

The background is a painting of a rural landscape. In the foreground, a clothesline stretches across the frame with a white long-sleeved shirt and a dark brown long-sleeved shirt hanging on it. In the middle ground, there is a green field with some faint, dark markings. In the background, there is a dense line of trees and a hillside covered in more trees. The overall style is that of a classical painting.

DE KRACHT VAN EENVOUD

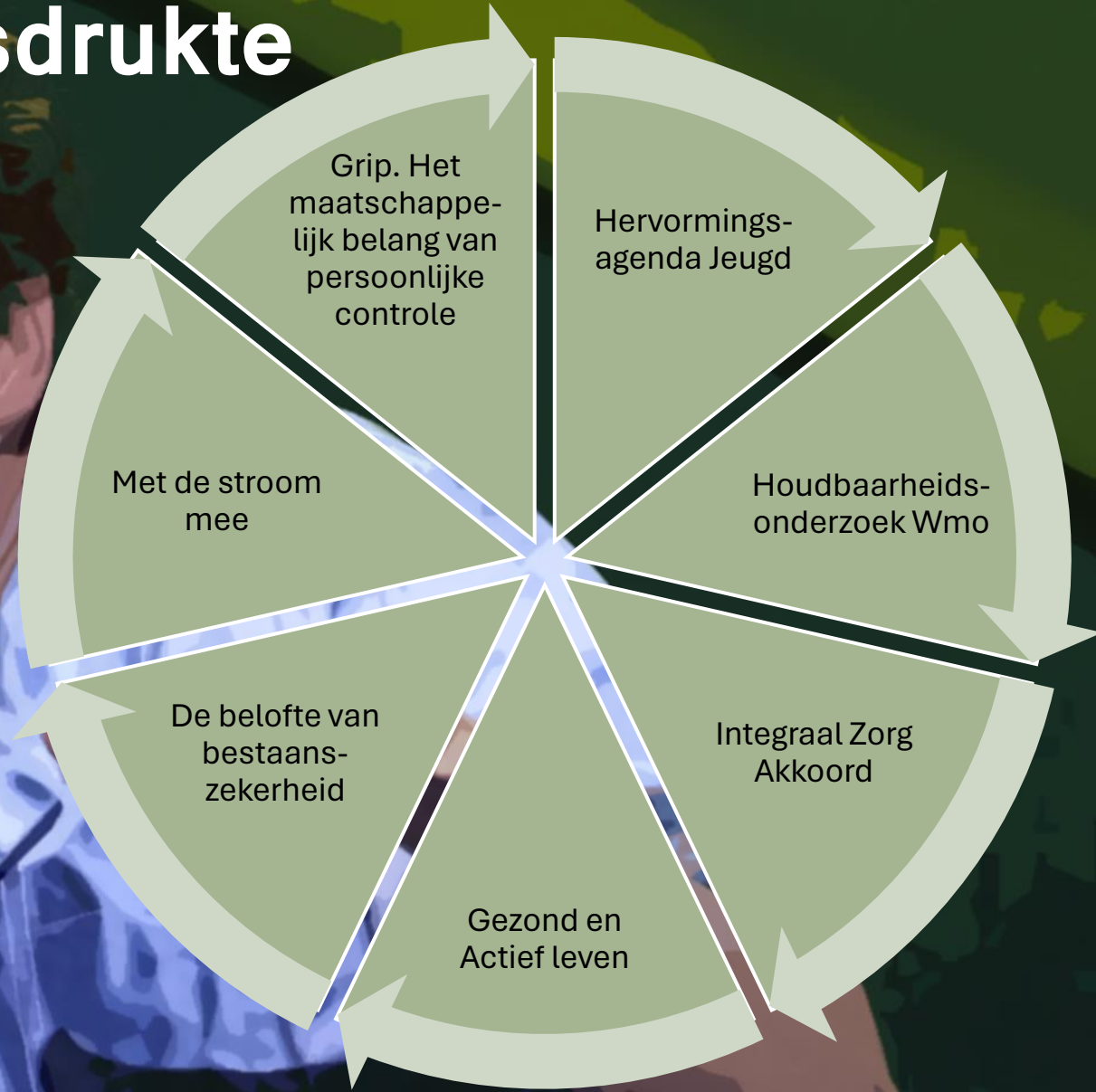
EEN PERSPECTIEF VOOR HET GEMEENTELIJK DOMEIN
VERSIMPELEN, BEHEERSEN OF LOSLATEN



Waar sta jij?

“De oorzaak van de kostenontwikkeling in de zorg is een giftige mix van beheersdrift, beleidsdrukte, individualisering, prestatiedruk, medicalisering, vermarkting, overregulering, risicomijding en afhankelijkheidsreproductie”

Heel, héél veel beleidsdrukke



Wereld in transitie



- Nederland zit in een transitie (overgang) en transformatie (omvorming) naar een nieuwe samenleving.
- Rode draad is dat alle maatschappelijke sectoren hun houdbaarheidsdatum naderen, omdat zij de mens niet langer centraal stellen.
- Vanuit een gedeelde visie en gevoel van urgentie, zien wij overal in ons land aanjagers van verandering. Tegelijkertijd blijven wij kniesoren.

Groeiende puinhoop

The background image shows a demolition site. A large excavator arm is visible on the right side, reaching towards a pile of rubble and debris. The sky is blue with some clouds. The overall scene is one of destruction and rebuilding.

- Oude structuren overleefd
- Spanning in de driehoek overheid - inwoner - aanbieders
- Onhoudbare financiële druk
- Overdracht van taken en bevoegdheden
- Omvorming van de uitvoering
- Van ‘zorgen voor’ naar zorgen dat

A person is shown from behind, wearing a dark wetsuit, pushing a large, light-colored rock in the ocean. The water is dark and choppy, and the sky is overcast. The person's arms are extended against the rock, and their legs are also pushing off it, indicating a significant effort to move it.

Veranderen valt niet mee

- Verandernoodzaak
 - Als we iets willen veranderen, moeten we het eerst onderzoeken en kijken of het niet iets is wat beter in onszelf kan worden veranderd
- Veranderbereidheid
- Verandervermogen
 - De terugtrekkende elastiekjes vinden (te) vaak hun houvast in oude systemen, beheersdrift, vreemde logica's, ingehouwen wetmatigheden en vastgeroeste protocollen



De staat van ernst

- We zijn ongeduldig
- We moeten opboksen tegen
 - Oude systemen
 - Vreemde logica's
 - Ingehouden wetmatigheden
 - Vastgeroeste protocollen
 - Verantwoordingshonger
- Regelreflex
 - We laten ons knechten met (meer) regels en protocollen



Hoe strak staat jouw elastiek

- Onze ambities zijn onze stuwende kracht
- De drijfveer om ‘eruit te halen wat erin zit’
- Ambities zijn superfood met pure groeikracht
- Maar, wat voor de hand ligt, ligt vaak (niet) voor het grijpen!

A woman with dark hair and glasses is seated at a table, her hands clasped in a contemplative gesture. She is looking slightly to the right. In the foreground, the back of a man's head is visible, suggesting a conversation or a shared moment. The background is softly blurred, showing what appears to be a wall with some papers or a map.

De beste hervormers die de wereld heeft gekend, zijn die welke met zichzelf zijn begonnen.

Josh Billings

Reflectie

Transformatie betekent niet dat je moet veranderen. Ook betekent het niet dat je heel nieuwe dingen moet gaan doen. Het gaat vooral om definitief te stoppen met de dingen die niet meer passen bij dat wat je wilt realiseren. Transformatie kortom, is doorontwikkelen.

A man with a beard and glasses, wearing a blue and white plaid shirt and dark trousers, is leaning against a wooden fence. He is holding a long-handled tool, possibly a pitchfork or a similar agricultural implement, which is resting on the ground. The background shows a green field, trees, and a church spire in the distance under a clear blue sky.

De systeemwereld is alles wat mensen ontwikkeld hebben aan instellingen en structuren op gebieden als economie, politiek, onderwijs, wetenschap, overheid, gezondheidszorg, verzorgingsstaat enz. enz. Een buitengewoon ongelijksoortige verzameling van systemen en subsystemen. De leefwereld is het ervaringsdomein, waarin mensen met elkaar omgaan in en buiten de systemen.

Van regisseur naar terreinknecht

A person wearing a white protective suit, including a hood and mask, is shown from the chest up. They are holding a thin, light-colored rod or stick horizontally in front of their face. The background is a solid blue color. The person's hands are visible, wearing white gloves.

Transformatie binnen het sociaal domein vraagt om een daarop afgestemd samenspel van overheid en samenleving. Aansluiten op de leefwereld van de inwoners. Gebruik maken van hun talenten, kansen en mogelijkheden. Dat was en is de bedoeling. Van de overheid vraagt dit minder bemoeienis, minder bureaucratie, minder afhankelijkheid, minder beheersdrift, minder controle.

Loslaten om het anders vast te pakken



Faciliteer het sociale weefsel in de gemeenschap: van kinderopvang tot scouting, van voetbalclub tot welzijnswerk. Stap van de oriëntatie op problemen over naar de oriëntatie op ontwikkelingskracht van jeugdigen en hun gezinnen. Luister naar, haak in op en faciliteer de antwoorden die jeugdigen en ouders zelf als ondersteunend en haalbaar zien. Voed de energie met hoop en houvast, met ruimte om te vallen en weer op te staan. Gebruik de opgebouwde expertise van specialisten in het faciliteren van het sociale weefsel van de gemeenschap. Durf - op alle niveaus - elkaar te vragen: wat heb jij nodig om de volgende stap te zetten. Creëer rust, ruimte en tijd. Elke ontwikkeling gaat in kleine stapjes, met vallen en opstaan. Zie wet- en regelgeving als een gereedschapskoffer waaruit je steeds het in de concrete situatie helpende gereedschap pakken mag. Weersta de organisatiedrift. Neem niet af of over; spring bij in en loop mee waar dat gevraagd of helpend is.

Versterken van het gewone leven

A man with short dark hair, wearing a black and white striped shirt, is shown from the chest up. He is looking down and to his right with a thoughtful expression. The background is a blurred outdoor scene with trees and a building.

Eruit halen wat erin zit

- De middelmatige dienstverlener vertelt
- De goede dienstverlener verklaart
- De betere dienstverlener toont aan
- De ware dienstverlener inspireert

Tonen waar je moet zoeken, maar je niet vertellen wat je moet zien

Inclusie

- Meedoen en erbij horen vraagt een samenleving
- Waar iedereen welkom is
- Erbij hoort
- Geaccepteerd wordt
- Waardering krijgt
- Een goed leven heeft
- Sociale rollen vervult
- Iets nuttigs doet
- Eigen keuzes maakt





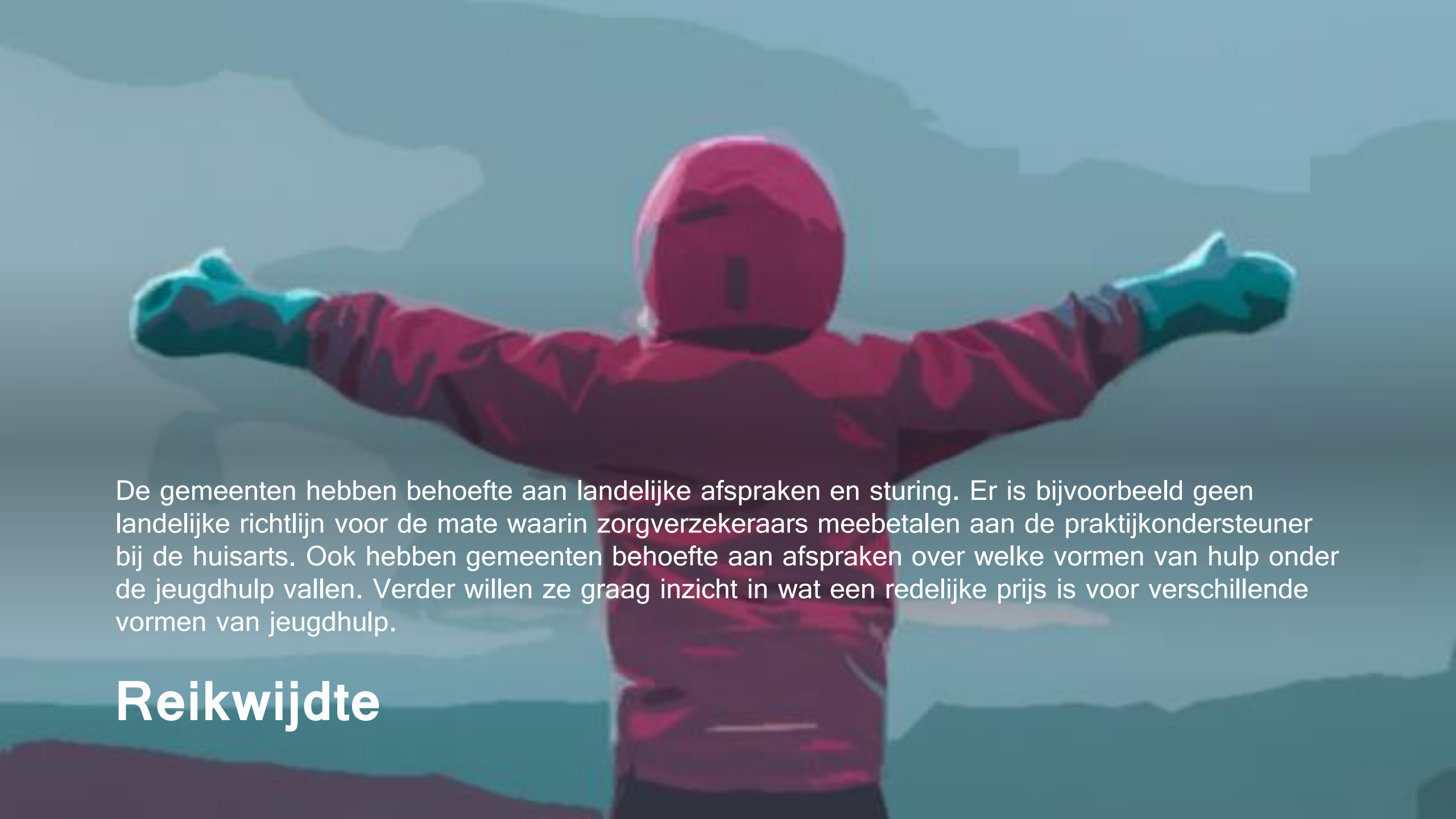
De oplossing voor problemen in de uitvoering wordt vaak opnieuw gezocht in de systeemwereld met nieuwe regels en protocollen, terwijl het doel is om de inwoner en diens leefwereld centraal te stellen. Laten we dan ook het perspectief eens kantelen en de oplossing zoeken waar inwoners en overheid elkaar ontmoeten.

Vertrekken vanuit de inwoner in zijn context

A person is shown from the waist down, sitting on a light-colored surface, packing a yellow suitcase. The suitcase is open, and inside, there are folded clothes, including a yellow shirt and a blue and white striped shirt. A red passport is visible on top of the clothes. The person is wearing a grey long-sleeved shirt, dark shorts, and black sneakers. A straw hat and a pair of sunglasses are on the ground next to the suitcase. The background is a plain, light-colored wall.

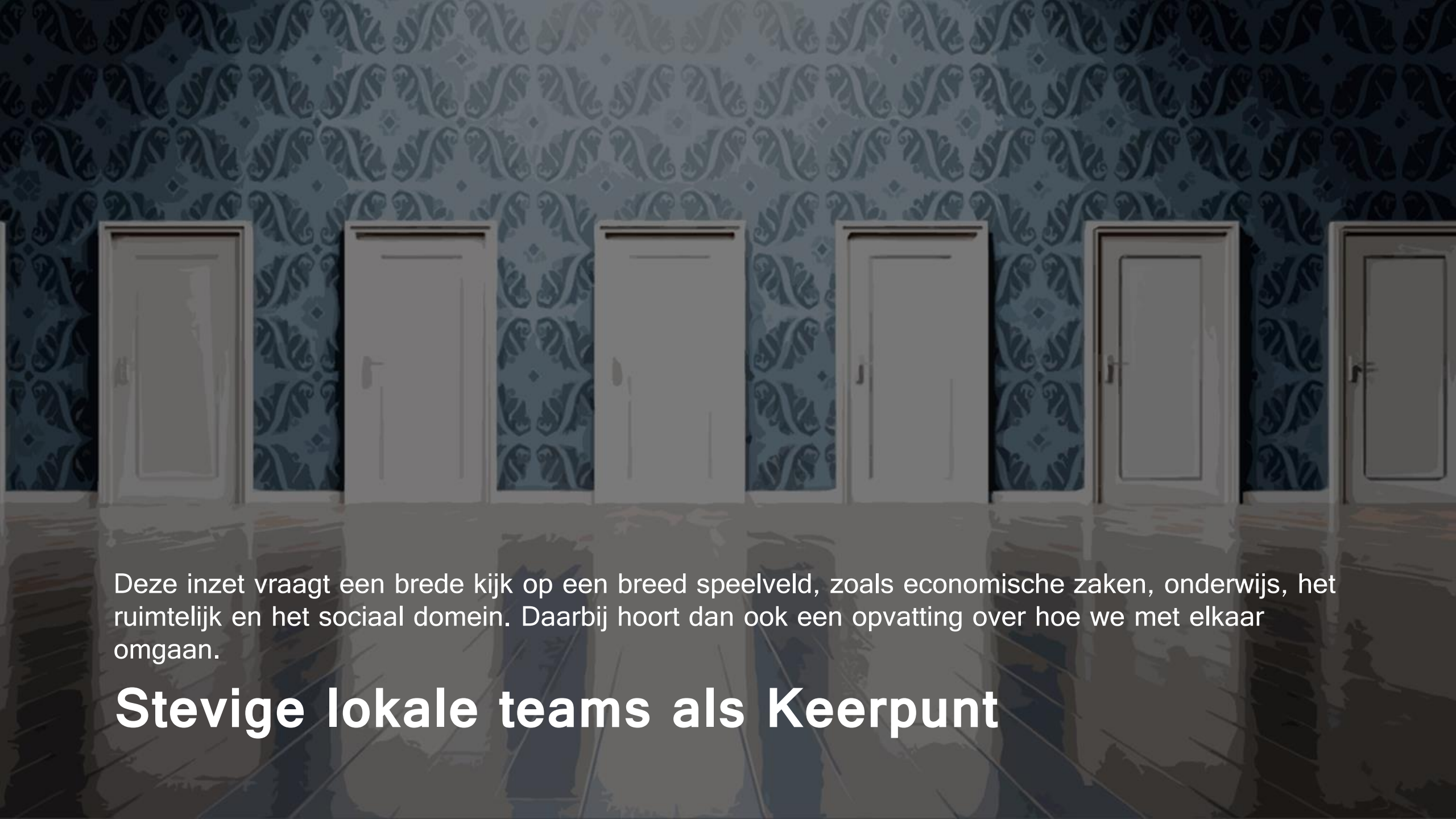
De klantreis helder in kaart brengen en onderzoeken biedt aanknopingspunten voor de echte verbeteringen in het hele klantproces. De klantreis heeft een belangrijke functie in het strategisch plan en biedt aanknopingspunten voor het aanpakken en prioriteren van verbetering en welke onderlinge wisselwerking, bekeken vanuit het klantperspectief, daarbij gewenst is.

De klantreis als aanknopingspunt

A person wearing a red hooded jacket and blue gloves stands with their back to the camera, arms outstretched horizontally. They are positioned in the center of the frame against a vast, clear blue sky. The person's shadow is cast on the ground below them. The overall mood is one of freedom and openness.

De gemeenten hebben behoefte aan landelijke afspraken en sturing. Er is bijvoorbeeld geen landelijke richtlijn voor de mate waarin zorgverzekeraars meebetalen aan de praktijkondersteuner bij de huisarts. Ook hebben gemeenten behoefte aan afspraken over welke vormen van hulp onder de jeugdhulp vallen. Verder willen ze graag inzicht in wat een redelijke prijs is voor verschillende vormen van jeugdhulp.

Reikwijdte



Deze inzet vraagt een brede kijk op een breed speelveld, zoals economische zaken, onderwijs, het ruimtelijk en het sociaal domein. Daarbij hoort dan ook een opvatting over hoe we met elkaar omgaan.

Stevige lokale teams als Keerpunt

A man in a dark suit and a grey cap is riding a black bicycle on a paved path. He is looking forward. In the background, a large cargo plane is flying low over a green field. The plane has 'CARGO' written on its side. The sky is overcast and grey.

Een vlotte klantreis vraagt niet-vrijblijvende samenwerking tussen de verschillende niveaus en actoren verankerd in een sluitend landschap van voorzieningen en diensten met een duidelijke reis- resp. verkeersleider.

Sluitend zorglandschap

A close-up photograph of two hands sorting through a large pile of interlocking puzzle pieces. The pieces are primarily blue, with some purple and pink pieces visible. The hands are positioned over the pile, with fingers spread, suggesting a process of selection or organization. The background is a plain, light-colored surface.

Standaardisatie is een vriend en geen vijand van maatwerk. Door de basis op orde te hebben ontstaat de werk- en scharrelruimte die nodig is om de dienstverlening te blijven verbeteren en inwoners met een ondersteuningsbehoefte te kunnen blijven verrassen en wordt tegelijkertijd de administratieve last teruggedrongen!

Standaardisatie: ruimte voor maatwerk



In een lerende praktijk trek je samen op om de aanpak en processen van een vraagstuk voor de inwoner te verbeteren. Dat klinkt simpel, maar simpel doen blijkt vaak het moeilijkst! Wat zijn de valkuilen en uitdagingen. De praktijk vertelt en helpt ons de juiste bruggetjes te realiseren.

Lerende praktijk

An elephant is standing in the center of a large, empty conference room. The room has a large, oval-shaped table with many chairs around it. The elephant is facing away from the camera, looking towards the far end of the room. The room has large windows on the left wall and a high ceiling with recessed lighting. The overall tone is somewhat somber and surreal.

*Verandering zal niet komen als wij wachten
op een andere persoon of een andere keer.
Wij zijn degenen waar we op hebben
gewacht. Wij zijn de verandering die we
zoeken.*

Barack Obama

Van handelingsverlegen naar handelingsbereid

- Zet de olifant aan tafel (i.p.v. onbesproken buiten de kamer houden)
- Wees eerlijk en open over wat er voor jou op het spel staat

Wat ons te doen staat

Anders kijken

- Veranderen is iets anders, beter of mooier doen dan wat je vroeger deed.
- Transformeren is nog helemaal niet weten wat je gaat doen.
- Veranderen is op het verleden gericht. Omdat we toen iets verkeerd deden moeten we dat wat we verkeerd deden aanpakken. Met boemerangbeleid als gevolg
- Transformeren is durven verdwalen



Van vinden naar creëren

- De uitdaging zit daar, waar ambitie en realiteit elkaar raken - daar schuurt het en doet het pijn
- Als innovatie érgens zichtbaar wordt, is het op het scharnierpunt tussen gemeente, professional, vrijwilliger en inwoner
- De kunst van het creëren is schuren, knutselen en schooieren
- Het is – langs voetangels en klemmen – een vindtocht van wat kan en mogelijk is
- Kijk naar de olifantenpaadjes



Vormgevers kweken niet

- Wees terreinknecht in plaats van de regisseur
 - Leer de ander het kweken
 - Geef geen geplukte bloemen
- Vindt het wiel niet opnieuw uit
- Durf te vragen
- Oog en ruimte voor meervoudige belangen
- Mantel de mantelzorger
- Succes maak en heb je samen

STAART

**Je bent pas klaar
als het af is**

FINISCH

- Het valt sommigen moeilijk te eindigen wanneer zij klaar zijn, maar
- Het begint pas als je denkt dat je klaar bent
- Nazorg is hoofdwas

Vormgevers kweken niet

- In iedere negatieve ervaring ligt een kiem voor transformatie verborgen
- Het piept en het kraakt, soms zelf oorverdovend. En ja, dat is maar goed ook!
- Eigen kracht in verbondenheid is een machtig iets. Die combinatie heeft het vermogen om levens en uiteindelijk de menselijke ervaring te transformeren

Hoe ziet het inkoopproces van gemeenten/regio's voor Wmo en Jeugdwet er (op hoofdlijnen) uit?



Let op

De gemiddelde doorlooptijd van een gemeentelijke/regionale aanbesteding binnen het sociaal domein kent een doorlooptijd van 18 maanden. Het inkoopproces van gemeenten/regio's kent – afhankelijk van gekozen segmentatie en omvang van de aanbesteding - verschillende snelheden. De doorlooptijd van de verschillende fases in mede daarom indicatief. Wanneer er gewerkt wordt met een meerjarenvisie zal er bij nieuwe aanbestedingen binnen de looptijd van de visie vooral sprake zijn van een herijking van het doel. Hiermee verkort de doorlooptijd van deze fase aanzienlijk.

Visie



Wat is de
bestaande situatie



Wat wil ik
behouden



Wat wil ik
veranderen



Wat is daarvoor
nodig

Visie → Uitvoering → Verantwoording

Een contract vloeit voort uit de visie op de beweging en ontwikkeling welke wordt voorgestaan voor het sociaal domein en de daarmee te bereiken doelen.

Uit de visie vloeit ook de reikwijdte en de scope/reikwijdte van de opgave voort.

Op basis van de opgave kan worden vastgesteld welke (kern)spelers (over de relevante (leef-)domeinen heen) nodig zijn voor een sluitend landschap van ondersteuning en zorg voor de gemeente/regio.

Wat is de bij de beweging passende samenwerkingsvorm (regionaal/lokaal/sectoraal/integraal) voor partners en met welke Uitvoeringsvariant kan de beoogde beweging/ontwikkeling en de daarmee te bereiken doelen het beste bereikt worden.

Passende bekostiging

Taakgerichte bekostiging

- De opdrachtgever verstrekt een integraal budget per (groep van) aanbieder(s) of per gebied of voor alle aanbieders samen. Dit budget is gekoppeld aan een taak of opdracht. Deze taak of opdracht staat centraal in de bekostiging.

Inspanningsbekostiging

- Hierbij betaalt de gemeente per uur of dag tegen een gecontracteerd tarief, eventueel binnen budgetmaximum. De gerealiseerde productie staat centraal in de bekostiging.

Outputgerichte bekostiging

- De gemeente verstrekt een bedrag voor het realiseren van een resultaat per cliënt. De betaaltitels zijn arrangementen, gebaseerd op cliëntprofielen in combinatie met intensiteitsniveaus en te behalen resultaten. Gemeente betaalt aan de aanbieder (afhankelijk van het arrangement) een vooraf bepaald bedrag per cliënt om dit resultaat te behalen.

Uitvoeringsvarianten

Inspanningsgericht

- Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij er een duidelijke afspraak tussen gemeente en zorgaanbieder is gemaakt over de levering van een specifiek product of dienst in een afgesproken tijdseenheid.

Outputgericht

- Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij er een duidelijke afspraak tussen gemeente en zorgaanbieder is over de te behalen output. De manier waarop deze output wordt behaald, is niet vastgelegd.

Taakgericht

- Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij de gemeente een taak voor een (deel)populatie heeft gegeven aan een (groep van) aanbieder(s) en deze aanbieder(s) de vrijheid heeft/hebben om de invulling van deze taak vorm te geven. De (groep van) aanbieder(s) krijgt/krijgen hier een vooraf afgesproken (al dan niet prestatie-afhankelijk) totaalbedrag voor.

Geen voorkeursvariant

- De juiste keuze maken vraagt het in evenwicht en balans schikken van de beoogde samenhang en samenwerking binnen het sociaal domein.
- De keuze voor een uitvoeringsvariant is geen sinecure.
- Als er gekozen is voor een bepaalde uitvoeringsvariant, dan is het vasthouden aan en doorontwikkelen van die keuze belangrijk voor het welslagen.

Inkopen in het sociaal domein is complex

Ratio achter jeugdhulp en Wmo

- Langdurige samenwerking ⇔ zorgcontinuïteit
- Gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid/ partnerschap ⇔ zorg dichtbij cliënt/ Multi problematiek
- Schaarste in de gespecialiseerde zorg
- Reële tarieven en verbod op laagste prijs

Ratio achter Europese aanbestedingen

- Concurrentie/ gelijke kansen
- Europese marktwerking/ korte termijn contracten
- Juridisch kader is complex en onduidelijk voor aanbieders en sociaal domein gemeenten

Wet maatschappelijk verantwoord inkopen

Inhoud

- Verwijderen emvi-criterium uit:
Jeugdwet (art. 2.11) en Wmo 2015 (art. 2.6.4)
- Delegatiebepalingen voor amvb's:
 - 1) reële prijzen Jeugdwet
 - 2) zorgvuldigheidseisen

Wettelijk kader:

- Aanbestedingswet 2012
- Verlicht regime (art 2.38 en 2.39 AW 2012)

Algemeen deel 1 AW 2012 en Gids proportionaliteit,

- Algemene aanbestedingsbeginselen:
gelijkheidsbeginsel, non-discriminatie, transparantie en proportionaliteit

Opbrengst

4 nieuwe inkoopprocedures Sociaal Domein die via de pilots zijn ontwikkeld

Optie I: Basisproces Administratief luv contracteren (minimumeisen)

Optie II: Basisproces plus selecteren zonder offertes en gunningcriteria

Optie III: Basisproces plus selecteren (optie II) plus afstemmen contractvoorwaarden

Optie IV: Basisproces plus selecteren (optie II) plus twee fasen-aanpak

De verschillende opties

Optie I is de meest eenvoudige (basis-)procedure. Deze optie is vooral geschikt in een zorglandschap met **weinig aanbieders** en **weinig noodzaak** (of prioriteit) voor **maatwerk en vernieuwing**;

Optie II is gericht op **selectie van aanbieders**. Dit is vooral aan de orde in een zorglandschap met veel aanbieders waar de gemeente noodzaak of wens heeft om het **aantal zorgaanbieders te beperken** door een selectie uit te voeren;

Optie III is gericht op een dialoog tussen gemeenten en aanbieders. Dit is vooral aan de orde wanneer de gemeente de noodzaak of wens heeft om in nadere **dialoog** met aanbieders tot **contractafstemming** te komen;

Optie IV is een proces waarin na de selectie in een tweede fase het contract samen met de geselecteerde aanbieder(s) uitgewerkt wordt. Dit is vooral aan de orde bij een **ontwikkeling waarvan niet bekend is hoe de oplossing er uit gaat zien**, wel wat **het resultaat** moet zijn.