



Contracteren in het sociaal domein

13, 14 en 15 mei | Jaarbeurs Utrecht

A photograph of a man and a woman in conversation. The man, on the left, is wearing a white shirt and dark trousers, looking towards the woman. The woman, on the right, has long brown hair, wears glasses on her head, a patterned jacket, and a striped scarf, and is gesturing with her hand. They are in a dimly lit room with a bar in the background.

Inhoud

[Lees hier de inhoud](#)

01

Inleiding

02

Hoe vitaal is jouw organisatie?
[Keynote Jaap van Muijen](#)

03

**Zorg voor jeugd:
het gezin centraal**
[Workshop Regio West-Brabant West](#)

04

**Kijken vanuit het perspectief
van de jongere, ouder en
hulpverlener**
[Keynote Erik Jan Jongman](#)

05

Opdrachtgever of partner?
[Workshop Hollands Kroon Rijnland](#)

06

**Leveranciersmanagement
inzetten als effectief
inkoopinstrument**
[Workshop Zorg voor Jeugd](#)

07

**De gezins- en jongerencoach
in dienst bij de gemeente**
[Workshop Gemeente Deurne](#)

08

Segmenteren is de basis
[Workshop Zorg voor Jeugd](#)

09

Van verrassing naar voorspelling
[Workshop Regio West-Brabant West](#)

10

**Dialooggericht aanbesteden van
specialistische jeugdhulp in de
buurt en nog eens integraal ook!**
[Workshop Gemeente Utrecht](#)

11

Waarom aanbesteden?
[Speech door minister Hugo de Jonge](#)

12

Samen doen wat nodig is
[Paneldiscussie](#)

13

**Van eigen struggle naar samen
verder worstelen**
[Reuring!Café](#)

14

En verder...
[Programma Inkoop en Aanbesteden](#)
[Sociaal Domein](#)

Inleiding

Inkopen is meer dan alleen het proces van aanbesteden. Het gaat om het selecteren en contracteren van geschikte aanbieders, het kiezen van passende bekostigingssystemen, het aansturen of begeleiden van de toegang, maar ook zeker om contract- en leveranciersmanagement. Een samenhang tussen al deze facetten bepaalt voor een groot deel hoe effectief een inkoopbeleid voor jeugdhulp en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is.

In de praktijk blijkt veel mogelijk. Open house, partnerschap, het aanbesteden van één zorg-aanbieder of met 300 partijen in zee gaan. Een goed inkoopbeleid valt of staat bij strategische doelstellingen die aansluiten op ontwikkelingen binnen een regio.

Het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein streeft ernaar om de transformatie naar goede zorg en ondersteuning voor de cliënt verder te helpen. Dit doet zij door te kijken naar de betekenis van inkoop en aanbesteding.

De doelen vanuit het programma zijn als volgt:

- Weloverwogen inzet van inkoop en contractering.
- Goede jeugdhulp en ondersteuning voor de cliënt en kwetsbare burger.
- Minder administratieve lasten door inkoop.
- De transformatie ondersteunen.

Om de doelen te bereiken moet inkoop als continu leer- en verbeterproces benaderd worden, standaardisatie plaatsvinden, betrokken partijen beter samenwerken en kennis en informatie beschikbaar worden gesteld. Aan dat laatste dragen onder andere de Kennis- en Praktijkdagen bij. In een wat informelere setting ontmoeten betrokkenen – inkopers, beleidsmedewerkers (van vooral gemeenten), juristen, hulpverleners en zorgaanbieders – elkaar. Om inspiratie op te doen, resultaten van de werkgroepen te delen, regio's en aanbieders een podium te bieden en om opgedane kennis en *best practices* te delen.

“De Kennis- en Praktijkdagen staan in het teken van hoe we de samenwerking kunnen verbeteren. Organisatieontwikkeling stukt vaak bij de samenwerking. We faciliteren en bieden een podium aan mensen die ons iets te vertellen hebben en ons verder kunnen helpen in het sociaal domein,” aldus Leon Klinkers van het Programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein dat de Kennis- en Praktijkdagen organiseert.



Hoe vitaal is jouw organisatie?

Keynote Jaap van Muijen

Vitaliteit zegt niks over de leeftijd van jouw organisatie, maar hoe vitaal jouw organisatie is. Kunnen jij, je collega's en jouw organisatie met ontwikkelingen meegaan? Of zitten jullie vastgeroest in een systeem waar je maar moeilijk vanaf kunt stappen? "Bedrijven zoals Heineken zijn al meer dan honderd jaar oud, maar nog altijd toonaangevend en springlevend," aldus Jaap van Muijen. Jaap is psycholoog en hoogleraar psychologie aan Nyenrode Business Universiteit. In zijn keynote deelt Jaap het vitaliteitsmodel. Hoe zorg je er als organisatie voor dat je kunt ontwikkelen? In welke van de vier fases zit je? En wat is ervoor nodig om innovatie binnen jouw organisatie in werking te zetten?

Procedures en regels zijn bepalend voor het handelen in het sociaal domein, is de openingsstelling. Daarover zijn de meningen in de zaal sterk verdeeld. Hoewel deze misschien niet binnen iedere organisatie bepalend zijn, geven procedures en regels wel een bepaalde mate van zekerheid. Jaap: "We willen het gedrag van medewerkers en collega's zoveel mogelijk

beheersen en voorspelbaar maken. Dit doet ook iets met de professional." De drie B's zijn in dit geval herkenbaar. Beleid, Baas en Bureaucratie zijn *dissatisfiers* die ervoor zorgen dat je als professional niet altijd aangehaakt blijft. Dingen worden *top-down* voor je bepaald en je hoeft zelf nauwelijks na te denken. Daar tegenover staan de 3V's: Vak, Vakontwikkeling en Vakgenoten. "Zodra je over je vak praat, wat er voor nodig is om dingen effectiever en efficiënter te doen, dan worden jullie enthousiast," vervolgt Jaap en ziet de zaal instemmend knikken.

Vitaliteitsmodel

Het Vitaliteitsmodel bestaat uit vier fases, namelijk: de pioniersfase, de groeifase, de beheerfase en de beschermfase. Gedrag, of het nu gaat om gedrag naar elkaar als collega's of richting de omgeving, verschilt sterk per fase. Mogen zorgaanbieders bijvoorbeeld aan tafel komen zitten en meepraten of zelfs meebeslissen of worden zij enkel gevraagd om hun diensten in een presentatie toe te lichten? Ook het gedrag naar elkaar als collega's: hoe open ben je naar elkaar en is er sprake van vertrouwen? >>



Pioniersfase

De pioniersfase wordt gekenmerkt door een structuur waarin alles kan. Vaak is er sprake van één of twee leiders die zich de markt in proberen te vechten. Over het algemeen zijn er weinig regels en is er geen structuur. Het gaat vooral om snel geld verdienen en succes. Geen 9-5 mentaliteit, ze hebben maar één doel: hun vak goed uitvoeren. Ze krijgen direct feedback op het werk. Het gevaar in deze fase is overexpansie. Van Muijen: “Deze structuur zie je vooral bij zzp’ers, maar ook binnen bepaalde takken van gemeenten.”

Groeifase

In de groeifase heerst een flexibel klimaat waarin het management op een strategische en doortastende manier handelt. In deze fase is de organisatie, net als in de pioniersfase, nog steeds erg extern gericht. Van Muijen: “Bij gemeenten betekent dit dat een team zich erg met de samenleving bezighoudt. In deze fase gaat het om het primaire proces: goede zorg leveren. Dat betekent veel sturing op output. Arrogantie is een gevaar in deze fase. Als een zorgaanbieder dat gedrag vertoont, moet je deze aanbieder even terug tikken.”

Beheerfase

De derde fase is een fase waarin de dienst centraal gaat staan. Blikken keren zich naar binnen. Van Muijen: “In deze fase kijk je meer naar de interne processen. Denk aan de samenwerking tussen mensen. Het wordt allemaal formeler.” Van Muijen deelt een voor velen herkenbaar voorbeeld van parafen die in deze fase steeds belangrijker worden: “Medewerkers hebben de neiging om collega’s en leidinggevenden continu in de cc van een e-mail te zetten of om een paraaf te vragen. Dit doen zij vaak om zichzelf in te dekken. Het zogenoemde *management by control*. Iets waar men in deze fase voor moet waken zijn de drie B’s. Veel overleg vindt plaats en medewerkers hebben te maken met procedures, waardoor het risico ontstaat dat zij inslapen.

Beschermfase

Organisaties die zich in de beschermfase bevinden zijn vaak versnipperd. Reorganisatie na reorganisatie dient zich aan. Deze organisaties maken geen heldere keuzes waardoor iedereen met zichzelf bezig is. Van Muijen: “Het moeilijkste in deze fase is om de werkelijkheid onder ogen te komen. Het ligt altijd aan de ander. In jullie geval betekent dit: op het moment dat er ingekocht is en er ontstaan geluiden dat iets mis is, dan ligt het altijd aan de instelling die je hebt ingekocht.”

In welke fase zit jij?

Voor de meesten in de zaal geldt dat zowel de eigen organisatie als de omgeving zich dominant in de beheerfase bevinden. Daarentegen lijkt fase twee, de groeifase, de ideale fase. “Wil je naar het nieuwe normaal toewerken, dan moet je problemen tijdig oplossen, kinderen wonen gewoon thuis, gaan naar school en er is een steunend netwerk. Dat wenkend perspectief vereist wat in je eigen structuur,” aldus Van Muijen.

“Hou rekening met de drie boze B’s. Jullie domein wordt daar vaak aan gekoppeld. Focus je daarom op de drie V’s. Zit je in de beschermfase, dan zul je een omslag moeten maken door bijvoorbeeld je inkoop apart neer te zetten. Zit je in de beheerfase dan is het mogelijk om te revitaliseren door de zorgaanbieder van buiten naar binnen te halen. De opdracht is om gezamenlijk te praten over het primaire proces en te kijken waar je kunt innoveren. In de groeifase kijk je hoe je de innovatie naar buiten kunt brengen en hoe je dit gepersonaliseerd kunt aanpakken. En tenslotte, in de pioniersfase gaat het erom dat je niet te veel aanbiedt.

Het is belangrijk dat je continu onderzoekt vanuit welke fase je de doelstelling gaat realiseren.

Daarin moet je medewerkers, je collega’s en je omgeving zien mee te nemen in de ambitie om er echt toe te doen. Zingeving en betekenis geven aan kinderen en kwetsbaren helpen.”



“Het moeilijkste in deze fase is om de werkelijkheid onder ogen te komen. Het ligt altijd aan de ander. In jullie geval betekent dit: op het moment dat er ingekocht is en er ontstaan geluiden dat iets mis is, dan ligt het altijd aan de instelling die je hebt ingekocht.”

Renée Broens

Beleidsadviseur gemeente
Stadskanaal



“In de regio Zuid-Oost Groningen werken we samen met vijf gemeenten om ons voor te bereiden op een nieuwe inkoop. Iets wat ik als beleidsadviseur niet iedere dag doe. Daarom vind ik het belangrijk om hiervoor de tijd te nemen en het goed aan te pakken. Niet alleen door samen met collega's van andere gemeenten te kijken naar hoe het vorige inkoopproces is verlopen, maar ook door ervaringen van andere regio's te horen.

Het programmateam Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein ondersteunt ons daarin en tipte ons om naar de Kennis- en Praktijkdagen te

komen. Ik merk na de eerste workshopronde al dat in elke regio soortgelijke processen spelen. Naast de reguliere planning van een inkoopproces moet ook de bestuurlijke kant goed gemanaged worden. Kijk ik naar de doorlooptijd van bijvoorbeeld het Twentsmodel, dan ben ik blij dat wij zo vroeg begonnen zijn. Wij moeten onze inkoop namelijk voor 2022 geregeld hebben. Ik zie deze dag vooral als een manier om de juiste mindset te creëren, want de komende maanden gaan we echt van start.”



Zorg voor jeugd: het gezin centraal

Workshop Regio West-Brabant West

Wegbereiders zijn gemeenten die zich onderscheiden door het toepassen van de factoren die het doorlopen van een leercycli stimuleren. Voor deze gemeenten staat continuïteit in visie, samenwerking en optimale inzet hoog op de agenda. Vaak zijn ze al langere tijd, voor 2013, gestart met het in gang zetten van de transformatie, omdat zij zich realiseren dat verandering tijd kost. West-Brabant West is zo'n wegbereider. Zij zijn al langere tijd bezig met een nieuw stelsel voor hun regio, Zorg voor Jeugd. Hierin staat het gezin centraal. Violette Oldenburg, Esther Peeters, Marieke Kavelaars en Ilona Hagens vertellen over het stelsel tijdens de workshop 'Zorg voor Jeugd: Het gezin centraal'.

West-Brabant gaat in hun stelsel uit van het nieuwe normaal, waar Jaap van Muijen al over sprak en heeft onder andere in de structuur een aanpassing gedaan door overkoepelend de inkoop apart neer te zetten in een Zorg Informatie en Inkoop Team. Dat betekent dat kinderen thuis wonen, naar school gaan en problemen tijdig worden opgelost.

De negen gemeenten in de regio werken sinds 2015 intensief samen binnen dit stelsel. In totaal wonen in de gemeenten zo'n 65.000 jeugdigen, waarvan 7.000 gebruik maken van jeugdzorg. Binnen het stelsel Zorg voor Jeugd zijn zo'n 100 jeugdprofessionals actief die allemaal geregistreerd staan bij Stichting Kwaliteitsregister Jeugd. Via het open-house-systeem zijn ruim 150 zorgaanbieders gecontracteerd.

Hoe werkt het stelsel?

Gezinnen die hulp nodig hebben, kunnen een beroep doen op de jeugdprofessionals van de gemeente. De jeugdprofessional probeert zorgen en vragen helder te krijgen en stelt samen met het gezin een gezinsplan op. Hierin wordt onder andere de huidige situatie in kaart gebracht. Wat is er aan de hand en wat wil het gezin opgelost zien? Aan de hand daarvan kan de jeugdprofessional samen met het gezin doelen opstellen. Violette: "We werken zonder beschikking, omdat we alle zorg in een arrangement kunnen aanbieden. Op het moment dat wij een plan hebben opgesteld, is dat ook de verwijzing naar de zorgaanbieder."

Om de uiteindelijke doelen te bereiken, zoekt de jeugdprofessional naar passende oplossingen. Sommige problemen kunnen namelijk worden opgelost binnen het gezin of eigen netwerk. Voor andere zorgen is de hulp van de jeugdprofessional nodig en in sommige gevallen vraagt een situatie om externe hulp. De jeugdprofessional is dan degene die het gezin koppelt aan de niet vrij toegankelijke zorg, de gecontracteerde zorgaanbieders. Partijen specificeren gezamenlijk de zorgdoelen en koppelen de zorgvrager, het gezin, aan één van de negen opgestelde cliëntprofielen. Het gezin heeft vervolgens zelf de vrijheid om een van de zorgaanbieders te kiezen die binnen dat profiel past. Ook in deze laatste stap vormen het gezin en het gezinsplan het uitgangspunt.

Wie zijn er allemaal betrokken?

Binnen het stelsel is de jeugdprofessional dus een onmisbare speler. Hij of zij stemt continu alles af met het gezin en de zorgaanbieder. Gemeenten beslissen zelf hoeveel jeugdprofessionals zij inzetten. >>



“We zien nu al dat we een break-even bereiken in de gemeenten waar ze de meeste jeugdprofessionals inzetten. Daar blijven ze binnen het budget en bereiken ze de beste resultaten,” vertelt Violette. Ook andere collega’s binnen de gemeenten en zorgaanbieders spelen een belangrijke rol. Zij zijn de sleutel naar overkoepelende partners en organisaties zoals het Rijk, VNG en omliggende gemeenten of landelijke dienstverlening en cliëntorganisaties. Als aanvullende overkoepelende laag is daar het Zorg Informatie en Inkoop Team aan toegevoegd. Zij verzorgen namens de negen gemeenten het contractmanagement, de inkoop en monitoring van het stelsel.

Gespreksmodel

Violette: “Het is geen inkoopmodel, maar een gespreksmodel. Iedere deelnemer weet wat hij of zij moet doen, waar zijn of haar verantwoordelijkheden liggen. Om problemen op te kunnen lossen is het belangrijk om continu het gesprek te voeren. Deze werkwijze is uniform, ongeacht hoe het wijkplan eruitziet of hoe de gemeente is ingericht.” Een mooie insteek die wel het nodige van alle partijen vraagt. “Het vergt transparantie. Je moet over je eigen schaduw heen kunnen én willen stappen.”

In de praktijk

In het rollenspel van Violette, Esther, Marieke en Illona komen de uitgangspunten - de jeugdige en het gezin centraal, het gesprek aangaan en transparantie - sterk naar voren. Daarnaast wordt duidelijk hoe lastig het is om alle problemen die spelen binnen een gezin op tafel te krijgen. Ook kan het moeilijk zijn om tot de juiste professional te komen. Wat als ouders ook vanuit de Wmo-zorg nodig hebben? Violette: “Stel je voor, de moeder van een kind met een gedragsstoornis heeft zelf een depressie. In dat geval spelen andere zorgaanbieders buiten ons zorgarrangement een rol. Het gezinsplan is dynamisch en kan dan ook domeinoverstijgend gebruikt worden.” Een cruciaal element. Het feit dat een kind niet naar school gaat, is vaak niet enkel te wijten aan een gedragsstoornis, zoals ook in het rollenspel zichtbaar is.

Met dit systeem is Regio West-Brabant West dus van aanbodgestuurd naar vraaggerichte aanpak gegaan. Meer proactief dan reactief. Daarbij krijgen de uitvoerende partijen veel vrijheid en verantwoordelijkheid. In plaats van direct een beroep doen op professionele hulp, wordt ook gekeken naar de inzet van het sociale netwerk om uiteindelijk zo optimaal mogelijk en gezamenlijk toe te werken naar het nieuwe normaal.

Leren van elkaar

Uit het voorbeeld van West-Brabant West blijkt hoe waardevol het is om met buurgemeenten samen te werken. In de Delta Reviews staat het leren tussen en in regio’s centraal. De Delta Review is een collegiale reviewmethode die door het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein aangeboden wordt. Vanuit de behoefte van jouw gemeente of regio wordt gekeken of je klaar bent om de volgende stap te zetten. In 2019 biedt het programma nog 10 Delta Reviews voor gemeenten/regio’s die versneld willen leren. Bij gebleken toegevoegde waarde wordt deze pilot in 2020 voortgezet. Benieuwd hoe jij je daarvoor kunt inschrijven?

[Meer info over Delta review >>](#)

Benieuwd naar de andere wegbereiders? Bekijk [hier](#) de presentaties van regio Fryslan, Twente, H10 en regio Utrecht.





“

“Het model is opgebouwd vanuit de ondersteuningsbehoefte. In de praktijk zien we veel voorzieningen naar het midden van het land trekken. Maar je wilt die voorzieningen, net zoals de brandweer, in je eigen omgeving hebben.”

*Workshop Twentse
Transformatie*

Kijken vanuit het perspectief van de jongere, ouder en hulpverlener

Keynote Erik Jan Jongman

“Ik werk al 30 jaar met multiprobleemgezinnen. Dit zijn vaak ingewikkelde cases, waarin je veel variabelen moet zien te beïnvloeden. In je eentje los je dat niet op. Daarvoor heb je partners nodig. En daarnaast weten we ook nog niet zo veel als het gaat om multiprobleemgezinnen, dat staat echt nog in de kinderschoenen,” met deze heldere woorden opent Erik Jan Jongman zijn keynote.

Jongman is opgeleid als psychotherapeut en is daarnaast supervisor voor de Vereniging Gedragstherapie en Cognitieve Therapie. In zijn keynote deelt Jongman tot de verbeelding sprekende voorbeelden uit zijn praktijk. Zo vertelt hij over een jonge werknemer uit de jeugd GGZ die op vrijdagmiddag een crisismelding krijgt via de jeugdbescherming. Een situatie waarin zoon iets heeft gezegd over suïcide en moeder denkt dat zoon haar gaat aanvallen. Al haar collega's zijn al weg, dus de medewerker moet zelf de beslissing maken. Ze toont lef door niet direct akkoord te

geven op een uithuisplaatsing. In plaats daarvan wil ze moeder en zoon eerst zien. Ze besluit daarom het hele weekend regelmatig contact op te nemen met het gezin. Na het weekend overlegt de medewerker met haar collega's en gaat op bezoek bij het gezin. De situatie lijkt in eerste instantie te gaan om moeder en zoon, maar bij aankomst is daar een woeste vader. Laten zien dat ze in paniek is, is op dit moment geen optie voor de jeugd GGZ-medewerker. Want dan ben je alle kwaliteit, alle zeggenschap direct kwijt. De jonge medewerker durft de vader aan te spreken.

“Vaak is dan de vraag van de jeugdbescherming: ‘Had je niet kunnen weten van het bestaan van die vader?’ Terwijl die jonge medewerker het hele weekend zo goed contact heeft gehouden. Ik vergelijk het altijd met voetbal: als we verliezen dan weet iedereen het beter. Zo gaat het binnen de jeugdzorg ook. Het is iets waar we allemaal een beetje verstand van hebben,” aldus Jongman. >>



“Kunnen sommige ouders niet in een inrichting?”



Kinderen zijn niet het probleem

Veel kinderen die zich bevinden in een situatie die Jongman schetst, worden uit huis geplaatst. Jongman: “Daarmee geef je moeder en vader het idee dat zij gelijk hebben, ‘het ligt aan uw kind’. Terwijl veel problematiek bij ouders zelf ligt.”

“Deze kinderen zijn vaak emotioneel verwaarloosd. Ze hebben constant de gedachte: ‘je begrijpt mij niet’. Ze hebben negatieve ervaringen in het gezin, op school en met leeftijdsgenoten. Er is sprake van wantrouwen, angst voor verlating en instabiliteit. Gezinnen komen voor hulp en voelen vooral onmacht. Is dit nu zielig of slecht? Dat zijn discussies die wij als professionals voeren. Toch weten veel jongens en meiden waarmee ik werk maar al te goed hoe ze een docent over de rooie krijgen.”

Aanpassen

“Je moet je kunnen aansluiten bij de copingstijl van een jongere en zoeken naar zijn of haar motivatie. Zij moeten het gevoel hebben dat je ze begrijpt.” Het lijken eenvoudige acties die Jongman met de zaal deelt, maar waarom is er dan sprake van zoveel discontinuïteit bij multiprobleemgezinnen? “De complexiteit van de problematiek wordt vaak te laat opgepakt. We moeten dealen met bezuinigingen en schotten

in de financiering. Daarnaast hebben partners uit het veld verschillende belangen.”

Ook benadrukt Jongman het feit dat therapeuten en behandelaars in sommige situaties niet zoveel verschillen van de jongeren waarmee zij werken. “Veel behandelaars vertonen dezelfde drie eigenschappen. De meeste behandelaars offeren zichzelf op. Ze stellen hoge eisen en als het misgaat ligt het vooral aan henzelf.” Hierdoor kan het voor behandelaars lastig zijn om constructief na te denken over het optimaliseren van behandelingen, processen, et cetera. Het is tenslotte zo dat ‘het ze bovenin niks interesseert’ en ‘je krijgt toch de juiste middelen niet om daadwerkelijk iets te kunnen veranderen’.

Uitgangspunten

Dit soort gedachten en eigenschappen staan een samenwerking tussen gemeenten en zorgverlener soms in de weg. Terwijl deze samenwerking volgens Jongman juist zo fundamenteel is. In het vervolg van de keynote deelt de psychotherapeut enkele uitgangspunten die in de praktijk meer zin lijken te hebben om de beste zorg te kunnen leveren. Daarbij is het allereerst belangrijk dat een goede analyse wordt gemaakt van het patroon van de jongere, het gezin en de hulpverlening.

Professionals moeten vanaf het begin betrokken zijn bij de analyse en in het systeem, zodat zij de plannen voor behandeling of ondersteuning van een jongere of gezin vast kunnen houden en kunnen bewaken. De professional zorgt vervolgens voor een heldere vertaling van de plannen richting jongere en gezin en zorgt dat nieuwe partners in het veld hierbij aanhaken indien nodig. Hiermee lijkt Jongman te doelen op het bieden van continuïteit, en je systeem rondom (Jeugd)zorgverlening écht vanuit de ogen van jongere, ouders en de hulpverlener in te richten.

De keynote benadrukt hoe complex de wereld van het sociaal domein is. Hoe complex de jongeren en gezinnen waarmee professionals werken kunnen zijn, hoe complex zorgverleners zelf kunnen zijn en hoe complex het is om elkaar te vinden. Erik Jan roept iedereen, maar vooral de gemeenten en zorgaanbieders, op om het gesprek met de professional uit de praktijk aan te gaan over hoe je het zorgstelsel het beste kan vormgeven. Partnerschap is cruciaal.

Opdrachtgever of partner?

Workshop Hollands Kroon Rijnland

Marina Rolvink, gemeente Hollands Kroon, en Janneke Smink, Inluzio Hollands Kroon, vergelijken het partnerschap tussen de regio en zorgaanbieder Inluzio met een huwelijk. “We begonnen met flirten tijdens de aanbestedingsprocessen. Uiteindelijk stapten we samen in het huwelijksbootje. In de tussentijd gingen we door diepe dalen en zijn we momenten tegengekomen waarop de scheidingspapieren op tafel lagen. Maar toch komen we er telkens weer bovenop en wordt ons huwelijk alsmaar sterker. We houden elkaar scherp en zeggen ook wel tegen een ander dat zij hun vuile sokken op moeten ruimen. Het lijkt een beetje op een tachtigjarig huwelijk in drie jaar.”

Bijna drie jaar geleden werd de aanbesteding ‘Koers naar partnerschap in zorg’ door gemeente Hollands Kroon gegund aan Inluzio. De nadruk ligt in deze aanbesteding, zoals de titel verkapt, op partnerschap. Aanleiding voor deze nieuwe koers was het verkokerde en versnipperde zorglandschap in de regio. Marina: “Iedereen zat in zijn eigen hokje.

Tegelijkertijd constateerden we dat wij zelf ook niet de experts waren op het gebied van zorg. We contracteerden destijds 150 zorgaanbieders waar voor ons als gemeente veel administratieve activiteiten bij kwamen kijken. Ook was in veel gevallen sprake van andere financieringsmodellen. Genoeg reden om te zoeken naar één gelijkwaardige gesprekspartner om het zorglandschap van de toekomst mee te vormen.”

Kernwaarden

Vertrouwen, bevlogenheid, lef, contact, respect en innovatie vormden de basis in de zoektocht naar deze partner. De gemeente stelde heldere aanbestedingsdoelstellingen op die, zonder al te beperkend te zijn, ondersteunend werkten. Denk aan: een continue borging van goede, veilige en meest effectieve zorg tegen zo laag mogelijke lasten, optimale regievoering over een verantwoording van zorgprestaties en optimale inzet en benutting van informele zorg en voorliggende voorziening. Inluzio bleek een geschikte partij. Zij richtte speciaal voor deze samenwerking Inluzio Hollands Kroon op.

De partij nam alle contracten van onderaannemers over en de backoffice, waaronder ook het berichtenverkeer, bleef achter bij de gemeente.

Voordelen & uitdagingen

Janneke: “We kregen de vrijheid om op eigen inzicht de organisatie in te richten. Zo hebben we vier wijkteams gevormd. Binnen deze wijkteams zitten Wmo, Jeugd en het voorliggend veld (voorzieningen waarvoor geen indicatie van de gemeente nodig is) allemaal bij elkaar. Je ziet dat betrokken medewerkers hierdoor niet zomaar zaken over de schutting gooien. Wordt iemand 18 jaar, dan kun je de cliënt aan je collega van Wmo overdragen. Hierdoor is de schakel korter en worden de wachttijden minder lang.”

Toch ging het huwelijk niet altijd over rozen. Marina: “In het begin riepen we vooral dat Inluzio de inhoudelijke expert was, maar uiteindelijk zijn we samen verantwoordelijk. We zitten samen aan tafel om het transformatieplan ook daadwerkelijk naar actieplan om te zetten. Dan is het gesprek aangaan, transparantie en vragen stellen essentieel.” >>



10 gouden regels

Marina en Janneke benadrukken dat zij met het partnerschap niet het gouden ei hebben gelegd. Misschien past het helemaal niet bij jouw organisatie en omgeving? Wil je van zo'n samenwerking een succes maken, dan moet iedereen erachter staan. Ook het college van burgemeester en wethouders. Toch kunnen Marina en Janneke het niet laten om hun tien gouden (eieren) tips voor succesvol partnerschap te delen:

1. Als beide partijen een partnerschap ambiëren, concretiseer dit dan voor de ondertekening van het contract. Besteed hier tijd en energie aan en ga verder dan je eigenlijk zou willen. Stel samen de spelregels op met behulp van een moderator.
2. Iedereen moet de intentie hebben om de gezamenlijke doelen te halen en elkaar de ruimte geven om zijn eigen doelen te halen.
3. Zet alle formele en informele afspraken zwart op wit en maak heldere (financiële) afspraken op voorhand (inclusief worst-casescenario's).
4. Maak een stakeholderanalyse en werk deze bij, indien er iets verandert. Zorg ervoor dat nieuwe deelnemers doordrongen worden van het partnerschap. Ben je bewust van de inzet van personen op de verschillende posities (bloedgroep, profiel) en maak de keuzes in gezamenlijkheid.

5. Werk conform een helder overleg- en escalatiemodel.
6. Besteed aandacht aan het opbouwen van persoonlijke relaties.
7. Zorg voor interne back-up in goede en slechte tijden.
8. Blijf altijd in contact met elkaar en borg dit door de inhoud van de afspraken waar iedereen achter staat te verankeren. Dit moet er voor zorgen dat je op dezelfde golflengte blijft. Wijs een voorzitter aan.
9. Communiceer open en eerlijk over de belangen van de verschillende partijen en heb hier respect voor.
10. Zorg voor vaandeldragers van het partnerschap binnen elke partij. In slechte tijden vergeet je dat je partners bent, dan ga je al heel snel glijden als opdrachtgever-opdrachtnemer. Wat kunnen wij eraan doen? En blijf de vraag stellen: wat is de meerwaarde van dit verhaal?

Uit het verhaal van het partnerschap in gemeente Hollands Kroon komt sterk naar voren dat verandering pijn doet. Zaken zullen schuren, maar je moet niet de handdoek in de ring gooien. De gemeente en Inluzio beschouwen het daarom ook als huwelijk waar je aan moet blijven werken. Leer van elkaar, vertrouw elkaar en deel de 10 gouden regels.



Marcella Schutten en Mary Vlassak

Contractmanager
Jeugd en Wmo en
beleidsontwikkelaar Wmo
gemeente Lochem



Mary: “Bij de gemeente Lochem zijn we bezig met de evaluatie van ons inkoopbeleid. We hebben als gemeente de Wmo zelfstandig ingekocht en zijn dus niet aangesloten bij een regionale inkoop.” Marcella: “Door de diversiteit in inkoopmodellen is het voor ons af en toe zoeken hoe je dat het beste kunt inrichten en implementeren. Hoe kun je de spil zijn tussen beleid, uitvoering en regionale samenwerkingen?”

Mary: “Zo’n dag als vandaag geeft je nieuwe inzichten. In de workshop die we bijwoonden werd gesproken over in gesprek gaan met

strategisch aanbieders over de transformatie of vernieuwing. Dat is iets wat wij nog niet zo hebben ingericht.” Marcella: “En bij het model van Friesland kijken ze vanuit inhoud welke strategie het beste past en wat de toegevoegde waarde van een inkoopmodel is.” Mary: “De verschillende benaderingen, voor- en nadelen van modellen en strategieën die wij vandaag horen, geven ons weer extra aanleiding om te ontdekken hoe het anders zou kunnen.”



Leveranciersmanagement inzetten als effectief inkoopinstrument

Workshop Zorg voor Jeugd

Hoe richt je op operationeel, tactisch en strategisch niveau het gesprek met de aanbieders in? Leveranciersmanagement is volgens het Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd (OZJ) een van de zaken die essentieel zijn om tot een effectief inkoopinstrument te komen. Pim Candel en Brian Esselaar van EHdK bieden een theoretische en praktische blik op de wereld van leveranciersmanagement. Ze creëren daarmee bewustwording bij de aanwezigen waarom leveranciersmanagement essentieel is in inkoop en aanbesteding binnen het sociaal domein.

Pim: “Inkoop is te vergelijken met een situatie waarin je een team managet. Een goede afdelingsmanager is niet iemand die alleen nadenkt over de manier van betaling. Hij bekijkt ook alle facetten daaromheen. In het sociaal domein betekent dat afwegingen maken tussen: bekostiging, toegangsmanagement, leveranciersmanagement en contractmanagement.”

Klassieke model
Bij leveranciersmanagement gaat het erom dat je je leveranciers manageable maakt. Afhankelijk van de veranderkundige opgave en de voorspelbaarheid, kies je voor een marktaanpak of een partnership. In het klassieke marktmodel hanteer je een open house-model. Alle aanbieders die aan de (kwaliteits)eisen van de gemeente voldoen worden gecontracteerd.

Strategisch partnership
In het strategisch partnership model wordt een klein aantal aanbieders gezamenlijk gecontracteerd. Samen dragen zij de verantwoordelijkheid voor de integrale keten binnen een segment in de regio. Maar hoe contracteer je dit? Dat kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Bijvoorbeeld in een groot consortium met allerlei partijen. Of je kiest voor een samenwerkingsovereenkomst met meerdere partijen. Vervolgens leggen partijen onderling afspraken vast in koepelcontracten. Brian: “Jullie zitten in de inkoop om iets te kunnen

veranderen in de wereld. Je werkt er niet om vervolgens rustig achterover te leunen. Vanuit die optiek moet je ook inkopen. Stel, je komt te werken op een nieuwe afdeling binnen een bedrijf waar het een warboel is. Niemand praat met elkaar en de bestuurders zitten je continu op de huid. Hoe zet je dan een verandering in werking? Als iets onvoorspelbaar is, is het makkelijk om

bijvoorbeeld zes partijen bij elkaar te zetten. Hen intensief samen te laten werken en zo in een klein groepje stappen proberen te zetten. Maar verloopt alles eigenlijk wel prima, dan is het goed om veel partijen aan te nemen.” Daarmee introduceren Brian en Pim onderstaand model dat variatie en verandering combineert. >>

Kleine variatie in hulpvragen, de aanpak moet veel beter • Wonen • Team specialisten met flexibele schil	Grote variatie in hulpvragen, de aanpak moet veel beter • Weinig voorkomend • Team van specialisten
Kleine variatie in hulpvragen, de huidige aanpak voldoet • Veel voorkomend • Productieafdeling	Grote variatie in hulpvragen, de huidige aanpak voldoet • Crisis • Manager klantenservice

Hoewel aanwezig in de zaal proeven dat minder zorgaanbieders contracteren in veel gevallen een goede keuze is, is dit zeker niet het pleidooi waarmee OZJ de aanwezigen naar huis wil laten gaan. Welke vorm je ook kiest, verwachtingen uitspreken is in alle gevallen essentieel. Brian: “Met je medewerkers maak je ook ontwikkelplannen en evalueer je eens in de zoveel tijd de stand van zaken.” Je moet dus bij leveranciersmanagement onder andere goed in kaart brengen wat het ontwikkelplan is. Maar ook moet je duidelijk maken wie het opstelt, hoe vaak gesprekken plaatsvinden, met wie die gesprekken worden gevoerd, welke informatie je tussentijds wilt en wie een dossier bijhoudt. Zo kun je naderhand ook terugkomen op gemaakte afspraken en er voor zorgen dat de beste zorgaanbieders verbonden blijven.

Blijven leren

Is leveranciersmanagement iets nieuws voor jou? Je bent nooit te oud om te leren. Zeker in verandertrajecten waarin je te maken krijgt met nieuwe systemen en procedures is het belangrijk om kennis op te blijven doen. Dit kan door eens een kijkje te nemen bij buurregio's, door met andere gemeenten/ zorgaanbieders samen te werken en/ of gebruik te maken van leertrajecten. De basisopleiding en basisplusopleiding 'Ontwikkeling van maatwerk opleidingsmodule' van EHdK en Sioo helpt jou door niet alleen te kijken naar wat je moet doen, maar ook te richten op hoe je dingen voor elkaar krijgt in de samenwerking met niet-inkoopcollega's, bestuurders en aanbieders. Verdiepend maatwerk dus, waarin de betrokken partijen en individuele medewerkers (al dan niet per regio) kunnen werken aan het vergroten van zowel kennis als kunde op onderdelen die voor spelers relevant zijn bij het effectiever laten verlopen van het inkoopproces in de zorg. Benieuwd hoe jij je daarvoor kunt inschrijven?

[Bekijk de website >>](#)



“

“In feite hebben alle aanbieders in het systeem een eigen expertise. Tuurlijk zit daar overlap in, maar ze moeten voor zichzelf bedenken wat hun toegevoegde waarde in de keten kan zijn.”

Workshop Sociaal Domein Fryslân

“

“De manier van inkoop is eigenlijk een stolling van je vertrouwen.”

Workshop Sociaal Domein Fryslân

De gezins- en jongerencoach in dienst bij de gemeente

Workshop Gemeente Deurne

Vanaf 2020 neemt de gemeente Deurne gezins- en jongerencoaches zelf in dienst. De gezins- en jongerencoaches worden onderdeel van de wijkteams van Zorg in Deurne, waar ook Wmo-consulenten, cliëntondersteuners en wijkwerkers die zich richten op samenwerking tussen bewoners en andere belanghebbenden in een wijk, deel van uitmaken. Zorg in Deurne heeft eigen toegangsmedewerkers en zit in de zorgvleugel van het gemeentehuis. Hier zitten ook de wijkagenten, stichting Leergeld, Vluchtelingenwerk, Senzer en grip op schuld. Kortom, korte lijntjes. “Hiermee overbrug je de grote gaten tussen partijen.” Edith Jacobs, Mariëlle Bastiaans en Esther Meulman van de gemeente Deurne vertellen over het proces en de aanvullende redenen voor deze vorm van samenwerken.

Huidige situatie

Het onderdeel jeugd van Zorg in Deurne bestaat uit twaalf gezins- en jongerencoaches,

twee jeugd- en gezinswerkers en twee gedragswetenschappers. Deze zijn allen in dienst bij een ‘moederorganisatie’. De gemeente heeft hiermee een subsidierelatie. In totaal gaat het om vijf verschillende moederorganisaties.

Volgens Esther en Edith begint de transformatie bij de toegang. Daarin willen zij het verschil maken door te normaliseren. Het afstemmen met moederorganisaties over visie, richting, sturing en praktische vertaling kost veel tijd. Daarom willen ze, als gemeente, toegang en het tempo van transformatie en doorverwijzen zelf in de hand hebben.

Een begrijpelijke vraag wordt gesteld door de aanwezigen: “Gaan de zorgaanbieders daar dan zomaar mee akkoord?” Uiteraard is er discussie geweest, maar volgens Esther en Edith was het voor de meeste zorgaanbieders geen probleem. “Natuurlijk moeten allerlei zaken op het gebied van arbeidsvoorwaarden geregeld worden bij het

in eigen dienst nemen. Maar juridisch kan een gemeente medewerkers in dienst nemen. Er is dan sprake van inbesteding.”

Het proces

Het heeft ongeveer twee jaar gekost om tot dit besluit te komen. Aanleiding was een opmerking van de inkooporganisatie over een onwenselijke subsidierelatie. Eerste aanleiding is de opmerking vanuit de inkooporganisatie geweest dat een subsidierelatie niet mocht. De belangrijkste reden hiervoor is dat het gaat om wettelijke taken waar de gemeente direct op stuurt. In het proces om te komen tot het besluit zijn meerdere gesprekken gevoerd met zowel de moederorganisaties als uitvoerenden, maar ook met andere gemeenten. Inkoop/aanbesteding was voor de gemeente niet aan de orde. Deurne hecht aan continuïteit van ondersteuning voor de inwoners en daarmee aan continuïteit van medewerkers. >>



Na het besluit heeft de gemeente profielen rondom competenties van de gezins- en jongerencoaches opgesteld. Aan de hand van deze profielen worden matchingsgesprekken met de gezins- en jongerencoaches/jeugdprofessionals gevoerd. In deze gesprekken gaat het over arbeidsvoorwaarden, maar vooral ook over de transformatie – waar willen we met Zorg in Deurne naartoe – en een deel over houding en gedrag. Twee gezins- en jongerencoaches hebben het besluit van de gemeente aangegrepen om na te denken over hun carrière, waarna zij hebben besloten niet door te gaan als gezins- en jongerencoach voor de gemeente.

Uit de gesprekken blijkt dat de jeugdprofessionals graag bij de gemeente komen werken. Zij ervaren met name ‘last’ van de dubbele aansturing en verantwoording door en naar zowel moederorganisatie als gemeente. Daarbij voelen de jeugdprofessionals zich ook onderdeel van ‘Zorg in Deurne’ en staat de moederorganisatie gevoelsmatig al op een afstand.

Kwaliteit gegarandeerd

Om de kwaliteit te garanderen stelt de gemeente een aantal kwaliteitseisen aan de professionals en neemt zij enkele extra maatregelen. Zo moeten alle professionals geregistreerd zijn bij de Stichting

Kwaliteitsregister Jeugd. Daarnaast moeten zij vanuit een beroepscode en onafhankelijk werken. Dit laatste legt de gemeente vast in documenten. Om de kwaliteit te waarborgen neemt de gemeente gedragswetenschappers in dienst. De professionals kunnen hierdoor ook op vakinhoudelijk niveau sparren. De gemeente doet waar nodig een beroep op scholing bij de specialistische moederorganisaties en/of scholingsinstituten.

In de toekomst worden de professionals dus door de gemeente aangestuurd. Lag de verantwoordelijkheid voorheen bij de moederorganisatie, vanaf 2020 is de gemeente in deze situatie zelf aansprakelijk. Het systeem is nog niet volledig in werking gezet, maar de vooruitzichten zijn goed. Daarnaast zien de workshopleiders dat meerdere gemeenten overgaan tot investering om vanuit eenzelfde kompas richting te geven aan de transformatie.



Mirko de Boer

Student Bestuurskunde



“Ik ben hier deze dagen vooral om kennis op te doen en om met verschillende partijen te spreken. Het is interessant om te zien hoe allerlei regio’s met innovaties om gaan en hoe zij hier een eigen draai aan geven. Zo was ik vandaag aanwezig bij de workshop van H10 en de workshop van West-Brabant West. H10 inkoopbureau gebruikt een inkoopstelsel dat overeenkomt met het model van regio West-Brabant West. Dat laatste stelsel hoor je veel terugkomen tijdens deze dagen. West-Brabant West doet het op dit moment erg goed en is daarom voor veel mensen een voorbeeld.”

Mark Vollers

Accountmanager impegno



“Dit soort dagen zijn voor mij een manier om de medaille ook eens van een andere kant te bekijken. Als accountmanager zorgcontracten bij impegno, wil ik weten waar gemeenten naar op zoek zijn en hoe we nog beter kunnen samenwerken met elkaar. Zo zat ik bij de workshop Zorg voor Jeugd, waarin naar voren kwam hoe de gemeente denkt en waar zij waarde aan hechten. Slechts een voorbeeld van iets wat ik meeneem om elkaar in het vervolg nog beter te kunnen vinden.”

Segmenteren is de basis

Workshop Zorg voor Jeugd

“Segmenteren vormt de basis om überhaupt goed in te kunnen kopen,” een helder statement van Brian Esselaar van Ondersteuningsteam Zorg voor Jeugd (OZJ). In de workshop Zorg voor Jeugd beginnen Brian en zijn collega Jos Smeenge bij het begin: hoe segmenteer je en waarom is het belangrijk?

Allerlei organisaties om ons heen segmenteren. Vooral in de commerciële wereld is het een onmisbaar gegeven. Maar ook grote zorgaanbieders zoals Pluryn segmenteren. Denk aan haar jeugdinstellingen, de Hoenderloo Groep voor Jeugdzorg en JeugdzorgPlus of het feit dat zij al haar vestigingen een eigen naam geeft om een enigszins huiselijk gevoel te creëren. Toch zijn we binnen de zorg, vooral in de jeugdhoek, geneigd om vanuit beleid te segmenteren. Het OZJ adviseert dringend om dit vooral niet te doen. Brian: “Hoe logisch is het om wijkteams te hebben die zorg dragen voor alle inwoners van de leeftijd 0 tot 100?”

Inkoop

“Inkoop is, net als management, iets pragmatisch.

Het kan zijn dat je het veld nu in segmenten verdeeld die over vijf jaar niet meer werken”, aldus Brian. Brian en Jos onderscheiden vijf segmenten die telkens uit de leergangen, van het traject dat zij met de VNG hebben opgezet, komen:

1. Hoog specialistisch/weinig voorkomend. Dit zijn cliënten met zware en zeer complexe hulpvragen.
2. Wonen. Dit segment omvat voorzieningen voor cliënten die (nog) niet zelfstandig kunnen wonen en voor wie de bestaande thuissituatie niet de randvoorwaarden biedt om veilig op te kunnen groeien.
3. Dagbesteding dagbehandeling. Hieronder vallen cliënten die gebruik maken van dagbesteding of dagbehandeling. Zij kunnen niet mee in het gewone of bijzondere onderwijssysteem en kunnen gedurende de dag niet thuisblijven.
4. Specialistisch/veel voorkomend. Dit is specialistische zorg voor cliënten met enkelvoudige of kortdurende problematiek.
5. Crisis. Dit segment bestaat uit alle cliënten die te maken krijgen met een urgente crisissituatie.

“We zien dat een relatief klein deel van de kinderen die een grote hoeveelheid zorg nodig hebben, goed zijn voor een kwart van de totale kosten. En als je dat nog breder trekt komen daar vaak ook nog kosten vanuit andere segmenten aan te pas: denk hierbij aan schuldsanering, uithuisplaatsing.” Dit zijn gegevens waar je met behulp van de voorgestelde segmenten inzicht in kunt krijgen. Waardevolle kennis die je kunt gebruiken voor een effectiever inkoopbeleid.

Kortom

“Segmenteren, daar moet je niet te ingewikkeld over doen. Segmenteer niet vanuit beleid, maar segmenteer op basis van de doelen die je wilt bereiken. Focus je daarbij niet op de uitzondering, maar op de regel.” Ook is het volgens Brian en Jos nooit verkeerd om bij de burens te kijken hoe zij het aanpakken. Met deze lessen op zak keren de aanwezigen, aan het einde van workshopronde vier van de tweede dag van de Kennis- en Praktijkdagen, huiswaarts.





“

“We willen naar een minder versnipperd landschap met maximaal vier zorg-aanbieders. Zij kunnen zich volledig richten op een integrale aanpak op buurtniveau.”

Workshop Regio Utrecht

Van verrassing naar voorspelling

Workshop Regio West-Brabant West

Data, je kunt er niet omheen. Door je systemen datagedreven in te richten wordt voorspellen veel makkelijker. Denk aan budgetproblemen die je al aan kunt zien komen of het inzichtelijk maken van problemen die spelen per wijk zodat je je team daarop kunt inrichten. Maar data brengt ook de nodige uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld rondom privacy. Marga Hoondert en Ruut van Andel van Jeugdhulpregio West-Brabant West demonstreren hun sturing- en kwaliteitsmetingsysteem.

Ruut: “In onze regio is veel data beschikbaar; via de zorgaanbieder, de jeugdprofessional en de jeugdbeschermer. De meerwaarde van die data komt pas tot uiting wanneer je deze koppelt aan allerlei zaken, zoals het voorliggende veld, schulden, werk en inkomen, gezinssituatie, et cetera. Daarom hebben wij een ring van data aan ons gespreksmodel toegevoegd.”

[Lees meer over het gespreksmodel >>](#)

Het proces

In 2012 is de regio West-Brabant West al begonnen met het proces van visieontwikkeling.

In 2014 is het daadwerkelijk in het beleidsplan opgenomen. Vervolgens is het projectteam het jaar daarna in werkgroepen met zorgaanbieders gaan samenwerken om te bepalen wat voor data ze willen verzamelen.

Het berichtenverkeer in de berichtenstandaard iJw, de financiële gegevens uit onder andere unit4 of Centric en cliëntgegevens uit Centric, ZorgNED of Aeolus zijn gebundeld in Microsoft SharePoint. Vervolgens zijn de gegevens verwerkt in Microsoft Azure. Daaromheen is een dashboard gebouwd. Marga: “Het dashboard hebben we ingericht als een soort Rubik’s Kubus. Je kunt zelf aan de knoppen ‘draaien’ en gegevens per profiel, per gemeente of op basis van financiën benaderen.”

De uitgangspunten in het systeem zijn: samen leren, ontzorging bij de aansluiting met zorgaanbieders, niet afrekenen met tarief, privacy van cliënten borgen, streven naar zo beperkt mogelijke administratieve lasten en data buiten de gemeente door een Thrusted Third Party (TTP) laten verwerken.

Geen afrekening

Daarnaast is de data ook ingezet om te leren, zodat zorgaanbieders zich kunnen verbeteren. Marga: “We rekenen niet af op basis van het dashboard. Het gaat ons om de bewustwording. Valt ons iets op, dan gaan we met elkaar in gesprek. De zorgaanbieder krijgt een terugkoppeling in de vorm van rapportages en we komen sowieso regelmatig bij elkaar om aan de hand van thema’s in sessies de verzamelde data te analyseren.”

Het dashboard is inmiddels volop in gebruik. Wat het precies heeft opgeleverd is nu nog niet helemaal in kaart te brengen. Dat heeft tijd nodig. Maar in de tussentijd zit het projectteam niet stil. Ook forecasting staat hoog op de agenda. Dit gaat nu vooral nog om het kunnen inschatten van jeugdhulpkosten op jaarbasis. Het uiteindelijke doel is dat het systeem op basis van data zelfstandig kan voorspellen, zodat (financieel) adviseurs tijdig aan de bel kunnen trekken. >>



Aan de slag met data

Ruut: “We hebben de wijsheid niet in pacht, maar in de praktijk zie je dat gemeenten die het goed doen een goed beeld hebben van hun klantenbestand.” Daarom deelt Ruut de pijlers waar de meeste winst te behalen valt met behulp van data.

1. Efficiëntere jeugdhulp. Met behulp van data kun je first time right casussen in kaart brengen. Hierdoor zou het uiteindelijk mogelijk kunnen zijn om vooraf een voorspelling te doen over de match tussen een cliënt en hulpverlener/zorgaanbieder.
2. Selectie door cliënt. Voor veel cliënten staat of valt een behandeling met de klik tussen henzelf en de zorgaanbieder. Het doel is om gezinnen met een bepaalde zorgvraag op basis van data te adviseren over de geschikte zorgaanbieder. Hierdoor ontlast je de toegang weer.
3. Een integrale aanpak. Je kunt gegevens uit andere domeinen, denk aan scholing, leerplicht en schuldhulpverlening koppelen aan het dashboard.
4. Het voorkomen van jeugdhulp. Door data te koppelen aan omgevingsscans kun je je toegang precies inrichten op basis van de werkelijke samenstelling van gebieden in je gemeente/regio.

Er klinken veel enthousiaste reacties uit de zaal. Hoewel men zich realiseert dat het opzetten van een dergelijk systeem tijd kost, zijn de voordelen van voorspelbare zorg overweldigend. Het slotwoord bestaat dan ook uit de boodschap: Ga aan de slag met data en verras jezelf!



Jettie Bos

Adviseur inkoop gemeente
Apeldoorn



“Inkoop binnen dit domein is relatief nieuw voor mij. Daarom ben ik hier, om inhoudelijk te zien wat er allemaal speelt binnen het sociaal domein. Een belangrijke les tot nu toe is dat het niet stopt bij het sluiten van een contract. De contractmanagementperiode naderhand verdient minstens zoveel aandacht. Ook is de toegang een interessant onderwerp. Je moet niet onderhandelen op tarieven, die staan eigenlijk al grotendeels vast. Het gaat juist om kwaliteit.”



Dialoggericht aanbesteden van specialistische jeugdhulp in de buurt en nog eens integraal ook!

Workshop Gemeente Utrecht

Het woord dialoog valt in veel workshops en sessies tijdens de Kennis- en Praktijkdagen. Ook voor de gemeente Utrecht is het gesprek voeren met betrokken partijen waardevol en essentieel voor de transformatie. Om samen uit te werken wat belangrijk is in de opdracht om de visie op de specialistische jeugdhulp in de praktijk te realiseren. José Jeltjes van gemeente Utrecht en Jeroen Veenendaal van Resolt IP lichten toe hoe zij dialoggericht aanbesteden benutten om de specialistische jeugdhulp integraal in de buurt te organiseren.

José: “De grootste opgave voor ons is dat met het huidige zorglandschap van ongeveer 70 aanbieders het lastig is de ambities te realiseren voor de 6000 Utrechtse kinderen, jongeren en gezinnen voor wie de specialistische jeugdhulp belangrijk is. We hebben daarom de noodzaak om per januari 2020 de aanvullende zorg aan te besteden, benut als kans.”

Ambities

De eerste ambitie voor deze kinderen, jongeren en

gezinnen is: Voor Wesley Mahmoud en Noortje is de specialistische jeugdhulp integraal in de buurt beschikbaar. Dit betekent dat in iedere buurt een integraal specialistisch team werkt met alle benodigde expertises. Zij bieden zorg op maat, tijdig en efficiënt met een persoonlijke aanpak. Door te werken vanuit de buurt kunnen zij dit goed in samenwerking doen met onder andere het onderwijs, het buurtteam, huisartsen en de jeugdgezondheidszorg (JGZ). José: “In de praktijk zien we nu vaak dat een traject start, de aanbieder ergens tegen aan loopt waar de expertise niet ligt waardoor inzet van een andere aanbieder nodig is. We zien in de pilotbuurten waar we al op deze manier werken dat het voor kinderen, jongeren en gezinnen fijner en handiger is als dit niet hoeft en een vraag integraal vanuit één team opgepakt wordt.”

Alicia blijft in Utrecht thuis wonen, is de tweede ambitie. Door positieve antwoorden voor verblijf te bieden, bijvoorbeeld 08.00 uur tot 20.00 uur arrangementen, moet het mogelijk worden dat meer Utrechtse kinderen thuis opgroeien.

“Deze ambities hebben het vertrekpunt gevormd”, gaan José en Ruud verder. “Vervolgens hebben we samen met samenwerkingspartners en aanbieders gekeken naar wat we nodig hebben om dit te bereiken. Naast een eenvoudig zorglandschap vraagt dit een andere manier van werken met ruimte voor professionals. Aantrekkelijk werkgeverschap is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat zij zich blijven ontwikkelen en inzetten voor de kinderen, jongeren en gezinnen in onze stad. Om de transformatie te kunnen realiseren is daarnaast een langdurig partnerschap van negen jaar met een aanbieder met lumpsum-bekostiging van belang.”

Met partijen aan tafel

Het is een intensief proces geweest om te komen tot de opdracht voor de specialistische jeugdhulp. Waar in de traditionele aanbesteding het proces loopt van voorbereiding, publicatie, gunning naar implementatie, heeft de gemeente na de publicatie van de aanbesteding nog een periode van dialoog voeren toegevoegd. >>



In zeven één-op-één gesprekken met de twee aanbieders die uit de preselectie kwamen, is verdiept op de ontwikkelopgaven binnen de aanbesteding. In deze gesprekken zijn de partners betrokken geweest die belangrijk zijn voor de transformatie: jongeren, ouders, onderwijs, buurtteams, de JGZ, huisartsen en jeugdbescherming. Dit helpt om alle perspectieven te betrekken én om uit te werken hoe partijen de omslag naar de nieuwe situatie op 1 januari 2020 goed kunnen maken.

De dialoogsessies hebben geleid tot een meer uitgewerkte opdracht. Ook als het gaat om onderwerpen die spanning geven zoals het omgaan met schaarse middelen. Dat is ook één van de voordelen volgens de workshopleiders. “Eigenlijk is onze aanpak simpel. Wij maken vooraf een aantal beperkte afspraken waaraan de zorg moet voldoen. Vervolgens heeft een aanbieder ruimte om, op basis van deze gemaakte afspraken en binnen het beschikbare budget, goede zorg te organiseren bijvoorbeeld qua type behandeling, behandelaar, locatie en dergelijke. Als blijkt dat de budgetten niet passen, voeren we met elkaar het gesprek. Je kijkt naar de mogelijkheden om anders te werken en nieuwe oplossingen te vinden. Het is onze gezamenlijke verantwoordelijkheid om de zorg te realiseren.” Transparantie en met elkaar blijven praten zijn dus fundamenteel. Juist ook

tijdens de aanbesteding waar de voorwaarden voor een langere samenwerking worden gevormd. Dialooggericht aanbesteden is voor de gemeente Utrecht de beste keuze om de beoogde overgang naar de buurtgerichte aanpak met een beperkt aantal aanbieders en de daarbij behorende strategische samenwerking vorm te geven.

Werkgroep Kwaliteit

Kwaliteit is een integraal onderdeel van het sociaal domein. We, gemeenten, professionals, zorgaanbieders, maar ook inwoners, kunnen altijd leren van praktijkervaringen om vervolgens betere zorg en ondersteuning te kunnen leveren. Maar wat verstaan we onder kwaliteit? En hoe pak je dit domeinoverstijgende thema aan? De Werkgroep Kwaliteit biedt gemeenten en zorgaanbieders allerlei handvatten rondom vier kwaliteitsthema's – de inwoner centraal, ruimte voor professionals, samenwerking en samenhang en leren van gegevens en casuïstiek – die relevant zijn voor de transformatie binnen het sociaal domein. [Lees hier meer over de werkgroep en haar uitgangspunten >>](#)

Werkgroep Dialoog

In vrijwel iedere aanbesteding in het sociaal domein is, zoals ook in Utrecht, een dialoog ingebouwd. Bijvoorbeeld in de vorm van een marktconsultatie. Maar een marktconsultatie is niet altijd hetzelfde als een goed gesprek voeren over wat werkelijk relevant is voor goede jeugdhulp en ondersteuning. Bovendien zijn veel van dit soort dialogen eenmalig. Zoals je in de casus van de gemeente Utrecht, maar ook in de voorbeelden van West-Brabant West en de keynote van Erik Jan Jongman ziet, is het belangrijk om hier een continu proces van te maken. Terugkerende gesprekken over samenwerking, partnerschap en ambities. De Werkgroep Dialoog ontwikkelde een handreiking voor dit proces om de dialoog beter te kunnen integreren in je proces.





“

“In Utrecht maken we de behandelcapaciteit beschikbaar in de wijk. Dat is wellicht niet de meest kostenbesparende oplossing, maar inhoudelijk gezien een goede oplossing.”

Workshop Regio Utrecht

Nora Grundel

Inkoper gemeente
Amsterdam



“In de workshop over de dialoog met aanbieders bespraken we het continue gesprek dat je met aanbieders moet voeren. Niet enkel rondom de aanbesteding. Ook in het proces daarvoor en daarna is het belangrijk om het gesprek te blijven voeren. Hoewel we hier bij de gemeente Amsterdam zoveel mogelijk op inzetten, houden dit soort inzichten je scherp. Deze dagen, waarbij ook aanbieders aanwezig zijn en collega gemeenten, drukken je met de neus op de feiten dat je er niet alleen voor staat.”



Waarom aanbesteden?

Speech door minister Hugo de Jonge

Waarom doen we dit eigenlijk zo? Van wie moet dit? En wie helpen we ermee? Minister Hugo de Jonge start met een kritische blik op het nut en de noodzaak van inkopen in de zorg. Niet om te demotiveren, in tegendeel.

Om de vragen te kunnen beantwoorden, neemt de minister ons eerst mee naar de oorsprong van aanbesteden. Iedereen moet een eerlijke kans hebben op overheidsbestedingen waar wij met elkaar aan bijdragen. Heb jij een eigen bedrijf, dan wil je hierin meedingen. “Dit zorgt ervoor dat iedereen een eerlijk aandeel heeft. Het voorkomt daarnaast ook dat belastinggeld verspild wordt omdat je telkens weer die contracten en relatie vernieuwt, waardoor je met elkaar de scherpste op zoekt. Het beschermt de marktwerking, de individuele bedrijven en de belastingbetaler. Een logisch verhaal, totdat je het over zorg hebt.”

Want, geeft de minister aan, in de zorg zijn waar voor je geld en *level playing field* belangrijk, maar om de beste zorg te kunnen garanderen zijn langdurig partnerschap en bondgenootschap minstens zo belangrijk. Je bouwt met elkaar aan

systemen om de beste zorg te kunnen garanderen. Waarom zou je opgebouwde kennis en expertise dan in een keer blind negeren, omdat je verplicht bent om met een ander in zee te gaan? “Ik denk dat zorg, aanbesteding en verplichting tot inkopen altijd zal blijven schuren omdat de ratio van inkoop moeilijk te verenigen is met de ratio van het optimaliseren van de markt en beschermen van individuele bedrijven.”

Dat is ook een van de redenen voor de Jonge om er, voorheen als wethouder van Rotterdam en nu als minister van VWS, iets aan te doen. Het wijzigen van de Europese wetgeving is een ingewikkeld en een lang proces, maar het anders interpreteren van de richtlijnen zou wellicht wel kunnen. In de zorg is namelijk geen sprake van een grensoverschrijdend belang. “Als buitenlandse partij zal je je nooit inschrijven voor bijvoorbeeld de Haagse jeugdzorg”, aldus de minister. Hierdoor is het ook geen noodzaak om de zorg onderdeel te laten zijn van de Europese aanbestedingswetgeving. Aanbesteden heeft wel voordelen. Het dwingt je volgens de minister als gemeente om opnieuw naar je inkoop Eisen te

kijken en opnieuw te formuleren wat je precies wilt. “Maximale samenwerking afdwingen via contractuele sturing. Als je inkoop op zo’n manier gebruikt is het best mooi.”

De minister is geen voorstander van open house en dat brengt hij ook hier onder de aandacht. Niet alleen kunnen gemeenten bij open house aan de voorkant geen keuze maken tussen aanbieders, het leidt bij grote gemeenten ook al snel tot honderden contracten. Dat maakt goed contractmanagement lastig, brengt een risico van versnippering met zich mee en vertroebelt het zicht op goede zorg. Ook brengt het aanbieders geen zekerheid tot omzet, terwijl ze wel moeten investeren. Vooral het voortdurend concurreren om cliënten staat de onderlinge samenwerking in de weg en juist dat is nodig.

“Laten we kijken naar hoe we het zo kunnen inrichten dat we de kwaliteit van zorg verbeteren. Hoe kunnen we van elkaar leren?” Deze vraag vormt meteen het bruggetje naar de officiële opening van de Vindplaats. >>



Een plek waar partijen elkaar kunnen vinden, waar pilottrajecten gedeeld kunnen worden, en waar goede voorbeelden en ervaringen een plek krijgen.

Bezoek de Vindplaats via:

[>> www.inkoopsofiaaldomein.nl](http://www.inkoopsofiaaldomein.nl)

“

“Maximale samenwerking afdwingen via contractuele sturing. Als je inkoop op zo’n manier gebruikt is het best mooi.”



Marjolijn Stam

Contractmanager
gemeente Amsterdam



“In de workshop van de gemeente Almelo spraken een juriste en inkoper over de strenge selectie voor zorgaanbieders bij de gemeente. Ze vertelden hoe je tot juridisch afdwingbare criteria komt om een goede schifting aan de poort te kunnen maken. Hierdoor heb je daar later minder omkijken naar. Als gemeente is het soms lastig om de relatie met de zorgaanbieder hierin niet mee te nemen. Je bent soms sneller geneigd om te zeggen: het zit wel goed, we kennen deze partij. Dit krachtenveld: hoe je dingen vanuit je eigen praktijk en ervaring gewend bent en hoe het misschien anders zou kunnen, zijn erg waardevol.”



Samen doen wat nodig is

Paneldiscussie

De woorden van de minister zijn helder, maar hoe kijken de mensen uit de praktijk en ervaringsdeskundigen hiernaar? Vier deskundigen praten tijdens een panelgesprek na over de speech van minister Hugo de Jonge. Welke ontwikkelingen spelen op dit moment en wat zijn de knelpunten in het sociaal domein? Wat hebben we nodig om te komen tot een duurzaam systeem? Hoe verhoudt de vorm van aanbesteden zich tot de inhoud, de zorg? En wat zijn de ingrediënten voor een goede samenwerking? Slechts een kleine greep aan onderwerpen die het panel bespreekt.

Panelleden aan het woord

“In beleid blijven steken, daar wordt niemand beter van. Het is belangrijk dat je een praktische vertaling maakt naar dat wat jij met inkoop daadwerkelijk kunt en gaat doen.” Brian Esselaar van onder andere het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd (OZJ) opent de discussie met een stevige stelling. Hij begeleidt gemeenten en regio's in de stap van inkoopbeleid naar het daadwerkelijk toepassen in de praktijk. Waar ziet Brian, vanuit zijn praktijkervaringen, kansen voor gemeenten qua ontwikkelingspotentieel

en mogelijkheden tot professionalisering? Knippen (segmenteren) in de jeugdhulp is volgens Brain een goede optie. Onderscheid maken tussen partijen, zodat je antwoord vindt op de vragen: wie wil je aanbesteden en met wie wil je samenwerken? Het daarin leren van anderen is een les die Brian de aanwezigen meegeeft. “Ik zie de grootste ongelukken gebeuren bij gemeenten die met alle goede bedoelingen nieuwe dingen willen bedenken.”

Peter de Visser van Incluzio herkent zich in de samenwerking opzoeken. Hij is het dan ook met de woorden van de minister eens dat open-houseaanbesteding leidt tot concurrentie tussen aanbieders in plaats van samenwerking. “Het is interessanter om te kijken naar wat je inkoopt, in plaats van naar de hoeveelheid aanbieders die je inkoopt. Mijn pleidooi is om veel meer richting een ‘corporatie’ te gaan. Maak helder wat de financiële kaders zijn waarbinnen een aanbieder kan leveren, zodat het tijdens de uitvoering om inhoud gaat.”

Hoe kijken andere aanbieders hiernaar? Stephan Valk van Parnassia Groep vertelt dat het soms met horten en stoten gaat: “We moeten niet

alles in één keer aan willen pakken.” Belangrijker is het volgens Stephan om een zekere mate van continuïteit te bieden in de stappen die een gemeente zet. “We starten met dialogen waarna de ambtenaren zich met de wethouder terugtrekken. Willen we een duurzaam systeem creëren waarbij we ons richten op preventie en het overbruggen van domeinen, moeten we gezamenlijk stappen afmaken.”

Patrick Tazelaar van Significant ziet ontwikkelingen en knelpunten vanuit zijn onderzoeksachtergrond die invloed hebben op de beweging binnen het sociaal domein. Wat Patrick betreft redeneer je vanuit de inhoud: “In het sociaal domein gaat het om samenspel tussen inkopen en contracteren, maar dit is slechts één onderdeel. Het gaat juist om wat je wil bereiken met een samenwerking. Gemeenten die hier al langer mee bezig zijn, krijgen langzamerhand een beeld van wat hen dit oplevert.”

Samenwerking is het adagium, anders komt de transformatie niet voor elkaar. Dat vraagt om een brede samenwerking waarbij alle betrokken partijen ruimte krijgen om echt mee te doen. >>



Samenwerken betekent ook van elkaar leren. Dat laatste kan op de vindplaats Inkoop Sociaal Domein. Samen met gemeenten en aanbieders heeft een werkgroep onder leiding van het ministerie van VWS deze online omgeving gecreëerd. Juriaan Vrind van de VNG is een van de trekkers van de vindplaats. “De vindplaats is een plek waar je handreikingen vindt, waar je met juridische vraagstukken terecht kunt, maar ook een manier om praktijkvoorbeelden met elkaar te delen”, zegt hij. “Zowel succesverhalen als zaken die niet zo goed zijn gegaan. Want ook daar kunnen we met z’n allen van leren.” Daarmee doet Juriaan meteen een oproep aan de aanwezigen om succesverhalen, maar ook minder goed verlopen processen op het platform te delen.

Innovatie

De aanwezigen hebben aandachtig geluisterd naar de introducties en ervaringen van de panelleden en krijgen de gelegenheid om te reageren op dat wat tot nu toe gezegd is. Innovatie is het eerste onderwerp dat aan bod komt. Een reactie in de zaal luidt: “De afgelopen tien jaar hebben we te maken gehad met twee wetten op het gebied van maatschappelijke ondersteuning en twee jeugdwetten. Continu spreken we over allerlei problemen binnen het sociaal domein. We krijgen het niet opgelost met bestaande

partijen die al honderd jaar actief zijn, waarom blijven we dan voor hen kiezen. Mogen we elkaar niet prikkelen tot innovatie?”

Volgens Stephan is het goed om elkaar te prikkelen tot innovatie en, veel belangrijker nog, te kijken naar wat een stad nodig heeft en niet te snel conclusies te trekken. “Soms is het goed om nieuwe partijen een kans te geven”, aldus een andere aanwezige in de zaal. Juriaan vindt het belangrijk dat we kritisch moeten zijn over wat we willen innoveren. “Je ziet onrust in het sociaal domein, we moeten van alles en we verwachten ook van marktpartijen dat ze innoveren. Maar misschien moeten we even niets en geldt in jouw regio dat je vooral moet volhouden. Dat je ervoor blijft zorgen dat je met de juiste mensen en partijen in verbinding staat, dat je inwoners tevreden zijn en je weten te vinden.”

Zoals een manager

Hetty uit Sittard wil terugkomen op de woorden van de minister over open house-aanbesteding. Volgens haar sluit het een het ander niet uit. “Binnen een ‘open house’ is nog veel mogelijk. Soms wordt de uiteindelijke vorm hierdoor selectiever dan bij een andere manier van aanbesteden.”

“Dat gaat vaak verder dan inkoop,” geeft Brian aan. “Ik koppel inkoop altijd aan het managen van een afdeling. Stel je managet een afdeling met 35 ongemotiveerde beleidsmedewerkers, dan los je niks op door hen nieuwe arbeidscontracten te geven. Gericht kijken wie een nieuw contract krijgt en hoe je tot passende contracten komt, werkt dan veel beter. Dat is precies de opdracht voor de gemeenten.”

Toekomst

Willen we naar een toekomstbestendig sociaal domein, dan is er niet alleen werk aan de winkel voor gemeenten, maar ook voor aanbieders. De laatste vraag vanuit het publiek gaat dan ook over hoe de situatie er over vijf of tien jaar uit moet zien. Juriaan: “In 2030 zijn we zover dat we tenminste weten hoe we met de tekorten om moeten gaan en weten we als gemeenten voor wie we het doen. Of we dat nu met één, twee of 50 aanbieders doen.” Stephan: “Tegen die tijd zijn er zo’n 20 procent minder hulpverleners. We moeten dus echt nadenken hoe we hier met de beschikbare mensen en een heldere visie onze schouders onder gaan zetten.”

Met dit in gedachte sluit het panel de discussie af. Al met al maakt deze sessie duidelijk dat we ons niet moeten blindstaren op de technische >>



aspecten van inkopen (vormen van inkoop en aanbesteden en de termen die we eraan koppelen). De nadruk mag juist meer liggen op verbinding zoeken tussen de juiste mensen en partijen en samenwerken. Daar ligt de werkelijke sleutel om te innoveren. Zorgen dat je als gemeente en aanbieder duidelijk in beeld hebt voor wie je het doet. Wat heeft jouw regio of stad nodig en hoe pak je als gemeenten en zorgaanbieders samen de opgaven die spelen zo efficiënt mogelijk op? Gedurende het hele proces met elkaar in gesprek blijven werkt altijd goed. Zo kun je samen doen wat nodig is.



Jeanine Teunissen

Inkoopadviseur gemeente
Ede



“Ik heb vooral gekeken naar het dialooggericht inkopen. Een spannende aanpak om te implementeren. Het vraagt een omschakeling binnen je organisatie of gemeente en de nodige voorbereiding. Wij evalueren momenteel onze aanbestedingsprocedures bij de gemeente. Ik vind het interessant om te kijken hoe we de dialoog, bijvoorbeeld in de vorm van dialoogsessies, kunnen inbouwen in ons huidige proces.”

Mariëlle van Meijl

Jurist Bizop



“De data-analyse van West-Brabant West, daar zie ik potentie in. Samen met mijn collega's zijn we nu al plannen aan het smeden hoe we onze gemeenten hiervoor kunnen interesseren. Met behulp van data kun je sturen aan de voorkant en allerlei inzichten creëren die je bijvoorbeeld ook in je contractmanagementfase kunt integreren. Ik werk bij Bizob, een inkooporganisatie voor gemeenten in Oost-Brabant. Ik vind het daarom belangrijk om hierbij te zijn, om andermans ervaringen te horen.”

Van eigen struggle naar samen verder worstelen

Reuring!Café

Zijn de regels rond de aanbesteding van jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning een uitkomst of zorgen deze voor een probleem? Hoe ervaren deskundigen uit het veld dit? En hebben we het met z'n allen wel zo handig aangepakt? Deze en andere vragen komen aan bod tijdens het Reuring!Café. De bankgasten zijn Francien Anker van de gemeente Alphen aan den Rijn, Mariënne Verhoef, bestuurder bij Spirit!, Ans van der Maat, directievoorzitter van het Nederlands Jeugdinstituut, en Stephan Valk, bestuursvoorzitter van de Parnassia Groep. Mark Frequin, directeur-generaal Mobiliteit bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, is ook deze editie debatleider en voelt de aanwezigen aan de tand.

Het programma van de 92e editie van Reuring!Café start met een introductie van de bankgasten en de host Rob Jonkman. 'Is aanbesteden een oplossing of een uitkomst?', is een vraag die Rob, wethouder van de gemeente Opsterland en lid van de VNG-commissie Europa en internationaal, wil bespreken met de

deelnemers. Deze vraag houdt ook Francien Anker bezig. "Voor ons is aanbesteden de sluitpost van het verhaal." Binnen de gemeente Alphen aan den Rijn is Francien bezig met de voorbereidingen voor een aanbesteding die de gemeente vanuit inhoud wil aanvliegen. "Het is een enorme zoektocht. En die zoektocht is er op alle niveaus. Bij mensen die direct in het veld werkzaam zijn, niet alleen bij gemeenten als opdrachtgevers, maar ook in de politiek."

Ook Mariënne Verhoef herkent de struggle rondom aanbesteden. Hoewel zij iedere dag, inmiddels 10 jaar lang bij zorgaanbieder Spirit, met plezier naar haar werk gaat om mét jongeren en gezinnen en professionals samen te werken, maakt aanbesteden haar werk niet leuker. "Recentelijk is iemand van de gemeente bij ons komen werken. En vervolgens mag hij mag niet meer met zijn oude collega's praten, vanwege het aanbestedingsgedoe. Dit is maar een van de gevolgen van de aanbesteding, dan hebben we het nog niet eens over de administratieve lasten." We hebben het elkaar te moeilijk gemaakt zegt ook Stephan Valk

"Nu moet de verantwoording zo gedetailleerd, dat is gewoon niet nodig," zegt Stephan Valk. Zijn secretariaat is enorm uitgebreid en hij is veel meer geld kwijt aan accountants die hij inhuurt. "Dat geld steek ik liever in goede zorg." Het is wat hem betreft soms een kwestie van twee zinnen in de wetgeving aanpassen zodat die detaillering eruit kan, maar er zijn meerdere voorbeelden om het eenvoudiger te maken.

Ans van der Maat is daarnaast van mening dat er een paar stappen vergeten zijn tijdens de decentralisatie van de zorg. "Daarvoor is een complexe verandering nodig die tijd, ruimte en investeringen vraagt van alle partijen in het sociaal domein die een rol spelen in het leven van kinderen. Het feit dat deze verandering gepaard gaat met een bezuiniging van 15 procent zet gemeenten voor een schier onmogelijke opgave. In feite heeft het Rijk de winst ingeboekt nog voor de gemeenten de kans hadden die te incasseren. Het ontbreekt aan voldoende middelen om te kunnen transformeren. Geld is absoluut een issue." Hiermee wordt het veelbesproken onderwerp 'budget' geïntroduceerd. >>



Rob kan zich vinden in het statement van Ans: “We komen de helft in budget te kort. Dat komt niet omdat we het als gemeente verkeerd doen. We werken wel degelijk samen en staan al veel dichterbij de cliënt.”

Volgens sommige panelleden is er nog een andere ontwikkeling in het sociaal domein, de toename en verschuiving in type zorgvragen. Ans van der Maat: “We zien dat relatief eenvoudige opvoed-/opgroeivragen geformuleerd worden als jeugdhulpvragen. Dat is ook een maatschappelijke vraag: “Want wat vinden wij als samenleving van de groeiende vraag naar jeugdhulp? Is dat een goede ontwikkeling of willen we dat onze kinderen anders opgroeien? Wat verwachten we van kinderen en hoe organiseren we de voorzieningen voor kinderen en gezinnen in ons land? Moeten we niet veel meer inzetten op beschermende factoren in plaats van opvoedvragen te benaderen als een probleem? En maken we wel genoeg gebruik van onze kennis?” Ook Mariënne herkent ook het spanningsveld en geeft daarnaast nog een verklarende factor voor de groei: “Wijkteams zien veel meer, dat is een goede ontwikkeling.

Niet alles uitstippelen

Al in de eerste tien minuten van het Reuring!Café wordt duidelijk dat het inrichten van het systeem

niet makkelijk is. Misschien denken we te moeilijk? Laten we ons leiden door politieke druk? Dat lijkt het voorbeeld van Stephan over een bepaalde verkeerssituatie te benadrukken. Op het kruispunt stonden voorheen veel borden en stoplichten om het verkeer van alle kanten in goede banen te leiden. Ondanks deze ‘veiligheidsmaatregelen’, bleef het aantal ongelukken op het kruispunt hoog. Inmiddels is alle poespas op het kruispunt weggehaald, en moeten mensen het zelf regelen. Conclusie: minder ongelukken. “We zijn wantrouwige systeemjunkies. We moeten meer bij elkaar zitten en kijken hoe we, gemeenten en zorgaanbieders, het oplossen. Je bent tenslotte samen in een stad of regio verantwoordelijk,” stelt Stephan.

Toegang

Het grootste deel van de discussie gaat over het anders inrichten van aanbestedingen. Een van de aanwezigen mist de discussie over de toegang. En wat doen we wel en wat doen we niet? Een ander aspect is het aantal aanbieders die erbij komen in de markt. Ook daar zit spanning op: Want niemand mag omvallen. Als het écht een markt zou zijn, dan mogen partijen ook failliet gaan.”

“We begonnen de discussie met aanbesteding”, sluit Frequin af. “Het ligt niet aan de aan-

bestedingsregels, maar er lijkt een collectief onvermogen te zijn om samen de regels in een andere vorm te gieten. Daarnaast zijn er al te veel bureaus die eraan verdienen. Degene die het dagelijks doen, moeten stelselmatig betrokken worden. Dat is de enige oplossing om het binnen een gemeente en met zorgaanbieders duurzaam te regelen.”

Ook de panelleden op het podium krijgen de kans om hun laatste gedachten te delen. “Het gaat om verbinding en tijd,” zegt Francien. Ans roept aanwezigen op om nieuwsgierig te blijven. “Leer met elkaar en heb oog voor de kennis die we met elkaar inmiddels beschikbaar hebben. En betrek het onderwijs.”

Mariënne vindt het belangrijk om je te blijven verdiepen in elkaar: “Je moet uitgaan van goede bedoelingen van de ander. We hebben steken laten vallen bij de decentralisatie, maar moeten nu niet blijven hangen in dat wat is gebeurd. Ons niet laten leiden door regels en protocollen, maar met elkaar op zoek gaan naar de mogelijkheden en het gesprek voeren.” Afsluitend drukt gastheer Rob de panelleden en aanwezigen op het hart dat zij niet moeten vergeten dat ze nog maar relatief kort bezig zijn met de transformatie.



En verder...

Programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein

Het programma Inkoop en Aanbesteden in het sociaal domein gaat nu het eerste uitvoeringsjaar in. Een brief aan de Tweede Kamer van minister Hugo de Jonge van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 4 juli 2018 markeerde de start van het programma. In deze brief kwam de essentie van het programma duidelijk naar voren:

“Publieke aanbestedingen van gemeenten bij overheidsopdrachten in het sociale domein kunnen bijdragen aan goede en betaalbare ondersteuning en kansen bieden voor nieuwe toetreders en innovatieve vormen van ondersteuning. In de praktijk echter kan de ratio van het aanbestedingsrecht, gericht op brede toegang, transparantie en concurrentie, op een aantal fronten botsen met de ratio van jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning in het sociaal domein, gericht op lokaal maatwerk waarin continuïteit, samenwerking en lange termijn-partnerschap tussen gemeenten en aanbieders van belang zijn.

De huidige wet- en regelgeving bevat ruimte om specifieke eisen te stellen aan hetgeen door een aanbieder geleverd moet worden. Gemeenten kunnen die ruimte beter benutten in hun aanbestedingen.

Met gemeenten en aanbieders wil ik die betere benutting bewerkstelligen. Samen met hen wil ik daarvoor een aanpak hanteren die gericht is op de meest voorkomende knelpunten. De exacte inhoud van die aanpak zal in gezamenlijkheid worden bepaald. Daarin krijgen het praktisch ondersteunen van gemeenten en aanbieders, het ontwikkelen van standaarden en het stimuleren van innovatieve vormen van inkoop een plaats.”

[Lees de hele brief van 4 juli 2018 van minister Hugo de Jonge aan de Tweede Kamer >>](#)

Het programma is uitgewerkt en vastgesteld in het bestuurlijk overleg op 24 januari 2019. Inmiddels zijn de eerste producten opgeleverd. Enkele highlights uit de vier ‘actielijnen’ van het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein:

Vergroten van kennis en informatie

- **Vindplaats & helpdesk:** Kennis en informatie beschikbaar stellen is een van de pijlers van het programma. Om dit te bewerkstelligen is de afgelopen maanden een digitale vindplaats ontwikkeld. Deze Vindplaats omvat beschikbare informatie en praktijkvoorbeelden over

inkoop en aanbesteden in het sociaal domein. Ondersteunend aan de Vindplaats wordt in het najaar van 2019 een helpdesk ingericht.

- **Kennis- en praktijkdagen:** Op 13, 14 en 15 mei ontmoeten gemeenten en aanbieders elkaar tijdens de tweede Kennis- en Praktijkdagen. In drie dagen zijn 40 workshops gegeven om een inzicht te geven in hoe gemeenten samen met zorg- en Wmo-aanbieders inkopen in het sociaal domein.
- **Opleidingen:** SIOO en EHdK hebben in samenwerking met gemeenten een verdiepende opleidingsmodule 'Inkoop en aanbesteden Sociaal domein' ontwikkeld. Via open inschrijving kun je hier op intekenen. Ook starten in augustus 2019 de pilots regionale veranderagenda's.

Samenwerken / Goede zorg

- **Regiobezoeken:** In de gemeenten Eindhoven, Lelystad, Zoetermeer, Zaanstad en Hollandse Kroon zijn inmiddels mini-conferenties georganiseerd waarin inkoop en aanbesteding centraal staan. De vraag vanuit een gemeente/regio is leidend bij de opzet van de bijeenkomsten. >>



- **Handreikingen Verbeteren dialoog gemeenten / (zorg)aanbieders en Inkoop op kwaliteit:** de handreikingen zijn gereed. In het verlengde hiervan zijn workshops ontwikkeld die ingezet kunnen worden bij regiobijeenkomsten.

Verminderen administratieve lasten

- **Verminderen van administratieve lasten en ontwikkelen modelartikelen:** intensieve samenwerking met het ketenbureau i-Sociaal Domein waar ook gewerkt wordt aan model-overeenkomsten in het kader van i- standaarden en het programma Ontregel de Zorg.

Leren en verbeteren / Transformatie

- In 2019 worden minimaal 10 reviews uitgevoerd in gemeenten op het vlak van sociaal domein die door VWS worden gefinancierd.
[Meer weten klik hier >>](#)

Er is nog meer! Schematisch ziet dat er zo uit in het WWWWH: wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe, waarbij de wanneer 2019 is. Mocht je nog input hebben of ideeën over waar het programma echt aan moet gaan werken. Laat het ons weten via: dienstpostbusContracteringSociaalDomein@minvws.nl

We nemen dan snel contact met je op.

