



Wat is de ROS Delta?

We introduceren hier de ROS Delta, een benadering die uniek is binnen het Nederlandse zorglandschap. De ROS Delta gaat verder dan de traditionele aanpak van transformatievraagstukken. Het is een benadering die niet alleen focust op *meetbare* maar ook op *merkbare* veranderingen.

In veel gevallen wordt beleid gemaakt vanuit een rationele en maakbare benadering, waarbij de focus ligt op meetbare resultaten en haalbaarheid. Een illustratief voorbeeld hiervan is de aanpak die voortvloeit uit het Integrale Zorgakkoord (IZA), waarbij begin 2023 in het hele land regiobeelden werden gemaakt. Deze regiobeelden waren gebaseerd op kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de zorg en welzijnsuitdagingen in de desbetreffende regio, met als veronderstelling dat deze gegevens bijna automatisch zouden leiden tot de juiste prioriteiten en de inrichting van interventies.

Duidelijk proces

Om deze aanpak te stroomlijnen, werd een duidelijk proces opgezet met verschillende fasen en een aantal deadlines. Deze fasering, die als het **Blauwe veld** in de ROS Delta wordt beschreven, omvatte het opstellen van een **Regiobeeld**, gevolgd door een **Regioplan** op basis van de verzamelde informatie, vervolgens een **Regio-aanpak** (of Transformatieplan) en tot slot een evaluatie van het effect van de genomen maatregelen.

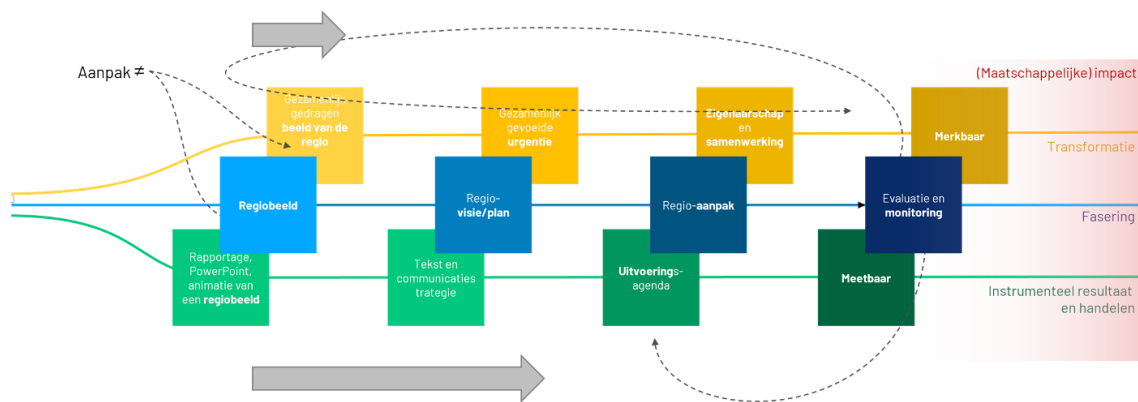
De aan deze fasen gekoppelde resultaten kunnen bijvoorbeeld een PowerPoint-presentatie of een animatie van het regiobeeld zijn. Het regioplan kan bestaan uit tekst en een communicatiestrategie en de regioaanpak zou kunnen bestaan uit een uitvoeringsagenda. Tot slot kan de evaluatie bestaan uit een dashboard met meetbare indicatoren (KPI's). In de ROS delta worden deze handelingen en resultaten het **Groene veld** genoemd. Het groene veld bevat naast het handelen ook instrumenten en instrumentele resultaten.

De bedoeling van de ROS Delta

De vraag is of de resultaten die voortkomen uit deze fasering werkelijk de (beleids)bedoeling weerspiegelen. Gedacht vanuit de ROS Delta wordt de focus gelegd op het bereiken van **gemeenschappelijk eigenaarschap en ambitie en een gedragen gevoelde urgentie bij de geformuleerde bedoeling**. Deze factoren zijn cruciaal voor het stimuleren van actie door zowel individuen als organisaties. Want is, in dit voorbeeld, het beoogd resultaat enkel een regiobeeld of is het van belang dat we een gezamenlijk gedragen beeld van de regio bereiken? De voortvloeiende acties moeten uiteindelijk merkbare invloed hebben op inwoners en professionals, **de bedoeling**.

Om deze bedoeling duidelijk te definiëren en te integreren in het proces, introduceert de ROS Delta het **Gele veld**. Dit impliceert een expliciete en concrete beschrijving van de beoogde bedoeling van een initiatief of beleidsambitie. In het voorbeeld van de regioaanpak zou dit betekenen dat naast de fasering en de concrete acties (Groen), de focus ook ligt op het realiseren van een gezamenlijk gedragen beeld van de regio, het creëren van een gevoelde urgentie, het bevorderen van eigenaarschap bij de samenwerkende partijen, en het uiteindelijk bereiken van merkbare veranderingen die de beoogde bedoeling weerspiegelen. In het geval van het IZA is de concrete bedoeling met dezelfde capaciteit professionele zorg bieden aan diegenen die in het voorliggend veld niet geholpen kunnen worden. Dat betekent dat inwoners zelfredzamer(moeten) worden en meer ondersteuning krijgen in het sociaal domein en in informele zorg.

In figuur 1 wordt de ROS delta op hoofdlijnen uitgelegd aan de hand van de regionale opgave.



Het verbinden van de bedoeling met het handelen

De ROS Delta vraagt om een expliciete en concrete beschrijving van de bedoeling. Hierdoor ontstaat niet alleen een duidelijke focus in het handelen, maar leidt ook tot een vergroting van het handelingsrepertoire, waardoor de variëteit aan mogelijk interventies toeneemt. Door naar vraagstukken te kijken met de ROS Delta wordt het eenduidiger om in de verandertrajecten stil te staan bij het effect van de interventies.

Draagt ons handelen of de bedachte interventie optimaal bij aan de bedoeling van het traject? Of sla je met dat wat op het eerste gezicht logisch lijkt toch net naast de spijker? Dit betekent dat elke stap die wordt genomen, elke beslissing die wordt genomen, gericht moet zijn op het realiseren van een (overkoepelende) bedoeling, van een initiatief of beleidsambitie. Dit gaat verder dan het behalen van meetbare resultaten; het gaat om het creëren van echte, duurzame merkbare verandering die aansluit bij de behoeften van de regio en de inwoners.

De indruk zou kunnen ontstaan dat handelen in het groene gebied van de Delta wordt gediskwalificeerd. Dit is zeker niet het geval. Het is juist het verbinden van het handelen aan de bedoeling die de kracht van de Delta benadrukt. Dit betekent dat naast de bedoeling ook het handelen ook expliciet gemaakt moet worden in het kader van de bedoeling.

De rol van tijd

Tijd speelt een cruciale rol in het werken volgens de ROS Delta. Zeker naarmate deadlines naderen of de druk toeneemt, wordt het moeilijker om aan **de bedoeling** in termen van de maatschappelijke opgave zoals transformatie te werken. De neiging wordt onder tijdsdruk groter om snelle, concrete resultaten op te leveren die wellicht niet of slechts in beperkte mate bijdragen aan de bedoeling. Dit wordt onder andere veroorzaakt omdat het werken aan de bedoeling, het Gele veld, een proces is dat zich meer in interactie tussen mensen en in het *ondertussen* afspeelt dan dat het producten oplevert.

Het ondertussen is alles wat er gebeurt, maar wat niet direct met het traject of verandering te maken heeft maar er wel aan raakt (van Oss & van 't Hek, 2018). Het zijn de gesprekken in het informele netwerk of ontmoetingen tussen betrokken mensen in een andere context waar een andere dynamiek heerst (bestuurders die elkaar in tal van overleggen tegenkomen en een deel van de dynamiek uit een ander overleg al meenemen in het volgende overleg). Dat proces kost vanzelfsprekend veel meer tijd. Interactie, betekenisgeving en gezamenlijk gedragendheid zijn de uitkomst van een ontwikkelproces en vraagt ook reflectietijd. Wanneer deze tijd er niet is omdat er bijvoorbeeld een harde deadline nadert, is de keuze snel gemaakt om 'in elk geval' een instrumenteel resultaat op te leveren, zelfs als dit niet bijdraagt aan de eerder geformuleerde bedoeling. Naarmate de deadline nadert, wordt het dus moeilijker om impact te maken in het gele veld.