

<b>Onderwerp</b>	Ontwikkelen van een inkoopstrategie voor de periode 2020 - 2024
<b>Opdrachtgever</b>	BPSDL, portefeuillehouder Frank Meurs Ambtelijk: Hennie den Bieman, vanuit het GSO.
<b>Opdrachtnemer:</b>	Projectleider nog nader te bepalen
<b>Uitdaging</b>	<p>• <b>Probleemstelling</b></p> <p>Inleiding Vanaf 2014 wordt er in Lekstroomverband samengewerkt op het gebied van de inkoop ten behoeve van Jeugdhulp en Wmo. Voor zowel de inkoop Wmo als jeugd zijn er afspraken gemaakt met aanbieders voor een periode tot 1 januari 2020. De afgesloten overeenkomsten kunnen tussentijds wel op onderdelen gewijzigd of bijgesteld worden en er worden jaarlijks nieuwe prijsafspraken gemaakt. De transitie is geslaagd, de overgang van de jeugdhulp en Wmo nieuw is van uit het perspectief van inkoop goed en zonder kleerscheuren verlopen.</p> <p>Stap voor stap krijgt ook vanaf 2015 de transformatie bij de gemeenten vorm. Grofweg is de achterliggende gedachte bij de transformatie tweeledig: zorgen voor individueel maatwerk door het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden en rekening houden met de financiële kaders. De overheersende gedachte is dat de transformatie vooral vanuit de inhoud vorm moeten worden gegeven, bij voorkeur samen met de inwoners en daar waar het kan met aanbieders.</p> <p>De vormgeving van de inkoop wordt gestuurd door beleidsmatige, strategische keuzes. Deze keuzes moeten eerst aan de orde komen. De keuze is in eerste instantie afhankelijk van wat de Lekstroomgemeenten willen bereiken (inhoud) en welke relatie onze regio met de aanbieders wil aangaan. Het vertrekpunt moet daarbij niet vanuit een opdrachtgeversmodel of aanbestedingsvorm zijn, maar vanuit de cliënt, zijn behoeften en de wijze waarop de gemeente en aanbieders dit slim kunnen organiseren. De keuze voor een passend opdrachtgeversmodel is dan pas in de loop van het proces aan de orde. De keuze voor het inkoopmodel volgt de inhoud.</p> <p>Aansluitend op deze transformatieontwikkelingen bij de gemeenten heeft inkoop vanaf 2015 in hoofdlijnen de volgende zaken uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bij zowel Jeugdhulp als WMO is het grote aantal producten teruggebracht tot een overzichtelijk geheel, meer passend bij de vraag van de sociale teams en daarvan afgeleid de inwoners;</li> <li>• er zijn passende prijsafspraken gemaakt;</li> <li>• bij de Wmo is voor 2017 een doorontwikkeling op de productomschrijvingen en daarmee zijn ook de prijzen doorgevoerd bij jeugd is de trajectfinanciering omgebouwd naar een tarievenstructuur wat veel meer flexibiliteit biedt voor de sociale teams en meer mogelijkheden biedt voor maatwerk;</li> <li>• bij Jeugd is in 2016 een start gemaakt met het verkennen van kwaliteitscriteria voor de geleverde zorg;</li> <li>• er is een onderzoek geweest naar de tarievenstructuur, helaas niet met een gewenst resultaat;</li> <li>• er is een innovatieartikel toegevoegd aan de deellovenkomsten wat ruimte geeft voor experimenten en verstevigen van maatwerk;</li> <li>• met alle (grote)jeugdhulp aanbieders worden kwartaalgesprekken gevoerd. Bij de Wmo is dat niet het geval.</li> </ul>

• **De uitdagingen & kansen gemeenten**

De belangrijkste les van de afgelopen periode is dat de ingewikkeldheid van sommige vraagstukken zoals de ombouw van bestaande structuren en producten naar getransformeerd maatwerk, het bepalen van kwaliteit en het meten van resultaten en effecten veel meer tijd vragen van alle partijen. Dit geldt ook voor het vraagstuk hoe geven we de 'gebruikers' (onze inwoners) een rol bij inkoop. Ook zijn er inhoudelijke verschillen tussen de gemeenten in de Lekstroom m.b.t. de transformatie. Deze verschillen hebben betrekking op het tempo, doelen en aanpak. Deze verschillen zullen uiteindelijk 'landen' bij inkoop, die daar vervolgens een adequate invulling aan moet geven. Sinds kort is er ook een overleg gestart met de lokale programmaleiders transformatie, inkoop sluit hierbij aan. De verwachting is dat dit overleg een sturende en coördinerende rol gaat vervullen in de verbinding tussen inhoud en inkoop. Team inkoop ziet haar rol als signalerend, ondersteunend en adviserend aan dit overleg.

**Uitdaging 1:**

- het opstellen van meetbare kwaliteitscriteria en het uitwerken van meetbare resultaten en effecten;
- hoe krijgen de verschillen in snelheid, tempo en doelen van de gemeenten een plek in inkoop;
- het goed uitwerken van de positie van inkoop in de regionale samenwerking.

**bovenregionale samenwerking**

In de provincie wordt samengewerkt (bovenregionale samenwerking) om de crisiszorg, essentiële functies en SVMN gezamenlijk in te kopen, vanuit het adagium lokaal wat kan en regionaal wat meerwaarde heeft. Het (inkoop)aandachtspunt ligt op het behartigen van de belangen van de regio Lekstroom in samenhang met inhoudelijk gewenste ontwikkelingen. Het is belangrijk, dat inkoop en inhoud goed aangehaakt zijn. De komende periode zal vooral geïnvesteerd moeten worden in een gedegen aansluiting van uitvoering, beleid en inkoop. Vooral de samenwerking met SVMN en de sociale teams blijft een belangrijk aandachtspunt om de gewenste transformatie en de hulp en ondersteuning goed vorm te geven.

**Uitdaging 2:**

- goed borgen van de actieve aanwezigheid van de Lekstroom in de bovenregionale samenwerking;
- goed borgen van de afstemming tussen beleid, uitvoering en inkoop;
- goed borgen dat bovenregionale afspraken en goed geïmplementeerd in de uitvoering (sociale teams).

**Bestuurlijk aanbesteden**

Voor de gemeenten zijn er tot 1 januari 2020 contracten afgesloten. Deze contracten zijn tot stand gekomen middels bestuurlijk aanbesteden. De kern van deze vorm van aanbesteden is, dat alle partijen die dat wensen, en aan de voorwaarden voldoen, een contract kunnen krijgen. Hierbij is het belangrijk, dat de sociale teams kritisch zijn op doorverwijzen en als er wordt doorverwezen, dat dit gebeurt aan die partijen die naar tevredenheid werken. Naast de sociale teams kunnen ook jeugdartsen, medisch specialisten, huisartsen en de wijkverpleging doorverwijzen. Daar hebben de gemeenten veel minder tot geen grip op. Ter illustratie: ± 20/30% van de 'bestellingen' Jeugd bij de RBL worden gedaan door deze verwijzers. In budget uitgedrukt gaat het om ± € 7.000.000,00.

Tot nu toe hebben wij via bestuurlijk aanbesteden ingekocht. Het grote voordeel van bestuurlijk aanbesteden is, de flexibiliteit. Een ander voordeel van deze vorm is, dat innovatie veel ruimte krijgt en dat aanbieders geen garantie hebben voor een bepaalde omzet.

	<p>Een van de nadelen is dat steeds meer partijen een contract met de gemeenten wensen. Dagelijks ontvangt de Regionale Backoffice Lekstroom (RBL) verzoeken om een contract. Dit maakt dat er een enorme versnippering dreigt en de transformatie bij de gemeenten er niet eenvoudiger op wordt omdat er zoveel aanbieders zijn die vaak min of meer hetzelfde aanbod hebben.</p> <p>Ter illustratie: bij jeugdhulp met verblijf is afgesproken dat te beginnen bij 3 milieu voorzieningen en jeugdzorgplus de regio's verantwoordelijk worden. Daarnaast hebben de gemeenten Houten en Nieuwegein in het kader van het programma Woonwijs ambities om ook bij de jeugd scheiden van wonen en zorg verder uit te werken. Dit soort ontwikkelingen zijn van invloed voor de inkoop dienen verder uitgewerkt te worden. Een van de aandachtspunten voor de nieuwe inkoopstrategie is dan ook: hoe zorgen we er voor zorgen dat de inkoop goed aansluit bij de transformatie programma's in de Lekstroomgemeenten.</p> <p>De ultieme vorm van inkopen bestaat (nog) niet. Kijkend naar andere gemeenten/regio's is er wel veel beweging en worden experimenten uitgevoerd.</p> <p>Uitdaging 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onderzoek welke inkoopmethodiek(en) het beste bijdrage aan de gewenste transformatie doelen en de inhoudelijke wensen van de 5 Lekstroomgemeenten. Bijvoorbeeld werken met first suppliers, combineren van bestuurlijk aanbesteden met andere vormen van contracteren enz.</li> <li>- borg de verschillende transformatieprogramma's goed in de inkoop.</li> </ul>
<b>Aanleiding</b>	<p>De aanleiding voor deze opdracht is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het opstellen van een nieuwe inkoopstrategie voor 2020 ev.;</li> <li>- het realiseren van een betere aansluiting van beleid, uitvoering en inkoop;</li> <li>- het beter borgen van het beleid van de aangesloten gemeenten en de transformatieprogramma's;</li> <li>- de organisatorische en inhoudelijke positie van inkoop verbeteren;</li> <li>- afloop huidige overeenkomsten m.i.v. 1 januari 2020</li> </ul>
<b>(Achterliggend) doel</b>	<p>Doel van de opdracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het herijken van het inkoopbeleid door middel van het formuleren van een nieuwe inkoopstrategie. Met als doel:</li> <li>- Inkopen van de goede hulp, ondersteuning en zorg voor onze inwoners;</li> <li>- Het via inkoop goed inbedden van de transformatiedoelen van de Lekstroomgemeenten;</li> <li>- Goed verankeren van de rol, taken en positie van inkoop;</li> <li>- Verstevigen van de samenhang tussen inhoud, uitvoering en inkoop.</li> </ul> <p>Meer uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitwerken afstemming beleid, uitvoering en inkoop;</li> <li>- evalueren inkoop naar inhoud, organisatie en resultaat (bestuurlijk aanbesteden)</li> <li>- uitwerken (inkoop) scenario's</li> </ul> <p>Vraagstukken die hierbij aan de orde komen: Randvoorwaardelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regio samenstelling;</li> <li>- inkoop op: landelijk, bovenregionaal, regionaal en lokaal;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aantal aanbieders/onderaanneming ;</li> <li>- verbeteren en faciliteren aansluiting sociale teams op inkoop;</li> <li>- verbeteren en faciliteren beleid, uitvoering &amp; inkoop</li> </ul> <p>Uitvoeren marktanalyse, met antwoord op de volgende vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wat zijn de uitgaven op aanbiedersniveau bij zowel Jeugd als Wmo? Bij Jeugd is dit bekend, maar de Wmo niet, omdat de lokale Wmo backoffices gescheiden zijn;</li> <li>- zicht op aanbieders die aantoonbaar meewerken aan innovatie en transformatie;</li> <li>- werken met risicoprofielen aanbieders voor controle van afspraken en contractering nieuwe aanbieders</li> </ul> <p>Inhoudelijke vraagstukken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- draagvlak en implementatie van de volgende uitgangspunten;</li> <li>- grenzen tussen lokale en regionale inkoop;</li> <li>- alleen contractbepalingen opnemen, die de Lekstroomgemeenten ook daadwerkelijk (kunnen en willen) handhaven;</li> <li>- contractering of... toch ook subsidies;</li> <li>- faciliteren en belonen van transformatie (resultaat belonen);</li> <li>- kosten bewust acteren;</li> <li>- ontschotting inkoop, wat resulteert in een uniformering van de contracten WMO en Jeugd;</li> <li>- resultaat/kwaliteit mee laten wegen bij het verstrekken van daadwerkelijke opdrachten aan aanbieders;</li> <li>- goede afstemming 18-/18+</li> </ul>
<b>gewenst resultaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- een breed gedragen inkoopplan voor de periode 2020-2024;</li> <li>- een breed gedragen regionaal samenwerkingsmodel tussen beleid, uitvoering en inkoop</li> <li>- eerste/tweede kwartaal afronding marktanalyse en verkenning in de vorm van een aantal scenario's;</li> <li>- derde kwartaal concept voorstel naar GSO eventueel aanpassen voorstel;</li> <li>- vierde kwartaal voorstel gereed en via BPSDL voor finale besluitvorming naar de gemeenten;</li> <li>- begin 2019 start inkooptraject t.b.v. 2020.</li> </ul>

<b>Randvoorwaarden</b>	<i>Tijd</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• start begin 2018, afronding eind 2018.</li> <li>• Middels korte voortgangsrapportages worden de verschillende gremia (BPSDL, GSO) geïnformeerd over de voortgang.</li> <li>• Met het programmaleidersoverleg Lekstroom wordt maandelijks afgestemd.</li> <li>• Experts Beleid (jeugd &amp; Wmo) en uitvoering (sociale teams) worden onderdeel van de projectgroep, in afstemming met de programmaleiders transformatie.</li> </ul>
	<i>Geld</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet van toepassing. Is in voorzien via de RBL begroting.</li> </ul>
	<i>Kwaliteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitseisen opdrachtgever, een inkoopstrategie die: <ul style="list-style-type: none"> <li>- goed aansluit op de transformatiedoelen van de gemeenten;</li> <li>- breed gedragen wordt door beleid, uitvoering en gebruikers (inwoners);</li> <li>- past in de financiële kaders.</li> </ul> </li> <li>• Kwaliteitseisen opdrachtnemer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- voldoende ondersteuning qua menskracht (beleid, financieel, uitvoering en inwoners);</li> <li>- voldoende bestuurlijke steun om de opdracht uit te kunnen voeren.</li> </ul> </li> </ul>
	<i>Informatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Middels vooraf gepland overleg houden opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar op de hoogte. Dit wordt meegenomen in de planning.</li> </ul>
	<i>Organisatie</i>	<p>Gelet op de omvang van de opgaven m.b.t inkoop worden er twee projectteams ingericht. Een projectteam richt zich op de reguliere inkoop voor 2019. Het andere projectteam richt zich op het realiseren van deze opdracht, de inkoopstrategie 2020 ev.</p> <p>De regionaal projectleider inkoop is gedelegeerd opdrachtgever en voor de twee projectteams worden deelprojectleiders aangesteld. Gezamenlijk vormen zij het projectteam inkoop.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het projectteam inkoopstrategie wordt geleid door een deelprojectleider die een multidisciplinair projectteam aanstuurt met daarin in ieder geval inkoopadviseur(s) en inhoudelijke experts jeugd en WMO. Op afroep sluit een vertegenwoordiger uit het programmaleidersoverleg transformatie aan.</li> <li>• Daarnaast op afroep beschikbaar: juridisch, financieel en communicatie en vertegenwoordigers sociale teams.</li> <li>• Tot slot is een projectondersteuner nodig.</li> </ul>
	<i>Communicatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door het projectteam inkoop wordt intern en extern over voortgang en resultaten gecommuniceerd. Ondersteuning door een adviseur communicatie.</li> </ul>

	<i>Capaciteit/tijds nzet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzet projectleider per week: 16 uur,</li> <li>- Inzet inkoopadviseur(s): 8 uur per week,</li> <li>- Inzet inhoudelijke experts WMO, jeugd: 10 uur per maand.</li> <li>- Projectondersteuning: 16 uur (ook voor andere deelproject inkoop)</li> <li>- Vertegenwoordiger programmaleiders (6 uur per mnd).</li> <li>- voor het uitwerken van beleidsinhoudelijke, financiële en juridische zaken is extra inzet op afroep noodzakelijk. Geschatte tijdsinvestering gedurende looptijd opdracht 40 uren per beleidsveld.</li> <li>- Inzet vertegenwoordiger sociaal teams: 30 uur gedurende de looptijd.</li> </ul>
--	----------------------------------	--

<b>Afbakening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deze opdracht is primair gericht op het opstellen van een nieuwe inkoopstrategie voor de periode vanaf 2020</li> <li>- deze opdracht is secundair gericht op het duurzaam inrichten van de samenwerking tussen beleid, uitvoering en inkoop;</li> <li>- deze opdracht gaat niet over het bepalen van de inkoopbehoefte;</li> <li>- deze opdracht gaat niet over welke innovaties in de zorg daadwerkelijk bijdragen aan de transformatie;</li> <li>- deze opdracht gaat niet bepalen of er bezuinigd moet worden. Inkoop kan wel gevraagd en ongevraagd adviseren juist omdat inkoop op alle drie de niveaus acteert.</li> </ul>
<b>Betrokkenen</b>	Zie hierboven.
<b>Activiteiten</b>	<p>Uitwerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitwerken afstemming beleid, uitvoering en inkoop</li> <li>- evalueren inkoop naar inhoud, organisatie en resultaat (bestuurlijk aanbesteden)</li> <li>- uitwerken (inkoop) scenario's</li> </ul> <p>Randvoorwaardelijke vraagstukken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- regio samenstelling</li> <li>- inkoop op: landelijk, bovenregionaal, regionaal en lokaal</li> <li>- aantal aanbieders</li> <li>- verbeteren en faciliteren aansluiting sociale teams op inkoop</li> </ul> <p>verbeteren en faciliteren beleid, uitvoering &amp; inkoop</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoeren marktanalyse, met antwoord op de volgende vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wat zijn de uitgaven op aanbiedersniveau bij zowel Jeugd als WMO? Bij Jeugd is dit bekend, maar de WMO niet, omdat de lokale WMO backoffices gescheiden zijn.</li> <li>o Zicht op aanbieders die aantoonbaar meewerken aan innovatie en transformatie</li> <li>o Werken met risicoprofielen aanbieders voor controle van afspraken en contractering nieuwe aanbieders</li> </ul> </li> </ul> <p>Inhoudelijke vraagstukken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagvlak en implementatie van de volgende uitgangspunten:</li> <li>- Grenzen tussen lokale en regionale inkoop.</li> <li>- Alleen contractbepalingen opnemen, die de Lekstroomgemeenten ook daadwerkelijk (kunnen en willen) handhaven.</li> <li>- Contractering of... toch ook subsidies</li> <li>- Faciliteren en belonen van transformatie (resultaat belonen)</li> <li>- Kosten bewust acteren</li> <li>- Ontschotting inkoop, wat resulteert in een uniformering van de contracten WMO en Jeugd</li> <li>- Resultaat/kwaliteit mee laten wegen bij het verstrekken van daadwerkelijke opdrachten aan aanbieders</li> <li>- Goede afstemming 18-/18+</li> </ul>
<b>Afbreukrisico's</b>	<p>De belangrijkste risico's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het formuleren van een nieuwe inkoopstrategie voor 2020 is een gezamenlijke opgave waar alle disciplines (beleid, uitvoering enz.) bij zijn betrokken. Hiervoor moet voldoende tijd en expertise worden</li> </ul>

	vrijgemaakt.
<b>Besluitvorming</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het BPSDL van 25/1/2018 wordt gevraagd in te stemmen met deze opdrachtformulering.</li><li>• Het BPSDL wordt gevraagd het GSO te verzoeken de opdracht voor de benodigde ambtelijke capaciteit te verstrekken</li></ul>