

Transformatie sociaal domein: over het nieuwe (samen)werken

Door Karin Broekhuizen, september 2016

Het sociaal domein is in sterke mate aan verandering onderhevig. Niet als een op zichzelfstaande ontwikkeling, maar als onderdeel van een kantelperiode waarin de maatschappij in zijn geheel in beweging is. De transformatie van het sociaal domein vraagt meer dan ooit om inzet van en samenwerking binnen het maatschappelijk middenveld. Er is sprake van een nieuwe werkelijkheid waarin (lokale) overheden en partijen in het maatschappelijk middenveld zichzelf moeten heruitvinden en zich opnieuw tot elkaar moeten leren verhouden. Dit vraagt om een nieuwe manier van samenwerken. In dit artikel wordt langs drie uitgangspunten gereflecteerd op de wijze waarop deze samenwerking zich kan ontwikkelen.

Samenwerken is gelijkschakeling van belangen én het erkennen van diversiteit

De transformatie van het sociaal domein is vanuit Rijksweg ingezet om, plat gesteld, de zorg in de toekomst betaalbaar te houden. Een extrinsieke prikkel dus. Om de transformatie te laten slagen is echter meer nodig. Namelijk de intrinsieke overtuiging dat partijen in het maatschappelijk middenveld alleen *met elkaar* de opgave kunnen realiseren. Omdat iedere partij zijn eigen toegevoegde waarde heeft en alleen het bundelen van de verschillende expertises leidt tot de meervoudige waardecreatie die in de maatschappij nodig is. Zo ontstaat er een wederzijdse afhankelijkheid waarbij een gezamenlijk doel centraal staat. Een deel van de eigen autonomie wordt daarbij opgegeven ten gunste van dit gezamenlijke doel, maar tegelijkertijd is er ook sprake van behoud van autonomie, namelijk voor dat deel waar geen gezamenlijk belang bestaat. Het gaat dus om gelijkschakeling van belangen die gelijk zijn EN het erkennen van die belangen die dat niet zijn. Dit vormt een spanningsveld waarin het continue balanceren is tussen 'wij' van het gezamenlijke doel en 'ons' van het individuele organisatiedoel. Een noodzakelijke randvoorwaarde voor het slagen van de samenwerking op het gezamenlijk doel is het elkaar kennen. Elkaars drijfveren, elkaars sturingsfilosofie en elkaars belangen. Het gaat om het opbouwen van duurzame relaties. Vraagstukken in het sociaal domein kunnen dan ook niet constructief worden benaderd door steeds weer met andere partijen om tafel te gaan die mogelijk meer overeenstemming met de eigen organisatie vertonen. Het gaat juist om het erkennen van diversiteit, het actief omgaan met conflicten die uit het bestaan van verschillende probleemstellingen voortkomen en het continue blijven voeren van de dialoog over de overeenkomsten én de verschillen vanuit een waardenperspectief.

Rolinvulling van opdrachtgever én opdrachtnemer vraagt om zelfreflectie

De kantelperiode waarin de maatschappij zich begeeft, leidt er toe dat bestaande organisaties opnieuw hun posities in het maatschappelijk middenveld moeten vinden. Zowel de overheid en partijen als zorg- en welzijnsorganisaties zijn zoekend in de wijze waarop zij zich in relatie tot elkaar bewegen en hoe zij tegelijkertijd tot een gezamenlijke strategie komen. Het verkennen hiervan vraagt om een flinke dosis zelfreflectie. Want het opbouwen van de hierboven beschreven duurzame relatie vraagt om heldere rollen en verantwoordelijkheden tussen de gemeente als opdrachtgever en maatschappelijk organisaties als opdrachtnemer. Maar hoe zien die er in de nieuwe werkelijkheid uit? In de worsteling die hiermee gepaard gaat heeft ieder zijn eigen uitdagingen. Gemeenten doen goed aan een bewuste herorientatie op hun rol als opdrachtgever en het beantwoorden van de vraag welk type opdrachtgever zij in de nieuwe

werkelijkheid willen zijn. Immers, vanuit een oud denken is het moeilijk om aan de slag te gaan in een nieuwe werkelijkheid. Een traditionele rolinvulling – gestoeld op hiërarchie en inwisselbaarheid van partners – is niet langer houdbaar. Het vraagt om opdrachtgeverschap vanuit partnership gestoeld op waarden en gericht op co-creatie vanuit een netwerk. Maar een dergelijk partnership is niet hetzelfde als alles samen beslissen. Het vraagt om een duidelijke kaderstelling. En de bereidheid om het opbouwen van duurzame relaties te faciliteren en er tegelijkertijd onderdeel van te zijn. Voor instellingen aan de andere kant is de uitdaging hoe zij hun rol als opdrachtnemer invullen vanuit maatschappelijk ondernemerschap. Zowel als individuele organisatie als in de samenwerking wanneer met meerdere partijen sprake is van gezamenlijk opdrachtnemerschap. Het is niet langer een kwestie van ‘u vraagt wij draaien’. In de nieuwe werkelijkheid wordt van de opdrachtnemer(s) gevraagd een eigen waardenperspectief in te brengen in de veranderopgave van het sociaal domein. Een waardenperspectief waarin zowel de eigen belangen als de gelijkschakeling daarvan transparant wordt gemaakt.

De top én de bottom gaan hand in hand

De overtuiging dat er alleen in gezamenlijkheid sprake kan zijn van maatschappelijke waardecreatie wordt pas intrinsiek als het op alle niveaus in de organisatie is doorvertaald. Met andere woorden, als het niet in de haarvaten van de organisatie zit wordt het erg lastig om echt duurzame relaties aan te gaan en daarin de samenwerking te vinden. Dit vraagt om ware implementatiekunst. Top down sturen betekent dat professionals worden gefaciliteerd in hun vakmanschap door resultaat- en budgetbevoegdheden bij elkaar te organiseren. Door differentiatie toe te staan en door fysieke samenwerking mogelijk te maken. Bottom up organiseren betekent dat de professional met de top in verbinding staat door actief informatie te delen. Door direct contact te stimuleren en knelpunten bespreekbaar te maken. Door de professional in zijn verantwoordelijkheid te respecteren en een top die durft te escaleren zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Elkaar kennen, elkaar vertrouwen, elkaar loslaten én vasthouden als het nodig is. En nee, “nobody said it was easy”.

En dan nog dit: “You don’t have to see the whole staircase to take the next step” (Martin Luther King Jr.)

Zoals gesteld ontwikkelt de transformatie van het sociaal domein zich in een kantelperiode van de maatschappij. Het laat zich in die zin dan ook kenmerken als een ontwikkeltraject en niet als een project met een begin en een einde. Staar je daarom niet blind op het eindresultaat alleen, maar richt het verandertraject zo in dat steeds weer een volgende stap gezet kan zetten. En een volgende stap blijft altijd nodig. Uitontwikkeld ben je waarschijnlijk nooit met elkaar. En ja, dat kost tijd en ja dat vraagt om investeringen op relationeel niveau. En ook waar, dat leidt soms tot frustraties en ongeduld. Onderschat daarom niet de impact van een zorgvuldig proces, om gezamenlijk te blijven zien waar de trap naar toe leidt.

Tot slot: een nieuwe kennismaking als oude bekenden

In het sociaal domein zijn partijen ‘oude bekenden’ van elkaar die in een nieuwe werkelijkheid opnieuw met elkaar kennis moeten maken. In dit artikel zijn uitgangspunten beschreven die handvatten kunnen zijn waarlangs de samenwerkingsrelaties in het sociaal domein zich kunnen ontwikkelen. Meer weten over de wijze waarop de ‘nieuwe kennismaking’ vorm kan krijgen? Neem gerust contact op!

Over de auteurs

Karin Broekhuizen heeft zowel een bestuurskundige als een bedrijfswetenschappelijke achtergrond en weet daarmee het publieke en private domein aan elkaar te verbinden. Karin richt zich op het ondersteunen van organisaties in het publiek maatschappelijk domein die zich voor een veranderopgave gesteld zien. Gelijkgerichtheid van belangen van stakeholders vormt hierin een rode draad, bijvoorbeeld bij de transformatie van het sociaal domein. Vanuit deze expertise heeft zij de gemeente Tilburg en partnerorganisaties begeleid bij het zetten van de volgende stap in de doorontwikkeling van De Toegang.



L&B CC

Karin Broekhuizen, eigenaar

E: karin@lenbcc.nl

T: 06 – 50 69 60 04

Reian Gerrits ontwikkelde zich in de afgelopen 20 jaar tot een professionele en gewaardeerde gesprekspartner voor zowel opdrachtgevers als interimmanagers en adviseurs. Haar ruime ervaring, strategisch denken en een groot gevoel voor tact en verhoudingen deed zij op in de begeleiding van vele opdrachten in het publieke domein. Haar verbindend vermogen helpt haar hierbij. Dit deed zij voor diverse werkgevers en inmiddels al 10 jaar vanuit haar eigen netwerkorganisatie. Vanuit deze expertise heeft zij de gemeente Tilburg en partnerorganisaties begeleid bij het zetten van de volgende stap in de doorontwikkeling van De Toegang.



Reiander Management

Reian Gerrits, eigenaar

E: info@reiandermanagement.nl

T: 06 – 25 52 16 15

**Meer weten?
Neem gerust contact met ons op!**