

Verslag Gebruiken Uitvoeringsvarianten

Inspiratiebijeenkomst Gebruiken Uitvoeringsvarianten i-Sociaal Domein
Aan tafel met de keten op woensdag 16 april 2025
In The Colour Kitchen te Utrecht

Aanleiding en doel van de bijeenkomst

Op 16 april 2025 organiseerde het Ketenbureau i-Sociaal Domein een inspiratiebijeenkomst voor gemeenten, (zorg)aanbieders en ketenpartners. Het onderwerp 'Gebruiken Uitvoeringsvarianten' is één van de drie speerpunten van het Ketenbureau in 2025.

Hiermee wil het Ketenbureau bij de ketenpartijen ophalen wat de overwegingen zijn om juist wel, of toch niet voor een uitvoeringsvariant te kiezen en welke uitdagingen men daarbij tegenkomt in de dagelijkse praktijk.

Er zijn drie uitvoeringsvarianten voor de administratieve afhandeling van toewijzing en facturatie voor Wmo en Jeugdwet. Deze uitvoeringsvarianten leggen een verbinding tussen inkoop, inrichting van de zorgadministratie en het veilig en efficiënt uitwisselen van gegevens met de berichtenstandaarden iWmo en iJw.

Sander Olsthoorn van het Ketenbureau i-Sociaal Domein heet iedereen welkom, waarna Bartel Geleijnse (eigenaar van The Colour Kitchen; een organisatie met een sociale missie) een korte inleiding houdt over zijn organisatie. Dagvoorzitter Hans Oosterkamp introduceert daarna de eerste spreker; Paul Grob.

Pitch Paul Grob

Paul Grob heeft een rijk verleden bij gemeenten en zorgaanbieders en een duidelijke mening over de uitvoeringsvarianten. Hij betoogt dat de uitvoeringsvarianten niet vanuit 'de techniek' ingericht moeten worden, maar vanuit de sturingsfilosofie. Om dat visueel te maken heeft hij Kunstmatige Intelligentie plaatjes laten maken op basis van een heldere 'prompt' (kernwoorden waarmee AI tot een 'antwoord' komt). Dit leidt tot grappige plaatjes, waarmee AI de plank net mislaat. Oftewel: Kijk voorbij de techniek van de variant naar wat écht stuurt.

In de 'gereedschapskist' van gemeenten zitten meerdere sturingsinstrumenten. Hij ziet in de kern vier varianten. De keuzes die gemaakt worden bepalen daarbij de spelregels.

- *Open House* hoort bij een focus op keuzevrijheid & toegankelijkheid.
- *Aanbesteding* hoort bij een focus op selectie, prijs/kwaliteit & controle.
- *Subsidie* hoort bij een focus op maatschappelijke doelen & specifieke functies.
- *Resultaatgericht* hoort bij een focus op uitkomsten, vertrouwen & partnerschap.

Paul stelt dat het succes van de Jeugdhulp minder afhangt van de gekozen variant, dan van wat er wél toe doet: *Aandacht* 'Wat is er echt nodig aan zorg' en *Inzicht* 'Heb je voldoende sturingsinformatie om te evalueren en bij te sturen'.

En betekent dit dan dat de variant er niet toe doet? Nee! De gekozen variant bepaalt het raamwerk waarbinnen *Aandacht* en *Inzicht* tot uiting komen en komt voort uit de gehanteerde besturingsfilosofie (controle vs. vertrouwen, proces vs. resultaat, concurrentie vs. samenwerking en standaardisatie vs. maatwerk).

Cruciaal is de samenhang tussen de sturingsfilosofie, de gekozen uitvoeringsvariant(en), de inrichting van 'aandacht' en de inrichting van 'inzicht'. Een mismatch leidt tot frictie, ineffectiviteit en frustratie.

Paul concludeert dan ook dat samenhang tussen deze factoren en een bewuste keuzes voor de sturingsfilosofie, en de variant die daarbij hoort, van groot belang is. MAAR: Staar u niet blind op dé perfecte variant; deze bestaat niet!

Hans Oosterkamp verleidt daarna de zaal met uitspraken, ter ondersteuning van Pauls visie, én hij gaat op zoek naar tegengeluiden. Nuanceringen zijn er zeker te vinden, vindt ook Paul, maar zijn inzichten blijven in de kern overeind.

Pitch Gert-Jan van Vorst

Gert-Jan neemt het stokje daarna over. Ook hij geeft zijn visie op de uitvoeringsvarianten, gebaseerd op jarenlange ervaring bij gemeenten en zorgaanbieders. Hij laat zien dat zijn werkgever Entrea Lindenhout met alle uitvoeringsvarianten te maken heeft en sinds het woonplaatsbeginsel hebben ze ook nog eens met veel meer gemeenten te maken, terwijl het aantal cliënten (iets) minder is geworden.

Hij komt met een praktijkvoorbeeld van 1 gezinshuis, met 2 ouders en 4 kinderen, die vanuit 1 opvoed-omgeving en 1 ondersteuningsteam te maken krijgen met 4 verschillende gemeenten, in 3 verschillende regio's en met 3 uitvoeringsvarianten. De zorgopdracht is identiek, de criteria van toewijzing en zorg zijn identiek en zelfs de verantwoording is doorgaans identiek. Alleen is de bekostiging verschillend, afhankelijk van de uitvoeringsvariant.

Gert-Jan haalt daarop zijn Lego-doos erbij. Als fervent Lego-bouwer laat hij zien dat je met één doos met bouwblokken, drie verschillende uitkomsten kunt krijgen. En het past allemaal, als je initieel maar op de bouwblokken hebt gestandaardiseerd.

Vervolgens maakt Gert-Jan een vergelijking met 'therapietrouw'. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat terapietrouw de kosteneffectiviteit bevordert. En als trouw aan de uitvoeringsvariant de kosteneffectiviteit bevordert, waarom doen we het dan zo slecht?

Aanleiding voor de Uitvoeringsvarianten is om de variëteit in de uitvoering te verminderen. Die variëteit leidt tot veel maatwerk in de processen en dat brengt bij zorgaanbieders én gemeenten onnodige kosten, rechtmatigheidsrisico's, vertraging en fouten in het administratieve proces met zich mee.

Het doel van de Uitvoeringsvarianten is dan ook: Structuur aanbrengen in het administratieve proces door een verbinding te leggen tussen inkoop, zorgadministratie en berichtenstandaarden.

Gert-Jan eindigt zijn betoog met de kernzin: KIES, maar voer integraal uit en ga niet shoppen bij andere varianten. En vergeet niet 'wabi-sabi'! (vrij vertaald uit het Japans: omarm de imperfectie).

Ook nu gaat Hans Oosterkamp met de zaal op zoek naar nuances, tegenwerpingen en opinies. Er ontstaat zo een geanimeerde dialoog.

Wat bij beide pitches opvalt is dat ze eenzelfde boodschap bevatten. Ieder vanuit een andere invalshoek, met eigen bewoordingen en presentaties die passen bij het karakter van de sprekers en ieder vanuit een andere belevingswereld. Ongepland ontstaat een gezamenlijke boodschap:

KIES een uitvoeringsvariant en voer die consistent uit, mét de bijbehorende instrumenten.

Gesprekslijnen aan de discussietafels

Daarmee starten de rondetafelgesprekken aan 7 gesprekstafels. Er heerst een goede sfeer, terwijl de constructief kritische noot niet wordt geschuwd. Dat geeft mooie inzichten en leidt ook tot uitstapjes buiten de uitvoeringsvarianten. Sterker nog: Eén van de tafels concludeert dat ze wel samen op vakantie willen (...). Dat illustreert de onderlinge verbondenheid die ervaren werd.

Tijdens de tafelgesprekken worden de stellingen van de beide sprekers onderschreven. Een uitvoeringsvariant moet je kiezen vanuit een visie, niet vanuit kostenbesparing alleen. Te vaak ontbreekt een heldere koers, en ontstaat een hybride praktijk: bijvoorbeeld resultaatgericht inkopen, maar afrekenen op inspanning. Oftewel, een succesvolle toepassing van uitvoeringsvarianten vraagt om een duidelijke lijn: van visie, via uitvoering, tot verantwoording.

'De uitvoeringsvariant doet er niet toe'

Een plenaire vraag van dagvoorzitter Hans Oosterkamp blijkt een mooie opwarmer; *'De uitvoeringsvariant doet er niet toe'*. De sprekers hebben hier in hun pitches al naar verwezen, waarbij Paul Grob wel een voorkeur heeft, maar de consistentie het belangrijkste vindt. Uit de tafelgesprekken blijkt dat het begrip 'uitvoeringsvarianten' nog niet breed is ingeburgerd. Gemeenten en aanbieders herkennen de term niet altijd direct, al herkennen zij wel het gedrag dat ermee samenhangt. Dat komt tot uiting bij het overstappen van de ene uitvoeringsvariant naar de andere, vaak ingegeven door de wens om beter te kunnen sturen op kosten. Bij de verdere uitwerking en toepassing in de praktijk ontstaan dan onvoorziene knelpunten, waarna men soms weer terugstapt naar de vorige variant.

De Taakgerichte Uitvoeringsvariant

De Taakgerichte Uitvoeringsvariant is populair, mede vanwege de mogelijkheid om met hoofd-aannemers te werken en het aantal contracten terug te brengen. In de praktijk leidt dit echter tot verplaatsing van administratieve lasten van gemeenten naar aanbieders. Vervolgens blijven gemeenten vaak alsnog 'meekijken' met de onderaannemers en vindt controle en verantwoording plaats langs PxQ. Dat ondermijnt dan weer de beoogde vereenvoudiging en besparingen.

Één van de zorgaanbieders geeft aan dat taakgericht aanbesteden leidt tot een verhoging van de medewerkerstevredenheid. Dat zit hem vooral in het 'verwijzingsvrij' kunnen inzetten van collega professionals van andere organisaties. Doen wat nodig is, en snel. Medewerkerstevredenheid blijkt aantoonbaar uit lager ziekteverzuim en minder verloop. Taakgericht betekent daarbij niet dat de zorginstelling dan ook alle teugels intern loslaat. Intern worden uren geschreven, doelen gesteld, en eigenlijk alles wat een gezonde organisatie doet om scherp te houden hoe er gepresteerd wordt.

Vanuit een gemeente komt een soortgelijk geluid. Als je de Taakgerichte variant consequent doorvoert geef je vertrouwen aan de professional; *'Dus wel verwijzen, maar niet beschikken'*. Dan kunnen zorgaanbieders ook investeren in een ander zorgaanbod, bijvoorbeeld van een individueel naar collectief aanbod. Investeren vergt wel tijd, tijd om de investeringen terug te kunnen verdienen, tijd om bij te sturen en tijd om een vertrouwensrelatie op te kunnen bouwen.

Van uitvoeringsvariant naar partnerschap en regiovorming

Al pratend over de uitvoeringsvarianten ontstaat aan steeds meer tafels ook een gesprek over vertrouwen en partnerschap. Waarbij het niet alleen om 1 op 1 relaties gaat, maar juist over de

samenwerking van gemeenten en aanbieders in een regio. Niet alleen vanuit de regiovorming in de Hervormingsagenda Jeugd, maar überhaupt helpt het als men in een regio gezamenlijk optrekt, ook bij de Wmo. Een mooi voorbeeld hierbij is een regio waar gemeenten en zorgaanbieders samen aan tafel zitten bij het bespreken van de invulling van de contracten; een vergaande vorm van co-creatie.

Behoefte aan standaardisatie

Zowel gemeenten als aanbieders geven aan behoefte te hebben aan meer houvast en duidelijkheid. Er werd gepleit voor meer standaarden op het gebied van kwaliteit, toezicht, contractmanagement en tarieven. De ervaring is dat je met standaardisatie ruimte maakt voor maatwerk. Een gezamenlijke set van landelijke kaders kan juist de ruimte voor maatwerk vergroten, in plaats van beperken.

Zo wordt er voorgesteld om de bouwstenen voor de tarieven te baseren op een paar categorieën functieniveaus (salarissen). Die bepalen immers het grootste deel van het tarief. Dan hoef je niet te praten over losse producten.

En als de uitvoeringsvariant er minder toe doet, dan zou eenzelfde uitvoeringsvariant in een hele regio wel eens heel veel kunnen besparen. De standaardisatie is dan immers belangrijker dan de gekozen vorm. En dat helpt heel veel gemeenten én aanbieders bij zaken als interne vastlegging, monitoring én externe verantwoording langs meerdere varianten.

Tot slot

Zoals hiervoor aangegeven gaan de gespreksonderwerpen soms breder dan de drie uitvoeringsvarianten en hun gebruik, waarmee we de bijeenkomst begonnen. Zo wordt vanuit een ander perspectief ook gesproken over de aansluiting op de problematiek achter de problemen. Soms zit juist daar de gewenste kostenbesparing. Men denkt dan aan de domeinen Schulden, Onderwijs en Werk & Inkomen. Bredere standaardisatie kan daarbij helpen, met de gemeente als facilitator en de zorgverlener als oplosser / ondersteuner.

Conclusie

De bijeenkomst maakt duidelijk dat uitvoeringsvarianten in het sociaal domein nog volop in ontwikkeling zijn. Een gedragen visie en heldere afspraken zijn essentieel om te komen tot uitvoerbare, beheersbare én betekenisvolle zorg- en ondersteuningspraktijken. Het is tijd om de 'taakgerichte uitvoeringsvariant uit de kinderschoenen te halen' én meer aandacht te geven aan de randvoorwaarden voor duurzame samenwerking, bijvoorbeeld met landelijke kaders rondom tarifiering en toezicht.

Leerpunten Ketenbureau (in een notendop)

- Veel positieve reacties en behoefte aan meer inzicht in de uitvoeringsvarianten en het gebruik ervan in de praktijk
- Als de uitvoeringsvarianten zelf minder uitmaken dan de consistente toepassing ten opzichte van de sturingsfilosofie en de omliggende standaarden, dan verdient dát meer aandacht in de keten.
- Als de keuze voor een uitvoeringsvariant niet leidt tot kostenbesparing, wat doet dat dan wel? De samenhang tussen visie, uitvoeringsvariant en de dagelijkse uitvoering expliciet maken?

Uit de enquête onder deelnemers zijn goede tips gekomen voor een vervolg.

De bijeenkomst kreeg een hoge score: Een 4.3 uit 5.

Wil je reageren of heb je vragen? Mail dan naar ketenbureau@i-sociaaldomein.nl