

Partnerschap, samen verantwoordelijk?

Relaas van 2 diners pensant in april 2024

Samenvatting

Het Ketenbureau i-Sociaal Domein heeft in april 2024 twee diners pensant georganiseerd voor bestuurders en directies van gemeenten en zorgaanbieders, met als centraal thema: 'Partnerschap, samen verantwoordelijk?'.

De gesprekken tijdens de diners pensant benadrukten de complexiteit van partnerschap in het sociale domein. Het is duidelijk dat partnerschap meer is dan een modieus begrip; het vraagt om een cultuur van vertrouwen, duidelijke afspraken en een gedeelde verantwoordelijkheid. Voor de toekomst zal het Ketenbureau i-Sociaal Domein zich blijven inzetten om deze principes te ondersteunen en faciliteren, zodat partnerschap effectief kan bijdragen aan de maatschappelijke opgave.

Het relaas van deze bijeenkomsten geeft een genuanceerd beeld van de uitdagingen en mogelijkheden binnen partnerschap, met de hoop dat deze inzichten bijdragen aan betere samenwerking en zorgverlening in de praktijk.

De setting

Het Ketenbureau i-Sociaal Domein heeft in april 2024 twee diners pensant georganiseerd voor bestuurders en directies van gemeenten en zorgaanbieders, met als centraal thema: 'Partnerschap, samen verantwoordelijk?'.

In het Sociaal Domein is (strategisch) partnerschap een veelgebruikt begrip. In gesprekken en uit praktijkervaringen blijkt het echter ook tot verwarring te leiden bij de samenwerking. Dat is voor het Ketenbureau i-Sociaal Domein de aanleiding om met bestuurders een nadere verdieping te organiseren.

Onder leiding van dagvoorzitter Hans Oosterkamp gaven jurist en bestuurskundige Tim Robbe¹ en onderzoeker en publicist Marije van den Berg² hun mening over dit onderwerp, waarna de ongeveer 75 deelnemers aanhaakten op de discussie vanuit hun eigen praktijk.

U leest hier een weerslag van de besproken ideeën, dialogen én knelpunten. En daar kwam van alles voorbij, van definitiediscussies tot praktijkervaringen en van onderlinge afhankelijkheden tot prikkelende statements. Het werden boeiende gesprekken, zowel plenair, als aan de gesprekstafels.

Partnerschap als definitie?

Om met partnerschap zelf te beginnen, prikkelt Tim de discussie met de stelling dat strategische partnerschap eigenlijk 'retorisch afdekken' is van..., ja van wat eigenlijk? Wat wil je dan strategisch afdekken? En wat ben je dan van elkaar? En als het 'meer ruimte' betekent, ben je dan ook gelijkwaardiger? Terwijl de één uitvoert en de ander betaalt? Want 'goed abstraheren moet je leren' en dat betekent dus geen 'vaag gebabbel in de beleidsbubbel', aldus Marije. En zo kwam de stemming er al snel in.

¹ LinkedIn-profiel Tim Robbe; <https://www.linkedin.com/in/timrobbe/?originalSubdomain=nl>

² LinkedIn-profiel Marije van den Berg; <https://www.linkedin.com/in/marijevandenbergh/?originalSubdomain=nl>

Is partnerschap als woord niet “de vluchtheuvel om het er niet over te hoeven hebben?”

In een poging om partnerschap te duiden maken we initieel onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel partnerschap. Dat wordt al snel losgelaten. Partnerschap gaat over vrijwilligheid, over een duurzame relatie, over gelijkwaardigheid, over ingewikkeldheid oplossen, over er voor elkaar zijn om samen iets op te lossen. Dan komen we uit bij de maatschappelijke opgave, ons gemeenschappelijk doel

De mensen in de praktijk blijken de besluiten te nemen; over een client, over een behandelplan en over de inhoudelijke zorgverlening. En dan blijkt men daar helemaal geen keuze te (kunnen) maken op basis van partnerschap, of administratieve (on)duidelijkheid, maar besluit de professional op basis van vakmanschap en de behoefte van de klant.

En wie is dan verantwoordelijk bij partnerschap? En op welk niveau waarvoor? Want als iedereen verantwoordelijk is, dan is niemand verantwoordelijk. Met als uitdaging: *‘Alle gevallen gelijk behandelen en ongelijke gevallen ongelijk behandelen, naar de mate van hun ongelijkwaardigheid’*. Dankjewel Tim, voor deze mooie omschrijving. Om vervolgens de vraag te stellen: Is er wel een definitie nodig?

Waarmee we ook de andere kant op kunnen. Is partnerschap wel nodig? Voor welk probleem is partnerschap eigenlijk een oplossing? Hoe kan je nou partnerschap hebben als er een opdrachtgever / opdrachtnemer-relatie is? Als er een machtsverhouding is met geld en zeggenschap als leidraad? En kent het partnerschap dan nog enige vrijwilligheid, of wordt men uitgehuwelijkt?

In een soort van consensus blijkt partnerschap een houding te zijn. Partnerschap is NIET gelijkwaardigheid, maar een kwestie van onderling vertrouwen, een gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen. En daarmee kan je ook binnen de relatie opdrachtgever / opdrachtnemer wel degelijk partnerschap hebben; Het is een kwestie van op elkaar kunnen rekenen. Een kwestie van kijken waar je zelf invloed op hebt en daarop acteren. Ook in partnerschap is duidelijkheid nodig over wie welke rol heeft.

Daarmee kan Marijes vraag nog beter bekijken: Is partnerschap als woord niet *‘de vluchtheuvel om het er niet over te hoeven hebben?’*... En wat is dat ‘het’ dan? Tijd dus om partnerschap als begrip verder te verkennen. Wat zijn de voorwaarden voor succes? Waar zitten de moeilijkheden en wat zijn de risico’s en de knelpunten?

Partnerschap, voorwaarden voor succes?

De kernvraag is: Wat maakt dat partnerschap werkt? De antwoorden uit de praktijk daarop zijn divers, maar helpen bij ‘het’ concreet maken binnen het partnerschap. Welke elementen van partnerschap maken het verschil?

Je hebt aanjagers nodig (en weinig verloop van medewerkers). Net als bij gewone relaties helpt het als je veel tijd investeert in elkaar, niet over één nacht ijs gaat en vooral afspraken maakt hoe je ooit weer uit elkaar kunt gaan. Het begrip *‘herhaaldirecteur’* is genoemd, als een persoon die bij iedere nieuwe samenwerkingspartner opnieuw uitlegt wat de mores zijn en hoe men werkt op basis van partnerschap en niet sec op basis van het contract.

Werken in gelijkwaardigheid is ook een succesfactor. Waarbij je vanuit een gezamenlijk doel samenwerkt en echt nieuwsgierig bent naar elkaars ervaringen en knelpunten. Wat daarbij het meest helpt is om bij problemen de vraag te stellen: *‘Wat kan ik doen?’*

Partnerschap draait om samenwerking en vertrouwen op meerdere niveaus. Partijen kunnen elkaar prima op waarde niveau vinden, maar het draait om de samenwerking in de praktijk. Dat kan verschillend zijn; kil, afstandelijk, of juist in een vorm van partnerschap. En dat hoeft niet gelijkwaardig te zijn, het gaat erom hoe je met elkaar omgaat, elkaar ziet en respecteert in de eigen rol.

“Succesvol partnerschap berust op samenwerking, vertrouwen, en duidelijke communicatie.”

Daarmee hoef je ook niet voorbij te gaan aan de machtsrelatie. Er is immers gewoon een opdrachtgever en een opdrachtnemer en er is geld mee gemoeid. Ook in een samenwerkingsverband van aanbieders is onderling eenduidig opdrachtgeverschap nodig. In beide gevallen moeten er keuzes gemaakt worden bij gebrek aan voldoende middelen (mens en geld), ten opzichte van de doelen die je nastreeft. Daarin kunnen de machtsverhoudingen wel ongemakkelijk worden. Het helpt dan om de dilemma's openlijk met elkaar te delen.

Tim onderscheidt overigens twee soorten vertrouwen: *'Intentioneel vertrouwen'* (willen) en *'Competentieel vertrouwen'* (kunnen). Heb je vertrouwen in de goede bedoelingen van de ander en heb je vertrouwen dat de ander zijn inhoudelijke rol kan pakken. Dit onderscheid legt misschien wel de basis voor alle hiervoor genoemde voorwaarden die een succesvol partnerschap mogelijk maken.

Partnerschap, alleen maar positief?

Bij partnerschap blijkt vertrouwen een belangrijke voorwaarde. Vertrouwen en partnerschap kan je in de praktijk echter niet met veel partijen opbouwen en in stand houden. Het gevolg is dat minder partijen worden gecontracteerd. Dat kan weer slecht zijn voor de (bio-)diversiteit van het zorgaanbod. En als je de hoofdaannemer(s) dan vertrouwt, hoe zit dat dan met de onderaannemers, die steeds meer van het daadwerkelijke werk uitvoeren? Partnerschap betekent dus ook buitensluiten.

En dat is ook de ervaring in de praktijk. Als de gemeente een partnerschap sluit met de hoofdaannemer, worden de onderaannemers (de kleine partijen) logischerwijs uitgesloten. En als er tussen grote en kleine aanbieders onvoldoende balans is, leidt dat tot een ongewenst spanningsveld. In de Corona-periode heeft dit financiële consequenties gehad bij de compensatieregelingen via de gemeenten.

“Partnerschap is niet alleen maar rozengeur en maneschijn.”

Die afstand tot kleine aanbieders roept ook een vraag op: Maken we genoeg gebruik van wat er bij kleine aanbieders, lokaal kan? Missen we zo nieuwe initiatieven en innovatie? Nieuwe zorgvormen die ons op termijn verder kunnen brengen? Hoe zorg je dat iedereen een plek aan tafel krijgt? En is contact met het hele zorgveld, het ecosysteem in de regio, wel nodig?

Vanuit gemeenten is de hang naar minder partijen overigens zeer begrijpelijk. Ze willen hiermee de administratieve lasten verminderen. Vanuit die wens is de gemeente Amsterdam bijvoorbeeld van 310 naar 35 contractpartijen gegaan.

Een ander risico ontstaat als het partnerschap een één-op-één-relatie is en men exclusieve afspraken wil. Aanbieders die in meerdere regio's werken herkennen dit. Ze kunnen niet met elke gemeente zo'n partnerschap opbouwen én ook nog eens per gemeente een andere werkwijze afspreken. Waar dat wel gebeurt, spreekt men van een *'kameleon-professional'*: In elke gemeente moet je een andere kleur aannemen, terwijl de zorgbehoefte gelijk is.

De gedachte dat minder partijen voor meer systeemzekerheid zorgt, is niet onlogisch, zeker niet als men een duurzame relatie wil opbouwen. Dit blijkt op zichzelf ook weer een risico te zijn. Er zijn voorbeelden waarbij een grote zorginstelling, een 'systeempartij', is omgevallen en men opeens meer dan 1000 cliënten moest omzetten naar andere zorgaanbieders.

Een partnerschap met een consortium van systeempartijen kan ook een molensteen worden als de samenwerking onder druk komt te staan. Het enige dat je dan nog kunt doen is teruggaan naar de inhoud; waar doen we het voor, wat is er nodig. Als dat niet lukt, en de samenwerking blijft slecht en onder druk, zie je dat het op alle fronten verlamrend werkt. De contracten zijn nooit gedetailleerd genoeg voor de diversiteit van de zorg en partijen durven geen risico meer te nemen. De echte samenwerking stagneert.

Sturen en besturen

En zo ontstaat dan de vraag hoe je vanuit partnerschap goede sturing kan organiseren; op basis waarvan? Doel van de uitvoering is immers om op basis van individuele zorginhoud en vakbekwaamheid tot goede zorg te komen. De bedoeling is om te doen wat nodig is. En daarbij ontstaat een kwaliteitsvraagstuk, *'wanneer is genoeg ook genoeg?'*.

"Besturen is bezigheidstherapie"

Als het over besturen gaat komt Marije in haar element. Niet verbazingwekkend als je haar boek 'De Beleidsbubbel' en hoe we die liefdevol laten leeglopen' kent. Een paar prikkelende, maar liefdevolle uitspraken zijn het gevolg:

- *'Besturen is bezigheidstherapie'*. De beleidsbubbel waarin we terecht kunnen komen is vaak genoeg een giftige cocktail van besturingsdrift en het onvermogen om met complexiteit om te gaan.
- *'Politieke windvanerij'* ontstaat al snel vanuit de realiteit dat gemeenten iedere vier jaar een nieuwe wethouder kunnen hebben, nieuw beleid en nieuwe aanbestedingen, met daaromheen *'overbodige overleg-spaghetti'*.
- Vervolgens gaan bestuurders besturen vanuit de overtuiging dat ze veel kunnen besturen. Dat is helemaal niet zo. Ze besturen hooguit hun eigen medewerkers en niet de zorgprofessionals en wat er in de wijk speelt.

Marije staat daarin niet alleen. Vanuit de praktijkervaring van Tim met contracteren en samenwerken in de Jeugdzorg, heeft hij het in zijn blog 'verticaal contracteren in horizontale samenwerkingsverbanden' over een *'complex adaptief systeem'*; 'Het systeem' past zich als geheel steeds aan, zonder dat je vooraf kunt voorspellen hoe 'het systeem' dat doet. Deze complexiteit leidt tot onvoorspelbaarheid en daarmee tot onzekerheid.

Dit zorgt voor bijval én nuancering vanuit de zaal, met constatering, oplossingen en vraagstukken vanuit de praktijk.

Men constateert dat hiërarchisch aansturen (binnen een organisatie) iets heel anders is dan in een keten samenwerken. Hoe kan je eigenlijk sturen in een keten? Waar stuur je op in de uitvoering? De beslissing van de ander? En gaat het bij sturen niet gewoon over macht? En wat gebeurt er met de tegenmacht en hoeveel onmacht kom je tegen vanuit de andere kant van de keten?

“Wat helpt, is als we niet alleen op bestuurlijk niveau blijven zitten, maar ook op het bankje in de wijk. En dan niet als kers op de taart, maar vanuit interesse.”

Die onmacht werkt twee kanten op. Vanuit de bestuurders naar de werkpraktijk, maar net zo goed andersom. De werkpraktijk werkt ook niet door op de bestuurlijke tafel. Zou je een keten moeten inrichten vanuit de wijk en dat faciliteren met goede begeleiding? Wat volgens Marije helpt, is als we niet alleen op bestuurlijk niveau blijven zitten, maar ook op het bankje in de wijk. En dan niet als kers op de taart, maar vanuit interesse.

Geopperd wordt om uit te gaan van cliënten en hun zorgprofessionals. Laat die zorgprofessionals in hun waarde en geef ze vanuit hun kracht zeggenschap over de inhoudelijke zorg, samen met de cliënt. Immers, als de zorg in de kern overal hetzelfde is, waarom moet de verantwoordelijkheid en de toegang dan steeds anders zijn? Waarom zouden zorgprofessionals per gemeente moeten voldoen aan andere regels en verantwoordingseisen, terwijl de daadwerkelijke zorg hetzelfde kan zijn? Ga terug naar waarden ipv criteria, op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden. Onder het motto: Geef ruimte aan de uitvoering!

Dat leidt direct tot de vraag: Kan je alle ruimte en keuzes overlaten aan de professionals? Kunnen we mensen in de frontlinie wel opzadelen met financiële en politieke keuzes? Of is het logischer om de pijn te laten nemen door bestuurders en de politiek?

Intussen leeft bij veel aanwezigen de gedachte dat er veel te veel gepraat wordt. Praten is nodig, maar wordt soms ook een patroon van herhaling en onvoldoende impact en verandering. En alleen praten over een papieren werkelijkheid werkt niet. We moeten vooral gaan doen. Geef aanbieders die ruimte en het vertrouwen. Maar ja, durf en kan je dat wel als gemeente, vanuit je verantwoordelijkheden?

Iedereen ervaart verantwoordingsdruk. Hoort die wel bij partnerschap? En komt die vanuit gemeenten, of vanuit VWS en CBS, of vanuit meerdere partijen en instellingen? En als geld, of een afgeleide daarvan, toch steeds weer de belangrijkste indicator is, op welke andere manier kan je dan sturen? En worden die indicatoren niet vaak bepaald door mensen waar het niet om gaat? Eén ding is zeker: *'als je het politiek maakt, ben je het kwijt'*

Wat we hierbij niet moeten vergeten is dat de financiële verantwoordelijkheid ook bij gemeenten knelt. Het gaat om gemeenschapsgeld en alle gemeenten zien in 2026 een financieel ‘ravijn’ op zich afkomen. En als de financiën een knelpunt zijn, kan je dan nog steeds samen (strategisch) partner zijn? Helpt het als we de verschillende belangen concreet op tafel leggen, bijvoorbeeld over de afbouw van het vastgoed? Helpt het als we op basis van gezamenlijke spelregels tot oplossingen komen?

En waar sturen en besturen vooral verticaal lijkt, hebben we ook te maken met horizontaal sturen. En bij de horizontale torens en horizontale kokers komt Tims blog weer in beeld. Past de bestuurlijke visie op de lokale zorg bij de afgesloten contracten? En welke effecten hebben de bekostigingsmodellen en uitvoeringsvarianten op de dagelijkse administratieve lasten en verantwoording? Want als we normatieve afwegingen maken, over wie en wat hebben we het dan? En welke impact hebben de afspraken die de bestuurders maken over partnerschap op de samenwerking op de werkvloer, bij de facturatie en bij de behandelplannen?

Praktijk- en goede voorbeelden

Naast het uitdiepen van partnerschap en het (be)sturen van een samenwerkingsketen, zijn er ook concrete praktijkvoorbeelden besproken. Tijd dus voor inspiratie vanuit de praktijk.

Tijdens de gesprekken komen diverse initiatieven voorbij, die vanuit innovatieve ideeën tot stand zijn gekomen. Die innovatie is vooral op kleine schaal mogelijk en vaak veelbelovend. Zorg en ondersteuning insteken vanuit het perspectief van de cliënt bijvoorbeeld, betekent een partnerschap aangaan met de wijk, met ouderen en met kinderen en hun ouders. Stichting Pim en Pim Senior zijn mooie voorbeelden van kleinschalige initiatieven, opgezet vanuit cliëntbehoeften.

Bij dit soort initiatieven kunnen knelpunten ontstaan in combinatie met partnerschap en de samenwerking met grote partijen. Innovatie vergt experimenteerruimte, buiten bestaande afspraken werken, extra financiering en begeleiding en ruimte voor opschaling. Daar is niet altijd ruimte en aandacht voor in 'het andere partnerschap'. De proeftuin Ruwaard is een mooi voorbeeld hoe dit wel goed gaat. De wijk wordt betrokken, men heeft een programmatische aanpak en doet aan actie-leren. Hun website geeft een mooi inzicht: <https://www.proeftuinruwaard.nl/>

Een mooi bestuurlijk initiatief is de 'Leading Coalition Brabant'. In West Brabant is een samenwerking van bestuurders ontstaan die gezamenlijk vastgelopen situaties proberen op te lossen. Terugkijkend constateerde men dat de uitvoering bij dit soort situaties eerst heel lang probeert het zelf op te lossen en dan pas escaleert. Nu proberen deze bestuurders om sneller tot oplossingen te komen onder het motto: '*Los op, of schaal op*'. Want vanuit partnerschap is altijd wat op te lossen.

In de regio Alkmaar is men actief aan de slag gegaan met het begrip 'strategisch partnerschap', samen met drie aanbieders. Dat begint bij het delen van belangen, en leidt naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een dekkend zorglandschap. Welke opgaven hebben we daarin met elkaar te realiseren? Dat gaat verder dan opdrachtgever- / opdrachtnemerschap. Dat gaat over gezamenlijk meerwaarde creëren.

De gemeente Tilburg heeft aandacht voor wat er écht toe doet voor haar inwoners, vanuit een integrale blik, omdat welzijn voortkomt uit meerdere leefgebieden. Ze gaan steeds in gesprek met de praktijk en de wijk, vanuit het brede begrip bestaanszekerheid. Hiervoor zijn meerdere pilots opgestart, van gesprekken op scholen tot integrale wijkrechtspraak.

'Thuis voor Noordje' is een bijzonder initiatief in de jeugdhulp in Noord-Holland. Het is een toonbeeld van samenwerking, lef en innovatie; partnerschap? Negen regio's hebben hun krachten gebundeld in een boven-regionale samenwerking, waarbij gemeenten, jeugdhulp, en onderwijsinstanties betrokken zijn. Het streven is om jongeren zo thuis mogelijk op te laten groeien, met aandacht voor individuele behoeften en het betrekken van gezinnen en onderwijs. <https://bennh.nl/een-thuis-voor-noordje/>

Als we de zorg willen vernieuwen en nieuwe initiatieven willen stimuleren is het belangrijk dat we zicht krijgen op wat er al gebeurt, vaak op kleine schaal. Dan kunnen anderen deze initiatieven overnemen. Daarbij wel goed opletten waarom een initiatief succesvol is en tegelijkertijd bedacht zijn op het feit dat initiatieven zichzelf al snel uniek vinden. Zou het niet mooi zijn om meer te leren van al deze initiatieven? Hoe organiseren we dat, en met wie?

Ketens en domeinen; het systeem

Na negen jaar decentralisatie zijn er nog steeds veel zorgen om de kosten én de kwaliteit van de Jeugdzorg en Wmo. Ook tijdens de diners pensant zijn die zorgen geuit. Geen nieuwe geluiden, wel belangrijk om bij stil te staan, vanuit partnerschap en vanuit de maatschappelijke opgave waarvoor we staan. Je zou het '*constructief roddelen*' kunnen noemen, een beproefde oplosmethode bij samenwerkingsproblemen.

Meningen over 'het systeem'

Enkele uitspraken op beide avonden over de huidige werking van het Sociaal Domein:

- 'Het systeem is onhoudbaar, we moeten stoppen met pleisters plakken'.
- 'We moeten echt veranderen'. Wat gaan we doen en met wie?
- 'Een grote vereenvoudiging is wenselijk, dat moet centraal staan, vanuit vertrouwen'.
- 'Kwaliteit zou voor kwantiteit moeten gaan, nu is het meestal andersom'.
- 'We denken in de jeugdhulp te vaak in dilemma's, in plaats van wat wel kan'.
- 'Welke wielen gebruiken ze in het WLZ-model al? Hoezo wij niet?'
- 'Er zijn nu te veel (administratieve) schakels in het proces om te komen tot zorg en ondersteuning. Dit leidt tot te lange wachttijd, waardoor de problematiek verergert. Dat moet beter. Juiste mandaten op de juiste plek en ook dat vraagt vertrouwen'.

Onze maatschappij anders inrichten wordt als een oplossing gezien. We moeten elkaar daarbij niet loslaten, ondanks de soms ferme uitspraken, we hebben immers met elkaar iets op te lossen.

Als 'het systeem' breder getrokken wordt, ontstaat het besef dat er op heel veel vlakken moet worden samengewerkt; met onderwijs, binnen gemeenten, met diverse toegangsloketten en met andersoortige aanbieders. Schaarste aan geld en adequaat personeel speelt immers in 'alle' domeinen. Dat leidt tot een nadenkvraag. Begint 'het systeem' bij de Jeugdzorg? Bij de Wmo? Of begint het daarvoor al, en wat kan je daar doen om Jeugdhulp / Wmo te voorkomen? En ligt de sleutel voor oplossingen dan in 'de leefwereld', of bij de 'systemen' van bestaanszekerheid, wonen en onderwijs?

Hoe kan je partnerschappen aangaan binnen gemeenten, met scholen, met wijken, met andere ministeries? Hoe kom je met elkaar tot een gezamenlijke beweging? En is 'partnerschap' dan nog een oplossing voor de problematiek van 'het systeem', van het Sociaal Domein, van de maatschappelijke opgave? Voor deze beweging is meer nodig; een transformatie.

En bij een transformatie hebben we te maken met andere mechanismen. Dan heb je een breder kader nodig dan alleen gemeenten en aanbieders. Maar hoe verander je een nog groter 'systeem', en wat zijn de grenzen dan van dat systeem? Wat zeggen de veranderkundigen?

Tim waarschuwt in zijn blog voor de werking van '*complex adaptieve systemen*', die de neiging hebben om beïnvloedingen te verminderen, op onvoorspelbare wijze. Marije ziet in haar boek een oplossing hiervoor in 'beheren' en 'standaardiseren'. Dat kan ervoor zorgen dat de maatschappelijke opgave, die eerst door '*de patatsnijder*' is gefragmenteerd per afdeling, ministerie, of specialisme, weer verbonden kan worden tot een geheel, vanuit de dagelijkse praktijk.

Denken vanuit de leefwereld en de daaraan verbonden uitvoeringspraktijk? Daar de systeemwereld op inrichten? Ook op andere schaal en vanuit meerdere invalshoeken ontstaat een andere kijk op organiseren. Zo zie je vanuit de zorg en het openbaar bestuur steeds meer aandacht voor denken vanuit een gezin, vanuit de wijk, vanuit de gemeenschap; domeinoverstijgend. Het Ketenbureau i-Sociaal Domein wil graag deze handschoenen oppakken vanuit onze opdracht, onze kaders en ons speelveld in het Sociaal Domein. Zijn deze diners pensant een goed begin geweest?