

Veranderingen in het sociaal domein: groot denken en klein doen¹

Elke dag valt er wel wat te lezen of horen over de decentralisaties in het sociaal domein. Als gevolg van het bestuursakkoord, vele commissies en een lobby van gemeenten wordt de gemeente dé overheid voor sociale en economische participatie. Hoewel gemeenten deze rol graag vervullen, zijn zij ongerust over de invoering van de WWnV of de decentralisatie van de Jeugdzorg en AWBZ. Zeker nu er nog veel onduidelijk is over de timing, de te decentraliseren onderdelen en de hoogte van de efficiëntiekorting.

Groot denken

De complexiteit van de ontwikkelingen en de impact van de bezuinigingen zijn groot en maken de verandering ingewikkeld. Toch twijfel ik of die kwalificaties gemeenten verder helpen. Is het effectief om alle ontwikkelingen als even groot en complex te benaderen? Creëren deze woorden urgentie om te veranderen of zorgen ze voor onmacht? Dat laatste zou jammer zijn. Want het is mogelijk om 'groot te denken' en 'klein te doen'.

Klein doen

De reden dat ik denk dat het mogelijk is om ook 'klein te doen' is omdat er ook dingen hetzelfde blijven. Gemeenten zijn nu al verantwoordelijk voor een belangrijk deel van het werk in het sociaal domein. En het beoogd effect van dit werk verandert niet: meedoen (en bij voorkeur werken) naar vermogen blijft het motto. Zo moet de komst van de dagbegeleiding en –besteding ervoor zorgen dat mensen met een beperking meer en beter meedoen. Vergroot de decentralisatie Jeugdzorg de middelen om niet alleen op papier regie te voeren, maar ook in de praktijk betere en snellere jeugdzorg te organiseren. En moet de WWnV ervoor zorgen dat niet de financieringsstroom maar de interventie bepalend is voor de aanpak om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Het beoogd effect blijft dus gelijk, terwijl de werkwijze (ingrijpend) verandert.

Ontrafelen complexiteit

Dit wetende, denk ik dat het verstandig is om het kluwen uit elkaar te trekken. Het helpt om gericht na te denken over de aanpak en wie hiervoor nodig is. Dit kan bijvoorbeeld door onderscheid te maken tussen drie verschillende soorten verandering:

- Veranderingen van A naar A+ (eerste orde): gericht op eenduidige problemen die eenvoudig oplosbaar zijn. De situatie is stabiel en voorspelbaar en veranderingen hebben weinig impact op medewerkers (bijvoorbeeld het opstellen van nieuwe verordeningen).
- Veranderingen van A naar B (tweede orde): gericht op inhoud én gedrag. Veranderingen raken zowel cultuur, structuur, individuen en normen en waarden van organisaties (bijvoorbeeld de transitie van de sociale werkvoorziening).
- Veranderingen van A naar Y (derde orde): gericht op vernieuwing. De situatie is onduidelijk en onzeker. De veranderingen vragen een fundamenteel andere werkwijze: bestaande patronen, structuren en gedrag moeten worden doorbroken (bijvoorbeeld het herzien van de sociale visie en het herverdelen van taken en verantwoordelijkheden van ketenpartners).

Start nu

Hoe helpt dit onderscheid managers die vandaag starten met het realiseren van de 'grootste transitie van het sociaal domein' tot nu toe? Zij staan tenslotte aan de lat

¹ Deze column verscheen op 2 november op de [website van Sociaal Totaal](#).



HIEMSTRA & DE VRIES

om ondanks de onzekerheid en onbekendheid de lijnen uit te zetten. Zij moeten nadenken over het beeld van de 'gewenste situatie' en wat nodig is om dit te bereiken. Het onderscheid maakt het mogelijk om te bepalen welke veranderingen klein en behapbaar (te maken) zijn en deze direct uit te zetten bij goede projectleiders. Doordat dit 'geregeld is' krijgen managers tijd en ruimte om in samenwerking met in- en vooral externe sleutelfiguren te werken aan vernieuwing. Iets waar zij de komende tijd ook alle tijd en ruimte voor nodig hebben.