

Betekenisvol besparen in het sociaal domein: vijf praktijkprincipes voorbij 'plat' bezuinigen

'Gemeenten snoeien om zorg te betalen' (Volkskrant 3 mei), 'Een op drie gemeenten komt geld tekort voor jeugdzorg' (Trouw 24 april) en 'Zoektocht naar oorzaken tekorten sociaal domein' (Binnenlands Bestuur 25 maart). Het is actueel en urgent: veel gemeenten kampen met structurele disbalans op hun begroting. Die is op veel plekken vooral te herleiden naar oplopende tekorten in het sociaal domein in het algemeen en de jeugdhulp in het bijzonder. Afgelopen jaren kon men dit nog opvangen met een eenmalige greep uit de algemene reserves en er was natuurlijk de zogenaamde 'stropenpot' van de VNG. Inmiddels komen ambtelijke organisaties en wethouders hier niet meer mee weg. Eenmalige oplossingen als lapmiddel voor tekorten, excuses zoeken in de 'recent' doorgevoerde decentralisaties en hopen op snelle veranderingen die leiden tot meer geld? Dat is niet constructief en heeft geen zin: we leven echt in een nieuwe werkelijkheid.

In die nieuwe werkelijkheid in het sociaal domein zien we grofweg twee ambities:

- Komen tot structureel evenwicht op de begroting
- De idealen van de transformatie (eindelijk) realiseren (kind centraal, minder bureaucratie etc.)

In de praktijk valt op dat men deze twee ambities in het sociaal domein vaak los van elkaar oppakt. Projecten om te transformeren worden opgestart maar lijken los te zingen van de financiële werkelijkheid. In februari komt er halsoverkop een 'platte' bezuinigingsronde om de begroting rond de zomer sluitend te krijgen. Een jaar later is de financiële problematiek hierdoor helaas minstens net zo prangend. Veel betrokkenen uit het sociaal domein zullen zo'n situatie herkennen.

Hoe verder?

De sleutel lijkt in de praktijk te liggen in het echt verbinden van de inhoudelijke belangen van het sociaal domein aan de financiële context van gemeenten. Hoe dit er in de praktijk uit ziet en welke aanpak succesvol is, verschilt per gemeente. Wel herkennen we overkoepelend de volgende vijf principes voor betekenisvol besparen die we graag met je delen.

- Verbind mensen, projecten en belangen
- Heb, ook in de toegang en uitvoering, blijvend aandacht voor financiën
- Weet waar je naartoe wilt
- Check de congruentie van sturing en verantwoording met beleidsmatige en bestuurlijke waarden
- Toon lef en leiderschap

Betekenisvol besparen in het sociaal domein: vijf praktijkprincipes voorbij 'plat' bezuinigen

Verbind mensen, projecten en belangen

We zijn in het sociaal domein geneigd om verschillende projecten in de ambtelijke organisatie uit te zetten die in essentie over hetzelfde gaan. Inkoop, transformatie, bezuinigen, etc. allemaal projecten die elkaar raken en door ze 'los' van elkaar te organiseren, tegengestelde bewegingen in gang kunnen zetten. Wie combinaties maakt van domeinen (Jeugd, WMO, Participatie etc.) en expertises (uitvoering, beleid en financiën) en (aan)stuurt op één plan voor transformeren en besparen, vergroot de kans om inhoudelijke én financiële doelstellingen te realiseren.

Heb, ook in de toegang en uitvoering, blijvend aandacht voor financiën

Het valt op dat in het sociaal domein het bewustzijn voor financiën niet overal aanwezig is. Vaak zijn de collega's bij financiën en control financieel bewust van de tarieven in de jeugdhulp, de kosten van trajecten en andere financiële aspecten. Tegelijkertijd bepalen toegang en uitvoering daadwerkelijk de kosten en de beheersing van jeugdhulp. In uitvoering en toegang zou daarom meer aandacht moeten zijn voor tarieven en wat bepaalde trajecten kosten. Natuurlijk niet als dé bepalende factor wat voor hulp een inwoner nodig heeft maar wel als een van de factoren in de keuzes voor hulp en ondersteuning. Dan zie je eerder met elkaar waar tekorten ontstaan, nog voordat de collega's van financiën met nieuwe financiële overzichten komen en vragen hoe je op korte termijn wilt gaan bezuinigen.

Weet waar je naartoe wilt

Weersta de reflex om op voorhand alles te willen overzien, uit te rekenen, te bedenken en risico's weg te organiseren. De opgave in het sociaal domein vraagt om te beginnen en waar nodig onderweg plannen en ideeën bij te stellen. Dat betekent niet 'durf fouten te maken' maar liever 'durf te experimenteren en ideeën die slecht uitpakken bij te stellen en gaandeweg te leren'. Let wel, dit leidt niet via een perfect geplaveide, volledig voorspelbare route naar succes. Gaat het over besparingsmaatregelen? Accepteer dan dat besparingen kunnen mee- of tegenvallen. Zorg dan dat je de ruimte hebt om dat 'op tafel te leggen' als het tegenvalt maar benut die ruimte ook als het juist meevalt.

Betekenisvol besparen in het sociaal domein: vijf praktijkprincipes voorbij 'plat' bezuinigen

Check de congruentie van sturing en verantwoording met beleidsmatige en bestuurlijke waarden

In publieke organisaties zijn we gewend geraakt aan het sturen op cijfers. We hebben dashboards voor van alles en nog wat. De P&C-cyclus is doorspekt van cijfermatige KPI's die ons een bepaald gevoel van zekerheid geven. Dit strookt niet met de bestuurlijke en beleidsmatige uitgangspunten die steeds vaker waardegedreven zijn. Excelleren op de waarden is gedoemd te mislukken als het niet congruent is met de (instrumenten van) sturing en verantwoording. Daarom hebben we onze klassieke NPM-instrumenten aan te vullen (of voor een deel te vervangen) voor meer waardegedreven instrumenten die ons in staat stellen om de ontwikkeling op waarden te zien, daar op te sturen en daar ook verantwoording mee af te leggen (bijvoorbeeld in de gemeenteraad).

Toon lef en leiderschap

Als de oplossingen voor de financiële problematiek in het sociaal domein eenvoudig waren geweest, dan hadden we ze al lang met elkaar uitgevonden en ingevoerd. Er is moed nodig om een pad in te slaan waarin nog niet alles is ontdekt en waarbij de kans op falen net zo groot is als de kans op succes. Dit vraagt om het tonen van [lef en leiderschap](#), door succesvol stappen vooruit te zetten en anderen daar slim in mee te nemen.

Meer?

Bovenstaande herkenbaar als je naar jouw organisatie kijkt? Doorpraten over jouw praktijk? Benieuwd hoe wij kijken naar de ontwikkelingen in het sociaal domein? [Neem dan eens contact met ons op](#). Ook op [onze bijeenkomst](#) met vakgenoten op 27 juni komt bovenstaande aan de orde. Als directeur, manager of adviseur betrokken bij het sociaal domein en er graag bij zijn? [Dat kan, klik dan even hier om je aan te melden](#).