

‘Van Maatwerk, naar Effect’

1 jaar Delta Review in het Sociaal Domein
9 november 2020

Vanaf 2019 worden in het kader van het Programma Inkoop en Aanbesteden in het Sociaal Domein, Delta Reviews aangeboden aan de gemeenten. Deze Delta Reviews hebben in de vraagstelling een link naar inkopen en aanbesteden in het sociaal domein. Naast het uitvoeren van reviews, verzorgen van een 2-daagse training tot Delta Reviewer en het opbouwen van een Community voor gemeentelijke reviewers vanuit het sociale domein, is ook afgesproken om een rode draden notitie op te leveren. De eerste rode draden nota is in juni 2020 uitgebracht. In aanvulling hierop is deze notitie gemaakt die meer inzicht geeft in het effect van de Delta Reviews op de organisaties. De notitie is gebaseerd op de eerste evaluatie die direct in de week na de review plaatsvindt en de tweede evaluatie vier tot zes maanden na de uitvoering van de Delta Review.

Inhoudsopgave:

1	De aanvrager	2
2	De vragen.....	2
3	De effecten	4
4	De projecten en programma's.....	7
	Bijlage 1: Podcast “Van Maatwerk, Naar Effect”	9

1 De aanvrager

Alle aanvragen voor Delta Reviews zijn van een project-/programma-/ transformatiemanager of lijnmanager die de opdracht had binnen de eigen gemeente/regio een traject te starten, verder te brengen of uit te werken.

Hoewel de Delta Review een collegiaal reflectie instrument is, hadden alle aanvragers het laten uitvoeren van de Delta Review afgestemd met hun bestuurlijke dan wel ambtelijke lijn. Bij allen was het een doelbewuste stap en interventie in de trajecten die zij uitvoerden.

De basis voor de aanvraag was de persoonlijke overtuiging van de project-/programmamanager dat een Delta Review hem/haar, het traject en de gemeente/regio gaat helpen. De koppeling en timing van de review aan een logisch moment of een herkenbaar probleem is noodzakelijk om daadwerkelijk het stoplicht op groen te krijgen.

2 De vragen

De onderzoeksvragen die bij een Delta Review centraal staan verschillen. Wel hebben ze allen een relatie tot het inkopen danwel aanbesteden in het sociaal domein. Tot nu toe zijn er 3 verschillende type vraagstellingen te onderkennen.

Onderzoekend, richtinggevend en agenderend

In een viertal reviews stonden inhoudelijke vraagstukken centraal ter voorbereiding aan een nieuwe aanbesteding en/of het beter uitnutten van de huidige contracten. De vraagstellingen waren gericht op de huidige uitvoeringspraktijk. De belangrijkste insteek van de aanvragers was: 'wat en hoe kunnen de ervaringen van nu benut worden in vervolgacties en/of een vervolgtraject'.

Thema	Vraagstelling	Context
Corona	<i>Op welke wijze hebben de zorgaanbieders voor Begeleiding en Dagbesteding vormgegeven aan het uitvoeren van Begeleiding en/of Dagbesteding in de Covid-19 periode?</i>	Deze review was input voor de marktconsultatie i.h.k.v. nieuwe aanbesteding. Door de Covid maatregelen kon de WMO-ondersteuning niet meer altijd op de traditionele wijze gegeven worden. Onder de druk van zorg aan (kwetsbare) cliënten en druk op zorgmedewerkers, zijn verschillende initiatieven ontstaan waarin ondersteuning anders wordt vormgegeven. Soms zijn dat zaken die eerst niet bespreekbaar waren voor cliënt, aanbieders of gemeenten. Door zicht te krijgen op de verschillende initiatieven tijdens de Covid 19 maatregelen, willen de gemeenten kijken welke ontwikkelingen ze willen behouden en bestendigen in de komende contracteringsprocedure.
Crisishulpverlening	<i>Wat is nodig om het project "Crisis als kans" goed te kunnen starten en wat zijn (realistische) mogelijkheden om de doelstelling van het project "Crisis als kans" te kunnen bereiken.</i>	Deze review was ter voorbereiding van een nieuwe contractronde. Contractmanagement van de regio krijgt meer en meer te maken met individuele casuïstiek wanneer Crisis casuïstiek lokaal niet lekker loopt. Er is geen eenduidig beleid en visie op crisiszorg en acute hulp. Er wordt steeds in een cirkel over dit onderwerp gesproken en er is geen eenduidige volgordelijkheid en verbeterroute vastgesteld. Het komt meerdere keren voor dat de regio in crisissituaties licht contracten met partijen moet afsluiten en met de "rug tegen de muur staat" qua tarief (reguliere partijen hebben geen plek).
Externe verwijzingen	<i>Hoe krijgt de gemeente stuurmogelijkheid op de inzet</i>	Deze review was erop gericht om lopende lokale/regionale contracten beter samen te werken. De

	<i>van ingekochte producten welke door externe verwijzingen worden gedaan, en welke stappen kan zij in de uitvoering daarbij zetten.</i>	gemeentelijk/regionale contracten voor jeugdhulp worden ook door externe verwijzers gebruikt. Naar aanleiding van tekorten in het sociaal domein is binnen de gemeente een interventieplan opgesteld. Een van de voorgestelde maatregelen is het versterken van de samenwerking met externe verwijzingen.
Huishoudelijke hulp	<i>De gemeente heeft een constructie voor ogen voor de huishoudelijke zorg die uniek is in Nederland en kan daardoor niet putten uit ervaringen van andere gemeenten. Omdat men hier iets nieuws probeert, zit de spanning vooral tussen ambitie en realisme. Hier richt de vraagstelling zich dan ook op: welke aanbevelingen zijn er om in de Gemeente ambitie en realisme dichterbij elkaar te brengen?</i>	Deze review was ter voorbereiding van een nieuwe contractronde. Huishoudelijke Zorg koopt de gemeente zelf in. Belangrijkste reden voor het 'zelf doen' waren enkele uitgangspunten van de gemeenteraad met betrekking tot de inkoop en aanbesteden van de huishoudelijke zorg. De besluitvorming over de huishoudelijke zorg bleek in de periode rond de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 een belangrijk politiek onderwerp. Mede hierdoor zijn compromissen gesloten waardoor uitgangspunten van de raad zijn vervallen, wat nu consequenties heeft in de uitvoering. De resultaten van de review gaan mee in het plan van aanpak voorbereiding voor de volgende contractronde.

Verlenging contract en/of nieuwe aanbesteding

Bij een tweetal aanvragers was de directe aanleiding voor een Delta Review een aanbestedingsvraag: vernieuwen of verlengen?

Thema	Vraagstelling
Verlenging contract en/of nieuwe aanbesteding	<i>Hoe kan de nieuwe aanbesteding voor het sociaal domein vanuit de regio worden vormgegeven zodanig dat alle stakeholders zich kunnen vinden in de aanpak?</i>
	<i>Zijn wij met de benoemde (actie) punten/onderwerpen in control voor een aanbesteding voor 1 januari 2021?</i>

In beide trajecten was er t.a.v. het aanbestedingstraject een verschil van inzicht over de route en de aanpak binnen de regio – regiogemeenten en de andere tussen twee gemeenten. Verschillende urgenties van de gemeenten (financieel, lokale problematiek) en verschillen in politieke bestuurlijke kleur (gemeenteraad, wethouders), leiden tot een politiek bestuurlijke complexiteit waar de project – en programmamanager mee moet dealen.

Financieel tekort

De financiële tekorten waren bij alle gemeenten voelbaar maar kwamen over het algemeen niet terug in de vraagstellingen. Er is 1 review gedaan die dat specifiek bij de vraagstelling wel had meegegeven.

Thema	Vraagstelling
Tekort en Beleidsinterventies	<i>In hoeverre dragen het beleidsplan en het uitvoeringsplan bij om de transformatie opgave inclusief het tekort van de gemeente op het sociaal domein op te vangen en bij te dragen aan een structurele oplossing? En wat zijn de logische stappen die hiervoor gezet kunnen worden?</i>

De beleidskeuzen en innovatieve wijze van aanbesteden en gekozen financiering in het verleden zorgden in de praktijk voor uitvoeringsproblematiek, conflicten en tekorten. Dit leidde tot een bestuurlijke koerswijziging en een nieuwe inrichting in beleid en uitvoering met andere principes met als doel meer grip te krijgen. Rollen, taken en uitvoering bij de gemeente werden hierdoor anders belegd dan een aantal jaren geleden beoogd.

3 De effecten

De Delta Review wordt twee keer geëvalueerd: een week en 4-6 maanden na de review. Dan wordt ook gevraagd naar de effecten. De effecten van de Reviews zijn in 5 groepen te verdelen: Betrokkenheid, Interventies, Timing, Bewustwording, Inzicht.

De betrokkenheid is versterkt

In alle Delta Reviews komt als belangrijkste effect terug dat de Delta Reviews gebruikt wordt om de betrokkenheid voor het onderwerp en het proces te versterken en het gesprek te voeren dan wel aan te gaan, met als doel zo goed mogelijk sturing te kunnen geven aan het huidige contract danwel een goede start te maken met de voorbereidingen voor een nieuwe aanbesteding.

Dit betekent dat alle opdrachtgevers heel bewust met de rapportage omgaan en bewust omgaan met wat met wie gedeeld wordt. Of zoals een opdrachtgever zei:

“Ik wil niet dat het rapport onderdeel wordt van een politiek debat.”

Dat betekende in dit geval een stap-voor-stap aanpak, waarbij het gesprek met eerst wethouder en ambtelijke verantwoordelijke centraal stond (die niet op 1 lijn zaten), daarna met de gemeentelijke coalitie (die niet op 1 lijn zat) en daarna de afspraak dat het pas naar de gemeenteraad zou gaan op het moment dat de coalitie het eens was. Voor de project/programmamanager waren de blikken van buiten nodig om de ambtelijke en politiek verschillen, die belemmerd zijn voor huidig en toekomstig traject, te agenderen en bespreekbaar te maken

In de eerste week na de Delta Review wordt de rapportage in alle gevallen met de directe betrokkenen in de gemeenten en regio's besproken. Wie dat zijn, verschilt per project/programma. Bij de een is dat direct de wethouder/burgemeester, gemeentesecretaris, bij de ander de opdrachtgever, project/programmateam, werkgroep. Vaak zijn een aantal van deze stakeholders ook al aanwezig bij de terugkoppeling aan de project/programmamanager van de rapportage aan het eind van de reviewweek.

Na 4 tot 6 maanden na het uitvoeren van de Delta Review blijkt dat rapportage breed gedeeld is en dat breed het gesprek is aangegaan. Dit blijkt door alle betrokkenen enorm gewaardeerd te worden. Door dit gesprek en door de interventie is draagvlak voor trajecten verhoogd en wordt gewaardeerd dat 'onder water' spanningsvelden/discussiepunten expliciet en bespreekbaar worden gemaakt. De trajecten die een Delta Review hebben ondergaan hebben gemerkt dat door het goede gesprek te voeren er in een aanbestedingstraject zaken soepeler gaan en er minder weerstand wordt ondervonden.

De uitkomsten van Delta Reviews worden breed teruggekoppeld. Bijvoorbeeld:

- Geïnterviewden;
- Veiligheidsoverleg;
- Samenwerkingsverband;
- Regionaal inkoop overleg;
- Afdelings-/team overleggen;
- Project – en Programma overleggen;
- Ambtelijk overleg;
- Gemeentesecretaris;
- Wethouders;
- Directeuren Sociaal Domein;
- Bestuurlijk overleg;
- College /Coalitieoverleg;
- Gemeenteraad;
- Aanbieders;
- Cliënten/Veld.

Interventies worden uitgevoerd

Uit de evaluaties na de reviews blijkt dat vrijwel alle aanbevelingen worden/zijn opgevolgd dan wel in uitvoering staan. In het algemeen wordt de rapportage in zijn geheel gedeeld. Meestal wordt de bespreking voorzien van een 'oplegger' waarin uitgelegd wordt met welke aanbevelingen aan de slag wordt gegaan en hoe.

Bijvoorbeeld:

- De Governance aanbevelingen gaan mee in een herziening van de governance van het gehele programma dat gaat lopen;
- De proces en project aanbevelingen worden intern meegenomen bij het vormgeven van het project en de keuzen die gemaakt moeten worden;
- De relatie naar transformatie opgave wordt ingebracht bij de keuzen van het komende inkoop en aanbestedingstraject;
- Aanbevelingen worden meegenomen in het project Lokale teams;
- Er is een vernieuwd Plan van Aanpak opgesteld;
- De klussenploeg is met de aanbevelingen aan de slag gegaan.
- Contracten worden verlengd en wordt gestuurd op vernieuwing op 2 contracten;
- De ondersteuning heeft meer tijd gekregen en stuurgroep is ingesteld;
- Nieuwe projectleider extern aangetrokken voor beide gemeenten.
- Er is een kleine projectgroep gestart met meer inzet uren dan voorheen;
- N.a.v. het rapport is een bestuurlijke notitie opgesteld, met de aanbevelingen uit het DR-rapport; deze is door het Algemeen Bestuur vastgesteld;
- 15 administraties zijn nu in een Dashboard samengevoegd;
- Directeuren Sociaal Domein hebben procesvoorstel gemaakt om regiovisie tot stand te laten komen.

Timing is een kunst

De interventies/acties beperken zich niet alleen tot de aanvrager van de Delta Review. Zo heeft een aanvrager de aanbevelingen voor de regio, die in het rapport staan, breed opgepakt.

In december is direct in de week na de review het rapport besproken met burgemeester en gemeentesecretaris. In januari is het rapport intern verspreid en ook naar de portefeuillehouder.

Daarna heeft de opdrachtgever van de Delta Review in februari/maart gesprekken gevoerd met de regio. Hier is uitgekomen dat er ook aanbevelingen zijn die op regioniveau opgepakt moeten worden.

Eind maart¹ organiseert opdrachtgever van de Delta Review een middag voor alle geïnterviewde en geïnteresseerden die mee willen komen, over de uitkomsten van de Delta Review. Het gesprek en de discussie wordt aangegaan met de aanwezigen en daarna zal het rapport en de aanbevelingen officieel worden overgedragen aan de regio om hier verdere stappen mee te gaan zetten. Op deze manier wordt de hele regio verantwoordelijk gemaakt voor de stappen die gezet moeten worden.

In een aantal gevallen heeft het Delta Reviewteam in aanvulling op het rapport nog een bijdrage geleverd op vragen om de interventies naar aanleiding van het rapport beter te kunnen bespreken. Bureau Delta Review heeft zelfs de tip gekregen om wellicht een handvat te maken voor interventie mogelijkheden na een review.

Niet alle aanbevelingen worden direct opgevolgd maar laten nog op zich wachten b.v. door Corona of een complex politiek veld met veel partijen, of kunnen pas verder als bepaalde besluiten genomen zijn en/of volgende stappen in een aanbestedingstraject gezet gaan worden.

Ook dan blijkt dat de Delta Review zijn effect kan hebben door agenderend te zijn in het proces. Het goede gesprek wordt gevoerd, besluiten/richtingen worden voorbereid en draagvlak wordt verhoogd.

De timing van de aanbevelingen kan ook een interferentie hebben met andere onderzoeken/rapporten waarop dan eerst helderheid moet komen. Bijvoorbeeld:

¹ Door Corona is de genoemde bijeenkomst in maart twee keer verzet en uiteindelijk zijn in oktober 2020 de resultaten in een andere vorm teruggegeven aan alle geïnterviewden en betrokkenen.

- Een aantal aanbevelingen van de Delta Review komt overeen met een ander rapport waarop een traject is gestart. De Delta Review-aanvrager is in dat geval nog even gaan puzzelen hoe het nu zodanig in het Delta Reviewrapport kan komen dat het voor de mensen die al een tijdje bezig zijn de aanbevelingen van het eerdere rapport op te volgen niet lijkt dat er nog niets gebeurd is.

Er worden ook aanbevelingen bewust niet opgevolgd omdat deze op dat moment (nog) niet uitkomen.

- Bij een Delta Review is de hoofdaanbeveling overgenomen waarbij eerst een koersverleggend /richtinggevend besluit genomen moest worden. De andere aanbevelingen komen na het besluit terug in de uitvoering en zullen dan hun effect hebben op de nieuw te vormen aanbesteding.
- Bij een andere Delta Review heeft de aanvrager juist de hoofdaanbeveling naast zich neergelegd omdat ze de tijd hier nog niet rijp voor vond en is juist met de deelaanbevelingen aan de slag gegaan.

Bewustwording van ambities en rollen is vergroot

In een aantal reviews was het effect vooral gericht op eerder geformuleerde ambities en de doorwerking in samenwerking en de rollen. Bijvoorbeeld:

- Het is een bevestiging en een schifting/ordening van onderwerpen die allemaal spelen. Bewustwording dat de oorspronkelijke ambitie (waar doen we het voor) centraal blijft staan.
- De Delta Review heeft wel de zaak behoorlijk in de goede richting geduwd. Het besef dat het Sociaal Domein een grotere inspanning vereist en dat die inspanning past bij de toegenomen betekenis van dit terrein voor de gemeenten is nu beter verankerd. Tevens een beter wederzijds begrip tussen de bestuurders (wethouders) van beide gemeenten.
- De aanbevelingen zijn focuspunten voor raad/wethouder op het *wát*, en niet op het *hoé*.

Verheldering door nader inzicht

Bij een 4-tal reviews was er direct in de week na de review sprake van nieuw aanvullend inzicht: Een O ja-Erlebnis. Bijvoorbeeld:

- Dat n.a.v. de Corona- aanpak de digitalisering en andere niet face-tot-face instrumenten weinig tot niet terugkwamen in de transformatieplannen, het zorgaanbod en de aanbestedingen. Daarnaast bleek dat de aanbieders er niet allemaal 'hetzelfde inzitten'. De ene is afwachtender, de ander proactiever bij innovatief/digitaal aanbieden van eHealth producten voor groepstrajecten en/of individuele trajecten. Dit alles was voor de opdrachtgever goede informatie om mee te nemen in de gesprekken ter voorbereiding op de nieuwe aanbesteding.
- Dat de externe verwijzers inclusief GI's erg open staan om ook met een kleine gemeente het gesprek aan te gaan, af te stemmen en bereid waren om op voorhand dingen te regelen.
- Bij een review was het programmteam ervan overtuigd dat een aanbesteding voor 16 contracten in 2021 haalbaar was, terwijl de Delta Review aangaf dat dit geheel niet realistisch was en kwam uit de Delta Review een alternatief naar voren dat tot nu toe niet ingebracht was.
- Bij een review was er ook 'ongewenst' inzicht nl. doordat dat de Delta Review aangaf dat er organisatorische aanpassingen moesten plaatsvinden om een traject te laten slagen.
- Beter inzicht wat wel en niet door uitvoering of beleid moeten worden gedaan. Uitvoering heeft nu meer faciliterende rol en niet beleidsbepalend.

Over de reviews heen was er 1 duidelijk verschil tussen de review op gebied van Corona en de andere reviews.

De Corona review ging vooral over de digitalisering vanuit het zorgaanbod en het perspectief van de cliënt. Hierbij stonden 2 aandachtspunten met stip bovenaan.

- *Versterken Kennis en Vaardigheden* rond digitalisering/eHealth van hulpverleningsaanbod zowel bij cliënten, zorgaanbieders en medewerkers van gemeenten als in de transformatie opgaven. Neem voorwaarden hierover mee in het nieuwe aanbestedingstraject.
- *Het goede gesprek* in het (digitale) zorgaanbod voor face-to-face zowel voor individuele als groepstrajecten is veel meer mogelijk dan tot nu toe gebruikt wordt.

In de andere reviews kwam digitalisering en informatisering wel aan de orde, maar dan voornamelijk bij het verbeteren /optimaliseren van de bedrijfsvoerings- en administratieve processen en harmonisatie van systemen en gegevens.

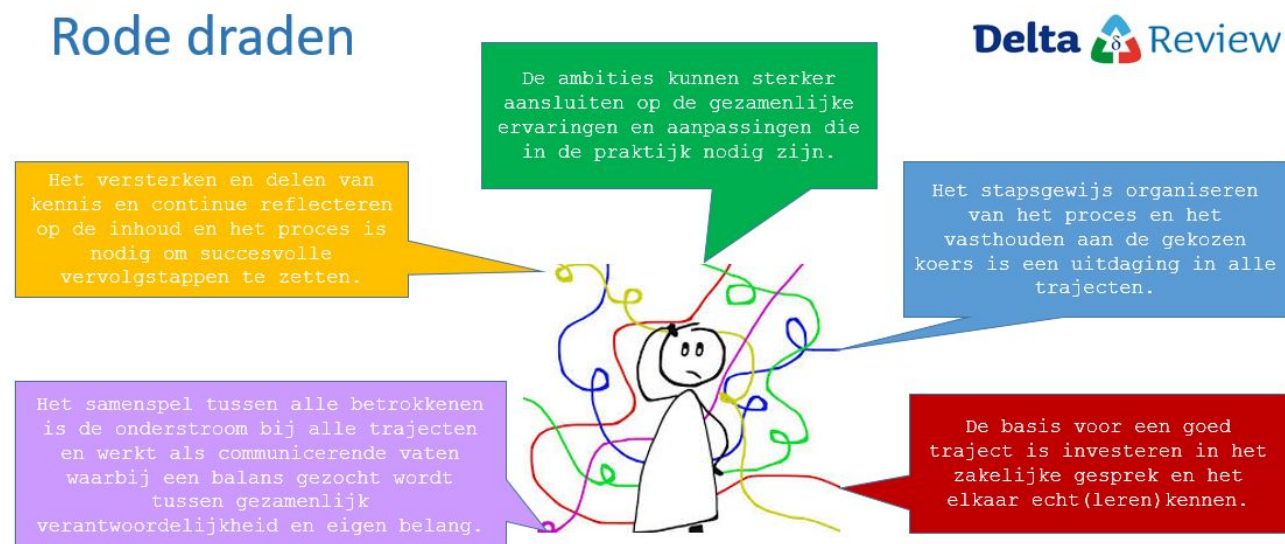
4 De projecten en programma's

Open deuren?

In juni 2020 heeft bureau Delta Review een rode draden nota uitgebracht. Ook in de aanvullende reviews na juni 2020 komen dezelfde thema's en rode draden terug en deze zijn ook herkenbaar in de reviews buiten het sociale domein.

De formulering van de rode draden is algemeen, en dat lokt de reactie uit van 'dat zijn toch open deuren'! Dat klopt ook, het zijn open deuren, waar alle trajecten elke keer weer met open ogen in tuinen. Omdat alle betrokkenen in de trajecten dit zo basaal/banaal voor de hand vinden liggen, worden deze 'open deuren' niet besproken en blijven als een onderstroom in trajecten meelopen. Toch blijven het de aandachtspunten, de mantra's, de tips/tricks, de do's en don'ts voor projecten en programma's.

De rode draden kunnen benut worden als generieke kapstok en als checklist in alle fasen van een traject. In de uitvoering is het echter overal maatwerk.



Hoewel de aandachtspunten generiek zijn, blijkt dat de lokale context ervoor zorgt dat projecten- en programma's maatwerk blijven. Bij de uitvoering van regionale keuzen zullen lokaal verschillende trajecten nodig blijven.

De project- en programmamanagers

De project-/programmamanagers die in gemeenten en/of regio's aan de slag zijn om een opgave in het sociaal domein te realiseren, zijn niet bezig met inhoudelijke beïnvloeding van landelijke besluitvorming en politiek. De landelijke politiek en de keuzen die daar gemaakt worden t.a.v. aanbestedingen, marktwerking, decentralisatie en transformatieopgaven worden over het algemeen als gegeven beschouwd.

Project en programmanagers zijn continue bezig met het managen van randvoorwaarden. Ze houden veel schoteltjes draaiend en zijn continue bezig met 'de kikkers in de kruiwagen' te houden.



Met de bril op 'kikkers in de kruiwagen' zijn de aandachtspunten voor de project- en programmamanagers als volgt te duiden:

Bij aanvang van een traject is een gemeenschappelijk beeld gewenst door alle betrokkenen wat ze geleerd hebben van de vorige periode. Vervolgens kan gekeken worden naar waar ze nu staan en wat wenselijk is voor de toekomst:

- Het proces: wat is de koers, wat is de opdracht, wat zijn de te nemen stappen, wat zijn de verantwoordelijkheden, spelregels en rollen in het traject?
- De relatie: hoe gaan we samenwerken en hoe vindt het samenspel tussen gemeenten, regio en aanbieders plaats. Hoe komt er een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de opgave en de gestelde doelen?
- De cultuur: welk gedrag, gedragsregels/omgangsvormen worden geaccepteerd en welke niet? Kortom: hoe gaan we met elkaar om?

Het reflecteren op 'hoe het gaat' en toetsen aan de praktijk is een continu proces en voorwaardelijk voor elk traject. Dit is onafhankelijk van de inhoudelijke richting en keuzen op het gebied van inkoop- en aanbesteden (bekostiging, toegang, leveranciers- en contractmanagement) die in een gemeenschappelijke inkoopstrategie gemaakt wordt.

In inkoop- en aanbestedingstrajecten in het sociaal domein zal dit expliciet herbevestigd en/of aangescherpt moeten worden en blijven. Wordt dit niet gedaan is het als een ganzenbord, terug naar af.

Bijlage: Podcast “Van Maatwerk, Naar Effect”

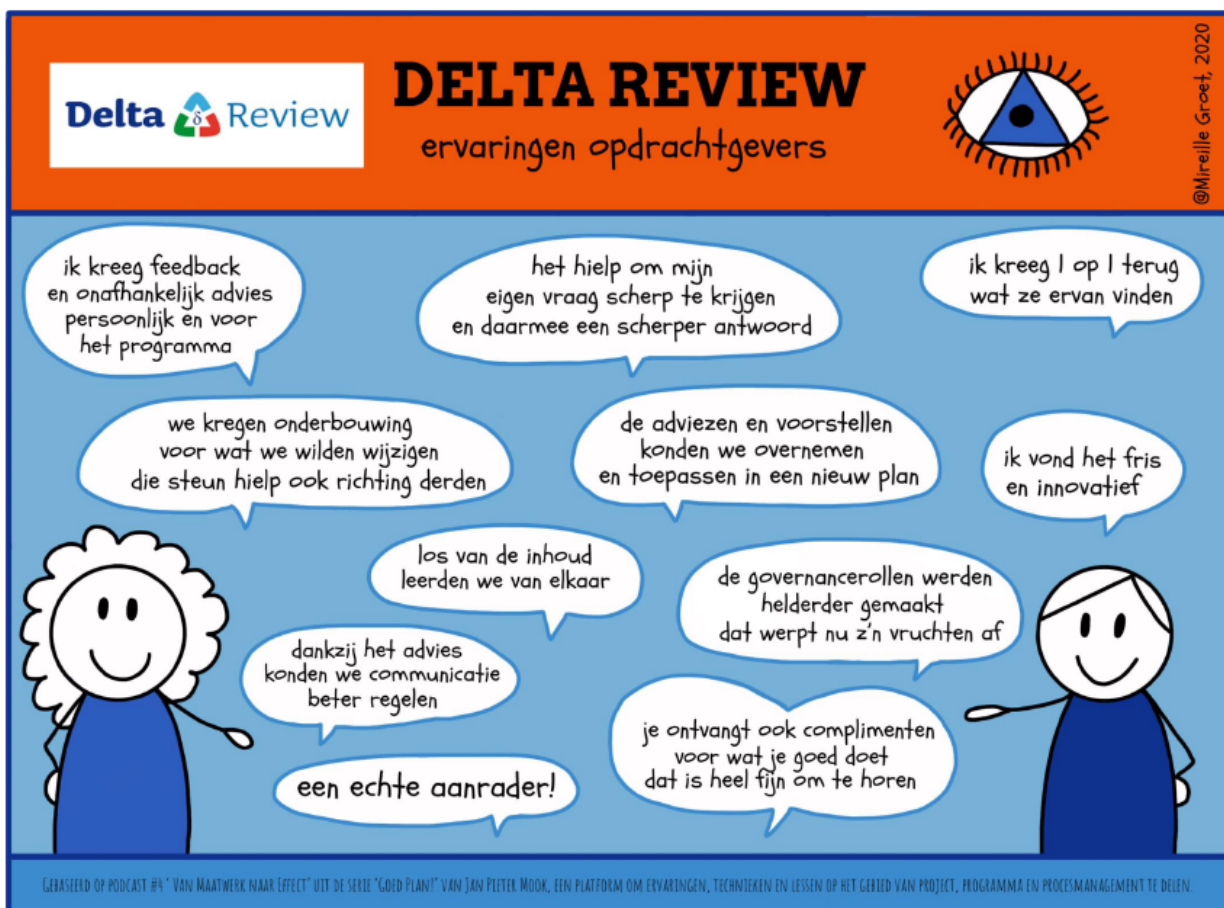
Ben je benieuwd hoe de Delta Review-methode in de praktijk wordt toegepast? Luister dan nu naar de podcasts van Bureau Delta Review. Door middel van korte interviews worden opvallende onderwerpen die tijdens de reviews naar voren komen, reflecties van opdrachtgevers of persoonlijke ervaringen van Delta Reviewers besproken. Hierbij komt tevens het onderwerp “inkoop en aanbesteden in het sociaal domein” aan bod. Elke podcast bevat een inspirerende boodschap en een eigen muzikale omlijsting.

#1: “Van Reflex, naar Reflectie”

Tijdens de eerste podcast “Van Reflex, naar Reflectie” vertellen Annelien Wisselink en Jeannette Gommans over het bewust organiseren van reflectie en hoe de Delta Review methode hieraan bijdraagt.

#2: “Van Maatwerk, naar Effect”

Wat is een Delta Review en hoe maakt het jouw project succesvol? Ontdek het zelf in de tweede podcast van Bureau Delta Review: “Van Maatwerk, naar Effect”. Hierin vertellen Josien Oosterhoff en Remco Zwartkruis over hun ervaring met de Delta Review. Wat zijn de inzichten, lessons learned en resultaten die de Delta Review hen bracht?



Meer weten of een Delta Review aanvragen?

- Neem dan contact op met Bureau Delta Review
- per mail postbusdeltareview@rijksoverheid.nl of telefonisch op het nummer 06-50062784