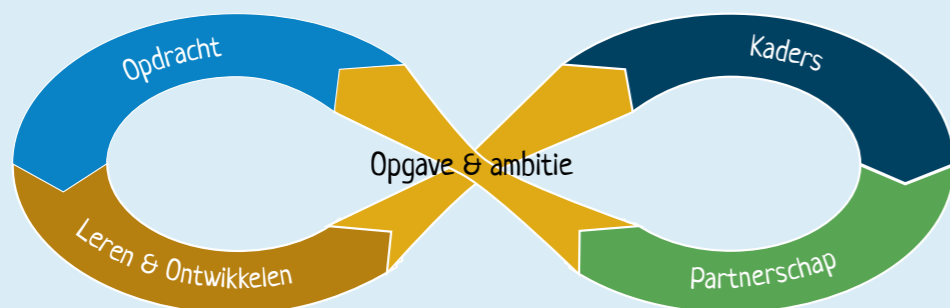


De Taakgerichte Uitvoeringsvariant

Een instrument voor de inkoop van zorg en ondersteuning binnen het Sociaal Domein, om het te bespelen is een opgabegegerichte samenwerking essentieel.

Voor de inkoop van zorg en ondersteuning worden doorgaans drie uitvoeringsvarianten toegepast: de inspanningsgerichte, outputgerichte en taakgerichte. Bij de taakgerichte uitvoeringsvariant werkt de gemeente samen met één of enkele hoofdaanbieders die een vast budget (lumpsum) ontvangen om de zorg te regelen voor een bepaalde groep cliënten of een bepaald gebied. De hoofdaanbieders nemen hierin vaak veel taken over van de gemeente en krijgen veel vrijheid.

Deze infographic geeft de bevindingen weer van een onderzoek naar de taakgerichte uitvoeringsvariant. Er is onderzoek gedaan naar de huidige uitvoeringspraktijk van de taakgerichte uitvoeringsvariant bij gemeenten die met deze variant werken. De informatie is verzameld via interviews en vragenlijsten. In dit onderzoek is gekeken welke factoren het meeste effect hebben op het werken met de taakgerichte uitvoeringsvariant. Uit de opgehaalde informatie kunnen drie hoofdfactoren onderscheiden worden die het meeste effect lijken te hebben: **Voorbereiding, Samenwerking en Transformatie**. Per hoofdfactor zijn de belangrijkste voorwaarden en acties gegeven.



Het model voor opgabegegericht samenwerken biedt handvatten voor het werken met de taakgerichte uitvoeringsvariant, met name gericht op de samenwerking in partnerschap.



Voorbereiding

Voorwaarden

- Er dient voldoende draagvlak aanwezig te zijn voor de taakgerichte uitvoeringsvariant. (1)
- De voorbereiding mag niet onderschat worden.
- Om uitdagingen in de implementatie te verminderen dient er goed voorbereid te worden.
- De gemeente heeft ruim voldoende tijd voor de voorbereiding ingecalculeerd.
- Gemeente en hoofdaanbieder veranderen van organisatiestructuur. (2)

Acties

- Creëer begrip voor de keuze bij medewerkers, en laat ze de kansen inzien.
- Organiseer cursussen of trainingen voor medewerkers.
- Geef met de hoofdaanbieder in dialoog vorm aan de opgave en ambities.
- Geef met de hoofdaanbieder in dialoog vorm aan het contract en de veranderingen in de organisatiestructuren.
- Stel duidelijke kaders op. (3)
- Bereken een reëel lumpsum budget. (4)
- Realiseer voldoende capaciteit voor hoofdaanbieders om te kunnen voldoen aan de opgave. (5)

Samenwerking

Voorwaarden

- Samenwerken vormt de drijfveer bij het werken met de taakgerichte uitvoeringsvariant.
- Gemeente en hoofdaanbieder gaan werken in partnerschap. (1)
- Gemeente en hoofdaanbieder besteden beiden veel energie en inspanningen aan het partnerschap.
- Gemeente en hoofdaanbieder leggen een goede basis in de samenwerking om eventuele escalatie te voorkomen.
- Gemeente en hoofdaanbieder zijn in frequente dialoog.
- Gemeente en hoofdaanbieder zijn continu bezig met het versterken en ontwikkelen van de samenwerking.

Acties

- Doe afstand van de opdrachtgever - opdrachtnemerrelatie, de gemeente gaat als gelijkwaardige partner naast de hoofdaanbieder staan.
- Speel open boek richting elkaar om het vertrouwen te versterken.
- Maak afspraken in de samenwerking. Over gedrag normen en waarden, en eventueel over risico's en verantwoordelijkheden.
- Plan vaste overlegmomenten op verschillende organisatieniveaus om frequent in dialoog te zijn (strategisch, tactisch en operationeel).
- Selecteer contactpersonen in elke laag van de organisaties, deze vormen het aanspreekpunt intern en extern. (2)
- Houd elkaar in de samenwerking aan de gemaakte afspraken.
- Evalueer en reflecteer regelmatig in dialoog om het partnerschap te versterken en ontwikkelen. (3)

Transformatie

Voorwaarden

- Bij de taakgerichte uitvoeringsvariant is transformatie noodzakelijk.
- Om effectiever en efficiënter te gaan werken moet de hoofdaanbieder transformeren.
- De hoofdaanbieder heeft voldoende capaciteit nodig.
- Het lumpsumbudget vormt een prikkel voor transformatie.
- Er vindt een cultuurverandering plaats onder medewerkers die met de taakgerichte uitvoeringsvariant gaan werken. (1)
- Gemotiveerde medewerkers.

Acties

- De hoofdaanbieder brengt medewerkers op de hoogte van de noodzaak om te transformeren.
- De hoofdaanbieder investeert in personeel, innovaties en ontwikkeling.
- Toets regelmatig of de kaders in het contract goed zijn en voldoende prikkels bevatten. (2)
- Biedt de hoofdaanbieder voldoende vrijheid en flexibiliteit binnen de kaders.
- Evalueer het lumpsumbudget. De hoofdaanbieder ondersteunt medewerkers bij het loslaten van oude werkwijzen en principes.
- De hoofdaanbieder motiveert medewerkers om op een nieuwe manier te denken en handelen.

Disclaimer

- De potentiële voordelen kunnen behaald worden als de taakgerichte uitvoeringsvariant goed toegepast wordt, en de geschikte keuze is voor het vraagstuk.
- Bij complexe vraagstukken kan de taakgerichte uitvoeringsvariant een geschikte oplossing bieden, mits deze aansluit bij de maatschappelijke opgave. Het is geen universele oplossing voor elke vorm van inkoop.
- De taakgerichte uitvoeringsvariant is een variant voor inkoop, om deze variant te laten slagen dient er nauw samengewerkt te worden tussen gemeente en (hoofd)aanbieder.



De drie uitvoeringsvarianten:

De outputgerichte uitvoeringsvariant: Bij deze variant krijgen zorgaanbieders betaald op basis van het resultaat dat ze leveren, en ontvangen hierbij een gemiddelde prijs per cliënt. De manier waarop aanbieders de “output” behalen wordt niet vastgelegd door de gemeente. De aanbieder is dus vrij om te kiezen welk aanbod wordt ingezet. Deze variant is minder geschikt voor complexere situaties waarin maatwerk geleverd moet worden of situaties waarin een resultaat moeilijk vast te stellen is.

De inspanningsgerichte uitvoeringsvariant: Bij deze variant worden zorgaanbieders betaald per geleverde eenheid zorg, op basis van vooropgestelde tarieven per uur of dagdeel. De focus ligt op de hoeveelheid zorg die wordt geleverd, maar niet per se op het uiteindelijke resultaat. Deze variant staat daarom ook wel bekend als de P*Q variant. Het werken met deze uitvoeringsvariant maakt het lastig om te sturen op de duur of resultaten van de te leveren ondersteuning, wat kan leiden tot een volumetoename en het stijgen van de kosten.

De taakgerichte uitvoeringsvariant: Bij deze variant werkt de gemeente samen met één of enkele hoofdaanbieders die een vast budget (lumpsum) ontvangen om de zorg te regelen voor een bepaalde groep cliënten of een bepaald gebied. De hoofdaanbieder neemt hierin vaak veel taken over van de gemeente en krijgen veel vrijheid. In deze variant vormt het vastgestelde budget een stimulans voor aanbieders om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken. En worden aanbieders geprikkeld om innovatief te werken en denken. Deze variant is minder geschikt voor eenvoudige vraagstukken, maar kan een goed oplossing zijn bij complexe situaties.

Potentiële voordelen van de taakgerichte uitvoeringsvariant:

Kostenbeheersing: Het lumpsumbudget van de taakgerichte uitvoeringsvariant zorgt ervoor dat gemeenten aan de voorkant de kosten inzichtelijk kunnen maken. Dit voorkomt het stijgen van kosten bij gemeenten en stimuleert de hoofdaanbieder om efficiënt te werken.

Efficiënte sturing en monitoring: Bij de intensieve samenwerking in partnerschap met één of enkele hoofdaanbieders vindt de sturing en monitoring voornamelijk signaal gedreven en op basis van dialoog plaats. KPI's of andere opgestelde meetcriteria worden besproken en geëvalueerd in dialoog. Voornamelijk het werken met één of enkele hoofdaanbieders zorgt ervoor dat sturing en monitoring overzichtelijk blijft.

Minder administratieve lasten: Door minder nadruk op outputregistratie en meer vertrouwen in de hoofdaanbieder, verminderd de administratieve last voor de gemeente. Ook het overhevelen van taken zoals de toegang naar de hoofdaanbieder draagt bij aan de vermindering van administratieve lasten.

Toegankelijke zorg voor inwoners: De hoofdaanbieder als aanspreekpunt maakt het voor inwoners toegankelijker om zorg en ondersteuning te ontvangen. In plaats van zelf uit te zoeken bij welke aanbieder de inwoner terecht kan, zal deze alleen contact hoeven op te nemen met (een wijk/ buurtteam van) de hoofdaanbieder.

Integrale aanpak: Door de kennis en expertise van de hoofdaanbieder kan er samenhang gecreëerd worden tussen verschillende domeinen zoals welzijn, zorg en ondersteuning, en werk & inkomen. De inwoner wordt centraal gesteld, en de hoofdaanbieder kan een multidisciplinaire aanpak voor de optimale ondersteuning van de inwoner opzetten. Deze integrale aanpak leidt tot meer samenhang en efficiëntie bij het verlenen van zorg en ondersteuning.

Ruimte voor innovatie en ontwikkeling: De vrijheid die de hoofdaanbieder krijgt in deze uitvoeringsvariant biedt veel ruimte voor innovatie en transformatie. Wat bij een goede toepassing van de taakgerichte uitvoeringsvariant ten goede zal komen aan de ontwikkeling van zorg en ondersteuning.

Strategisch partnerschap: In de taakgerichte uitvoeringsvariant zijn gemeente en hoofdaanbieder genoodzaakt nauw samen te werken. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie wordt losgelaten, en er wordt in dialoog samengewerkt. Het strategisch partnerschap stimuleert deze continue dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid, wat bijdraagt aan de gestelde ambities en doelstellingen van de taakgerichte uitvoeringsvariant.

Lokale maatwerk zorg: De flexibiliteit van de taakgerichte uitvoeringsvariant maakt het mogelijk voor de hoofdaanbieder om lokaal in te spelen op de behoeften van inwoners. En hierbij per inwoner een maatwerk zorgplan op te stellen met zorg die dichtbij de inwoner georganiseerd kan worden.

Opgave en ambitie

Centraal in de aanpak staat de gedeelde maatschappelijke ambitie. Alle partijen dragen hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid. De ambitie geeft richting aan de andere stappen en verbindt de partijen op inhoud.

Opdracht

Partijen geven gezamenlijk betekenis aan de ambitie en vertalen deze naar een opdracht aan alle partijen. De opdracht - met daarin opgenomen de beoogde resultaten - geeft richting aan het handelen van professionals én biedt handelingsruimte in interactie tussen cliënt en professional. Daarmee kan concreet een verschil gemaakt worden in het leven van cliënten of inwoners.

Leren en ontwikkelen

Met een gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van de ambitie, bewegen partijen van (schijn)zekerheid naar enige mate van onzekerheid, van risicomijding naar lef en van afrekening naar professionele samenwerking en gezamenlijk leren en ontwikkelen. Het vraagt monitoring op alle onderdelen, zowel kwalitatief als kwantitatief, om met elkaar te kunnen doorontwikkelen waar nodig.

Kaders

De kaders bieden duidelijkheid. Over wat partijen beschikbaar hebben om hun opdracht uit te voeren en welke speelruimte ze hebben. De ambitie en opdracht zijn leidend voor de bedrijfsvoering of inrichting van individuele organisaties.

Partnerschap

Om de ambitie te realiseren en de opdracht uit te voeren, moeten de juiste partners betrokken zijn. Zij maken afspraken over de vorm van samenwerking, de waarden van waaruit samengewerkt wordt en over hoe ieder daar vanuit zijn deel aan bijdraagt.

Vorbereiding

- Er dient voldoende draagvlak aanwezig te zijn voor de taakgerichte uitvoeringsvariant.** Betrokken medewerkers staan achter de keuze van de taakgerichte uitvoeringsvariant staan. Ze dienen de kansen en de mogelijkheden ervan in te zien, en ervoor open te staan. Dit kan gecreëerd worden door medewerkers te motiveren en ondersteunen, en eventueel een cursus of training te laten volgen.
- Gemeente en hoofdaanbieder veranderen van organisatiestructuur.** Voor de taakgerichte uitvoeringsvariant zijn er veranderingen in organisatiestructuur vereist bij gemeente en hoofdaanbieder. Er dient samen met de hoofdaanbieder nagedacht te worden over zaken als verantwoordelijkheden, toegang, monitoring, sturing, contractmanagement en personeel.
- Stel duidelijke kaders op.** De kaders in het contract worden zo opgesteld dat de hoofdaanbieder voldoende flexibiliteit en ruimte heeft voor een eigen invulling van de opgave. Maar er zijn daarbij wel bepaalde prikkels (zoals een lumpsumbudget) aanwezig zijn die de hoofdaanbieder stimuleren om te gaan transformeren. Het opstellen van deze kaders is afhankelijk van de opgave en ambities van het partnerschap.
- Bereken een reëel lumpsumbudget.** Het lumpsumbudget moet realistisch en passend zijn bij de opgave. Dit betekent dat het budget voldoende ruimte biedt om te kunnen voldoen aan de zorgvraag, en tegelijkertijd prikkels bevat om te transformeren en efficiënter te gaan werken. Het budget is hierbij zo geconstrueerd dat wanneer er geen transformatie plaatsvindt, de hoofdaanbieder in de loop van het contract niet voldoende budget zal hebben om te voldoen aan de zorgvraag.
- Realiseer voldoende capaciteit voor de hoofdaanbieder om te kunnen voldoen aan de opgave.** Capaciteit gaat in dit geval over voldoende personeel, expertise, faciliteiten en budget. De capaciteit zal zo ingericht worden dat de hoofdaanbieder kan voldoen aan de taken en verantwoordelijkheden.

Samenwerking

- Gemeente en hoofdaanbieder gaan werken in partnerschap.** Een goede samenwerking tussen gemeente en hoofdaanbieder vormt de drijfveer van de taakgerichte uitvoeringsvariant. Gemeente en hoofdaanbieder zullen hierin opgavegericht samenwerken in partnerschap, en afstand doen van de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit partnerschap wordt gebouwd op wederzijds vertrouwen en een gedeeld beeld van visie, ambities en opgave.
- Selecteer contactpersonen in elke laag van de organisaties, deze vormen het aanspreekpunt intern en extern.** Contactpersonen vormen de kartrekkers in de samenwerking. Ze motiveren medewerkers, zijn een aanspreekpunt voor vragen en voeren de dialoog in de samenwerking. Het is van belang dat dit contactpersonen zijn in verschillende lagen van de organisatie, en dat de contactpersonen van de gemeente en hoofdaanbieder elkaar vinden in de goede laag.
- Evalueer en reflecteer regelmatig in dialoog om het partnerschap te versterken en ontwikkelen.** In een opgavegerichte samenwerking van de taakgerichte uitvoeringsvariant wordt er samengewerkt in dialoog, en dus is het ook nodig om in dialoog te evalueren en reflecteren. Het gezamenlijk herkennen van verbeterpunten zorgt ervoor dat het werken met de taakgerichte uitvoeringsvariant, en de opgavegerichte samenwerking kunnen worden verbeterd.

Transformatie

- Er vindt een cultuurverandering plaats onder medewerkers die met de taakgerichte uitvoeringsvariant gaan werken.** Een cultuurverandering houdt in dat medewerkers afstand doen van oude werkwijzen en principes, en openstaan voor een nieuwe manier van denken en handelen in het werk. Dit is vaak een spannend proces, daarom is het belangrijk dat medewerkers hierin worden ondersteund en gemotiveerd.
- Toets regelmatig of de kaders in het contract goed zijn en voldoende prikkels bevatten.** Ontwikkelingen in het zorglandschap kunnen ervoor zorgen dat de kaders opgegeven moment niet meer passend zijn bij de opgave. Het is daarom van belang deze kaders regelmatig te toetsen en eventueel bij te stellen, zodat de hoofdaanbieder niet in de problemen komt.



Colofon

© bureau HHM, januari 2025

Deze factsheet is mede tot stand gekomen op basis van het stageonderzoek van UT-student Stijn Peters.

Neem voor meer informatie over de taakgerichte uitvoeringsvariant of opgavegericht samenwerken, contact op met

Annika van de Belt of Nico Dam, 053 433 0548