



## Maatschappelijk ondernemen in het sociale domein

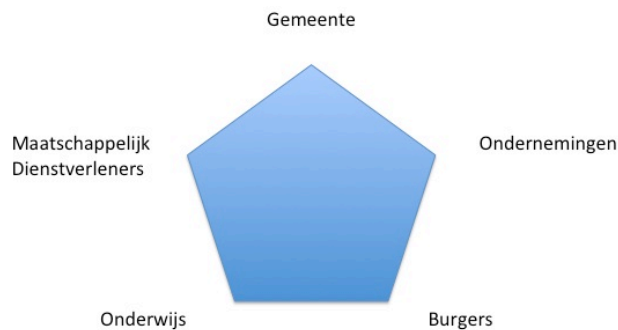
### Inleiding

Er verandert veel in het sociale domein. Hieraan zijn debet de overheveling van de jeugdzorg en onderdelen van de AWBZ (“via de WMO”) naar de gemeente en de invoering van de Participatiewet en de wet Passend Onderwijs. Deze veranderingen brengen voor gemeenten omvangrijke nieuwe taken en bevoegdheden met zich mee. Zij staan voor de uitdaging er voor zorg te dragen dat er een stevig fundament in het sociale domein ontstaat. Ook schoolbesturen krijgen te maken met een zwaardere en meer centrale opdracht. Van de lokale organisaties in de domeinen welzijn, jeugdhulp, arbeid en gezondheidszorg vraagt het nieuwe business modellen, een herschikking in nieuwe onderlinge verhoudingen (niet in de laatste plaats met de gemeente), innovatief aanbod en de ontwikkeling en adoptie van nieuwe werkwijzen, gebaseerd op nieuwe uitgangspunten. Dat alles deels geregisseerd en gefinancierd door de gemeente en ten dele onder de regie van het onderwijs. Daarnaast is, meer dan in het verleden, sprake van lokaal en regionaal verbonden en van elkaar afhankelijke partijen: samenwerking is de spil van de ambitie om de situatie van deze burger, leerling, cliënt, patiënt, of ... te versterken. Niemand kan het alleen! Leidende principes zijn voor alle betrokkenen:

- één burger, één gezin, één kind, één plan, één hulpverlener;
- eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht burger en zijn/haar netwerk;
- participatie en ondersteuning vinden, zoveel mogelijk, dicht bij huis plaats;
- méér doen met minder.

### De hoofdrolspelers

In deze transformaties spelen op gemeentelijk niveau vijf partijen een rol: de gemeenten<sup>i</sup>, het onderwijs (schoolbesturen en samenwerkingsverbanden passend onderwijs), maatschappelijk dienstverleners<sup>ii</sup>, ondernemingen<sup>iii</sup> en (collectieven van) burgers.



Figuur 1. Vijf partners

Deze partijen nemen elk een eigen positie in het sociale domein in, met bijbehorende rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Waarbij voor de posities van gemeente en onderwijs kenmerkend is dat deze nieuwe middelen en bevoegdheden krijgen, gekoppeld aan forse en (deels) nieuwe opdrachten. Hierdoor veranderen de relaties met de overige lokale partners.



## De uitdaging van de maatschappelijk ondernemer

### Vitale verbindingen

De belangrijkste uitdaging van de maatschappelijk ondernemers<sup>iv</sup> in het sociale domein, is *het creëren van vitale verbindingen door het realiseren van effectieve oplossingen met een concrete toegevoegde waarde*. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de belangrijkste ambitie in het sociale domein: bewerkstelligen dat iedere burger mee doet. Of het nu gaat om wonen, het voeren van een huishouden, ontmoeten, werken, opgroeien, rondkomen, leren of zorgen. Participatie wordt gestimuleerd vanuit de eigen kracht en eigen regie van burgers en hun sociale netwerk. Daar waar de eigen kracht en regie ontoereikend zijn, gaat het er om deze te versterken met een integrale aanpak van de samenwerkende partners in het sociale domein.

Met 'effectieve oplossingen' wordt bedoeld op de gewenste resultaten in het sociale domein bij een goede realisatie van de maatschappelijke functie(s) van de desbetreffende maatschappelijk dienstverlener(s). Altijd gaat het hier om het bewerkstelligen van volwaardige participatie van burgers. Het begrip 'toegevoegde waarde' heeft betrekking op het gezichtspunt van de verschillende betrokken partijen (gemeente, onderwijs, ondernemingen, burgers en maatschappelijk dienstverleners) en de door hen gezochte voordelen. In dit laatste geval ligt de nadruk op datgene wat er voor nodig is om partijen zo ver te krijgen dat zij 'ja' zeggen tegen samenwerking, instemmen met een interventie, bereid zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen, enzovoorts.

Effectieve voordelen en toegevoegde waarde roepen het beeld op van de Januskop van de maatschappelijk ondernemer, kijkend naar zowel de belangen van het sociaal domein als de belangen van alle stakeholders. Soms komen deze overeen, maar zeker niet altijd.

Een voorbeeld uit het onderwijsveld: Een thuiszittende leerling wordt ondanks de zeer actieve inzet van Leerplicht en de betrokkenheid van een bemiddelaar, niet meer geaccepteerd door de school waar hij is ingeschreven. Vanuit het streven naar passend onderwijs is het gewenste resultaat dat dit kind weer in de schoolbanken komt (effectieve oplossing). Daarnaast spelen echter allerlei andere afwegingen een rol. Bijvoorbeeld: 'deze leerling brengt onrust in de klas', 'enkele leraren willen niets meer te maken hebben met deze leerling', of 'ons budget staat onder druk, hoe betalen we de noodzakelijke extra ondersteuning?'. Dezelfde school heeft te kampen met afnemende inschrijvingen en een minder goede naam en faam. Deze school meekrijgen betekent een weg vinden in deze afwegingen. Van toegevoegde waarde is sprake wanneer het lukt om deze school op de een of andere manier te helpen. Mogelijk met het voorkomen van onrust in de klas, het bewegen van leraren om toch weer met deze leerling in zee te gaan, of het vinden van de benodigde aanvullende financiering. Maar wellicht ook ten aanzien van de problemen rondom de inschrijvingen en het imago. Waarbij deze hulp kan variëren van het verlenen van bijstand met 'raad en daad', het bieden van een concrete mogelijkheid om het imago te verbeteren, tot en met het bieden van een luisterend oor en het (h)erkennen van deze problemen.

*Alleen die maatschappelijk dienstverleners kunnen succesvol zijn die er in slagen vanuit een goed business model een (h)erkend participant van het lokale netwerk te worden en die de gevraagde toegevoegde waarde en effectieve oplossingen bieden.*

### Wat vraagt dit van maatschappelijk ondernemers?

In de eerste plaats ontwikkelen maatschappelijk ondernemers een visie op (hun positie in) het sociale domein. Kort gezegd betekent dit dat zij drie vragen beantwoorden:

- Waarom zijn wij nodig?
- Wat doen wij?
- Hoe doen wij dat?

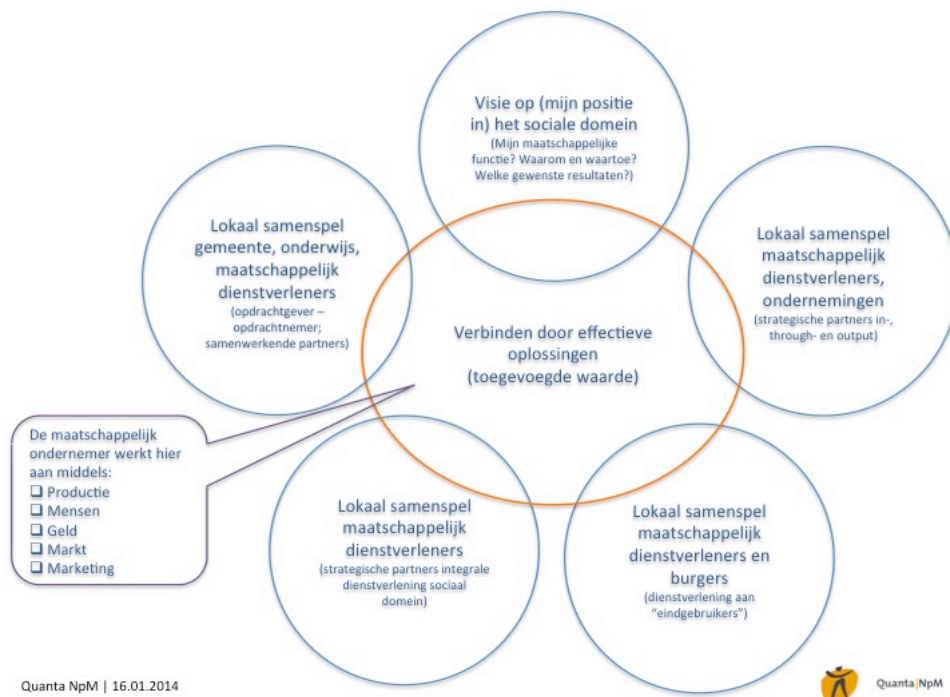


Met het oog op de participatie van burgers

De veranderingen in het sociale domein maken dat maatschappelijk ondernemers deze vragen opnieuw dienen te beantwoorden, rekening houdend met – bijvoorbeeld – de al genoemde leidende principes.



Vanuit de ontwikkelde visie krijgt het lokale samenspel met de verschillende partijen vorm. Dat is de tweede belangrijke pijler van maatschappelijk ondernemerschap. Niemand kan het immers alleen! In het lokale samenspel kunnen vier clusters van relaties worden onderscheiden, die elk om een eigen uitwerking vragen.



Figuur 2. De uitdagingen van de maatschappelijk ondernemer

1. De relaties van gemeente, onderwijs en maatschappelijk dienstverleners. Deze relaties omvatten de perspectieven van:
  - Beleidsbepaler en beleidsuitvoerder;
  - Regisseur en geregisseerde;
  - Opdrachtgever en opdrachtnemer;
  - Inkoper en verkoper;
  - Ondersteuner en ondersteunde;
  - Gelijkwaardige (keten)partners in een integrale aanpak.
2. De onderlinge relaties van de maatschappelijk dienstverleners in de onderscheiden domeinen. Zowel binnen domeinen als domein overstijgend. Deze relaties omvatten de perspectieven van:
  - Partners in een integrale aanpak;
  - (Mogelijke) concurrenten.
3. De onderlinge relaties van de maatschappelijk dienstverleners met individuele burgers en groepen van burgers, in hun rollen als leerling, ouder, patiënt, cliënt, bewoner, mantelzorger, vrijwilliger, enzovoorts. Deze relaties omvatten de perspectieven van:
  - Partners in een integrale aanpak;
  - Dienstverlener en klant (genuanceerd);
  - Inkoper en verkoper (genuanceerd).

Genuanceerd want wet- en regelgeving, alsmede de maatschappelijke functie en de eigenstandige verantwoordelijkheid van maatschappelijk dienstverleners begrenzen de speelruimte binnen beide perspectieven. Dit stelt grenzen aan de mate van klantgerichtheid en aan de onderhandelruimte van inkoper en verkoper.



4. De onderlinge relaties van maatschappelijk dienstverleners en overige (commerciële) ondernemingen. Deze relaties omvatten de perspectieven van:
  - Partners in een integrale aanpak;
  - Opdrachtgever en opdrachtnemer;
  - Sponsor en gesponsorde;
  - Werkgever en werknemer;
  - Stageplaats en stagiaire;
  - (Mogelijke) concurrentie.

Vanuit een duidelijk 'wat', 'hoe' en 'waarom' geeft iedere maatschappelijk dienstverlener vorm aan het lokale samenspel, oftewel de samenwerking, met de onderscheiden partijen. Om daadwerkelijk tot vitale verbindingen te komen met de gewenste resultaten in het sociale domein (effectieve oplossingen), is het nodig dat maatschappelijk dienstverleners toegevoegde waarde bieden aan alle betrokkenen. Om dit te bereiken voeren zij beleid op de vijf ondernemingsgebieden: productie, mensen, geld, markt en marketing. Dit is de derde pijler van maatschappelijk ondernemerschap.

Productie:	Welke diensten bieden wij aan en hoe komen deze tot stand?
Mensen:	Wat is het gewenste 'kennen, kunnen en willen' van ons team? Hoe werken wij voortdurend aan versterking hiervan?
Geld:	Welk budget is nodig voor een goede bedrijfsvoering? Hoe komen we aan dit budget?
Markt:	Welke externe feiten en ontwikkelingen doen er voor ons toe? Wat wordt er van ons gevraagd?
Marketing:	Hoe bewegen wij onze doelgroepen en (potentiële) partners, tot acceptatie, participatie, samenwerking, gebruik, steun voor onze visie, enzovoorts?

Dit beleid wordt uitgewerkt in het business model van de organisatie. Er zijn volop handreikingen die maatschappelijk dienstverleners kunnen benutten om van het 'waarom' te komen tot concreet beleid en een concrete werkagenda ten aanzien van de onderscheiden ondernemingsgebieden en doelgroepen.

## Brandende vragen

In de zomer van 2014 is het 'wat' en 'waarom' van de transformaties al uitvoerig beschreven. In de eerste plaats door de Rijksoverheid ter voorbereiding en uitwerking van wetgeving. Tal van gemeenten, maatschappelijke dienstverleners in het sociale domein en de samenwerkingsverbanden en bestuurders in het onderwijs, beschreven inmiddels 'wat' zij voor ogen hebben en 'wat' de door de Rijksoverheid aangereikte uitgangspunten betekenen voor de eigen gemeente, organisatie, of regio.

Dit alles in het besef dat het 'wat' op het niveau van wet- en regelgeving nog niet volledig is uitgewerkt. De verwachting is dat de partners in het sociale domein nog gedurende meerdere jaren te maken hebben met een situatie waarin al werkende aan de gewenste veranderingen, geleidelijk duidelijk wordt wat deze precies behelzen (beleidsmatig en financieel) en welke gevolgen deze hebben op lokaal en regionaal niveau. Turbulentie en onzekerheid is wat gemeenten, maatschappelijke dienstverleners, het onderwijs, de betrokken ondernemingen en, niet in de laatste plaats, de (collectieven van) burgers, de komende jaren staat te wachten. Er zijn in 2014 en 2015 enkele brandende vragen "heel dicht bij huis" die menig maatschappelijk ondernemer bezig (gaan) houden.

1. Wat is mijn (onze) positie in alle veranderingen en wat betekent dat voor mij (ons)?  
Deze vraag betreft in de eerste plaats de rol van de organisatie zoals volgend uit wet- en regelgeving. Waar staan wij in relatie tot het sociaal domein in het post-transitietijdperk? Daarnaast gaat het hier om de vraag naar de noodzakelijke condities en de mate waarin deze aanwezig zijn. Van het 'kennen, kunnen en willen' van management en medewerkers tot en met materiële en financiële voorwaarden. En wat betekent dit dan voor bestuur en beleid, management en uitvoering?
2. Wat doe(n) ik(wij) het komende jaar en hoe doe(n) ik(wij) dat dan?  
Vooruitblikkend ogen de transitie indrukwekkend massief en overweldigend. Daarnaast brengen zij veel onzekerheid met zich mee. Het beleid is nog niet uitgekristalliseerd en de praktische implicaties zijn maar in zeer beperkte mate te overzien. Dit geldt in de eerste plaats voor de gemeenten waar alle transitie



samenkomen, maar zeker ook voor de andere betrokkenen. En dan is de allereerste vraag, 'waar te beginnen?'. Wat doet er "vanaf morgen" het allermeeeste toe? Om te voorkomen dat de massiviteit van de transities en de onzekerheid die hiermee gepaard gaat, tot verlamming leiden, is een concrete werkagenda voor de relatief korte termijn een noodzaak.

3. Wie zijn mijn (onze) partners en hoe krijg(en) ik(wij) ze mee?

Omdat niemand het alleen kan, staat iedereen voor de opgave om nieuwe relaties te creëren en bestaande relaties in ere te houden of te versterken. En wat is er dan voor nodig om anderen te overtuigen van de noodzaak tot gezamenlijk optreden? Deze vraag betreft zowel de eigen organisatie en eigen collega's, als alle externe partijen.

## Leestips

In 'Onderneem met zin!' (2010, Uitgeverij SWP, ISBN 9789088501968) ga ik dieper in op maatschappelijk ondernemerschap van non-profitorganisaties. Het boek 'Iedereen aan boord!' (2014, Uitgeverij SWP, ISBN 9789088505126) beschrijft gedetailleerd een aanpak van de menselijke dynamiek die de transities eigen is. Weliswaar toegespitst op passend onderwijs, maar zeker vertaalbaar naar de andere transities.

03.07.2014 | Jos van der Horst | Quanta NpM B.V.

---

<sup>i</sup> Zowel individueel als gezamenlijk opererend in een regionaal samenwerkingsverband.

<sup>ii</sup> Onder deze verzamelnaam worden geschaard alle organisaties die in de betrokken domeinen een maatschappelijke functie vervullen. Van zorginstellingen tot en met welzijnsorganisaties en de jeugdhulpverlening. Onderwijsinstellingen zijn ook maatschappelijk dienstverleners, maar krijgen in de wet passend onderwijs een zelfstandige opdracht. Om deze reden worden zij naast de gemeenten afzonderlijk vermeld.

<sup>iii</sup> Vanuit onder meer de optiek van werk en stageplaatsen.

<sup>iv</sup> Zie voor een definitie 'Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand. Een handleiding voor non-profitorganisaties'. Hier wordt volstaan met de opmerking dat geen enkele organisatie of burger als vanzelfsprekend gezien kan worden als maatschappelijk ondernemer. Maatschappelijk dienstverleners, gemeenten, onderwijspartijen, (collectieven van) burgers en ondernemingen *kunnen* maatschappelijk ondernemers zijn. Of zij dat ook daadwerkelijk zijn blijkt uit hun ambities en de uitwerking daarvan in het dagelijkse 'doen en laten'.