



1



2

GEVRAAGDE INZET

De enige beperking van onze impact is onze verbeelding en inzet.



- Samen toekomst maken
- Jij en ik gaan er over
- Ieder vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid
- Luisteren naar en verdiepen in elkaars drijfveren
- Ambities verbinden en samen de weg plaveien

3

DE START

Het begin is het belangrijkste deel van het werk.



1. Inleiding, Doel en Stand van zaken

4

ER WAS EENS...

*Een sprookje voor mensen
die bang zijn in het donker.*



- Een overheid met een missie
- Met geldgebrek ook
- En een beloftevolle omslag
- Die transitie aanbood
- En transformatie vroeg

5

BELOOFDE OMSLAG

*Een belofte moet niet naar de
letter doch naar de geest
worden gelezen.*



- Nabijheid
- Integraal werken en primaat bij oplossing
- Een anti-bureaucratische signatuur
- Inwoners niet klant, maar eigenaar
- Andere en gelijkwaardiger verhoudingen
- Meer ruimte voor professionals
- Verkokering doorbreken
- Voorkomen in plaats van genezen
- De leefwereld bevrijden van systeemwereld
- Menselijke maat centraal

6

DE OOGST

*Ook na een slechte oogst
moet men zaaien.*

- Rampspoed
- Applaus en hoon
- Sceptis en wantrouwen
- Geloof hoop en enthousiasme
- Chaos
- Duizend bloempjes die bloeien



7

TUSSENSTAND

*Een tussenstand is niets
meer of minder dan een
momentopname.*

"Het loopt spaak"

- Zeggen de media, managers en directeuren
- "Het gaat best goed"*
- Zeggen de fans en tevredenheidsonderzoeken



8

WAAR WIJ NU STAAN (BRON: ROB)

*Je kunt de wind niet
veranderen, maar wel de
stand van de zeilen.*



- Discussie gaat over beheersing uitvoering
- Keuzes worden gedomineerd door bezuinigingen
- Gemeente ervaren weinig ruimte voor lokale keuzes
- Raadsleden zien zelf 'zorg' als een apolitiek thema.
- Sturing op incident, amendement of motie
- Tekorten gedekt uit bezuinigingen, reservepotjes
- Gemeente worstelen met het greep krijgen op de zorg
- Geen zicht op de effectiviteit
- Weinig ruimte voor vernieuwing
- Nog geen sprake van ontschot budgetten

9

WAT IS VERANDERD

*Wij zijn de verandering die we
zoeken of vinden.*



Het denken?



Het doen?



Het organiseren?



De bekostiging?

10

HAAGSE THEORIE

*Theorie zonder ervaring is
niet meer dan een
intellectueel spelletje.*



- Formeel: respecteren beleidsvrijheid van gemeenten
- Praktisch: een onweerstaanbare drang te sturen
- Stelselverantwoordelijkheid
- In theorie gelijkwaardigheid in praktijk concentratie van macht, kennis en middelen
- Controledrift, monitoring, informatiehonger
- Aandacht voor incidenten
- Drang tot uniformering en standaardisering
- Gestage bijstellingen van beleid

11

LOKALE REALITEIT

*Wat een ramp lijkt, blijkt vaak
een kans.*



- Tekort beschutte werkplekken (NRC 24-05-2019)
- Burgers winnen vaak van gemeenten in rechtszaken (Trouw 18-05-2019)
- Tekorten jeugdzorg Oost-Nederland in jaar tijd verdubbeld naar 75 miljoen euro (Stentor 13-06-2019)
- Extra bezuinigen en ombuigingen in het sociaal domein in Ede (Ede nieuws)
- Puinhoop bij beoordelen zorg in Eindhoven, gemeente erkent dat het helemaal mis gaat (Eindhovens Dagblad 23-05-2019)
- Eenzaamheid Wmo-gebruikers neemt toe, vooral ouderen eenzamer (NOS 4-13-2018)

12

LOKALE REALITEIT

*Een ramp biedt de
gelegenheid zijn moed te
tonen.*



- Langer zelfstandig wonen klinkt rooskleuriger dan het is: We vinden mensen dood achter de deur (EenVandaag 29-10-2018)
- Utrechtse politiek geschokt om datalek Jeugdzorg (Telegraaf 10-04-2019)
- Gemeenten wankelen door tekorten op jeugdzorg (Binnenlands Bestuur 20-05-2019) Ook forse tekorten op de Wmo (Binnenlands Bestuur 04-06-2019)
- 'Veel mensen met schuld worden niet genoeg geholpen' (Parool 24-05-2019)
- Coalitie valt over hoge kosten jeugdzorg (Loon op Zand) (Binnenlands Bestuur 3-09-2019)
- Toegangsdeur tot jeugdzorg en Wmo gaat dicht (Midden-Groningen) (Binnenlands Bestuur 6-09-2019)

13

OPLOSSINGEN?

*Zoek voor grote
vraagstukken een oplossing
als ze nog klein zijn.*



- Meer geld?
- Recentralisatie (specialistische zorg)?
- Herschikken zorg tussen wetten?
- Beschermd wonen en maatschappelijke opvang lokaal?
- Beperken sturingsdrift?
- Verdere decentralisatie van de zorg?
- Inkaderen van de zorgplicht?
- Regionalisering en differentiatie bestuurlijke opgaven?
- Aanpassing normeringssystematiek?
- Splitsing gemeentefonds: klassiek en sociaal?
- Omvang gemeentelijk belastinggebied?

14

GEWAAGDE CONCLUSIE?

De realiteit is zoals ze is, niet zoals men wil dat ze is.

■ Citaat (bron: ROB)

"De oorzaak van de kostenontwikkeling in de lokale zorg is een giftige mix van individualisering, prestatiedruk, medicalisering, vermarkting, overregulering, risicomijding en afhankelijkheidsreproductie"

- Extra budgetten gaan het probleem niet oplossen!



15

WAT IS NODIG

Wat we nodig hebben zijn gezichtspunten die langer meegaan dan de koker waarin wij nu zitten.



Vooral
doorgaan



Van Pavlov
naar Maslov



Regie bij
inwoner



Perfectie
bestaat niet



(N)iets doen is
geen optie



Tijd en
aandacht



16

DE VERDIEPING

*Als er een manier is om het
beter te doen, vind die dan.
(Thomas A. Edison)*



2. Transformeren – wat is het en
wat vraagt het

17

HET GROTE IDEE

*'t Idee dat men dadelijk
begrijpt is veelal 't begrijpen
niet waard.*



Regie bij de
mensen zelf

Met 'transformatie'
als toverwoord

18

TRANSFORMATIE

Als je geluk hebt, dan kan de fantasie van de één de werkelijkheid van een miljoen anderen veranderen.



Wat versta jij onder transformatie

Wat is het wel of (vooral) niet?

Wat zijn inspirerende voorbeelden?

19

VERANDEREN ≠ TRANSFORMEREN

Als iets moet, maar niet kan, laten wij het dan?



VERANDEREN

- De dingen een beetje anders doen
- Resultaat vaak meer van hetzelfde
- Een klein sprongetje
- Alles moet zoveel mogelijk blijven zoals wij het kennen

TRANSFORMEREN

- De dingen écht anders doen
- Een ander paradigma
- Anders denken, kijken, organiseren en uitvoeren

20

KANTELING GEVRAAGD

*Kantelen is anders denken
over (het proces van) de
uitvoering.*



Samenleving



Organisaties



Mensen

21

NIEUWE TIJD

*We leven in een tijdperk
waarin onnodige dingen onze
enige behoeften zijn.*



19e EEUW

- Industriële revolutie
- Angst voor machines
- Opkomend populisme
- Sociale ongelijkheid

21ste EEUW

- Digitale revolutie
- Angst voor robots
- Opkomend populisme
- Sociale ongelijkheid

22

NIEUWE SCHIKKING

Chaos is het woord dat we bedacht hebben voor een orde die we niet begrijpen.

OUD

- Top-down
- Centraal
- Collectief
- Gelijkheid
- Hokjes

NIEUW

- Bottom-up
- Decentraal
- Gepersonaliseerd
- Ieder het zijne
- Vloeibaar



23

GROTERE BEWEGING

De verhoudingen zijn in beweging.



24

ANDERE NORMEN EN WAARDEN

*Je komt er pas achter wat je
normen en waarden zijn als
ze worden geschonden.*



VAN

- Wantrouwen
- Regelzucht
- Controle
- Doelmatigheid
- Overheid regisseur

NAAR

- Vertrouwen
- Keuzevrijheid
- Ruimte
- Aandacht/tijd
- Overheid terreinknecht

Inwoners gaan eigen leefomgeving inrichten

25

ELKAAR BEGRIJPEN

*Wij zullen elkaar nimmer
begrijpen zolang wij niet
dezelfde de taal gebruiken.*



- Transformatie, wat is dat?
- Eigen Kracht, wat houdt dat in?
- Maatwerk, wat vraagt dat?
- De inwoner als regisseur, wat betekent dat?
- Het keukentafelgesprek, waar voer je dat?

26

CULTUUROMSLAG

*Cultuur betekent
oorspronkelijk 'een stuk
zaai-rijp gemaakte grond'.
Was het daar maar bij
gebleven.*



Loslaten: Van overnemen naar invoegen en
bijspringen



Denken en werken vanuit de inwoner, niet
vanuit wat wij denken dat inwoner nodig
heeft



Aanbieder levert geen zorg maar faciliteit



Professional activeert, coacht en dient

27

DURVEN DOEN

*Niet omdat de dingen moeilijk
zijn, durven wij niet, maar
omdat wij niet durven zijn de
dingen moeilijk.*



Wacht niet op draagvlak



Zoek veranderingsgezinde geesten



Organiseer mandaat

28

JIJ BENT DE MOTOR

Persoonlijkheden brengen een tijdperk in beweging.



De transformatie ben jij

Wetten, regels en protocollen bieden kansen en mogelijkheden

Het gaat er niet om of je binnen of buiten de lijntjes kleurt

Het gaat erom dat jij jouw eigen lijntjes kleurt

29

HERKEN ANGST (JAN ROTMANS)

Angst ontstaat als het denken terugblijkt op dingen in het verleden gebeurd zijn of vooruitloopt op dingen die in de toekomst kunnen gebeuren.



- 50% van de mensen wil én kan niet transformeren
- 20% van de mensen wil wel, maar kan niet transformeren
- 20% van de mensen wil niet, maar kan wel transformeren
- 10% van de mensen wil én kan transformeren

30

MEESTRIBBELEN ≠ MEEDOEN

Bescherm het enthousiasme tegen de negativiteit van anderen.

- Meestribbelen is het vermogen om, zonder dat het opvalt, niet te doen wat er van je verwacht wordt in een verandering. Soort van ja zeggen en nee doen, maar dan heel slim. Soort van 'ik-ben-voor-verandering-maar-niet-heus'.



31

INLEIDING

De beste leraar laat een intentie achter, niet in de geest maar in het hart.

Inwoners die meepraten over het lokale sociale beleid, over hun leefomgeving en hun bestuur. Het is een prachtig ideaal en paradigma.

Het is tegelijkertijd geen luxe maar noodzaak in een snel veranderende samenleving.

Alleen, hoe doe je dat? Wij worstelen met wat 'transformatie' nu werkelijk inhoudt en vraagt.

Wat betekent integraal werken. Welke informatie en sturing is nodig? Hoe meten wij de resultaten?

Deze presentatie beoogt een verkenning van die worsteling en deze vraagstukken. Met als doel het vinden van passende antwoorden.



32

DE OPGAVE

De moeilijkste opgave is het plezier in het leren niet te bederven.

3: Opgave & Dilemma's

33

HET GEWONE LEVEN ALS VERTREKPUNT

Wanneer wij de gewone dingen in het leven op een ongewone manier doen, dan zullen wij de aandacht trekken van de wereld.

Niet het stelsel of systeem als basis

Maar de mens in zijn omgeving

Waarbij wij diens mogelijkheden benutten

En de beperkingen reduceren

34

BASISPRINCIPE

*De uitdaging van de
onbekende toekomst is
spannender dan de verhalen
uit het behaalde verleden.*



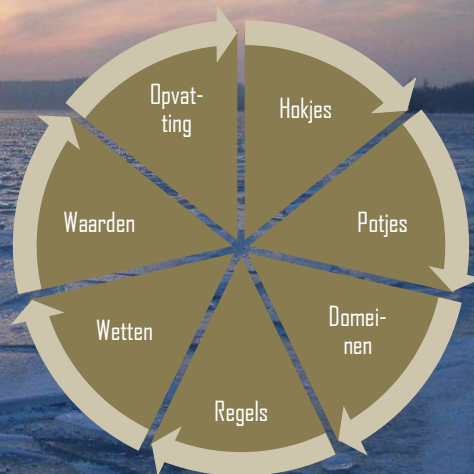
Recht van uitdaging

Overheidsparticipatie

35

WAT IS JOUW SPOOR?

*Belangrijk is niet de weg die
je gaat maar het spoor dat je
achterlaat.*



36

RAADSHEER MASLOV

*Onze begeerten worden ons
vaker door afgunst dan door
behoefte ingegeven.*



Fysiologische
behoefte



De behoefte aan
veiligheid en
zekerheid



Sociale behoeften



Behoeftte aan
waardering



Behoeftte aan
zelfrealisatie



37

HET SPEELVELD

*Zoek de dingen die aan het
leven vreugde en voldoening
geven.*



Welzijn



Zorg



Participatie



Armoede & schuldhelpverlening



Sport & Ontspanning



Ruimtelijke Ordening



Onderwijs & Cultuur



38

SYSTEMEN HELPEN NIET

*Geen enkel mens kan een
ander helpen zonder zichzelf
te helpen.*



Waar het systeem faalt en
(schokkende) gaten laat vallen, zijn
het de betrokken professionals die
het verschil maken.



Pas de omgekeerde toets toe

- Wat is nodig
- Hoe kunnen wetten en regels mij helpen



Begin niet bij de letter van de wet,
maar bij het doel daarvan

39

ONBEGRENSD ZIJN

*Alles is mogelijk als je genoeg
leef hebt.*



Los durven laten



Niet denken vanuit
het bestaande



Denken in kansen
en mogelijkheden



Het grotere
plaatje zien



Gebruik de
olifantenpadjes

40

HET DRAAIT OM ONS

De schaduwzijde van het stelsel ligt in vermindering van het gevoel van verantwoordelijkheid dat het bij ieder afzonderlijk tot stand brengt.



41

REMMERS OF GASGEVERS?

Tussen wetten en regels schuilen kansen en mogelijkheden



- Hokjes en domeinen
- Wetten- en regels
- Privacy en Protocol
- Producten en tarieven

42

DE KERN

De essentie van strategie is kiezen wat je niet moet doen.



43

ROLVERDELING

Er bestaan geen kleine rollen, alleen kleine acteurs.



44



45



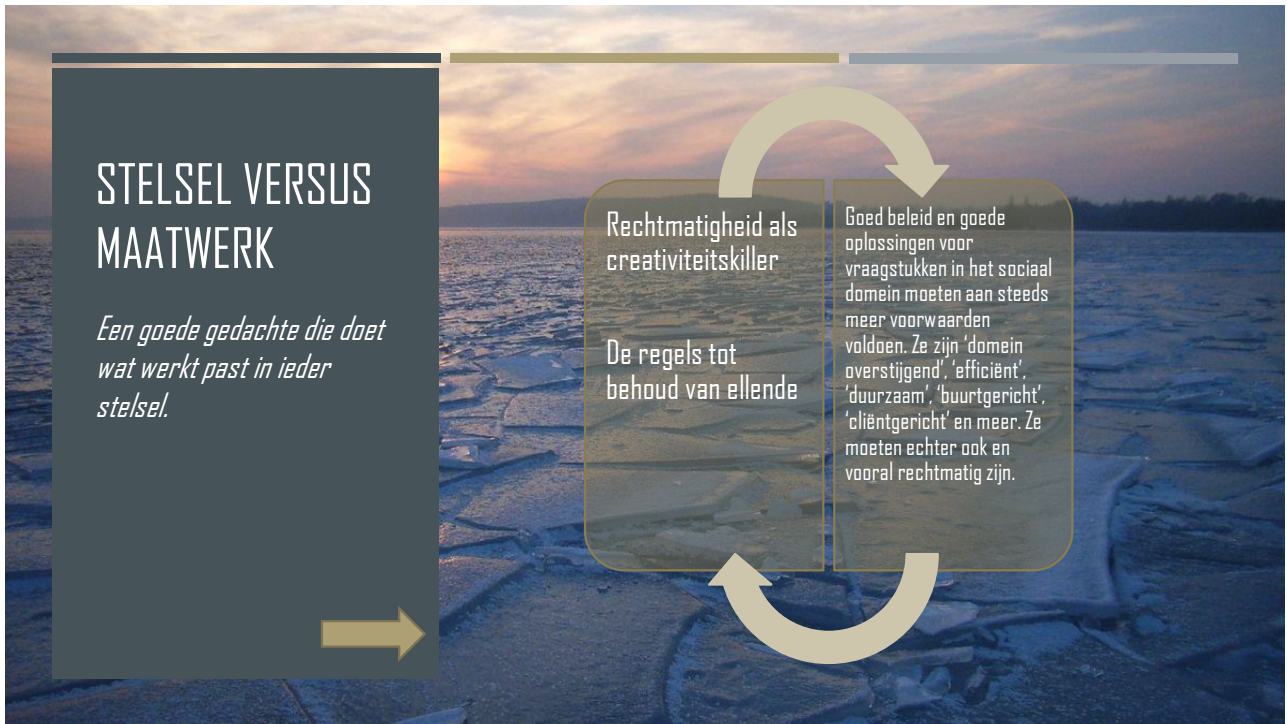
46



47



48



49



50

DIT KAN BETER

Als we iets willen veranderen, moeten we eerst onderzoeken en kijken of het niet iets is wat beter in onszelf kan worden veranderd.



51

NOOIT KLAAR

Als de ene deur dicht gaat, gaat er een andere deur open.



52

IN DE HAND HOUDEN

Hoe houden wij in de hand wat wij uit handen geven?

4: Sturen & bekostigen



53

RICHTING GEVEN EN VOLGEN

Ons hoofd is rond zodat ons denken van richting veranderen kan.

De transformatie vraagt om nieuwe vormen van sturing, verantwoording en monitoring in het brede sociaal domein.

Hoe zorg je als gemeente of organisatie voor transparantie om de inzet van publieke middelen te verantwoorden?

Hoe creëer je ruimte om onderweg te leren?

Hoe kun je de voortgang continu volgen en verbeteren?



54

STUREN HOE KAN HET

*Je kunt overal komen, maar
niet overal tegelijkertijd.*



Monitoren

Bekostigingsmodellen

Achtergronden, begrippen, definities

Hoe kan het

Keuzes, dilemma's, uitwerkingen

55

DOEL MONITOR

*Leer van elke ervaring, want
ervaringen zijn er om ons in
de juiste richting te duwen.*



Sturen

Verantwoorden

Leren en
ontwikkelen

56

WAT MONITOREN

Falen is slechts de ervaring die ons in een andere richting stuurt.

Basisgegevens

- demografische gegevens, omvang groep, problematiek

Uitvoering

- input, activiteiten, output, cliëntervaring, geld

Effecten

- outcome

57

BRONNEN DATA

Zonder data ben je alleen maar een persoon met een mening.

Gemeentelijke data

Externe data

Enquete/vragenlijst

Interview/gesprek

Sessies/panels

58

WAAROVER GAAT HET

*Niet alles dat kan worden
geteld, telt en niet alles dat
telt kan worden geteld.*



Werk

Inkomen

Armoedebestrijding en schuldhulp

Welzijn, wmo en zorg

Jeugd en jeugdzorg

Onderwijs en voorschoolse educatie

Etc.

59

INSTRUMENTEN

*Data zijn gebaseerd op de
realiteit tenzij je een
spraakjes verteller bent.*



Cliëntervaringsonderzoek Wmo (CEO)

Impact op Participatie en Autonomie (IPA)

Participatieladder/Woonladder

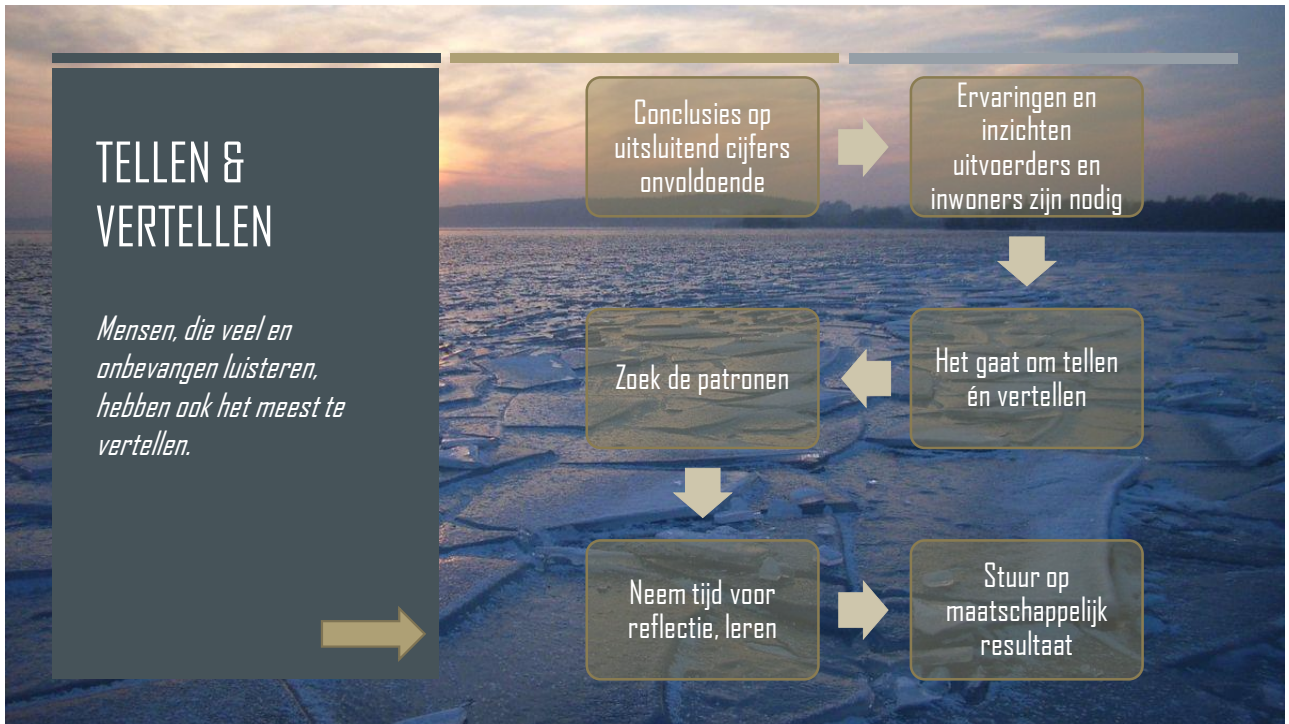
Storytelling

Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)

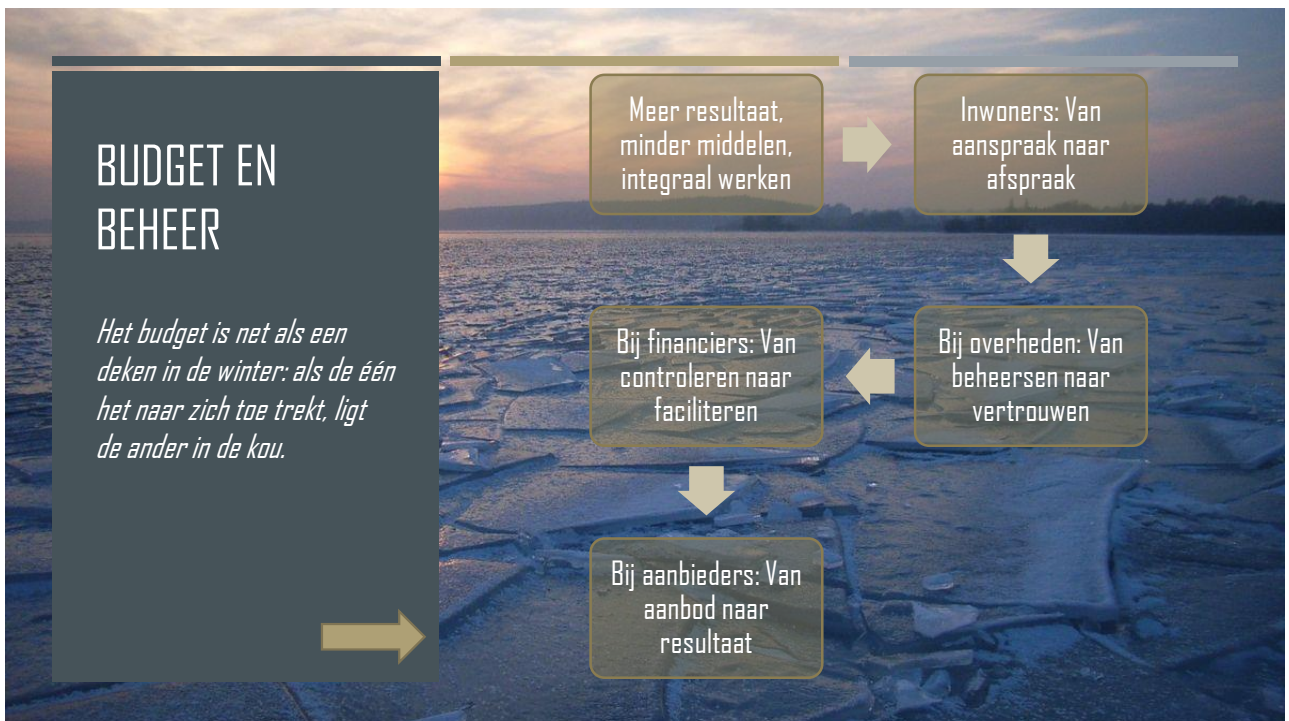
Menselijke maat

Etc.

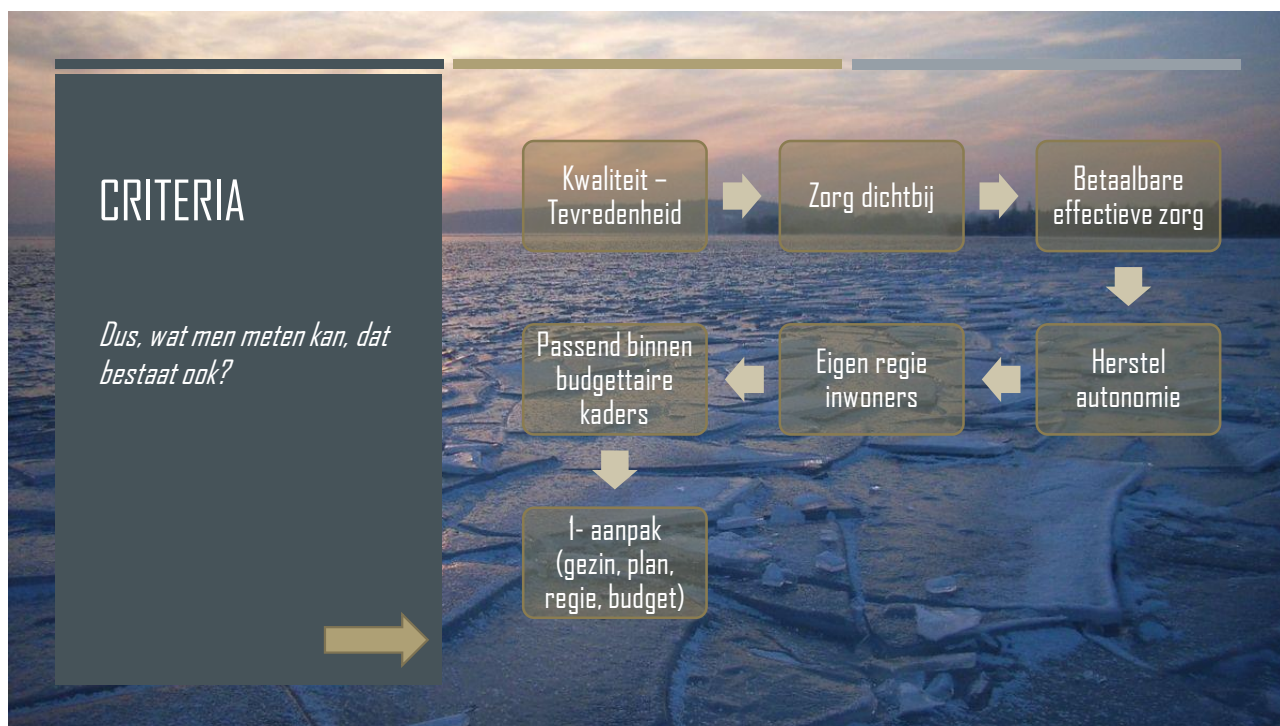
60



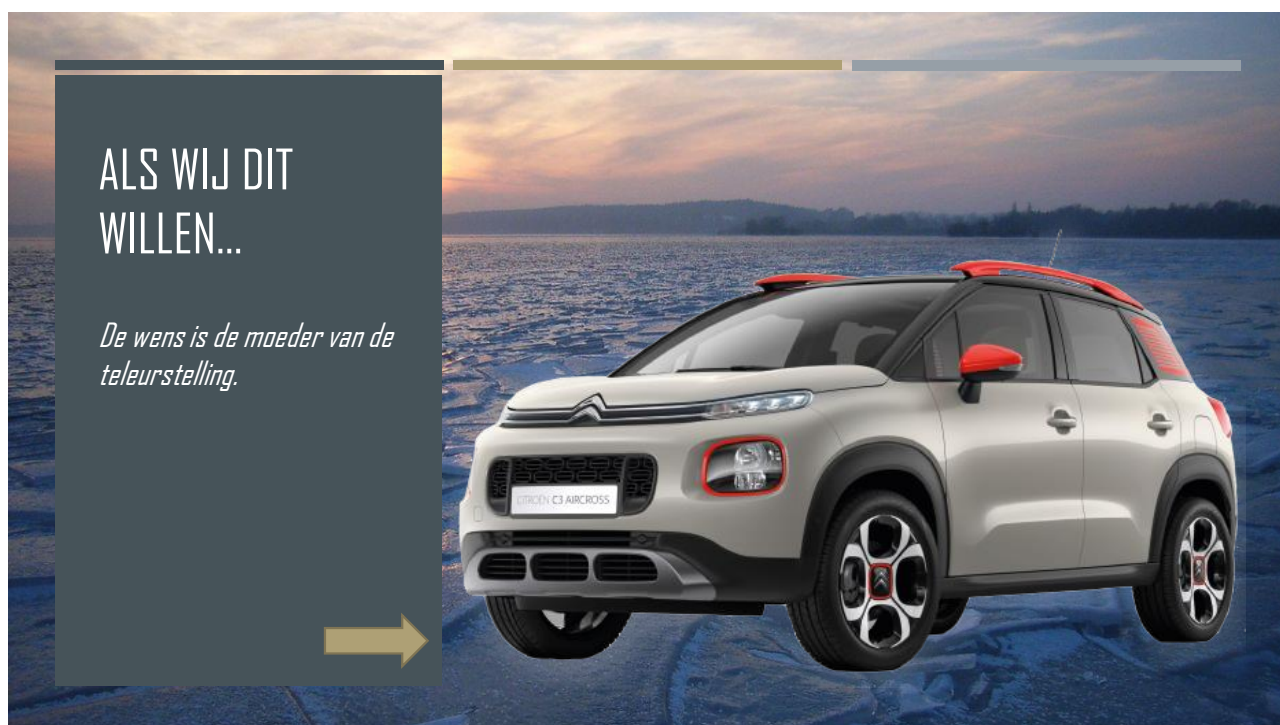
61



62



63



64

KOPEN WIJ DIT?

Een onnodig iets is nooit goedkoop.



65

BEKOSTIGING

Dus, wat men meten kan, dat bestaat ook?



Bekostiging is geen financieringsafpraak

Rijk financiert Gemeenten

Gemeenten bekostigen de uitvoering

Welke prestaties onder welke voorwaarden

Afspraken

Eisen stellen aan uitvoering en zorgen voor betaling

De aanbieder 'levert' diensten en verantwoordt deze

66

STURING BEPAALT VORM

Ook de weg naar de stip op de horizon vergt een routekaart.



Vorm ondersteunt sturingsfilosofie

b.v. hoogte tarief, omvang geleverde hulp, outcome

Vorm bevat prikkels

b.v. innovatie – kwaliteit – service

Wat wil je sturen/beheersen

b.v. toegang, volume, budget, capaciteit, resultaat

67

VORMEN VAN BEKOSTIGING

De ideale ondersteuning is onzichtbaar en onhoorbaar, maar altijd beschikbaar, mocht je hem echt nodig hebben.



Beschikbaarheidsbekostiging

- budget voor beschikbaar houden van dienst
 - zwembaden, sportcentra, musea en theaters
- geen directe relatie tussen budget en afname dienst
 - alleen geschikt voor diensten die er gewoon moeten zijn

68

VORMEN VAN BEKOSTIGING

Dus, wat men meten kan, dat bestaat ook?

Prestatiebekostiging

- Betaling per verrichting of per persoon ('pxQ')
- Niet een beloning van 'goede prestaties'

Vormen

- Functiebekostiging meest gedetailleerde vorm
 - tarieven voor afzonderlijke functies of verrichtingen | DBC-systematiek
- Integrale bekostiging zorg
 - per persoon | per jaar | basis van zorgstandaarden | diabetes, chronische longaandoeningen (COPD) | betere samenwerking keten | voorkomen herhaling of stapeling, integraal tarief wringt soms
- Cliëntvolgende bekostiging
 - individuele zorgplan is basis vergoeding
 - biedt keuzevrijheid en maatwerk | meer nauwkeurige afrekening

69

VORMEN VAN BEKOSTIGING

Menigeen wil als een vorst bediend worden en als een werkmans betalen.

Populatiegebonden bekostiging

- Budget voor één of meerdere instellingen voor doelgroep of 'populatie'

Vormen

- Objectieve bekostiging (maatstaven gemeentefonds)
- Historische bekostiging (cliëntaantallen – jeugdzorg, huisartsen)
- Netwerkbekostiging (meerdere instellingen gezamenlijk budget)

Kenmerken

- Ruimte voor maatwerk
- Volumewijziging werkt vertraagd door in budget
- Geen sterke prikkel tot innovatie en servicegerichtheid
- Minder financiële transparantie t.o.v. prestatiebekostiging

70

VORMEN VAN BEKOSTIGING

Alles heeft zijn prijs!



Persoonsgebonden betalingen

- Voorschot of restitutie

Voorbeelden

- Uitkeringen, huur- en zorgtoeslag en het PGB

Kenmerken

- Bestedingsvrijheid
- Risico fraude en controleverlies

Resultaatbekostiging

- 'Pay for performance' (schoon en leefbaar huis) en 'shared savings' besparingen).

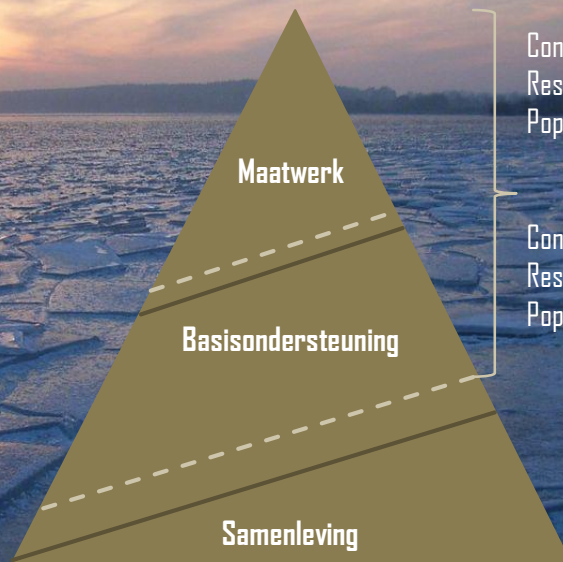
Kenmerken

- Implementatie niet eenvoudig door moeilijk meten resultaten

71

LOKALE VERSCHILLEN

Het is niet moeilijk een contract te sluiten, als je weet wat de ander waard is.



72

ONTWERP

Je hebt mensen nodig om de droom waar te maken.



Basisvraag: welke sturingsrol wil gemeente

- Hoeveel regie neemt gemeente?

Twee invalshoeken

- "ik ben niet de professional"
 - professional is bepalend
 - gemeente contracteert aanbieder(s) voor toeleiding en uitvoering
- "ik neem de verantwoordelijkheid"
 - gemeente is bepalend
 - gemeente organiseert toeleiding en contracteert aanbieders voor uitvoering

73

ONTWERP

De kunst van ontwerpen bestaat erin de moeilijkheden bij de uitvoering te voorkomen.



Budgetbeheersing

- Sturing op de toegang
- Capaciteitsafspraken
- Monitoring en periodieke bijsturing
- Lumpsumbudget
- Risicoverevening
- Contractmanagement

74

ONTWERP

Geen enkel ontwerp is onfeilbaar.

Perspectief aanbieders

- Zekerheid van inkomsten
- Onzekerheden door keuzevrijheid cliënten
- Afspraken over tariefstelling
- Meenemen indirecte kosten, vaste en variabele in tariefstelling
- Administratieve lasten
- Voorkomen verschillende afspraken per gemeente over verantwoording
- Continuïteit
- Zekerheid voor een bepaalde periode

75

TENSLOTTE

Omdat ik niet eindeloos kunnen doorgaan, moet ik stoppen.

Toon bestuurlijk en professioneel lef

Zorg voor voldoende comfort en perspectief

Ken de spelregels en elkaars beperkingen

Zoek de grijze gebieden

Financiering is ten dele bedrijfseconomisch vraagstuk

'De 'zachte' kant is minstens zo belangrijk

Niet beginnen bij het geld, begin met de inhoud

76

