



Symposium Kwartiermaken en Decentralisatie

8 mei 2014

Vak en ambacht

'Kwartiermaken is een vak én een ambacht', begint Huub Janssen, een van de oprichters van Het Kwartiermakersgilde in 2012. Na de opening van mede-directeur Gert-Jan Cornel, kan het symposium Kwartiermaken en Decentralisatie dan echt van start gaan. Het Kwartiermakersgilde speelt in op het feit dat kwartiermaken een vak is door een expertisecentrum te zijn voor de kwartiermakers. In Nederland zijn er veel kwartiermakers, maar er is weinig kennisuitwisseling en professionalisering. Om deze reden is dan ook het gilde opgericht; er wordt samenwerking gezocht met verschillende publieke instellingen en kwartiermakers binnen de publieke sector. Het ambacht speelt een rol binnen Het Kwartiermakersgilde. Het eeuwenoude principe van leermeester-gezel wordt in een nieuwe, moderne variant aangeboden. De onervaren kwartiermaker kan veel leren van de ervaren kwartiermaker.

Kwartiermakers

Janssen onderscheidt vier belangrijke aspecten in kwartiermakers en kwartiermakersopdrachten. De opdracht moet betrekking hebben op de organisatie van iets geheel nieuws, de kwartiermaker is belast met de voorbereiding, de kwartiermaker is een wegbereider en het is een tijdelijke aanstelling. In deze onderscheiding is de militaire oorsprong van het begrip 'kwartiermaker' terug te zien. Naar aanleiding van een wens, behoefte of idee wordt een kwartiermaker aangesteld. De kwartiermaker heeft twee rollen: (interim)manager en adviseur. Deze rollen wisselen af gedurende de opdracht.

Het Kwartiermakersgilde

Op dit moment is Het Kwartiermakersgilde met verschillende dingen bezig, waaronder met de ontwikkeling van een toolkit voor Kwartiermakers in samenwerking met Impaqt. Deze tool moet er voor zorgen dat ontwikkelingen in de tijd, bijvoorbeeld stakeholders, gemakkelijk kunnen worden bijgehouden. Naast de symposia en themabijeenkomsten is Huub Janssen een handboek aan het schrijven over kwartiermaken. Tijdens vergaderingen met de initiatiefgroep wordt er nagedacht over de ontwikkeling van het gilde en de mogelijkheden van samenwerken met andere partijen.

Onderzoek

Een andere activiteit van Het Kwartiermakersgilde is onderzoek in samenwerking met Universiteit Leiden. Vorig jaar heeft Jordy Liefers, student Social and Organizational Psychology, het eerste onderzoek naar kwartiermaken wereldwijd gedaan. Dit jaar doet Nanja Flikweert, student Social and Organizational Psychology en Management van de Publieke Sector, het vervolg onderzoek. De focus van het onderzoek ligt op de relatie tussen de opdrachtgever en de kwartiermaker. Deze relatie wordt vergeleken met de relatie tussen de projectmanager en zijn opdrachtgever. Wat maakt de relatie tussen de kwartiermaker en opdrachtgever zo uniek? Het onderzoek wordt gedaan door middel van een vragenlijst en verdiepende interviews. De resultaten van het onderzoek vergroten de expertise over kwartiermakers en dragen bij aan de erkenning van het vak.



(De)centralisatie: Halt Nederland

'Je moet als kwartiermaker energie hebben en de goede mensen om je heen hebben', geeft Chris van Vondelen aan in zijn bijdrage 'Decentraal tenzij, maar centraal is ook wij', over de herinrichting van Halt Nederland. Die energie blijkt wel uit de ervaring van Van Vondelen. Hij was onder andere programmamanager bij het Ministerie van OCW, interim directeur van Halt Nederland en heeft bij verschillende ministeries een rol vervuld in fusies en het opzetten van iets nieuws. Tegenwoordig is hij kwartiermaker voor het Ministerie van SZW en VWS over de aanpak van de zorgfraude.

Tot 2011 was veel zelfstandigheid bij de verschillende bureaus van Halt en geen eenduidige regelgeving. Het was de taak van Van Vondelen om deze op te zetten. Met 17 bureaus, met ieder een eigen directie en bestuur en grote zelfstandigheid, verschillende geldstromen en de financiële situatie was dit geen gemakkelijke opgave. Als kwartiermaker moest Van Vondelen voorstellen maken voor de herinrichting van de sector, uitvoerende taken van de verschillende bureaus uniformeren, de koepelorganisatie 'Halt Nederland' reorganiseren, de bedrijfsvoering centraliseren en de financiële positie verbeteren. Chris van Vondelen benadrukt dat het behouden van de goede aspecten even belangrijk is als het veranderen van de mindere dingen: 'Halt is en blijft een sterk merk, de lokale inbedding wilden we graag behouden en het was belangrijk dat er geen extra bureaucratische structuren kwamen.' Bij deze omvangrijke opdracht kwamen een aantal dilemma's kijken: Hoe is de verhouding centraal - lokaal? Hoe kunnen de verschillende geldstromen (Rijk en lagere overheden) beter worden onderscheiden? Hoe voorkom je een wij versus zij mentaliteit? Op deze laatste vraag is het antwoord contact en praten met de medewerkers door het hele land. 'Op zulke dagen zat ik het grootste deel in de trein, samen met een medewerker van Halt Nederland', aldus Van Vondelen, 'Ik vertelde dat we de lokale indeling wilden behouden en dat het reorganiseren van Halt Nederland de decentrale bestuurders financieel voordeel brengt.' Hij heeft een duidelijke visie over zijn rol als kwartiermaker: 'Ik ben aan de voorkant paaltjes aan het slaan en de tenten neer aan het zetten, zodat iedereen onderdak heeft'. De opdracht heeft hij volbracht: er is een overkoepelende Raad van Toezicht, een managementteam met centrale én decentralisatie, één visie en Halt heeft een stevige positie in de jeugdstrafrechtketen. 'Ik heb er veel van geleerd, ook dat het onderscheid centraal-decentraal niet heel scherp hoeft te zijn, want het verenigen van 'the best of both worlds' loont.'

Decentralisatie in de zorg: het opzetten van wijkteams

Veel van de deelnemers aan het symposium zijn betrokken bij de decentralisaties in de zorg. Veel taken van de Rijksoverheid gaan naar de gemeente, waardoor er veel kwartiermakers bij gemeentes zijn betrokken. Evert van der Veen heeft zich beziggehouden met het opzetten van wijkteams in de gemeente Rotterdam. Hij begon zijn opdracht met in een roerige tijd: 'Toen ik de opdracht kreeg om het eerste buurtteam in Rotterdam te ontwikkelen, was er een groot protest van Turkse inwoners tegen de Jeugdzorg: ze vonden dat adoptiekinderen uit Turkije niet bij lesbische stellen konden worden geplaatst.' Van der Veen had gelijk de kern van zijn opdracht te pakken, gaf hij aan. 'De afstand tussen de zorg en de burger is te groot, deze moet verkleind worden.' Behalve het verkleinen van de afstand tussen zorg en burger zijn er nog andere redenen voor de decentralisatie. 'Eigen kracht als uitgangspunt en de zorg betaalbaar houden zijn andere motieven die een rol spelen', volgens Evert van der Veen. De kwartiermaker loopt bij veel opdrachten tegen dilemma's aan. Evert gaf de deelnemers van het symposium per groepje een dilemma mee waar korte handvatten op geformuleerd moesten worden.



Hoe werk je gelijktijdig op drie niveaus?

In veel organisaties zijn er globaal drie niveaus te onderscheiden: de beslissers, het management en de uitvoerders. 'Het gaat om een grote stoelendans waarbij medewerkers nieuwe functies vervullen in nieuwe settings en met nieuwe collega's in dezelfde toestand. Dat heeft een enorme impact op alle betrokkenen in alle betrokken organisaties. Als opdrachtgever en kwartiermaker moet je iedereen betrokken en geïnformeerd houden', aldus Van der Veen. Eva Ouwerkerk brainstormde met haar groep over dit dilemma. 'Maak groepen van dwarsdoorsneden van de organisatie en geef die een goede opdracht mee of zet verschillende niveaus in de stuurgroep en geef ze beslissingsmacht', geeft Ouwerkerk aan. Een andere mogelijkheid is om de taken te verdelen onder de verschillende niveaus, 'Je kunt ook heel duidelijk kaders stellen per niveau, elk niveau heeft een verschillende taak: het samenstellen van programma van eisen, beslissingen nemen enzovoorts.'

Hoe realiseer je wortels in de wijk?

'De experimentele teams in Rotterdam en Utrecht zijn enthousiast over het betrekken van de buurt bij hun werk', gaf Evert van der Veen aan. Maar wat gebeurt er als straks de grote stoelendans begint? Moet er een beloningssysteem zijn die inspeelt op het onderhouden van het netwerk met de buurtbewoners? Een intensieve discussie binnen een kleine groep gaf handreikingen aan bij dit probleem. 'Zorg voor een fysieke, toegankelijke en makkelijk vindbare ruimte in de wijk waar het buurtteam op vaste tijden zitting heeft en benaderbaar is door wijkbewoners. Vraag aan bewoners zelf wat zij als geschikte plek zien', gaf Froukelien IJntema aan als woordvoerder van de groep. Naast de fysieke ruimte is het ook belangrijk om selectiecriteria vast te stellen voor de buurtteamleden. Moeten ze zelf uit de wijk komen of een netwerk in de buurt hebben? Sleutelfiguren in de wijk, zoals een voetbaltrainer, kunnen meedenken over het te vormen buurtteam. Deze mensen kunnen het buurtteam ook informeren over wat er speelt in de wijk.

Hoe realiseer je diversiteit in het team?

Beschikt het team over voldoende expertise om te gaan met diversiteit? Vooral in de grote steden kan dit een issue zijn. Weten de hulpverleners voldoende over de visie van verschillende mensen en bevolkingsgroepen op controversiële issues? Alma van Bers, werkzaam bij de Algemene Bestuursdienst bij het Ministerie van BZK, geeft namens de groep aan: 'Begin met de vraag welke diversiteit je nodig hebt. Denk niet alleen aan inhoudelijke expertise, kennis en vaardigheden, maar vooral ook aan sociaal, economisch, culturele en etnische samenstelling van je wijk.' De sleutelfiguren blijken ook bij dit dilemma belangrijk te zijn: toegang tot verschillende doelgroepen is essentieel. Lage drempels zijn ook belangrijk, zo is de zorgvraag makkelijke boven tafel te krijgen. Dit zou realiseerbaar zijn met een fysiek inlooppunt.

Hoe ziet een goede administratie er uit?

Bij veel grote kwartiermakersopdrachten, vooral in de zorgsector, kan de administratie een groot probleem vormen. Hoe ga je om met al de verschillende instanties die allemaal een administratie bijhouden over cliënten? Guus van Bork, die met collega kwartiermakers in de groepjes discussieerde over deze vraag, gaf aan: 'Kern van de administratie in het wijkteam is die informatie die nodig is om over het doel, de effectiviteit en efficiency van het wijkteam, met oog voor de plek in de keten en de bijbehorende afhankelijkheden, te kunnen rapporteren.' Dat betekent informatie over de stand van de relevante gebieden/wijken, op kernindicatoren voor zelfredzaamheid en participatie, aangevuld met financiële informatie, en niet informatie over de operatie en hoe verschillende gevallen zijn



behandeld. Vaak zijn de doelen bij administratie nog onvoldoende sterk, hierin ligt de taak voor de opdrachtgever.

Borrel

Tijdens de afsluiting met de borrel ging de discussie in volle gang door. Ervaringen werden uitgewisseld, zowel 'good practices' als 'bad practices'. De kwartiermakers vonden het fijn om elkaar te ontmoeten, in plaats van alleen in die positie te zitten: 'Hè, ik heb zielsverwanten gevonden'. 'Het was een interessante bijeenkomst met boeiende mensen en een positieve sfeer', gaf Froukelien IJntema aan, 'Ik kom graag nog eens.'