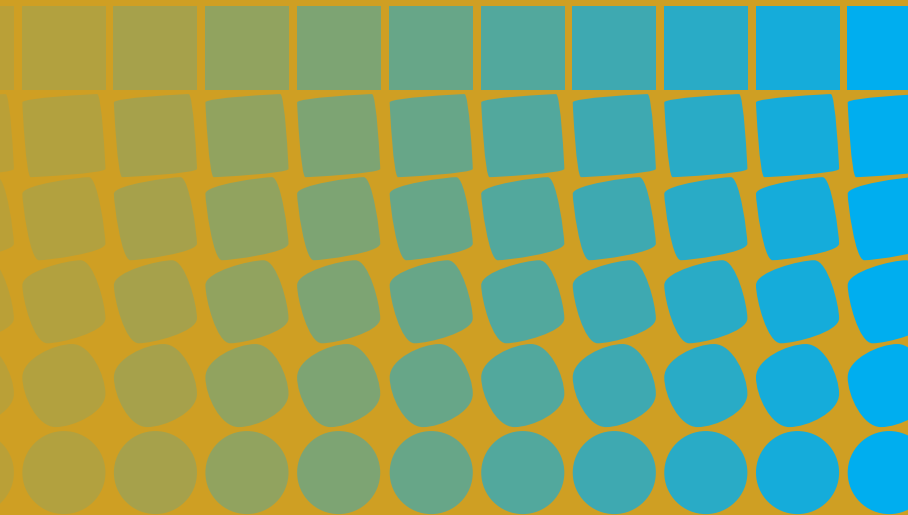


TRANSFORMATIEGIDS SOCIAAL DOMEIN

DE KANSEN VOOR 2017

Deel 1: Gemeentelijk bestuur



TRANSFORMATIEGIDS SOCIAAL DOMEIN

DE KANSEN VOOR 2017

Deel 1: Gemeentelijk bestuur

Sterkere mensen,
sterkere gemeenschappen,
toekomstbestendige zorg.

Rutte II

OVER TRANSFORMATIE

Transformatie is een diepgaand en duurzaam veranderingsproces; een fundamentele en structurele omzetting van denken en gedrag.

Transformatie van het sociaal domein betreft vooral de inhoudelijke vernieuwing, daar waar de transitie vooral de structuurwijziging betrof.

Het transformatieproces is gericht op het realiseren van de beoogde inhoudelijke effecten van de stelselwijziging:

Het verlangen om zelf regie te voeren over het leven, langer zelfstandig thuis te wonen in een ondernemende buurt, in een samenleving waar iedereen naar vermogen mee kan doen.

Dat vraagt andere denkwijzen en gedrag van iedereen die betrokken is bij de transformatie: het gemeentelijk bestuur; de gemeentelijke organisatie; het wijkteam; de burger zelf; zijn/haar sociale netwerk; de ondernemende buurt; burgerondernemingen; sociale ondernemingen; zorgondernemingen en tot slot marktondernemingen.

In dit eerste deel van de Transformatiegids Sociaal Domein de kansen voor het gemeentelijk bestuur.



4 TRANSFORMATIE WETTEN

- 1** Transformatie start vanuit een **gedeeld verlangen**.
Dat gaat veel verder dan een visiedocument.
Het gaat over waarden en eigenaarschap.
- 2** Transformatie vraagt **ander denken en gedrag**.
Dat is iets fundamenteel anders dan het aanpassen van systemen.
Het gaat over mensen en hun mindset.
- 3** Transformeren is een **ontdekkingsreis** naar een nieuwe werkelijkheid.
Een stappenplan maken werkt niet.
Het gaat over overgave, lef en leren.
- 4** Transformeren kan alleen in **co-creatie**.
Burgers, ondernemingen en overheid werken vanuit gelijkheid samen.
Het gaat over kwetsbaarheid en vertrouwen.



DE 6 KANSEN VOOR HET GEMEENTELIJK BESTUUR

College van B&W en Gemeenteraad

- 1 Hoe vinden we balans tussen verantwoordelijkheid en ruimte?
- 2 Hoe verbinden we interne effectiviteit met externe legitimiteit?
- 3 Hoe gaan we om met risico's?
- 4 Hoe gaan we om met verschillen die ontstaan?
- 5 Hoe stimuleren we innovatie?
- 6 Hoe leren we maximaal van en met andere gemeenten?

Hoe vinden we balans tussen verantwoordelijkheid en ruimte?

KANS Verantwoordelijkheid delen

In de netwerksamenleving van vandaag staat de overheid niet meer per sé aan het roer. Ook marktpartijen, non-profit organisaties en gemeenschappen spelen een rol in de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. In die netwerken draait het om wat je kunt toevoegen, niet wat je bevoegdheden zijn. Niet de gemeente bepaalt, maar de gemeenschap bepaalt. De decentralisaties hebben plaatsgevonden met grote beleidsvrijheid. Het is aan u om uw nieuwe taken passend bij uw gemeente en inwoners vorm en inhoud te geven. Maar dus niet aan u alleen. Centrale vraag is hoe u op basis van vertrouwen én verantwoordelijkheid met elkaar de middelen zo goed mogelijk wilt inzetten en welke effecten u daarvan wilt zien. Het beantwoorden van deze vraag hoort een coproducerend proces te zijn met alle stakeholders.

STAP 1 Betekenis geven aan nieuw opdrachtgeverschap

Dat vraagt ander opdrachtgeverschap van de gemeente. Het is belangrijk dat alle geledingen van de gemeente (bestuur, beleid en uitvoering) doordrongen zijn van dit nieuwe paradigma en de betekenis hiervan voor ieders dagelijks doen en - vooral ook - laten. Een mogelijke eerste stap is een (interne) conferentie organiseren om hierover in gesprek te gaan. Nodig een aantal onafhankelijke friskijkers uit om uzelf scherp te houden. Resultaat is dat u een gedeeld beeld heeft van uw nieuwe verantwoordelijkheid, de ruimte die daarin zit en het nieuwe opdrachtgeverschap in netwerkrelaties met andere partijen.



Hoe verbinden we interne effectiviteit met externe legitimiteit?

KANS Herijken van legitimiteit

Legitimiteit vormt de toetssteen waaraan het overheids-handelen wordt getoetst. Deze toetssteen is veelzijdig: het gaat om democratische- (draagvlak), juridische- (regels) en output legitimiteit (resultaat).

In het kader van de transformatie is de gemeente op zoek naar wezenlijk andere resultaten dan voorheen. En zoals Einstein zegt: dan moet je het ook wezenlijk anders aanpakken. Dat kan betekenen dat als de output-legitimatie van bijvoorbeeld een initiatief hoog is, de gemeente kan – of moet – besluiten financiering, regels en protocollen aan te passen. Voor legitimiteit van (overheids)handelen in het kader van de transformatie is het belangrijk om op een nieuwe manier publieke waarde te bepalen.

STAP 1 Vaste systemen vloeibaar maken

Is de publieke waarde groot, dan moet er een weg kunnen worden gevonden om dit handelen legitiem te maken. Dat kan door binnen de regels de rek te zoeken. Of door regels ‘simpelweg’ aan te passen. Dat kan bijna altijd. Vaak komt het dan ook aan op bestuurlijk lef. Een eerste stap kan zijn om bestaande financiering, regels en protocollen kritisch tegen het licht van publieke waardetoevoeging te houden. Om transformatie te laten slagen, is bijvoorbeeld een Algemene Subsidieverordening vaak beklemmend. Nieuwe financieringsvormen zoals maatschappelijk aanbesteden, bieden meer ruimte om de gewenste resultaten te behalen. Onderzoek alle mogelijkheden, en kies voor de meest vloeibare vorm. Dit biedt ruimte en flexibiliteit.



Hoe gaan we om met risico's?

KANS Risico's benutten als kans op succes

Risicomanagement leidt helaas vaak tot een systeem van georganiseerde onverantwoordelijkheid. Van belang is dat u het zogenaamde voorzorgsprincipe laat varen: wanneer er een vermoeden bestaat dat iets een risico met zich mee kan brengen, hoeft niet langer worden bewezen dat dit risico kan worden uitgesloten. Want deze omgekeerde bewijslast roept vooral ongewenst indekgedrag en afschuifgedrag op. Voor u als bestuur is het zaak te sturen op patronen in plaats van incidenten, de oplossing te zoeken in mensen in plaats van systemen en bovenal het leren centraal stellen als er iets onverwacht of ongewenst gebeurt.

STAP 1

Reflecteer als bestuur op de manier waarop u over risico's en het managen daarvan denkt. U kunt hiervoor de volgende vragen gebruiken: Welke risico's zien we in het sociaal domein? Hoe erg is het dat een risico optreedt? Wanneer is er sprake van een risico en wanneer van gevaar? Wat doen we als een risico optreedt, welk antwoord hebben we dan? Hoe weten we of het een incident of een patroon is? Hoe kunnen we ons oordeel uitstellen en niet meteen zoeken naar een schuldige? Hoe houden we elkaar scherp en voorkomen we dat we in een beheersingsreflex schiet als het lastig of spannend wordt? Hoe kunnen we hiervan leren?



Hoe gaan we om met verschillen?

KANS Verschillen benutten

Het is allereerst belangrijk gelijkheid niet te verwarren met gelijkwaardigheid. Geen twee mensen zijn precies hetzelfde op hetzelfde moment. Dat mensen gelijkwaardig zijn betekent dat mensen van 'gelijke waarde' zijn. Die waarde verandert niet per moment. In het sociaal domein gaat het erom de vraag van de inwoner werkelijk centraal te zetten. Dé inwoner bestaat alleen niet. Inwoners zijn niet gelijk. Ze hebben verschillende vragen – ieder in hun eigen context – dus zijn verschillende oplossingen logisch en legitiem. Variëteit hoort bij maatwerk.

STAP 1 Debat over maatwerk en gelijkheid

Debatteer als college met uw gemeenteraad naar aanleiding van de stelling: "Elke inwoner of elke wijk heeft recht op dezelfde voorzieningen." De centrale vraag aan u als bestuur is of u durft te differentiëren. Als uw antwoord ja is, waaruit blijkt dat dan? Als dat nog niet het geval is, waarom niet? En wat moet er gebeuren wilt u dat wel aandurven? Het is daarbij ook belangrijk vraagstukken van inwoners niet plat te slaan, maar de meervoudigheid ervan te erkennen. Er is geen inwoner bij gebaat dat u hem of haar in een hokje plaatst. Bedenk of en hoe maatwerk en gelijkheid samen kunnen gaan. Vraagt de burger om maatwerk of om gelijkheid? Hoe zou het zijn als u deze vraag aan uw inwoners voorlegt? Dat zou eenvoudig kunnen via een poll op uw website en/of in uw lokale nieuwsblad.



Hoe stimuleren we innovatie?

KANS Ruimte bieden voor dat wat wil ontstaan

Bestuurlijk lef toont u door regelmatig uit uw comfortzone te stappen en de uitdaging aan te gaan, daarbij uw eigen overtuigingen tegen het licht houdend. Het is belangrijk om uw controledrang (en die van uw omgeving) te beheersen en ruimte en vertrouwen te geven. Innovatie krijgt namelijk alleen kans, als u niet alles wilt sturen en van tevoren wilt weten en plannen. Innovatie heeft naast een sterk geloof, vooral tijd nodig, zowel capaciteit als tijd van leven. Let daarbij op dat u de waarde van innovatie niet overschat. Het is geen heilige graal. Het 'gewone' verdient ook uw aandacht.

STAP 1 Weloverwogen prikkels plaatsen

Klein is het nieuwe groot. Maak ruimte voor kleine experimenten. Stimuleer deze bijvoorbeeld met een modern innovatiefonds. Geen pot geld met veel bureaucratisch gedoe. Maar een moderne ruilhandel met een virtuele valuta (Bijvoorbeeld een 'Uuro' of een 'I-coin'). U heeft de prikkels in handen, dus kunt u ze meteen op de juiste plek zetten. Let ook op dat de vorm die u kiest u meteen helpt in uw nieuwe rol te acteren, blijf bij uw leest en wil niet alles beïnvloeden. Innovatie gaat over inwoners, dus gaan inwoners ook over de innovatie, toch? Durft u de beoordeling van initiatieven dus ook aan hen over te laten?



Hoe leren we maximaal van en met andere gemeenten?

KANS Transformeren is leren

Je zou kunnen stellen dat een gemeente het aan haar inwoners verplicht is om optimaal te leren van wat wel en niet werkt in andere gemeenten. Dat voorkomt ongewenste effecten voor inwoners en drukt de uitvoeringskosten. Daarbij leven de meeste inwoners niet alleen binnen de grenzen van de eigen gemeente. Natuurlijk verschillen lokale situaties, maar er is ook veel hetzelfde. Samenwerken en leren (bijvoorbeeld in de regio) vraagt in eerste instantie om gelijkwaardigheid. Leren vraagt ook om vertrouwen en kwetsbaarheid, om het leren stellen van de goede vragen in plaats van intelligente antwoorden te geven. De hamvraag is niet of u wilt leren, maar of u het zich kunt veroorloven dit niet te willen?

STAP 1 Stil staan bij zelf- en sociaal bewustzijn

Leren is bewustzijn vergroten, ontwikkeling doormaken. Het gaat over de vraag in hoeverre u als gemeente verschil maakt voor uw inwoners. Het gaat over vakbewustzijn en omgevingsbewustzijn: deugt het en doet het deugd? En het gaat over zelfbewustzijn en sociaal bewustzijn (hoe werk ik samen met anderen). Leren vraagt om reflectie: vooruitgang door stil te staan. Voor u concrete samenwerkingsplannen met andere gemeenten maakt (en zich in het wat en hoe stort) zou een eerste stap kunnen zijn om even stil te staan. Stilstaan bij de vraag waarom u samenwerkt; wat is uw gedeelde verlangen? En dan: hoe kunt u als samenwerkingspartners uw zelf- en sociaal bewustzijn vergroten? U komt verder door stil te staan.



ONZE INSPIRATIE

Ambtelijk vakmanschap 3.0:

Zoektocht naar het handwerk van
de overheidsmanager

Essay Paul 't hart, 2014

De wakkere stad

De regels en de rek

7 Zebra's, 2015

New Public Governance: op zoek naar
nieuwe vormen van organiseren en
verantwoorden

Annemarie van Dalen in Kwaliteit in Zorg, 2015

Terugtrekken is het nieuwe vooruitzien

Maatschappelijke veerkracht
in het publieke domein

Raad voor de maatschappelijke ontwikkeling, 2013





Voor reacties en/of vragen:

Bureau HHM

T (053) 433 05 48

info@hbm.nl

www.hbm.nl

December 2016