

Innovatielab Hoofd- en onderaannemerschap en vernieuwende vormen van samenwerking



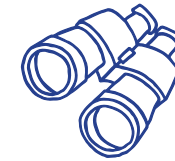
Warm welkom in Hilvarenbeek

Op 13 maart 2018 vindt alweer het derde Innovatielab plaats, georganiseerd door het Innovatienetwerk Jeugd en het Kennisnetwerk SJS. Thema is deze keer hoofd- en onderaannemerschap en andere vernieuwende vormen van samenwerking tussen aanbieders. De lange middag wordt er door de 45 deelnemers samen verkend, verdiept en gebouwd. In tegenstelling tot eerdere Innovatielabs doorlopen de deelnemers deze 'Innovatielabstappen' achter elkaar en niet op drie verschillende dagen.

Na een warm welkom bij 'Yes We Can Clinics' in Hilvarenbeek start de verkenning met een viertal inspirerende verhalen. Zelfstandig contractmanager Ernst van Hulten krijgt als eerste het woord met zijn ervaringen met hoofd- en onderaannemerschap in de bouw en de parallellen met jeugdhulp.



Stap 1 Verkennen



Lessen uit de bouw – overeenkomst met verantwoordelijkheden

Ernst geeft aan dat de begrippen 'hoofdaannemer' en 'onderaannemer' te associëren zijn met een formele werkverhouding tussen partijen. Ernst: "Een bouwovereenkomst wordt altijd gesloten tussen twee partijen; een opdrachtgever aan één kant, en een (hoofd)aannemer aan de andere kant. Beide partijen hebben vanuit die bouwovereenkomst rechten en verplichtingen. In grote lijnen: de aannemer voert het werk uit binnen budget en gestelde tijd, de opdrachtgever betaalt. Vaak heeft de aannemer vanuit de overeenkomst het recht om onderaannemers in te schakelen. Vaak ook is er in de bouwovereenkomst een lijst opgenomen (in een Annex) van onderaannemers die door de opdrachtgever al zijn 'goedgekeurd'. Het is mogelijk dat in de bouwovereenkomst al bepaald is, welke delen van het werk door welke onderaannemer worden uitgevoerd maar als hier verder niets over gezegd wordt is het aan de aannemer of en zo ja, welke onderaannemer hij inschakelt, de aannemer heeft tenslotte een verplichting om het werk te realiseren ongeacht of er delen aan een onderaannemer worden uitbesteed. Een hoofdaannemer kan zich dus niet verschuilen achter een slecht presterende onderaannemer."



Als hoofdaannemer heb je meetbare resultaten die behaald moeten worden. Een hoofdaannemer kan dit niet altijd zelfen dit is het moment dat er een onderaannemer aan te pas komt. De hoofdaannemer bepaalt hierbij zelf welke onderaannemers hij selecteert. De hoofdaannemer is immers zelf verantwoordelijk voor het eindresultaat dat op tijd en binnen het budget behaald moet worden.

Wat kenmerkt "de bouw" en het aannemen van een (bouw)werk

- Resultaatsverplichting en geen inspanningsverplichting, op tijd binnen budget
- Soms mogelijkheid voor remeasurement (indien materiaalhoeveelheden bij tekenen contract nog niet bekend zijn)
- Garanties op kwaliteit
- Succesvolle aannemers nemen alleen risico's die ze begrijpen en zelf kunnen beheersen
- Een succesvolle hoofdaannemer heeft zelf controle over wie hij selecteert als onderaannemer, hij is tenslotte verantwoordelijk voor het eindresultaat, alsof hij de werkzaamheden zelf uitvoert

Afwegingen voor wel of geen hoofdaannemer

Hoofdaannemer met onderaannemers (EPCI)	Opdrachtgever heeft meer aannemers (multi contracting)
Opdrachtgever betaalt hogere prijs door risico-opslag van hoofdaannemer	Opdrachtgever betaalt een lagere prijs voor zelfde scope maar opdrachtgever zal zelf veel meer moeten managen, kost ook geld
Opdrachtgever kan beperkt bijsturen maar tegen hogere kosten, hele scope is weggelegd bij één hoofdaannemer.	Opdrachtgever heeft zelf de regie en kan dus meer bijsturen
EPCI aannemer kan, bij voldoende gegarandeerde werkvoorraad efficiënter werken > kostenreductie	Opdrachtgever kan zelf specialisten inhuren van wie ze zelf overtuigd is dat het de beste oplossing biedt
Opdrachtgever kan niet zomaar een onderaannemer opleggen	Opdrachtgever kan de scopen
De scopen (minderwerk) leidt niet persé tot een minderprijs.	



Voor iedere overeenkomst

Goed en gebalanceerd (eerlijk) contract, voldoende voorbereiding?

nee

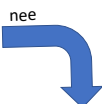
Samenwerking en vertrouwen, open en tijdige communicatie, geen onredelijke benadeelden bij onvoorziene omstandigheden?

ja

Goed resultaat, iedereen tevreden



Neem actie, contractwijziging overeenkomen (kan dat zomaar bij een Europese Aanbesteding?)



nee

Samenwerking en vertrouwen, open en tijdige communicatie, geen onredelijke benadeelden bij onvoorziene omstandigheden?

ja



Verwachte wijzigingen

Ernst benoemt ook de remeasurements clauses. "Remeasurement of 'verrekenbare hoeveelheden' wordt vaak gebruikt wanneer het de verwachting is dat de hoeveelheden (bijvoorbeeld staal en beton) die opgenomen zijn in de bouwovereenkomst nog zullen wijzigen. Door vooraf afspraken te maken kunnen wijzigingen in hoeveelheden later toch nog beheerst worden. In een contract wordt onder andere beschreven hoe de verschillende risico's tussen de opdrachtgever en (hoofd)aannemer verdeeld worden. Wie draagt welk risico? Succesvolle aannemers nemen alleen risico's wanneer zij deze begrijpen en kunnen beheersen."

Vervolgens schetste Ernst een volledig EPCI-proces voor windtribuneprojecten op zee waarbij hij vertelt dat vrijwel geen één aannemer dit wil of kan aannemen. "De risico's in deze projecten zijn te groot en divers. Wat wel mogelijk is dat er consortia (turbine-leverancier, marine contractor, banken) gevormd worden om zo'n werk toch integraal te kunnen realiseren. In deze industrie is het gebruikelijk dat de opdrachtgever het werk opdeelt in een aantal percelen en dat er een (hoofd)aannemer gezocht wordt voor ieder perceel. Deze projecten maken vaak gebruik van projectfinanciering en de geldschieters stellen vaak eisen aan het aantal percelen wat een opdrachtgever voor ogen heeft. Veel opdrachtgevers hebben niet de ervaring, kennis en capaciteit om teveel percelen te managen. Bij het zogenaamde multicontracting is een werk opgeknipt in vele percelen waarbij het voor de opdrachtgever een hele toer is om het bouwproces goed te managen. EPCI (Engineer, Procure, Construct, Install) is een tegen-

hanger van multicontracting waarbij de opdrachtgever er voor kiest om een werk geïntegreerd uit te besteden aan één of meer hoofdaannemers."

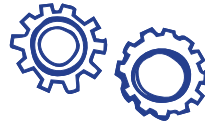
Waarom kiezen voor hoofd- en onderaannemerschap?

Vervolgens komt het volgende vraagstuk naar boven; waarom zou je überhaupt als opdrachtgever met een hoofd- en onderaannemer willen werken? Er zitten namelijk grote risico's en hoge kosten aan verbonden. Ernst: "Banken adviseren dringend om weinig aannemers te koppelen aan opdrachtgevers. Als opdrachtgever geef je makkelijker een opdracht aan een hoofdaannemer wanneer een opdracht duidelijk en risicoarm is. Ook wanneer een aannemer vaker een soortgelijke opdracht heeft uitgevoerd, is het maken van de keuze makkelijker. De hoofdaannemer zal vervolgens zelf onderaannemers selecteren."

Wanneer het gaat om hoofd- en onderaannemerschap speelt ook de markt een belangrijke rol. De basisstrategie is dan ook; ken je markt, weet wat er te koop is en aangeboden wordt.

Ernst geeft aan dat er in de bouw altijd één opdrachtgever is. "Deze opdrachtgever bepaalt de manier van werken en past dit aan wanneer dat noodzakelijk is. In de zorg kunnen meerdere opdrachtgevers zijn. Dit maakt het ingewikkeld en het brengt meer risico's met zich mee. Het advies is daarom ook om deze mogelijke risico's mee te nemen in de contracten die opgesteld worden."

Samen ontwikkelen



Vervolgens is het woord aan Marcel Schook, beleidsmedewerker Inkoop bij de gemeente Tilburg. "In 2019 zal de jeugdzorg resultaten bereiken waarbij wordt ervaren hoe passend het jasje is wat wij met elkaar bedacht hebben. In de contracten zal – verwijzend naar het verhaal van Ernst – ook iets over 'remeasurement' opgenomen worden. Ook is het van belang om niet op claims te gaan werken en elkaar niet alleen op resultaten af te rekenen. We zullen stap voor stap moeten ontwikkelen."

Transformatiedoel

Hulp op maat, integraal en zo dichtbij mogelijk

Uitgangspunten inkoop

- Als gespecialiseerde jeugdhulp nodig is, neemt één hoofdaanbieder de verantwoordelijkheid op zich voor het behalen van het resultaat voor de jeugdige.
- Er wordt verbinding gemaakt met onder andere het onderwijs, bijvoorbeeld door te komen tot school/zorg arrangementen op maat van het gezin en de aansluiting op andere voorzieningen voor de jeugd én de volwassenen in het gezin. De stap naar toekomstige gezinsarrangementen komt daarmee dichterbij.
- De professionele verantwoordelijkheid van één van de betrokken professionals om in gezamenlijkheid met de regiehouder (cliënt(en) en zijn netwerk), en met als uitgangspunt één gezin, één plan, één coördinator, zorg te dragen voor het doen uitvoeren van het Integraal plan van aanpak, inclusief het behalen van het resultaat voor het hele gezin. De hoofdaannemer is verantwoordelijk voor de coördinatie, tenzij partijen overeenkomen dat dit beter uitgevoerd kan worden door een andere betrokken partij.

Visie regio Hart van Brabant

We kunnen deze stap niet in één keer maken. De stap van specialistische jeugdhulp met honderden producten, geleverd door een grote diversiteit aan specialistische aanbieders, naar het beleggen van de zorg voor een gezin/jeugdige bij één hoofdaanbieder met wie dan resultaatafspraken gemaakt worden: dit is een belangrijke bouwsteen om uiteindelijk te komen tot resultaatafspraken over gezinsarrangementen. In de komende jaren bouwen we dit binnen de regio Hart van Brabant verder uit, waarbij we nadrukkelijk kijken naar (gedeeltelijke) integratie met de inkoop van Wmo en participatievoorzieningen in 2018.

Waarde toevoegen

De derde spreker is Peter Peeters, accountmanager bij De Viersprong. Hij geeft aan dat er in elke situatie iemand verantwoordelijk is. Peter refereert aan Marcel het woord partnership. Peter geeft aan dat partnership nog niet overtuigend beschreven staat in de aanbestede stukken. Hij is blij dat niet alles in beton gegoten is. Volgens Peter is 'value based'-werken van belang: "Als aanbieder moet je bedenken wat de toegevoegde waarde is van wat je doet en of je dit zelf kunt waarmaken. Het kan zijn dat je als aanbieder anderen nodig hebt om nog meer waarde toe te voegen. Het is van belang om steeds op zoek te zijn naar hoe het zorgaanbod geoptimaliseerd kan worden en wat je hiervoor nodig hebt. We moeten weten waar we goed in zijn, maar vooral ook waarin niet."

Een kijkje in elkaars keuken nemen benoemd Peter als een helpende factor om te bepalen met wie je in zee gaat en met wie niet. Peter: "Waar staan andere organisaties voor? Welke waarde kunnen zij toevoegen? Met welke methode werken zij? Laat ik hen in mijn keuken kijken? Dit zijn toch welk belangrijke vraagstukken wanneer het gaat over onderaannemerschap. Alle aanbieders willen de beste zorg leveren, maar ze hoeven niet allemaal met elkaar te werken als hoofd- en onderaannemers. Om te kunnen samenwerken, zal er begonnen moeten worden met het maken van afspraken."



Samen kwaliteit leveren

Martijntje van Diesen, Inzet voor Zorg, is de vierde spreker. Martijntje geeft aan dat zij hoofd- en onderaannemerschap inzet om keuzevrijheid te kunnen realiseren. Stichting Inzet voor Zorg is hoofdaannemer voor 57 kleinschalige onderaannemers. Inzet voor Zorg wil de specialist zijn voor micro-operatie, maar niet voor de hele keten. Martijntje: "Om in zee te gaan met een andere organisatie moet je als organisatie uitzoeken wat jou aanspreekt en met wie je wilt werken. Als organisatie zou je graag zien dat $1+1=3$ maakt. Hiervoor is resultaatgestuurde inkoop een belangrijke stap." Martijntje wil de regio uitdagen; welke vormen zijn value based? "Want dan gaan we echt transformeren."

Het krijgen van onderaannemers is, volgens Martijntje, geen doel, maar een middel. "Het zou beter zijn om de term onderaannemer los te laten en te spreken over partnership. Om dit te kunnen bereiken is West-Brabant-West-zorgcombinatie een kracht. Wie welke verantwoordelijkheid heeft, is zelf in te vullen. Hier moeten afspraken over worden gemaakt evenals over de eventuele risico's die er zijn. Wel moet je als hoofdaannemer weten wie je onderaannemer is en dus wat die andere organisatie doet."

Het aannemen van onderaannemers brengt wel risico's met zich mee geeft Martijntje aan. "Inzet voor Zorg is verantwoordelijk voor goo cliënten en heeft daarom een scherpe selectieprocedure. Niet iedereen kan bij hen aansluiten en dus wordt kwaliteit getoetst." Voor het lab geeft zij mee om eerst te kijken naar de harde kant. "Wie deelt wat onder welke condities? Vertel elkaar vooral waar je kracht ligt en creëer toegevoegde waarde. Zoek elkaar in het gezamenlijke, want het gaat uiteindelijk maar om één ding....Kwaliteit leveren voor de jeugd die het nodig heeft."



Stap 2 Verdiepen Bouwmuur vol thema's



Na de verkenning met de vier presentaties vullen de deelnemers de bouwmuur met onderwerpen, gedachten en vragen die zijn bijgebleven vanuit de presentaties en die om verdieping vragen. Na de pauze worden de thema's benoemd waar de deelnemers mee aan de slag wilden:

- **Risico's** (remeasurement)
- **Opdrachtgever** (Het gezin als opdrachtgever?)
- **Rollen en verantwoordelijkheden** (Wie doet wat?)
- **Resultaten** (Verplichtingen)
- **Hoe doen we het efficiënt?** (Contracten maatwerk)
- **Hoe selecteer je een partner?** (Hoe vind je ieders toegevoegde waarde?)
- **Droomtafel** (thema vrij in te brengen)

Er geldt één spelregel voor de stap Verdiepen, namelijk; "The law of two feet." Het is de bedoeling om een thema te kiezen, je hierin samen met anderen te verdiepen, maar wissel vooral van thema wanneer je uitgepraat bent of bij een ander onderwerp iets toe kunt voegen.

Er wordt druk verdiept en aan sommige tafels gaat de stap Verdiepen ongemerkt over in de stap Bouwen. Oplossingen, producten passeren de revue, aan de ene tafel verder uitgekristalliseerd dan aan de andere tafel. Aan het slot van het Innovatielab presenteren vier tafels een 'eindproduct'.



Stap 3 Bouwen



Nieuwe Samenwerkingsvormen – Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Vanuit de gedachte 'Gezamenlijke Verantwoordelijkheid is het nieuwe werken', zijn Arjen en Valerie van PLYGRND.city, Sherida van Yes We Can Clinics en Alan van Sterk Huis aan de slag gegaan met de onderwerpen rollen en verantwoordelijkheid. Al gauw komen zij tot de conclusie dat er een driehoeksverhouding is van opdrachtgever, bewoner en aannemer. Maar bij wie begint het eigenlijk en wie bepaalt de behoefte?



Design Thinking, bewoner centraal

Arjen: "Vanuit het principe van Design Thinking concluderen we dat de bewoner, de jongeren of cliënt altijd centraal staat, we die moeten faciliteren en vooral betrekken bij het creëren van de oplossing vanuit een omgeving waar geëxperimenteerd mag worden. We beseften ook dat zij niet de formele opdrachtgever zijn. Dat is namelijk de betalende klant, de gemeente. Bij innovatie kan de samenwerking ook beginnen bij de aannemer, omdat die een nieuwe manier heeft van problemen oplossen waarvan zowel opdrachtgever als bewoner zich nog niet bewust zijn. De driehoeksverhouding is daarmee dus dynamisch."

De nieuwe Maatwerkovereenkomst

"De volgende stap die we zetten was vanuit de vraag: Hoe kunnen we deze samenwerking en de afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden formaliseren, maar niet te moeilijk maken. Vanuit de gemeente Heusden komt het idee (en zo werken ze al) van de Maatwerkovereenkomst. Een gestandaardiseerd juridisch document dat de opdrachtgever vrijheid geeft om kleinere opdrachtnemers aan het werk te zetten, en waarin de afspraken wie wat wanneer doet, maakt en levert gemakkelijk in opgenomen kunnen worden."

Meetbaarheid

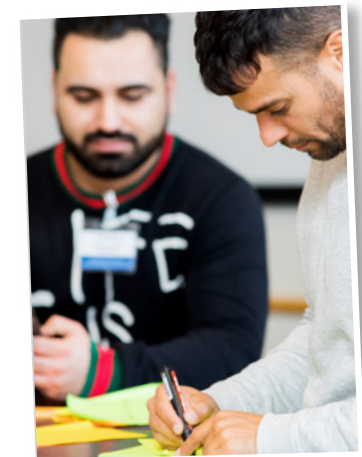
Echter, het idee kan nog wel wat aanscherping gebruiken. Hoe kunnen we zachte waarden erin meenemen? Omdat we met mensen werken; hoe kunnen we meer belang hechten aan

de outcome in plaats van de letterlijke output, waarmee bedoeld wordt dat het gevoel en de dingen die niet perse meetbaar zijn ook gewaardeerd worden. Een voorbeeld, bij een traject van PLYGRND.city is het proces op zich al een bijzonder resultaat. Dat er verbindingen en contacten worden gelegd tussen uiteenlopende groepen in de buurt, dat zich voortzet in de toekomst is niet makkelijk meetbaar, maar draagt wel bij aan de leefbaarheid."

Conclusie en de volgende stappen

Arjen: "We hebben te maken diensten van en voor mensen, en niet met producten van beton en metaal, zoals in de bouwsector. Maar toch was het wel fris om de vergelijking te maken met deze hardere wereld en van de dwarsverbanden te leren hoe we samenwerkingen moeten organiseren en dat de dialoog altijd open moet blijven. Vandaar, de Gezamenlijke Verantwoordelijkheid."

De volgende stap is dat Arjen Heus van INJ initiatief PLYGRND.city en de juridische medewerker van de Gemeente Heusden via Huub Dieltjens De Nieuwe Maatwerkovereenkomst verder gaan uitwerken tot een document dat we in de regio kunnen implementeren.



Richard Derks, Innovatienetwerk Jeugd

Wegwijzer wordt Waardenbouwplan

Stap 3 Bouwen



Hoe zorg je dat de meerwaarde voor de cliënt doelstelling én vertrekpunt is bij de samenwerking tussen aanbieders? Basisgedachten zijn Valuebased healthcare en het creëren van toegevoegde waarde van samenwerkende partijen. Maar hoe zorg je dat de eigen kracht en eigen keuze van cliënten voorop blijven staan en samenwerking dit versterkt? En welke zorgvormen zijn werkelijk 'valuebased'?

Hoe selecteer je een onderaannemer?

- Werk alleen met onderaannemers die toegevoegde waarde bieden. Zoek de 1+1 = 3
- Duidelijk zijn over waar je wel en niet goed in bent; je onderscheidende waarde
- Zoek interessante andere aanbieders en neem een kijkje in de keuken voordat er een opdracht ligt. Zeker als ze informele zorg bieden of in een ander domein werkzaam zijn

Hoe maak je samenwerken makkelijk?

Maak duidelijke afspraken: Wat gaan we doen, hoe gaan we het doen? Wie doet wat? Hoe ga je gezamenlijk de inzet monitoren? De hoofdaannemer zou een risico-opslag moeten rekenen, want voegt waarde toe, en een opslag voor regievoering. Welke tarieven worden gehanteerd bij onderaannemers? Maak gebruik van dezelfde formats bij raamovereenkomsten, bekijk het als een partnership waarin iedereen doet waar hij het beste in is, in plaats van 'te vechten tegen' het IKEA (ik kan alles)-model van grote aanbieders. Het voorbeeld van Crossroads in West Brabant-West kent twee kanten waardoor er een spanningsveld is tussen enerzijds de keuzevrijheid en anderzijds het gemak van one-stop-shopping.



Hoe zorg je voor maximale ruimte voor nieuwe ideeën?

Hoe krijg je innovatie als onderaannemers aan dezelfde eisen moeten voldoen als hoofdaannemers (je stimuleert dan namelijk verdergaande formalisering/bureaucratisering in plaats van informalisering)? Wat is de prikkel om te experimenteren met een ander? Je moet dan bijvoorbeeld goed weten wanneer hoofdaannemerschap aan de orde is (en wanneer niet). Inzichten van deze bouwgroep:

- Kijk kritisch wie je hoofdaannemer wordt: Een succesvolle hoofdaannemer heeft controle over onderaannemers.
- Waarom is het bijna vanzelfsprekend dat de aanbieder met de duurste zorg de hoofdaannemer wordt? Moet dat niet de hulpverlener zijn die (waarschijnlijk) het dichtst en het langst bij het gezin staat?
- Meerdere aannemers voor verschillende arrangementen inzetten?
- En..... hoe waarborg je de regievoering als onafhankelijke ondersteuning van de cliënt in zijn keuze proces. Er is gedeelde taal nodig om het vanuit waarde over aanbod en samenwerking te hebben.

Hoe vaak komt het voor?

Hoe vaak hebben cliënten in de praktijk met hoofd- en onderaannemerschap te maken? De gemeente Tilburg heeft voor 2017 in beeld gebracht bij hoeveel cliënten (segment 3) er in de regio Hart van Brabant sprake was van zorg bij meerdere aanbieders, tegelijkertijd (dus niet serieel):

Sprake van onderaannemerschap?	Unieke cliënten	Percentage cliënten*
Geen onderaannemerschap	7.631	86%
Onderaannemerschap	1.687	19%
Eindtotaal	8.861	

* Deze percentages tellen niet op tot 100% omdat er cliënten zijn met én zonder onderaannemerschap.

* Bij 19% van de cliënten komt onderaannemerschap ten minste 1 keer voor.

Conclusie en vervolgstappen

1. Er is een inhoudelijk raamwerk (model) nodig waarmee we te realiseren waarde zichtbaar kunnen maken en in samenhang kunnen brengen (in lijn met zelfredzaamheidsmatrix, het Schotse gedachtengoed "Getting it right for every child", et cetera).
2. Er is een proces nodig waarin we de waarde continu vanuit klantperspectief (cliënt, maar ook verwijzer of financier), zichtbaar maken. Daarbij hoort ook een beter zicht op de kwantitatieve kant. Waar hebben we het over, bij hoeveel kinderen/gezinnen is jaarlijkse sprake van meer hulpverleners/aanbieders.
3. Transparantie, zie bijvoorbeeld het initiatief Jeugdhulp10p1. Organiseer op de wegwijzer een feedbackloop met sterrensysteem, sterren die ouders en jongeren kunne toekennen.
4. Er is een (on- en offline) platform nodig om dit te realiseren en te borgen.

Voorstel eindproduct : Waardenbouwplan

Ontwikkel de Wegwijzer door en combineer dit met offline bijeenkomsten:

1. Doorontwikkeling van de Wegwijzer (www.jeugdhulphvb.nl). Deze suggesties worden gedeeld met de gebruikersgroep van de Wegwijzer: Laten we deze geschikt maken voor gebruik door zorgaanbieders, is nu primair bedoeld voor gebruik toegangsprofessionals (aanbieders publiceren er informatie). We kunnen de zoekalgoritmes aanpassen, zodat waarde centraal komt te staan, en niet het grootst denkbare aanbod:
 - o Prioritering van specialisaties
 - o Reviews van cliënten, toegangsmedewerkers en andere hulpverleners
 - o Resultaten opnemen (bijvoorbeeld de meest recente behaalde doelen met cliënten). Waar word je voor aangezien?
2. Maandelijks ontmoeting voor evaluatie, doorontwikkeling en netwerkontwikkeling. Fred van Es en Yvonne Zonnenberg, samen organisatoren Ontwikkelprogramma professionals in resultaatgestuurd samenwerken, zeggen via Fred toe dit te organiseren.

Saskia Kruijsen, Mentaal Beter:

Waardeverbinding = versterk elkaars kracht = beter resultaat met de jongere (en gezinssupport)

Stap 3 Bouwen



Makkelijk en objectief resultaten meten

Gemakkelijk denken is moeilijker dan je denkt. Toch zijn omdenkers Harm, Remko, Norbert, Annemieke, René en Nicole de uitdaging aangegaan om 'makkelijk' te denken over klant, zorgproduct en objectief meten/bepalen van resultaat. Hun ideeën en adviezen aan alle deelnemers na dit Innovatielab:

1. Neem ontwikkeling en perspectief als uitgangspunt in plaats van zorgbehoefte en behandeling/begeleiding.
2. Kies een model waarin de mens en zijn leefgebieden centraal staan (bijvoorbeeld Het 8-fasenmodel van Movisie).
3. Laat de jongere, ouder zelf invullen waar hij of zij nu staat en waar hij of zij wil staan.
4. Sluit hierop aan en vertaal dit naar doelen, acties en resultaten.
5. Hanteer dit model als standaard voor alle betrokken hulpverleners, onderwijs etc.



Voorbeeldcontract op haar na klaar

Kunnen we voor komende tijd een contract maken dat alle aanbieders kunnen gebruiken? Met deze vraag gingen Ino Cornel, Martijntje van Diessen, Josien de Reuver, Karin Veron tijdens het Innovatielab aan de slag. Concreet resultaat: een voorbeeldcontract dat zij vervolgens juridisch zullen laten testen en in gebruik gaan nemen. Josien neemt het mee naar de VNG en naar I-sociaal domein. Nieuwsgierig? Hier kun je de meest actuele versie opvragen: info@sjsbrabant.nl.



Intermezzo Ernst van Hulten

Ernst deelt tussentijds zijn verwonderingen van een hardcore bouwcontractspecialist, zakelijk en concreet: "Je moet ervoor zorgen het beestje bij naam te noemen en duidelijk voor ogen hebben wat er gedaan moet worden. Binnen de zorg wordt er een plan van aanpak opgesteld en dit associeert Ernst met een ontwerp van bijvoorbeeld een sluis en de uitvoeringsmethode. Het kan zijn dat dit gemaakt wordt met de hulp van een deskundige. Wanneer dit gebeurt in de zorg?"

- A) Wordt het plan bij een aannemer gelegd die alleen verantwoordelijkheid neemt wanneer hij het eens is met het plan en dit verifieert? Maar wat gebeurt er als je vervolgens niet het juiste resultaat behaalt? In de bouw kom je daar niet mee weg. Hoe zit dit dan in de zorg?
- B) Ook kan het zijn dat het plan niet geverifieerd wordt, maar er wel mee aan de slag wordt gegaan en vervolgens het resultaat dus niet behaald wordt. De aannemer wilt op dit moment wel betaald krijgen.

Er moet dus voor gezorgd worden dat iedereen achter het plan van aanpak staat, want anders werkt het niet."



Ino Cornel, directeur JuniorCare:

"Het Innovatielab voldeed - gegeven het mooie resultaat - volledig aan mijn wensen. Juist omdat er "een tafel" kon worden geformeerd met collega's die vanuit eenzelfde concrete vraagstelling mee wilde werken aan een document, bruikbaar voor de regio. Deze werkwijze en samenwerking heb ik als zeer waardevol ervaren. De ontmoeting en onderlinge dialoog verloopt vanuit een positieve nieuwsgierigheid en warme betrokkenheid. Met een kwalitatief hoge gezamenlijke afsluiting."



Tips vanuit de bouwwereld

Ernst van Hulten deelt een aantal tips:

- Een opdrachtgever moet altijd de markt kennen waaronder ook kleinere aanbieders.
- Controleer en vertrouw elkaar, sluit elkaar niet uit.
- Een opdrachtgever heeft ook een controletaak, duik er eens een keer in. Ga kijken! Laat het niet alleen bij de audits.
- Praat met elkaar en blijf in gesprek met elkaar. Betrek hierbij ook onderaannemers.

Peter Peeters vult Ernst aan:

- De meeste zorg die geleverd wordt hoeft niet met hoofd- en onderaannemerschap gerealiseerd te worden. Maar voor een klein deel hoog specialistische, risicovolle zorg is hoofd- en onderaannemerschap zeker aan de orde. En hier gaat wel het meeste geld in om.

Annie Merx, projectleider Resultaatgestuurde jeugdhulp, regio Hart van Brabant:

"Ik vond het prettig én nuttig erbij te zijn. Het idee om iemand uit de bouw te laten vertellen werkte heel goed! Een hele leuke prikkel om weer eens opnieuw na te denken over de manier waarop "wij in de jeugdhulp" de dingen doen. Ook vanuit ons project denken we na hoe we de samenwerking tussen aanbieders in de vorm van hoofd- en onderaannemerschap verder kunnen ondersteunen. Dat er ter plekke aan een modelcontract werd gewerkt vond ik prachtig! Ook neem ik mee dat we verder moeten praten hoe de kwaliteitscontrole op onderaannemers praktisch vorm kan krijgen."