

“Verantwoorden in het sociale domein is duidelijk meer dan een noodzakelijk sluitstuk”

## ‘Anders verantwoorden’ moet echt anders

Wat zou in het sociale domein een nieuwe, passende manier van verantwoorden kunnen zijn? Dat was de hamvraag bij de deelnemers van het rondetafelgesprek op 20 januari 2021. Het is niet eenvoudig om de complexiteit van alledag op een eenvoudige manier inzichtelijk te maken. Inwoners in een kwetsbare positie hebben steeds vaker te maken met meervoudige hulpvragen, sterk afhankelijk van iemands persoonlijke situatie. Hoe leg je een koppeling tussen activiteiten en persoonlijke ervaringen? Hoe maak je de impact van preventief werken zichtbaar? Tegelijkertijd zijn meerdere gemeentelijk afdelingen en welzijn- en zorgaanbieders betrokken. Hoe zorg je voor dat professionals samen leren en verbeteren? En wat doe je met de uitkomsten? Actuele vragen waar veel gemeenten en uitvoerende organisaties mee worstelen. Uit het groepsgesprek met de gemeente Apeldoorn en welzijnspartner *Stimenz* kwam naar voren dat het verantwoorden over ‘tellen en vertellen’ gaat, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve informatie samenkomen, maar dat we de essentie nog missen: kennis omzetten in wijsheid.

*Geschreven door Carola Rossing*



*SenseGuide* (onderzoeksbureau voor *big narrative sensemaking*) nam het initiatief voor dit gesprek, nadat ze in 2019 in twee onderzoeken heeft verricht naar de maatschappelijke impact van het beleid in het kader van de Algemene voorzieningen Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en Jeugd in Apeldoorn. Enerzijds wilde de gemeente Apeldoorn voor haar nieuwe beleid en toekomstige subsidie-regeling weten wat precies het effect was van de basisontmoetingsplekken die Apeldoorn nu heeft. Anderzijds wilde *Stimenz* (organisatie voor sociaal werk), samen met welzijnspartners *Don Bosco* en *MEE*, zicht krijgen op de preventieve werking van de algemene voorzieningen voor de jeugd in Apeldoorn. Onder beide aanvragen lag de behoefte om ‘anders’ te verantwoorden, om zo objectief mogelijk het kwalitatieve aan het kwantitatieve te koppelen: werken met cijfers én verhalen.

In plaats van een evaluatie en terugblik op deze projecten koos *SenseGuide* voor een reflectie en vooruitblik. Dit geheel in lijn met het streven van de *Raad voor Volksgezondheid en Samenleving* die in haar rapport *Blijk van Vertrouwen - Anders verantwoorden voor goede zorg* (14-05-2019) pleit voor een herontwerp van de huidige verantwoordingspraktijk. De wens hierachter is dat verantwoorden daadwerkelijk gaat bijdragen aan een proces van leren en verbeteren in de zorg.

### **Samen op verkenning**

Aan tafel zaten: Erwin Vroom, regio- en financieel manager *Stimenz* (organisatie voor sociaal werk in Apeldoorn en de Veluwe); Marielle Buijsse, accountmanager bij de gemeente Apeldoorn; Sander Scherders, beleidsadviseur Openbare Orde en Veiligheid bij de gemeente Apeldoorn, voorheen beleidsadviseur Jeugd en Veiligheid bij de gemeente Apeldoorn; Dave van Mourik, managing partner van *SenseGuide*.

Door gezamenlijk te reflecteren op alles wat de huidige manier van verantwoorden oproept, wilden ze ontdekken of ze de

beweging naar die toekomstige verantwoordingspraktijk al meer konden doorgronden.

### **Wat versta je onder verantwoorden? Wat is de noodzaak?**

**Marielle (Gemeente Apeldoorn):** ‘Verantwoorden is zeker belangrijk, ook al krijg ik geen warm gevoel bij het woord. Voor mij staat het voor ‘in gesprek gaan met elkaar’. Het biedt ons als gemeente de kans om inzicht en vertrouwen te krijgen in wat de uitvoerende organisaties doen en waarin ons beleid bijdraagt aan onze inwoners. Wat ervaren zij? Zijn zij tevreden? En is wat we doen ook waar ze behoefte aan hebben? In gesprek gaan is samen kijken naar wat is bereikt en er samen van leren.’

**Sander (Gemeente Apeldoorn):** ‘Daar kan ik me helemaal in vinden. Je geeft als gemeente een kader mee en eigenlijk wil je weten of de doelen ook gehaald worden. Ik zie verantwoorden vooral als input voor een gesprek over de toekomst. Hoe nu verder? Waarop moeten we bijsturen?’

**Erwin (Stimenz):** ‘Mij gaat het om het duiden van ons werk. Een paar jaar geleden werd bijvoorbeeld gemeten op zelfredzaamheid bij mensen die gebruik maakten van de WMO. Nam dit toe of af? Dat is een verantwoording waar ik warm voor loop. Als je als organisatie een bijdrage levert, waar heb je dan invloed op? Dat wil ik weten en dat is voor mij ook het nut van verantwoorden. Te vaak zie ik nog dat het gaat over ‘zoveel uren inzet voor ondersteuning geboden’ of ‘met zoveel mensen in contact geweest’, maar daarmee wordt de vraag niet beantwoord wat dat heeft opgeleverd.

En naast de individuele bewegingen gaat het volgens mij ook om de beweging die we met zijn allen maken. Zeggen we het alleen tegen elkaar of gebeurt er daadwerkelijk iets? Het zit hem ook in het grote geheel en de langere termijn. Zeker bij jeugdbeleid. Het gaat natuurlijk om échte, duurzame versterking van onze jongeren.

**“In de huidige  
verantwoordings-  
praktijk zijn nog te  
veel losse eindjes.  
De kennis wordt  
wel opgehaald maar  
waar blijft de lerende  
component?”**

Verder is het vanuit ons als uitvoeringsorganisatie ook de vraag: ‘gemeente, wat heb je nodig om ons te vertrouwen?’ Ik denk dat veel organisaties dat zo ervaren. We willen ook graag het vertrouwen krijgen, want wat we doen daar staan we helemaal achter. En we willen ook dat de gemeente dat doet.’

**Dave (SenseGuide):** ‘Wat ik zelf bij opdrachtgevers zie is dat onze onderzoeken op twee manieren worden ingezet. Het wordt inderdaad ingezet om zich achteraf te verantwoorden: om het beleid en de uitvoering te evalueren aan de hand van de impact op bepaalde vraagstukken. Daarnaast kun je je ook ‘vooraf verantwoorden’: een onderzoek uitzetten voor het opstellen en monitoren van beleid. Dat geeft helderheid en richting in wat nodig is.

Zo was er onlangs de acute vraag bij de gemeente Tilburg: wat zijn de gevolgen van corona op de sociale veerkracht van mensen en hoe goed is de sociale basis daarop ingericht? In drie weken tijd werden 150 verhalen opgehaald middels huiskamergesprekken. We hebben daarvoor vrijwilligers getraind – allen Tilburgers – die op bezoek gingen bij andere Tilburgers in een kwetsbare positie. Twee weken daarna konden we de uitkomst al presenteren aan de gemeenteraad. Als er urgentie op zit en behoefte om snel iets te willen weten, dan is het ook snel geregeld. De dynamiek bij een onderzoek vooraf of achteraf is duidelijk anders.

Door rondom een urgent vraagstuk een onderzoek uit te zetten, vergroot je ook het draagvlak voor je beleid.’

### **Voor welke uitdagingen stelt de huidige praktijk je?**

**Marielle:** ‘Ik ervaar dat mensen het spannender vinden om naar het verleden te kijken dan naar de toekomst. Mensen voelen het toch als een soort van controle achteraf. Verantwoorden gaat niet over controle, het gaat over ‘het waarom’. Uitleggen en onderbouwen waarom je hebt gedaan wat je hebt gedaan.

Erwin en ik roepen vaak: ‘fouten maken mag! Als we er maar van leren...’ maar daar moeten we nog wel een slag in maken. Medewerkers ervaren het als een belasting, ze zien het niet als iets dat bijdraagt.’

**Erwin:** ‘Ja, aantallen bijhouden vinden ze geen probleem maar een inhoudelijke verantwoording vraagt om een omschrijving. Het verschil tussen opsommen welke activiteiten ze hebben gedaan om een wijk bijvoorbeeld leefbaar te maken of aangeven wat het teweeg heeft gebracht. Dat vinden ze lastig. We moeten af van die ‘last’ en toe naar ‘samen terugkijken om vooruit te kunnen’. Overigens blikken we ook wel eens terug met professionals, vrijwilligers en bewoners via een podium-presentatie. Een gezellige bijeenkomst waarin iedereen laat zien wat er het afgelopen jaar is gebeurd in dat stadsdeel. Daar zit veel energie op en is anders dan droog opschrijven. Daar hebben ze plezier in.’

**Marielle:** ‘Iets opschrijven vraagt ook denkwerk. Je moet jezelf vragen stellen en dat vinden sommigen lastig. Ze zien dat als extra werk, terwijl het mijns inziens onderdeel is van hun vak en werkzaamheden. En wat ik net ook bedenk, het vraagt eigenlijk ook om een lijstje van te voren. Nadenken over: ‘wat wil ik gaan doen?’ Dat is ook niet geliefd.’

**Erwin:** ‘Jazeker, planmatig bezig zijn.’

**Marielle:** ‘Zeker omdat het vaak toch anders loopt, vinden ze een plan maar onzin. In hun ogen maakt het toch niet uit omdat ze van het plan mogen afwijken. Het punt is dat het wél uitmaakt. Waarom is ervan afgeweken? Juist de redenen daarvoor, daar gaat het over. Maar in alle eerlijkheid moet ik erbij zeggen dat we als gemeente daar ook niet altijd even duidelijk in zijn. We mogen zelf ook directer aangeven wat we willen dat de welzijnsprofessionals doen.’

**Wat is volgens jou nodig, wat vraagt het nieuwe verantwoord?**

**Dave:** ‘Volgens mij komen we hier bij de kern van de zaak: ik merk keer op keer dat tijd nemen voor reflecteren, leren en verbeteren niet ingebed zit in het systeem. Professionals moeten mijns inziens bewust gemaakt worden van het belang ervan.’

In Veenendaal werken we aan het traject rondom de transitie van beschermd wonen naar beschermd thuis. Daar wilden we uiteraard de cliënten bij betrekken. Op zo’n moment zijn wij afhankelijk van de invloed van de persoonlijk begeleiders op de cliënten. Zij moeten hun cliënt uitleggen wat het belang ervan is. Maar als deze professionals hier zelf geen nut van inzien en er geen prioriteit aan willen geven, dan wordt het lastig. Om cliënten een stem te geven moeten welzijnsprofessionals er vaak wel wat voor dóen. En dat is nog niet vanzelfsprekend, merk ik. Hoe kunnen we dat veranderen?’

**“Ik haal liever minder data op en besteed meer tijd aan het gesprek erover”**

**Erwin:** ‘Wat ik van onze medewerkers hoor is dat ze altijd druk zijn. Druk voor de inwoner. Ze zien dit niet als iets wat (indirect) de bewoner wat oplevert. Misschien omdat het een stuk is waarvan ze zelf de beloning nog niet terugkrijgen. Dat is natuurlijk wel interessant.’

**Sander:** ‘Daar heb je een punt. Je moet zorgen dat de medewerker die alle gegevens voor de verantwoording moet aanleveren, ook de meerwaarde ervan ervaart.’

**Erwin:** ‘We hebben per stadsdeel nu casus-overleg. Hier kijken we nu bij elke casus aan de voorkant: wat is er nog meer mogelijk? We willen naast professionals ook de omgeving inzetten. En aan de achterkant toetsen we: wat is er gelukt? Dan wordt het ook waardevol voor de professional. Dat betekent voor ons

management wel dat we iedere professional laten zien wat hij of zij heeft bijgedragen aan de opdracht die we met zijn allen hebben. Ik vind het ook fijn om aan het eind van het jaar te horen dat ik het goed heb gedaan. Maar, eerlijk is eerlijk, ik wil daar als management zo min mogelijk werk aan hebben.’

**Dave:** ‘Als je kijkt naar ons traject en de opbrengst, Erwin, was er achteraf animo bij de professionals om zich in het resultaat te verdiepen? We hebben immers zo’n acht uur samen gereflecteerd op de duiding van de data; wilden ze daar achteraf meer van weten? Jij wilde de uitkomsten toch teruggeven aan de groep?’

**Erwin:** ‘Zeker, maar eigenlijk rolden we op dat moment de lockdown in, dus ik zie die situatie niet helemaal als representatief. Iedereen had iets van: ‘ik lees het stuk wel’, in plaats van met zijn allen erover praten. Van de andere kant vond ik het wel opmerkelijk dat ik veel enthousiaste medewerkers bij me heb gehad die het echt een gaaf rapport vonden. Maar je hebt gelijk, we hadden er tijd voor vrij moeten maken.’

**Mariëlle:** ‘Dit speelt ook tussen de gemeente en de organisaties. Het komt onvoldoende gezamenlijk tot stand. Organisaties ervaren het opvragen van cijfers nu veelal als opgelegd door de gemeente. Organisaties zijn bovendien zoekende hoe ze tot de data komen om zich te verantwoorden. Voor ons is het ook niet eenduidig omdat elke organisatie zijn eigen onderzoeksbureau inzet. Wij moeten zo appels met peren vergelijken. Ik denk dat we het uniformer moeten gaan insteken. Bij deze evaluatie van ‘de ontmoetingsplekken’ hebben wij als gemeente de taak op ons genomen om cliënt tevredenheidsonderzoeken te laten doen, in plaats van subsidies hiervoor te verstrekken aan de organisaties. Als je het door één bureau laat doen bij de verschillende organisaties, wordt vanuit één gezichtsveld gewerkt. Ik ervaar dat als heel verhelderend.’

En ik besef net dat we onwijs druk zijn geweest met het ophalen van zoveel mogelijk informatie. Mooi gedaan hoor, maar de verhouding klopt niet met het gesprek achteraf. Een volgende keer mag er een betere balans zijn. Dit is wel een leerpunt voor mij. Ik haal liever minder data op en besteed meer tijd aan het gesprek erover. We mogen het er meer over gaan hebben wat die data nu betekenen! Het komt denk ik door onze eigen twijfels. We vroegen ons af of we wel genoeg draagvlak hadden om daar op deze manier mee door te kunnen gaan. Dat bleek er zeker te zijn, maar ik zie nu wel dat we ook in een stuk perfectionisme schoten. Meer data geeft niet persé een beter beeld.

Daarnaast hadden we iets kunnen combineren. Naast dit externe onderzoek van *SenseGuide*, hadden we als gemeente met de betrokken partners bijvoorbeeld gelijktijdig een rondetafelgesprek kunnen organiseren. Dat had vast weer andere informatie gegeven. En we hadden wat oude cijferanalyses, van andere jaren, erbij kunnen halen om vanuit meerdere invalshoeken dingen bij elkaar te brengen. Om het werk nog beter te kunnen duiden, mogen we zelf proactiever worden.”

### **Wat blijft lastig?**

**Erwin:** ‘Wat ik bij het jeugdwelzijnswerk lastig vind, is dat we op het eind van het project misschien zeggen: doelen gehaald! Check! Maar als je het in het grotere plaatje bekijkt, wat heeft dat stukje ondersteuning dan voor effect op de langere termijn? Als de begeleiding nu stopt, omdat het goed gaat met de jongere, hoe gaat het dan over één, drie of vijf jaar? Redt de jongere het daadwerkelijk of staat hij er over een jaar weer? Oftewel hoe hard zijn we op weg om het hogere doel te halen?’

**Dave:** ‘Dat zal heel lastig blijven. Ook andere factoren hebben invloed op jullie werk, dus je zult nooit de volledige oorzaak-gevolg relatie tussen wat je doet en het effect ervan kunnen afdekken.’

**Marielle:** ‘Waar we het vaak over hadden, naar aanleiding van de podium-presentatie, is de vraag: en hoe horen we nu wat niet goed gaat? Je gaat natuurlijk niet op het podium vertellen dat je het helemaal niets vond, terwijl dat ook onderdeel is van het gezamenlijke gesprek en leren met elkaar.’

**Dave:** ‘Daar is een ervaringsverhaal inderdaad een beter middel voor. Nog terugkomend op jouw vraag Erwin, anticiperend op de lange termijn, hebben we ook met indicatoren gewerkt. Indicatoren die van invloed zijn op het welzijn van de jongeren, en die indicatoren kun je natuurlijk monitoren. Als je dat eens in de zoveel tijd in kaart brengt, kun je zien hoe het welbevinden van de jongeren zich ontwikkelt, én in hoeverre bepaalde activiteiten daar invloed op hebben.’

**Sander:** ‘Ik zie het onderzoek wat SenseGuide in 2019 gedaan heeft inderdaad als een soort nulmeting. Die hoofdindicatoren zijn mooie parameters die je eens in de zoveel tijd kunt meten. Het is wel zo dat de standaard hoog is ingezet: het is naar mijn idee een vrij arbeidsintensieve manier om deze gegevens op te halen. Mijn vraag is kan dat ook eenvoudiger?’

**Dave:** ‘Zeker, maar dat levert ook waarde; door het uitschrijven, de analyse en de duiding komen we tot de verbanden. Hierdoor worden diepe patronen zichtbaar. Je ziet vaak dingen waar je van te voren niet aan gedacht hebt.’

### **Hoe kun je het verantwoord en integreren in je werk?**

**Erwin:** ‘Ik denk dat we het hoger op onze prioriteitenlijst moeten zetten. Ik merk dat het gesprekken hierover de hele tijd naar achteren worden geschoven, ook door ons als management. De waan van de dag overwint, maar eigenlijk zou het bij de waan van de dag moeten horen. Verantwoording zou geen sluitstuk moeten zijn.’

**Dave:** ‘De vraag is bijna: voor wie verantwoord je eigenlijk? Zou het misschien makkelijker worden als je weet voor wie je het doet? En wat is het belang en het nut? Het bestuurlijk verantwoord (je werk) en maatschappelijk verantwoord (naar de burger) zou immers samen moeten komen om het hogere doel te halen. Is men zich hier wel voldoende bewust van? Of wat is daarvoor nodig?’

**Erwin:** ‘Wij zijn een nieuwe aanpak aan het invoeren, waarin we de medewerkers nadrukkelijk meenemen in het groter geheel. De maatschappelijke impact waar we aan werken. In Apeldoorn was het gevoel er te weinig maar we zijn nu hele goede stappen aan het zetten; ik zie veel lichtpuntjes, maar we zijn er inderdaad nog niet.’

**Marielle:** ‘Medewerkers zien het misschien nog niet altijd, maar wij ook nog niet. Ik vraag me af of wij wel genoeg doen, Erwin. Als wij niet genoeg tijd ervoor inruimen, kun je dat ook niet van de medewerkers van *Stimenz* verwachten. Nu we het erover hebben: we starten continu gesprekken, waarin we bijshaven, maar écht iets afmaken of volledig oppakken, komt er vaak niet van. Daar zit ook die actieve terugkoppeling naar de medewerkers van de opbrengsten in, waar we het eerder over hadden. Hier moeten we echt de hand in eigen boezem steken. Bovendien wordt het steeds belangrijker om te laten zien dat we met de kosten van sociaal beleid naar beneden gaan. En dat kunnen we alleen samen bereiken.

Drie jaar terug zijn we begonnen met het ‘tellen en vertellen’. Cijfermatig hebben we het echt wel goed voor elkaar. We maken echter geen échte keuzes hoe we de verschillende verhalen willen ophalen. We moeten meer lef hebben om te kiezen. Dat kan op thema zijn of op doelgroep. Niet meer alles met iedereen willen doen. Als beleidsmakers en managers mogen we daarin voorop gaan lopen en het goede voorbeeld geven. Beter minder oppakken maar wel goed afronden,

dat is wel een sleutel. Dan hoort verantwoordden gewoon erbij en is het niet meer iets dat óók nog gedaan moet worden.’

### **In hoeverre hebben beide onderzoeken bijgedragen aan ‘anders verantwoord’?**

**Erwin:** ‘De gemeente Apeldoorn heeft naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek ook echt gehandeld. Daar ben ik heel blij mee, want dat is niet altijd het geval. Deze methode geeft blijkbaar veel vertrouwen. Wat mij betreft zit de kracht in dat we het niet óver de bewoner of de medewerker hebben. Nee, ze krijgen zélf het woord en mogen vrijuit hun ervaringen vertellen.’

“De belangrijkste uitnodiging van ‘anders verantwoord’ is niet het in de spiegel kijken, maar wat je met het spiegelbeeld doet.”

**Marielle:** ‘Een ander doorslaggevend aspect is dat het onderzoek breed werd uitgevoerd. Echt vanuit verschillende invalshoeken. De bewoner die op de ontmoetingsplek kwam mocht zijn of haar ervaring inbrengen, de medewerker die erbij betrokken was, maar ook, wat ik heel bijzonder vind, de partners die er niet bij betrokken waren. Ook die zijn geïnterviewd. Dat is nog nooit gebeurd. De combinatie van deze verschillende invalshoeken en verschillende actoren gaf het college en de raad voldoende vertrouwen om te vertrouwen op de uitkomst en met de ontmoetingsplekken verder te gaan. En Dave, jullie methodiek levert enorm veel specifieke informatie op van bewoners. Die hadden we anders nooit kunnen ophalen. Echt mooi.’

**Sander:** ‘Ik denk dat de hoofdvragen uit het onderzoek van *SenseGuide* een perfecte leidraad kunnen zijn voor toekomstig beleid. Vragen als: ‘Sluiten de activiteiten aan bij wat jongeren nodig hebben voor hun welzijn? Voeren we de activiteiten naar tevredenheid uit? Hoe dragen die activiteiten bij aan de



beoogde maatschappelijke impact?’ Als daar goed onderbouwde antwoorden uit voortkomen, hebben we als gemeente de belangrijkste informatie te pakken, ook op inhoud.’

**Erwin:** ‘Daarnaast zou je op een enkel subonderwerp kunnen inzoomen. Dit smaakt naar meer. Nu hebben we alle jeugdprogramma’s samen laten onderzoeken, maar je kunt bijvoorbeeld ook alleen laten kijken naar het programma jongerenwerk. Ik noem maar wat.’

**Sander:** ‘Ja en die zou je dan weer met andere steden kunnen vergelijken. Lijkt me zeker waardevol.’

### “Los van patronen of indicatoren bevatten individuele verhalen interessante informatie om vooruit te denken”

**Dave:** ‘Verhalen geven je zoveel mogelijkheden. In deze methodiek zit nog een ander krachtig instrument: de zogenoemde zwakke signalen, ook wel *soft signals*. Bij de opgehaalde verhalen kun je verrast worden. Als je denkt: ‘goh wat raar’ of ‘hey wat interessant’ kan het de moeite waard zijn hier iets verder in te onderzoeken. Los van patronen of indicatoren kunnen ook individuele verhalen dus interessante informatie bevatten om vooruit te denken. Hier kunnen potentiële kansen of bedreigingen in zitten voor de toekomst. Dan ga je nog een stapje verder dan verantwoorden. Wij noemen dat datagedreven werken, dat wil zeggen dat je de data voor je laat werken. Daar zal het in de toekomst meer en meer om gaan.’

**Marielle:** ‘Zo zie ik het zelf ook. Bij de ontmoetingsplekken kwamen ook verhalen naar voren van mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH). Zij voelen zich er minder thuis. Zelf hadden we dat al wel gemerkt, maar als het uit onderzoek komt, betekent het toch meer. Je kunt er dan niet meer

omheen bij je beleidsontwikkeling voor de volgende periode. Narratieven helpen ons niet alleen met het leren van het verleden, maar zijn ook visie vormend voor de toekomst. Dat haal je niet uit de cijfers. De combinatie van jullie aanpak Dave is echt heel krachtig.’

**Dave:** ‘Je zou het verantwoorden ook kunnen koppelen aan je sociale agenda vanuit de vraag: wat zijn de belangrijkste thema’s dit jaar?’

**Marielle:** ‘Dat spreekt me wel aan, helemaal nu de subsidie naar een periode van drie jaar gaat. Ik zou het dan gedurende drie jaar onderzoeken mee willen laten lopen vanuit de aspecten die je wilt volgen. Hoe dan ook geeft dit gesprek me het besef dat het goed is om veel meer aandacht aan het verantwoorden te geven. Het is duidelijk meer dan een noodzakelijk sluitstuk.’

### Spiraalsgewijs werken

In de huidige verantwoordingspraktijk zijn nog te veel losse eindjes. De gemeente stelt kaders, de welzijn- en zorgaanbieders voeren het uit, de burgers ervaren een effect, de gegevens worden opgehaald en....daar blijft het vaak bij. Tenminste, dat lijkt wel een gezamenlijke onderstroom van dit groeps gesprek. De kennis wordt wel opgehaald maar waar blijft de lerende component?

Het expliciet reflecteren én leren met de betrokken professionals schiet er meestal bij in. De professionals zitten alweer in de waan van de dag, terwijl de opbrengst door het management van de uitvoerende organisatie en de gemeente wordt besproken. De belangrijkste verbinding wordt dan echter niet gelegd. Verantwoorden moet daarvoor een andere rol krijgen.

Met de verkregen kennis moet ook daadwerkelijk worden bijgestuurd in het moment. Verantwoorden als een aanjager voor adaptief beleid, dat zou pas echt anders zijn! Maar dan zou verantwoorden wel een onderdeel van het dagelijks werk moeten worden.

Als we het niet meer als een moment op de tijdlijn zien, maar meer als een cyclische beweging, kan verantwoord en mee gaan lopen in de volledige cyclus van beleid maken, te weten: systematisch monitoren, reflecteren en leren, en bijsturen.

Dan kan er met vroegtijdige signalering kort op de bal gespeeld worden, wat het beleid *real-time* versterkt. De belangrijkste uitnodiging van 'anders verantwoord' is dus niet het in de spiegel kijken, maar wat je met het spiegelbeeld doet. En ja, dat gaat van professionals extra tijd en ruimte vragen, in de agenda en in het hoofd. En het vraagt ook extra inspanning en organisatie. Maar daarmee hou je wel beter zicht op de veranderlijke en complexe wereld van dit moment. Niet meer een eenmalig onderzoek laten doen, maar structureel ervaringen verzamelen van inwoners en professionals. Niet alleen de eindverantwoordelijke over de uitkomsten laten nadenken, maar samen leren en het direct doorvertalen naar het werkveld.

Uiteindelijk gaat verantwoord over de cirkel spiraalsgewijs rond maken. De afronding van het één zal dan de (bloeiende) doorstart van het ander zijn. Net als in een alchemistisch proces wordt kennis dan daadwerkelijk omgezet in wijsheid. Lood in goud. Welke andere dynamiek en energie zou dat gaan opleveren?