

## Taakgericht werken

Achtergrondinformatie en  
ervaringen uit de praktijk

9 mei 2022

## Inleiding

Met de Inkoop jeugdhulp en Wmo 2023 regio Amersfoort willen de gemeenten uitvoering geven aan de transformatiedoelen die zijn vastgelegd in de regiovisies ‘Samen in de wijk’ en ‘Jeugd’. De gemeenten willen daarnaast de kennis en expertise van aanbieders en professionals meer bundelen. Om dit mogelijk te maken, wordt de Inkoop jeugdhulp en Wmo 2023 regio Amersfoort opgedeeld in drie percelen: specialistische jeugdhulp, Wmo begeleiding & beschermd wonen en maatschappelijke opvang & vrouwenopvang. Het streven is dat per perceel één contractpartner (een combinatie van aanbieders) de opdracht gaat uitvoeren. De uitdaging is om professionals de ruimte te geven om te doen wat nodig is voor de inwoner, op alle levensgebieden die aandacht vragen. Het best passende instrument voor deze ambities is volgens de gemeenten in de regio Amersfoort de taakgerichte werkwijze. Maar wat houdt het taakgericht werken eigenlijk in? Welke ervaringen zijn er al mee? Hoe wil de regio Amersfoort het taakgericht werken vormgeven? En wat betekent het voor de aanbesteding? Dit Infoblad is bedoeld als antwoord op deze en vooral ook praktische vragen.

## Inhoud

(1) Wat is taakgericht werken?	03
(2) Waarom taakgericht werken?	04
(3) Wat merkt iedereen ervan?	06
(4) Hoe richten we het taakgericht werken in?	09
(5) Ervaringen met taakgericht werken	11
(6) Hoe komen we tot taakgericht werken?	14

## Interviews

Henk Verstappen   GGZ-organisatie Vincent van Gogh	16
Selaine Soons   Regio Limburg-Noord	18
Interview wethouders:	20
Cees van Eijk   gemeente Amersfoort	
Patrick Kiel   gemeente Leusden	
Marleen Treep   gemeente Woudenberg	

## DEEL 1

# Wat is taakgericht werken?

## De definitie

Bij het taakgericht werken staan twee elementen centraal: *gezamenlijke visie* op het hulp- en ondersteuningslandschap en *werken vanuit partnerschap* (gezamenlijke dialoog). Tegelijkertijd is het taakgericht werken een bekostigingsinstrument waarbij gemeenten en aanbieders *de verantwoordelijkheid delen* om binnen het vastgestelde budget de juiste dingen te doen en de juiste prioriteiten te stellen en keuzes te maken. Dit werkt als volgt: gecontracteerde aanbieders ontvangen een vast budget voor een bepaalde taak. De gemeenten schrijven niet voor hoe de hulp en ondersteuning geleverd moet worden, dat is aan de contractpartner. Dit zorgt ervoor dat professionals van aanbieders de ruimte krijgen om de taak samen met de cliënt in te vullen en hierin nauw samen te werken met de lokale teams, zeker als er sprake is van complexe problematiek. Zo bewaken we met elkaar het principe van ‘één huishouden, één plan van aanpak en doen wat nodig is voor de cliënt’.

Het taakgericht werken heet ook wel lumpsum bekostiging. Letterlijk luidt de definitie:

*“Het toekennen van een taak voor een vast budget. Deze taak richt zich op een specifieke (deel)populatie of opdracht, waarbij de gecontracteerde aanbieder(s) de ruimte hebben/krijgen om de invulling van de taak samen met de cliënt in te vullen. Er is geen sprake van cliëntgebonden bekostiging en verantwoording.” (Bron: Stuurgroep i-Sociaal domein, april 2021)*

## Omslag in denken en handelen

Het taakgericht werken vraagt van alle partijen en op alle niveaus een andere manier van kijken, denken en werken. Van gemeenten en aanbieders tot de lokale teams. En van bestuurders en managers tot medewerkers. Tot nu toe is de werkwijze dat de lokale teams gedetailleerde ‘producten’ voorschrijven en dat vervolgens aanbieders uitvoering geven aan deze voorgeschreven hulp of ondersteuning. Bij de taakgerichte werkwijze bepaalt het lokale team samen met de inwoner de doelen van de inwoner en of hierbij aanvullende hulp en/of ondersteuning nodig is. De aanbieder gaat met de inwoner aan de slag om de concrete invulling van deze hulp of ondersteuning op te pakken.

## DEEL 2

# Waarom taakgericht werken?

### Voortbouwen vanuit de visie

De gemeenten in de regio Amersfoort zien het als gezamenlijke opgave om in de regio nog beter passende hulp en ondersteuning te bieden. De gemeenten zijn van mening dat ze daar met de huidige contracten onvoldoende in slagen. Enerzijds wordt er te veel ondersteuning ingezet voor relatief eenvoudige problemen van inwoners. En anderzijds moeten inwoners en ook jeugdigen met echt zware problemen te lang op passende zorg wachten. In de regio Amersfoort willen we ervoor zorgen dat de hulp en ondersteuning daar wordt ingezet waar het echt nodig is. En dat lichte problemen zo normaal mogelijk worden opgelost. Ook willen we dat inwoners bij voorkeur thuis ambulante worden ondersteund, in plaats van ondersteuning met verblijf krijgen binnen een instelling.

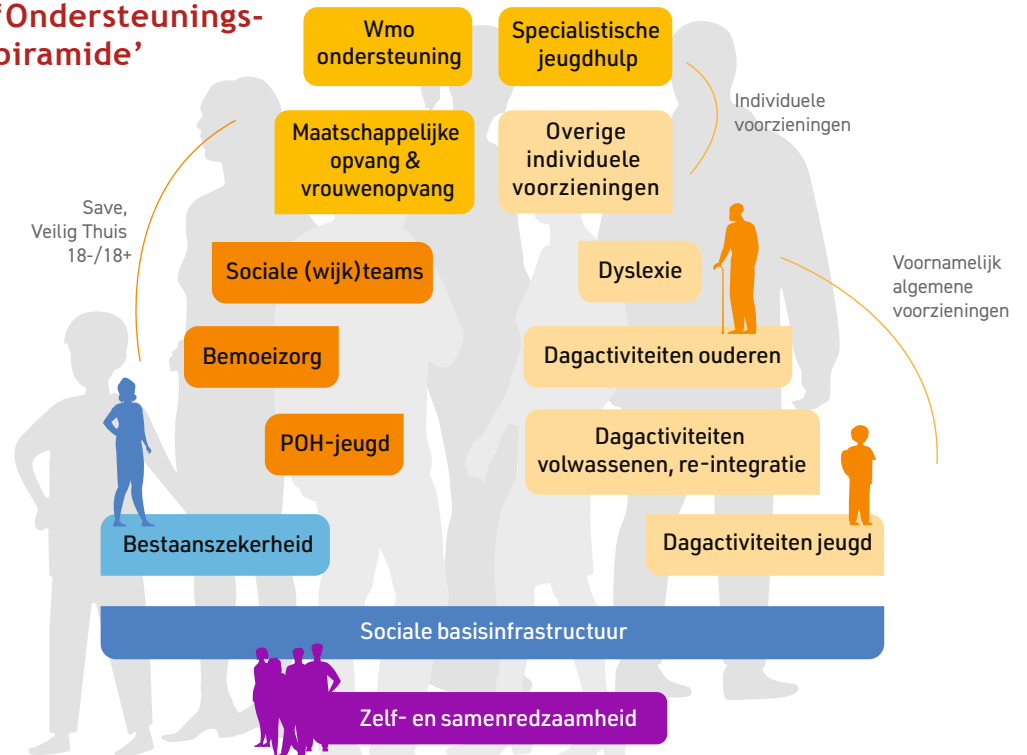
De gemeenten in de regio Amersfoort willen dus een beweging op gang brengen, waarbij we problemen oplossen met inzet die zo licht is als mogelijk en zo zwaar als noodzakelijk. En inwoners meer thuis helpen om op eigen kracht problemen op te lossen, indien nodig met ondersteuning thuis. Dit betekent dat gedrag dat 'afwijkt' minder moet worden geproblematiseerd en gemedicaliseerd. De denkwijze wordt veel meer: wat wil iemand zelf, wat kan iemand zelf en waar heeft iemand ondersteuning bij nodig?

### Transformatie nodig om te bewegen

De gemeenten zijn ervan overtuigd dat hiervoor een transformatie nodig is. Een andere denk- en handwijze waarbij oplossingen voor hulpvragen van inwoners niet altijd en zeker niet meteen in zwaardere hulp en ondersteuning worden gezocht. We willen inwoners in staat stellen hun eigen leven te versterken. Bij voorkeur door inzet van hulp of ondersteuning in de eigen omgeving (sociaal netwerk). Dit betekent concreet de beweging van

zwaar(dere) naar lichte(re) hulp en/of ondersteuning (zie afbeelding) en daarbij vloeiend afschalen zodra mogelijk en opschalen zodra noodzakelijk.

### 'Ondersteuningspiramide'

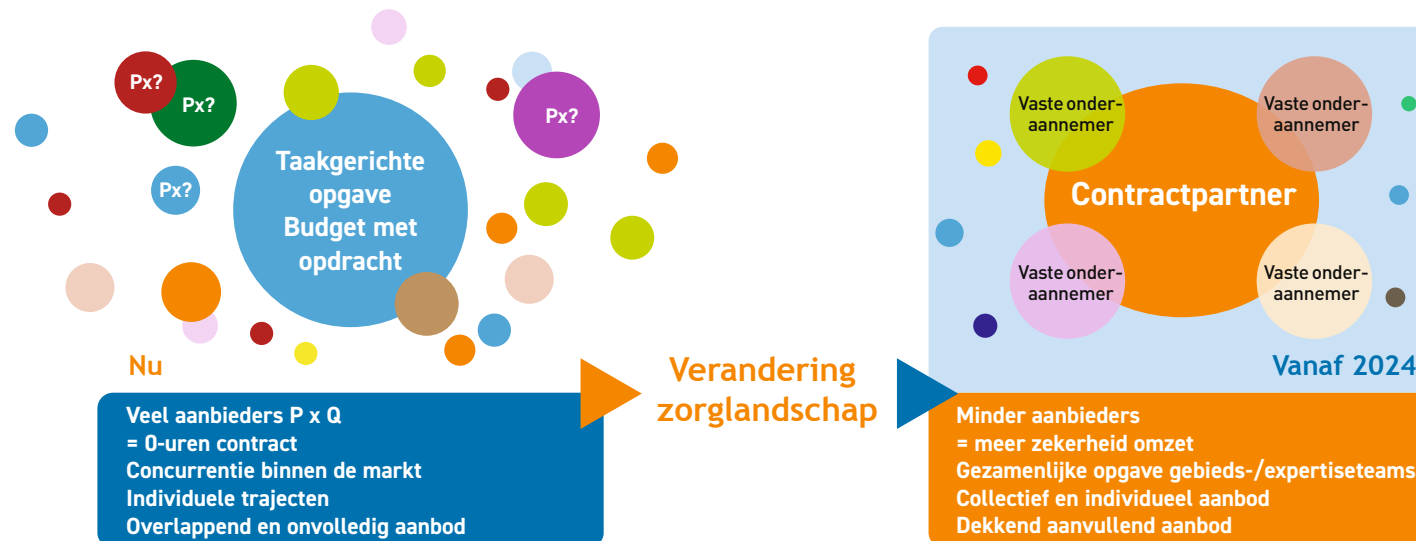


*In de regio Amersfoort willen we de beweging maken van zwaar intensieve hulp en ondersteuning naar lichtere vormen van ambulante hulp, van licht ambulante naar algemeen voorliggende voorzieningen en van verblijf naar thuis. Deze beweging zien we als de transformatie.*

## Taakgericht als hét antwoord

De beweging ‘van zwaar naar lichter en van verblijf naar thuis’ vraagt om *bundeling van kennis en expertise* van professionals en *sterke netwerken*. Ook is het van belang dat snel de benodigde intensiteit van hulp kan worden ingezet, zonder steeds tussen organisaties te moeten wisselen. En zonder dat steeds nieuwe beschikkingen nodig zijn. Hierbij helpt *duurzaam partnerschap* en een *overzichtelijk landschap* met minder aanbieders van hulp en ondersteuning. De gemeenten in de regio Amersfoort hebben daarnaast een *eenduidige aansturing op de gestelde prioriteiten* voor ogen en een *op elkaar aanvullende werkwijze*. Volgens de regiogemeenten past bij dit alles de taakgerichte werkwijze het beste. Het taakgericht werken zorgt ervoor dat de focus van professionals volledig gericht kan zijn op het versterken van het normale. Anders dan nu bestaat er geen financiële prikkel meer om meer specialistische hulp en ondersteuning te leveren. In de huidige contractafspraken betekent meer zorg namelijk ook meer omzet voor de contractpartners en dat is niet helpend in de gewenste beweging.

Nog een andere reden voor het taakgericht werken is *eigenaarschap*. Bij de taakgerichte werkwijze is de contractpartner aan zet om inwoners te helpen die echt specialistische hulp en ondersteuning nodig hebben. In de huidige werkwijze zijn zo’n 400 aanbieders een beetje verantwoordelijk, waardoor het niet altijd duidelijk is wie een complexe hulpvraag moet aanpakken. Voor bijvoorbeeld verwijzers betekent dit dat ze soms dagen bezig zijn om een geschikte plek te vinden voor een acute hulpvraag, terwijl eenvoudige casuïstiek direct geholpen wordt. Het taakgericht werken zorgt ervoor dat de vaste contractpartner de verantwoordelijkheid neemt voor alle hulp- en ondersteuningsvragen. In partnerschap wordt vervolgens gezocht naar de beste oplossing. Echt complexe situaties vragen om duidelijke regie en verantwoordelijkheid om de problemen in de volle breedte aan te pakken.



DEEL 3

## Wat merkt iedereen ervan?

### Inwoners

Voor inwoners betekent het taakgericht werken dat ze kunnen rekenen op passende hulp of ondersteuning die niet langer duurt en ook niet zwaarder is dan nodig. De hulp en/of ondersteuning krijgen ze bovendien zo dicht mogelijk bij huis, op de juiste plek. Dit vraagt om een nauwe samenwerking tussen contractpartners en gemeenten en ook tussen contractpartners en professionals van de afzonderlijke percelen. De bedoeling is namelijk dat de professionals zich bij het bepalen van hun inzet organiseren rondom de inwoner. En dat ze de inzet van hulp en/of ondersteuning met elkaar verbinden. Om de ondersteuning dichtbij huis en op de juiste plek te stimuleren, zetten de gemeenten bij de aanbesteding nadrukkelijk in op behoud van lokale expertise.

Daarnaast zorgt de taakgerichte werkwijze ervoor dat inwoners bij wijziging van de ondersteuningsvraag soepeler kunnen overgaan op andere hulp of ondersteuning. Het is immers niet meer nodig om bij elke wijziging een nieuwe beschikking aan te vragen bij de lokale teams. Bij het taakgericht werken hebben professionals de ruimte om te doen wat nodig is en dat betekent ook dat ze zonder administratieve ballast kunnen af- en opschalen als dat nodig is.

Een meerwaarde voor inwoners is verder dat ze naar verwachting niet steeds opnieuw hun verhaal hoeven vertellen.

### Aanbieders

De impact van het taakgericht werken is voor aanbieders het grootst. In plaats van individuele contracten met de gemeenten telt elk per perceel straks één contractpartner. Aanbieders zijn samenwerkingspartner, hoofd- of

onderaannemer. Dit heeft zondermeer gevolgen voor de bedrijfsvoering en de eigen manier van werken. Daar staat tegenover dat professionals in de hulp en ondersteuning de ruimte krijgen om te doen wat nodig is voor de cliënt. Doordat professionals straks veel meer in een netwerk met andere zorgpartners werken, wordt regie voeren en onderling afstemmen ook makkelijker.

#### Voorbeeld: van tientallen contacten naar één contactpersoon

Veel jeugdhulpaanbieders zijn (ook) actief op scholen. Vaak worden op een school per kind individuele afspraken gemaakt. De school heeft hierdoor contact met veel verschillende partijen. Het taakgericht werken met één contractpartner per perceel zorgt ervoor dat scholen waar de jeugdhulp actief is, nog maar met één vast aanspreekpunt te maken krijgen. Het is denkbaar dat dit aanspreekpunt op vaste momenten op school komt om de verschillende casuïstiek te bespreken. Dit vaste contact maakt het voor scholen ook makkelijker om ‘even’ te overleggen over een kind met problemen. In de huidige situatie wordt in een dergelijke situatie sneller een zorgtraject opgestart. In de nieuwe situatie is dat niet altijd meer nodig.

Met het taakgericht werken vereenvoudigt de regio Amersfoort bovendien de administratie (dus minder administratiedruk), wat een expliciet doel is van de regio. Verschillende andere regio's hebben de voordelen hiervan al ervaren. Verwijzers, hulpverleners en financieel administratieve medewerkers krijgen in de taakgerichte werkwijze duizenden minder mutaties te verwerken. Ze hoeven ook veel minder af te stemmen met elkaar. Er blijft zo meer tijd over voor de cliënt.

## Verwijzers

Het taakgericht werken levert verwijzers een stuk efficiëntie op, namelijk dat ze voor hun cliënt niet eindeloos meer op zoek hoeven naar een geschikte plek of aanbieder. De verwijzer zoekt in de nieuwe situatie contact met de contractpartner. Deze helpt vervolgens de cliënt op de best passende manier. Als de contractpartner zelf de benodigde hulp of ondersteuning niet kan bieden, kan de contractpartner een onderaannemer inschakelen. Daarnaast is de verwachting dat met het taakgericht werken meer aandacht komt voor de wachtlijstproblematiek, doordat er meer aandacht komt voor prioriteitstelling. Hierbij wordt het uitgangspunt dat complexe problematiek voor gaat op lichtere hulp- en ondersteuningsvragen.

## Gemeenten

Voor gemeenten zijn *de betere hulp en ondersteuning aan inwoners, het duurzaam partnerschap met aanbieders en de doorontwikkeling van het gebiedsgericht werken* de belangrijkste pluspunten van het taakgericht werken. Door het werken in partnerschap wordt het beter mogelijk om te prioriteren, zodat de hulp en ondersteuning bij inwoners terechtkomt die deze het hardst nodig hebben. Daarnaast wordt het met het wegvallen van de financiële prikkel voor aanbieders ('meer en langere inzet van hulp en ondersteuning levert meer op') makkelijker om als gemeenten met aanbieders het gesprek te voeren over de gewenste beweging ('van zwaar naar lichter en van verblijf naar thuis'). Het gesprek gaat bij het taakgericht werken immers niet meer over de tarieven, wat bij de huidige inspanningsgerichte uitvoeringsvariant (PxQ) vaak wel het geval is. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de inhoud. Nog een meerwaarde: doordat er straks minder gecontracteerde partijen zijn, komen beleid en uitvoering dicht bij elkaar en zijn professionals uit het veld veel meer partner van de gemeente.

De *verminderde administratieve lastendruk* is ook voor gemeenten een

pluspunt. Beschikkingen zijn straks minder gedetailleerd en bij veranderingen in de ondersteuningsbehoefte zijn geen mutaties meer nodig. Bovendien levert het taakgericht werken *betere financiële beheersing* op. Let op: onder 'financiële beheersing' verstaan we in de regio Amersfoort niet 'bezuiniging' (zie kader onderaan).

## Lokale teams

Het taakgericht werken betekent een verandering in de rol van professionals van de lokale teams. De lokale teams krijgen de regierol in de volle breedte en op verschillende leefgebieden te vervullen. De bedoeling is dat de lokale teams nauw samenwerken met de professionals in de gebiedsteams jeugd en expertiseteams Wmo. Dit heeft als extra meerwaarde dat bij complexe vraagstukken de betrokkenen snel kunnen schakelen, omdat 'het veld' elkaar kent. Gedurende een hulp- of ondersteuningstraject vervullen professionals van de lokale teams de monitoringrol. Wat daarnaast verandert, is dat beschikkingen niet meer op detail worden afgegeven. Dus niet meer op product.

## Financiën nooit de drijfveer

Binnen de regio Amersfoort is financiële besparing niet de drijfveer om te kiezen voor het taakgericht werken; dé drijfveer is het organiseren van goede ondersteuning dichtbij. En daarnaast: het met elkaar realiseren van de gewenste transformatie. De ervaringen van andere gemeenten en regio's die werken met deze uitvoeringsvariant, versterken dit uitgangspunt. In de handreiking 'Kiezen voor de taakgerichte uitvoeringsvariant' die i-Sociaal Domein samen met verschillende experts en ervaringsdeskundigen (gemeenten en aanbieders) heeft ontwikkeld, staat: "Wanneer financiële tekorten van gemeenten de belangrijkste drijfveer zijn en de partijen geen gedeelde visie over de gewenste inhoudelijke transformatie hebben, blijkt het lastig de belofte van het taakgericht werken te realiseren." Bovendien is het 'geen vanzelfsprekendheid dat taakgericht werken tot financiële besparingen leidt'.

## Wat pleit voor taakgericht?

- Maatwerk voor de cliënt, doordat het mogelijk is om het best passende pakket met hulp en/of ondersteuning samen te stellen.
- Ruimte voor professionals om te doen wat nodig is voor de cliënt.
- Betere afstemming en regie, door inzet vanuit gebiedsteams jeugd / expertiseteams Wmo en niet vanuit een veelheid van gecontracteerde aanbieders.
- Mogelijkheid tot prioriteren (complexe vraagstukken krijgen voorrang).
- Samen verantwoordelijk voor het geheel.
- Doorontwikkeling gebiedsgericht werken.
- Lagere administratieve lasten.
- Financiële beheersbaarheid, doordat de hulp en ondersteuning binnen een vooraf afgesproken budget wordt uitgevoerd.

## Waarom nemen we afscheid van inspanningsgericht (PxQ)?

- Maatwerk is minder goed mogelijk, doordat de hulp en ondersteuning erg specifiek omschreven is. Voor elke wijziging is bovendien een nieuwe beschikking nodig.
- Vanwege de enorme hoeveelheid gecontracteerde partijen is het lastig om goede afspraken te maken.
- Niemand is eigenaar van het geheel.
- Veel administratieve lasten door gedetailleerde beschikkingen, mutaties, veel berichtenverkeer, etc.
- Uitgaven zijn vooraf niet te voorspellen.
- Aanbieders ervaren een financiële prikkel (hoe langer een traject duurt of hoe zwaarder een traject is, hoe meer omzet voor de aanbieder).





## Taakgericht werken in vogelvlucht

### Kern taakgericht werken

- Richt zich op een specifieke opgave of taak rond een afgebakende doelgroep
- Contractpartij en onderaannemers krijgen de ruimte om de uitvoering in samenspraak met de cliënt en naar eigen professioneel inzicht in te vullen
- Bekostiging en verantwoording niet op cliëntniveau
- Toekennen van een vast budget voor een taak

### Taakgericht werken beloftevol

- Ruimte voor samenwerking
- Ruimte voor innovatie en doorontwikkeling
- Gericht op efficiënte en beperkte administratieve lasten
- Verantwoording op basis van kwaliteit
- Financiële beheersbaarheid

### Visie als vertrekpunt

- Gemeentelijke visie vertrekpunt
- Betrokkenheid en effecten voor inwoners, gemeenteraad, gemeentelijke organisatie en aanbieders
- Omslag in denken en handelen

### Keuzes in samenhang maken

- Bepalen afbakening doelgroep
- Vormen samenwerking en partnerschap
- Bepalen wijze van toegang
- Vormgeven verantwoording
- Bepalen bekostigingsvariant
- Inrichting contract & contractmanagement

### Doorlopend leren en verbeteren

- Doorlopend vanuit gemeentelijk doel in dialoog, terugkijken en waar nodig bijstellen
- Neemt in kracht toe als het ontstaat in samenspel tussen gemeenten, aanbieders en cliënten



Bron: Ketenbureau i-sociaal domein

DEEL 4

# Hoe richten we het taakgericht werken in?

## Werken vanuit partnerschap

Het vertrekpunt van het taakgericht werken is het aangaan van partnerschap. Een kenmerk van het taakgericht werken is immers dat gemeenten en aanbieders samen verantwoordelijk zijn voor het behalen van de doelstellingen. Dat de verantwoording over de geleverde hulp en ondersteuning niet langer op cliëntniveau plaatsvindt, zorgt ervoor dat de relatie tussen aanbieders en gemeenten verandert. Van puur opdrachtgever-opdrachtnemer naar partnerschap.

In de regio Amersfoort hanteren we de volgende uitgangspunten voor dit partnerschap:

- Werken vanuit een gezamenlijk doel en ambitie
- Openheid en transparantie (zowel gemeenten als contractpartners delen actief informatie en communiceren open over de voortgang, data, belemmeringen, risico's, etc.)
- Duidelijk benoemen van rollen (wie heeft welke verantwoordelijkheden, welke onderwerpen worden wanneer en op welke tafel besproken, etc.)

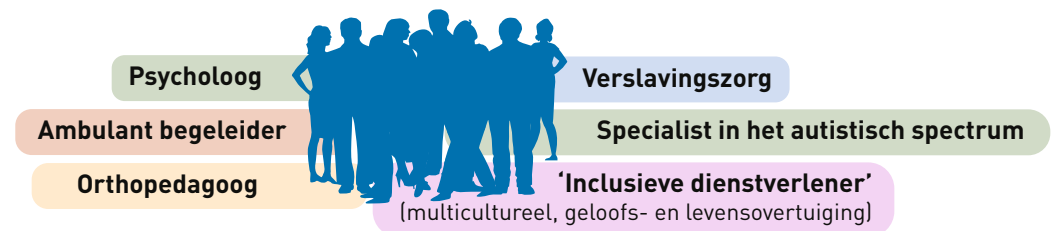
Het partnerschap vraagt een structurele en intensieve dialoog tussen aanbieders en gemeenten. Deze dialoog krijgt pas echt vorm nadat de contracten met de nieuwe contractpartners zijn gesloten. In de voorbereidingsfase vindt in de regio Amersfoort al wel afstemming plaats over de inrichtingskeuzes in het nieuwe speelveld. Hiervoor organiseren de gemeenten gesprekken met cliënten, marktconsultaties met aanbieders (zie de website voor terugkoppeling van deze bijeenkomsten) en informatiebijeenkomsten voor verwijzers. Binnen de regiogemeenten zelf wordt het gesprek gevoerd tijdens validatiedagen met medewerkers van de gemeenten en professionals van de lokale teams.

Voor goed partnerschap is een duidelijke samenwerkingsstructuur (governance) van groot belang. In de regio Amersfoort wordt deze structuur vastgelegd in een relatiedocument. Hierin wordt precies beschreven hoe de samenwerkingsstructuur eruitziet, wie waarvoor verantwoordelijk is en waarover het overleg met elkaar en onderling plaatsvindt. Uiteraard is van belang dat elke partner scherp toeziet op de rolvastheid.

## Gebieds- en expertiseteams

In de regio Amersfoort geven we het taakgericht werken vorm via onder meer gebiedsteams jeugd en expertiseteams Wmo. In deze teams gaan de professionals van de gecontracteerde aanbieders gezamenlijk uitvoerend aan de slag. Deze teams vormen het netwerk van professionals rondom inwoners. Het kenmerk van deze teams is dat ze samen aan dezelfde individuele en maatschappelijke doelen werken. Het is nadrukkelijk niet de intentie om een 'nieuwe laag' toe te voegen aan het hulp- en ondersteuningslandschap.

## Voorbeeld van gebieds- / expertiseteam



## Verwijzing naar hulp en ondersteuning

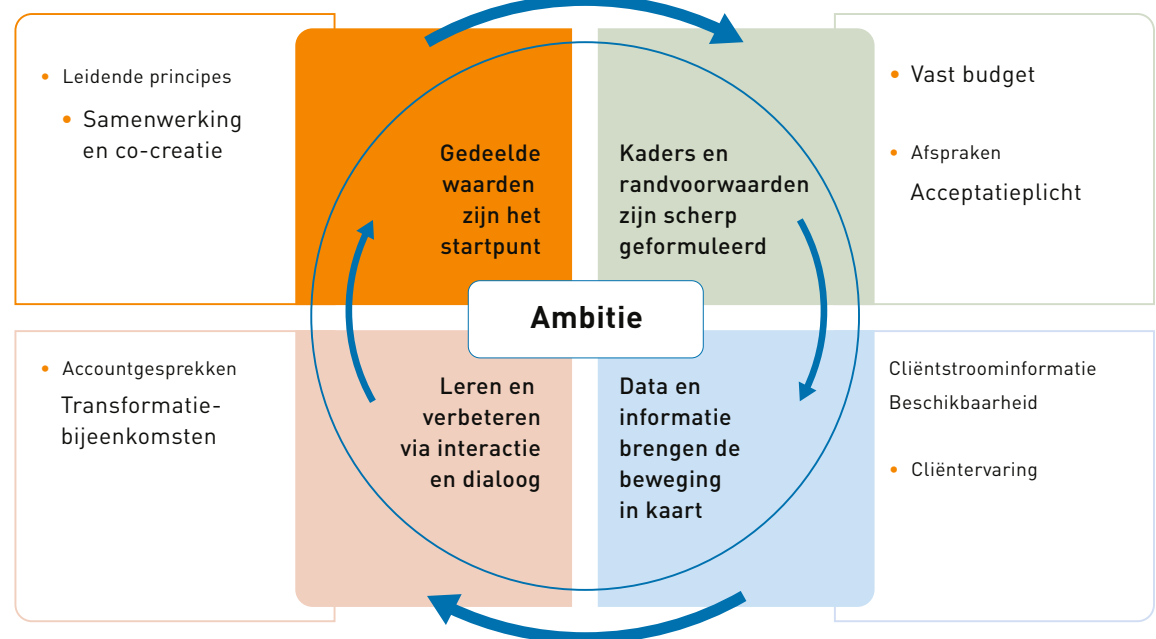
De verwijzing in het nieuwe, taakgerichte zorglandschap komt er als volgt uit te zien:



## Verantwoording op kwaliteit

Anders dan bij de andere vormen van bekostiging gaat de verantwoording bij een taakgerichte uitvoeringsvariant vooral over kwaliteit en veel minder over kwantiteit. Gemeenten vragen van aanbieders geen verantwoording meer op cliëntniveau, maar sturen op de zaken die er écht toe doen. De verantwoordingsgesprekken gaan onder meer over voortgang van de uitvoering van het contract, ontwikkelingen en voortgang van de transformatie. Ook de tevredenheid van de cliënt en de realisatie van effectieve hulp en ondersteuningstrajecten komen aan bod. In de regio Amersfoort baseren we de verantwoordingsstructuur op het 'Levers of controlmodel' van Simons. Dit houdt in dat het gesprek plaatsvindt langs de lijn van vier kwadranten (zie afbeelding). Het gesprek begint bij de gedeelde waarden.

Levers of controlmodel:



## DEEL 5

## Ervaringen met taakgericht werken

### Geleerde lessen

Steeds meer gemeenten en aanbieders in heel Nederland werken taakgericht. Binnen onze eigen regio hebben we met de Breed Spectrum Aanbieders (BSA) Jeugdhulp al de eerste stappen gezet op het pad van taakgericht werken. In de Inkoop 2023 nemen we de geleerde lessen mee.

Samengevat komen de geleerde lessen neer op:

### Data en monitoring voor gezamenlijk (in)zicht

Het succes van het taakgericht werken wordt onder meer bepaald door de transparantie op het gebied van informatiedeling. Voor gemeenten is informatiedeling extra van belang, omdat door het taakgericht werken de informatiepositie verandert. Gemeenten hebben immers bij deze werkwijze minder direct te maken met cliënten en hun ondersteuningsvraag. Terwijl het wel wenselijk is om te weten hoe de voortgang is en of aan de hulp- en ondersteuningsbehoeften van inwoners wordt voldaan. Ook zijn bij het taakgericht werken andere indicatoren nodig. Het gaat namelijk niet alleen om kwantiteit, maar zeker ook om kwaliteit ([zie pagina 11](#)). Dit alles vraagt om een systeem waarmee het mogelijk is om de kwaliteit te meten. Uiteraard moeten minimumgrenzen gesteld worden aan de kwaliteitseisen. Het gaat hierbij onder meer om het werken vanuit het cliëntperspectief en om effectieve interventies binnen de ruimte van de professionele standaarden uit de beroepscode.

### Voldoende schaal en looptijd

Een van de uitdagingen van het taakgericht werken is het goed inschatten van de kosten. Hierbij zijn de schaal van de taak en de looptijd van de contracten erg belangrijk. De schaal van de opdracht moet voldoende groot zijn voor aanbieders om hun werk te kunnen doen. De looptijd moet lang genoeg zijn om voordelen te halen uit efficiëntie en innovatie. Voldoende schaal en looptijd geven zogezegd vertrouwen om te investeren in de transformatiedoelen. De focus verschuift van winsten op de korte termijn naar samen bouwen aan een duurzame toekomst. Om die reden kiest de regio Amersfoort bewust voor langdurige contracten (maximaal 9 jaar).

### Goed regelen onderaannemerschap

Het taakgericht werken werkt alleen als óók gecontracteerde onderaannemers de gezamenlijke doelen uitdragen en invullen. De werkwijze moet dus voor iedereen gelden die in de gecontracteerde hulp en ondersteuning actief is. Dit betekent ook dat onderaannemers dezelfde professionele ruimte krijgen om te doen wat nodig is voor inwoners. Uiteraard geldt hierbij: binnen het kader van de contractpartner. In de regio Amersfoort is dit punt een nadrukkelijke voorwaarde bij de aanbesteding.

### Duidelijke afspraken over de toegang

Bij het taakgericht werken hebben aanbieders meer autonomie dan in de huidige werkpraktijk. Het 'bepalen wat nodig is voor de cliënt' is dan ook een van de belangrijkste pluspunten van het taakgericht werken. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt over de

toegang: tussen de lokale teams van de gemeenten, de andere verwijzers en aanbieders. In de regio Amersfoort is het gesprek hierover al gaande. Dit moet er onder meer toe leiden dat we gezamenlijk ervoor zorgen dat de specialistische hulp en ondersteuning beschikbaar is voor wie het nodig heeft en dat lichtere hulpvragen zo regulier mogelijk worden opgepakt in het voorliggend veld.

## Nieuwe invulling contractmanagement

Het taakgericht werken vraagt een andere focus van het accountmanagement dan we op dit moment binnen de regio gewend zijn. Het vraagt om kennis en kunde van contractmanagement, vanuit de context van een grote transformatieopgave. Het vraagt ook om kennis en kunde van de levering van hulp en ondersteuning binnen een budgettair kader. Die kennis en kunde zijn ook nodig om de monitoring van het resultaat in te richten. In de regio Amersfoort bouwen we hierbij voort op de ervaringen die in de afgelopen jaren zijn opgedaan met de BSA Jeugdhulp.

### ‘Lessons learned’ bij BSA Jeugdhulp

- Met het taakgericht werken verandert de samenwerking tussen de lokale teams en aanbieders. Lokale teams bepalen bij het taakgericht werken de doelen en de invulling van de hulp en ondersteuning gebeurt door de professionals. Hierin trekken de lokale teams en professionals van de aanbieders wel samen op. De kern van het taakgericht samenwerken is dus: samen oplopen, als een tandem. Een randvoorwaarde hiervoor is dat de gebiedsteams moeten zijn ingericht voordat de contracten ingaan.
- Een duidelijke samenwerkingsstructuur is wenselijk: waarvoor moet ik bij wie zijn?
- Transformeren doe je niet alleen, maar met het hele veld (lokale teams, verwijzers, onderwijs, sport, welzijn, etc.).
- De vraag naar hulp en ondersteuning blijft altijd groter dan de beschikbare capaciteit (personeel en aanbod) en het beschikbare budget. Dit vraagt om keuzes maken.
- Het is belangrijk om als gemeenten en aanbieders vroegtijdig het gesprek te voeren over ontwikkelingen, transformatie en aansluiting vraag en aanbod. Ook om te kijken wie aan zet is.
- Twee bekostigingssystemen naast elkaar is onwenselijk. Het zorgt voor onduidelijkheid over de scheidslijnen tussen de scope van PxQ en de scope van de taakgerichte uitvoeringsvariant (disbalans / financieel).
- De monitor (kwaliteit en kwantiteit) moet zijn ingericht voordat de contracten ingaan.
- Eenduidige aansturing van aanbieders én gemeenten is noodzakelijk. Dit betekent bijvoorbeeld dat de contractpartner één bankrekeningnummer hanteert.
- Het is wenselijk dat de contractpartners één cliëntenadministratie opzetten die gekoppeld is aan de systemen van de gemeenten. Zo verkrijgen we inzicht in de gezamenlijke data.
- Met elkaar leren binnen een georganiseerde leeromgeving is noodzakelijk!

## 'Lessons learned' van experts

- Blijf het belang van de cliënt centraal stellen. Werk vraaggericht in plaats van systeemgericht.
- Als begeleiding door zowel de lokale teams als door de aanbieder wordt gedaan, blijft er een grijs gebied van onduidelijkheid. Dat is *all-in-the-game*.
- Het is van belang om zicht te houden op de onderlinge afhankelijkheden, zowel tussen de percelen als tussen de gemeenten en hun lokale aanbod en tussen de Wet langdurige zorg en verzekeringszorg.
- Besteed aandacht aan het binden van personeel aan de organisatie. Met name hoog opgeleide professionals die autonomie zoeken in de uitvoering van hun vak, zijn waardevol voor de taakgerichte werkwijze.
- Blijf elkaar aanspreken vanuit de gedeelde waarden en transformatieambitie.

## Aandachtspunten

De ervaringen leren dat voor een aantal aspecten van het taakgericht werken extra aandacht nodig is. Het helpt als gemeenten, aanbieders, lokale teams en andere betrokkenen samen de gebeurtenissen, dilemma's en obstakels onder ogen zien en expliciet maken, zodat ze hanteerbaar worden. In de regio Amersfoort hebben we al in de voorbereidende fase zo duidelijk mogelijk willen uitkristalliseren hoe we met de verschillende aandachtspunten omgaan. Hiervoor dienden onder meer de marktconsultaties en informatiesessies. Tijdens de validatiedagen en in de gesprekken met wettelijk externe verwijzers (huisartsen, medisch specialisten, gecertificeerde instellingen) en bijvoorbeeld het onderwijs kwamen de aandachtspunten en dilemma's eveneens aan bod. Ook in de uitvoeringsfase is het de bedoeling om in gesprek te blijven over de aandachtspunten.

In de regio Amersfoort signaleren we onder meer de volgende aandachtspunten:

- Een goede overgangsregeling voor zorgcontinuïteit
- Het specialistische aanbod afstemmen op de breedte van het lokale aanbod
- Ruimte en continuïteit voor lokale professionals in het lokale netwerk
- Samenwerking met specialistische aanbieders
- Keuzevrijheid van cliënten door diversiteit in het aanbod van hulp
- Wachtlijsten monitoren en vertalen naar prioriteiten binnen de opgave.

## Keuzevrijheid voor cliënten

De definitie van 'keuzevrijheid' luidt bij de taakgerichte uitvoeringsvariant anders dan bij de inspanningsgerichte uitvoeringsvariant (PxQ). Keuzevrijheid in de taakgerichte variant richt zich op aansluiting van de professional bij de vraag en leefwereld van de cliënt ('Ik wil ondersteuning van een professional die qua kennis en expertise aansluit bij mij en mijn vraag'). Bij de inspanningsgerichte variant richt de keuzevrijheid zich op de keuze in aanbieder ('ik wil aanbieder X'). Inwoners in de regio Amersfoort behouden bij de nieuwe, taakgerichte werkwijze dus hun keuzevrijheid. Wel verandert de focus.

## DEEL 6

# Hoe komen we tot taakgericht werken?

## Taakgericht aanbesteden

Gemeenten die kiezen voor taakgericht werken, zijn verplicht een aanbestedingsprocedure voor sociale en andere specifieke diensten (SAS-procedure) te volgen. In deze aanbesteding onderscheiden we twee fases: selectiefase en gunningsfase. Elke fase kent een eigen aanbestedingsdocument: selectieleidraad en gunningsleidraad.

## Selectiefase

Tijdens de selectiefase ligt de focus op de beschrijving van de opdracht op hoofdlijnen. De gemeenten selecteren aanbieders op basis van minimumeisen. Minimumeisen zijn bijvoorbeeld 'het zijn van een betrouwbare en integere aanbieder' en 'beschikken over de voldoende financiële draagkracht'. Aanbieders moeten daarnaast voldoen aan een bepaalde mate van kennis en ervaring. Dit zijn referenties van andere 100.000+ gemeenten of regio's, waarmee de aanbieder kan aantonen in staat te zijn de opdracht uit te voeren. In de selectiefase moeten aanbieders een bekwaamheidsdossier en een

visiedocument indienen. Het beoordelingsteam van gemeenten beoordeelt in hoeverre aanbieders geschikt en in staat zijn om de opdracht uit te voeren. De top 3 best scorende aanbieders per perceel worden geselecteerd om naar de gunningsfase door te gaan.

## Gunningsfase

In de gunningsfase gaan de gemeenten met de geselecteerde aanbieders in dialoog. Deze dialoog is vooral te zien als een nadere toelichting op de gunningsfase. In de gunningsfase dienen de inschrijvers een plan van aanpak en een begroting in. Het beoordelingsteam beoordeelt de documenten aan de hand van gunningscriteria. De best beoordeelde inschrijvers krijgen de opdracht uiteindelijk gegund.



## Zonder pijn geen verandering

Het was de ggz-organisatie Vincent van Gogh zelf die bij de gemeente en zorgverzekeraar aanklopte om andersoortige afspraken te maken. De uitkomst werd een nieuwe, taakgerichte manier van werken. Henk Verstappen zat destijds mede aan het roer van de veranderingen.

“Taakgericht werken moet je écht willen. Je moet het echt anders willen doen, anders kun je er beter niet aan beginnen”, vertelt hij. Inmiddels ligt de start van het taakgericht werken in noord- en midden Limburg alweer enige jaren achter hem. “Van oudsher kende Vincent van Gogh het uurtje-factuurkje denken. De prikkel om te produceren en te leveren zat in het systeem ingebakken. Het was gebruikelijk dat indicaties werden afgemaakt, ook als de cliënt de hulp eigenlijk niet meer nodig had. Steeds vaker gaven onze professionals het signaal af dat ze geen ruimte in hun agenda hadden voor nieuwe cliënten, omdat ze nog bezig waren met cliënten voor wie ze eigenlijk niet veel meer konden betekenen. Daarnaast slibte het steeds vaker aan de achterkant dicht; medewerkers hadden geen regelruimte om zelf keuzes en afwegingen te maken. Van die rare manier van werken wilden we af.”

*“Vertrouwen kun je niet afspreken, dat moet ontstaan. Natuurlijk is dat spannend. Je moet uit je comfortzone en dingen worden anders”*

### Goede afspraken maken

Hoewel het de aanbieder niet veel moeite kostte om de gemeente en zorgverzekeraar mee te krijgen in het idee, was de nieuwe werkwijze niet van de één op de andere dag geregeld. Verstappen: “De uitkomst op inhoud kun je vooraf nooit voorspellen, daarom is het belangrijk dat het proces goed gelopen wordt. Dat je met elkaar goede afspraken maakt over hoe je het proces wilt laten lopen. Dat er ook afspraken komen over de governance en hoe je samen bijstuurt. Want als het anders gaat, hoe ga je daar dan mee om? Maar ook afspraken over allerlei inhoudelijke zaken. Wat is de taak? Wie heeft welke verantwoordelijkheid? Voor zowel gemeenten als aanbieders is dat hele proces echt moeilijk. Toch geldt ook: als het geen pijn doet, ontstaat er geen verandering.”

### Vertrouwen

Verstappen ondervond dat een dergelijk proces vanuit vertrouwen moet lopen. “Maar vertrouwen kun je niet afspreken, dat moet ontstaan. Natuurlijk is dat spannend. Je moet uit je comfortzone en dingen worden anders. Samen beslissen betekent ook een stuk loslaten. Als aanbieder waren wij gewend om als opdrachtnemer te bepalen wat wij deden en de gemeente was gewend om te bepalen wat er gebeurde. Om dit los te laten, is lef nodig en misschien wel het allerbelangrijkste: je moet de overtuiging hebben dat het echt anders moet.”

*Lees verder op de volgende pagina*



## Collega's laten meepraten

Verrassend of niet, het kostte Verstappen moeite om collega's van zijn eigen organisatie mee te krijgen. "Wacht daar niet mee", raadt hij andere aanbieders en ook gemeenten aan. "Neem je bestuur en ook de medewerkers uit de operatie mee. Laat collega's van de administratie en planning & control meepraten. Zij moeten ook vertrouwen krijgen in de nieuwe werkwijze. Want wat absoluut waar is: taakgericht werken verandert de organisatie. Bij Vincent van Gogh is een andere wind gaan waaien. Achteraf zeg ik: 'dat moest ook'. We moeten ons beseffen dat bedrijfs- en organisatiebelangen in deze tijd van netwerken en digitalisering van ondergeschikt belang raken, zelfs eindig zijn. Het gaat om het netwerk van professionals, daar zit de toekomstbestendigheid in."

*"Financiële besparing is niet het begin, maar het einde. De cirkel is rond als je kunt zeggen: de kwaliteit is beter geworden, de medewerkers en inwoners tevredener én dat alles is met minder geld gelukt."*

*"Van elke euro die we kregen, ging het grootste deel op aan administratie. Nu gaat het grootste deel naar de zorg van de cliënt"*

## Vooraf voordelen

Verstappen gaat verder: "Uiteindelijk levert het taakgericht werken vooral op. Van elke euro ging in het verleden een te groot deel op aan administratie, nu gaat een groter deel naar de zorg van de cliënt. Ook zijn de inhoudsmensen veel meer in positie gekomen en we trekken nu veel meer vanuit partnership met elkaar op; van aanbesteding tot uitvoering. De hele operatie heeft ook een besparing van geld opgeleverd. Overigens mag dat laatste nooit het vertrekpunt zijn, het hoort het einde te zijn. De cirkel is rond als je kunt zeggen: 'de kwaliteit is beter geworden, de medewerkers en inwoners zijn tevredener én dat alles is met minder geld gelukt'."

## Tips & tricks voor gemeenten

- Zorg voor breed draagvlak binnen de organisatie. Betrek ook de operatie, planning & control en de inhoudsmensen.
- Begin op tijd met het vormen van consortia. Zoek de verbinding met elkaar.
- Werk vanuit vertrouwen. Maak met elkaar afspraken over het proces.

## Taakgericht werken heeft tijd nodig

**Ga uit van vertrouwen en zet goed accountmanagement op.** Volgens Selaine Soons van de regio Limburg-Noord zijn dit belangrijke voorwaarden om van taakgericht werken een succes te maken.

Als contractmanager vanuit de gemeenten is Soons een spil in het contact tussen aanbieders en de verschillende onderdelen van de gemeenten. In 2017 was ze intensief betrokken bij de aanbesteding van beschermd wonen, waarbij de regio overging op de taakgerichte werkwijze. Na een nieuwe aanbesteding is begin 2022 de tweede ronde contracten ingegaan, met naast contracten voor beschermd wonen ook contracten voor maatschappelijke opvang en bemoeizorg & preventie. “Als contractmanager was ik betrokken bij de aanbesteding en het selectieproces en daarna bij de hele implementatie. Nu de contracten zijn ingegaan, ben ik weer veel meer accountmanager en relatiemanager. Ik ben het eerste aanspreekpunt voor aanbieders en ik monitor wat er gebeurt.”

### Bevestiging van professionaliteit

“Met het taakgericht werken zetten we aanbieders in hun kracht. Als gemeenten bepalen wij het ‘wat’ en aanbieders het ‘hoe’. We hebben een afwegingskader beschermd wonen om te beoordelen of een inwoner een indicatie kan krijgen, maar vervolgens zeggen we niet hoeveel uur zorg de aanbieder moet leveren. Wel stellen we kwaliteitseisen aan de voorkant. We geven de aanbieder mee dat de begeleiding gericht moet zijn op zelfredzaamheid en dat het de bedoeling is dat mensen binnen een

*“Aanbieders zien de werkwijze als een bevestiging van hun professionaliteit. Zo hoort het ook te zijn”*

bepaalde tijd uitstromen uit beschermd wonen, al dan niet met een stukje begeleiding. We hebben kpi's opgesteld om dit te monitoren. Aanbieders vinden deze werkwijze prettig. Ze zien het als een bevestiging van hun professionaliteit en zo hoort het ook te zijn.”

### Geen verrassingen

Voor gemeenten is deze werkwijze ook prettig, zegt Soons. “De toegang heeft nu geen discussies meer over welk zorg-zwaartepakket iemand moet krijgen. Dit zijn altijd discussies over geld, die hebben we nu niet meer. En doordat we via een gemaximeerde lumpsum vooraf hebben afgesproken wat we uitgeven, worden we als gemeenten niet meer verrast door allerlei facturaties die na maanden nog op de mat vallen. Wij weten waar we aan toe zijn en aanbieders ook. Ze kunnen hierop hun bedrijfsvoering inrichten, bijvoorbeeld hoeveel medewerkers er nodig zijn. Daarnaast beperkt het hun administratieve last.”

### Werken vanuit vertrouwen

“Het samenspel dat daarvoor nodig is, moet je met elkaar uitzoeken. Dat gaat echt niet altijd plezierig, maar je moet er wel doorheen. Uiteindelijk levert het je ook op, bijvoorbeeld dat je met elkaar problemen kunt

*Lees verder op de volgende pagina*

oplossen. En dat je elkaar niet meer loslaat. Stel dat ik ergens niet tevreden over ben, dan moeten we ervoor zorgen dat we er samen weer tevreden over worden. Als gemeenten hebben we er niets aan als een aanbieder afhaakt, dus moeten we ervoor zorgen dat iedereen weer het juiste spoor gaat volgen. Dat lukt alleen als je vanuit vertrouwen werkt. Het betekent ook dat je de uitdagingen en problemen van de ander begrijpt en vooral wilt begrijpen.”

### Controle is ook belangrijk

Volgens Soons is het ook belangrijk om de monitoring goed te regelen. “Professionele vrijheid is mooi en vertrouwen is fantastisch, maar controle is ook belangrijk. Je wilt tenslotte weten dat het klopt”, zegt ze. Zo wil ze in beeld hebben hoeveel cliënten er in zorg zijn en bijvoorbeeld de duur van de indicaties. Zo kan ze sturen op doorstroom. “Deze monitoring hebben we samen met aanbieders opgepakt. Datzelfde hebben we gedaan met de kpi’s. Ja, we verplichten aanbieders om samen te werken en dat ze bepaalde zaken inregelen, zoals een jaarlijkse enquête over de klanttevredenheid. Maar in feite zijn deze afspraken heel organisch ontstaan.”

*“Partnership betekent ook dat je de uitdagingen en problemen van de ander begrijpt. Dat samenspel moet je met elkaar uitzoeken”*

### Proces vraagt tijd

Het proces heeft volgens Soons tijd nodig. Bijvoorbeeld om iedereen goed mee te krijgen. “Het is niet iets wat alleen ik doe of wat de toegang of aanbieders doen, in de hele organisatie moet goed doorleefd worden dat we op een andere manier met elkaar omgaan. De overstap naar taakgericht werken vraagt dus tijd, vertrouwen en goed account- en contractmanagement. Dat laatste moet niet alleen gericht zijn op de zakelijke kant, maar ook op weten wat er speelt. Alleen als dat in orde is, gaat partnership werken.”

### Tips & tricks voor gemeenten

- Creëer ruimte om te innoveren.
- Beperk het aantal aanbieders dat je contracteert en sluit contracten af voor een langere periode. Daarmee maak je het contractmanagement overzichtelijk en heb je tijd om te transformeren en te bouwen aan partnership.
- Zorg dat je als contractmanager niet alleen kennis hebt van de contracten, maar ook van de inhoudelijke kant van de zorgverlening. Dat maakt je een waardevolle partner voor aanbieders, maar ook voor je eigen collega’s van beleid en de toegang.
- Maak werk van sturen op data. Een goede monitor geeft zowel de gemeenten als aanbieders goed inzicht in waar je staat.

## Geen sprong in het diepe, wel spannend

Dat bij de overstap naar taakgericht werken veel komt kijken, is een feit. Spannend is die stap ook. Maar koudwatervrees is volgens de wethouders van de gemeenten in de regio Amersfoort niet nodig. “We gaan door op de weg die we zijn ingeslagen.”

“Al sinds de decentralisaties richten we ons in de regio Amersfoort op ‘de professional is aan zet’. In deze professionaliteit zetten we nu de volgende stap. Van professionaliteit op inhoud naar ook professionaliteit in partnerschap. We willen het partnerschap beter en steviger invullen”, schetst wethouder Cees van Eijk van de gemeente Amersfoort. Hij krijgt bijval van zijn collega uit Leusden, Patrick Kiel: “Daarnaast zetten we met de Inkoop 2023 de stap van volume maken. Een deel gebeurt al taakgericht, die schaal breiden we nu uit.”

### Spannende uitdaging

Wethouder Marleen Treep van de gemeente Woudenberg legt uit dat deze uitbreiding van volume nodig is om ook in de toekomst goed en efficiënt te blijven werken. “Hoe houden we het landschap beheersbaar en hoe zorgen we ervoor dat iedereen die het nodig heeft, die hulp of ondersteuning ook krijgt? Voor die uitdaging staan we nu.” Ze erkent dat het een spannende uitdaging is die om een omslag in denken en handelen vraagt, bij zowel gemeenten als aanbieders. “We moeten het gevoel gaan krijgen dat we aan dezelfde kant staan en dat we samen hetzelfde doel voor ogen hebben. Dat is echt anders dan het huidige opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Als gemeenten zijn wij nu bijvoorbeeld gewend om bepaalde dingen af te dwingen, zo werkt dat straks niet meer.”

*“Aanbieders zien de werkwijze als een bevestiging van hun professionaliteit. Zo hoort het ook te zijn”*

### Elkaars taal gaan spreken

Het drietal spreekt namens de zeven gemeenten in de regio. “Het gaat erom dat we als gemeenten en aanbieders gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor de hulp en ondersteuning aan onze inwoners. Niet langer ‘we rekenen uurtje-factuurkje af en daarmee is het probleem van mijn bordje afgeschoven’, maar wij zijn er samen van. En hoe lossen we het gezamenlijk op?”, zegt Kiel. Van Eijk: “Elkaar kennen is daarvoor één voorwaarde, maar we moeten ook elkaars taal leren spreken. Zaken als nabijheid, een overzichtelijk aantal partners, continuïteit en duurzaam partnerschap helpen ook. En efficiëntie, daarom willen we ook naar eenvoudigere verantwoording en procedures.”

### Taakgericht past bij de regio

De taakgerichte uitvoeringsvariant past volgens de gemeenten het beste bij deze ambities. “Het taakgericht werken past ook bij uitstek bij onze regio”, zegt Treep. “Met de Breed Spectrum Aanbieders (BSA) Jeugdhulp beschikken we al over de nodige ervaring. Veel wijkteams werken taakgericht en met de basisinfrastructuur hebben we ook al een taakgerichte vorm te pakken.” Kiel benadrukt: “Het mooie van onze regio is dat we maar één stad hebben en verder alleen dorpen. Vooral in dorpen ken je elkaar en weet je elkaar

*Lees verder op de volgende pagina*

makkelijk te vinden. Het geluk van onze regio is dat dit zelfs voor de stad geldt. En laat samenwerking nu een van de belangrijkste randvoorwaarden zijn van het taakgericht werken.”

### Leren van ervaringen

“Natuurlijk nemen we de ervaringen met BSA Jeugdhulp mee”, zegt van Eijk. Als voorbeeld noemt hij duidelijke en eenduidige afspraken vooraf. “We hadden bij BSA het glas nog niet geheven of we merkten al dat we een aantal dingen aan de voorkant beter hadden moeten regelen. Wie is waarvan? Hoe ga je om met problemen die zich voordoen of met onverwachte gebeurtenissen? Het is echt belangrijk dat we problemen als iets gezamenlijks gaan zien en dat we afspraken maken over de reikwijdte en hoe we de samenwerking vormgeven.” Een geleerde les is ook dat aanbieders zich moeten willen verbinden aan de regio. Van Eijk gaat verder: “Het werkt niet als landelijk opererende organisaties zeggen: ‘We doen de regio Amersfoort er wel even bij’. Elke aanbieder moet de bewuste keuze maken om te investeren in de regio en daar ook de bedrijfsvoering op afstemmen.” Andersom moeten gemeenten zich beseffen dat landelijke aanbieders vaak anders georganiseerd zijn dan regionale of lokale aanbieders. “Je moet goed met elkaar in overleg wat wel kan en wat simpelweg onmogelijk is.”

### Het scherpe gesprek voeren

De keuze voor één contractpartner per perceel sluit ook aan op een geleerde les. “De kracht van taakgericht is dat je het scherpe gesprek met elkaar niet uit de weg gaat. Vanuit aanbieders het gesprek over wat nodig is om het werk goed te kunnen doen. En vanuit gemeenten de scherpste op het moment dat afspraken niet worden nagekomen, waar komt dat dan door? Die gesprekken

werken alleen als je met één partij om tafel zit en niet met een hele reeks gesprekspartners”, aldus Patrick Kiel. Treep: “Wij vragen van aanbieders dat ze zich als één entiteit tot de gemeenten gaan verhouden, maar andersom gaat dat niet gebeuren. Wij blijven zeven afzonderlijke gemeenten. Plus als wethouders kunnen wij niet meteen alles regelen, omdat de afzonderlijke colleges en gemeenteraden uiteindelijk beslissen. Ook dat moet duidelijk zijn, om teleurstellingen te voorkomen.”

### Investeren in relatie

Misschien wel de belangrijkste voorwaarde om tot duurzaam partnerschap te komen, is volgens de wethouders investeren in relatie. Dat kost tijd, zegt Treep: “Het verhaal ligt op zoveel tafels. Wijkteams moeten de gebiedsteams leren kennen en de gemeenten de accountmanagers van de nieuwe consortia. En als wethouders spreken wij de bestuurders van aanbieders. En allemaal moeten we dezelfde taal gaan spreken. Dit vraagt echt om investeren, door ons én door aanbieders.”

Volgens Kiel lukt dat: “De regio is er klaar voor om door te pakken. Het moet ook, om te komen tot oplossing voor de huidige knelpunten en om de transformatie voor elkaar te krijgen.” Volgens Van Eijk is straks niet alles meer hetzelfde en liggen er komende tijd nog genoeg aandachtspunten op tafel. “Maar”, zegt hij, “we zoeken niet voor niets inhoudelijk gedreven zorgpartners die ervoor willen gaan. Zie het niet als een sprong in het diepe, want dat is het niet. We kunnen al heel goed zwemmen. En wat blijft, is dat de professional centraal staat. Het werk blijft ook, het krijgt straks juist nog meer glans. ”

## Meer informatie

### Onderzoeken taakgerichte inkoop (JB Lorenz)

- [Inzichten taakgerichte inkoop](#)
- [Evaluatie en conclusies over de wijze waarop de taakgerichte inkoop regio Amersfoort is ingericht en uitgevoerd](#)
- [Adviezen voor de regio Amersfoort](#)
- [Handreiking i-Sociaaldomein](#)

### Overige Infobladen

- [Infoblad 1 - Inkoop jeugdhulp en Wmo 2023 regio Amersfoort](#)
- [Infoblad 3 - Marktconsultaties & bijeenkomsten](#)

Alle informatie staat ook op de speciale [inkoop-pagina](#) op website van de gemeente Amersfoort.



#### **Colofon**

Datum: 9 mei 2022 (herziening van de oorspronkelijke versie van 21 februari 2022)

© Dit is een uitgave van Regionaal Inkoop- en Subsidiebureau Amersfoort (RISB)

Communicatie en productie: Frieda Tax Teksten

Grafische vormgeving: Studio Harry Prins

#### **Disclaimer**

Dit Infoblad is bedoeld voor aanbieders en andere betrokkenen bij de Inkoop jeugdhulp en Wmo 2023 in de regio Amersfoort. **Let op:** de informatie in dit Infoblad is nog in ontwikkeling, wij behouden ons het recht voor om wijzigingen aan te brengen. U kunt hier geen rechten aan ontlenen. Versie 9 mei 2022

Met vragen kunt u terecht bij: [ba@amersfoort.nl](mailto:ba@amersfoort.nl)