

AHMAS

Afkijken

Vers uit de collegebanken werd ik secretaris van een “interdepartementale” commissie jeugdbeleid. Dat klonk wel goed, maar wist ik veel... Er waren acht ministeries in vertegenwoordigd en bijna allemaal vonden ze zichzelf het belangrijkste. “Mijn” ministerie, Welzijn, want onze minister was “coördinerend”. Justitie, want daar zat een groot deel van de jeugdhulpverlening. Sociale Zaken, want de jeugdwerkloosheid was erg groot. Het werd een harde [leerschool](#) – hoe realiseer je samenwerking bij zoveel competitie?

Integraal

Een kernactiviteit van die commissie was het opstellen van een integrale nota jeugdbeleid. Daar brak ik zowat mijn hoofd over: *integraal*. Wat bedoelden ze daar mee? Ik kreeg antwoorden als: “Dat we het van alle kanten hebben bekeken”, “Dat het volledig is”, “Dat de diverse onderdelen met elkaar samenhangen”. Samenhangen waarmee? Hoe weet je of je alle kanten hebt gehad? Of je volledig bent? Het gevoel van verlamming dat me overviel, was een gevolg van het AHMAS-effect: Alles Hangt Met Alles Samen.

Richtinggevend

Er is niet veel veranderd. Een rondgang op het web laat zien dat we streven naar een integraal gezondheids-, omgevings-, onderwijsverbeterings- en sociaal beleid. Naar een integrale filebestrijding, inkoop en samenwerking binnen gemeenten. En ook naar een integrale innovatie-, migratie, preventie- en gebiedsagenda...



Maar wat maakt het beleid, of de agenda, of de samenwerking dan integraal? Ik lees: het overheidshandelen op verschillende terreinen niet los van elkaar zien. Alle relevante actoren op alle niveaus laten samenwerken. Samenhang



aanbrengen tussen initiatieven en programma's. Ambities en opgaven laten samenkomen in een richtinggevend perspectief.

Tegenhanger

De tegenhanger, in de vorm van sectoraal beleid of een sectorale agenda, komt ook wel voor. Maar die moet dan meestal met spoed in een integrale benadering worden opgenomen. En het moet dan wel meer zijn "dan een optelsom van sectorale benaderingen".

Maar hoe dan? En hoe weet ik of het "samenhangend", "relevant", "richtinggevend" genoeg is? En wie zorgt daar dan voor? Wie gaat er eigenlijk over?

Vaak gebeurt het volgende. Dan is er bijvoorbeeld een rode agenda voor een gebied: daar moeten huizen komen. Maar bij huizen horen (uitvals-)wegen, een grijze agenda. En het hemel- en ander water dan? En wie blauw zegt, zegt groen. En stikstof. En PFAS. Maar ook: recreatie. En archeologie. En hoe verhoudt zich een en ander tot de – regionale – energietransitie? En de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw? En...

Verlamming

AHMAS dus, met het gevoel van verlamming dat daarbij hoort. Daar zijn een paar redenen voor. Het lijkt wel of alles integraal moet zijn: het vraagstuk, de benadering ervan, de oplossing ervoor. Daardoor kan iedereen zijn wagon wel aan die trein hangen, die uiteindelijk te zwaar wordt om nog van zijn plek te komen. "Integraal" wekt de suggestie: er moet nog meer bij (want alles moet meegenomen, niets mag over het hoofd gezien). Het speelveld is grenzeloos. En daardoor ontmoedigend. Want een speelveld zonder grenzen ziet er uiteindelijk in alle richtingen hetzelfde uit. En dan heeft het geen zin meer, om in beweging te komen: je inspanningen brengen je, waar je al was.

Maar wat dan wel?

Integraliteit realiseren is niet: alles met alles laten samenhangen. Het is juist: grenzen stellen.



Product

Integraliteit realiseren is grenzen stellen, om te voorkomen dat alles met alles gaat samenhangen.

Dat begint met de notie dat vraagstukken het product zijn van sociale interactie. Buigen we ons over de vraag of we hier een brug over de rivier bouwen, of een oeververbinding realiseren? Welk vraagstuk we oppakken is de uitkomst van de omgang met anderen: van het zoeken naar gemeenschappelijkheid, van sociale strijd, van het laten gelden van je macht.

Vraagstukken zijn niet meer of minder integraal, we maken ze zo.

En dan liever niet, door alles met alles te laten samenhangen. Dan wordt het speelveld grenzeloos. En dat leidt tot een conceptuele white out.

Grens

Neem om je dat voor te stellen een vel wit papier en trek dat aan alle zijden uit tot voorbij de horizon. Dat ziet er waar je ook gaat hetzelfde uit, met als vervelende consequentie dat het geen zin heeft om in beweging te komen. Dat kost alleen maar energie en het brengt je, waar je al was: het verlamdende, stollende effect van AHMAS.

Zet nu op dat vel een streep: je trekt een grens. Meteen gebeurt er iets. Er ontstaat ten opzichte van die grens een hier, en dus ook een daar. Je kunt om de grens heen lopen, en waar een “omheen” is, is een binnen en dus ook een buiten.

Willen we een vraagstuk integraal maken, bijvoorbeeld omdat we denken dat dat tot effectievere oplossingen leidt, dan moeten we een grens trekken. Niet te krap, want dan is het sectoraal. Niet te ruim, want dan gaat toch weer alles met alles samenhangen.



Drie stappen

Dat kan in drie stappen.

Als eerste stap breng je de binnen- en buitenkant van het vraagstuk in kaart, bij voorkeur met de partijen die elkaar nodig hebben om een oplossing te realiseren.

De binnenkant van het vraagstuk bestaat uit een met die partijen bereikte overeenstemming over hoe het vraagstuk eigenlijk luidt. Waarom is het een probleem? Wat willen we met de oplossing ervan bereiken? En aan welke criteria moet een oplossing voldoen?

De buitenkant is wat er aan structuur en cultuur om het vraagstuk heen zit. De juridische, sociaal-culturele, economische en politieke aspecten. De verhalen die erover worden verteld, die metaforen die erbij worden gebruikt.

In stap twee check je of het vraagstuk homeomorf is. De term komt uit de topologie. Het wil zeggen dat twee objecten in elkaar kunnen overgaan zonder dat je ze kapot hoeft te maken (scheuren, plakken). Een veel gebruikt voorbeeld: een koffiebeker heeft in essentie dezelfde vorm als een donut. Toegepast op een vraagstuk: dat is integraal als betrokken partijen daarin hun eigen belangen kunnen projecteren, zonder dat ze het vraagstuk stuk maken.

En in stap drie ga je na, of het vraagstuk niet per ongeluk een vermomde oplossing is. Want is het dat wel, dan is het misschien sectoraal; gewenst door de een, een bron van weerstand voor de ander.

Oplossen

Bijvoorbeeld. Het vraagstuk “Welk watermanagement hebben we hier nodig?” is integraler dan “Hoe keren we het water?”. “Hoe voeren we betaald parkeren in?” gaat over een oplossing. “Hoe lossen we het parkeerprobleem in de binnenstad op?” is geen integrale vraag; “Hoe houden we de binnenstad bereikbaar?” wel.



Grenzen trekken

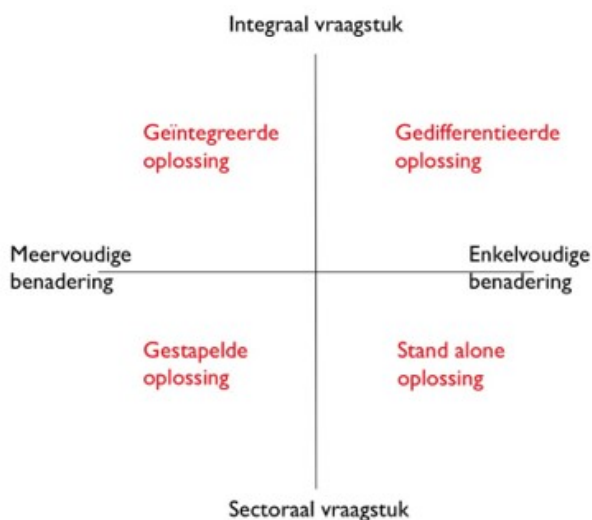
Ons streven naar integraliteit leidt tot AHMAS: alles hangt met alles samen. Het speelveld wordt grenzeloos groot en ziet er uiteindelijk in alle richtingen hetzelfde uit. Dat verlamt: in beweging komen heeft geen zin, want je komt uit waar je al was.

Integraliteit is juist: grenzen trekken.

Om te beginnen door te werken vanuit de notie dat vraagstukken niet integraal of sectoraal *zijn*, maar dat we ze zo *maken*. Vraagstukken maken we integraal door met partijen overeenstemming te bereiken over de binnen- en buitenkant ervan, te checken of partijen er hun belangen in kwijt kunnen zonder het stuk te maken en na te gaan of het niet een vermomde, en dan mogelijk sectorale oplossing is.

Patatsnijder

Een integraal of sectoraal vraagstuk kunnen we meervoudig of enkelvoudig benaderen om er een oplossing voor te vinden. Dat wil zeggen: met kennis, kunde, netwerken, geld, methoden en technieken; met



gereedschappen vanuit verschillende disciplines, perspectieven en principes. Of dat alles, maar dan vanuit een enkele discipline of perspectief of principe.



Zo ontstaat een patatsnijder van $2 * 2 = 4$ cellen. Elke cel staat voor een type oplossing. Die zegt iets over de manier waarop we alles wat nodig is, om een vraagstuk tot een goed einde te brengen, georganiseerd hebben. Zie de figuur.

Sectoraal

“Hoe brengen we verschillende organisaties onder in één gebouw?” is een sectorale vraag. Enkelvoudig benaderd kom je tot een *stand alone* oplossing, die bijvoorbeeld louter op de verhuur is gericht. Elke organisatie huurt een ruimte, klaar. Denk aan een bedrijfsverzamelgebouw. Er is een gezamenlijke entree, daarna heeft ieder zijn eigen voordeur. Bij een gestapelde oplossing delen ze mogelijk die voordeur, geeft de entree een vermoeden van gemeenschappelijkheid; front- en backoffices zijn gescheiden.

Integraal

“Hoe realiseren we één (gezondheids- of sociaal-cultureel) aanbod vanuit hetzelfde gebouw?” is een integrale vraag. Enkelvoudig benaderd ontstaat een *gedifferentieerde* oplossing – bijdragen vanuit verschillende disciplines, perspectieven of principes, elk bestuurd vanuit het eigen domein. Ieder draagt een steentje bij, maar wie die steentjes samenvoegt is niet duidelijk. Er is een gedeelde frontoffice, de backoffices zijn gescheiden. Omgekeerd kan ook: achter verschillende frontoffices draait een gezamenlijke backoffice. Meervoudig benaderd levert dat een *geïntegreerde* oplossing op, dat wil zeggen: een samenwerking van al die verschillende disciplines, perspectieven en principes tot een functionerend geheel. Dat is ondergebracht in en bestuurd vanuit één punt. Dan worden voordeur, front- en backoffices gedeeld.

Oplossingen organiseren

Gestapelde en *gedifferentieerde* oplossingen zijn suboptimaal georganiseerd: aard van de vraag en benadering stemmen niet overeen, waardoor we niet het meeste rendement uit onze inspanningen halen.

Een *stand alone* oplossing is buitengewoon effectief als je een probleem in je eentje kunt tackelen. Kun je dat niet, dan is een *geïntegreerde* oplossing optimaal. Dan hebben we een flinke hobbel te overwinnen. We zijn veelal zo resultaatgericht dat we beginnen bij de oplossing (een “integrale nota”, een “integrale aanpak”) en vergeten het *vraagstuk* integraal te maken of kiezen





www.oio.nl

voor de *quick win* van een sectorale benadering. Maar als partijen weten dat hun belangen in een integraal vraagstuk behartigd zijn, is het beter bespreekbaar dat zij iets van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden delen om een geïntegreerde oplossing mogelijk te maken.

