



EVALUATIE MAG 2.0

Anja Krijnberg & Jaap Geerlof | 18 april 2019

Inhoud

Inleiding	2
Waar staat de MAG voor?.....	2
Binnen welke beweging past de MAG 2.0?	3
Is de beweging geslaagd?	5
Wat maakt dat de beweging is geslaagd?.....	6
Wat zijn de belangrijkste leerervaringen?	7
Wat zijn de grootste uitdagingen?	8
Onze aanbevelingen	10

Inleiding

De gemeente Kaag en Braassem heeft haar visie op het sociaal domein verankerd in de Maatschappelijke Agenda (MAG). In de samenwerkingsagenda van de gemeenteraad “Maak meedoen mogelijk” (juni 2018) is het volgende over de MAG opgenomen: “Wij onderschrijven de gedachte van de MAG en de uitgangspunten in de MAG. In de komende periode gaan we de MAG evalueren, monitoren en verder ontwikkelen, waarbij we andere accenten zullen leggen en mogelijk elementen zullen toevoegen of wijzigen. De twee uitgangspunten van de MAG, de integrale aanpak en maatwerk, zullen we verder versterken en uitdragen.”

Bovenstaande tekst vormt, samen met de voorbereiding op nieuwe taken in het sociaal domein, de aanleiding om een evaluatie van de Maatschappelijke Agenda uit te voeren. Hiermee beoogt de gemeente Kaag en Braassem zich vanuit een stevige visie voor te bereiden op de toekomst. De opdrachten die voortvloeien uit de MAG (Programma MAG, Opdracht jeugdhulp, Opdracht sociale participatie) zijn geen onderdeel van de evaluatie.

In de evaluatie hebben we achtereenvolgens de volgende stappen doorlopen:

1. Dossieronderzoek: Analyse van relevante documenten, zoals beleidsdocumenten, monitor sociaal domein en tussentijds uitgevoerde (deel)evaluaties.
2. Kwantitatief onderzoek op basis van documentstudie en analyse van het resultaat op basis van o.a. rapportages die door samenwerkingspartners zijn aangeleverd en bijvoorbeeld cliënttevredenheidsonderzoek.
3. Kwalitatief onderzoek: interviews met wethouders, raadswerkgroep, beleidsmedewerkers, adviesraad, professionals die werkzaam zijn in de uitvoering, cliënten en overige stakeholders. Afhankelijk van de doelgroep is gewerkt met individuele interviews en groepsgesprekken.

Voor u ligt de rapportage van onze evaluatie. Eendachtig de filosofie hebben we de rapportage kort en bondig gehouden.

Waar staat de MAG voor?

De Gemeente Kaag en Braassem heeft ten behoeve van de MAG 2.0 een infographic opgesteld om inwoners en professionals in een oogopslag een overzicht te bieden van de kern van de MAG 2.0 en waarin deze verschilt ten opzichte van de MAG. In de woorden van de gemeente is de Maatschappelijke agenda (MAG):

“Dé agenda voor het hele sociale domein. Geen afzonderlijke beleidsnota's, maar één agenda. Een agenda die ons een nieuwe manier van (samen)werken heeft gebracht tussen organisaties, inwoners en gemeente, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een agenda die ook een andere aanpak van én zicht op maatschappelijke vraagstukken heeft gebracht en een andere rol voor ons als gemeente: we sturen op doelen en effecten, en niet meer op activiteiten”.

Een van de leerervaringen van de MAG (2013 – 2016) is het bestaan van zoveel verbindingen tussen de diverse thema's binnen en buiten het sociale domein, dat een verbreding noodzakelijk werd geacht. Daarom is de MAG 2.0 uitgebreid met de thema's werken, wonen, veiligheid en maatschappelijk vastgoed. De thema's overlappen elkaar: opgaven laten zich niet inkaderen binnen thema's. De MAG 2.0 is met haar thema's een samenhangend geheel en per thema zijn een aantal doelen geformuleerd.

Communiceren over, zelfs met een handzame infographic is geen garantie dat de geïnterviewden eenzelfde beeld hebben waar de MAG 2.0 voor staat. Om dat te testen hebben we in alle interviews de vraag gesteld: waar staat voor U de MAG 2.0 voor?

Waar staat voor U de MAG 2.0 voor?

“Eigenaarschap teruggeven aan de samenleving”

“Radicaal teruggeven”

“Terug naar waar we zelf verantwoordelijk voor zijn”

“Schakelen van de wereld van de zorg naar de wereld van preventie”

“Kracht van de samenleving benutten”

“Gezamenlijke verantwoordelijkheid en ieder zijn eigen rol”

“We hebben het oude systeem afgebroken”

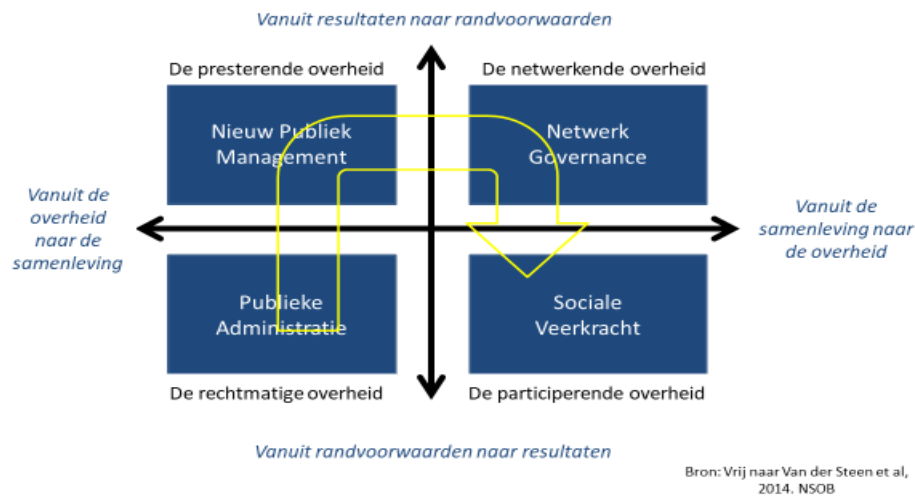
In het bovenstaande schema is een overzicht gegeven van een aantal van de quotes die representatief zijn voor het type antwoorden dat ons is gegeven. Een van de conclusies die hieruit kan worden getrokken is dat de geïnterviewden een duiding aan de MAG 2.0 geven die op hoofdlijn spoort met de bedoeling van de maatschappelijke agenda.

Een belangrijke kanttekening die hierbij past is dat het overgrote deel van de ondervraagden de maatschappelijke agenda associeert met de MAG 1.0 en de Driemaster en veel minder met de contracten jeugdhulp, sociale participatie en de verbreding met veiligheid, wonen en werken.

Binnen welke beweging past de MAG 2.0?

We hebben ons de vraag gesteld hoe de beweging die de gemeente Kaag en Braassem op gang heeft gebracht kan worden geplaatst binnen de bredere maatschappelijke ontwikkeling. Hiertoe introduceren we een analytisch kader van de verschillende rollen die gemeenten richting de samenleving hebben en kunnen vervullen.

In de bestuurskundige literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen vier vormen van overheidsbetrokkenheid:



Figuur 1 Vier vormen van overheidsbetrokkenheid

De rechtmatige overheid is de oudste rol van de overheid. In deze rol staat de legitimiteit en rechtmatigheid van overheidsoptreden centraal. Zij weerspiegelt de wettelijke basis van overheidsoptreden. De presterende overheid met een oriëntatie op het behalen van meetbare resultaten, is in de gemeente een belangrijke vorm van overheidsbetrokkenheid geworden. In het sociaal domein heeft de gemeente bijvoorbeeld sociale participatie en jeugdhulp gecontracteerd volgens de principes van de presterende overheid door te contracteren op maatschappelijke effecten en Kritieke Prestatie Indicatoren. In de uitwerking van deze contracten is een verschuiving naar de netwerkende overheid in gang gezet; deels door in deze contracten professionals de ruimte te bieden in netwerken te acteren. De nieuwe(re) vormen van overheidsbetrokkenheid zijn de “netwerkende overheid” en de “participerende overheid”. Met de netwerkende overheid heeft de gemeente enige ervaring; de participerende overheid is nieuw en een nog nauwelijks verkend terrein.

De beweging van de MAG is nadrukkelijk de pijl die in het bovenstaande schema is aangebracht: een wegbeweging van de meer traditionele rollen van de gemeente naar nieuwer(e) rollen. Het gaat om de slag van “binnen naar buiten” naar van “buiten naar binnen” om hiermee maximale ruimte te bieden aan het ondersteunen van de vitale tijd van de samenleving. De gemeente onderkent dat deze beweging niet zozeer een eigen keuze is, maar een onontkoombare ontwikkeling, omdat de samenleving erom vraagt.

De MAG 2.0 ontwikkeling kan het best worden gepositioneerd in de bovenste twee blokken. De contracten met de Driemaster, Tom in de Buurt en Go! Voor Jeugd, zijn gesloten op grond van de principes van de presterende overheid. In de uitvoering van de contracten wordt geanticipeerd op de ontwikkeling van de samenleving in de richting van een netwerkende samenleving.

Belangrijk is te melden dat de ontwikkeling in de richting van de participerende overheid geenszins betekent dat de andere, bestaande vormen van overheidsbetrokkenheid gaan verdwijnen. Elk van deze vormen zal blijven. Dit betekent dat de gemeente zal moeten leren schakelen op het bord van elk van deze vormen van overheidsbetrokkenheid. Dit is een opgave van betekenis omdat elk van deze vormen een andere zienswijze, inzet en manier van handelen vraagt van college, raad en ambtelijke organisatie.

Is de beweging geslaagd?

Veranderingen van de omvang van de maatschappelijke agenda zijn niet van de ene op de andere dag te realiseren. Er gaan jaren overheen voordat een visie, zoals die van de MAG 2.0, door iedereen wordt begrepen en doorgesijpeld is tot in de haarvaten van de uitvoering. Vanuit dit perspectief is het van belang te weten tot hoever de MAG 2.0 doorgedrongen is in het werkveld.

In het geval van de MAG-operatie is deze in het eigen huis van de gemeente begonnen. We kunnen ronduit constateren dat in eigen huis de beweging die de MAG beoogt is geslaagd. Niet alleen weten bestuurders, ambtenaren en raadsleden waar de MAG voor staat en wordt de zienswijze onderschreven. Ook zijn zij vrijwel allen in staat om die zienswijze te vertalen in hun handelen, juist ook waar het de eigen rol betreft. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de consistente manier waarop gemeente zich het “wat” toe-eigent en het “hoe” durft los te laten.

Voor de uitvoeringsorganisaties en hun professionals die door de gemeente zijn gecontracteerd en/of worden gefinancierd geldt dat grote slagen zijn gemaakt. De professionals acteren anders dan voor de invoering van de MAG, ze kijken anders naar de samenleving en naar inwoners, weten elkaar beter te vinden, werken integraler zowel op het niveau van individuele casussen als op het niveau van organisaties.

Ook de verenigingen zijn anders in de samenleving gaan zijn. Ze (her)kennen allemaal de basisfilosofie van de MAG: “wil je gebruik maken van collectieve middelen dan moet je bijdragen aan collectieve doelen”. Maar ook handelen ze ernaar. Een punt van zorg dat zowel komt vanuit de verenigingen als vanuit de organisaties die geen partner zijn in de grote contracten—jeugd en sociale participatie—is dat de gemeente niet altijd zichtbaar en aanspreekbaar meer is, omdat zij niet gaat over het “hoe” van respectievelijk de Driemaster en van de uitvoering van de genoemd contracten.

De maatschappelijk agenda is bedoeld om het voor inwoners beter te maken: meer eigen ruimte en echte oplossingen voor hun vraagstukken. Of de MAG 2.0 daadwerkelijk beter voor de inwoner is, dat is moeilijk vast te stellen. Er wordt door het merendeel van de geïnterviewden verondersteld dat het vanzelfsprekend is dat de MAG voor inwoners beter uitpakt, bijvoorbeeld omdat ze zelf meer regie krijgen. Hoewel een dergelijke redenering logisch lijkt, is dat in zichzelf geen afdoende bewijs. Het geloof dat de MAG beter is voor de inwoner, dient in de komende jaren te worden gestaafd met bewijs. We zijn inmiddels door de opstart-jaren heen. In deze periode is

het logisch dat de invoering ook weerstand oproept, omdat organisaties en mensen van nature niet tot verandering zijn geneigd: het oude wordt afgenomen, terwijl het nieuwe er nog niet is en men dus niet kan invoelen of het nieuwe ook beter is. Hoewel uit de casuïstiek blijkt dat de MAG een positieve uitwerking heeft op de levenskwaliteit van inwoners, is op meta-niveau meer duiding over de effecten van de MAG 2.0 op de samenleving gewenst. Ook hier geldt dat de eerste signalen positief zijn; bijvoorbeeld op het vlak van de oude WMO-uitvoering zijn grote slagen geslagen; is de oude manier van werken ingeruild voor een nieuwe tegen veel lager kosten, terwijl de klanttevredenheid hoog is. Klanttevredenheidscijfer zijn over de volle breedte positief. We adviseren de gemeente de komende tijd zelf de verhalen in de samenleving te gaan ophalen over wat inwoners vinden van MAG 2.0: de positieve en de negatieve verhalen.

Wat maakt dat de beweging is geslaagd?

Dit is een kernvraag die al geruime tijd onderwerp van gesprek is onder geïnterviewden, maar tot op heden niet systematisch is beantwoord. Uit de interviews kunnen de redenen worden gedistilleerd die een beeld geven van de succesfactoren van de MAG-beweging. Dit overzicht is van belang, zeker omdat de MAG-operatie niet af is en gemeente de ambitie heeft om de MAG verder te verbreden.

Als eerste reden komt naar voren dat de randvoorwaarden aanwezig waren voor de MAG. In 2013 was er een forse financiële druk op de gemeentebegroting. Er was urgentie om op een fundamenteel niveau naar beleid en uitvoering te kijken.

Een tweede reden is dat gemeente ervoor heeft gekozen om visie-gedreven te transformeren en de MAG-operatie niet als bezuiniging neer te zetten. Aan de voorkant is breed draagvlak in de samenleving voor deze visie gecreëerd door intensief het gesprek met de samenleving aan te gaan. In het gemeentehuis ontstond er een kerngroep van de verantwoordelijke wethouder(s) en ambtelijk kernteam die de MAG-visie belichaamden en wisten uit te dragen. Dit is een hoog-presterend team geworden dat intensief samenwerkt om tot de verdere invulling en invoering van de MAG te komen. Dit team is een van de kernelementen van het succes, maar is tegelijkertijd ook een signaal van de kwetsbaarheid van de operatie: de afhankelijkheid van een beperkt aantal personen. Ook de gemeenteraad heeft van meet af aan de visie omarmt en in het proces van invoering een positieve en ondersteunende rol vervult.

Een derde reden is dat de gemeente de MAG consistent heeft uitgewerkt en geïmplementeerd en daarin is de gemeente ook betrouwbaar gebleken richting alle betrokken partijen. Een voorbeeld is de openheid van zaken die college en ambtenaren richting de raad hebben betracht in het proces: ook wanneer het ergens spaak loopt in de uitvoering. Wat hierin heeft meegespeeld is dat de visie die in de MAG zit besloten over de rol van de overheid goed aansluit op transformatiedoelen sociaal domein. Consistentie klinkt als iets dat eenvoudig is te realiseren, maar dat is in gemeenteland geenszins het geval! Er zijn vele voorbeelden van gemeenten die een visie of sturingsfilosofie vaststellen en de dag daarna (politiek-bestuurlijke) keuzen maken die er moeilijk mee zijn te rijmen. Wat te vaak wordt vergeten is dat de samenleving

inconsistentie haarfijn aanvoelt. Omdat de gemeente consistent heeft gehandeld kon zij ook keuzes maken die in eerste instantie niet populair zijn bij organisaties en inwoners. Tot op de dag van vandaag zijn er voorbeelden waaruit deze consistentie blijkt. Bijvoorbeeld om niet in de verleiding te komen om een nieuwe sportnota te maken, als het Rijk met een nieuw sportakkoord komt, of de financiering van de bibliotheek te enten op de klassieke “euro-per inwoner”-benadering.

Een vierde reden is het gebleken vermogen om waar nodig situationeel concessies te doen en hierbij het eigen belang voldoende in het oog te houden. Een gemeente van de omvang van Kaag en Braassem kan de MAG-visie niet altijd opleggen aan andere spelers. Zo zijn er afhankelijkheden van andere gemeenten waarmee wordt samengewerkt. Met Alphen aan den Rijn, een gemeente die op visie-niveau gelijkenis vertoont met Kaag en Braassem. Maar ook met de gemeenten in de gemeenschappelijke regeling, zoals Holland Rijnland en de veiligheidsregio. De gemeente is goed in staat gebleken om te laveren in een wereld die anders is georganiseerd en die vanuit andere visies tot inrichtingskeuzen is gekomen. Dit door partners te zoeken die wel willen en kunnen en door soms te schipperen. In zijn algemeenheid lukt het de gemeente om voldoende ruimte te creëren in de bredere omgeving om in de eigen gemeente de MAG consistent in te voeren.

Een vijfde reden is de kwaliteit van het contractmanagement dat vanuit de gemeente is georganiseerd. Met de doorontwikkeling van de MAG is het contractmanagement mee-geëvolueerd. De waardering voor het contractmanagement en de rol die zij vervult in de totstandkoming van de MAG 2.0 in de uitvoering wordt breed gehoord. De contractmanagers kunnen schakelen tussen het “wat” en het “hoe” en zijn in staat om bij te sturen waar het niet loopt door invoeringsprocessen te ondersteunen en waar nodig keuzes voor te stellen, dan wel zelf te maken.

Wat zijn de belangrijkste leerervaringen?

De ontwikkeling en invoering van de MAG en de slag van MAG 1.0 naar MAG 2.0 is een proces dat is gestoeld op leren, bijstellen en bijsturen. Gezien de toekomst ambitie met betrekking tot de MAG is het gewenst om de leerlessen vanuit het verleden te duiden. Daarom is dit onderwerp in de interviews aan de orde gesteld.

Een van de opvallende constatering is dat de leerlessen gedurende het proces weinig expliciet zijn gemaakt. Dit is direct terug te leiden tot het feit dat de keuzen in het proces in hoge mate intuïtief zijn gemaakt. Dit is de kracht van het MAG-kernteam, maar wijst tegelijk ook naar de kwetsbaarheid van het proces.

De verbreding die met de MAG 2.0 is doorgevoerd is een van de leerlessen van de MAG 1.0. Dat geldt evenzeer voor de gewenste verbreding naar de omgevingsvisie toe. Naast wonen, werken, veiligheid en maatschappelijk vastgoed is het de ambitie van gemeente om ook het fysieke domein en het vraagstuk van duurzaamheid in het MAG-denken te integreren. Wat bij de verbreding naar de MAG 2.0 opvalt is dat de onderwerpen veiligheid, wonen, werken en maatschappelijk vastgoed minder

vanzelfsprekend en minder herkenbaar zijn voor de geïnterviewden als MAG-thema's. Ons inziens heeft dit te maken met het feit dat visie en sturingsfilosofie in de MAG 1.0 één op één konden worden doorvertaald naar de uitvoering, terwijl dat voor de MAG 2.0 veel minder kan en logisch lijkt. Dit pleit ervoor om de eigenstandige betekenis van "ideologie" en "beleid en uitvoering" in het veranderingsproces te onderscheiden. Dit lijkt met name van belang, gegeven de verbreding naar bijvoorbeeld het abstracte en lange-termijn vraagstuk van duurzaamheid. Hierbij dient vooral de ideologie te worden geborgd, breed in de eigen organisatie, maar evenzeer bij alle betrokkenen in de uitvoering. Deze borging heeft een HRM-component: degenen die werken voor de gemeente Kaag en Braassem dienen zich senang te voelen bij de sturingsfilosofie van de MAG.

De MAG is gepositioneerd in de bovenste twee blokken van figuur 1. De contracten met de Driemaster en met Tom in de buurt en met Go! voor jeugd zijn gesloten op basis van de principes van de presterende overheid: maatschappelijke effecten en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). Daar wringt de schoen, omdat in de uitvoering van de MAG 2.0 evenzeer de principes van de netwerkende overheid (en uitvoering) gelden. Hierbij gaat het over: samenwerken, samen tot proces-doelen, samen een transformatieverhaal dichten, en samen een stip aan horizon definiëren zonder dat in termen van absolute effecten te kunnen gieten. Om deze inconsistentie te beteugelen is meer ruimte voor de principes van netwerksturing of waardebesturing, in aanvulling op of ter vervanging van KPI-denken gewenst. Overigens wordt het belang van het transformatieverhaal en van de dialoog breed onderkend door alle geïnterviewden.

Wat zijn de grootste uitdagingen?

Transformeren is constant innoveren en bijstellen. Het proces is nooit klaar. Elke fase in het veranderingsproces heeft zijn eigen uitdagingen, ook de fase waar gemeente nu in zit. Het gedachtegoed moet levend worden gehouden. Dit betekent dat het "verhaal van de MAG" continue moet worden blijven verteld.

Eén van de uitdagingen voor gemeente is het vraagstuk van verbreding. Dit is een actueel vraagstuk. De omgevingswet, die de "kanteling" van de gemeentelijke organisatie naar de inwoner als belofte in zich heeft, is een enorme kans. Deze kans komt maar een keer voorbij, net als destijds met de decentralisaties. Tegelijkertijd zien we dat in de implementatie van de MAG 2.0 nog lang niet is voltooid. De visie van de MAG 2.0 wordt wel omarmd, maar is lang nog niet voldoende doorleefd en vertaald naar de uitvoering. Gevolg is dat uitvoeringsorganisaties en professionals er lang niet altijd naar handelen. Hiervan zijn vele voorbeelden te vinden in de voortgangsrapportages. Dit is niet verwonderlijk want de verandering in de uitvoering kost vele jaren. Verbreding en doorontwikkelen, moeten in balans blijven met het vermogen van de uitvoering om hierin mee te bewegen. Wordt de afstand te groot dan ontstaan twee verschillende werkelijkheden. Dat laatste is een recept voor het uiteindelijk vastlopen van veranderingsprocessen. Het onderwijs is hét voorbeeld waar verandering op verandering wordt gestapeld, zonder dat iets wordt afgemaakt. Daarom

is het noodzaak dat gemeente de snelheden van beide transformatieprocessen goed bewaakt en waar nodig bijstuurt en temporeert.

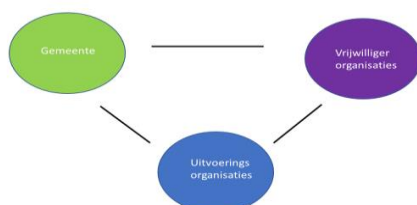
De verbreding moet ook in balans blijven met de stuurbaarheid en herkenbaarheid. Hoe breder impliceert des te algemener. Er zijn grenzen aan de integraliteit en ontschotting, bijvoorbeeld als het gaat om wettelijke taken of uitvoeringsverplichtingen die door het Rijk zijn opgelegd. Waar de grenzen van de verbreding liggen valt niet op voorhand aan te geven. Dit is een continue zoektocht. Zoals eerder aangegeven biedt het maken van een onderscheid tussen ideologie en beleid en uitvoering een handvat. De veel gehoorde quote “Onze visie staat eigenlijk vast” is goed als hiermee de ideologie wordt bedoeld, maar risicovol als hiermee ook wordt gewezen op beleid en uitvoering, daarin is flexibiliteit het credo. Door de geïnterviewden wordt dit onderscheid niet altijd gezien en gemaakt. Ons advies is om de ideologie zo breed als mogelijk te trekken en per thema te bezien of en hoe de ideologie daarop het best van toepassing kan worden verklaard. De ideologie gaat over de positionering van gemeente in de samenleving: baseer hierop jullie veranderverhaal en blijf dat vertellen (wat breder is dan MAG1/ Driemaster!). Beleid en uitvoering gaat over het consistent toepassen van de sturingsfilosofie en het daarbij behorende gedragsrepertoire van College, Raad en ambtenaren

Een derde uitdaging betreft de communicatie met het veld en de samenleving. In de uitwerking van de MAG 1.0 heeft de gemeente zich het “wat” toegeëigend en heeft het “hoe” losgelaten. Als gevolg hiervan zijn nieuwe communicatielijnen ontstaan, die als volgt kunnen worden weergegeven:



De gemeente communiceert primair met de drie gecontracteerde uitvoeringsorganisaties en verwijst inwoners, vrijwilligersorganisatie en andere uitvoerders door naar deze organisaties, omdat zij zich niet met het “hoe” wil inlaten. Gevolg is dat de natuurlijk communicatielijnen tussen gemeente en deze personen en partijen is verbroken. Dit leidt tot opmerkingen zoals “de gemeente verschuilt zich achter het wat” en “de betrokken ambtenaar heeft al jaren beloofd langs te komen maar we zien haar nooit”.

We adviseren gemeente om deze “verbroken verbinding” te herstellen. De noodzaak is meerledig. Niet alleen vragen de geïnterviewden erom, het is ook de kans om voeling te houden met het tempo van de transformatie en om zelf de verhalen vanuit de samenleving op te halen en deze niet alleen te krijgen van de uitvoeringsorganisaties. De gewenste communicatielijnen zijn als volgt te verbeelden:



Zoals gezegd past de beweging van de MAG in de verschuiving naar vormen van overheidsbetrokkenheid die van buiten naar binnen werken in plaats van andersom (zie figuur 1). Gemeente Kaag en Braassem is in deze een voorloper en heeft grote stappen in die richting gezet. Het is de vraag hoever de gemeente het MAG-proces ziet als een verdere “kanteling richting de inwoner”. En nog meer ruimte wil bieden aan de inwoner door de stap te gaan zetten richting de participerende overheid. Een nadere uitwerking hiervan valt buiten het perspectief van deze evaluatie. Van belang is op te merken dat deze verschuiving niet betekent dat van de andere vormen van overheidsbetrokkenheid afscheid kan worden genomen. Zij zullen blijven bestaan en het wordt de opgave voor gemeente om te leren schaken op het bord van de verschillende vormen van overheidsbetrokkenheid.

De kracht van de gemeente is het geloof in de MAG-beweging en een kernteam dat de missie van MAG belichaamt en uitdraagt. Het risico is dat het geloof in de eigen zienswijze zo groot is dat het zicht op de beperkingen ervan vertroebelt raakt en kritische signalen niet meer worden opgepakt. De gemeente mag zichzelf scherp houden. Ons advies is om de eigen “hofnar” te organiseren: een of meer personen met autoriteit en kennis van zaken die de gemeente kritisch houden op de visie én de implementatie.

Onze aanbevelingen

Tot slot beschrijven we onze aanbevelingen zo kort en bondig als mogelijk:

- (1) Maak de meerwaarde van de MAG 2.0 voor de inwoner duidelijk en haal zelf de verhalen—positief en negatief—uit de samenleving op.
- (2) Introduceer een onderscheid tussen de MAG-ideologie en de MAG-uitvoering.
- (3) Blijf het verhaal van de MAG-ideologie vertellen en actualiseer het transformatieverhaal met de laatste inzichten.

- (4) Herstel de verbroken communicatieverbindingen.
- (5) Bewaak de tempoverschillen in de transformatie: visie-verbreiding versus implementatie in de uitvoering. En schakel om ze voldoende in balans te houden.
- (6) Onderken dat er meer vormen van overheidsbetrokkenheid bestaan en leer meervoudig organiseren en maak dat expliciet.
- (7) Onderzoek hoe je bij de doorontwikkeling van verantwoording meer kan inzetten op de principes van netwerksturing en waardensturing (in plaats van of in aanvulling op kpi's)
- (8) Verschuil je als gemeente niet achter de "wat-hoe dichotomie".
- (9) Betrek de inwoner ook bij het "wat" en het "hoe".