



Onderdeel van
CQT Zorg & Gezondheid

 **Q-Consult zorg**

Rapportage van de case study

(Sturing op de) inkoop van jeugdhulp

Definitief
13 april 2017

Vraagstelling

De vraagstelling vanuit Jeugdzorg Nederland:

“Welke sturingsmodellen worden gehanteerd in de jeugdhulp en welke ervaringen hebben de aanbieders hiermee in het kader van het inkoopproces en de keten van toewijzing t/m verantwoording?”

“Hoe ziet een checklist per uitvoeringsvariant eruit waarmee aanbieders kunnen checken welke zaken de aanbieder en gemeente geregeld moeten hebben bij het aangaan van bepaald type contract volgend uit het gekozen sturingsmodel?”

Onderzoeksopzet (1)

- Tijdens de gesprekken is aan de hand van 10 proposities het gesprek gevoerd.
- Keuze uit 5 antwoordmogelijkheden (helemaal oneens – helemaal eens) met daarbij verdieping op het antwoord. De antwoordmogelijkheden zijn:
 1. Helemaal oneens
 2. Oneens
 3. Neutraal / heel verschillend per gemeente
 4. Eens
 5. Helemaal eens
- De proposities hadden enerzijds betrekking op het verkoopproces (*de weg ernaar toe*) en anderzijds op de uitvoeringsvarianten (*vorm van het contract – het doel*).
- De resultaten per propositie hebben geleid tot input voor het opstellen van een checklist t.b.v. de verkoopproces.

Onderzoeksopzet (2)

- De tien aanbieders zijn dusdanig gekozen dat zij landelijk verspreid zijn, grote (landelijke) en kleine (regionale) aanbieders vertegenwoordigen en ervaring hebben met één of meerdere uitvoeringsvarianten.
- Daarnaast zijn 5 gemeenten geïnterviewd, tegelijkertijd met of apart van de aanbieder.
- In deze presentatie wordt per stelling aangegeven hoe de antwoorden van acht aanbieders verdeeld zijn over de antwoordmogelijkheden en hoe de antwoorden onderbouwd zijn.
- De onderbouwing van de antwoorden wordt door één of meerdere aanbieders aangegeven.
- De aanbieders hebben tips aangegeven m.b.t. de uitvoeringsvarianten en het verkoopproces zelf.

Context

- Met ingang van 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van alle zorg voor kinderen, jongeren en hun opvoeders.
- Het programma i-Sociaal Domein (iSD) heeft drie uitvoeringsvarianten uitgewerkt: taakgerichte-, inspanningsgerichte en outputgerichte variant.
- Gemeenten hanteren diverse sturingsmodellen in combinatie met één of meer uitvoeringsvarianten.

Uitvoeringsvarianten

Uitvoeringsvariant	Definitie	Voorbeeld
Inspanningsgericht	Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij er een duidelijke afspraak tussen gemeente en zorgaanbieder is gemaakt over de levering van een specifiek product of dienst in een afgesproken tijdseenheid en voor een afgesproken prijs.	2 uur begeleiding per week à 30 euro per uur.
Outputgericht	Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij er een duidelijke afspraak tussen gemeente en zorgaanbieder is over de te behalen output. De manier waarop deze output wordt behaald, is niet vastgelegd.	- Jongere gaat weer naar school; - Uitvoeren OTS tegen een bedrag per maand (ongeacht ingezette uren)
Taakgericht	Uitvoering van zorg en/of ondersteuning waarbij de gemeente een taak voor een populatie heeft gegeven aan een aanbieder en deze aanbieder de vrijheid heeft om de invulling van deze taak vorm te geven. In deze variant is er geen sprake van een verantwoording op individueel niveau.	- Leveren van intensieve gedwongen begeleiding en behandeling van jongeren t/m 23 jaar in een wijk/stadsdeel; - Leveren van arbeidstoeleiding aan strafrechtelijke jongeren (met als doel het verhogen van de arbeidsparticipatie met 20 procent). - Alle activiteiten in het gedwongen kader in gemeente X.

Theoretisch kader

Verkoopproces en onderhandelings tactiek

Er kunnen vijf fasen in het verkoopproces worden onderscheiden:

1. Voorbereiding
2. Uitwisseling van standpunten
3. Concrete voorstellen doen
4. Onderhandelen
5. Vastleggen

(Zuurbier et al., 2015)



Kraljic matrix

- De kraljic matrix is een model dat inkopers gebruiken om te bepalen welke strategie zij het beste kunnen hanteren om bepaalde producten in te kopen.
- Het is essentieel voor aanbieders inzicht te hebben in dit model om de keuzes van gemeenten beter te begrijpen. Tegelijkertijd kunnen aanbieders aan de hand van dit model ook zelf bepalen welke strategie zij in gaan zetten.
- De kraljic matrix is gebaseerd op twee dimensies: financieel risico/belang en toeleveringsrisico.
- O.b.v. de matrix ontstaan vier typen producten, elk met een eigen inkoopstrategie gezien vanuit de inkoper.
- Naarmate het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico toenemen, nemen de inspanningen bij contractmanagement ook toe.
- Vice versa geldt dat naarmate het financieel risico/belang en het toeleveringsrisico afnemen, de inkoper zal streven naar eenvoudige processen (en dus weinig inspanning) en het aantal leveranciers zal reduceren.

Kraljic-matrix



Bron: www.inkoopportal.com

Resultaten

Stelling 1

Voorbereiding: De voorbereiding van het onderhandelingsproces neemt het meeste tijd in beslag.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- De voorbereiding en de uitvoering van de verkoop zijn communicerende vaten.
- Er wordt door het verkoopteam (directeur bedrijfsvoering en managers) een stappenplan opgesteld om te komen tot een aanbesteding.
- De verkopers gaan pro-actief naar gemeenten toe.
- De aanbieders huren een expert in die hen adviseert en ondersteunt bij het onderhandelingsproces en contractbeheer.
- We hebben te maken met verschillende wisselingen in contractmanagers bij gemeenten.
- Door het praktisch inregelen van de systemen en nieuwe afspraken én de wisselingen van contractpartners kom je niet tot het bespreken van de transformatie.

(helemaal) oneens:

- In overige regio's (B-regio's) zitten we in principe minder stevig aan tafel. Hierdoor kost de voorbereiding minder tijd.

Best-practices

"We hebben onze verkooporganisatie ingericht met verkoopadviseurs en RVE-managers (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden) met accounthouderschap. De RVE managers zijn accounthouder van de regio(s) waar ze ook locaties hebben, omdat we hier naast residentieel aanbod ook ambulante en dagbehandeling aanbieden. Hiermee wordt een combinatie gemaakt tussen medewerkers met kennis van de verkoopprocessen en medewerkers van de inhoud. De managers zijn werkzaam in hun vestigingsregio en kennen daarom goed de wensen en behoefte van de betreffende regio." – Pluryn Hoenderloo Groep

"Wij maken in onze voorbereiding een duidelijk onderscheid tussen "A-regio's" (vestigingsregio's) en niet-vestigingsregio's. In de A-regio's zitten we aan tafel. We zijn daar betrokken bij werkgroepen en het opstellen en ontwikkelen van transformatiedoelstellingen. Daarmee neemt de voorbereiding in de A-regio's een groot deel van de tijd in beslag. In andere regio's is de inzet afhankelijk van het aantal cliënten. Soms kiest Pluryn er bewust voor om niet mee te doen met bepaalde uitvragen vanwege het relatief beperkte aantal cliënten." – Pluryn Hoenderloo Groep

Stelling 2

Uitwisseling van standpunten: De wensen en standpunten van de onderhandelpartners zijn vooraf duidelijk.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- De wensen en standpunten lijken in het begin van het proces duidelijk te zijn, maar blijken verder in het proces in de praktijk onvoldoende uitgewerkt.
- We worden weleens in een nieuwe regio uitgenodigd voor een gesprek. We hebben eerst verkennende gesprekken gevoerd over in hoeverre de wijze van financiering passend is voor onze producten.
- Er zijn meerdere instrumenten waarmee gemeenten sturen. De gekozen uitvoeringsvariant is hier slechts één van. Andere instrumenten waarmee gemeenten sturen zijn minimale budgetten en omzetplafonds.
- Wij zien dat sommige gemeenten er op sturen om activiteiten in het vrijwillig kader bij de wijkteams te beleggen. Aanbieders kunnen als gevolg hiervan verwachten dat er een daling op instroom gaat plaatsvinden.

(helemaal) oneens:

- De duidelijkheid over de uitgangspunten van de gemeente verschilt per regio.
- De wensen en uitgangspunten zijn duidelijk, maar niet altijd realiseerbaar. Kennis en inzicht van de gemeente in de processen van de aanbieder ontbreekt.

Best-practices

"We hebben naast de vastgestelde trajectprijzen een flexibel garantiebudget afgesproken. Dit garantiebudget garandeert 80% - 90% van de verwachte omzet op een bepaalde voorziening. Hierin was een verschil in inzicht tussen de aanbieder en de gemeente. De gemeente wilde een garantie afgeven voor zorg die zij belangrijk vinden. Dit betreft zorg met een relatief laag risico en lage frictiekosten, zoals pleegzorg. Hierdoor creëert de gemeente zekerheid dat deze voorziening in stand wordt gehouden en de aanbieder deze zorg niet hoeft af te bouwen/te krimpen. De aanbieder wilde graag garanties ontvangen voor risicovolle vormen van zorg waarbij de aanbieder bedrijfseconomische risico's (hoge frictiekosten) verwachten, zoals verblijf. In overleg met de gemeente is toen het flexibel garantiebudget verschoven naar het verblijf." – Elker Het Poortje/Regionale Inkooporganisatie Groninger Gemeenten (RIGG)

"Wij zien aanbestedingen voorbij komen met eenzijdig opgelegde tarieven die soms ver beneden de kostprijs liggen. Hieruit blijkt dat de opdrachtgever (nog) onvoldoende beeld heeft bij de producten en diensten die zij willen en/of moeten inkopen. In voorkomende gevallen is het belangrijk dat de opdrachtnemer vroegtijdig haar signalerende en adviserende rol inneemt." – WSG.

"In opdracht van de gemeente is er door een onafhankelijke partij een kostprijsonderzoek bij ons uitgevoerd ter verificatie van de voorgestelde tarieven. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit wederzijds vertrouwen en transparantie. Het was erg arbeidsintensief, maar zeer helpend om een gelijk beeld te krijgen welke zorg geleverd wordt en welke passende tarieven hierbij horen." – Xonar en Gemeente Maastricht

Stelling 3

Concrete voorstellen: De onderhandelpartners denken in kansen en mogelijkheden en er is ruimte voor overleg.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)
(helemaal) eens:

- De transformatie-opdrachten voor de diverse zorgdomeinen waren als addendum toegevoegd. De aanbieders hebben de transformatie-opdrachten zoveel mogelijk proberen te vertalen in het productaanbod. Vernieuwen en samenwerken waren de basis.
- Gemeenten die lef hebben betrekken de aanbieders bij de opzet van de nieuwe contractering en nodigen hen uit om actief mee te denken.
- Gemeente en aanbieder zitten 'samen aan tafel' om te kijken wat er gedaan moet worden.
- Gemeenten gaan verkennend, brainstormend te werk.
- In A-regio's sluiten wij aan bij teams van de gemeente als het gaat om specialistische kennis. We treden op als expertisepartner.

(helemaal) oneens:

- De gesprekken gaan over het contract en de bekostiging en staan los van de inhoud en zorg voor cliënten en medewerkers.
- De positie van de zorgaanbieder (o.a. omvang van de organisatie, productaanbod, aantal cliënten) bepaalt de mate van beïnvloeding.
- Regio's en gemeenten gaan verschillend om met 'hoor- en wederhoor'.
- De aanbieder en gemeenten hebben geen gelijkwaardige relatie. De gemeenten zijn 'bankiers': zij gaan over het geld.

Best-practices

"Wij zijn continu in gesprek met de netwerkorganisatie voor de inkoop van jeugdhulp. Maandelijks worden er gesprekken gevoerd tussen de contractmanager van de netwerkorganisatie en onze accountmanager." – Parlan en regionale netwerkorganisatie voor de inkoop van jeugdhulp, Wmo en beschermd wonen – Regio Alkmaar

"De duidelijkheid over de visie en uitgangspunten van de gemeente verschilt per regio (75% transparant, 25% niet transparant). Bij enkele gemeenten is het contracteringstraject een vrij transparant proces en wordt er veel informatie gedeeld. De regio Foodvalley zoekt duidelijk de dialoog. Wij krijgen hier voorafgaand aan het aanbestedingstraject de mogelijkheid om mee te praten over diverse onderwerpen, zoals transformatie van de zorg, maar ook tariefopbouw." – Lindenhout en regio Foodvalley

Stelling 4

Onderhandelen: De onderhandelpartners komen gezamenlijk tot een oplossing.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- Gedurende het verkooptraject is er sprake van vertrouwen met een duidelijke rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- De samenwerking met de stakeholders en wijkteams in de aanloop naar de transitie geeft commitment aan de gezamenlijke benadering van cliënten en werkwijze.

(helemaal) oneens:

- Het is en blijft een aanbestedingsprocedure met enkel onderhandelingsmogelijkheden voorafgaand aan het proces (mits de aanbieder 'aan tafel zit').
- Er wordt niet gekeken naar maatwerk en afwijking is onbespreekbaar.
- Er wordt een dictaat van de gemeente neergelegd, omdat zij het zo willen. Bij weigering krijg je geen contract of wordt je gekort.
- De aanbieder heeft geen ander machtsmiddel dan niet mee te doen. Dit is funest voor de continuïteit van zorg.
- Er wordt te snel overgegaan op een aanbestedingsprocedure terwijl nog niet alles duidelijk is.

Best-practices

"De gemeente is steeds betrokken geweest. De taken die na de transitie niet bij de aanbieder horen zijn warm overgedragen aan het lokale veld, waarbij goed gekeken is naar de aansluiting tussen de lokale teams en de SAVE-teams. Daarnaast heeft de aanbieder middels detachering deskundigheid naar de gemeente toe gebracht om behulpzaam te zijn in de opstart van de lokale teams. Hierdoor is respect voor de expertise, de complexiteit van de doelgroep en het besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaan." – Samen Veilig Midden-Nederland

"In West Brabant West is men overgegaan op trajectfinanciering (outputgericht). We hebben met hen gesproken over in hoeverre deze financiering passend is voor de producten van onze organisatie. Wij hebben aangegeven dat een dagprijs logischer leek, de regio heeft toch om een offerte gevraagd. Wij hebben aangegeven dat we bij een kleine omvang in onze trajectprijs verschillende risico's moeten afdekken (o.a. opname in jeugdzorg+). Hierdoor zal de prijs relatief hoog zijn. Na het inleveren van de offerte heeft de gemeente inderdaad geconcludeerd dat de trajectprijzen hoog waren en aangegeven dat een financiering op dagtarief meer passend is." – Pluryn Hoenderloo Groep en regio West-Brabant West

"Vanaf 2012 is met alle gemeenten in de regio gezamenlijk opgetrokken in de werkwijze. Gedachtegoed: We kunnen het niet zelf als Samen Veilig Midden-Nederland, het is voor beide partijen (opdrachtgever en opdrachtnemer) onbekend gebied en we proberen gezamenlijk tot een model te komen waarbij goede zorg voor kinderen het belangrijkste is." – Samen Veilig Midden-Nederland

Stelling 5

Vastleggen: De afspraken worden helder vastgelegd.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- Het soort producten en de bijbehorende tarieven worden vastgelegd in het contract.
- De reeds bestaande afspraken over de werkwijze en bedrijfsvoering in het prestatievoorstel worden geactualiseerd en blijven intact tot meerjarige afspraken.
- Voor 2017 hebben we in tegenstelling tot 2015 en 2016 gelijke afspraken gemaakt voor alle GI's. Hierin zijn we samen opgetrokken en dit schept veel duidelijkheid voor alle partijen.

(helemaal) oneens:

- Het verschilt per gemeente in hoeverre de afspraken helder zijn vastgelegd.
- In de praktijk wordt nog onvoldoende nagedacht hoe en op welke wijze de voorwaarden worden ingeregeld en welke afspraken erbij horen. Er dient beter nagedacht te worden over de verhouding tussen de extra investeringen, de daadwerkelijke verschillen en het beoogde resultaat.
- We hadden een nota van inlichtingen met meer dan 400 vragen. Om deze 'open eindjes' te dichten is er bij de start van het jaar een werkgroep opgericht met een afvaardiging van alle partijen. Dit laat zien dat de aanbesteding niet duidelijk en volledig was.
- De definities zijn niet duidelijk, bijvoorbeeld de definitie 'uren': gaat het om productieve uren, cliëntgebonden uren etc.?

Stelling 6

Visie: De gemeente heeft een duidelijke visie waarom zij kiest voor één (of een combinatie) van de uitvoeringsvarianten.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)
(helemaal) eens:

- De visie van de gemeente is helder, maar er is geen eenduidigheid in de uitvoering tussen de diverse niveaus (inkopers, verwijzers, financiële afdeling). Dit leidt bijv. tot inconsistentie tussen de afgegeven beschikkingen bij de toegang en de gebruikte formats volgens de contracten.
- De visie van de gemeente met de arrangementensystematiek is gericht op uniformering van prijzen, meer maatwerk in de zorgverlening (zorgverlening over de schotten heen) en meer controle op het budget (balans geleverde zorg en tarief).
- De visie van de gemeenten voor de kostensystematiek is duidelijk. Dit is meer bedrijfsmatig en beheersmatig gedreven dan vanuit de inhoud geredeneerd.
- De diverse jeugdzorgregio's hanteren één model, waarbij de inhoud en verbondenheid van zorg leidend is.
- De 'reguliere zorg' wordt via p*q gefinancierd. Innovatie via lump sum.

(helemaal) oneens:

- Er zijn verschillen tussen gemeenten met een duidelijke visie en gemeenten die nog in ontwikkeling zijn van een visie.
- Het gebrek aan kennis van het veld zorgt ervoor dat gemeenten onvoldoende weten wat ze inkopen en alles op dezelfde manier willen organiseren.
- De gemeente wil voor elke aanbieder dezelfde vorm van financiering en verantwoording, oftewel uniformering.
- We ervaren dat gemeenten met een zelfde visie kunnen kiezen voor een andere uitvoeringsvariant.
- De gemeenten waar een visie nog ontbreekt, laten zich vooral leiden door angst over budgetten en onwetendheid.
- De keuze voor de taakgerichte uitvoeringsvariant lijkt passend bij de gemeente, omdat zij o.a. zeer vooruitstrevend zijn en zelforganisatie en eigen kracht hoog in het vaandel hebben. Maar volgens mij had de gemeente hetzelfde kunnen bereiken met een andere uitvoeringsvariant.
- Van alle gemeenten waar wij mee te maken hebben, heeft slechts 10% visie en lef getoond om het anders te gaan doen.

Stelling 7

Toegang: De toegang van cliënten tot de zorg en ondersteuning wordt bepaald door de gemeente, eventueel de huisarts en GI's.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- De gemeente stelt de beschikking vast waarin staat hoeveel zorg geleverd mag worden.
- De kinderrechter geeft de GI de opdracht die de gemeente moet betalen.
- Idealiter bepaalt de casusregisseur in het basisteam de toegang.

(helemaal) oneens:

- De toegang tot de zorg en ondersteuning wordt uiteindelijk bepaald door de gemeente, maar in de praktijk proberen we hier ook grip op te krijgen. Onze teams beoordelen de aanvragen op verschillende aspecten, o.a. op contract, aard en complexiteit van de vraag.
- We proberen zelf invloed uit te oefenen op de af te geven beschikkingen door in gesprek te gaan met de verwijzers over de producten die wij leveren.
- Er bestaat miscommunicatie tussen de toegang, de inkopers en de aanbieders: de toegang bepaalt het arrangement, maar beschikt niet over de juiste informatie over prijzen en dagdelen; de zogenaamde 'omrekentools' voor het bepalen van het arrangement en de benodigde zorg komen niet overeen met de praktijk; er zijn geen duidelijke afspraken over de 'grensgevallen' tussen de arrangementen.

Stelling 8

Leveren: De gemeente en aanbieder hebben bij de uitvoeringsvariant passende afspraken.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)
(helemaal) eens:

- De verantwoording is afgestemd op de verschillende uitvoeringsvarianten. Bij de inspanningsgerichte variant: $p \cdot q$, bij de outputgerichte variant: trajectprijs $\cdot q$ en bij de taakgerichte variant: enkel q .

(helemaal) oneens:

- *"De gemeente pretendeert een taakgerichte uitvoeringsvariant te hanteren, maar de afrekening vindt per werkvorm/product plaats."* Dit laat zien dat er nog veel verwarring bestaat rondom de wijze van invulling van de uitvoeringsvarianten.
- Er wordt een outputgerichte variant gehanteerd, maar tijdens de evaluatie wordt er niet passende informatie uitgevraagd, o.a. over het aantal geleverde dagdelen. Het doel van de bespreking van deze informatie is niet helder.
- De GI levert overal hetzelfde product binnen hetzelfde wettelijke kader. Het gebruik van de verschillende uitvoeringsvarianten vraagt hierdoor veel aanpassingen van de systemen.
- Er zijn KPI's afgesproken (bij een outputgerichte variant), maar deze zeggen niets over de geleverde zorg, maar meer over het op orde hebben van de bedrijfsvoering van de aanbieder (o.a. op tijd aanleveren kwartaalrapportages). Gemeente: *"maar als de afspraken niet worden na gekomen, dan is het niet dat we ze daar hard op afrekenen"*.
- Er wordt verantwoording op cliëntniveau gevraagd. Dit past niet bij de taakgerichte uitvoeringsvariant die in de regio wordt gehanteerd waarin je verwacht dat verantwoording op resultaten (op populatieniveau) plaatsvindt.

Stelling 9

Facturatie: De gemeente maakt een afspraak voor facturatie elektronische declaratie conform de landelijke standaard.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- In alle regio's zijn we er klaar voor om via Vecozo te declareren. Echter, sommige gemeenten hanteren zelf een andere werkwijze.

(helemaal) oneens:

- De gemeenten zijn heel procedureel op het gebied van verantwoording en minutieus op de beschikkingen en controles. Facturen worden snel afgekeurd. Wanneer we bijvoorbeeld in het begin meer zorg leveren dan is opgenomen in de beschikking, terwijl we over het gehele traject binnen de beschikking blijven, wordt de factuur afgekeurd (inspanningsgerichte variant)
- Door het ontbreken van de beschikking of het wijzigen van productcodes, kan de aanbieder niet (tijdig) factureren.
- De productcodes worden meerdere malen tussentijds gewijzigd en de benaming komt niet overeen tussen de verschillende gemeenten.
- Het grootste probleem is de liquiditeit en bevoorschotting van de aanbieder.
- De toewijzing vindt plaats in (kalender)periodes, waardoor een nieuwe beschikking aangevraagd én betaald moet worden bij het later starten (en doorlopen) van de zorg.
- We declareren nog steeds niet via Vecozo. Het is aan de kant van de gemeente nog niet ingeregeld.

Stelling 10

Verantwoording: De verantwoording is minimaal en past bij de uitvoeringsvariant.

Onderbouwing (per punt aangegeven door 1 of meer aanbieders)

(helemaal) eens:

- De nog beperkte eisen voor verantwoording worden veroorzaakt door de onwetendheid van de gemeente en de complexiteit en specificiteit van de sector.

(helemaal) oneens:

- Er is niet altijd een visie aanwezig waarom gemeenten bepaalde gegevens uitvragen en wat ze met deze gegevens willen gaan doen.
- De grootste knelpunten worden veroorzaakt door de diverse wijzen waarop indicatoren (bijv. cliënttevredenheid) worden gemeten, het ontbreken van de beschikking, de onduidelijkheid/diversiteit/wijziging van de productcodes en de systematiek van tariefstelling.
- De verschillende werkwijzen en regionale verantwoordingseisen leiden ook in de praktische uitvoering van de contracten tot problemen op het gebied van (cliënt)administratie, liquiditeit en berichtenverkeer.
- De verantwoording vindt plaats op basis van controle in plaats van vertrouwen.
- Het is onduidelijk wat het doel is van de tussentijdse informatie die wordt uitgevraagd. Is het stuurinformatie, verantwoordingsinformatie of spiegelinformatie? Ook sluit de gevraagde informatie niet aan bij de uitvoeringsvariant.
- We zien dat er naast de financiële verantwoording overige verantwoording wordt gevraagd, bijvoorbeeld om klachten te overhandigen. Maar dit moet je niet zo maar doen als het aantal cliënten in een regio laag is.
- De registratie en verantwoording in de systemen dient eenvoudiger te worden om aan de voorwaarden van de gemeente te voldoen.

Best-practices

"De gemeente heeft in haar contracten opgenomen dat er materiële controles uitgevoerd kunnen worden. We hebben aangegeven hier geen bewaar tegen te hebben en transparant te zijn. We vinden het belangrijk om kritisch te kijken naar de besteding van maatschappelijk geld. Daarnaast zou het de beeldvorming van de organisatie ook positief kunnen beïnvloeden. Op dit moment is er nog geen helderheid wat er in de materiële controle uitgevraagd zou kunnen worden. Maar we hebben er vertrouwen in dat er voordat een controle plaatsvindt, eerst een gesprek plaatsvindt waarom een controle nodig is." – Xonar en Gemeente Maastricht

"Als uitwerking van solide contractmanagement hebben wij direct na de decentralisaties een eigen rapportageformat ontwikkeld t.b.v. de verantwoording aan gemeenten en regio's. Dit document toont per periode waar de gemeente staat ten aanzien van budgetplafonds, toont trendontwikkeling per maatregel en geeft een gemeente een goed beeld waar zij staan ten opzichte van omliggende gemeenten in de regio. Gemeenten die ons na verloop van tijd een rapportage oplegden hebben wij gemeld dat wij ons eigen rapportage hebben en dat wij het gevoel hebben dat die voldoet aan hun eisen maar dat regio-specifieke formats niet bijdragen aan het verminderen van administratieve lastenverlichting. Een groot deel van de gemeenten is hiermee akkoord gegaan. Ook opdrachtgevers waarmee wij pas vanaf 2016 nieuwe contracten hebben." – De Jeugd- en Gezinsbeschermers

Conclusies

Conclusies – Algemeen

1. De visie van de gemeente op de inkoop, inzet en bedoeling van jeugdhulp is nog niet (altijd) duidelijk.
2. Er is (nog) geen directe relatie tussen de visie en de uitvoeringsvarianten die gemeenten hanteren. Op dit punt zitten we nog aan het begin van de transitiefase.
3. De belangrijkste inzichten zijn verkregen in de wijze waarop het verkoopproces is ingericht voorafgaand aan het tekenen van het contract.
4. Daar waar aanbieders en gemeenten letterlijk met elkaar in gesprek gaan is te zien dat het verkoopproces het resultaat is van een gezamenlijk traject waarbij inzicht wordt verkregen in de keuzes van en (praktische) consequenties voor beide onderhandel partijen. De meerwaarde van 'bij elkaar aan tafel zitten' is daarmee duidelijk geworden.
5. De proactieve houding van de aanbieder is van essentieel belang om het verkoopproces te beïnvloeden.

Conclusies – Proces

1. De voorbereiding van het verkoopproces kost veel tijd, maar het is nog steeds te weinig om de consequenties van de contracten te kunnen overzien (van toewijzing t/m verantwoording). De contracten lijken bij aanvang van de aanbesteding duidelijk te zijn, maar blijken in de praktijk toch niet doordacht genoeg.
2. De toegang wordt te weinig betrokken in het proces, terwijl juist daar de praktische vertaling wordt gemaakt van het contract naar de beschikking.
3. Aanbieders ervaren wisselende mogelijkheden tot beïnvloeden gedurende het proces en samenwerking met de gemeenten. Enerzijds zijn aanbieders onvoldoende bezig met hun positionering richting gemeenten. Anderzijds wordt de mate tot beïnvloeding ook bepaald door de ruimte die gemeenten aanbieders geven om zich te positioneren en een bijbehorende strategie te kiezen.
4. Een zakelijke verstandhouding tussen aanbieder en gemeente hoeft niet ten koste te gaan van de relatie en de samenwerking.
5. De best-practices hebben vooral te maken met dialoog en samenwerking tussen aanbieders en gemeenten.
6. De jaren 2015 – 2017 waren nodig om elkaar (gemeente en aanbieders) te leren kennen en ervaring op te doen met het verkoopproces en de uitvoeringsvarianten. 2018 wordt als een jaar gezien waarin de opgedane kennis en ervaring toegepast kan worden in het verkoopproces. Dit wil echter niet zeggen dat het verkoopproces meteen goed ingericht is en de administratieve lasten zullen afnemen. De impact van het contract kan niet altijd direct vertaald worden naar de bedrijfsvoering. Het aanpassen van de systemen en de bedrijfsvoering op de nieuwe processen zal de komende jaren nog veel tijd, geld en moeite kosten.

Conclusies – Uitvoeringsvarianten

1. In het land wordt de inspanningsgerichte variant het meeste gehanteerd. De outputvariant wordt in het land op verschillende wijzen ontwikkeld. De taakgerichte variant komt nog nauwelijks voor.
2. De beeldvorming m.b.t. uitvoeringsvarianten strookt niet met de werkelijkheid. Is het daadwerkelijk de variant die wordt bedoeld? Spreken we dezelfde taal?
3. Afspraken in de contractering en verantwoording zijn niet sluitend. Bij problemen ligt focus weer op financiën en controle i.p.v. inhoud en vertrouwen (de visie is dan niet meer leidend).
4. Niet alle informatie die wordt uitgevraagd is verantwoordingsinformatie. Het is aanvullende registratielast.
5. De facturatie en verantwoording met betrekking tot het hoofd- en onderaannemerschap tussen aanbieders zijn (nog) onvoldoende verwerkt in de uitvoeringsvarianten.
6. De consequenties van het juist en volledig doorvoeren van de gekozen uitvoeringsvariant worden in het begin van het verkoopproces onvoldoende geconcretiseerd en uitgewerkt. Hierdoor worden de (praktische) consequenties pas in de uitvoering duidelijk.

Conclusies – GI's

1. De diversiteit van de uitvoeringsvarianten en daarbij horende problematiek met betrekking tot de verkoop is vergelijkbaar tussen aanbieders en GI's.
2. De outputgerichte uitvoeringsvariant is de meest gangbare wijze van financiering bij de GI's (prijs per maatregel, ongeacht ingezette uren).
3. De GI's worden in het verkoopproces als een aanbieder behandeld, ondanks het strenge normenkader en de beperkte speelruimte.
4. De meerwaarde, de kwaliteit en wettelijke eisen van de activiteiten van GI's worden steeds zichtbaarder voor gemeenten. Zowel gemeenten als GI's stellen zich steeds meer open om elkaar en elkaars werkwijze te leren kennen en te erkennen.

In contact blijven?

Noortje Molenaar

Noortje.molenaar@qconsultzorg.nl

06 83 44 29 24

088 10 20 910

www.qconsultzorg.nl

samenwerken@qconsultzorg.nl

