

# 10 Zaanse spelregels

## voor opdrachtverlening in het sociaal domein

Zo werken we in Zaanstad

### Contractproces

**1.**

#### Overleg:

Breed overleg met betrokken inwoners, professionals, instellingen en ambtenaren.

**2.**

#### Uitvoering:

De gemeente geeft ruimte voor de uitvoering, maar bepaalt wel mee.

### Contractvorm

**3.**

#### Flexibiliteit:

In langere contracten.

**4.**

#### Maatwerk:

Vorm van het contract volgt het maatschappelijke doel.

**5.**

#### Samenwerking:

Stimuleren samenwerking tussen instellingen.

**6.**

#### Openheid:

We timmeren de opdrachten niet dicht.

### Contractinhoud

**7.**

#### Innovatie:

We creëren ruimte voor nieuwe organisatievormen en innovatieve organisaties.

**8.**

#### Duurzaam:

Sterke relatie met ondernemen, investeren in de uitvoerder.

**9.**

#### Overdracht:

Warme wisseling van de wacht: overdracht kennis, vaardigheden, cliënten en dossiers.

**10.**

#### VerZaansen:

Ken de cultuur en het karakter van Zaanstad!

# Spelregels

## verduidelijken het speelveld.

De afgelopen jaren heeft de rijksoverheid de gemeentes heel wat verantwoordelijkheden gegeven. Vooral in het sociaal domein. Dit geeft ons de mogelijkheid onze maatschappelijke doelen nog beter af te stemmen op de wensen van onze inwoners. Maar het dwingt ons ook om kritisch te kijken naar de processen die daarmee te maken hebben. Om alle partijen handvatten te geven en helderheid in de procedures te creëren, hebben we in samenwerking met de betrokkenen 10 Zaanse spelregels opgesteld. Deze spelregels verduidelijken het speelveld waarin we opdrachten in het maatschappelijk domein kunnen vormgeven.

### Contracten zijn cruciaal voor de Zaanse doelen.

De gemeente Zaanstad contracteert jaarlijks voor miljoenen euro's in het sociaal domein. Meestal als opdrachtgever, zelden als uitvoerder. De opdrachten op maatschappelijk gebied vertalen we in contracten. Op deze manier kunnen we sturen op een grote verandering, om toch de juiste zorg te kunnen bieden ook nu er minder geld is. We zoeken naar een balans tussen kwaliteit voor de inwoner en het beschikbare budget. Contracten zijn daarmee een cruciaal instrument om de Zaanse doelen te bereiken. Voor de inwoners hebben de inhoud van deze contracten en de wijze waarop ze tot stand komen een grote impact. Logischerwijs zijn er daarom spelregels voor het contractproces, de contractvorm en de contractinhoud.

### Heel Zaanstad denkt en bepaalt mee!

Er verandert veel in de komende jaren en niemand heeft de wijsheid in pacht. Daarom trekt de gemeente intensief op met inwoners, professionals en instellingen. We kijken gezamenlijk naar de opdracht, naar de tussenevaluatie en hoe partijen hebben bijdragen aan de transformatie. Daarom is er regelmatig contact over de voortgang tussen de gemeente en de aanbieders.

### Vanbuiten naar binnen. Vanbinnen naar buiten.

Iedereen heeft een duidelijke rol binnen het proces. Zo zijn de opdrachtnemers experts. Net als de inwoners, zij ervaren direct de gevolgen van de contracten. De ambtenaren van Zaanstad organiseren het brede overleg en nemen er actief aan deel. Het college van B&W legt als eindverantwoordelijke verantwoording af aan de maatschappij. En de gemeenteraad controleert op bereikte resultaten en financiën.

## 1. Overleg

Breed overleg met betrokken inwoners, professionals, instellingen en ambtenaren.

De gemeente is ervan overtuigd dat een investering in de voorbereiding zich in het contractproces dubbel en dwars terugverdient. Daarom voeren we breed overleg, waarbij we:

- Alle relevante aanbieders uitnodigen om hen een kans te geven mee te denken.
- Open en transparant communiceren.
- Een duidelijk beeld geven van de mogelijkheden en onmogelijkheden van verschillende contractvormen.

Tijdens het overlegproces geeft de gemeente het goede voorbeeld door alle relevante informatie en expertise te delen.

## We houden rekening met

### 1.1 Helder proces

De doorlooptijd, procedures, verantwoordelijkheden en rollen moeten vooraf duidelijk zijn afgebakend. Kern is dat iedereen vooraf duidelijk inzicht in de verwachtingen heeft en over alle relevante informatie beschikt. We spreken allemaal expliciet uit welke belangen we hebben; een voorwaarde voor wederzijds begrip.

### 1.2 Duidelijke voorwaarden

Een goed georganiseerd overleg leidt ertoe dat een aanbieder inziet waarom hij een aanbesteding heeft verloren. En inwoners begrijpen waarom keuzes zijn gemaakt. Ook moet overleg goed worden voorbereid omdat er een risico is dat concurrentie- of privacygevoelige informatie wordt gedeeld.

## 2. Uitvoering

De gemeente geeft ruimte voor de uitvoering, maar bepaalt wel mee.

De gemeente is verantwoordelijk voor het opstellen en managen van de contracten en de aanbieders zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren ervan.

- De gemeente bepaalt samen met de instellingen hoe ze het resultaat behalen.
- Haalt een aanbieder de afgesproken doelen binnen het budget, dan krijgt hij ruimte.
- Wijkt de aanbieder af, dan zit de gemeente er dicht bovenop.

In deze veranderende tijden durven we los te laten om ruimte te geven aan professionals, maar soms moet de gemeente bijsturen.

## We houden rekening met

### 2.1 Breed overleg maatschappelijke partners

Het is belangrijk te weten hoe de Zaanse maatschappelijke doelen in de praktijk door aanbieders vormgegeven worden. Daarom hebben we als gemeente specialisten die – op basis van goede evaluaties – niet schromen het gesprek op de inhoud en organisatie van de zorg te voeren. Hoever de gemeente hierin gaat, is een belangrijk gespreksonderwerp tijdens het brede overleg met de maatschappelijke partners.

### 2.2 Praktijkervaring is belangrijk

De gemeente heeft input vanuit de praktijkervaring van de aanbieder nodig bij het formuleren van de maatschappelijke doelen. Aanbieders moeten bovendien vanuit hun bedrijfsvoering aangeven wat ze reële randvoorwaarden vinden. Ook dit vereist breed overleg.

## 3. Flexibiliteit

### In langere contracten.

We verbinden flexibiliteit met continuïteit. Zorg is effectief als er tijd is om een vertrouwensband te bouwen en is daarmee in het belang van de cliënt.

- Voor doorontwikkeling van kwaliteit is continuïteit nodig zonder flexibiliteit uit te sluiten, we gieten de wereld niet in beton.
- We kiezen voor langere contracten met harde evaluaties. Dat betekent dat we eventueel tussentijds kunnen afbreken.
- De aanbieder heeft het perspectief van continuïteit als er kwaliteit geleverd wordt.

Niet alle contracten hebben een langere looptijd. Dit geldt alleen voor strategische partners waarbij continuïteit en herkenbaarheid voor inwoners belangrijk zijn.

### We houden rekening met

#### 3.1 Risico's van langere contracten

Langere contracten creëren een lastiger onderhandelingstraject; je moet verder vooruit kijken. Soms weegt dit niet op tegen de voordelen van een strategisch, langdurig partnerschap. Ook kunnen nieuwe aanbieders die innovatiever zijn minder regelmatig instappen. Uiteraard zijn langere contracten onder voorbehoud van wijzigingen in wetgeving en financiering vanuit het Rijk.

#### 3.2 Flexibel in langere contracten

Er zijn diverse mogelijkheden om flexibiliteit in langere contracten te waarborgen. Onze standaard is '2+2': een contract van twee jaar dat na een goede evaluatie wordt verlengd met twee jaar. Cliëntervaringsonderzoek is een belangrijk onderdeel van deze evaluatie. Bij uitzondering verlenen wij contracten van '2+2+2'.

## 4. Maatwerk

### Vorm van het contract volgt het maatschappelijke doel.

Als ondersteuning bij de het afsluiten van de contracten stellen we een multidisciplinair team samen van specialisten op het gebied van inhoud, inkoop, contractmanagement, juridische zaken en financiën. Het team gaat uit van:

- Een veelheid aan contractvarianten; er past altijd een vorm bij het gewenste doel.
- Het team heeft het vooral over het gewenste doel. Zo bouwen we samen en kunnen we maatwerk leveren.

Elke keer kijken we welk contracttraject optimaal aansluit bij het specifieke maatschappelijke doel dat we willen bereiken.

### We houden rekening met

#### 4.1 Wetgeving als kader

Als gemeente volgen we vanzelfsprekend de wetgeving op het gebied van aanbesteding. Daarnaast kunnen we subsidies verlenen op basis van de Algemene Subsidieverordening.

## 5. Samenwerking

### Stimuleren samenwerking tussen instellingen.

Elk mens is integraal (met soms een specialistische vraag). Goede zorg kijkt dus integraal en vraaggericht. Daarvoor moeten aanbieders samenwerken.

- Gezonde competitie stimuleren we, maar we sturen erop dat concurrentie de samenwerking niet in de weg staat.
- We werken daarom vaak met een combinatie van hoofd- en onderaannemers.
- Hierbij sluiten we een contract met de hoofdaannemer – bijvoorbeeld om een integraal wijkteam te vormen – die daarna zelf de benodigde aanvullende specialisten regelt bij onderaannemers.

Dit is een vorm van ketenfinanciering, maar er zijn ook andere innovatieve vormen waar we mee experimenteren.

### We houden rekening met

#### 5.1 Vormen van betaling

Zorgarrangementen kunnen we ook afsluiten op casusniveau. Hierbij worden aanbieders pas betaald als de hele zorgketen rondom een huishouden op orde is. Een andere vorm is uitkomstfinanciering. Dit stimuleert samenwerking doordat aanbieders pas betaald krijgen als het afgesproken effect voor het huishouden is behaald.

#### 5.2 Oplettend vertrouwend

De gemeente werkt op basis van vertrouwen, maar we zijn niet naïef. Teveel samenwerking tussen aanbieders heeft risico's. Er kunnen kartels ontstaan of andere blokvorming, waarbij aanbieders het onderling op een akkoordje gooien om hun onderhandelings-positie te versterken. We zullen hierop moeten letten.

## 6. Openheid

### We timmeren de opdrachten niet dicht.

Kwaliteitscriteria moeten worden nageleefd, maar we willen maatwerk per cliënt en daarbij passen geen uitgebreide protocollen. We willen geen verantwoordingsbureaucratie.

- Professionals hebben ruimte nodig om met hun cliënten te bepalen hoe ze hun doelen willen bereiken.
- Dichtgetimmerde contracten staan dit in de weg. Bovendien is het duur, omdat er veel tijd (en dus kosten) in registratie en verantwoording gaat zitten.
- We houden aanvullende criteria simpel en beperkt. Maar willen wel weten of er binnen budget is gewerkt en of de cliënt tevreden was.
- Daarnaast is inzicht in wachtlijsten en bereikbaarheid belangrijk.

De gemeente vertrouwt op de aanbieders en professionals – we delen een zorg voor de zorg – en we hebben dus geen behoefte aan gedetailleerde verantwoording.

### We houden rekening met

#### 6.1 Vormgeven aan verantwoording

De contracten kunnen simpel omdat er al veel geregeld wordt in de beleidsverordeningen en de algemene voorwaarden. Wij vinden zeven prestatie-indicatoren (en liever zelfs vier) genoeg voor de aanbieder om zich op te verantwoorden. Cliëntervaringsonderzoek speelt hierbij een belangrijke rol.

#### 6.2 Vertrouwen, maar niet ten koste van

Natuurlijk betekent veel vertrouwen en vrijheid ook een risico op misbruik. Daarom kiezen wij voor 'high trust, high penalty': we hebben veel vertrouwen, maar als dit geschaad wordt zijn de gevolgen navenant groot.

## 7. Innovatie

We creëren ruimte voor nieuwe organisatievormen en innovatieve organisaties.

Bij veranderingen horen ook andere organisatievormen. Daarom geven we ruimte aan bijvoorbeeld:

- Bewonersinitiatieven (right to bid, right to challenge).
- Geven we bewust ruimte aan nieuwe en innovatieve aanbieders.
- Stimuleren we innovaties die leiden tot nieuwe oplossingen en groter draagvlak.

We zijn ons ervan bewust dat opdrachten dan soms door onvoldoende volwassen organisaties worden opgepakt.

### We houden rekening met

#### 7.1 Geen ingewikkelde regels

Om innovatieve initiatieven te stimuleren is het belangrijk ze niet in de weg te zitten met ingewikkelde regels. We maken speciaal voor deze aanbieders contracten met meer experimenteeruimte op basis van kleinere zorgpercelen.

## 8. Duurzaam

Sterke relatie met ondernemen, investeren in de uitvoerder.

We verwachten van onze aanbieders dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat winst en beloning in balans zijn met het belang van uitvoerend personeel en de maatschappij.

- We verwachten dat onze aanbieders integere ondernemers zijn.
- Ondernemers die investeren in Zaanstad hebben een streepje voor. Dit heet ook wel 'social return on investment'.
- Hoe er met uitvoerend personeel wordt omgegaan vinden we heel belangrijk.

Het 1-op-1 contact tussen medewerker en cliënt is het meest bepalend voor effectiviteit. We bevorderen dat er geïnvesteerd wordt in de uitvoerend medewerkers, want we weten hoe veeleisend het werk kan zijn.

### We houden rekening met

#### 8.1 Verantwoorde voorwaarden

We voorkomen dat arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden versralen. Daarom hebben wij de 'Code verantwoordelijke marktgedrag thuisondersteuning' ondertekend. Deze spelregels trekken we door naar het hele sociale domein.

#### 8.2 Investeren in kwaliteit

Het doel van investeren in uitvoerders is om kwalitatief personeel te krijgen dat continu leert. Dit zorgt voor grotere tevredenheid bij cliënten en meer vertrouwen in de zorgaanbieders. Het stimuleren van de kwaliteit van het personeel is een selectie criterium waarop aanbieders een contract kunnen krijgen. Keurmerken en het hanteren van de CAO zijn onderdelen van de interne kwaliteitsborging van instellingen.

## 9. Overdracht

Warme wisseling van de wacht: overdracht kennis, vaardigheden, cliënten en dossiers.

Contracten kunnen stoppen. Andere aanbieders kunnen een aanbesteding winnen. We verwachten dan verantwoordelijk personeelsbeleid en hanteren de uitgangspunten van de 'Code verantwoordelijk marktgedrag thuisondersteuning'.

- We sturen op een warme overdracht van kennis en vaardigheden tussen aanbieders. En natuurlijk van cliënten en hun dossiers.
- De verantwoordelijkheid om cliënten, personeel en dossiers goed over te dragen als een contract overgaat naar een nieuwe aanbieder, ligt bij de aanbieders onderling.
- We vinden dit als gemeente té belangrijk om er geen waarborgen voor af te spreken.

De overdracht van cliënten en dossiers is geborgd in onze algemene voorwaarden en verordeningen. Deze zorgplicht is een wettelijke eis in de Wmo en de Jeugdwet.

### We houden rekening met

#### 9.1 Personeelsbelang

De belangen van het personeel worden al in de offerte beschreven. We verwachten niet dat een aanbieder al het personeel overneemt, want dat is niet reëel. Wel vragen we al onze aanbieders om een 'exit-strategie' op te stellen. Een praktisch plan dat de warme wisseling van de wacht beschrijft. We zijn ons er overigens van bewust dat dit een prijsverhogend effect heeft, maar dat is het ons waard.

## 10. VerZaansen

Ken de cultuur en het karakter van Zaanstad!

We geven ruimte aan nieuwe, innovatieve aanbieders, maar we willen wel dat alle aanbieders en professionals VerZaansen. We borgen in onze contracten de eis om met kennis van en gevoel voor de lokale situatie te werken. Dit is een uitgangspunt voor ons gehele sociale domein, omdat het een randvoorwaarde is om kwaliteit aan cliënten te leveren.

- Om goed te kunnen doorverwijzen moet een professional bijvoorbeeld goed de lokale infrastructuur en de sociale kaart kennen.
- Ook moeten sommige voorzieningen gewoon dichtbij zijn, vanwege responstijd of de leefwereld van de doelgroep (bijvoorbeeld kinderen of ouderen).

VerZaansen is een werkwoord: het betekent dat aanbieders werken met kennis van en gevoel voor de wijk en de inwoners.

### We houden rekening met

#### 10.1 De wet als basis

We hebben oog voor lokale werkgelegenheid, maar VerZaansen betekent niet dat er alleen Zaanse aanbieders een kans krijgen. Dat is wettelijk ook niet toegestaan. Als voorbeeld noemen we een aanbieder van buiten Zaanstad die de aanbesteding won door een samenwerking aan te gaan met lokale bewonersinitiatieven. Wat van ver komt kan dus heel goed zijn, mits het zich aanpast en verbindt.



**gemeente Zaanstad**

Stadhuisplein 100, 1506 MZ Zaandam  
Postbus 2000, 1500 GA Zaandam

T 14 075  
[antwoord@zaanstad.nl](mailto:antwoord@zaanstad.nl)  
[www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)

