

Sociaal Domein | *Limburg-Noord*

2017 - 2020

ONTWIKKELPLAN



Modulaire Gemeenschappelijke
Regeling Sociaal Domein
Limburg-Noord

Februari 2017

Verantwoording

Dit Ontwikkelplan wordt door het management van de MGR aangeboden aan het Algemeen Bestuur van de MGR. In het voorjaar van 2016 heeft het Algemeen Bestuur van de MGR opdracht verleend voor het maken van een ontwikkelplan op te leveren in het najaar van 2016. Het Ontwikkelplan moet in elk geval aandacht besteden aan de taken die de MGR de komende jaren uitvoert en ook duidelijkheid verschaffen over de taakverdeling tussen de aangesloten gemeenten en de MGR en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook zou de notitie een doorkijk moeten bevatten naar de toekomst, de zogenoemde “stip op de horizon”, zodat de richting kan worden bepaald waarin de samenwerking zich verder kan ontwikkelen.

Instemming door het AB betekent dat langs de lijn van dit ontwikkelplan doorontwikkeling van de MGR ter hand wordt genomen. Een werkgroep vanuit het gemeentelijk management en het management van de MGR gaat dan met de verdere uitwerking aan de slag.

Bij de totstandkoming van deze notitie heeft de MGR gebruik gemaakt van diverse bronnen. Op 1 september en 2 november 2016 hebben twee heisessies plaatsgevonden onder leiding van Alinda van Bruggen van WagenaarHoes. Hiervoor zijn alle deelnemende gemeenten via hun contactpersonen benaderd om twee ambtenaren af te vaardigen. Bij het concipiëren van de conceptteksten hebben twee gemeenteambtenaren meegedacht en ons van commentaar voorzien. Tot slot hebben alle deelnemers aan de heisessie en de contactpersonen van de MGR de conceptversie ontvangen en zijn in de gelegenheid gesteld om opmerkingen te maken.

Op 15 december 2016 is in de vergadering van het algemeen bestuur het Ontwikkelplan aan de hand van een presentatie toegelicht en is er een discussie gevoerd over de rol en de professionalisering van de inkoop en de uitdagingen voor de komende jaren in het Sociaal Domein. Het AB onderkent het belang van een verdere afstemming van de transformatieambitie (beleid) met de doorontwikkeling en professionalisering van de MGR. Op verzoek van het algemeen bestuur is een stappenplan toegevoegd waarin concreet wordt gemaakt wat het ontwikkelplan betekent voor de komende periode van de MGR.

Het Ontwikkelplan bestaat uit drie onderdelen:

- Het Ontwikkelplan, kernachtige beschrijving
- Het Ontwikkelplan – Verdieping, uitgebreide uitwerking en theoretische toelichting
- Het Ontwikkelplan – Stappenplan, concretisering activiteiten komende periode

Inhoud

Verantwoording	2
Managementsamenvatting	4
Korte schets van de huidige situatie	4
Doorontwikkeling.....	4
Beslispunten.....	4
1. Inleiding/Aanleiding	5
1.1 Start van de MGR.....	5
1.2 Opdracht ontwikkelplan	5
1.3 De MGR dichtbij	5
2. Korte schets van de huidige situatie.	6
2.1 Opdracht geven in het Sociaal Domein.....	6
2.2 Geleverde prestaties	7
2.3 Oppakken taken.....	8
3. Doorontwikkeling	10
3.1 Missie.....	10
3.2 Visie	10
3.3 Strategie	10
3.4 Sense of Urgency	10
3.5 Inkoop ontwikkeling	12
3.6 Transformatie ambitie	13
4. Beslispunten.	14

Managementsamenvatting

Het ontwikkelplan van de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling Sociaal Domein Limburg-Noord beoogt een doorkijk te zijn van de huidige stand van zaken naar de ontwikkelkansen van de samenwerking binnen het Sociaal Domein. Naast het verschaffen van inzicht op basis van een theoretisch kader is het vooral ook een document dat richtinggevend kan zijn in de doorontwikkeling van de samenwerking van de zeven gemeenten binnen het Sociaal Domein.

De boodschap van deze notitie is drieledig:

- Korte schets van de huidige situatie (doorpakken)
- Doorontwikkeling (“Sense of urgency”)
- Beslispunten (wat vragen wij de bestuurders)

Korte schets van de huidige situatie

Voor zover opgedragen aan de MGR hebben we de processen uitgelijnd. Dit geldt voor de taken die de MGR in eerste instantie in de opstartfase heeft opgepakt (initiële inkoop). In de komende periode zal de MGR deze processen verder optimaliseren en waar nodig aanscherpen. Het inkoop- en aanbestedingsproces is in grote lijnen op orde. Nu ontstaat er ruimte om de andere ambities van de samenwerking waar te maken. We gaan verder invulling geven aan het leveranciersmanagement. We doen dit binnen het bestaande takenpakket en het beschikbare budget van de samenwerking.

Doorontwikkeling.

We onderkennen op korte en middellange termijn een(markt)ontwikkeling waarbij de inkomsten van de gemeenten dalen en de vraag naar zorg en de zorgkosten stijgen. In dat kader is “niets doen” geen optie. Als we binnen het Sociaal Domein slagvaardig willen zijn moeten we het inkoopproces verder professionaliseren. Dit betekent dat we de huidige focus op prijs verleggen naar de focus op totale kosten in de totale keten en samenwerking met aanbieders. Dit om optimaal invulling te geven om de ambitieuze doelstellingen van de transformatie waar te kunnen maken. Inkoopstrategie wordt daarbij de vertaling van het (strategisch) beleid binnen het totale veld van het Sociaal Domein. Het formuleren van helder beleid met eenduidige doelstellingen is daarvoor essentieel en komt de toe te passen inkoopstrategie ten goede.

Beslispunten.

De kernvraag van dit ontwikkelplan is: Hoe wordt de MGR gepositioneerd binnen de ontwikkelingen in het Sociaal Domein. Dit vraagt om een aantal praktische beslissingen (wat doet de MGR wel en wat doet de MGR niet en wat doen we met de centrumtaken van Venlo) en ook om slagvaardigheid binnen het Sociaal Domein. Van de bestuurders van de MGR (en indirect dus ook van de bestuurders van de gemeenten) vraagt dit leiderschap en van het ambtelijk management van de gemeenten vraagt dit daadkracht. Dit biedt ruimte om de probleemstelling zoals verwoord onder “Doorontwikkeling” aan te pakken.

In deze notitie wordt kernachtig beschreven wat er nodig is om de doorontwikkeling van de MGR mogelijk te maken. In een uitgebreide bijlage wordt een nadere uitwerking gegeven op inhoudelijke onderdelen en wordt de theorie die er aan ten grondslag ligt nader toegelicht. Daarnaast is er een apart stappenplan die een concretisering geeft van wat het ontwikkelplan betekent voor de komende periode van de MGR.

1. Inleiding/Aanleiding

1.1 Start van de MGR

Medio 2014 hebben de colleges van de zeven gemeenten in Limburg-Noord, met toestemming van de gemeenteraden, besloten tot de oprichting van een Modulaire gemeenschappelijke regeling (MGR) Sociaal Domein Limburg-Noord. Gelijktijdig met de instelling van de MGR is de eerste module “Opdrachtgeven in het Sociaal Domein” vastgesteld.

Bij het verlenen van de toestemming zijn door de gemeenteraden de volgende uitgangspunten in acht genomen:

- a. De MGR is een uitvoeringsorganisatie;
- b. De besluitvorming in de MGR vindt plaats op basis van gelijkwaardigheid;
- c. De eerste module betreft opdrachtgeven in het Sociaal Domein.

De door de gemeenteraden verleende toestemming was een resultaat van intensief overleg over mogelijkheden tot samenwerking in de regio Limburg-Noord. Uitgangspunt bij samenwerking was en is: “lokaal wat kan, regionaal wat nodig is”.

1.2 Opdracht ontwikkelplan

Het Algemeen Bestuur van de MGR heeft in het voorjaar van 2016 besloten dat het management van de MGR in het najaar van 2016 een ontwikkelplan MGR presenteert aan het AB. Het ontwikkelplan moet in elk geval aandacht besteden aan de taken die de MGR de komende jaren uitvoert en ook duidelijkheid verschaffen over de taakverdeling tussen de aangesloten gemeenten en de MGR en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook zou de notitie een doorkijk moeten bevatten naar de toekomst, de zogenoemde “stip op de horizon”, zodat de richting kan worden bepaald waarin de samenwerking zich verder kan ontwikkelen.

1.3 De MGR dichtbij

Om de samenwerking dicht bij de aangesloten gemeenteraden te houden is er een regionale raads werkgroep MGR Sociaal Domein Limburg-Noord ingesteld die regelmatig geïnformeerd wordt over de ontwikkelingen binnen de samenwerking. Naast aandacht voor bedrijfsvoering is er in deze raads werkgroep ook ruimte voor vragen over de dagelijkse praktijk van de MGR en de diversiteit van werkzaamheden. Doorontwikkeling is ook een thema dat speelt binnen de regionale raads werkgroep. Onder andere is gevraagd om “monitoring” onderdeel te laten zijn van de MGR en dit te betrekken bij het ontwikkelplan.

De leden van de regionale raads werkgroep kunnen de kennis delen met de eigen gemeenteraden c.q. raadscommissies. Het werken met de raads werkgroep bevordert de uitwisseling van de onderlinge ervaringen tussen gemeenteraden.

Binnen het Sociaal Domein is een netwerk van (beleids)medewerkers van de zeven gemeenten actief. De MGR maakt formeel en informeel gebruik van de informatie die binnen dit netwerk wordt uitgewisseld. Genoemd worden de werkgroepen binnen het Sociaal Domein (Jeugd, WMO, Participatie, Back office en Monitoring en kwaliteitsbewaking), de ontwikkelafels, het regionaal managementoverleg bedrijfsvoering en de verschillende contactpersonen binnen de bij de MGR aangesloten gemeenten. Vanuit de MGR-organisatie zijn de diverse contactpersonen en (beleids)adviseurs geraadpleegd in de voorbereiding van het ontwikkelplan.

2. Korte schets van de huidige situatie.

2.1 Opdracht geven in het Sociaal Domein

De MGR behartigt de belangen van de deelnemers ten aanzien van uitvoerende taken binnen het Sociaal Domein. Deze samenwerkingsmodule “Opdrachtgeven in het Sociaal Domein” wordt aangegaan ter behartiging van de volgende belangen:

- a) het verhogen van de kwaliteit van het opdrachtgeven;
- b) het verhogen van de efficiency van het opdrachtgeven, middels het realiseren van schaal- en herhalingsvoordelen.

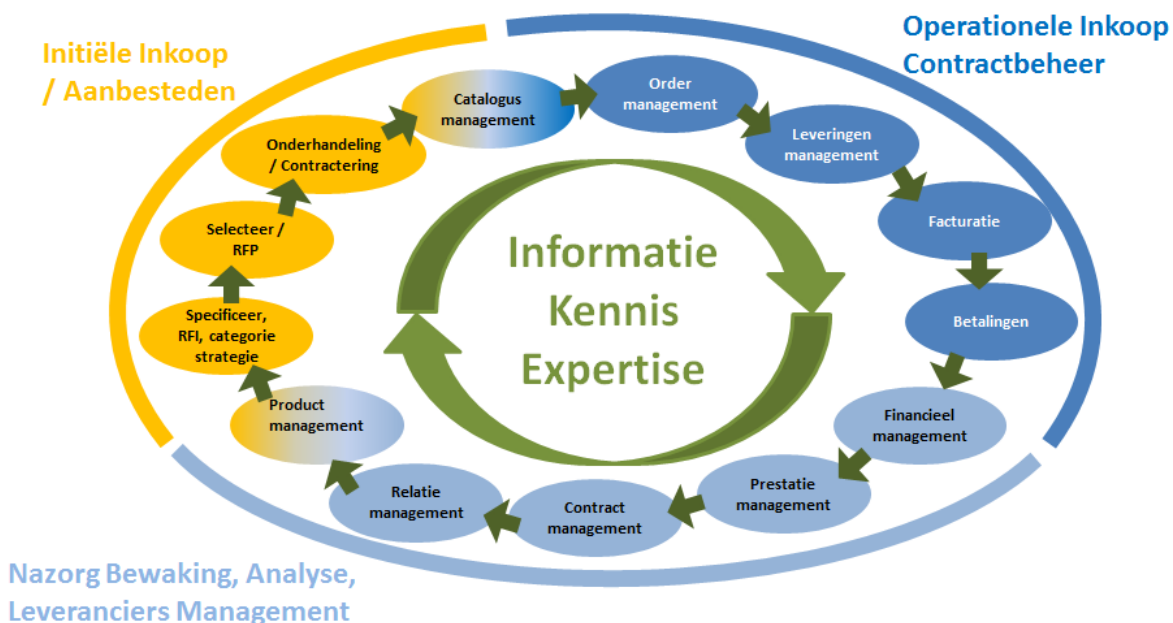
Onder opdrachtgeverschap wordt verstaan het gemeenschappelijk contracteren van zorgaanbieders voor het leveren van vormen van ondersteuning aan burgers.

De MGR heeft tot nu toe invulling gegeven aan de volgende taken:

- activiteiten op het terrein van de aanbesteding van de (zorg)taken die voortkomen uit de drie decentralisaties en de activiteiten waarvan de deelnemende gemeenten hebben bepaald dat ze op regionale schaal moeten worden uitgevoerd.
- specifieke taken:
 - het opstellen en sluiten van (raam)overeenkomsten;
 - het beheren, controleren en (in mindere mate) handhaven van deze (raam)overeenkomsten;
 - het bewaken van budgetten van de werkorganisatie van de MGR;
 - het uitvoeren van ondersteuningsactiviteiten ten behoeve van het opdrachtgeverschap (waaronder de organisatie en coördinatie van de zogenaamde ontwikkeltafels);
 - het verantwoorden van de genoemde taken richting de deelnemende gemeenten in de vorm van presentaties en verantwoording (begroting, jaarrekening, etc.).

Bovenstaande taken maken onderdeel uit van een cyclus die het hele inkoopproces in zich heeft.

Afbeelding 1: de inkoopcyclus.



Overzicht met relatie tussen de aan de MGR opgedragen taken en de verschillende stappen die gezet worden in de inkoopcyclus uit bovenstaand plaatje:

Taken MGR ¹	Onderdeel van de inkoopcyclus
1. Vormgeven en faciliteren van de ontwikkeltafels	Initiële inkoop en aanbesteden
2. Uitvoeren van de aanbestedingen	Initiële inkoop en aanbesteden
3. Uitvoeren van contractbeheer	Operationele inkoop en contractbeheer
4. Voorfinancieren van (boven) regionale functies	Operationele inkoop en contractbeheer
5. Monitoring	Nazorg, bewaken en leveranciers management

De MGR is van mening dat opdrachtgeverschap betekent: het nemen van de regie op de totale inkoopcyclus.

2.2 Geleverde prestaties

Sinds januari 2015 is de MGR actief voor uitvoerende taken binnen het sociaal domein. In de beginfase was er vooral sprake van pionieren. Veel was onduidelijk en onzeker. Door vallen en opstaan is de MGR de eerste fase doorgekomen. In de loop van 2015 is de MGR qua personele bezetting omgezet van een mix van gemeente ambtenaren en externe inhuur naar een vaste kern van eigen mensen en uitgebouwd tot wat het nu is: een zelfstandige organisatie met eigen personeel.

Gesteld kan worden dat door grote inzet van medewerkers en intensief samenwerken met de inhoudelijke medewerkers van de zeven gemeenten goede afspraken zijn gemaakt met aanbieders en de noodzakelijke zorg wordt verleend. Met ruim driehonderd aanbieders zijn contracten gesloten. In het voorjaar van 2016 zijn de aanbestedingen 2015 en 2016 afgerond. En voor 2017 zijn verschillende vormen van aanbesteding voor specifieke zorgsegmenten uitgevoerd. Tevens heeft de MGR ervoor gezorgd dat de doorlooptijd van de procedures sterk is gereduceerd en dat de inkoopprocedures voor het jaar 2017 vóór 1 november 2016 zijn afgerond. Waarachtig een forse prestatie van MGR en gemeenten samen!

Ook zijn de zogenoemde ontwikkeltafels verder “uitgelijnd” en is het duidelijk dat het instrument van ontwikkeltafels zijn eerste vruchten afwerpt. Inmiddels heeft de MGR vat gekregen op het aantal vragen van aanbieders rond de aanbestedingen. Was er in de eerste ronde nog sprake van ruim elfhonderd vragen, inmiddels hebben we dit weten te beperken tot circa vijftig. Het algemeen commentaar van de VNG over onze contracten en procesvoering is dat men onder de indruk is van de stukken en dat we hiermee een prima basis hebben gelegd! Ook zorgaanbieders zijn erg te spreken over de Ontwikkeltafels en het soepele aanbestedingsproces.

Er is een zoektool ontwikkeld waarin de aanbieders en hun producten zijn opgenomen. Dit instrument kan worden geraadpleegd via de openbare website en biedt zowel cliënten als medewerkers van de gemeenten en de aanbieders de mogelijkheid om zich te oriënteren op de zorgmogelijkheden.

Van de pioniersfase gaan we over naar de fase van structureren. De MGR is van mening dat de organisatie het initieel inkoopproces op orde heeft. Er is lering getrokken uit het verleden en onzekerheden zijn zo

¹ Het betreft de taken van de MGR zoals genoemd in de begrotingen voor de jaren 2016 en 2017.

veel mogelijk uitgesloten. De processen zijn ingericht en deze zullen de komende periode verder worden aangescherpt.

Nu zicht bestaat op de afspraken tussen de aanbieders en de gemeenten en deze tijdig zijn ingericht, gaat de MGR de andere taken binnen de opdracht ter hand nemen. We doen dit binnen het door de gemeenten beschikbaar gestelde budget voor 2017.

2.3 Oppakken taken

De rollen en verantwoordelijkheden van de MGR zijn continu onderwerp van gesprek en zijn tijdens de werksessies in samenspraak met de gemeenten afgestemd. De visie hierop is dat kwaliteit de verantwoordelijkheid is van beleid, de MGR verantwoordelijk is voor prijs(strategie) en toegang voor hoeveelheid (productie). De rolverdeling tussen de MGR en de gemeenten is als bijlage opgenomen in het verdiepingsdocument wat als naslagwerk is toegevoegd aan het ontwikkelplan. In de rolverdeling worden de taken weergegeven in de binnen inkoop gebruikelijke terminologie (zie afbeelding 1: de inkoopcyclus).

Met het oppakken van taken bedoeld de MGR: regie nemen en het uitvoeren van de complete inkoopcyclus. Door de regie op de complete inkoopcyclus te voeren worden de overdrachtsmomenten tussen de verschillende activiteiten bij één partij gelegd wat een positieve bijdrage levert aan de verbetering en borging van de kwaliteit en efficiency van de processen en waarmee miscommunicatie wordt gereduceerd. Daarnaast levert de gehele cyclus input voor toekomstige ontwikkelingen en producten. Door het op een juiste wijze ontsluiten van de inkoopcyclus wordt informatie verzameld en kennis opgebouwd waarmee een inkoopkenniscentrum wordt gecreëerd op het gebied van opdrachtgeven in het Sociaal Domein.

Op dit moment is het operationele inkoopproces decentraal bij de gemeentelijke backoffices belegd en is dit de verantwoordelijkheid van de gemeenten. Hierdoor hebben aanbieders te maken met meerdere aanspreekpunten, overdrachtsmomenten en manieren van verwerking. Dit is onderwerp van de businesscase 2^e module MGR die in het voorjaar van 2016 is opgeleverd en die begin 2017 een vervolg krijgt.

De MGR is voornemens om het totale pakket van leveranciersmanagement op te pakken. Op onderdelen zullen we dat gefaseerd doen. Denk daarbij aan het nader uitwerken en oppakken van relatiemanagement en prestatie management. Dit zullen we in samenwerking doen met eerdergenoemde bestaande netwerken van (beleids-)ambtenaren binnen de zeven gemeenten.

Andere onderdelen nemen we direct ter hand. Denk daarbij aan monitoring en analyse, contractmanagement en financieel management. Uiteraard zijn we daarbij afhankelijk van een eigen verzameling van data maar ook van data die door de aangesloten gemeenten beschikbaar worden gesteld. Uiteraard alles met inachtneming van de geldende privacyregels (anonimiteit) van cliënten.

De bouwstenen van leveranciersmanagement zijn:

1. Financieel management

Onder financieel management verstaat de MGR het inzicht hebben in financiële gegevens. Hierdoor kunnen trends door de jaren heen, het juistheidspercentage van facturen, effectiviteit, en dergelijke inzichtelijk gemaakt worden.

De data uit het operationele inkoopproces (facturatie, betalingen, etc.) worden ter beschikking gesteld aan de MGR. De MGR zal hiervoor een datawarehouse inrichten. Op basis hiervan kunnen dan rapportages worden gemaakt.

2. *Contractmanagement*

Hieronder verstaat de MGR het proces waarbij wordt bewaakt of alle partijen (zowel aanbieders als gemeenten) bij een overeenkomst voldoen aan hun verplichtingen, zoals omschreven in de operationele doelstellingen van het contract.

3. *Prestatiemanagement*

Prestatiemanagement is het proces waarbij wordt gekeken naar het doel, de input en het resultaat van de dienstverlening en of deze op een juiste wijze is uitgevoerd.

4. *Relatiemanagement*

Hier gaat het om het managen van de relatie met de individuele aanbieders. Hierin kan gebruikerservaring meegenomen worden (tevredenheidsonderzoek).

3. Doorontwikkeling.

Burgers moeten sinds 1 januari 2015 de ondersteuning krijgen die noodzakelijk is om zelfredzaam te zijn en te kunnen participeren. Hiervoor hebben alle gemeenten besloten het opdrachtgeverschap in het sociaal domein regionaal te organiseren bij de MGR. Onder opdrachtgeverschap wordt ook verstaan het gemeenschappelijk contracteren van zorgaanbieders voor het leveren van bepaalde vormen van ondersteuning aan burgers.

3.1 Missie

De MGR levert een optimale bijdrage aan de regionale (gemeentelijke) doelstellingen in het Sociaal Domein. Zij voert daarvoor het opdrachtgeverschap in het sociaal domein uit voor alle deelnemende gemeenten. De MGR behartigt daarbij de volgende belangen:

- a) het verhogen van de kwaliteit van het opdrachtgeven;
- b) het verhogen van de efficiency van het opdrachtgeven, middels het realiseren van schaal- en herhalingsvoordelen

3.2 Visie

Kwaliteit, flexibiliteit en kostenbeheersing zijn leidend bij onze visie op de inkoopfunctie. Daarbij zijn wij dienstbaar aan de deelnemende gemeenten en haar burgers en willen wij een integere en betrouwbare partner zijn. We stellen ons proactief en klantgericht op en bieden daarin toegevoegde waarde aan het primaire proces van de deelnemende gemeenten.

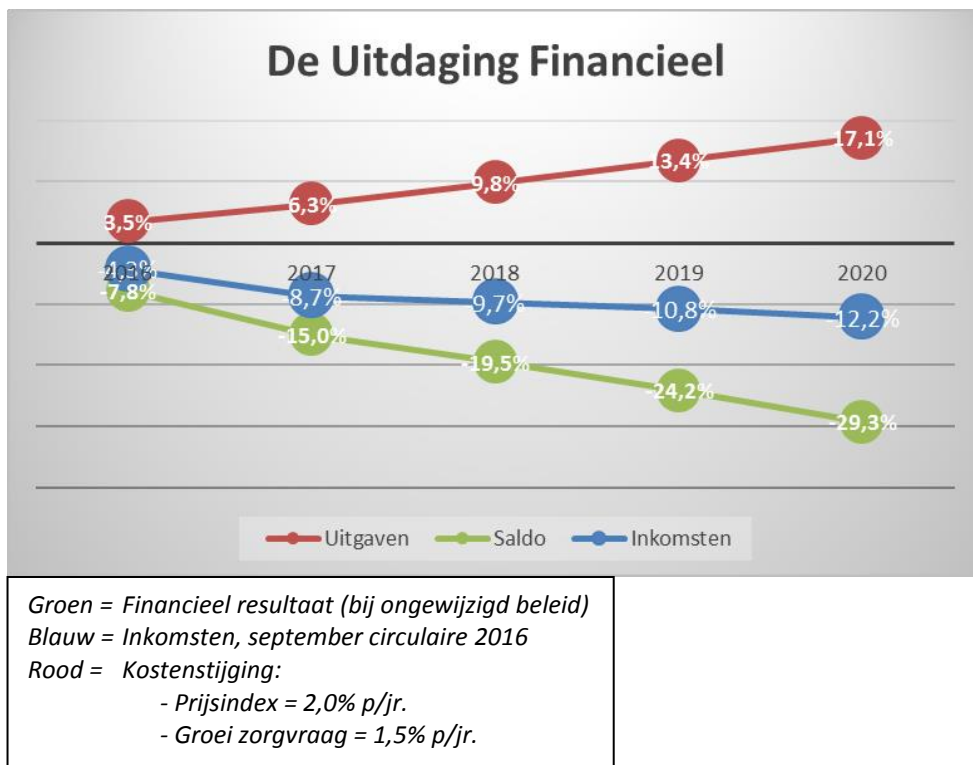
3.3 Strategie

De transformatieambitie is voor de MGR de strategie voor het Sociaal Domein. Deze visie is sturend voor het inkoopbeleid dat daar een afgeleide van zal zijn. Het ambitiedocument dat door de gemeenten is opgesteld, heeft vergaande gevolgen voor de zorgontwikkeling en hoe de transformatie wordt vormgegeven. Het is dus van belang dat dit richtinggevend document voldoende concreet, eenduidig en voorzien van doelstellingen op korte termijn wordt opgeleverd. Tot die tijd kan zal de MGR zelf het inkoopbeleid opstellen. Hetgeen kan leiden dat er geen effectieve stappen worden gezet als gevolg van het ontbreken van een eenduidig strategisch beleid. Dit kan leiden tot keuzes die later tegen (hoge) herstelkosten gerepareerd moeten worden.

3.4 Sense of Urgency

De MGR ziet de gemeentelijke inkomsten dalen en de uitgaven, als gevolg van prijsindexering en groei van de vraag, stijgen. Hierdoor beschouwt de MGR de financiële ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein als een uitdaging. Indien we geen actie ondernemen zal voor de regio het gat tussen inkomsten en uitgaven in 2020 ongeveer 30% bedragen.

Afbeelding 2: de financiën.
(trends zijn indicatief)



Per Gemeente betekent dit het volgende:

Gemeente	Realisatie 2015	Prognose 2020
Beesel	7,7%	-37,4%
Bergen	1,4%	-19,8%
Gennep	-2,9%	-17,2%
Horst aan de Maas	-3,1%	-29,6%
Peel en Maas	-3,8%	-29,8%
Venlo	-4,8%	-29,1%
Venray	3,4%	-30,8%

Het uitgangspunt “lokaal wat kan, regionaal wat nodig is”, wat bij het aangaan van de samenwerking MGR is gehanteerd, komt door de druk op de financiële middelen van de aangesloten gemeenten wellicht in een ander daglicht te staan. Niets doen is geen optie. Als we binnen het Sociaal Domein slagvaardig willen zijn, moeten we het inkoopproces verder professionaliseren. In de aanpak en samenwerking moeten we de complexe en ambitieuze uitdaging interdisciplinair oppakken en werken met eigenaarschap en taakverantwoordelijkheid. Organisaties en personen moeten aanspreekbaar zijn op hun resultaten.

Eenzijds betekent dit dat de medewerkers van de MGR nadrukkelijker dan nu betrokken moeten worden bij de Ontwikkeltafels (in de eerste fasen van de initiële inkoopfase worden de hoogste verbeteringen op het gebied van kwaliteit en kosten gemaakt) en anderzijds betekent dit ook dat er andere competenties moeten worden ontwikkeld om de doorontwikkeling tot een succes te maken.

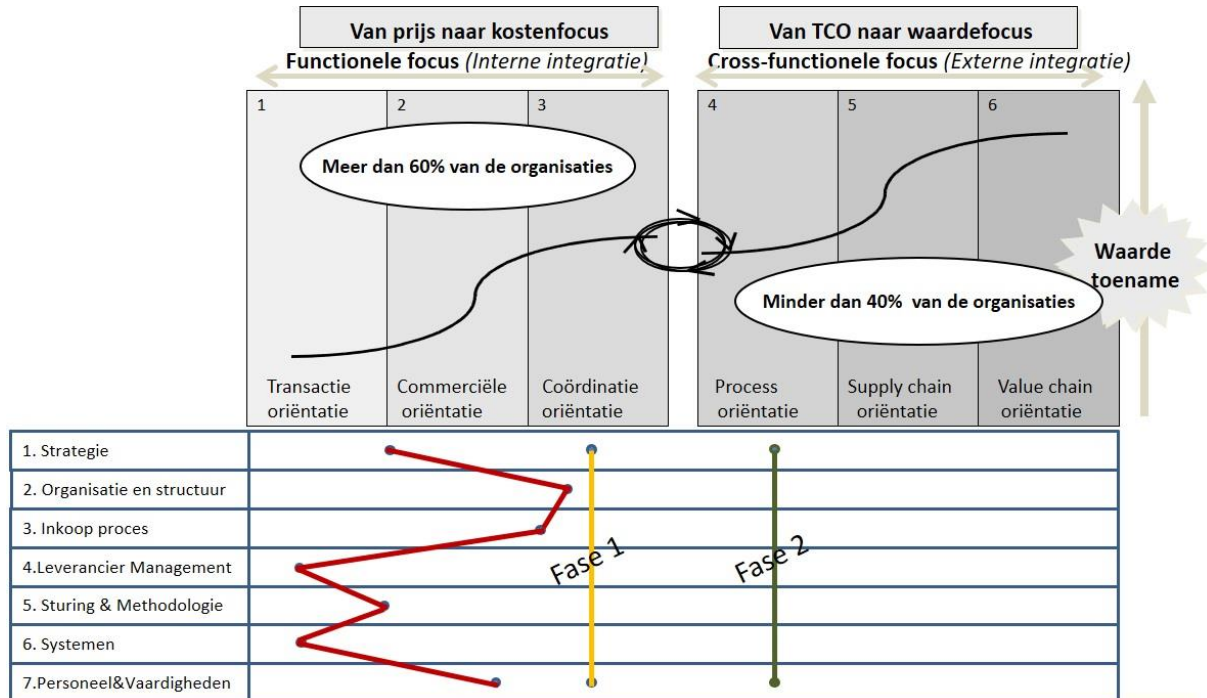
3.5 Inkoop ontwikkeling

Voor de verdere professionalisering van de inkoop maakt de MGR gebruik van een inkoopontwikkelmodel. In dat model is aandacht voor de volgende categorieën: strategie, organisatiestructuur, inkoopproces, leveranciersmanagement, sturing en methodologie, informatiesystemen en tools en persoonlijke competenties van medewerkers. Voor elke ontwikkelfase wordt een optimale mix van instrumenten per categorie verlangd voor het realiseren van het beoogde doel.

Het doel is om de ambitieuze transformatie te verwezenlijken binnen de, in de transformatieambitie omschreven, kwalitatieve en financiële kaders. Dit doel is niet realiseerbaar binnen de bestaande inkoopstrategie van focus op prijs. Daarvoor is het nodig om de MGR te ontwikkelen tot een inkooporganisatie met een procesgerichte focus (zie fase 2, figuur 1). Zoals te zien is in de figuur hieronder, betekent dit dat uiteindelijk de omslag zal worden gemaakt van een intern georiënteerde inkoopfunctie naar een extern georiënteerde inkoopfunctie. In deze fase wordt beoogd om de inkoopfunctie te laten acteren in een structurele samenwerking met aanbieders en het werken in multifunctionele teams. En wordt de prijsstrategie van inzet op prijzen verlegd naar kosten in de keten en waardecreatie.

De ontwikkeling van de huidige (=rood) naar de gewenste situatie (fase 2 = groen) zal niet in één keer kunnen plaatsvinden. Er zal eerst een tussenstap worden genomen naar fase 1 (geel) waarin alle 7 onderdelen op hetzelfde niveau worden gebracht. Het doel van Fase 1 is de integratie met de andere gemeentelijke diensten en optimalisatie van alle in te zetten instrumenten.

Figuur 1: Ontwikkelmodel (professionaliseringsfase)²



Toelichting:
 Rode lijn = Huidige situatie (fase 0)
 Gele lijn = Tussenstap (fase 1)
 Groene lijn = Stip op de horizon (fase 2)

² Raadpleeg voor een uitgebreidere toelichting en nadere uitleg de passage over dit model die zijn opgenomen in aparte notitie: "Ontwikkelplan, verdieping"

Kenmerken van fase 1 zijn: Inkoopfunctie wordt belangrijk voor kwaliteit en centraal binnen de organisatie belegd. Coördinatie met andere organisatieonderdelen, strategie en formalisatie zijn van belang. Deze stappen vereisen een doorontwikkeling van de bestaande MGR-organisatie, en tegelijkertijd ook een omslag in de manier van denken ten aanzien van inkoop. Inkoop moet niet langer gefocust zijn op product en prijs, maar op kostenoptimalisatie en het procesmatig integreren met de interne klant, oftewel de gemeentelijke organisaties en de aanbieders. Het gaat om een strategische benadering en een integrale aanpak. Samenwerking, vertrouwen en flexibiliteit worden kernpunten van de inkoopfunctie, waardoor veel intensiever en effectiever gecoördineerd kan worden met zowel de gemeenten als de aanbieders. De focus ligt op samenwerking, ketenbenadering, integratie van processen, multifunctionele teams, waardecreatie en vertrouwen. In eerste instanties wordt daarbij gewerkt met multifunctionele teams binnen gemeenten en in tweede instantie met multifunctionele teams met gemeenten en aanbieders.

Om dit te bereiken is harmonisatie van de systemen nodig bij de gemeenten en de aanbieders, een en ander in combinatie met verdere structurele integratie van processen in de gemeentelijke organisatie. In deze ontwikkeling kan centrale regie niet worden gemist. Daar ontmoet de MGR de gemeentelijke organisaties.

3.6 Transformatie ambitie

Het verder professionaliseren van het inkoopproces vraagt een actief handelen van de gemeenten met betrekking tot de transformatieambitie, deze moet steviger opgepakt worden. Daarbij realiseren wij ons dat er verschillen zijn tussen de gemeenten. Ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein kennen echter geen gemeentegrenzen. En dus zal de problematiek meer vanuit een regionale ontwikkeling opgepakt moeten worden.

Dit vraagt visie gecombineerd met samenwerking. De opgaven in het Sociaal Domein zijn voor de regio van zodanig belang dat de focus daarop gericht moet zijn.

Voor bestuurders betekent dit dat visie gevraagd wordt op samenwerking en verbinding tussen gemeenten onderling en tussen de gemeentelijke organisaties en de MGR als organisatie. Het gaat daarbij om leiderschap en slagvaardigheid. Om het geheel tot een succes te maken dient dat alles gepaard te gaan met aanpassingsbereidheid en vertrouwen in elkaar.

Van het ambtelijk management vraagt dit daadkracht. Voor de MGR is het van belang dat onderkend wordt dat de uitvoering van het samenspel van verantwoordelijkheden tussen MGR en de gemeentelijke organisaties van levensbelang is voor de regionale samenwerking. Een goede opdrachtgever-opdrachtnemer relatie vormt daarbij de basis. Het ontbreken daarvan tast het bestaansrecht van de samenwerking aan en belemmert de regio in verdergaande professionalisering van het inkoopproces. Concreet betekent dit dat de gemeentesecretarissen zich "eigenaar" moeten voelen van de governance-afspraken die gemaakt zijn. En zij er op toe moeten zien dat de afspraken intern worden geïmplementeerd en dat elke actor in de gelegenheid wordt gesteld om zijn verantwoordelijkheden waar te maken.

4. Beslispunten.

Het volwaardig functioneren van de MGR en de doorontwikkeling van de MGR vraagt dat er een aantal uitgangspunten worden onderschreven:

1. Ontwikkel de MGR tot een regisseur van het gehele inkoopproces voor activiteiten in het kader van opdrachtgeven Sociaal Domein voor de zeven deelnemende gemeenten.
2. En bied daarnaast ruimte om activiteiten te ontwikkelen voor individuele gemeenten.
3. Binnen het bestaande budget (=begroting 2017) gaat de MGR de initiële inkoop, aanbesteding en de nazorg, analyse en leveranciersmanagement doen (geen backoffice activiteiten). De MGR verzamelt data en stelt analyses op (van reactief naar proactief). Op basis van data en analyses werkt de MGR aan een prospectieve vraag- en aanbodontwikkeling. Dit betekent dat de MGR gepositioneerd wordt aan de Ontwikkel tafels om input te leveren.

In het vooroverleg om te komen tot deze notitie is aangegeven dat twee zaken buiten de scope van de uitwerking vallen. Bij nader inzien kunnen we ons afvragen of dit wenselijk is.

Het gaat hierbij om de volgende twee punten:

- Brengen we de aanbesteding van de taak “Maatschappelijke opvang, veilig wonen en dergelijke” onder bij de MGR (een taak van de gemeente Venlo als centrumgemeente voor Noord en Midden Limburg).

Deze producten zijn voor 2015, 2016 en 2017 ingekocht via de MGR. Het afgelopen jaar is de inzet voor deze producten door de MGR bijgehouden. Mocht er meer tijd/financiën nodig zijn dan zal de MGR dit aangeven. De MGR zal hier in de komende periode een rapportage voor maken.

- Afbakening/verduidelijking taken MGR-bestuur t.o.v. PHO Sociaal domein
Het betreft hier de scheiding tussen de beleidsinhoud en het inkoopproces.