

Voor veel gemeenten is het inkopen van resultaten in het sociaal domein een wens. Maar vaak worstelen ze met de concrete uitwerking. Tytsjerksteradiel & Achtkarspelen, Rotterdam en Ommen-Hardenberg zijn drie voorbeelden van gemeenten die de uitdaging zijn aangegaan.

DOOR Niels Uenk & Jan Telgen

## Drie geslaagde praktijkvoorbeelden

# Resultaatgericht inkopen – hoe kan het?

**D**e benaderingen van deze gemeenten zijn op hoofdlijnen hetzelfde. We beschrijven de belangrijkste onderdelen van deze resultaatgerichte systematiek, en nemen Tytsjerksteradiel & Achtkarspelen (T&A) als concreet voorbeeld.

### Resultaatgebieden

De voorbeeldgemeenten werken allemaal met contracten waarin de producten, bijvoorbeeld 'individuele begeleiding' zijn vervangen door resultaatgebieden: bijvoorbeeld 'zelfredzaamheid bereiken op het gebied van financiën en administratie.' Elk resultaatgebied kan als zelfstandige maatwerkvoorziening aan een cliënt worden toegewezen. De zorgaanbieder die deze ondersteuning levert wordt niet langer voorgeschreven hoeveel uren ondersteuning hij moet leveren, maar is verantwoordelijk voor het realiseren van de concrete subresultaten die horen bij het resultaatgebied. De hele systematiek van het toewijzen, bekostigen, verantwoorden en monitoren van maatwerkvoorzieningen draait om deze resultaten.

Gemeenten die overstappen van PxQ-producten naar resultaatgebieden lopen tegen drie uitdagingen aan: het definiëren van resultaten, het inrichten van

monitoring en verantwoording, en het vaststellen van een structuur voor vergoedingen en tarieven. We behandelen elke uitdaging kort, en laten zien hoe de voorbeeldgemeenten deze vraagstukken hebben opgepakt.

### Definiëren

Het logische startpunt voor het definiëren van resultaten is de wet. De Wmo heeft ten doel de zelfredzaamheid en

participatie te bevorderen. Deze doelstellingen moeten in concrete resultaten worden vertaald. In T&A is hiertoe gebruik gemaakt van resultaten van een marktconsultatie onder meer dan tweehonderd zorgaanbieders. Aan deze zorgaanbieders is gevraagd de concrete resultaten te rapporteren waaraan zij bij cliënten werken. De lijst met concrete resultaten is gegroepeerd in resultaatgebieden die in voldoende mate op zichzelf staan. Deze indeling is vervolgens

Tabel 1: Resultaatgebieden T&A en Ommen-Hardenberg

| Resultaatgebieden Tytsjerksteradiel & Achtkarspelen | Resultaatgebieden Ommen-Hardenberg         |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Administratie en financiën                       | 1. Administratie en financiën              |
| 2. Sociale redzaamheid in contact met anderen       | 2. Sociaal en persoonlijk functioneren     |
| 3. Zelf-oplossend vermogen en dagstructuur          | 3. Regelvermogen en dagstructuur           |
| 4. Werknemersvaardigheden                           | 4. Regie bij het huishouden                |
| 5. Onderhouden van een sociaal netwerk              | 5. Dagbesteding (al dan niet arbeidsmatig) |
| 6. Huishoudelijke hulp                              | 6. Zelfzorg en gezondheid                  |
| 7. Zinnvolle dagbesteding                           | 7. Draagkracht mantelzorg                  |
| 8. Zinnvolle arbeidsmatige dagbesteding             | 8. Gezin / huishouden                      |
| 9. Zinnvolle educatieve dagbesteding                |                                            |



Fotolia

Bij resultaatafspraken monitort de gemeente géén uren inzet, maar de te bereiken resultaten. Het monitoren is een samenspel tussen de cliënt zelf (en zijn naasten) en de gemeente.

nogmaals met zorgaanbieders besproken en bij onafhankelijke ervarings-experts getoetst. Uitgangspunt is dat een resultaatgebied zelfstandig als maatwerkvoorziening aan een cliënt kan worden toegewezen.

De resultaatgebieden in T&A vervangen de 'oude' functies individuele begeleiding, dagbesteding en huishoudelijke hulp. Om te laten zien dat ook andere indelingen goed mogelijk zijn hebben we ook de resultaatgebieden voor Ommen-Hardenberg opgenomen. Deze gemeenten hebben ook resultaatgebieden voor persoonlijke verzorging en respijtzorg ontwikkeld.

Elk resultaatgebied wordt uitgewerkt in diverse concrete subresultaten. Zo valt bijvoorbeeld het resultaatgebied Administratie en Financiën van T&A verder uiteen in de volgende subresultaten:

- De cliënt opent, leest, begrijpt en beantwoordt zijn post.
- De administratie van de cliënt is op orde.

- De cliënt maakt de juiste financiële keuzes: de cliënt beheert zijn (huishoud)geld en kan betalen, pinnen en/of overmaken.
- De cliënt maakt gebruik van regelingen, uitkeringen en toeslagen waar hij voor in aanmerking komt.
- De cliënt heeft inzicht in zijn administratie en financiën.

Per cliënt wordt op maat vastgesteld in hoeverre ondersteuning nodig is om elk subresultaat te bereiken. Dit hangt enerzijds samen met de aard en ernst van de beperking. Anderzijds is van belang in hoeverre de cliënt ondersteund wordt via voorliggende voorzieningen, mantelzorgers en zijn netwerk. T&A hanteren een indeling in drie 'complexiteiten': licht, midden en zwaar. Licht voor cliënten met lichte beperking en/of redelijke informele ondersteuning, en midden of zwaar voor mensen met grotere ondersteuningsbehoefte (complexere beperkingen en/of minder informele steun). Deze afweging wordt per resultaatgebied gemaakt: het kan immers zijn dat een

cliënt voor financiën en administratie wél ondersteuning uit zijn netwerk krijgt, maar voor 'sociale zelfredzaamheid in contact met anderen' niet. Het totaal van de toegewezen maatwerkvoorzieningen wordt vastgelegd in een ondersteuningsplan.

### Monitoren

Bij resultaatafspraken monitort de gemeente géén uren inzet: men monitort de te bereiken resultaten. Het monitoren is een samenspel tussen de cliënt zelf (en zijn naasten) en de gemeente. Voor zover de beperkingen van een cliënt dit toestaan geeft hij zelf aan in hoeverre de afgesproken resultaten worden bereikt. Ook de mantelzorger kan hierbij ondersteunen.

Samen met de cliënt monitort ook de gemeente het bereiken van resultaten op cliëntniveau. De gemeente heeft regisseurs of case managers die ook ná het keukentafelgesprek betrokken blijven bij de cliënt. Deze regisseurs houden de vinger aan de pols en toetsen periodiek of de afgesproken resultaten daadwerkelijk

bereikt worden. Sommige gemeenten hanteren hierbij een instrument zoals de ZRM (zelfredzaamheidsmatrix). T&A hanteren de resultaatgebieden en concrete subresultaten als basis: de subresultaten per resultaatgebied worden één voor één langsgelopen. De frequentie van meten is maatwerk en wordt afgestemd op bijvoorbeeld de kwetsbaarheid van de cliënt. Duidelijk is dat het meten voor een belangrijk deel kwalitatief is: zelfredzaamheid is niet (volledig) in cijfermatige scores uitgewerkt.

### Consequenties

Een mogelijke vorm van resultaatbekostiging koppelt (een deel van) de vergoeding voor diensten aan de mate waarin gepresteerd is: bijvoorbeeld een bonus/

### Bekostiging

Het koppelen van een tariefstructuur aan resultaatgebieden is lastig omdat men niet kan terugvallen op de oude systematiek van uurtarieven. T&A en Rotterdam hanteren een cliëntvolgend tarief per periode (bijvoorbeeld vier weken); bedragen per resultaatgebied per complexiteit (bouwstenen). Om voor elke bouwsteen een goed tarief te bepalen is aan de gezamenlijke zorgaanbieders zelf gevraagd de *verdeelsleutel* te bepalen. Zorgaanbieders hebben gezamenlijk een verdeelsleutel gemaakt van de tijdsbesteding voor huidige cliënten aan de verschillende resultaatgebieden, met onderscheid van cliënten die typisch als 'licht', 'midden' of 'zwaar' te kwalificeren

oordeel zowel bij beschikking als bij verantwoording.

### Ervaringen

De eerste ervaringen met de systematiek zijn positief. Sommige aanbieders hebben wel moeite om te wennen, na jaren werken in een PxQ systeem, maar eenmaal gewend gaan zij ook goed om met het systeem en leveren positieve feedback. Ook voor cliënten en dorpensteams (de sociale teams in betreffende gemeenten) is het wennen, maar daaruit zijn eigenlijk nauwelijks vragen en bezwaren gekomen. Af en toe is er discussie tussen een zorgaanbieder en dorpensteamt over indeling van een cliënt in de 'licht / midden / zwaar' categorie. Omdat het aantal gecontracteerde aanbieders is gestegen van 40 naar 84 en het CAK nog niet ingesteld is op deze systematiek, lijken de administratieve lasten nog niet af te nemen. ■

## De gemeente hanteert een high-trust-high-penalty benadering: veel vertrouwen voor de dienstverlener. Daartegenover staat dat de dienstverlener de gemeente vertrouwt in het beoordelen.

malusregeling op basis van cijfermatige prestatie-indicatoren. Wij menen dat dit slecht past in het sociaal domein bij moeilijk cijfermatig uit te drukken resultaten. T&A hanteren een high-trust-high-penalty benadering: de gemeente geeft veel vertrouwen aan de dienstverlener om zijn eigen werkwijze te hanteren, waar tegenover staat dat de dienstverlener de gemeente (en de cliënt) moet vertrouwen in het beoordelen van de resultaten. Bij signalen van onderpresteren vormen de gecontracteerde resultaten het startpunt van een gesprek. Als er ondermaats gepresteerd wordt en er is geen sprake van verbetering, kan de cliënt zelf op elk moment overstappen naar een andere dienstverlener: 'stemmen met de voeten'. Daarbovenop heeft de gemeente de mogelijkheid om een cliëntenstop toe te passen, huidige cliënten over te plaatsen naar een andere zorgaanbieder en uiteindelijk het contract te ontbinden.

zijn. Deze verdeelsleutel is vervolgens door de gemeenten gebruikt om het totaal beschikbare gemeentelijke budget te verdelen over de tarieven voor de bouwstenen. Het totaalbudget per vier weken voor een cliënt is dan de optelsom van de toegewezen resultaatgebieden en hun complexiteit.

### Randvoorwaarden

Het toepassen van resultaatgerichte maatwerkvoorzieningen is geen inkoopformaliteit: het vergt een consequente en consistente benadering van het sociaal domein, van het keukentafelgesprek tot en met de inrichting van monitoring en verantwoording. Minder nadruk op uren inzet (input) betekent automatisch een grotere nadruk op de beoordeling van de resultaten. Dit vergt consultants of regisseurs met een stevig inhoudelijk profiel: mensen die de doelgroepen en de problematiek kennen. Veel hangt namelijk af van hun

**Niels Uenk** is onderzoeker bij Universiteit Twente en Universiteit Utrecht, bij het Public Procurement Research Centre | niels.uenk@pprc.eu

**Jan Telgen** is hoogleraar inkoopmanagement in de publieke sector aan de Universiteit Twente, bij het Public Procurement Research Centre | j.telgen@utwente.nl

Wilt u nog meer praktijkvoorbeelden bekijken? Lees ook het artikel dat Niels Uenk schreef in Sociaal Bestek nr 1 van 2016: De gemeente als opdrachtgever in het sociaal domein.