



Schuring geeft glans: hoe de gemeente Zwolle vanuit een drie-eenheid de Wmo-ondersteuning opnieuw inrichtte

In de afgelopen jaren heeft de gemeente Zwolle hard gewerkt aan de doorontwikkeling van de Wmo-ondersteuning. Men was zich maar al te bewust van de complexiteit van het inrichten van het sociaal domein en wist dat verschillende invalshoeken nodig waren om tot een optimaal resultaat te komen. Een intensieve samenwerking in de driehoek beleid, uitvoering en contractmanagement bleek een gouden zet. Het kijken en werken vanuit drie verschillende perspectieven maakte het proces gemakkelijker en de inhoud sterker. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een succesvolle samenvoeging van huishoudelijke hulp en individuele begeleiding: de maatwerkvoorziening Thuisondersteuning. Zorg wordt nu in integrale arrangementen aangeboden waardoor de samenwerking tussen cliënten, zorgaanbieders, sociale wijkteams en gemeente nog beter wordt. Door dit nieuwe inrichtingsmodel kan er nog meer maatwerk geleverd worden en wordt er resultaatgerichter gewerkt, waarbij de belangen en behoeften van de cliënten steeds voorop staan. Financiering voert niet langer de boventoon in gesprekken met zorgaanbieders en de focus ligt nu op de inhoud; met als doel de zorg en dienstverlening voor inwoners te verbeteren. In dit artikel gaan we in gesprek met vijf trekkers van deze transformatie. Zij vertellen over het inkoopproces en de manier waarop ze deze transformatie vorm hebben gegeven.

Om tot de succesvolle maatwerkvoorziening Thuisondersteuning te komen was ook in de voorbereiding en ontwikkeling maatwerk nodig, waarbij vanuit verschillende perspectieven meegedacht werd. Volgens de gemeente Zwolle was één van de sleutels tot succes hier de nauwe samenwerking tussen beleid, uitvoering en contractmanagement. Vandaar dat voor dit praktijkverhaal vanuit alle drie de hoeken vertegenwoordigers zijn aangeschoven. Vanuit de beleidshoek zitten Suzanne Bruns en Ruth Prummel (beide Beleidsadviseur Wmo) aan tafel, die beiden van begin tot eind betrokken zijn geweest bij het inkoopproces van Thuisondersteuning. Jaap Nijssen (Contractmanager Sociaal Domein) is bij het inkoopproces betrokken geweest op het gebied van contractmanagement en was tijdens de procedure aanspreekpunt voor de zorgaanbieders. Bertus Bouman en Inge Krooshof (allebei Teammanager Sociaal Wijkteam) zijn betrokken vanuit de uitvoering en kijken onder andere naar de behoefte van de inwoners. Ook inventariseren zij de behoeften van de Sociaal Werkers rondom de verdere ontwikkeling van Thuisondersteuning. Hierdoor leveren Bertus en Inge voornamelijk input vanuit cliëntperspectief.

De aanleiding: andere inrichting, andere aanbesteding

Voor de gemeente waren er twee aanleidingen om de zorg in het sociaal domein anders in te richten en daarmee opnieuw aan te besteden. Ze wilde de zorg meer integraal inrichten en de beweging naar en relatie met het voorliggend veld stimuleren. Het was de wens om huishoudelijke ondersteuning en individuele begeleiding samen te brengen, onder de verantwoordelijkheid van één zorgaanbieder, aldus Ruth. Dit betekent dat inwoners voor thuisondersteuning niet langer met verschillende zorgaanbieders te maken hadden maar met dezelfde zorgaanbieder voor de verschillende producten.

Tegelijkertijd wilde de gemeente iets veranderen in de relatie en 'het gesprek' met de zorgaanbieders. Dat liep op dat moment stroef, mede vanwege het hoge aantal zorgaanbieders. "We hadden 128 zorgaanbieders, daar hadden we het als wijkteam zwaar mee", licht Bertus toe. "Je kan dan met niemand écht een relatie opbouwen". Hierdoor gingen gesprekken veelal over geld, terwijl het vijftal wilde dat de gesprekken juist meer over de inhoud zouden gaan. Door het grote aantal zorgaanbieders was er behoorlijk veel concurrentie onderling. Hierdoor kropen organisatiebelangen naar de voorgrond in de gesprekken tussen zorgaanbieders en het sociale wijkteam, waardoor het uiteindelijk soms niet eens meer om de cliënt leek te gaan.

Ondanks deze twee aanleidingen, was het in eerste instantie niet het doel om een nieuwe aanbesteding te starten. Ruth: "Het doel was niet gelijk om opnieuw aan te besteden, het doel was om een doorontwikkeling door te maken. Dit resulteerde in een aanbesteding." Suzanne legt uit dat het model dat destijds gebruikt werd, deze doorontwikkeling niet voldoende kon ondersteunen. "We wilden het gesprek over de gewenste bewegingen echt met de zorgaanbieders voeren. We merkten dat het model dat we hadden, een model dat toch vooral op uren gebaseerd was, belemmerend werkte om het goede gesprek met elkaar te voeren." De nieuwe ideeën pasten uiteindelijk niet meer in het oude contract, waardoor opnieuw aanbesteden een logische vervolgstap werd.

De drie-eenheid van beleid, uitvoering en contractmanagement

Volgens de gemeente Zwolle zat, en zit, de kracht van de transformatie in de haast heilige drie-eenheid van beleid, uitvoering en contractmanagement. "Wij vormen een drie-eenheid, ook richting de zorgaanbieders", beschrijft Jaap. Met de zorgaanbieders is afgesproken dat er altijd iemand



vanuit de invalshoek van beleid, vanuit de uitvoering en vanuit contractmanagement aan tafel zit. “Het blijft in de groep helder wie wat doet, de één is van beleid, de ander van contracten” vult Bertus aan, “het gaat er om dat je meedenkt met elkaar”. Hoewel ze het vanuit hun verschillende perspectieven niet altijd (direct) eens zijn met elkaar, kijken ze samen hoe ze toch tot antwoorden en oplossingen kunnen komen waar iedereen zich in kan vinden. “Het werkt fantastisch.”, vertelt Bertus opgetogen, “Contractueel en juridisch moet het goed geregeld zijn, maar Inge en ik denken juist weer mee vanuit de inhoud”. Suzanne voegt daaraan toe: “Ik denk dat we door die drie verschillende rollen, en doordat we ook echt met z’n drieën aan tafel zitten met de zorgaanbieder, echt het goede gesprek kunnen voeren”. Het goede gesprek, puur over de inhoud, is wat het vijftal vanaf het begin ambieerde. Zowel voor de zorgaanbieders als de sociaal werkers in de wijk zou het mogelijk moeten zijn om alleen over de inhoud te praten wanneer het om een cliënt gaat. En dat lijkt te werken; Jaap zit als contractmanager nu vaak als voorzitter aan tafel en hoeft inhoudelijk, op het gebied van contracten, weinig in dialoog te gaan met de zorgaanbieder.

“Het blijft in de groep helder wie wat doet, de één is van beleid, de ander van contracten; het gaat er om dat je meedenkt met elkaar”

Naast de gezamenlijke gesprekken met zorgaanbieders, zit de groep één- of tweewekelijks met elkaar aan tafel. Het grote voordeel hiervan is dat de lijntjes op deze manier kort gehouden worden, benoemt Ruth, zowel richting de zorgaanbieders als naar henzelf. Inge benadrukt hoe belangrijk verbinding hierin is: “Ik heb in het hele proces gezien dat we naast de verbinding die we met elkaar hebben, we ook verbinding met en draagvlak bij de zorgaanbieders hebben”.

Werken vanuit een gezamenlijke visie

De gemeente had een duidelijke visie voor de inrichting van de Wmo-ondersteuning, die ook weer doorwerkte in de manier van aanbesteden. De visie is ondergebracht in onderstaande figuur.

Het doel: integrale thuisondersteuning

Het doel van de aanbesteding was het komen tot integrale thuisondersteuning. Het resultaat, Thuisondersteuning, is een maatwerkvoorziening en valt onder de Wmo. Inwoners vanaf 18 jaar die door hun beperking niet zelfstandig kunnen meedoen in de samenleving, kunnen Thuisondersteuning krijgen. Het gaat hierbij om ondersteuning in het dagelijks leven.

Met het nieuwe model voor integrale arrangementen Thuisondersteuning kunnen cliënten, zorgaanbieders, het Sociaal Wijkteam en de gemeente nog beter samenwerken om maatwerk te bieden en gericht te werken aan het behalen van cliëntdoelen en resultaten. Op 1 juni 2018 is Thuisondersteuning in de plaats gekomen van huishoudelijke ondersteuning en individuele begeleiding. Op deze ingangsdatum heeft de gemeente Zwolle met 29 zorgaanbieders een overeenkomst ‘Integrale Thuisondersteuning’ afgesloten. Toetreding voor niet gecontracteerde zorgaanbieders is tussentijds niet mogelijk. De looptijd van deze overeenkomst is tot 1 januari 2021 met de mogelijkheid nog eenmaal een jaar te verlengen tot 1 januari 2022.

De aanbestedingsprocedure: geen zesjescultuur

Voor de [\(Europese\) aanbesteding](#) van de Thuisondersteuning werd gekozen voor een gesloten contract en heel bewust niet voor een open house methodiek. “Hierdoor konden we bepalen dat het veel meer over visie en kwaliteit gaat. Het gaat daardoor niet om het afvinken van boxjes, je kan echt kijken naar partijen die jouw visie delen”, licht Jaap toe. Samen met zorgaanbieders vanuit dezelfde visie werken en





denken was voor het vijftal een belangrijke voorwaarde. Dit betekende dat ze ook meer van de zorgaanbieders verwachtte in de aanbesteding. “We gaan niet voor 6-en, we gaan voor 8-en. We hebben vanuit de gemeente een bepaalde visie die we aan de voorkant ook samen met de zorgaanbieders hebben opgesteld, daar zijn ze bij betrokken geweest. Uiteindelijk gaan we samenwerken met zorgaanbieders die deze visie samen met ons tot uitvoering willen brengen.” Van tevoren hebben ze niet bepaald op hoeveel zorgaanbieders ze uit wilden komen. Suzanne: “Iedereen mocht mee doen, maar je moest wel die 8 halen”. Dit was overigens ook een eis vanuit de gemeenteraad: alle organisaties die aan de voorwaarden voldeden, moesten mee kunnen doen. “Het was spannend hoeveel zorgaanbieders die 8 zouden scoren,” benoemt Jaap, “we wisten niet of het er vijf of honderd zouden zijn. Dat is de consequentie van deze aanbestedingsprocedure; je weet niet met hoeveel je eindigt”. Uiteindelijk bleven er van de 128 zorgaanbieders 29 over die de gewenste 8 scoorden.

“We gaan niet voor 6-en, we gaan voor 8-en”

Kwaliteitscriteria

De zorgaanbieders werd gevraagd zo concreet mogelijk te schetsen hoe ze invulling wilden geven aan de volgende kwalitatieve subgunningscriteria:

1. De cliënt centraal

De gemeente Zwolle vindt het van belang dat de cliënt centraal staat en dat de zorgaanbieder oog heeft voor de cliënt en zijn of haar netwerk.

2. Samenwerking

De gemeente Zwolle ziet samenwerking als één van de sleutels voor het realiseren van de gewenste transformatiebeweging. Met de introductie van de integrale arrangementen Thuisondersteuning krijgt samenwerking tussen partijen nog meer prioriteit.

3. Visie op thuisondersteuning

Het doel van het model integrale arrangementen Thuisondersteuning is om de transformatiebeweging te realiseren. Om die beweging effectief te maken, is het van belang dat zorgaanbieders een heldere visie hebben over hoe zij bijdragen aan de transformatie

4. Uitvoering van thuisondersteuning

Naast een heldere visie is het minstens zo belangrijk dat de concrete ondersteuning aan cliënten effectief is.

5. Innovatie

De gemeente Zwolle wil zorgaanbieders stimuleren om te innoveren en met nieuwe oplossingen te komen die bijdragen aan concrete resultaten in het kader van Thuisondersteuning.

In de gehele aanbestedingsprocedure is de inhoud leidend geweest bij de keuzes die de groep maakte. De groep is vanaf het begin in open gesprek geweest met de zorgaanbieders. “We hebben gezorgd dat we dezelfde taal spraken en zoveel mogelijk over de inhoud bleven praten” vertelt Inge. Denken vanuit de behoefte van de inwoner, voor passende oplossingen, niet vanuit geld of tijd. Bertus: “Ik denk dat dat echt de kracht is geweest van de hele doorontwikkeling: dat we geprobeerd hebben om te kijken vanuit het perspectief van de inwoner. Wat heeft de inwoner nodig? Al die punten hebben we zo veel mogelijk proberen te verzilveren in de aanbesteding.” Dat de inhoud voorop stond, is ook duidelijk te zien aan de volgorde in de voorbereiding van de aanbestedingsprocedure. Eerst hebben ze de inhoud uitgewerkt, samen met de zorgaanbieders, leden van de participatieraad en de medewerkers van de wijkteams. Jaap: “En toen we dat bereikt hadden, zijn we pas met z’n allen gaan nadenken over geld. Dat hebben we bewust gescheiden”. Bertus knikt en vult aan: “Door die inhoudelijke overeenstemming en financiële afstemming niet met elkaar te vermengen, konden we veel meer op de inhoud een beter gesprek met elkaar voeren, onderling maar ook met de zorgaanbieders”. Hierdoor was het concept dat op de markt kwam, voor een groot deel al onderschreven en gedragen door de zorgaanbieders op de markt, de wijkteams en de participatieraad, de inwonersvertegenwoordiging. Zowel inhoudelijk als financieel.

De driehoek is erg helder over de manier waarop zorgaanbieders hun woorden en plannen van aanpak vorm moesten geven: mooie woorden op papier waren niet genoeg. Ruth: “Ze moesten echt met concrete voorbeelden komen.” Bertus onderschrijft dit: “Het gaat er niet om dat je op papier kan beschrijven dat je achter de visie staat, het gaat er ook om dat je concreet laat zien hoe je het handen en voeten gaat geven. Dus bijvoorbeeld niet dát je wel wilt samenwerken, maar heel concreet hoe en met wie.”

De stappen van het aanbestedingsproces

De voorbereiding van de aanbestedingsprocedure richtte zich allereerst op de inhoud (stap 1). “Het begon vanuit een werkgroep uit het vorige contract, gericht op doorontwikkeling” vertelt Ruth. Suzanne sluit zich hierbij aan: “De eerste stap was vanuit de inhoud, kijken welke richting we op wilden, welke beweging we zagen”. Hiervoor is de inhoud breed getoetst bij verschillende betrokken partijen: met zorgaanbieders (op casusniveau, wat betekent dit nieuwe model in de praktijk voor de cliënt?), met inwoners en met het wijkteam. Toen ze dit eenmaal in een heldere visie op papier hadden gezet (stap 2), moest er een financiële vertaalslag gemaakt worden (stap 3). “Eén van de uitgangspunten is dat we het laagste en hoogste tarief gelijk hebben gehouden ten opzichte van het vorige contract”, licht Ruth toe. Hoewel de veranderingen in de inrichting ook van de zorgaanbieders een andere aanpak vroegen, gaf dit hen rust. Jaap vult hier op aan: “We willen voorkomen dat we er op enig moment met ‘de kaasschaaf’ overheen moeten. Wij waren er van overtuigd dat als we het inhoudelijk goed inrichten en het slim met elkaar aanpakken, het voor



iedereen financieel uit zou komen. Iedereen die zorg nodig heeft, moet zorg kunnen krijgen.”

De daadwerkelijke aanbestedingsprocedure duurde relatief kort: van najaar 2017 tot juni 2018. De meeste tijd zat voor het team echter in de voorbereiding van de aanbesteding. Hoewel de open gesprekken, binnen de driehoek, met zorgaanbieders en (vertegenwoordigers van) inwoners één van de sleutels tot succes waren, heeft dit flink wat tijd en inspanning gevergd. Dat blijkt ook uit de tijdslijnen: voordat de gemeente de aanbestedingsprocedure startte, is het team circa twee jaar bezig geweest met voorbereidende gesprekken.

De kracht van voortgangsgesprekken met zorgaanbieders

Een belangrijk ingrediënt na de aanbesteding was het voortgangsgesprek tussen de driehoek en zorgaanbieders. “Zodra de contractering rond was, zijn we na een startbijeenkomst met alle zorgaanbieders meteen begonnen met startgesprekken”, licht Ruth toe. Jaap: “We hebben veel tijd gestopt in het implementeren van het contract; startbijeenkomsten, startgesprekken, trainingen, werkgroepen en voortgangs-gesprekken. Hier hebben we bewust voor gekozen vanuit de gedachte dat er vaak andere mensen betrokken zijn in de contracteringsfase dan in de implementatiefase.” Dit bleek inderdaad bij de eerste startgesprekken en trainingen, waar soms meer werd meegeschreven in de notitieblokken dan verwacht. Voor sommige medewerkers, zowel van de zorgaanbieders als van de wijkteams, was het soms onwennig of nieuw. Jaap: “Het is goed als dit juist tijdens zo’n training naar boven komt, want dan kan je er op bijsturen. Zo hebben we naast de medewerkers van het wijkteam, ook de medewerkers van de zorgaanbieders een training gegeven. Hierdoor gaat iedereen dezelfde taal spreken.”

De gemeente heeft de voortgangsgesprekken zelfs als voorwaarde in de aanbestedingsstukken meegenomen. Hierin is aangegeven dat van de zorgaanbieders verwacht werd om ‘per hoek’ van de driehoek een contactpersoon aan te stellen. Jaap legt uit dat ze dit heel bewust hebben gedaan om twee redenen. Allereerst vonden ze het een randvoorwaarde dat het mogelijk moest blijven om het gesprek over alleen de inhoud te kunnen voeren. “Het moet zowel voor wijkteammedewerkers als voor de zorgaanbieder mogelijk zijn om alleen over de inhoud te praten als het over een cliënt gaat. Op het moment dat ze tegen een vraagstuk op een ander gebied (beleid of contractmanagement) aanlopen, dan moeten ze dat op een ander niveau terug kunnen leggen”. Hierdoor werd er meer ruimte gecreëerd om echt het gesprek over de inhoud te voeren. Bertus belicht dit ook vanuit de uitvoeringskant: “Ik heb mijn handen nu helemaal vrij om op de inhoud te vinden en te zeggen wat ik denk dat het beste is”. Op deze manier ontstaat er in het gesprek tussen de sociaal werkers en zorgaanbieders ook een andere sfeer. Ideeën kunnen worden uitgewisseld, zonder dat financiële of beleidsmatige factoren de boventoon voeren. Die factoren worden buiten het gesprek voorgelegd aan de driehoek.

De tweede reden om de voortgangsgesprekken bewust vast te leggen in het contract, was het feit dat deze gesprekken helpen een band op te bouwen tussen gemeente en zorgaanbieder. Dit was ook een les uit de vorige contractvorm, waar bleek dat het ondoenlijk was om met 128 zorgaanbieders een relatie te onderbouwen. “Je kan wel praten over onderling vertrouwen, maar het is niet een schakelaar die je om kan zetten” aldus Jaap. “Je moet er echt tijd in investeren, en als gemeente willen wij die tijd investeren met een vaste ploeg.” Een vast team aan beide kanten zorgt ook voor een zekere vertrouwensbasis. Dit maakt dat er bij de overlegtafel niet elke keer uitgelegd hoeft te worden hoe iets bedacht is en wat de bedoeling erachter is. Suzanne: “Je spreekt dezelfde taal en kunt elkaar ook aanspreken op de resultaten of de uitvoering van de thuisondersteuning en de gewenste transformatie daarbinnen. Pas dan komt er daadwerkelijk een beweging tot stand.”

“Je kan wel praten over onderling vertrouwen, maar het is niet een schakelaar die je om kan zetten”

De overlegtafel: wie, wat en hoe?

Gemeente Zwolle heeft zogenoemde ‘overlegtafels’ ingericht, waar de gemeente, inclusief sociale wijkteams, zorgaanbieders en de participatieraad (namens de inwoners) aan deelnemen. De overlegtafel heeft geen besluitvormend mandaat, maar heeft wel een voorbereidende taak. Hier worden bijvoorbeeld een aantal (beleids)bewegingen, knelpunten en nieuwe initiatieven met elkaar besproken. De overlegtafel komt twee keer per jaar bijeen, met van alle gecontracteerde zorgaanbieders één vertegenwoordiger. Onder deze overlegtafel zijn weer een aantal werkgroepen in het leven geroepen, waar zaken worden voorbereid om vervolgens voorgelegd te worden aan de overlegtafel. Deze werkgroepen gaan over inhoudelijke doorontwikkeling, kwaliteit, implementatie en administratie.

Verandering blijft lastig

Toch, hebben ze ervaren, blijft verandering lastig, ook al leidt het uiteindelijk tot een betere dienstverlening. “Als je iets niet kent dan is het lastig daar vertrouwen in te krijgen” legt Inge uit. Hoewel de aanbesteding uiteindelijk goed uitpakte, waren er toch een aantal zaken waar de groep zich enigszins op verkeken had. Door het afvallen van een aantal zorgaanbieders, moest een deel van de inwoners van zorgaanbieder wisselen. “Het contract is juni 2018 effectief geworden, maar we zijn nog tot november 2019 bezig geweest om alle cliënten over te zetten naar andere zorgaanbieders” licht Bertus toe. De medewerkers van het Sociaal Wijkteam hebben alle cliënten stuk voor stuk gezien. Dit was erg waardevol, maar nam veel tijd en energie in beslag. Suzanne: “Wij waren de trekkers van de aanbesteding, maar het ‘echte’ werk in de praktijk is gedaan



door de medewerkers van het Sociaal Wijkteam en de zorgaanbieders. Zij hebben alle cliënten gesproken, moeilijke gesprekken gevoerd waar nodig en hebben daarmee de bijdrage geleverd om er een succes van te maken.”

Soms kwamen er heel andere indicaties uit dan aanvankelijk bepaald waren. “Dat indicaties hoger of lager werden, daar konden cliënten wel mee leven. De grootste moeite zat er in dat een aantal zorgaanbieders was afgefallen. We zijn van 128 naar 29 zorgaanbieders gegaan. Dat betekende dat een behoorlijke groep een andere zorgaanbieder moest kiezen. Dat bleek wel echt een pijnpunt en ging niet van harte, inwoners waren hier niet blij mee”. Dit was voor de medewerkers van de wijkteams heftig en emotioneel, gezien zij de eerste klappen opvingen.

Ook viel het op hoe groot de betekenis en rol van de huishoudelijke hulp voor vele inwoners is. “We hebben veel geleerd over hoe belangrijk een huishoudelijke hulp is voor mensen” licht Inge toe. “Het is iemand die veel bij de cliënten is en waar ze hun verhaal goed bij kwijt konden”. Door de samenvoeging van huishoudelijke hulp en individuele begeleiding moesten inwoners kiezen verder te gaan met ofwel de aanbiedende partij van de één of de aanbiedende partij van de ander. “Het gaat erom dat je je goed realiseert wanneer de veranderingen die je doorvoert relatief grote impact hebben op de inwoner”, legt Bertus uit. “Een huishoudelijke hulp is niet zomaar een huishoudelijk hulp, dat zijn hele belangrijke personen in het leven van cliënten. Het zijn de stabiele factoren, die elke week langskomen en bij sommige mensen haast een soort familie zijn geworden.” Inge en Bertus geven aan dat het belangrijk is hier echt de tijd voor te nemen en mensen goed mee te nemen en op tijd op de hoogte te brengen. “Stuur de inwoners van tevoren een brief en kondig de veranderingen aan. Dan krijgen ze niet alles in één keer over zich heen”. Ook hebben ze van tevoren veel cliënten telefonisch ingelicht en werd gewerkt met een ruime overgangsperiode, zodat cliënten langzaam het idee op zich in konden laten werken.

Ten slotte was het voor zorgaanbieders ook wennen. zorgaanbieders moesten zorg integraal gaan aanbieden, sommige van hen waren dit nog niet gewend. Bertus: “Daar waren de zorgaanbieders in het begin wat huiverig voor, dat was best een grote verandering. Nu zien ze steeds meer het belang van de cliënt en dat deze tevredener is nu het in één hand ligt.” Ook zorgde de transformatie ervoor dat met een groot aantal zorgaanbieders het contract niet verlengd werd. Daar waren zorgaanbieders natuurlijk niet altijd even blij mee. En zoals al eerder benoemd, alle partijen mochten mee doen in de aanbesteding, maar enkel de ‘8-en’ mochten blijven. Hierdoor was er geen sprake van uitsluiting van zorgaanbieders, waardoor er ook meer begrip was over het fors gedaalde aantal zorgaanbieders.

Meerwaarde voor de inwoner

Hoewel verandering begrijpelijkerwijs lastig is voor de inwoner, had het vijftal hier een helder doel bij: het leveren van integrale producten. Dit houdt in dat inwoners te maken krijgen met één zorgaanbieder en dus ook één aanspreekpunt

met heldere expertisegebieden. Uiteindelijk heeft dat sterke voordelen, blijkt uit een anekdote die Inge met ons deelt. “Een inwoner diende een klacht in dat ze over moest stappen na een andere zorgaanbieder. Na circa vijf maanden belde zij, om te delen dat ze toch erg tevreden was over de nieuwe situatie. Door de integrale ondersteuning vanuit één zorgaanbieder met expertise over autisme, had mevrouw nu een huishoudelijke hulp die snapte wat autisme is. Hierdoor kreeg mevrouw het vertrouwen dat ze kleine veranderingen (met een beetje hulp) gewoon aan kon. Dit heeft veel voor haar betekend, ze voelt zich nu veel volwaardiger meedoen in de maatschappij. Voorheen wilde ze steeds meer hulp, voelde ze zich slachtoffer van haar autisme. Nu kan ze accepteren dat niet alles lukt, maar dat ze veel wél kan.”

Lessen voor andere gemeenten

Afgelopen jaren hebben Jaap, Suzanne, Ruth, Inge en Bertus veel geleerd en is er een mooi eindproduct, Thuisondersteuning, komen te liggen. Ze benadrukken dat het succes van dit nieuwe inrichtingsmodel zeker niet één op één te kopiëren is voor andere gemeenten. Elke gemeente en elk zorgveld kent zijn eigen uitdagingen en kansen, waar een model op aan moet sluiten. Wel delen ze graag wat ze zelf geleerd hebben en wat volgens hen onmisbaar is in dergelijke aanbestedingstrajecten.

Als eerste noemen ze betrokkenheid van en draagvlak onder de zorgaanbieders. Inge benoemt dit expliciet: “Vooraf draagvlak creëren: met elkaar kijken wat de verschillende belangen zijn, vanaf het begin de zorgaanbieder meenemen en samen bouwen”. Dit commitment, het feit dat de gecontracteerde zorgaanbieders dezelfde visie onderschrijven als de gemeente en elkaar hierop kunnen aanspreken in de contractgesprekken, heeft geleid tot een versnelling van de transformatie. Verbetering was zichtbaar op het vlak van integraal werken, inzet van lichtere vormen van zorg en meer inzet van voorliggende voorzieningen. Dit had als gevolg dat de gemeente financieel beter in de pas ging lopen.

Jaap sluit zich aan bij het belang van betrokkenheid en draagvlak creëren: “Realiseer je dat je af en toe tegengestelde belangen hebt, dat is helemaal niet erg. Spreek dit uit voor zover dat kan. Probeer naar elkaar te luisteren en probeer begrip voor elkaar op te brengen”. Jaap geeft aan dat het belangrijk is die dialoog bewust op te zoeken, en hier open in te zijn. “En je moet echt luisteren naar elkaar”, vult Ruth aan. Bertus: “Het toverwoord hier is samenwerking. Alles hebben we samen met de zorgaanbieders gedaan. Door samen beslissingen te nemen, creëer je ook commitment.”

“Het succes zit niet in de woorden die we zo prachtig hebben opgeschreven, maar in de investering die we in onze onderlinge relaties (binnen de driehoek) hebben gedaan”



Dit geldt ook binnen hun eigen driehoek, vertelt Suzanne. “We zijn van begin tot eind samen opgetrokken. Dat betekent dat we ook de implementatie samen hebben gedaan. Het hield ook niet op toen de contracten getekend werden, dan begint het eigenlijk pas. Dan kan je nog steeds vanuit die driehoek samenwerken.” Bertus beaamt dit: “Dat is echt projecthygiëne: alle beslissingen gezamenlijk nemen, richting de zorgaanbieder, cliënt en wethouder”. Ze voorkomen ‘aparte onderonsjes’ en gaan altijd met z’n drieën naar de zorgaanbieder. Suzanne: “We zijn ook echt gelijk en treden als een eenheid op naar buiten”. Bertus concludeert: “Het succes zit niet in de woorden die we zo prachtig hebben opgeschreven, maar in de investering die we in onze onderlinge relaties (binnen de driehoek) hebben gedaan”. En, voegt het vijftal volmondig toe, het succes zat niet alleen in hun driehoek. “Zonder inzet van alle medewerkers van het Sociaal Wijkteam, de medewerkers van de zorgaanbieders, én goed contractbeheer en ondersteuning hadden we dit nooit voor elkaar gekregen. Zij hebben uiteindelijk het meeste werk verricht en het voor elkaar gekregen.”

En tot slot: wat betekende deze beweging voor de drie-eenheid?

De relatie tussen de drie-eenheid is aanzienlijk verbeterd en gegroeid door deze aanbestedingsprocedure. Voorheen werd er vaak gedacht vanuit tegengestelde belangen, bijvoorbeeld wijkteam versus beleid. Bertus: “Nu zijn we echt een team; we hebben andere posities, maar we zitten wel in dezelfde

wedstrijd”. Hoewel de verschillende perspectieven vroeger goed konden botsen, gaan ze nu heel anders met elkaar om en doen ze het echt samen. “Dit laat ook zien dat al die gesprekken die we samen met de zorgaanbieders gevoerd hebben, we blijkbaar ook met elkaar hebben gedaan. Elkaar begrijpen, elkaar ter wille willen zijn en elkaar willen helpen is zo belangrijk” aldus Bertus. Als één van de vijf een probleem heeft, dan hebben ze allemaal een probleem en helpen ze elkaar; samen lossen ze het op.

“Nu zijn we echt een team; we hebben andere posities, maar we zitten wel in dezelfde wedstrijd”

Toch is dit proces niet altijd makkelijk geweest, ze waren het zeker niet altijd met elkaar eens. “Deze driehoek heeft soms ingewikkelde gesprekken opgeleverd, laten we daar eerlijk over zijn” benadrukt Bertus. Werken en denken vanuit drie verschillende belangen maakt het soms moeilijk om tot één oplossing te komen. Inge benoemt dat dit ook alleen kan als je een goede relatie met elkaar opbouwt. En daarbij: “Als iedereen gelijk in de consensus gaat zitten, dan krijg je ook geen mooi product. Je moet een beetje schuren, om het mooi te laten glanzen.” En dat blijkt ook uit dit verhaal, de reis met elkaar heeft zijn vruchten afgeworpen: schuring geeft echt glans.