



**BOSMAN & VOS**

GEVOEL VOOR MENSEN, VERSTAND VAN ORGANISATIES

**RAPPORTAGE  
VOORTGANGSEVALUATIE  
'GEZOND EN WEL'**

versie 2.0

17 juni 2015  
Bosman & Vos  
Pim Lameris, Paul Poortvliet, & Hekon Pasman



## INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding .....	1
1.1.	Achtergrond .....	1
1.2.	Vraagstelling .....	1
1.3.	Werkwijze .....	1
1.4.	Leeswijzer .....	2
2.	Evaluatiekader .....	3
2.1.	Uitgangssituatie 2010 .....	3
2.2.	Ontwikkelingen na 2010 .....	3
2.3.	Uitwerking hoofdvragen .....	4
3.	De regierol van de gemeente .....	6
3.1.	Uitgangspunten .....	6
3.2.	Aanpak van de gemeente .....	6
3.3.	De regierol in de praktijk .....	9
3.4.	Ontwikkelingen in de relatie tussen gemeente en aanbieders .....	10
4.	Het integraal beleidskader .....	12
4.1.	Uitgangspunten .....	12
4.2.	Beleidsontwikkeling bij de gemeente .....	12
4.3.	Het integraal beleidskader in de praktijk .....	14
4.4.	Ontwikkeling in het integrale beleidskader .....	16
5.	Sturen op een samenhangend aanbod in de wijken .....	18
5.1.	Uitgangspunten .....	18
5.2.	Aanpak door de aanbieders .....	18
5.3.	De samenwerking in de praktijk .....	20
5.4.	Wat zijn de ontwikkelingen in samenhang .....	21
6.	Conclusies en aandachtspunten voor de toekomst .....	23
6.1.	Wat is bereikt ten opzichte van 2010 .....	23
6.2.	Rolinvulling door de gemeente .....	23
6.3.	Uitvoeringsstructuur van Gezond en Wel .....	24
6.4.	Aandachtspunten voor de komende jaren .....	24
	Bijlage: Vergelijking situatie 2015 met 2010 .....	26



## 1. INLEIDING

### 1.1. ACHTERGROND

In 2010 verscheen het onderzoeksrapport 'Welzijn in de wijken' van Bosman & Vos over het welzijnsbeleid van de gemeente Delft en het functioneren van de stichting Brede Welzijnsorganisatie Delft. Het rapport was voor de gemeente een stimulans om te werken aan de professionalisering van de relatie tussen gemeente en BWD en was een basis voor de verdere uitwerking van het beleidskader voor welzijn.

Het college vindt het van belang de voortgang in dit proces te monitoren en de raad daarin goed mee te nemen. Bij deze voortgangsevaluatie gaat het primair om het bestuurlijke proces (samenwerking, regie, sturing) en in grote lijnen de vertaalslag naar uitvoering (bij de welzijnsorganisaties). Resultaten in termen van outcome (gezondheid en welzijn van burgers) maken geen onderdeel uit van deze evaluatie. Daarvoor is de nieuwe aanpak, de samenwerking tussen de welzijnsorganisaties en de nieuwe opdrachtgever/opdrachtnemer verhouding nog te kort van kracht. Wel doen we uitspraken over het perspectief op resultaten. Hoe aannemelijk is het dat met de huidige sturing en inzet de uitvoerende organisaties de beoogde resultaten bereiken.

Doel van de voortgangsevaluatie is zichtbaar te maken welke stappen sinds 2010 zijn genomen en welke resultaten daarmee zijn bereikt. In hoeverre zijn knelpunten die destijds zijn gesignaleerd weggelaten? Een belangrijke mijlpaal is de totstandkoming van de visie en het plan van aanpak 'Gezond en Wel'. De subsidiëring voor dit plan start per 1 januari 2015. Met de voortgangsevaluatie laten we zien wat medio 2015 de eerste resultaten zijn.

### 1.2. VRAAGSTELLING

De evaluatie bestaat uit twee periodes:

- Van 2010 t/m 2014. We brengen in kaart wat in deze periode is gebeurd en wat is veranderd in de verhouding tussen welzijnsorganisaties en gemeente;
- Het eerste kwartaal van 2015. Partners zijn aan de slag gegaan met de uitvoering van 'Gezond en Wel'.

Hoofdvragen zijn:

- a) Waar staan de gemeente en de welzijnsorganisaties, wat is bereikt ten opzichte van 2010?
- b) Wat is tussen 2010 en 2014 het verschil in de wijze waarop de gemeente zijn rol invult en maakt de gemeente de rol waar zoals vastgelegd in de Sociale Visie 2014 – 2018?
- c) Hoe werkt de uitvoeringsstructuur van Gezond en Wel?
- d) Wat zijn lessen en aandachtspunten voor het komende jaren?

### 1.3. WERKWIJZE

De aanpak heeft bestaan uit de volgende activiteiten:

- a) Opstellen evaluatiekader;
- b) Interviewronde;
- c) Analyse en conceptrapportage;
- d) Definitieve rapportage.



#### *Ad a) Opstellen evaluatiekader*

We zijn het evaluatieonderzoek gestart met het opstellen van een concept evaluatiekader. In dit kader is de vraagstelling geoperationaliseerd en laten we de reikwijdte van de evaluatie zien. Bij het opstellen van het kader hebben we gelet op de aandachtspunten die in de afgelopen vier jaar aan de orde zijn gekomen vanuit het college en de raad. En we hebben gekeken naar de uitgangspunten en de veronderstelde werking van het nieuwe beleid.

#### *Ad b) Interviewronde*

De interviewronde starten we bewust wat later, zodat we de eerste ervaringen van 2015 kunnen meenemen. Van de interviews maken we een verslag. Dit verslag leggen we voor aan de geïnterviewde om na te gaan of het gesprek inhoudelijk goed is weergegeven. Het gaat om de volgende personen:

- Leden commissie Samenleving en Volkshuisvesting (groepsinterview): *Hatte van der Woude, Ingrid Lips en Ineke van Geenen*
- Wethouder wonen, stedelijke vernieuwing en zorg: *Raimond De Prez*
- Directeur Samenleving & Veiligheid: *Tine de Bloois*
- Programmeur Samenleving en accounthouder Wmo uitvoeringsorganisatie: *Steven Poll en Harriet van Sprang*
- Leden projectgroep Delft voor Elkaar: *Melissa Jansen (Participe Delft), Yvonne Zuidgeest MEE Zuid-Holland Noord), Bibeth Gerretsen (Sport & Evenementen Haaglanden), Bas Baggerman en David Forbes (Kwadraad)*. Er is met de leden zowel individueel gesproken als in groepsverband. In de laatste fase van het onderzoek hebben de onderzoekers een gesprek gevoerd met de projectgroep over de concept bevindingen
- Lid stuurgroep Delft voor Elkaar: *Willem Draaisma (bestuurder Participe Holding)*

#### *Ad c) Analyse en conceptrapportage*

Het resultaat is een rapportage die zowel raad als college van informatie voorziet over hetgeen in de afgelopen jaren bereikt en over de eerste ervaringen met de uitvoeringsstructuur van Gezond en Wel. Wat is wel/niet goed gegaan en waar liggen aandachtspunten. We laten zien waar nog mogelijkheden liggen om (zo nodig) bij te sturen.

Het onderzoek is gestart eind januari 2015 en liep door tot begin juni 2015

#### **1.4. LEESWIJZER**

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op het evaluatiekader. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 worden de drie thema's van het onderzoek behandeld:

- De regierol van de gemeente
- Een integraal beleidskader
- Sturen op een samenhangend aanbod in de wijken

In hoofdstuk 6 komen de conclusies en de aanbevelingen voor de toekomst aan de orde.



## 2. EVALUATIEKADER

### 2.1. UITGANGSSITUATIE 2010

In het rapport van Bosman & Vos werden de volgende constatering gedaan.

- *De gemeente Delft streeft naar strategisch partnerschap in de relatie met het maatschappelijk middenveld. Daarvoor is het nodig dat er een opdracht wordt verstrekt, die vanuit een helder beleidskader is geformuleerd.*

De praktijk was echter dat er geen goede en integrale beleidskaders voor het welzijnsbeleid waren ontwikkeld. Het beleidsveld welzijn was gefragmenteerd en in de praktijk was een gedesintegreerde uitvoeringspraktijk op welzijnsgebied ontstaan, die sterk het kenmerk had van de afzonderlijke, aan elkaar gekoppelde activiteiten. Aan de kant van de gemeente werd niet gestuurd op geïntegreerd welzijnsbeleid. Aan de kant van BWD was men (nog) niet toegekomen aan eigenstandige integratie. Het saldo van beide was een symbiotische en gefragmenteerde relatie met aan twee kanten ontbreken van 'autonomie'. Deze stond daarmee ver af van het gewenste strategisch partnerschap.

- *De kern van het welzijnswerk is het interventiegericht werken en het werk van de wijkteams is maatgevend voor het serviceconcept. Het werk in de wijken moet in coproductie met partners worden uitgevoerd.*

Het rapport constateert dat de wijkteams niet werkten aan een gemeenschappelijk wijkvraagstuk. Er was een begin van wijkplannen, maar deze hadden nog niet het kenmerk van een interventieplan. Ook stelt het rapport vast, dat op het niveau van het primair proces er weinig tot geen coproducties waren met partners. Er werd niet in gezamenlijkheid met andere actoren uit het maatschappelijk middenveld gewerkt aan welzijnsvraagstukken in de stad.

Resumerend: er was geen duidelijk en samenhangend beleid geformuleerd, de relatie tussen gemeente en uitvoeringsorganisaties was niet op orde en er was door de gemeente niet gestuurd op een samenhangend aanbod in de wijken.

### 2.2. ONTWIKKELINGEN NA 2010

Naar aanleiding van bovenstaande constatering is de gemeente Delft begonnen om in 2011 welzijnsbeleid te formuleren (notitie 'Vooruit met welzijn', beleid ten aanzien van welzijn en maatschappelijke dienstverlening van de gemeente Delft 2011-2014). Deze notitie is vervolgens geïntegreerd in het Wmo beleidsplan 2012 – 2015.

In de brief van het college aan de gemeenteraad van 9 oktober 2012 geeft het college aan dat het in de komende periode streeft naar één welzijnsaanbod in wijken en buurten. Het traject dat daarvoor met de vier welzijnsorganisaties (BWD, DIVA, Kwadraad en MEE) is ingezet dient te resulteren in een integraal plan waarvan ook jongerenwerk en (jeugd)buurtsport onderdeel uitmaakt.

In de Uitvoeringsnotitie 'Gezond en Wel' van 18 juli 2013 lijnt het college de uitvoering van het welzijnsbeleid verder uit. Er is sprake van drie opdrachten:

- Sociale wijken
- Gemakkelijk meedoen
- Vrijwillige inzet, voor jezelf, voor een ander, met elkaar



De wens om te komen tot een strategische partnership wordt door het college als volgt geformuleerd: 'Voor de uitvoering van 'Gezond en Wel' heeft de gemeente de regierol. Dit betekent dat de gemeente de vraag formuleert, welke resultaten en effecten we gerealiseerd willen zien, op een aantal onderdelen de inhoudelijke en financiële kaders aangeeft, ondersteuning verleent en afrekent op basis van behaalde resultaten en effecten. Gemeentelijke ondersteuning is nodig op inhoudelijk en instrumenteel gebied. Inhoudelijk leidt de regisseursrol tot het verbinden en ontwikkelen van organisaties, aanjagen van activiteiten, monitoren van effecten. Instrumenteel op het gebied van accommodaties, menskracht en financiën.'

### 2.3. UITWERKING HOOFDVRAGEN

Vanuit de uitgangssituatie hebben we de hoofdvragen in drie thema's uitgewerkt:

#### A. De regierol van de gemeente

*Evaluatiepunt:* hoe geeft de gemeente Delft invulling aan de regierol volgens de uitgangspunten uit de nota 'De Sociale Visie Delft 2014 – 2018'.

*Vragen:*

1. Hoe krijgt innovatief partnerschap (met onze partners werken we aan gedeelde doelen, een gedeelde sociale visie en gezamenlijke verantwoordelijkheden voor resultaten) vorm;
2. Is er sprake van zakelijk partnerschap (er zijn heldere resultaten benoemd, zowel kwalitatief als kwantitatief, er is sprake van een scherpe sturing op die resultaten);
3. Werkt de gemeente Delft aan eenvoud en slagkracht (samenhang en helderheid aanbrengen in complexe vraagstukken en in situaties van versnippering);
4. Is er ruimte voor professionals (om vraaggericht en integraal te werken, om methodieken voor het versterken van eigen en gezamenlijke kracht te gebruiken en ontwikkelen, en om inwoners te ondersteunen hun eigen sociale netwerk op te bouwen en te benutten);
5. Blijft de gemeente 'bouwen aan vertrouwen', over en weer (in de nieuwe rollen en de verwachtingen die daarmee gepaard gaan).

#### B. Een integraal beleidskader

*Evaluatiepunt:* heeft de gemeente Delft het beleid zodanig geformuleerd dat de beleidsdoelstellingen helder zijn en geoperationaliseerd kunnen worden en dat aan de beoogde effecten ook te leveren prestaties kunnen worden gekoppeld.

*Vragen:* De uitvoeringsnotitie Gezond en Wel kent drie onderdelen:

1. Sociale wijken
2. Gemakkelijk meedoen
3. Vrijwillige inzet

Per onderdeel zijn de in het evaluatiepunt genoemde vragen getoetst.

#### C. Sturen op een samenhangend aanbod in de wijken

*Evaluatiepunt:* de gemeente heeft de opdracht voor de netwerkorganisatie 'Delft voor Elkaar' zodanig geformuleerd dat deze in staat wordt gesteld om op een adequate wijze de gemeentelijke visie van Gezond en Wel in een aanpak te vertalen, waarbij ook het aspect van de borging aandacht krijgt.



*Vragen:*

1. Is ingespeeld en aangesloten op de transitie per 1 januari 2015;
2. Is er sprake van ontschotting en bundeling van budgetten;
3. Is het in de huidige uitvoeringsstructuur mogelijk om te komen tot meer samenhang in de uitvoering en minder dubbelingen in het aanbod en wordt daar ook feitelijk aan gewerkt;
4. Is er sprake van meer sturing op maatschappelijke effecten en hoe werkt dit in de praktijk;
5. Is er meer ruimte voor innovatie doordat de uitvoeringspartner in de expertrol kan komen;
6. hoe functioneert de netwerkorganisatie wat betreft de samenwerking tussen de deelnemers en welke mate van gemeenschappelijkheid wordt bereikt;
7. Hoe verloopt de communicatie tussen gemeente en de netwerkorganisatie.



### **3. DE REGIEROL VAN DE GEMEENTE**

#### **3.1. UITGANGSPUNTEN**

Uitgangspunt in de nota 'De Sociale Visie Delft 2014 – 2018' is innovatief en zakelijk partnerschap. Dat dient zich te uiten in:

- werken aan gedeelde doelen, een gedeelde sociale visie en gezamenlijke verantwoordelijkheden voor resultaten;
- er zijn heldere resultaten benoemd, zowel kwalitatief als kwantitatief, er is sprake van een scherpe sturing op die resultaten.

Daarbij dient sprake te zijn van eenvoud en slagkracht, ruimte voor professionals en 'bouwen aan vertrouwen'.

#### **3.2. AANPAK VAN DE GEMEENTE**

In de uitvoeringsnotitie 'Gezond en Wel' van 18 juli 2013 heeft het college aangegeven hoe ze de uitvoering vorm wil geven en welke rol de gemeente daarbij heeft. De volgende passages maken dit duidelijk.

Het leidend motief is: 'samenwerken en verbinden'. Hierin heeft de gemeente de regierol. De maatschappelijke opgave voor 'Gezond en Wel' is vanaf 2014 de vraag waarop organisaties in de stad en regio hun aanbod kunnen doen. Dat kan voor de totale opgave, voor een of meer van de drie opdrachten daarin, of voor delen van opdrachten. Met 'Gezond en Wel' krijgt de uitvoering vanaf 2015 een nieuwe vorm, wellicht dat voor onderdelen de nieuwe werkwijze al in 2014 zijn intrede kan doen. De uitvoeringsnotitie Gezond en Wel vormt de basis voor het bestek voor de aanbesteding van de uitvoering vanaf 2015.

Voor de uitvoering van 'Gezond en Wel' heeft de gemeente de regierol. Dit betekent dat de gemeente de vraag formuleert, welke resultaten en effecten we gerealiseerd willen zien, op een aantal onderdelen de inhoudelijke en financiële kaders aangeeft, ondersteuning verleent en afrekent op basis van behaalde resultaten en effecten. Gemeentelijke ondersteuning is nodig op inhoudelijk en instrumenteel gebied. Inhoudelijk leidt de regisseursrol tot het verbinden en ontwikkelen van organisaties, aanjagen van activiteiten, monitoren van effecten. Instrumenteel op het gebied van accommodaties, menskracht en financiën.

- De gemeente besteedt de opdrachten Gezond en Wel uit aan één uitvoeringsorganisatie. Deze uitvoeringsorganisatie is gericht op samenwerking en maakt gebruik van de aanwezige expertise in de stad.
- De gemeente ondersteunt organisaties in hun ontwikkeling tot brede maatschappelijke organisaties die een rol willen spelen bij de uitvoering van Gezond en Wel - opdrachten.
- De gemeente legt waar mogelijk verbindingen tussen organisaties op verschillende terreinen en stimuleert samenwerking.
- De gemeentelijke financiën worden zoveel mogelijk ontschot en samengevoegd tot één budget (huidige budgetten minus bezuinigingstaakstellingen op de verschillende onderdelen). Het totaal budget wordt ingezet voor de drie uitvoeringsopdrachten 'Gezond en Wel', waarbij er ruimte blijft voor nieuwe initiatieven. Bestaande subsidierelaties worden herzien. De gemeente blijft actief in het zoeken naar externe financieringsbronnen en stimuleert (lokale) organisaties dat ook te doen.





- Het gemeentelijk accommodatiebeleid sluit aan op de inhoudelijke ontwikkelingen. Het gemeentelijk accommodatiebestand wordt ingedikt door het aantal accommodaties te verminderen en efficiënt en multifunctioneel gebruik van zowel de eigen als accommodaties van maatschappelijke partners te stimuleren.
- Waar nodig en mogelijk wordt de uitvoering ondersteund met (gemeentelijke financiën of doorsluizen van rijksfinanciën voor) inzet van professionals, zoals de buurtsportcoaches. Organisaties zijn verantwoordelijk voor de invulling van het vrijwilligersbeleid.
- De benodigde hervormingen om op een moderne, aantrekkelijke en succesvolle manier uitvoering te geven aan de maatschappelijke opgave 'Gezond en Wel' zijn groot. Omdat vele uitvoeringsorganisaties daar mee te maken hebben, is onderling delen van kennis en ervaringen noodzakelijk. De gemeente stimuleert daarom de vorming van netwerken en regelmatige kennisuitwisseling op stedelijk niveau.
- Jaarlijks evalueert de gemeente de afspraken en de uitvoering daarvan met de hoofd uitvoerder. Tweejaarlijks voert de gemeente een monitor uit naar de effecten van de uitvoering.

De commissie Samenleving en Volkshuisvesting van de gemeenteraad had in de vergadering van 8 oktober 2013 veel vragen bij het bovenstaande. Nadat standpunten waren gewisseld, concentreerde het debat zich op het punt of de gezondheidszorg in Delft in de toekomst geleverd moet worden door één of door diverse aanbieders.

Op 29 november 2013 geeft het college de gemeenteraad procesinformatie over de aanbesteding van de uitvoering van 'Gezond en Wel'. Daarbij wordt ook ingegaan op de voorgeschiedenis.

Het college geeft aan dat halverwege 2012 de gemeente een welzijnstraject met vier partijen, DIVA Delft, MEE, Kwadraad en Participe (voormalig Breed Welzijn Delft) is gestart. De opdracht aan deze vier partijen was te komen met één hoofdaannemer en met één offerte, waarin een innovatief aanbod gedaan moest worden. Dit traject is niet gelukt, er was onvoldoende resultaat op de samenwerking en op inhoud. Het college heeft vervolgens besloten de uitvoering in de markt te zetten en over te gaan op aanbesteden. De basis voor de aanbesteding is de uitvoeringsnotitie 'Gezond en Wel'. Hierin is gekozen voor een verbreding van het welzijnswerk met jeugd / jongeren, sport, wijkaanpak en voor het maken van afspraken over de uitvoering met bij voorkeur één hoofdaannemer.

Voor de aanbesteding kiest de gemeente de methodiek van prestatie-inkoop (Best Value Procurement). Deze methodiek legt sterk de nadruk op kwaliteit als selectiecriteria en in veel mindere mate de prijs. Niet de prijs, maar de kwaliteit van prestaties van marktpartijen staat centraal (telt voor 90% mee in de gunningscriteria): welke prestaties gaat de aanbieder leveren en welke effecten beoogt hij te realiseren. Dit betekent niet dat de prijs uiteindelijk minder van belang is: integendeel. Prestatie-inkoop is er juist op gericht om de hoogste waarde te creëren: de hoogste kwaliteit passend in het budget.

Bij prestatie-inkoop moet een aanbieder in eerste instantie in een zogeheten scopedocument aangeven wat de onderbouwing van de prestatie is en wat de bekwaamheden zijn. Daarnaast moet aangegeven worden welke risico's men onderkent buiten de eigen invloedssfeer en hoe men deze denkt te kunnen beheersen. Verder moet in een planning aangegeven worden hoe de prestaties uitgevoerd gaan worden. Pas op het moment dat de beste aanbieder geselecteerd is, volgt de fase van concretiseren. De gemeente bepaalt de 'wat-vraag', maar de 'hoe-vraag' komt bij de aanbieder te liggen.



De gemeenteraad is echter kritisch over een aanbestedingsprocedure. Er blijft naar de mening van de raad onduidelijkheid bestaan over de rol van de raad in dit traject, de keuze voor één contractpartij, het beleidskader en het aanbesteden. Het college stuurt de raad op 20 februari 2014 een brief waarin wordt meegedeeld dat het aanbestedingstraject wordt uitgesteld.

Op 27 mei 2014 besluit het college dat een scenario verder uitgewerkt wordt waarbij de komende twee jaar doorgedaan wordt met de huidige partijen. Na de periode van twee jaar wordt de opdracht in de markt gezet. Uitgangspunten bij de uitwerking van dit scenario zijn:

- Ontwikkelen zakelijk en innovatief partnerschap;
- Continuïteit van de voorzieningen en behoud lokale expertise
- - Het realiseren van de bezuinigingstaakstelling;
- Gemeente in regierol;
- Afspraken maken volgens de methodiek van prestatie-denken.

Dit scenario biedt de mogelijkheid om een goede aansluiting te realiseren op de te ontwikkelen toegang tot het Sociaal Domein, die vorm krijgt in 2015 en 2016. Daarnaast wordt in de komende twee jaar duidelijk wat de gevolgen zijn van de veranderingen in het Sociale Domein en kan indien nodig met budgetten geschoven worden.

Op 10 september 2014 wordt het opdrachtdocument voor de subsidieverlening Gezond en Wel 2015-2016 uitgebracht. Daarin is het kader en de opdracht beschreven op basis waarvan de gemeente wil komen tot subsidieverlening aan de huidige partners voor de uitvoering van Gezond en Wel in 2015 en 2016. De gemeente Delft geeft voor de uitvoering van de opdracht een prestatie-subsidie af met een uitvoeringsovereenkomst. Het is aan de betrokken organisaties om een keuze te maken hoe zij de aanvraag indienen. Vanwege de omvang, afstemming en samenhang van de opgave Gezond en Wel heeft de gemeente de voorkeur voor één aanvraag door één organisatie dan wel een samenwerkingsverband. De gemeente heeft echter geen bezwaar tegen meerdere aanvragen maar stelt hierbij als voorwaarden:

- Efficiencywinst behaald wordt;
- De diversiteit in het aanbod geborgd wordt;
- De samenhang aangebracht en gehandhaafd wordt, die nodig is voor het bereiken van de gewenste resultaten;
- De lokale expertise en netwerken benut worden;
- De bezuinigingstaakstellingen gehaald worden.

De ingangsdatum van de beschikking is 1 januari 2015. De te sluiten uitvoeringsovereenkomst en beschikking wordt aangegaan voor de duur van maximaal twee jaar. De beschikking eindigt na twee jaar van rechtswege op 1 januari 2017, dat wil zeggen: zonder dat opzegging is vereist.

De procedure zoals beschreven in het opdrachtdocument is doorlopen. Op 1 oktober 2014 wordt door de netwerkorganisatie 'Delft voor elkaar' een prestatie-inkoopdocument en bekwaamheidsdossier aangeleverd en op 10 november 2014 een plan van aanpak met een prestatie-overzicht. Op basis van deze stukken heeft de gemeente Delft op 12 december 2014 de subsidies toegekend. In de subsidiebeschikkingen zijn de te behalen prestaties vastgelegd. Bij de beschikkingen is een overeenkomst tussen partijen (gemeente en vier uitvoeringsorganisaties) afgesloten waarin nog nadere voorwaarden zijn vastgelegd.



### 3.3. DE REGIEROL IN DE PRAKTIJK

Door betrokkenen wordt vanaf 2014 een duidelijke trendbreuk met het verleden ervaren. Het omslagmoment kwam met de opdrachtformulering van de gemeente. De aanbesteding was van de baan, maar het prestatie-denken werd doorgezet. Participe en Kwadraad hadden daar goede ervaringen mee in Alphen aan den Rijn. De gemeente had duidelijk gemaakt dat er vanuit de gezamenlijke organisaties nu een goed aanbod moest komen, anders zou de gemeente alsnog gaan zoeken naar andere aanbieders. Er werd door de aanbieders een projectgroep ingesteld en daar ontstond echt het idee dat de relatie met de gemeente wezenlijk veranderd was. Naast de projectgroep was er ook een stuurgroep, gevormd door de bestuurders. Er is een kerngroep ingericht, bemenst door aanbieders en gemeente, die nu nog functioneert.

De projectgroep werd betrokken bij de opdrachtformulering. In de concept opdrachtformulering liepen de wat-vraag en de hoe-vraag nog door elkaar. De gemeente heeft op dat punt geluisterd naar de projectgroep en veranderingen aangebracht. In september en oktober is de projectgroep aan de slag gegaan om het prestatiedocument te maken. Dit was een tijdrovende fase en de contacten tussen de organisaties waren intensief.

Het prestatiedocument is beoordeeld door de gemeente. Volgens de methodiek van Best Value Procurement zijn er interviews gehouden met sleutelpersonen in de uitvoering. Ook volgens de systematiek zijn door de gemeente punten toegekend. Vervolgens is het plan van aanpak gemaakt en nu is Delft voor Elkaar bezig met de uitwerking daarvan. Er zijn toets-momenten ingebouwd om de ideeën, die ontstaan in de uitvoering, te toetsen aan de verwachtingen van de gemeente. De scrummethode is gehanteerd. Dat waren volgens alle respondenten vruchtbare momenten waarbij de gemeente zag dat de vernieuwing op gang is gekomen.

Onderdeel van de afspraken, zoals die op 1 januari 2015 zijn ingegaan, is het relatiedocument. Het document is bedoeld om duidelijkheid en overeenstemming bij betrokkenen te hebben over de wijze waarop in de toekomst wordt gewerkt. Helderheid over de relatie tussen de opdrachtgever en aanbieders moet leiden tot minder discussie over de besturing en uitvoering van het project en tot minder vertraging door onduidelijke besluitvorming. Het onderstaande kader laat zien welke afspraken in het relatiedocument zijn opgenomen.

#### 1. *Besturing en uitvoering van de opdracht*

Voor de sturing en uitvoering van de opdracht benoemt de opdrachtgever één persoon als opdrachtgever en één persoon als accountmanager. De opdrachtnemer benoemt één projectdirecteur en diens plaatsvervanger. In de eerste helft van 2015 vindt eenmaal in de twee weken een accountoverleg plaats waar de voortgang van de implementatie van het Plan van aanpak besproken wordt. Vanaf mei wordt de frequentie van het accountoverleg opnieuw bepaald. Voor de begeleiding van het proces en de brede draagvlak is er het in de eerste helft van 2015 kernteam. Het kernteam bestaat uit leden van de projectgroep van de gemeente en leden van de projectgroep van de aanbieders. Eenmaal per acht weken vindt een review over de samenwerking, het functioneren, de besturing en de uitvoering van de opdracht.

#### 2. *Rolverheldering*

In de samenwerking zijn drie rollen gedefinieerd, namelijk: de opdrachtgever, de accountmanager en de projectdirecteur. De ambtelijk opdrachtgever is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de



realisatie van het projectresultaat. Hij stuurt de accountmanager aan en zorgt er voor dat er een duidelijke opdracht (de wat-vraag) ligt en dat de vereiste middelen voor het project tijdig ter beschikking worden gesteld. De accountmanager is verantwoordelijk voor het regisseren van het programma Gezond & Wel binnen het kader van de uitvoeringsovereenkomst. De aanbieders hebben een prestatiegericht netwerk gevormd die wordt aangestuurd door de projectgroep. De projectdirecteur heeft de regie over de uitvoering en heeft een belangrijke sturende rol in het realiseren van de omslag naar de nieuwe werkwijze. De projectgroep is verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat zoals beschreven in de uitvoeringsovereenkomst en projectplan Delft voor Elkaar. In de stuurgroep van Delft voor Elkaar zitten de bestuurders van de vier hoofdaanemers. De stuurgroep is de interne opdrachtgever van Delft voor Elkaar en is eindverantwoordelijk voor het resultaat.

3. *Mandatering en opschaling*

Als tijdens het ontwikkelingsproces de accountmanager en projectdirecteur niet tot een wederzijdse bevredigende oplossing komen, moet er tijdig worden geëscaleerd. Er vindt in zo'n geval eerst overleg plaats met de ambtelijke opdrachtgever. Daarna kan er worden opgeschaald naar overleg tussen de het managementteam van de gemeente en de stuurgroep van Delft voor Elkaar.

4. *Normenkader*

De relatie tussen de gemeente en de aanbieders wordt vormgegeven langs de volgende regels:

- Gezamenlijke doel en ambitie
- Duidelijke rolverdeling en complementair
- Planmatig werken en transparantie
- Openheid en delen zorgen en kennis
- Bestuurlijke en politieke gevoeligheid

### **3.4. ONTWIKKELINGEN IN DE RELATIE TUSSEN GEMEENTE EN AANBIEDERS**

De uitvoeringspraktijk was in 2010 versnipperd, de gemeente had niet nagedacht over de relatie met de aanbieders, er was geen samenhangend Wmo beleid. Naar aanleiding van het rapport van Bosman & Vos nam de gemeente meer afstand en vroeg de aanbieders om een samenhangend plan, een gemeenschappelijk aanbod. Er was echter vanuit de gemeente nog geen samenhangend beleid, zonder dat konden de aanbieders elkaar niet vinden, ze wilden gevestigde posities behouden. Vanuit de inhoud was er wel een gezamenlijk belang, maar vanuit gevestigde posities was het moeilijk om tot samenwerking te komen. Er kwam een aanbod, dit was goed maar nog niet goed genoeg. De samenwerking liep niet, mede door persoonlijke relaties.

De gemeente ging verder met de beleidsvorming en kwam medio 2013 met de nota 'Gezond en Wel'. Daarmee was er een kader waarbinnen de aanbieders moeten opereren en ontstond er interactie tussen de aanbieders. Participe en Kwadraad vormden 100PK gevormd, de andere aanbieders zijn daarbij aangehaakt. Met het oog op de aanbesteding is er een coalitie gevormd en een visiedocument gemaakt. De gemeente was enthousiast daarover. De druk van een aanbestedingsprocedure hielp om de samenwerking te realiseren.

Het feit dat de aanbestedingsprocedure niet doorging heeft uiteindelijk geen doorslaggevende invloed gehad. De gemeente heeft de zuivere invulling van de opdrachtgeverrol, die nodig was bij een



aanbesteding, ook toegepast bij het voortzetten van de subsidierelatie met de bestaande partijen. Vanuit die zuivere opdrachtgeverrol kreeg de subsidierelatie vervolgens een heel andere invulling dan in het verleden. Het prestatie-denken heeft de gemeente daarbij geholpen. Betrokkenen bevestigen dat de gemeente nu niet meer stuurt op inhoudelijke vraagstukken maar werkt vanuit de bestaande beleidskaders. Het is duidelijk dat het een leerproces is voor de gemeente om afstand te nemen van de uitvoering en zakelijk te sturen, maar er is in twee jaar een behoorlijke slag gemaakt. Direct betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie zijn daar verder in dan gemeentelijke medewerkers die wat verder op afstand staan. Partijen moeten elkaar er op aanspreken om rolvast te blijven en binnen de gemeentelijke organisatie moet nog een verdere ontwikkeling plaatsvinden.

In het gesprek met de raadsleden bleek nog wel scepsis over de nieuwe rolinvulling. Meer afstand tussen gemeente en uitvoeringsorganisaties is een mooi voornemen, maar als er incidenten zijn waar de politiek zich mee gaat bemoeien wordt die afstand snel weer kleiner. De vraag is hoe bestuurders dan gaan reageren op vragen door de raad over gebeurtenissen in de stad. Hoe gaat het college om met deze druk? Er zal een roep om controle zijn en om feiten in kaart te brengen. Dat maakt het noodzakelijk dat ook de politieke organen rolvast blijven in het duale systeem en dat de gemeenteraad zich houdt bij de kader-stellende rol.

De conclusie is de sturing nu vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid plaatsvindt. De gemeente geeft alleen kaders, Delft voor Elkaar neemt zijn eigen verantwoordelijkheid, het sleutelwoord is 'vertrouwen'. Deze nieuwe werkwijze heeft de aanbieders bij elkaar gebracht. Partijen moeten elkaar er op aanspreken om rolvast te blijven.



## 4. HET INTEGRAAL BELEIDSKADER

### 4.1. UITGANGSPUNTEN

In 2013 heeft de gemeente Delft in de Sociale Visie Delft de beweging gemaakt van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. In de kern gaat het om een beweging naar een samenleving waaraan burgers actief en op eigen kracht deelnemen. De gemeente wil dit bereiken door een eenvoudiger, samenhangender en flexibeler stelsel van zorg en ondersteuning in te voeren, dat meer maatwerk mogelijk maakt. De kaders hiervoor zijn gesteld in de nota's Lokaal gezondheidsbeleid 2013-2016 (2013), Wijkaanpak 2.0 (2013), Vrijwilligerswerkbeleid 2014 – 2018 (2013), Vooruit met Welzijn (2012). Uitgewerkt in de uitvoeringsnota 'Gezond en Wel' (2013) spelen daarbij drie hoofdthema's:

- Sociale wijken: Het realiseren van een goed sociaal klimaat waarin mensen zich veilig, geaccepteerd, en gewaardeerd voelen en zich –al dan niet met ondersteuning – vrij kunnen ontwikkelen.
- Gemakkelijk meedoen: Het bieden/realiseren van ondersteuning gericht op het versterken van zelfredzaamheid en participatie, aan die inwoners die om uiteenlopende redenen onvoldoende aansluiting weten te vinden bij onze samenleving.
- Vrijwillige inzet: Het bieden/realiseren van ondersteuning aan vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers, zodat zij zich verantwoord kunnen en willen blijven inzetten om een breed en kleurrijk palet aan activiteiten en voorzieningen mogelijk te maken.

'Gezond en Wel' moet inmiddels worden gezien in het bredere kader van de inrichting van het sociale domein, zoals beschreven in de Kadernota Innovatie Sociaal Domein 2014 - 2018.

### 4.2. BELEIDSONTWIKKELING BIJ DE GEMEENTE

Met 'Gezond en Wel' is het welzijnsbeleid geconcretiseerd. In het opdrachtdocument subsidieverlening 'Gezond en Wel' 2015-2016 zijn daarin weer verdere stappen gezet. Het gaat vooral om het beter verbinden van de nu nog gescheiden circuits van zorg- en welzijnsdiensten en het anders en beter organiseren van de WMO taken, om het rendement te verhogen. Binnen deze nieuwe ondersteuningsstructuur kunnen elementen van de huidige structuur, die bijdragen aan de opgave van 'Gezond en Wel' behouden blijven. Om deze nieuwe structuur te realiseren wil de gemeente op een nieuwe manier (samen-) werken met de huidige aanbieders. Daarbij worden ook werkzaamheden meegenomen worden, die door een aantal informele zorgorganisaties uitgevoerd worden, en wordt een goede verbinding gelegd met de uitvoering van de sportstimuleringsactiviteiten en onafhankelijke cliëntondersteuning. In het opdrachtdocument zijn de beleidsdoelen van de gemeente op de drie hoofdthema's aangegeven met de daarbij de te bereiken effecten (zie paragraaf 4.3). Op basis hiervan kunnen de aanbieders formuleren welke prestaties ze denken te moeten leveren om de gewenste effecten te realiseren.

In de Kadernota Innovatie Sociaal Domein 2014 – 2018 (deel I en II) is aangegeven dat de gemeente Delft streeft naar een sterke samenleving met goede basisvoorzieningen en een goed sociaal klimaat. Uitgangspunt daarbij is dat een groter deel van de ondersteuningsvragen door de burgers zelf en hun omgeving wordt opgevangen. In de nabije toekomst zal het beroep op vrijwillige inzet verder toenemen. Deels doordat professionele hulpverleners bij een ondersteuningsvraag eerst zullen kijken naar wat de persoon en het netwerk zelf nog kan, deels door ervoor te zorgen dat er meer zorgvragen in de 'basis' worden opgevangen.



Het beleid heeft als uitgangspunt dat ongeveer 80% van de inwoners de kracht en mogelijkheden heeft om regie te hebben en te houden op hun eigen leven, in samenspel met hun omgeving (gezin, familie, buurt, netwerk) en actief deel te nemen aan de samenleving. Ongeveer 20% van de inwoners heeft ondersteuning nodig, waarvan 5% daar langdurig op is aangewezen. Samen met de partners in het sociaal domein ondersteunt de gemeente deze inwoners. Deze ondersteuning is altijd gericht op het (weer) versterken van de eigen kracht en mogelijkheden; het gaat om maatwerk (sober, zo veel mogelijk tijdelijk en integraal).

Het opvangen van zorgvragen in de 'basis' vereist volgens de kadernota een sterke samenleving met voldoende basisvoorzieningen, inclusief inzet van vrijwilligers(organisaties) en bewonersinitiatieven. Hiervoor zijn actief burgerschap, een goed sociaal klimaat en goed functionerende basisvoorzieningen noodzakelijk. Sport, cultuur, sociaal werk, wijk- en buurtbeheer, informele zorg, vrijwilligerswerk en mantelzorgondersteuning, en onderwijs behoren tot die basisvoorzieningen. De gemeente is vooral nodig om de randvoorwaarden te scheppen en de kwaliteit te waarborgen. Bijvoorbeeld via subsidies en met de uitvoering van 'Gezond en Wel' wordt gewerkt aan de invulling van die randvoorwaarden. Van de burger wordt gevraagd meer zelf te doen. Voor de uitvoerende organisaties betekent dit een herinrichting van het werkveld.

Onderstaande schetst van de zorgpiramide maakt de totale opbouw van het sociale domein duidelijk:



In het onderste deel van de piramide bestrijkt Delft voor Elkaar het brede sociale domein, zoals individuele ondersteuning, sport, maatschappelijk werk, ouderenzorg, jongerenwerk, opbouwwerk en participatie. De opdracht is om in Delft een stevige basis te leggen, waarin de eigen kracht van mensen beter wordt aangeboord. Delft voor Elkaar zet zich in voor sterke sociale wijken waar bewoners met elkaar samenleven, naar vermogen meedoen en waarin vrijwilligers en inwoners elkaar helpen en ondersteunen. Hierbij hoort ook het vrijwilligerswerk, de mantelzorg en laagdrempelige, vrij toegankelijk cliëntondersteuning. De ambitie van Delft voor Elkaar is dat het gebruik van basisvoorzieningen vanuit de toegang met 15% toeneemt en het gebruik van geïndiceerde voorzieningen daarmee afneemt.



Naast de basisvoorzieningen is de toegang is een belangrijke pijler in het sociaal domein. In de toegang kan iemand terecht voor:

- *Informatie en advies op het gebied van hulp en zorg*  
Hierbij gaat het geven om informatie en advies aan inwoners die een hulp- of ondersteuningsvraag hebben.
- *Ondersteuning*  
In de toegang bieden professionals ondersteuning. Soms bieden ze zelf lichte ondersteuning en zo nodig zetten ze hulp en zorg vanuit andere organisaties.

De gemeente heeft een groot belang bij het goed functioneren van de toegang. De uitgangspunten van de Sociale Visie Delft moeten consistent in de praktijk van de toegang worden uitgewerkt. De professionals in de toegang werken nauw samen met de basisvoorzieningen in de stad. Vaak vinden mensen daar hun antwoorden op vragen. Indien andere oplossingen of antwoorden nodig zijn, of ondersteuning nodig is die de basisvoorzieningen niet kunnen bieden, kan men terecht bij de toegang. Een goede wisselwerking tussen de toegang en basisvoorzieningen is belangrijk. Het gaat om:

- overdracht van kennis tussen organisaties en toegang;
- het beschikbaar zijn van kennis in de toegang over wat de basisvoorzieningen te bieden hebben en vice versa;
- het kunnen inspelen van basisvoorzieningen op behoeften aan informele ondersteuning van inwoners die in de toegang worden gesignaleerd/geconstateerd.

#### 4.3. HET INTEGRAAL BELEIDSKADER IN DE PRAKTIJK

In het opdrachtdocument subsidieverlening 'Gezond en Wel' 2015-2016 zijn de gemeentelijke beleidsdoelen beschreven met daarbij de gewenste effecten (zie onderstaande kader).

##### **Sociale wijken**

*Doel:* Inwoners van Delft (jong en oud en verschillende culturen) wonen prettig met elkaar samen, voelen zich veilig, betrokken en verbonden met de samenleving en willen een actieve bijdrage leveren aan het verbeteren van hun eigen woon-en leefomgeving.

*Gewenste effecten:*

- Toename van het % inwoners van Delft dat zich verbonden voelt met de hun buurt (omnibus 2013, 33%)
- Toename van het % inwoners van Delft dat actief is voor de leefbaarheid in de buurt (Omnibus 2013, 45%)
- Toename van het % inwoners van Delft dat zich veilig voelt in de buurt (Omnibus 2013, 84%)
- Toename van het % inwoners van Delft dat zich medeverantwoordelijk voelt voor hun eigen woon-en leefomgeving

##### **Gemakkelijk meedoen**

*Doel:* Inwoners doen mee aan de samenleving, participeren naar vermogen en zijn (zo lang mogelijk) zelfredzaam en zelfstandig.

*Gewenste effecten:*

- Toename van de zelfredzaamheid van de inwoners (Omnibus 2013, 14%)
- Een verbetering van de kwaliteit van de sociale contacten (Omnibus 2013, 7,1)
- Toename van de gezonde leefstijl onder de inwoners van Delft (Mulier 2013, Nederlandse Norm Gezond Bewegen: 51%)
- Toename van de bekendheid van de algemene voorzieningen, hulp en ondersteuning (Omnibus 2013,





65%)

- Toename van het % mantelzorgers dat weet waar zij ondersteuning kunnen krijgen (Omnibus 2013, 32%)

#### **Vrijwillige inzet**

*Doel:* Inwoners zetten zich vrijwillig in voor de stad. Het potentieel aan mensen dat een bijdrage wil leveren wordt volledig benut. Vrijwilligersorganisaties ontwikkelen zich naar sterke en brede maatschappelijke vrijwilligersorganisaties al dan niet met professionele ondersteuning.

*Gewenste effecten:*

- Toename van het % inwoners dat vrijwilligerswerk doet (Omnibus 2013, 34%)

Op basis van het bovenstaande heeft Delft voor Elkaar in het prestatiedocument aangegeven welke prestaties men wil leveren:

#### **Sociale wijken**

- Verhoging van het percentage bewoners dat zich verbonden voelt met leefomgeving (10%)
- Verhoging van het percentage bewoners dat iets doet voor een ander (10%)
- Percentage beweegnorm (conform norm Mulier Instituut) (55%)
- Afname percentage overlast signalen (20%)

#### **Gemakkelijk meedoen**

- Bij bewoners met een ondersteuningsvraag verbetert of stabiliseert de situatie op minimaal één leefdomein van de ZRM (75%)
- Individuele hulpvragers, wordt tijdens of na afloop van de ondersteuning zelf een vrijwilliger wordt (10%)
- Bewoners met een ondersteuningsvraag maakt gebruik van digitale toepassingen (65%)

#### **Vrijwillige inzet**

- Het percentage bewoners dat vrijwilligerswerk doet (38%)
- Verhoging ondersteuning aan zwaar belaste mantelzorgers (10%)
- Verhoging plaatsingsplekken stagiaires (10%)

In het Plan van aanpak van Delft voor Elkaar (bijlage prestatieoverzicht 2.0) zijn bij deze prestaties indicatoren en meetinstrumenten aangegeven. In de verdere uitwerking moet echter blijken hoe de relatie tussen de door de gemeente gewenste effecten en de te leveren prestaties precies gelegd kan worden.

Wat betreft de plaats van Delft voor Elkaar in het sociale domein is in de vorige paragraaf aangegeven dat een goede wisselwerking tussen de toegang en basisvoorzieningen, i.c. Delft voor Elkaar, belangrijk is. Alle betrokkenen onderschrijven dit. De toegangsfunctie is cruciaal, deze functie moet er voor zorgen dat niet te veel hulp wordt gegeven en dat niet te snel wordt opgeschaald. Daar kan Delft voor Elkaar echter niet meetbaar op afgerekend worden. Het moet wel de ambitie zijn van Delft voor Elkaar om daar aan bij te dragen. Als het sociale domein verder ingeregeld is moet de relatie tussen Delft voor Elkaar en Toegang in het terugdringen van de doorverwijzing naar duurdere zorg verder uitgewerkt worden.



Er is nu intensief contact, maar heel 2015 is nog nodig om de noodzakelijke stroomlijning tot stand te brengen. Doel daarbij blijft om te komen tot zoveel mogelijk informele zorg. Om dit te bereiken is er op de werkvloer overleg op casusniveau. Dit gebeurt binnen de kaders van de Wet bescherming persoonsgegevens. Het overleg wordt vergemakkelijkt doordat een aantal aanbieders ook medewerkers heeft gedetacheerd in de teams Toegang. Inwoners kunnen zowel bij Delft voor Elkaar als bij Toegang terecht, dat maakt het belangrijk dat er goede lijnen zijn tussen Delft voor Elkaar en Toegang. Er is ook een gezamenlijke werkgroep van Delft voor Elkaar en Toegang om te voorkomen dat er schotten ontstaan.

#### 4.4. ONTWIKKELING IN HET INTEGRALE BELEIDSKADER

Tussen 2010 en 2015 heeft de gemeente Delft een forse slag gemaakt in de beleidsontwikkeling op het sociale domein. Waar in 2010 sprake was van een verbodskeling, die tot uitdrukking kwam in een veelheid aan beleidsnota's, is vanaf 2013 met de ontwikkeling van de Sociale Visie een samenhangend beleid ontstaan. Belangrijk daarbij was natuurlijk de noodzaak om de nieuwe taken, die als gevolg van de decentralisaties bij de gemeente zijn gekomen, goed in te passen. Met de Kadernota Innovatie Sociaal Domein 2014 – 2018 (deel I en II) is het beleidskader voor het sociale domein compleet voor dit moment.

In het gesprek met de raadsleden bleek dat het integraal benaderen van zorg en welzijn een belangrijk thema is. Daarbij is voor de gemeenteraad de centrale vraag of er in het beleid voldoende accent wordt gelegd op preventie zodat het aantal burgers dat zorg behoeft niet stijgt. Gezond en Wel legt immers de nadruk op de eigen regie van de burgers; eigen regie zou moeten leiden tot een afname van een beroep op de overheid om hulp te verlenen. Die afname wordt echter nog niet zichtbaar. Mensen moeten op een zodanige manier worden ondersteund dat ze minder beroep hoeven te doen op zorg en met name specialistische zorg. De omslag in het denken ('de samenleving is de burger zelf') is nog niet gemaakt. In Delft voor Elkaar in zijn huidige vorm zijn de voorwaarden wel geschapen om te komen tot een dergelijke omslag.

Het is nu duidelijk wat de plaats van 'Gezond en Wel' in dat beleidskader is. Daardoor is het ook beter mogelijk om de hoofdthema's van 'Gezond en Wel' te vertalen naar beleidsdoelen en gewenste effecten. Met de vertaling van door Delft voor Elkaar te leveren prestaties, die nodig zijn om de gewenste effecten te realiseren, is eind 2014 een begin gemaakt. In 2015 volgt de verdere operationalisering, waaruit moet blijken hoe de relatie tussen prestaties en effecten te leggen valt. In onderstaand kader is voor deze evaluatie aangegeven wat de relatie tussen doelen, effecten, resultaten en effecten. Is.

Een *doel* is algemeen, bijvoorbeeld: Inwoners doen mee aan de samenleving, participeren naar vermogen en zijn (zo lang mogelijk) zelfredzaam en zelfstandig. Dit is de reden waarom je dit project doet. Het doel is weer onderdeel van het programma.

Het *effect* is de invloed of impact die je veronderstelt te hebben. Bijvoorbeeld: Toename van de zelfredzaamheid van de inwoners. Effecten gaan vaak over gedrag of gevoelens. Op een effect kun je niet afgerekend worden. Dat is omdat je nooit zeker kunt weten of dat wat jij doet ook daadwerkelijk de impact heeft die je veronderstelt. Het effect is niet altijd goed te meten, en wordt soms pas in een later stadium zichtbaar. En ook dan weet je nooit zeker of een verandering komt door JOUW activiteit of (ook) door tal van andere factoren.

Het *resultaat* is wel meetbaar. Je kunt de resultaten 'SMART' maken: Specifiek (waarneembaar, concreet), Meetbaar, Acceptabel (er is draagvlak voor), Realistisch (het heeft geen zin onhaalbare doelstellingen te



formuleren) en Tijdgebonden (je geeft aan wanneer de klus klaar is). Kortom; wat lever je concreet op. Bijvoorbeeld: 75% van contacten van Delft voor Elkaar vertoont verbetering of stabilisatie op minimaal één leefdomein ZRM. Op dit resultaat kun je afgerekend worden. Het is echter nog niet zeker of dit resultaat ook het effect heeft wat je veronderstelt. Daarvoor ben je niet verantwoordelijk.

Een *activiteit* is hetgeen je doet om het resultaat te bereiken. In bovenstaande geval dus het vergroten van de zelfredzaamheid van de bewoners.

Het opdrachtdocument stelt dat 'Denken in prestaties op outcome-niveau in plaats van transacties vraagt een andere manier van sturing, uitvoering en samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.' Naar ons oordeel zijn de afgesproken prestaties echter op 'resultaat' niveau en niet op 'effect' niveau. Daarom zijn ze wel afrekenbaar, maar zijn het geen prestaties op outcome-niveau.



## 5. STUREN OP EEN SAMENHANGEND AANBOD IN DE WIJKEN

### 5.1. UITGANGSPUNTEN

Op 12 december 2014 heeft de gemeente Delft aan Participe Delft, MEE Zuid-Holland Noord en Sport & Evenementen Haaglanden subsidie toegekend. In de subsidiebeschikkingen zijn de te behalen prestaties vastgelegd. Bij de beschikkingen is een overeenkomst tussen partijen (gemeente en vier uitvoeringsorganisaties, Kwadraad is ook partij) afgesloten waarin nadere voorwaarden zijn vastgelegd.

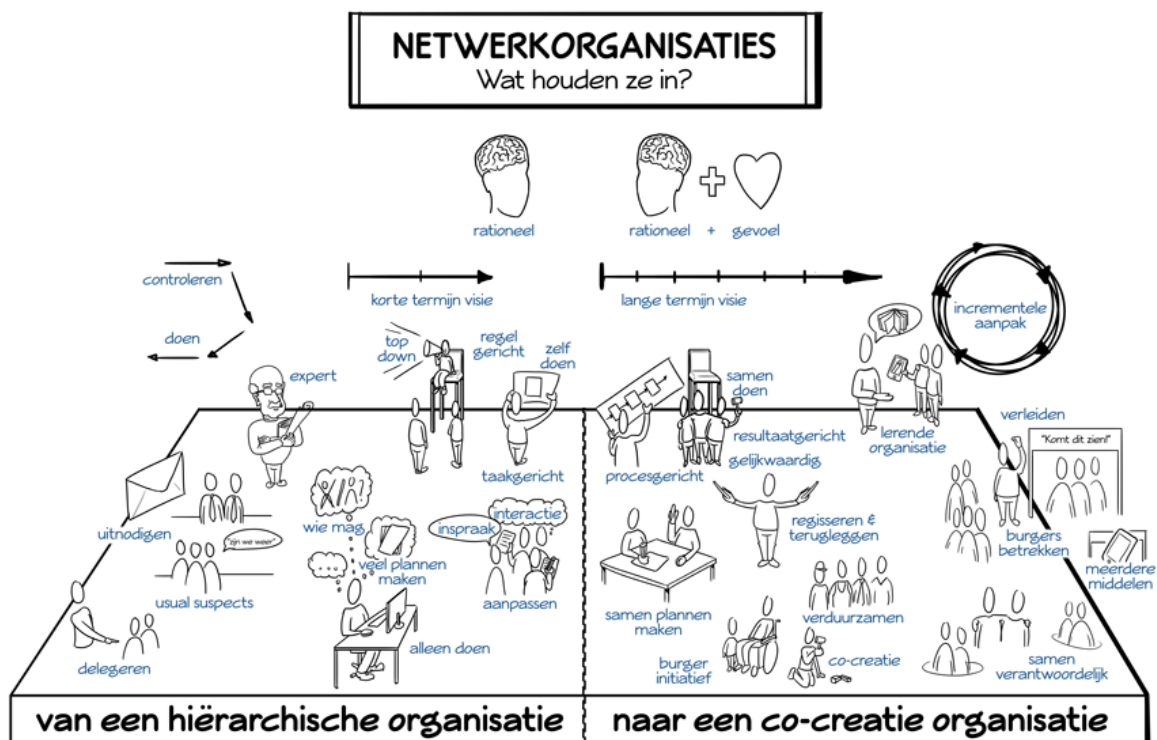
Middels de subsidietoezegging aan Participe Delft heeft de gemeente Delft ook geld toegezegd voor de activiteiten van Kwadraad en van organisaties voor informele zorg, die in het verleden ook al subsidie kregen (Buddy Netwerk, Alzheimer afdeling Delft, Autisme Informatie Centrum, Inloophuis Debora, Federatie voor Ouderen).

Cruciale vraag is nu of het in de huidige uitvoeringsstructuur beter mogelijk is om te komen tot samenhang in de uitvoering en minder dubbelingen in het aanbod en of daar ook feitelijk aan gewerkt wordt. Daarnaast is de vraag of er sprake van meer sturing op maatschappelijke effecten en hoe dit werkt in de praktijk.

Daarvoor is van belang om te bezien hoe de netwerkorganisatie functioneert qua samenwerking tussen de deelnemers en welke mate zij gemeenschappelijkheid bereiken. En ook hoe de communicatie tussen gemeente en de netwerkorganisatie verloopt.

### 5.2. AANPAK DOOR DE AANBIEDERS

Delft voor Elkaar heeft voor een netwerkorganisatie waar andere formele en informele organisaties, professionals en bewoners makkelijk op aan kunnen haken. Door zich te organiseren in een netwerkorganisatie wil Delft voor Elkaar een omgeving scheppen waarin vanuit co-creatie, snel en effectief de afgesproken prestaties behaald kunnen worden.





De structuur van de netwerkorganisatie is ingesteld op snelle coördinatie van activiteiten en inzet van middelen. Dat is een belangrijke voorwaarde voor wendbaarheid. Dit vraagt om een structuur binnen onze organisatie waarbij snelle besluitvorming wordt gefaciliteerd in korte lijnen en afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Daarnaast is het streven om een omgeving voor de professionals te creëren die samenwerking bevordert in een structuur waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie liggen. Delft voor Elkaar wil aan de voorkant generalistisch werken, met behoud van specialistische kennis. De structuur moet mensen de ruimte bieden om hun ambities te realiseren en optimaal te presteren. De onderdelen werken zelfstandig, ze worden gefaciliteerd en zijn gericht op innovatie en ontwikkeling.

Voor de te behalen prestaties werkt Delft voor Elkaar met prestatieteams. De verschillende disciplines van Delft voor Elkaar vormen de basis, aangevuld met kennis en ervaring van buiten uit het netwerk. Bij de prestatieteams kunnen ook stagiaires, vrijwilligers en bewoners aanhaken. Het proces begint bij de prestatie, de vragen van de burger en eindigt bij het maatschappelijk effect.

Vanuit de leden van de projectgroep worden contactpersonen benoemd die gekoppeld worden aan de prestatieteams. Zij bewaken de inhoudelijke vorderingen, het proces en de spelregels. Werkafspraken worden aan de prestatieteams verstrekt in de vorm van prestatie-opdrachten, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk worden gemaakt. In plaats van functies en taken gaat Delft voor Elkaar uit van rollen en bijdrage aan de resultaten.

De prestatieteams, die steeds wisselend zijn in samenstelling en inzet, worden ondersteund in het realiseren van hun prestaties. Het projectteam vertaalt het concretiseringsplan naar duidelijke opdrachten en kaders voor de prestatieteams. Zij monitoren de voortgang, evalueren het groepsproces en dienen als klankbord.

De prestatieteams werken zelfstandig aan de prestatieopdrachten. Zij kiezen vanuit hun expertise aan welk onderwerp zij willen mee denken en werken. Dat kan binnen het eigen vakgebied zijn, maar ook daarbuiten. In de prestatieteams zijn diverse rollen te onderscheiden waarin medewerkers kunnen variëren. Teamleden kunnen gedurende de opdracht periode ook in meerdere teams meedenken en werken.

De leden van het prestatieteam bepalen naar aanleiding van de opdracht welke formele en informele externe organisaties de nodige kennis en vaardigheden hebben die nodig zijn en betrekken deze organisaties direct bij aanvang. Hiervoor is een samenwerkingskader en checklist ontwikkeld. Delft voor Elkaar put uit een vaste kern van professionals, aangevuld met betrokken vrijwilligers en ketenpartners.

Het prestatieteam als geheel is verantwoordelijk voor het resultaat. Binnen elk prestatieteam worden meerdere rollen gedefinieerd. Binnen een netwerkorganisatie gaat het bijvoorbeeld om de rol van netwerker, kennisdeler, trekker, budgetbewaker,

Naast de prestatieteams werkt Delft voor Elkaar ook met een aantal werkgroepen. De werkgroepen werken randvoorwaardelijke zaken en ondersteunende taken uit zoals de afstemming met de Toegang en de cultuuromslag in een prestatiegerichte netwerkorganisatie, communicatie, organisatiestructuur en financiën.



Het werkconcept van de netwerkorganisatie kent drie uitgangspunten:

- *Het werken vanuit vinden, verbinden en versterken*  
Deze methodiek maakt optimaal gebruik van alle krachten (formeel en met name informeel) in de stad zijn. Zo ontstaat een vernieuwende werkwijze voor het behalen van onze prestaties.
- *Het opstellen van wijkscans*  
Doel van de wijkscan is tweeledig: Enerzijds om informele netwerken en sleutelfiguren in de wijk systematisch in kaart te brengen. Anderzijds een 0-meting te verrichten op onderdelen van de prestatie-indicatoren.
- *Het vormgeven van contactpunt*  
Het contactpunt vormt het startpunt voor al de individuele en groepsondersteuning gerelateerd aan de te behalen prestaties. Alle vragen van inwoners komen hier binnen, van individuele ondersteuningsvragen, vrijwilligerswerk, mantelzorg tot bewonersinitiatieven.

Delft voor Elkaar wil de prestaties in twee jaar behalen (eind 2016). Voor de metingen wordt een mix van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten gebruikt. In het prestatieoverzicht is te zien welke indicatoren en gegevens gebruikt worden voor het meten van elke prestatie. De indicatoren worden gebruikt om de voortgang van de prestaties te evalueren (zowel intern als extern).

Delft voor Elkaar gebruikt de ZRM-index alsmede individuele effectmetingsinstrumenten zoals de jongerenwijzer en de participatieladder om de individuele ontwikkeling en tevredenheid van bewoners te evalueren. Delft voor Elkaar wil eind 2015 een onderzoek in de vorm van een 'maatschappelijk business case' opstarten om de effecten en opbrengsten van deze aanpak tussentijds te evalueren.

Delft voor Elkaar rapporteert op het einde van elk kwartaal. Aan de hand van de 0-meting wordt een dashboard gemaakt. Hierin is vastgelegd wat de doelstellingen zijn wat betreft prestaties per 31/12/2015 en 31/12/2016. Wanneer er substantieel afgeweken wordt van de voorgestelde doelstellingen, wordt direct contact opgenomen met de opdrachtgever met een voorstel voor beheersmaatregelen.

### **5.3. DE SAMENWERKING IN DE PRAKTIJK**

De structuur van prestatieteams en werkgroepen is opgezet:

#### **Prestatieteams**

- Preventie en vroeg-signalering
- Vrijwilligersacademie
- Netwerkversterking en verhogen zelf-organiserend vermogen in de wijk
- Cliëntondersteuning
- Groepswerk & lotgenotencontact
- Trajectbegeleiding: ondersteuning op maat richting vrijwilligerswerk of activering
- Vrijwilligers-, contact- en stage-punt

#### **Werkgroepen**

- Meting en registratie
- ICT
- Relatie Toegang
- Marketing en communicatie



- Financiën
- Wijkscans
- Contactpunt
- Informele zorg

De 2<sup>de</sup> ronde prestatie-opdrachten is geformuleerd. Aan de hand daarvan gaan teams aan de slag. Het is de bedoeling dat zij de opdrachten verder uitwerken en in uitvoering zetten. Uit dat proces vloeien eventueel nieuwe deelopdrachten voort. Alle medewerkers van Delft voor Elkaar krijgen de kans om daarop aan te sluiten.

De teams functioneren als volgt:

- Een prestatieteam is tijdelijk, in de prestatieopdracht staat het einde van de opdrachtperiode vermeld. Deelname aan een prestatieteam vindt plaats gebaseerd op meerwaarde.
- Elk lid heeft een rol binnen het team, gebaseerd op meerwaarde en talent.
- Alle medewerkers doen een keer mee, maar niet allemaal op hetzelfde moment. Collega's die niet meedoen aan de verbouwing, houden gezamenlijk de winkel open.
- Het prestatieteam is zelf verantwoordelijk voor het eindresultaat en legt de uitwerking van zijn voorstel ter discussie voor aan het projectteam voor de definitieve go-no go naar de volgende fase.

De werkgroep wijkscans heeft geïnventariseerd welke informatie over het aanbod al beschikbaar is vanuit de gemeente en verschillende organisaties binnen en buiten Delft voor Elkaar. Daarnaast werd onderzocht welke demografische gegevens beschikbaar zijn en of deze bruikbaar zijn. Ook werd een analyse gemaakt van bestaande wijkscans uit andere gemeenten, om ideeën te krijgen over mogelijke vorm en inhoud. In samenhang met de prestatieafspraken werd bepaald op welke onderdelen een nulmeting moet plaatsvinden, en of deze binnen de contacten van Delft voor Elkaar moet worden gedaan, of Delft-breed.

In de werkgroep meting en registratie wordt toegewerkt naar een beslissing over het definitieve registratiesysteem dat alle professionals van Delft voor Elkaar zullen gebruiken. Een belangrijk deel van de te verantwoorden prestaties zal voort moeten komen uit dat registratiesysteem. Tot ingebruikname daarvan registreert iedere professional in zijn eigen systeem en de contactpunt-medewerkers in het specifiek daarvoor ontwikkelde bestand. Zodra het definitieve systeem in gebruik wordt genomen, worden de tot op dat moment verzamelde gegevens samengevoegd en opgeslagen in de formats die ontwikkeld worden voor de wijkscans.

Met de organisaties voor informele zorg is overlegd hoe hun activiteiten aansluiten op die van de aanbieders binnen Delft voor Elkaar. Er is met hen een raamovereenkomst gesloten en met elke organisatie een afzonderlijke overeenkomst. Ze hebben activiteitenplannen opgesteld waaruit blijkt in welke mate hun activiteiten bijdragen aan het behalen van de prestaties.

#### **5.4. WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN IN SAMENHANG**

In het verleden konden de aanbieders niet of nauwelijks tot samenwerking komen. De samenwerking liep niet, mede door persoonlijke relaties. Na het stuklopen van een eerste poging om tot samenwerking te komen hebben Participe en Kwadraad 100PK gevormd en de andere aanbieders zijn daarbij aangehaakt. Met het oog op de aanbesteding is er een coalitie gevormd en een



visiedocument gemaakt. De gemeente was enthousiast daarover. Dat gaf veel positieve energie. De druk van een komende aanbesteding hielp om de samenwerking te realiseren. Inmiddels zijn grote stappen gezet in de samenwerking tussen de aanbieders. In de netwerkorganisatie Delft voor Elkaar nemen de aanbieders hun verantwoordelijkheid. De vraag blijft natuurlijk of een netwerkorganisatie op termijn een voldoende construct is om de samenhang tussen de organisaties en het integrale aanbod te optimaliseren.

Delft voor Elkaar is nog druk doende met de uitwerking en implementatie van de nieuwe werkwijze. Omdat het nog vroeg in het proces is, is nog weinig zichtbaar van hoe dit uitpakt. Ook hoe de afgesproken prestaties worden gerealiseerd en het werken met de indicatoren en meetinstrumenten is nog in ontwikkeling.

Er moet nog aandacht besteed worden aan de relatie tussen vrijwilligersinitiatieven en het werk van de professionals. Een deel van het werk van de professionals zou moeten verschuiven naar de informele zorg. Vanuit de gemeente is nu maar beperkt geld voor burgerinitiatieven.

In het gesprek met de raadsleden bleek dat zij er van uitgaan dat eigen regie zou moeten leiden tot een afname van een beroep op de overheid om hulp te verlenen. Zij geven echter aan dat die afname nog nergens zichtbaar wordt. Er is nog steeds sprake van aanbodgericht werken waardoor de burger onzelfstandiger wordt gemaakt. Het moet gaan om het ondersteunen van mensen om er voor te zorgen dat ze minder beroep hoeven te doen op zorg en met name specialistische zorg. Hier ligt een opgave voor Delft voor Elkaar om zichtbaar te maken dat de inwoners van Delft in toenemende mate op eigen kracht verder kunnen.





## 6. CONCLUSIES EN AANDACHTSPUNTEN VOOR DE TOEKOMST

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven zijn de hoofdvragen voor deze voortgangsevaluatie:

- Waar staan de gemeente en de welzijnsorganisaties, wat is bereikt ten opzichte van 2010?
- Maakt de gemeente de rol waar zoals vastgelegd in de Sociale Visie 2014 – 2018?
- Hoe werkt de uitvoeringsstructuur van Gezond en Wel? Welke resultaten zijn in die structuur bereikt in de eerste drie maanden van 2015? Verloopt wat voorgenomen is volgens planning?
- Wat zijn lessen en aandachtspunten voor het komende jaren, aan welke knoppen kan de gemeente draaien?

Op deze vier hoofdvragen worden in dit hoofdstuk een antwoord gegeven

### 6.1. WAT IS BEREIKT TEN OPZICHTE VAN 2010

In de bijlage bij dit rapport is in schemavorm de situatie, zoals die bestond in 2010, vergeleken met de huidige situatie.

Over het relatiepatroon tussen gemeente en aanbieders is de conclusie dat de gemeente duidelijk afstand heeft genomen van hoe in 2010 met de aanbieders werd omgegaan. Ook de aanbieders zijn van mening dat er grote stappen zijn gezet. De keuze voor prestatiedenken heeft daar ook positieve rol in gespeeld. De gemeente kijkt nu alleen naar het 'wat' en niet naar het 'hoe'. De raadsleden, waarmee gesproken is, zijn nog wel sceptisch over het kunnen bewaren van afstand tussen gemeente en Delft voor Elkaar, er zullen steeds weer situaties zijn dat de politieke dynamiek dit frusteert.

Ook in de samenwerking tussen de aanbieders zijn grote stappen gemaakt. In 2010 was samenwerking niet mogelijk, bestuurders stonden met de rug naar elkaar, Vanaf 2013 is er sprake van een doorbraak: er kwamen andere personen aan tafel, de gemeente oefende druk uit en de aankondiging van een aanbesteding bracht de aanbieders ook in beweging. Belangrijk is ook dat er een samenhangend beleidskader 'Gezond en Wel' is, dat ook in het verdere beleidskader voor het sociale domein een plek heeft.

### 6.2. ROLINVULLING DOOR DE GEMEENTE

De ambtelijke organisatie heeft de afgelopen twee jaar een forse slag gemaakt om in de gewenste rol te komen: een zakelijke invulling van de opdrachtrol. Dit is ook van belang in verband met de taakverbreding door de decentralisaties. De gemeente geeft nu de kaders, Delft voor Elkaar neemt verantwoordelijkheid en het sleutelwoord is 'vertrouwen'.

Waar nodig spreken partijen elkaar aan op hun rol: Delft voor Elkaar wijst er op als gemeente iets wil zien van het 'hoe'. Er is tweewekelijks accounthouderoverleg, een kwartaaloverleg en tweemaandelijks komt het kernteam van gemeente en aanbieders bij elkaar.

Delft voor Elkaar heeft mogelijkheden gehad om mee te bepalen om welke prestaties het gaat, nu wordt verder uitgewerkt hoe en wat wordt geregistreerd. De gemeente zal moeten beoordelen of de uitwerking voldoet aan de voorwaarden van de prestatiesubsidie.

Bij de inrichting van het sociaal domein speelt Delft voor Elkaar een belangrijke rol in het realiseren van de basisvoorzieningen. De Toegang bepaalt of opschaling naar duurdere zorg nodig is of dat de zorgvraag beantwoord kan worden door de basisvoorzieningen. De Toegang is daarbij cruciaal, daar



moet gezorgd worden dat niet te snel wordt opgeschaald. Delft voor Elkaar kan en moet daar een belangrijke bijdrage aan leveren, maar kan niet worden afgerekend op het terugdringen van doorverwijzing naar duurdere zorg.

### **6.3. UITVOERINGSSTRUCTUUR VAN GEZOND EN WEL**

In het onderzoek is gebleken dat bij de aanbieders er sprake is van een intensieve samenwerking, zij werken samen in het vormgeven van de netwerkorganisatie en het uitwerken van het principe van zelfsturing. De participanten in de netwerkorganisatie vinden elkaar goed op de inhoud, er is positieve energie. Dit is ook een noodzakelijke voorwaarde, de complexiteit van het sociale domein, zoals ontstaan na de decentralisaties, maakt dat aanbieders moeten samenwerken. Daarbij is flexibiliteit en samenwerkingsgerichtheid voor aanbieders een voorwaarde om als organisatie te overleven.

De nieuwe werkwijze is voor de mensen op de werkvloer een grote verandering. Voorbeelden daar van zijn:

- Er wordt gewerkt aan een uniforme werkwijze m.b.t. vraagverheldering;
- Er vindt geen sturing meer plaats op producten.
- Er wordt nu ruimte gegeven aan de professionals op de werkvloer, er is minder hiërarchie, er is meer sprake van projectmatig werken

Waar staat Delft voor Elkaar nu:

- Fase 1 (projectgroep zet PvA om in opdrachten binnen de organisatie) is afgerond, fase 2 (professionals in prestatieteams en werkgroepen werken de opdrachten uit) is nu gaande
- Er zijn zeven prestatieteams die de inhoudelijke opdrachten uitwerken, daarnaast zijn er zeven werkgroepen voor de randvoorwaardelijke onderwerpen
- Medewerkers kunnen kiezen in welk team ze deelnemen, ze houden hun functie maar krijgen in het team een rol
- Ontwikkelen proces en inhoud gaat nu gelijk op, dat is een ingewikkelde klus

Aandachtspunt is de relatie met de Toegang. Er is nu intensief contact tussen Delft voor Elkaar en de Toegang en het jaar 2015 zal nodig zijn om stroomlijning van werkwijzen tot stand te brengen.

Inwoners kunnen immers zowel terecht bij Delft voor Elkaar als bij Toegang, er moeten dus goede communicatielijnen zijn. De communicatie wordt vergemakkelijkt doordat een aantal aanbieders in Delft voor Elkaar ook medewerkers heeft gedetacheerd in de teams van Toegang. Zij zijn dus bekend met de organisatie van waaruit zij gedetacheerd zijn.

### **6.4. AANDACHTSPUNTEN VOOR DE KOMENDE JAREN**

Belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren is de positie van Delft voor Elkaar in het sociaal domein. Daarbij zijn relevante onderwerpen:

- Het verder verstevigen van de relatie met Toegang met behoud van rollen;
- De relatie met vrijwilligersinitiatieven verbeteren om de beweging van formele zorg naar informele zorg verder op gang te brengen;
- Het monitoren of met het huidige budget het goed mogelijk is om basisvoorzieningen neer te zetten, die in voldoende mate bijdragen aan het voorkomen van opschaling naar duurdere zorg.

Wat betreft het functioneren van Delft voor Elkaar als uitvoeringsorganisatie voor 'Gezond en Wel':

- De combinatie van zelfsturing en een netwerkorganisatie is vernieuwend maar is ook een experiment, partijen zullen goed moeten monitoren of dat gaat lukken. Hoe ontwikkelt zich de



robuustheid en betrouwbaarheid van de gecontracteerde netwerkorganisatie en hoe rolvast is de gemeente als opdrachtgever?

- Een verdere integratie van de taakuitvoering met behoud van eigen identiteit van de aanbieders is de opgave;
- De uitwerking van hoe prestaties worden vastgelegd en wat wordt geregistreerd is nog gaande. De gemeente zal moeten beoordelen of de uitwerking voldoet aan de voorwaarden van de prestatiesubsidie. Ook verder werken in de richting van outcome is een opgave voor de komende tijd. Het is belangrijk om medio 2016 na te gaan of er een goede balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid in het nu in ontwikkeling zijnde 'Best Value Procurement-afrekenmodel' (ter voorbereiding op de aanbesteding of het opnieuw subsidiëren vanaf 2017).
- Is er een goede balans tussen de investeringen in deze voorliggende voorzieningen en de toegangsorganisatie gegeven de doelstellingen die aan beide gekoppeld zijn? Wat is de kwaliteit van de interface tussen deze beide onderdelen van het Delftse sociaal model?
- Wat is de invloed van het oordeel hierover op de toekomstige contractrelatie na afloop van de huidige? Is er een (tijdige) optie op continuïteit?

**BIJLAGE: VERGELIJKING SITUATIE 2015 MET 2010**

Onderwerp	Situatie 2010	Situatie 2015
<b>Relatiepatroon</b>	Het relatiepatroon tussen gemeente en BWD kan getypeerd worden als symbiotisch en gefragmenteerd. Een stoet aan ambtelijke medewerkers onderhoudt ieder voor hun eigen deel de contacten met BWD	De gemeente heeft de zuivere invulling van de opdrachtgeverrol toegepast bij het voortzetten van de subsidierelatie met de bestaande partijen. In het relatiedocument staat hoe de relatie wordt vormgegeven, de gemeentelijke accountmanager en de projectdirecteur van Delft voor Elkaar voeren het overleg over de voortgang van de implementatie van het Plan van Aanpak
<b>Beleidskaders</b>	Er zijn door de gemeente geen goede en integrale beleidskaders voor het welzijnsbeleid ontwikkeld. Het beleidsveld welzijn is gefragmenteerd.	Tussen 2010 en 2015 heeft de gemeente Delft een forse slag gemaakt in de beleidsontwikkeling op het sociale domein, vanaf 2013 is met de ontwikkeling van de Sociale Visie een samenhangend beleid ontstaan. Het is duidelijk wat de plaats van 'Gezond en Wel' in het beleidskader is.
<b>Sturing</b>	De gemeente subsidieert op activiteitsniveau en stuurt, soms rechtstreeks, op het operationele niveau.	De gemeente stuurt niet op inhoudelijke vraagstukken maar werkt vanuit de bestaande beleidskaders. De gemeente neemt afstand van de uitvoering en stuurt zakelijk. Het prestatie-denken heeft de gemeente daarbij geholpen, de gemeente is verantwoordelijk voor de 'wat' vraag, de aanbieders voor de 'hoe' vraag. Sturen op prestaties moet nog verder worden uitgewerkt. Dit proces is gaande.
<b>Samenhang</b>	BWD brengt onvoldoende structuur aan in het takenpakket en heeft het stadium van 'gebundelde activiteiten' nog niet overstegen. Interventiegericht werken is nog onderontwikkeld.	Er is een samenhangende structuur van prestatieteams en werkgroepen voor het primaire proces en bedrijfsvoering-vraagstukken. Medewerkers uit alle organisaties participeren in prestatieteams en werkgroepen
<b>Wijze van werken</b>	Het werk van BWD is sterk aanbodgericht, binnen de wijkgerichte teams is er geen gemeenschappelijk wijkvraagstuk waaraan gewerkt wordt	Er is een omgeving voor de professionals gecreëerd, die samenwerking bevordert en waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie liggen. De prestatieteams bepalen op basis van hun opdracht welke formele en informele externe organisaties de nodige kennis en vaardigheden kunnen leveren. De vraag van de bewoners is uitgangspunt
<b>Samenwerking</b>	Op het niveau van het primair proces zijn er bij BWD weinig tot geen coproducties met partners, er wordt niet in gezamenlijkheid met andere actoren uit het maatschappelijk middenveld gewerkt aan welzijnsvraagstukken in de stad.	De organisaties, die de basisvoorzieningen moeten leveren, hebben de netwerkorganisatie Delft voor Elkaar gevormd waarin intensief wordt samengewerkt. De toekomst moet leren of een netwerkorganisatie voldoende is om de samenwerking te optimaliseren

