en 'buurten' en we ons niet teveel laten leiden door alleen input-gedreven prestatie-indicatoren (KPI's). Ik denk met Joost, dat kwaliteitsmanagement ons kan helpen om naast KPI's ook andere en meer betekenisvolle sturings- en verantwoordingsmogelijkheden te vinden.

In de komende 20 minuten ga ik met drie theoretische modellen aan de slag, ik hoop dat die ons taal en handvatten bieden om hierover later de dialoog te voeren.

De drie theoretische modellen (Van der Steen e.a.) t.b.v. 'het waarderen van wonen' NSOB:

1. Public value theorie – welke publieke waarde
2. Vier perspectieven op overheidssturing
3. Verantwoording door stewardshipmodule

1. Public Value

Er wordt vaak gesproken over publieke of maatschappelijke waarde, maar wie bepaalt of een organisatie bijdraagt aan maatschappelijke waarde en wat is dit dan? De eerste vraag die opkomt is, welke waarden streeft de reclassering na, wanneer en voor wie?

En dit is een actueel onderwerp, de omgeving is sterk in verandering, meer bevoegdheden op lokaal niveau, wijkgericht werken en plaatselijke samenwerking met organisaties – waarbij het gezinssysteem het uitgangspunt is en dat er een verschuiving is naar meer preventie. Ook onze ketenpartners als OM/ZM/DJI, willen meer maatwerk en betekenisvol zaken 'afdoen'. Deze veranderingen vragen aan de reclassering zich opnieuw te verhouden en te onderzoeken welke toegevoegde waarde de reclassering in het justitiële en bredere veld voor ogen heeft.

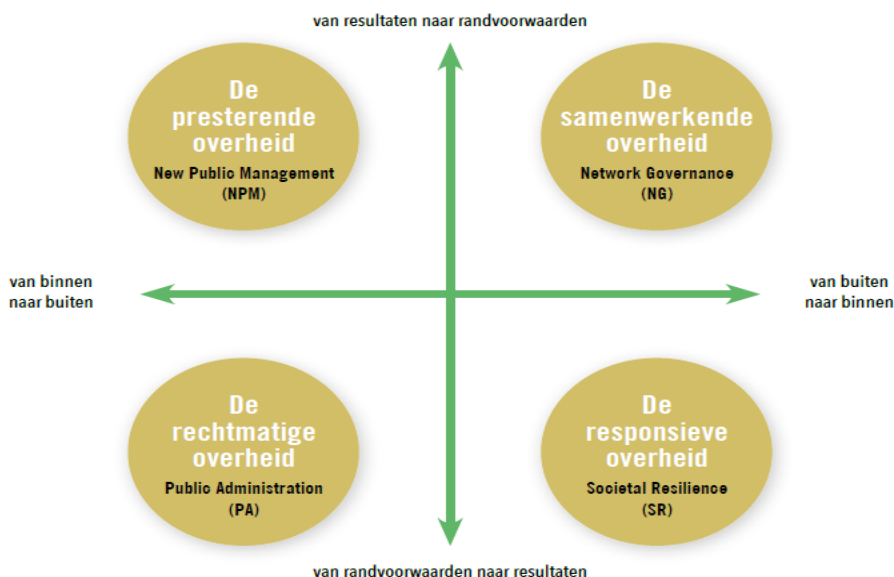
Inclusie van cliënten is bijvoorbeeld een van de waarde van de reclassering, hoe komt dit tot uiting? In onze gebouwen? Zou je dan een meer aantrekkelijke/persoonlijke wachtruimte verwachten?

Als we kijken naar de ‘public value’, theorie van Mark Moore, dan is het niet een organisatie zelf die beoordeelt of ze bijdraagt aan maatschappelijke waarde. Maar is het de ‘authoriserende’ omgeving; dat zijn partijen die meepraten in het benoemen van ‘public value’. Het ingewikkelde is, dat elke omgeving andere waarden belangrijk vindt, het is afhankelijk aan wie je het vraagt. Casus: bij een verward persoon zal de politie al snel nadenken over veiligheid, de GGD zal vinden dat zorg nodig is en het wijkteam krijgt uit de buurt signalen over overlast. Er zijn in de ‘authorizing environment’ gevarieerde en tegenstrijdige opvattingen over wat er in deze casus gedaan zou moeten worden. Laat staan dat het helder is wat van de reclassering wordt verwacht. We zien dat het al snel gaat om zogenoemde ‘meervoudige’ publieke waarde en niet om één publieke waarde. En welke publieke waarde wanneer in het geding is, is dus afhankelijk van de partij waar je het aan vraagt.

Volgens Moore zijn het de kernvragen voor het strategisch management in de publieke sector om inzichtelijk te maken welke publieke waarde wanneer wordt nagestreefd en met wie?

2. Model Martijn van der Steen vier perspectieven op sturing

Om inzichtelijk te maken hoe een organisatie kan sturen op de verschillende waarde gebruik ik het conceptueel model van Martijn van der Steen. In dit model schetst hij vier perspectieven op overheidssturing die ieder een onderscheidende route bieden om verschillende publieke waarden te realiseren. In ieder perspectief staan andere waarden centraal en zijn er andere deelnemers.



Het model onderscheidt twee variabelen. De eerste variabele (verticaal) gaat over de vraag of de nadruk in de sturing ligt op het realiseren van concrete resultaten of op het zorgen voor bepaalde randvoorwaarden. De tweede variabele gaat over de vraag of sturing tot stand komt 'van binnen naar buiten' of 'van buiten naar binnen'.

In de vierkanten zien we de ontwikkeling van kwaliteitssystemen zoals Joost dit ook al verwoorde.

Vanuit het perspectief van de rechtmatige overheid (Weber) Public Administration (PA) linksonder, gaat het om de waarden rechtmatigheid en rechtsgelijkheid. De wettelijke basis voor de legitimiteit van de reclassering om haar taken uit te voeren.

New Public Management (NPM), de presterende overheid waarbij het vooral gaat om op een effectieve en efficiënte manier vooraf afgesproken resultaten te behalen. Het gaat om output: meetbare doelstellingen, procedures en kaders die de overheid stelt. Deze prestatie indicatoren zijn voor organisaties belangrijke inrichtingsprincipes voor het werk. De organisatie werkt daarmee niet vanuit de primaire opzet om de doelen te realiseren, maar om aan regels en kaders te voldoen – 'van binnen naar buiten'.

Deze vorm van sturing is en blijft noodzakelijk, omdat het sturen op rechtszekerheid en het voortbestaan van de reclassering belangrijke publieke waarden zijn voor de overheid.

De vraag is alleen of het voldoende is dat deze prestatie indicatoren beperkt kunnen worden tot bijvoorbeeld de solvabiliteit en de continuïteit (voortbestaan) van de reclassering.

Vandaag vraag ik vooral aandacht voor de rechterkolom van 'buiten' naar 'binnen', waar we uitvoering kunnen geven aan de overige publieke waarden als re-integratie (inclusie), begeleiden, controle.

New Public Governance (NPG), (rechtsboven in het schema) Netwerkende organisatie, daarbij staat het principe centraal dat doelen bereikt worden met georganiseerde anderen (Klijn en Koppejan). Als reclassering zijn we vaak niet in staat om de Multi problematiek van onze cliënten alleen op te lossen. Om de eigen doelen te realiseren ga je actief op zoek naar (lokale) partners die kunnen bijdragen aan deze doelen, omdat ze dezelfde of gelijksoortige belangen of doelen hebben. Het bij elkaar brengen van uiteenlopende belangen is de kern van de netwerkende organisatie.

Dit vraagt een gezamenlijke visie van partijen op de opgave/problemen die er zijn en acceptatie van de verschillende visies. En dat is niet eenvoudig.

Twee praktijkvoorbeelden waarbij georganiseerde samenwerking zinvol zou zijn:

Afgelopen jaar was ik in Enschede in een unit en hebben we in een workshop de problematiek (criminogene factoren) van onze cliënten in kaart gebracht. Daaruit bleek dat meer dan 40% van de cliënten die onder toezicht staan geen acceptabele huisvesting had. Dat wil zeggen: op straat leeft of soms (tijdelijk) onderdak vindt bij een familielid of vrienden vaak ook uit het criminele circuit. Ik vroeg mij af, willen en kunnen wij verantwoord toezicht houden als aan een van de belangrijkste voorwaarden om recidive terug te dringen nauwelijks wordt voldaan? Welke partijen zijn dan nodig om de juiste voorwaarden te creëren dat professionals goed werk kunnen verrichten?

Een tweede voorbeeld, met een regiosecretaris (Peter Groenendaal) analyseerde ik data van een wijk in Arnhem. We ontdekten, dat in de wijk waar de meeste reclasseringscliënten wonen, ook veel van deze cliënten LVB gediagnosticeerd waren, werkloos zijn en dat ze nauwelijks opleiding genoten hadden. Kortom belangrijke criminogene factoren die wij niet alleen als reclassering kunnen oplossen. Wij kunnen wel onze kennis en deskundigheid over op- en afbouw criminele loopbanen en bijvoorbeeld werkstrafplaatsen aanbieden.

Om hier een rol in te kunnen nemen is het essentieel dat de reclassering als organisatie helder heeft welke waarden ze nastreeft en voor wie. Want welke activiteiten de reclassering uitvoert in deze voorbeelden is mede afhankelijk van de partijen/stakeholders waarmee het gesprek wordt gevoerd en welke afspraken worden gemaakt, wie doet wat?

Per gemeente kan het betekenen dat de reclassering misschien vanuit dezelfde waarde, andere activiteiten uitvoert.

Het model voegt ook Societal Resilience (SR), maatschappelijke weerbaarheid toe. De reclassering komt oorspronkelijk voort uit deze maatschappelijke veerkracht.

In deze strategie maak je gebruik van de dynamiek die er al in een buurt is, maatschappelijke energie. In wijken en buurten wordt vaak van alles georganiseerd om de wijk leefbaar te maken, soms ook gericht op veiligheid. Veiligheid komt ook voort uit hoe de buurt met elkaar omgaat.

Dit is ook het deel van het vierkant waar de kern van het werk van professionals plaatsvindt.

De rol van professional is te verbinden met anderen professionals en de omgeving om gezamenlijk de vraagstukken rondom de cliënt/wijk aan te pakken. Elke professional neemt de waarde van de eigen organisatie mee, hoe kun je die met elkaar samenbrengen en een gezamenlijk plan van aanpak maken – een integraal traject. Niet alleen gebaseerd op reclasseringsdoelen, maar die ook bijdraagt aan maatschappelijke waarde – public value (welke behoefte heeft de omgeving, andere organisaties/cliënten/familie?). Wie kan in welke situatie het beste het initiatief nemen? Soms doe je een stapje terug als reclasseringswerker, soms pak je de regie. Deze werk- en denkwijze lossen mogelijk ook de discussie op over 'regie', dat is dan namelijk niet zo belangrijk. Professionals betrekken ook burgers bij hun taken, dit is nodig om vertrouwen en respect te winnen. Dit alles vraagt van professionals om meer dan nu te expliciteren/verantwoorden van wat je doet en waarom.

Ik wil bij dit vierkant ook de rol van vrijwilligers aanstippen. In de 'street level' theorie wordt een interessante verschuiving van de rol gesignaleerd, de vrijwilliger als boodschapper tussen professionals en cliënten. Vrijwilligers die helpen de gemeenschap te interpreteren en tot actie aan te zetten. Deze energie en mankracht kunnen voor de reclassering zinvol zijn om te benutten.

3. Verantwoording

Welke verantwoording past bij het sturingsmodel op genoemde meervoudige publieke waarden? Dat lijkt misschien een eenvoudige vraag, je zet de publieke waarden, dus afspraken om in indicatoren. Maar dan gaan we ervan uit dat 1 partij controleert en 1 verantwoording aflegt. Vanuit linker kolom perspectieven is dit een logische. Maar met een coproductie van veel verschillende partijen zijn gevarieerde vormen van verantwoording nodig.

Op de linker kolom ga ik hier nu niet in, omdat dit bekend is. Vandaag zijn we nieuwsgierig hoe we onze sturing en verantwoording kunnen verrijken.

Het stewardperspectief (Davis, Schillemans) is mogelijk een interessante theorie om te zoeken naar een andere manier van samenwerken en verantwoorden.

Partijen staan (meestal) in dit model naast elkaar en het vertrekpunt is, dat partijen intrinsiek gemotiveerd zijn om het goede voor het publiek belang te doen, omdat zij onderdeel zijn van de gemeenschap.

Er is vertrouwen dat de ander zo goed mogelijk de gemeenschappelijke belangen dient en een gevoelde gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daardoor is er minder focus op controle en verantwoording en is er meer ruimte om gezamenlijk te leren en te ontwikkelen/innovatie- stap voor stap. Dus niet vooraf verantwoordingsafspraken maken, maar gedurende het traject/project continu bijstellen. Partijen zien het ook als logische taak om te investeren in kwaliteit en verbeteringen door te voeren. Afspraken zijn niet vrijblijvend, er worden ook eisen en verwachtingen over bijvoorbeeld kwaliteit.

Ontwerpkeuzes die kunnen helpen:

- Minder vooraf bepalen en achteraf verantwoorden. Meer proces verantwoorden dan op resultaten. Het gaat om het interactief en continu met elkaar verbeteren, zijn we op de goede weg.
- Vaststellen van de relatie tussen partijen
Relatie wel of niet naast elkaar, duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld 'stewardmodel'.
- De richting van de verantwoording. Wat willen partijen bereiken? Controleren, leren en bijstellen, Waar ligt het accent?
- De omgeving van het verantwoordingproces
Hoe wordt verantwoording gevoed: op basis van documenten en statistieken, of langs verhalen, beelden en ervaringen die typerend zijn.

Voorbeeld: Op gemeentelijk/regionaal niveau kunnen bijvoorbeeld met OM/ZM/DJI aangevuld met gemeentes/woningbouwvereniging/zorg afspraken worden gemaakt over prioriteiten en wie wat doet en met welke kwaliteiten resultaat. Hoe wordt bijvoorbeeld omgegaan met wachtlijsten, wie is er verantwoordelijk voor bepaalde cliënten/zorg. Accepteren we met elkaar dat er geen huisvesting voor handen is. Het vereist op dit niveau een gezamenlijke visie en verantwoordelijkheid op vraagstukken. De vraag is welke waarde zet de reclassering in? Is het dan de 'gedwongen' titel van de cliënt (wettelijke taak) of bepaalt het vraagstuk/opgave welke activiteiten de reclassering uitvoert? Waarbij de veiligheid van een buurt wel eens meer centraler kan komen te staan dan bijvoorbeeld de autonomie van de cliënt? De keuze is dus afhankelijk of de reclassering bij wil dragen aan maatschappelijke waarden of vooral de wettelijke taak wil uitvoeren.

Verantwoorden in 'Buurt en Bajes' vereist professionals die proactief zijn, die naar de cliënt en zijn omgeving gaan, gebruik maken van netwerken. Het vereist maatwerk, elke casus is anders. Dit vraagt dat professionals verantwoord uitzonderingen durven maken en continu aftasten met anderen of iets werkt en of het beter kan. Kort cyclisch leren, do en act reflect

We kijken niet voortdurend mee in de spreekkamer, daardoor zijn we als reclassering bij het verantwoorden op dit niveau afhankelijk van de oordelen van netwerken, cliënten en professionals.

Het cliënten vragen of cliëntraden inrichten kan, maar cliënten zeggen vaak meer over de bejegening dan over de kwaliteit. Oordelen over de aard en kwaliteit van het primaire proces zouden primair bij professionals zelf belegd kunnen worden, meer dan nu. Zowel met elkaar als naar de organisatie.

Professionals zouden met elkaar in beeld of verhaal inzichtelijk kunnen maken welke resultaten bereikt worden.

Het is waardevol om op basis van een goed kwaliteitskader het oordeel van professionals mee te wegen in de strategie van de reclassering – dat directie/management professionele dialogen voert over wat nodig is. Dit vraagt:

- Krachtige en bevroegen professionals (professioneel leiderschap) en teams
- Professionele dialoog – normen en waarden (als kwaliteitskader competentieset forensisch social work, guidelines en mindlines HU)
- Verbinden met buiten met andere professionals – om te vergelijken (buitenspiegel).

Daarnaast is het zinvol om te kijken of audits ingezet kunnen worden voor die rechterkolom, waarbij ook het gesprek aangegaan wordt met de "buiten relaties".

Wat leveren deze modellen de reclassering op?

Naar mijn idee bieden de theoretische modellen de reclassering handvatten en taal om met elkaar in gesprek te gaan over welke publieke waarden we nastreven.

De vier sturingsperspectieven geven ieder andere delen van de (potentiele) publieke waarde die we zouden kunnen realiseren.

De perspectieven zijn niet bedoeld als verplicht raamwerk, maar om het gesprek met elkaar te voeren over de vraag op welke wijze publieke waarde het best tot stand komt.

Het gesprek kan uitkomen op de wettelijke taak als (voorlopig) primair ankerpunt voor het bepalen van de publieke waarde of een combinatie van de wettelijke taak en de vraagstukken uit de omgeving.

Het vraagt ook om een variëteit aan verantwoording. Dat een aantal waarden als continuïteit, solvabiliteit bestaat uit prestatie indicatoren, kan goed samen gaan met

verantwoordingsafspraken met de gemeente waardoor re-integratie, gedragsverandering en toezicht met een brede autoriserende omgeving wordt ingericht. Dat vereist een strategisch beeld van het geheel; hoe komen deze verschillende invullingen samen, vervolgens dit concept samen te onderzoeken of het in de praktijk ook goed samen gaat. Dit vereist ook aanpassen van bestaande denkwijzen, kennis en kunde, systemen en gebouwen.

We hebben als reclasseringsorganisatie nog wel het een en ander te doen.



Dank jullie wel!!!

Wat een afscheid!. Geroerd door de vele overweldigende blijken van waardering, de warme woorden en de stortvloed aan mooie cadeaus!

Daarvoor nog een geslaagd symposium waarin we voor de allerlaatste keer nog voor enige "ontregeling" konden zorgen en waar Johan Bac met visie op reageerde. Ik kijk samen met mijn vrouw en kinderen terug op een afscheid van formidabel formaat.

We willen iedereen daarvoor van harte dankzeggen. Het zijn onuitwisbare herinneringen!

Het ga jullie goed!

Arie en Ditta Ouwens