

## Het ondernemende in de wereld van directie en managers

De veranderingen in de politieke agenda, zoals de Wmo en de invoering van Centra voor Jeugd en Gezin/ Ouder en Kind, hebben tot gevolg dat voor de welzijnsstichting het gehele veld van welzijnswerk verandert: het primaat van welzijnsdiensten ligt niet meer volledig bij de welzijnsorganisatie. Partners om mee samen te werken worden concurrenten en de samenwerking wordt steeds vaker vertaald in een vorm van regie en uitvoering, waarbij de regiehouder niet meer altijd dezelfde is. De verhoudingen met partners, concurrenten en opdrachtgevers verschuiven voortdurend.

De omgeving verandert sterk naar een 'afrekencultuur', met steeds meer voorwaarden vooraf en verantwoording achteraf. Stond voorheen in het welzijn de hulpzoekende cliënt centraal, nu is de gemeente ook een 'klant' die tevreden moet worden gesteld. De gemeente wil als opdrachtgever verantwoording en wil controleren of wat ingekocht is ook is geleverd.

**De toenemende complexiteit van de geldstromen**, de voorwaarden die er aan gesteld worden, de relatie met subsidieverstrekkingen, de convenanten die afgesloten worden met samenwerkingspartners, de tijdelijkheid van klussen en bijbehorende subsidie, de resultaatgerichtheid, de aanbestedingen en de bezuinigingen, etc. gaan gepaard met een toenemende druk om het werk te **verantwoorden naar de opdrachtgevers**. Er worden veelal kwantitatieve targets gesteld, bijvoorbeeld het aantal uren dat ergens aan besteed moet worden of het aantal trajecten dat afgerond moet worden voor een bepaalde financiering.

De nadruk ligt bij **managers vooral op het binnenhalen van geld c.q. nieuwe 'klussen' en op behoud van het bestaande werk**. Voor professionals komen de meer inhoudelijke en inspirerende ambities en richtlijnen nauwelijks aan bod. Professionals verbazen zich ook over het feit dat zij door hun managers zo weinig worden geraadpleegd. Vanuit het perspectief van professionals is hun vakkennis en kennis van problemen en mogelijkheden voor cliënten nodig om goede, ambitieuze én uitvoerbare contracten met opdrachtgevers te kunnen sluiten. Professionals hebben geen zicht op de rol van de managers naar de opdrachtgevers en partners en vinden dat jammer. Ze verwachten van hun managers dat deze sterke onderhandelaars zijn, die zorgen voor goede voorwaarden voor het uitvoeren van hun taken, door realistische contracten af te sluiten over prestaties en daarmee hun medewerkers ook beschermen. En die medewerkers houvast bieden in de inhoudelijke keuzes die moeten worden gemaakt.

Professionals van de organisatie hebben geen directe opdracht om externe opdrachten binnen te halen. Dat is de taak van de managers. Professionals gaan hier verschillend mee om. Een deel is zich zeer bewust van de druk die op de organisatie en managers ligt om kwalitatief en kwantitatief goede resultaten te boeken en de contractafspraken na te komen. Zulke professionals proberen ook bij te dragen. Zij blijken soms wel degelijk een rol te hebben gespeeld door het tijdig naar voren schuiven van hun dienstverlening, waardoor de organisatie extra taken en gelden kon binnen halen. Al behoorde dat officieel niet tot hun takenpakket.

*Bron: IZW- rapportage over een van de deelnemende welzijnsinstellingen*

(behoort bij het boek 'Ondernemen in Welzijn', hoofdstuk 2.2, Sector Welzijn: Schuivende panelen, andere problemen, en bij hoofdstuk 5, Met werkvormen trainen in ondernemender gedrag, bij hoofdstuk 8, Praktijkgerichte onderzoeksopdrachten voor intern ondernemen (uitgeverij [www.Eburon.nl](http://www.Eburon.nl)))