

Verwervingsstrategie sociaal domein 2022

*Samenwerkende gemeenten Midden-Limburg West
Informatiesessie Raden*

12 oktober 2020

LET OP VERTROUWELIJK: ENKEL TER VERSPREIDING BINNEN DE BETROKKEN GEMEENTEN

WELKOM | Door Carla Dieteren - wethouder Nederweert

- Een nieuwe verwerving strategie die zorgt voor:
 - kwaliteitsbehoud en beheersbaarheid in het sociaal domein door een goede toegang en goed leveranciersmanagement met een beperkter aantal aanbieders
- Deze bijeenkomst is bedoeld om onze concept doelstellingen voor de nieuwe manier van verwerving te delen
- Het is een verandertraject in het verlengde van het beleidsplan Sociaal Domein dat door de 3 raden is vastgesteld

INLEIDING | De visie en doelen van de jeugdhulpregio Midden-Limburg West zijn opgenomen in het integrale beleidsplan sociaal domein



INLEIDING | De visie en doelen van de jeugdhulpregio Midden-Limburg West zijn opgenomen in het integrale beleidsplan sociaal domein

Visie

Samen aan de slag met talent, iedereen telt mee, doet mee en draagt bij naar eigen vermogen

Uitgangspunten

- Positieve gezondheid
- Versterking van de basis van de samenleving
- Integraal werken en ontschotten in het sociaal domein
- Aanbod zo nabij mogelijk organiseren bij de vraag
- Grondhouding – Basis voor houding en gedrag (anders denken en doen, iedereen neemt nieuwe grondhouding aan met focus op normalisatie, integraliteit en intern transformeren)

Doelen

- Kwetsbare inwoners blijven op een veilige manier (langer) zelfstandig wonen
- Meer jeugdigen groeien gezond en veilig op en krijgen gelijke kansen talenten te ontwikkelen
- Meer inwoners hebben een gezonde leefstijl
- Meer inwoners ontwikkelen en benutten hun talenten
- Het waarborgen van een zo veilig mogelijke leefomgeving
- Bevorderen van de leefbaarheid en de sociale cohesie van de maatschappij

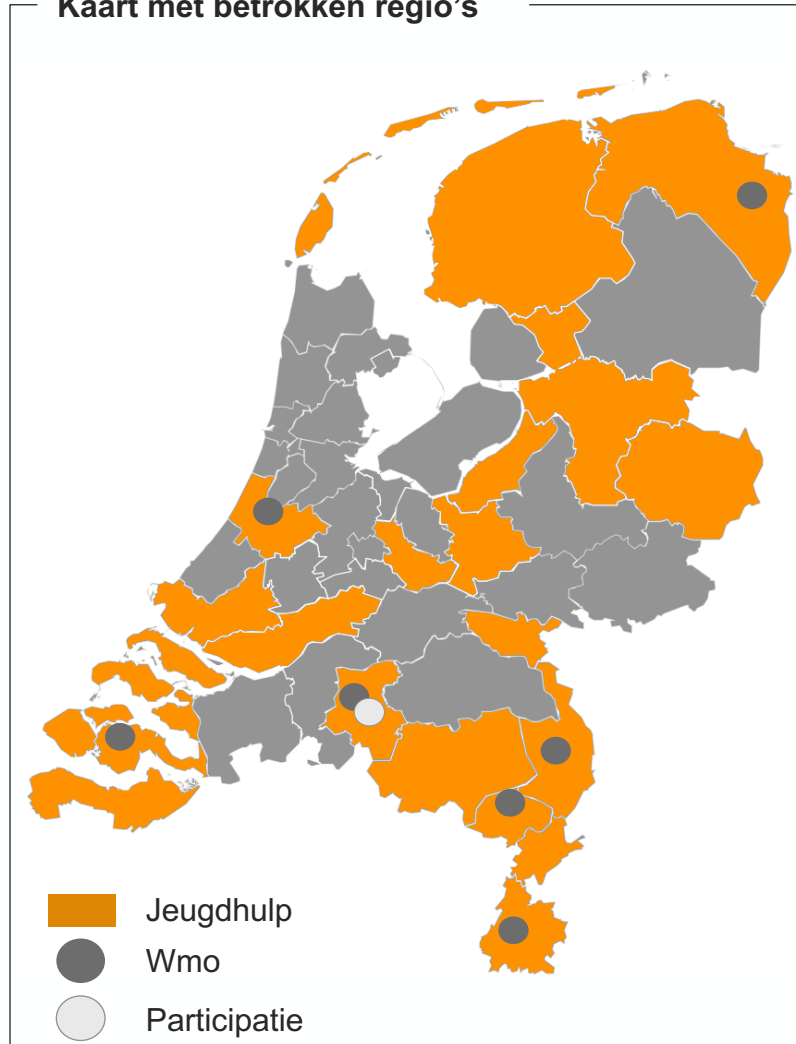
Thema's

- Preventie, voorkomen en samenwerking organisaties in voorveld
- Versterking van de basisvoorzieningen (voorveld)
- Ondersteuning van mantelzorg en vrijwilligers
- Een goede toegang tot zorg en ondersteuning
- Inwoners doen en tellen mee (participatie)
- Armoede (lokale plannen worden opgesteld per gemeente)
- Eén plan voor elk thuis, elk huishouden vormt met betrokken instanties één team
- Versterking van jeugd en jong volwassenen, verbinding tussen onderwijs, jeugdhulp, sport en cultuur
- Dementie; bewustwording en ondersteuning creëren rondom dementie in de gemeente. Hiervoor worden lokale plannen opgesteld per gemeente
- Wonen; zoveel mogelijk mensen op een veilige en verantwoorde manier zelfstandig thuis laten wonen

Bron: Beleidsplan sociaal domein 2020-2023 MLW

INLEIDING | Vanaf begin 2018 zijn zesentwintig regio's betrokken geweest bij de leergang inkoop jeugdhulp, Wmo en Participatie

Kaart met betrokken regio's



Betrokken regio's en gemeenten

Betrokken jeugdhulpregio's

Zeeland	West-Brabant West
Noord Limburg	West-Brabant Oost
Midden Limburg Oost	Noord-Veluwe
Zuidoost Utrecht	Midden-Limburg West
Eindhoven (Zuidoost Brabant-1)	Zuid-Holland-Zuid
IJsselland	
Twente	
Groningen	
Helmond (Zuidoost Brabant-2)	
Friesland	
Nijmegen	
Holland-Rijnmond (Leiden)	
Hart van Brabant	
FoodValley	
Zuid-Limburg	
Rotterdam	

Betrokken Wmo regio's

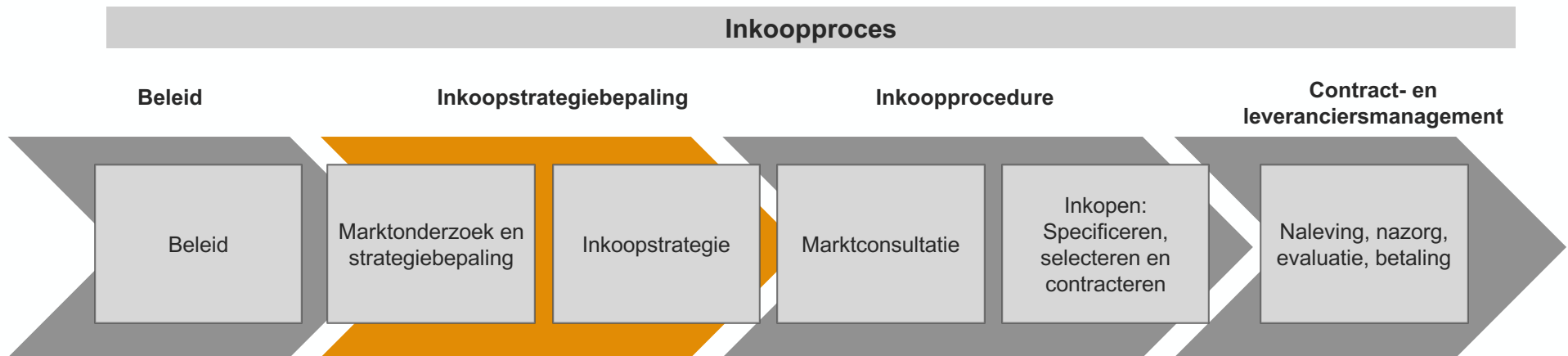
Oost-Groningen
Leidse regio
Zeeland
Maastricht-Heuvelland
Noord-Limburg
Hart van Brabant
Midden – Limburg West

Leergang participatie

Gemeente Tilburg

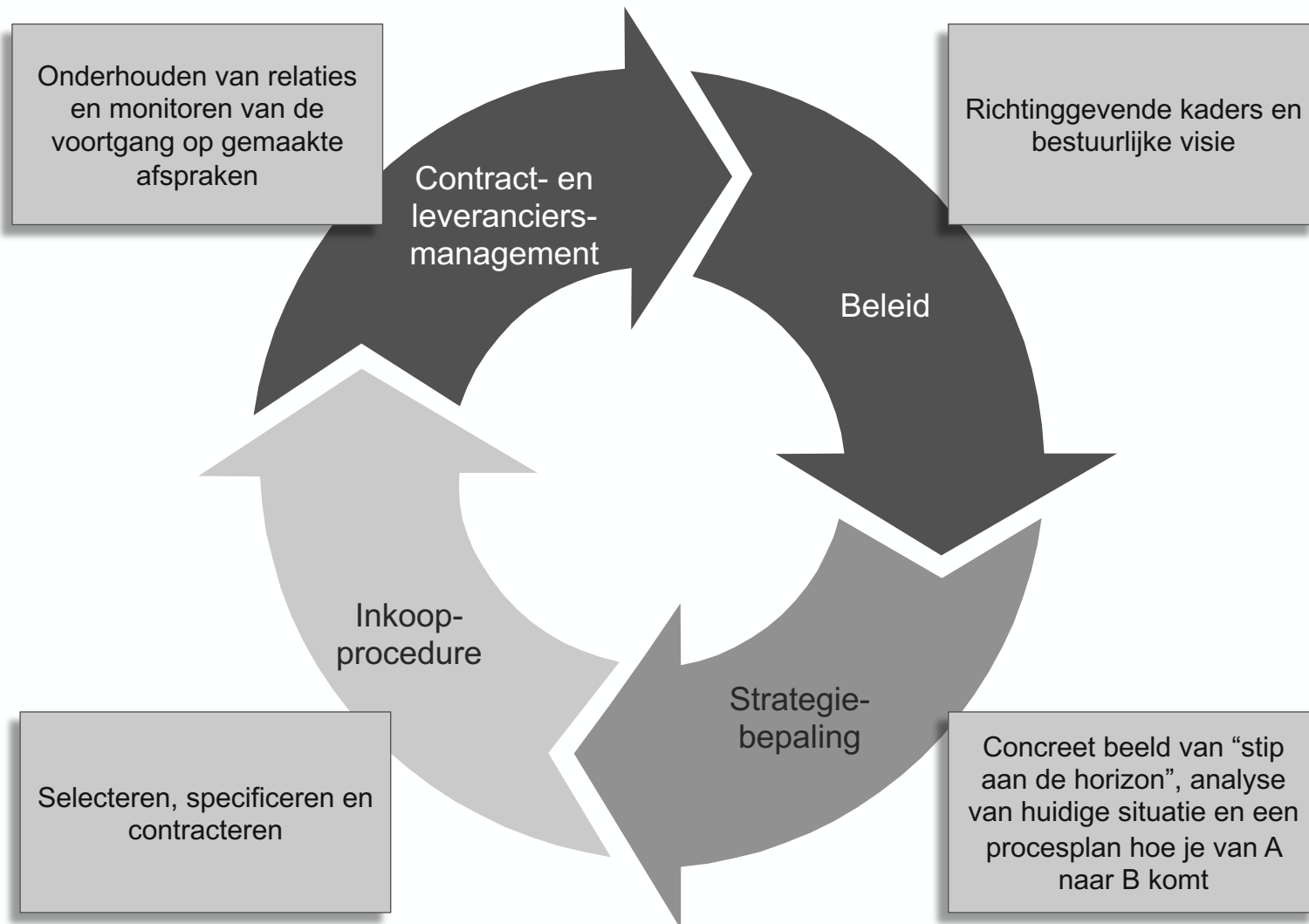
ACHTERGROND

ACHTERGROND | Een inkoopstrategie is een concretisering van het bestaande beleid en geeft richting aan de inhoudelijke ontwikkeling van de jeugdhulp

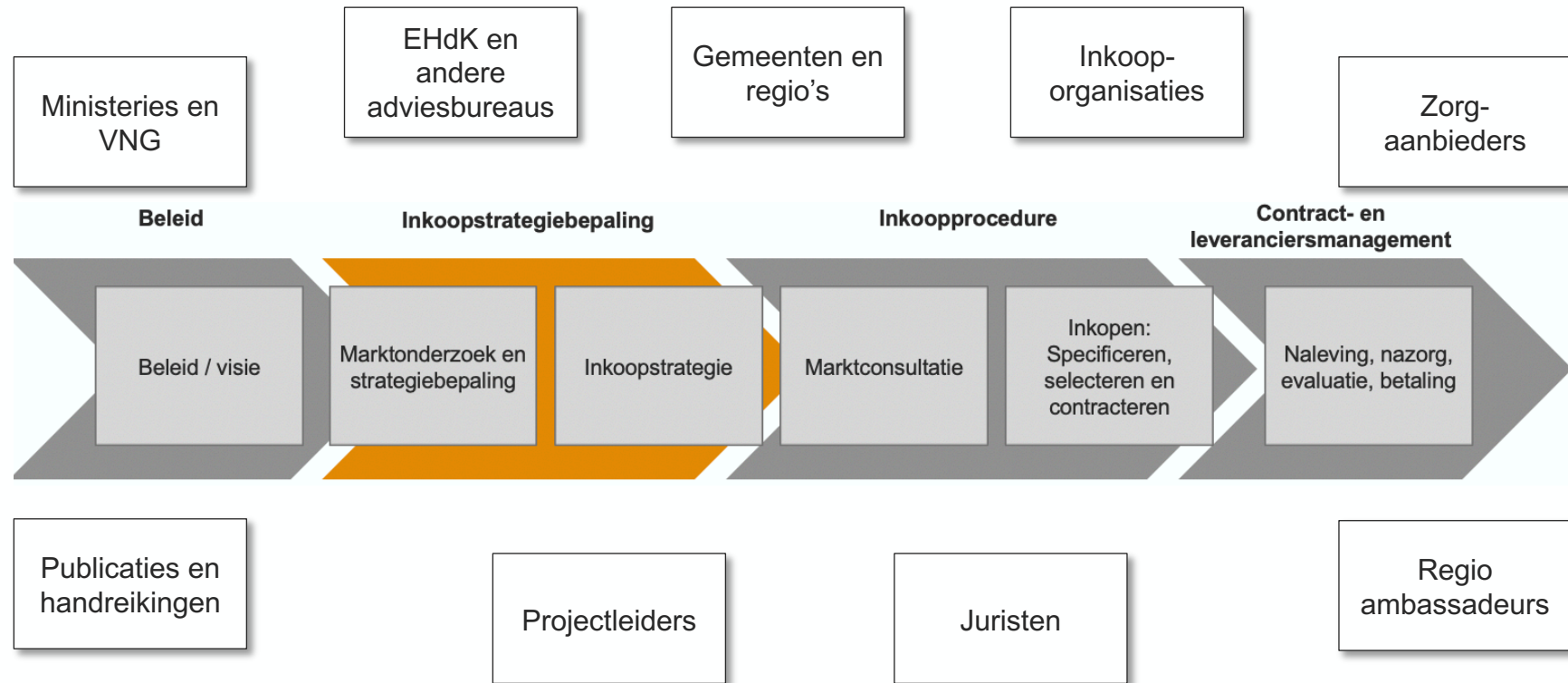


Het resultaat van de werkgroepen is een inkoopstrategie op hoofdlijnen voor zowel de toegang als de lokale jeugdhulp. Op basis hiervan kan de inkoop worden vormgegeven

ACHTERGROND | Inkopen is een continue proces waarin het afsluiten van het contract slechts een momentopname is



ACHTERGROND | Om tot een succesvol inkoopproces te komen worden er verschillende partijen betrokken

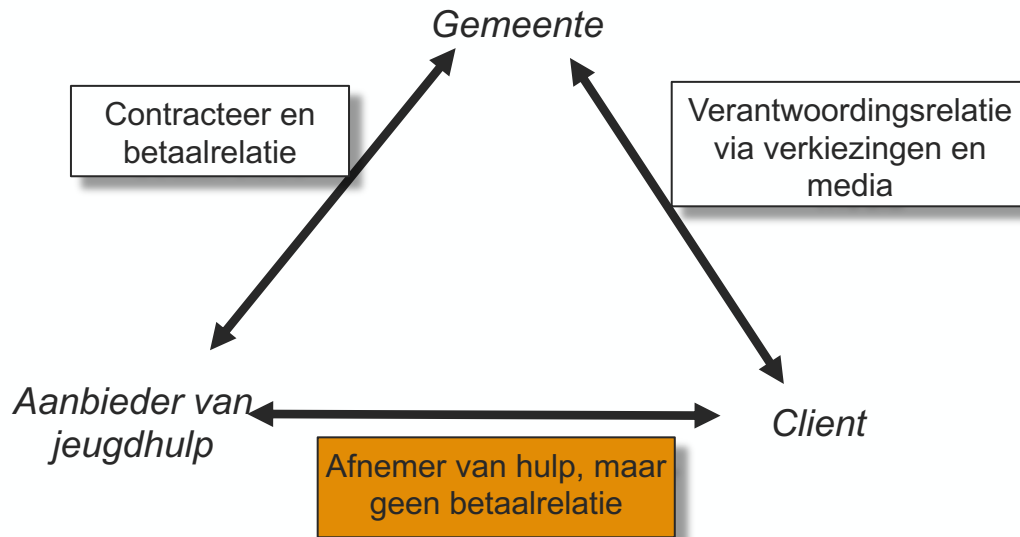


Veel partijen werken samen om tot een succesvol inkoopproces te komen. EHdK:

- Werkt met alle partijen samen
- Deelt kennis en praktijkvoorbeelden met regio's
- Stelt kennis openbaar beschikbaar

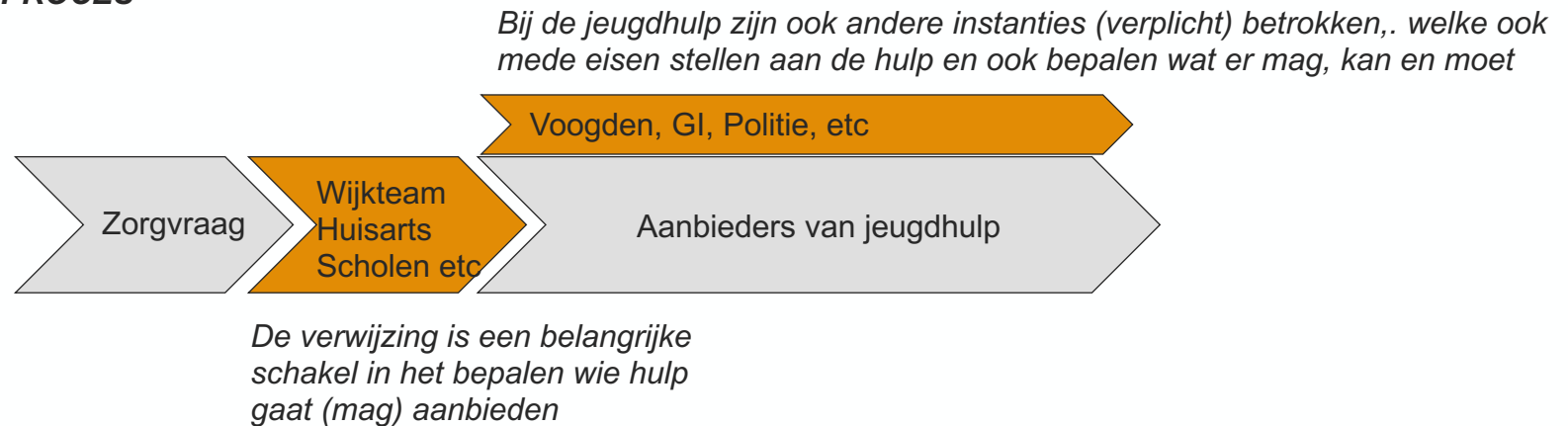
ACHTERGROND | Inkoop van jeugdhulp is complexer dan normale inkoop door twee aspecten: (1) de betaler is niet de afnemer en (2) andere instanties bepalen erg veel

(1) COMPLEXE VERHOUDINGEN



- De onderlinge verhoudingen tussen gemeente, aanbieder van jeugdhulp zijn complexer dan bij normale inkoop
- Cliënten betalen niet zelf of direct voor de diensten die zij afnemen
- Aanbieders van jeugdhulp hebben twee typen cliënten: de cliënt en de betalende organisatie
- Escalatie van problemen gaat vaak via media

(2) COMPLEX PROCES

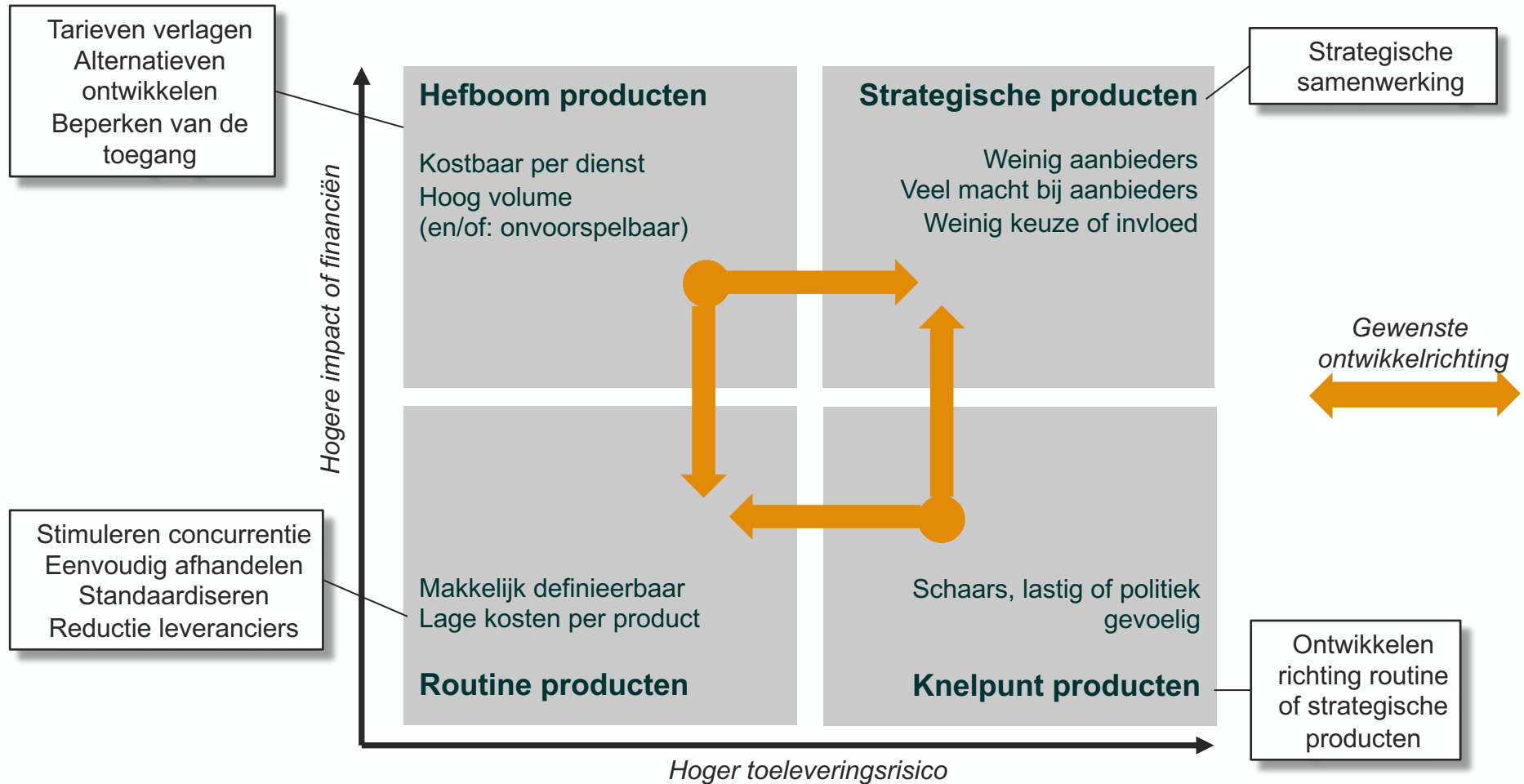


ACHTERGROND | Bij het inkopen binnen het Sociaal Domein helpt het om een vorm van segmenteren toe te passen

#	Wijze van segmenteren	Variabele
1	Doelgroep	Differentieer op basis van kenmerken van een specifieke doelgroep
2	Kosten	Differentieer op basis van kosten en maak inkoopbeleid op basis van kostensegmenten
3	Volume	Differentieer op basis van volume
4	Aanbod	Differentieer op basis van vaste producten en kies voor beleid op basis van verschillende productgroepen
5	Geografie	Differentieer op basis van gebied
6	Cliëntvragen	Differentieer op basis van waar de cliënt behoefte aan heeft

- Segmenteren doe je niet vanuit het beleid maar vanuit wat je per segment wil gaan bereiken (ontwikkelpotentieel). Hierbij is het belangrijk dat er gefocust wordt op de regel en niet op de uitzondering. Wees dus niet te dogmatisch met het vaststellen van segmenten. Er zullen altijd cliënten zijn die er niet in passen.
- Segmentering helpt om scherper de doelstellingen te formuleren en de strategie te formuleren
- Op basis van de inhoud van het segment moet er per segment gekeken worden naar samenhangende keuzes in het inkoopinstrumentarium

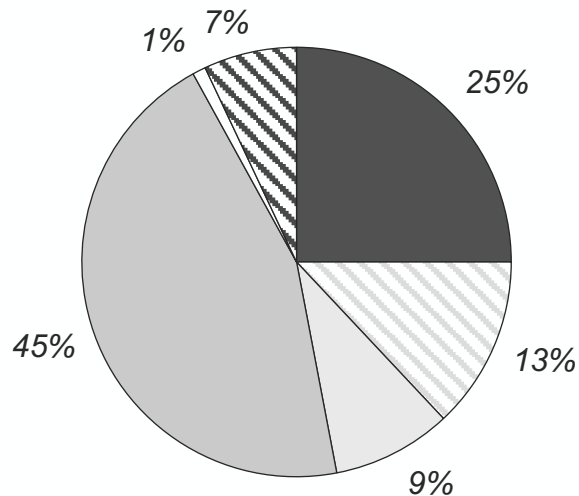
ACHTERGROND | De Kraljic matrix helpt bij segmenteren in de inkoop en bij het bepalen van de strategie per segment. Bij iedere keuze past een eigen inkooplogica



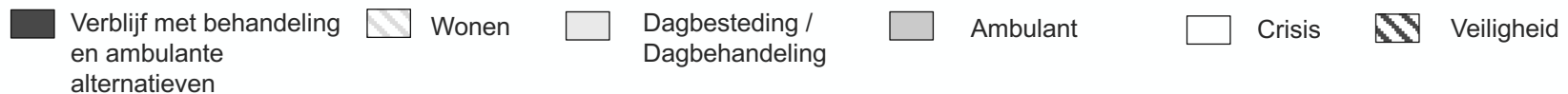
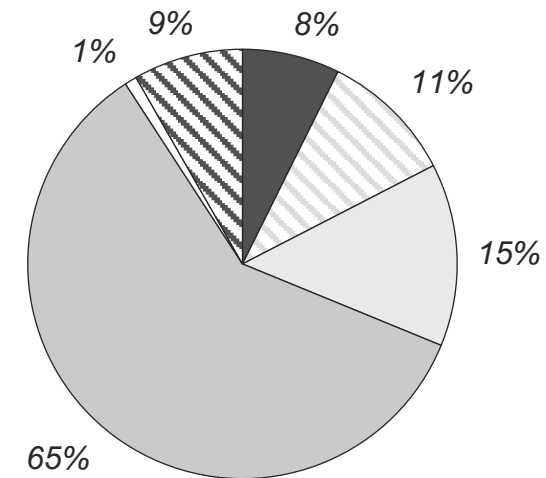
INZICHT IN DE MARKT

INZICHT IN DE MARKT | Een kwart van de uitgaven aan de jeugdhulp gaat naar acht procent van de jeugdigen uit de regio. Deze jeugdigen vallen in segment verblijf met behandeling

Uitgaven per segment in %
Totaal 2018: 17,9 mln



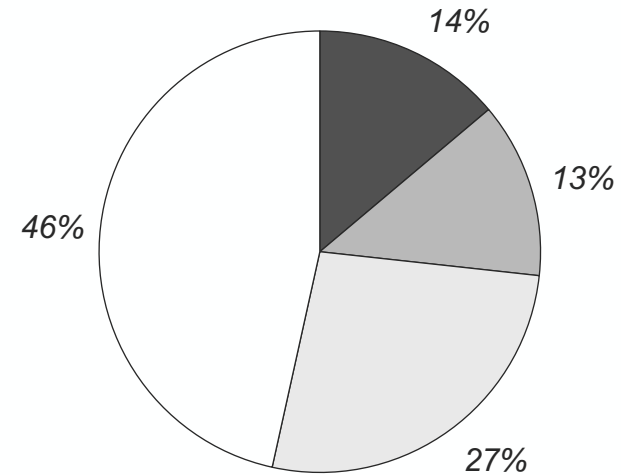
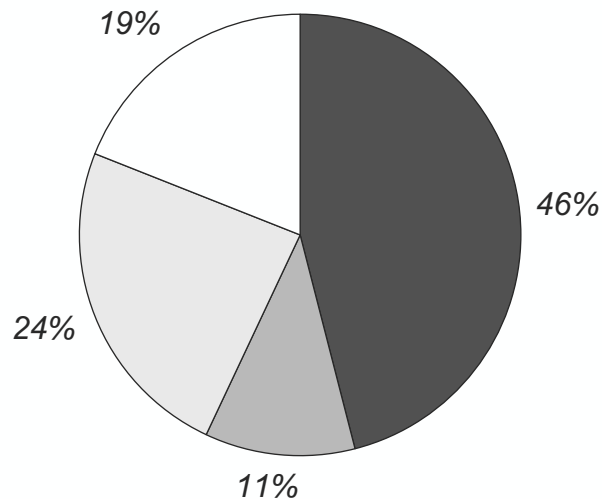
Aantal cliënten per segment
Totaal 2018: 2750 cliënten



INZICHT IN DE MARKT | Bijna de helft van het Wmo budget gaat naar een relatief klein gedeelte van de cliënten uit de Wmo. Deze cliënten vallen in het segment Multiproblematiek

Uitgaven* per segment in % (2018)
Totaal: € 21,8 mln

Aantal cliënten per segment (2018)
Totaal: 3200 cliënten



1a Volwassenen Multiproblematiek
(hoog complex) Herstel

1b Volwassenen enkelvoudig
(laag complex) Herstel

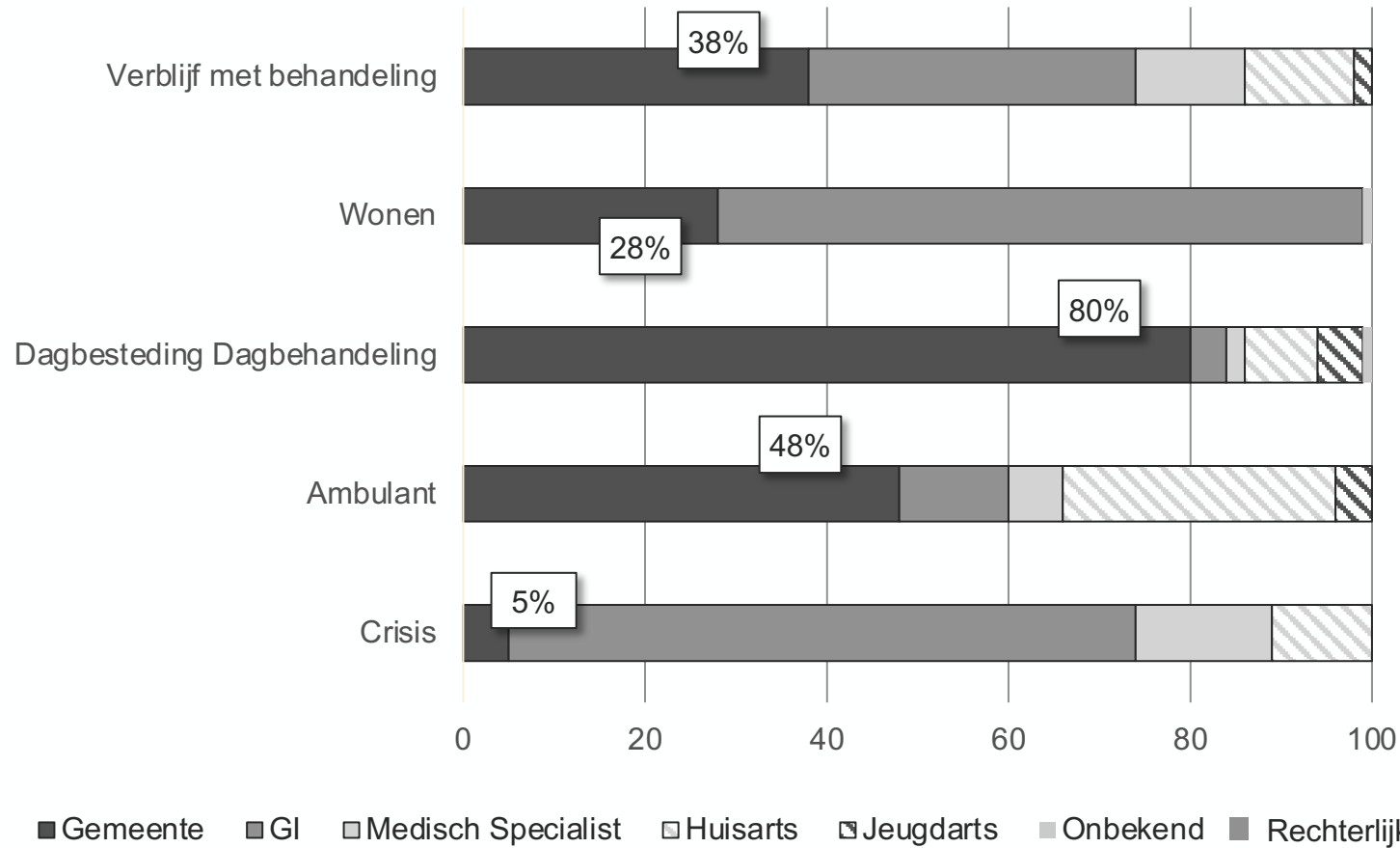
2 Volwassenen
Structureel

3 Ouderen

* Uitgaven voor volwassenen multiproblematiek zijn inclusief de uitgaven voor Beschermd Wonen. Het budget hiervoor wordt beheerd door centrum gemeente Venlo

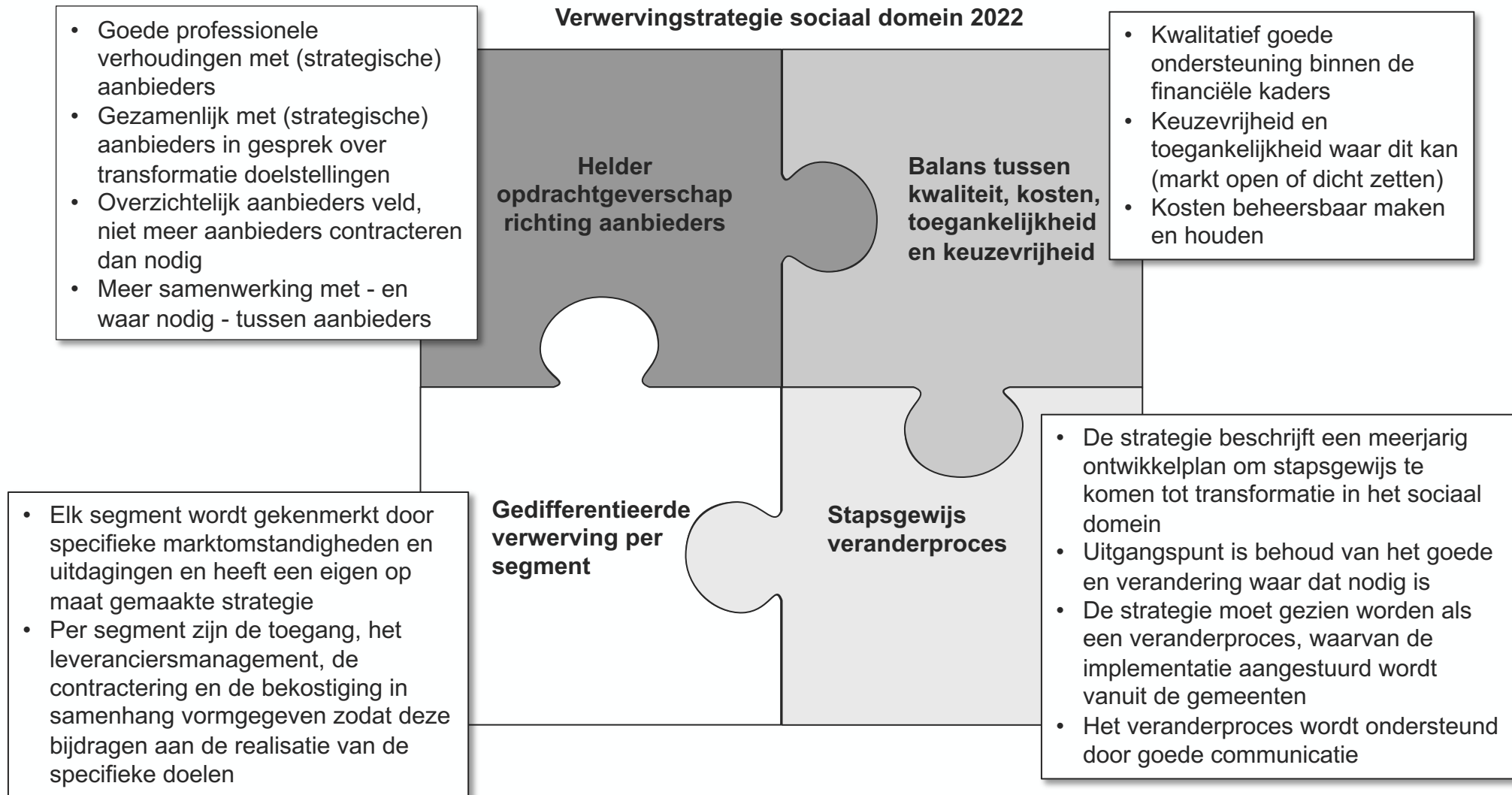
INZICHT IN DE MARKT | Per segment verschilt hoeveel 'grip' de gemeente heeft op de doorverwijzingen naar deze jeugdhulp

Verwijzers per segment naar omzet

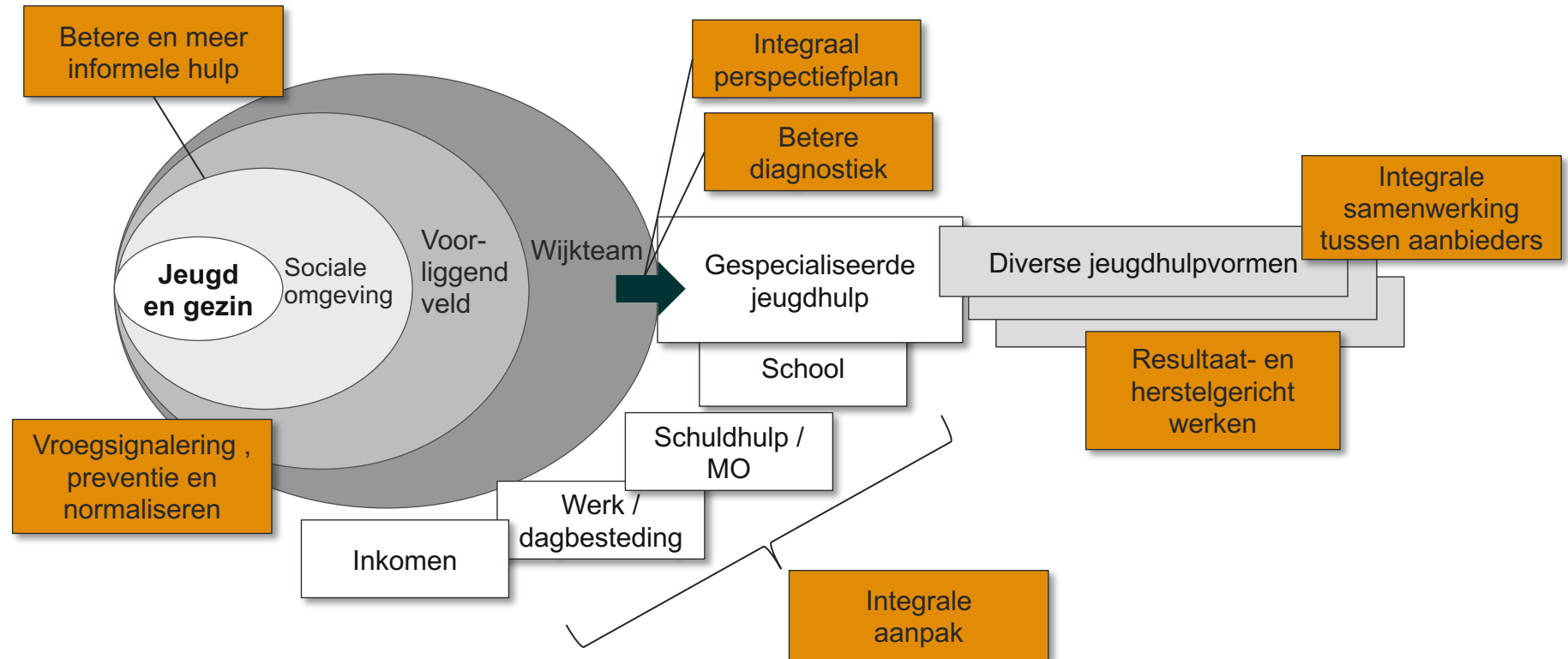


STRATEGIE

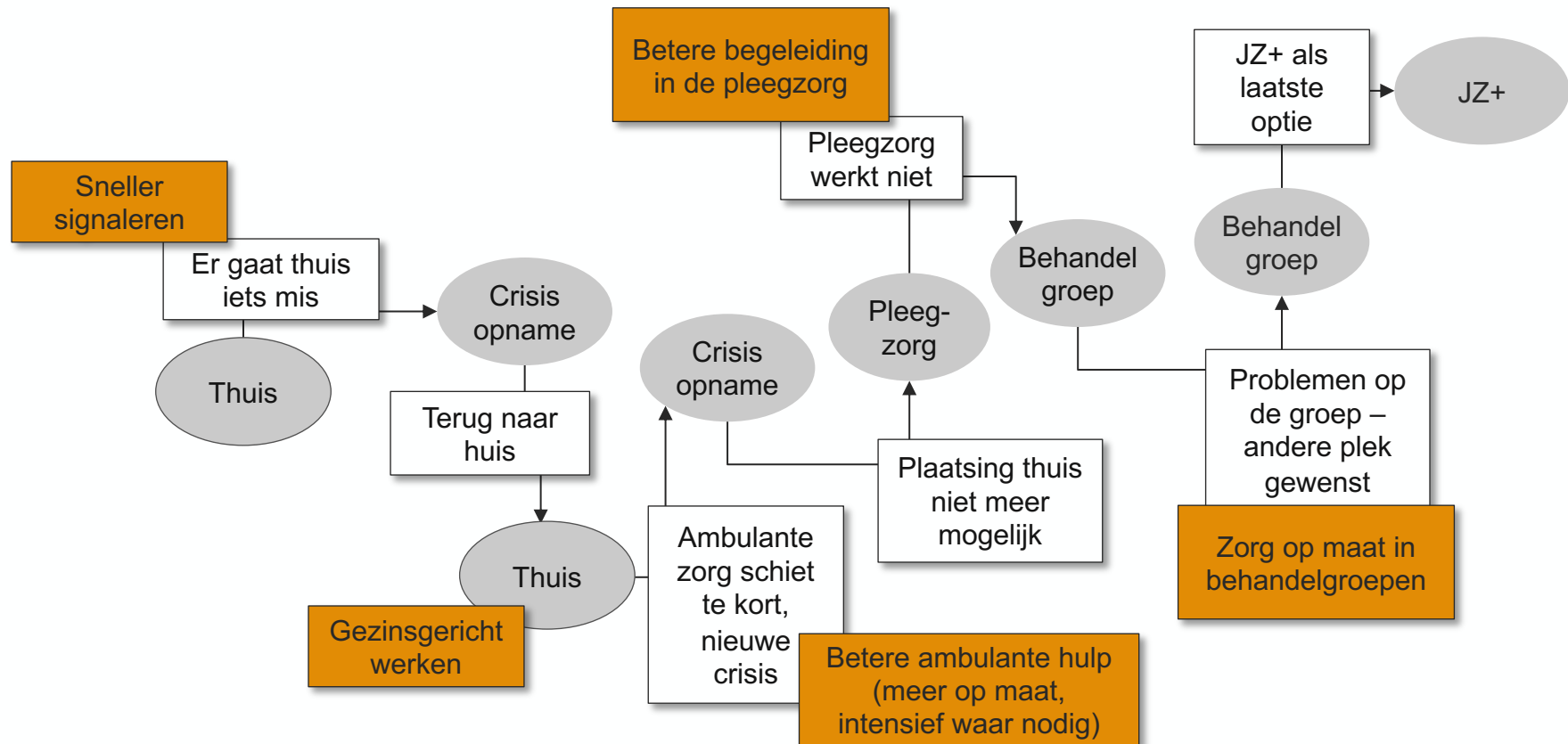
STRATEGIE | De verwervingsstrategie gaat uit van vier belangrijke bouwstenen



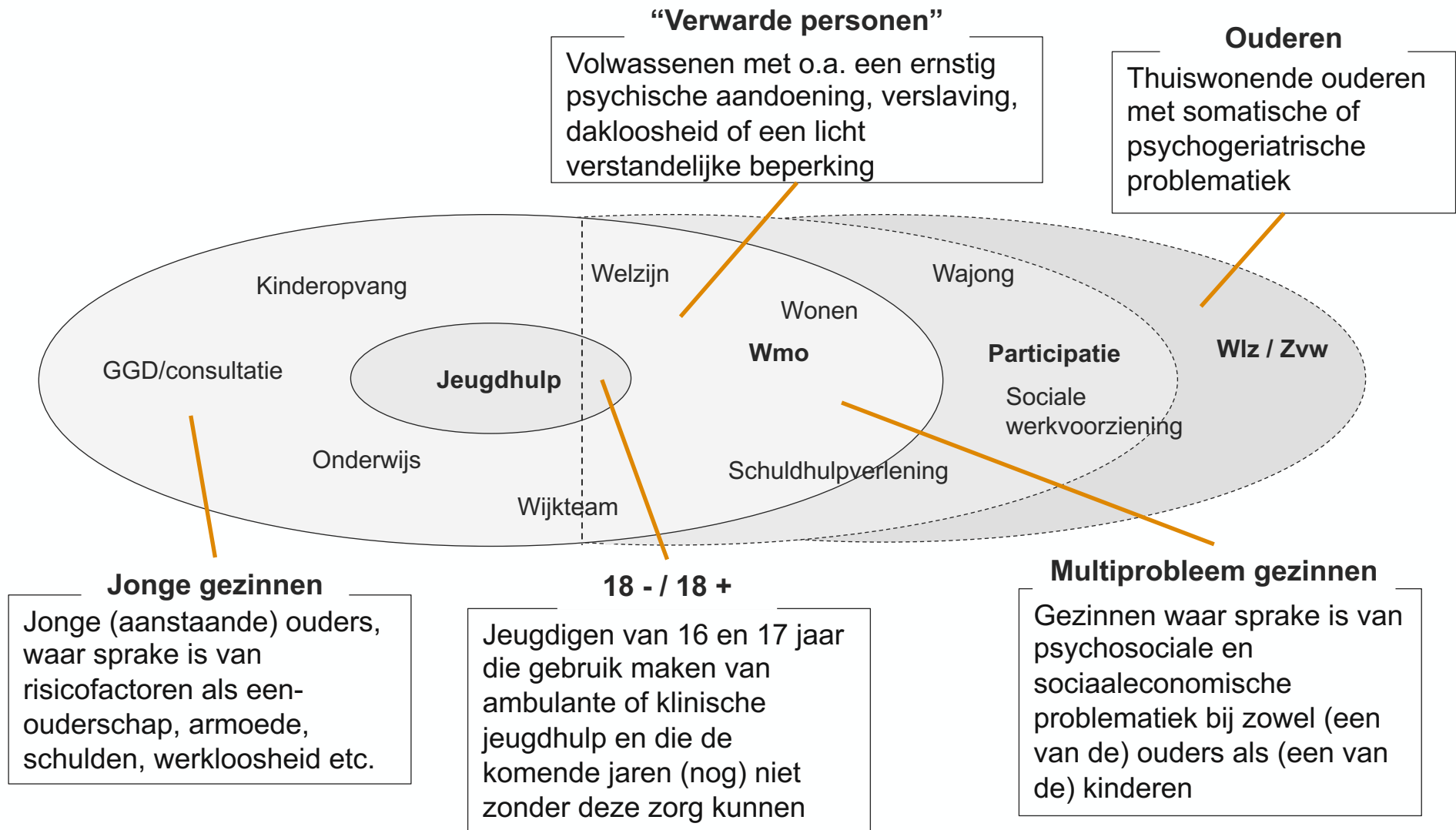
STRATEGIE | De verwervingsstrategie beschrijft concrete doelstellingen die bijdragen aan de transformatie in het systeem van de client



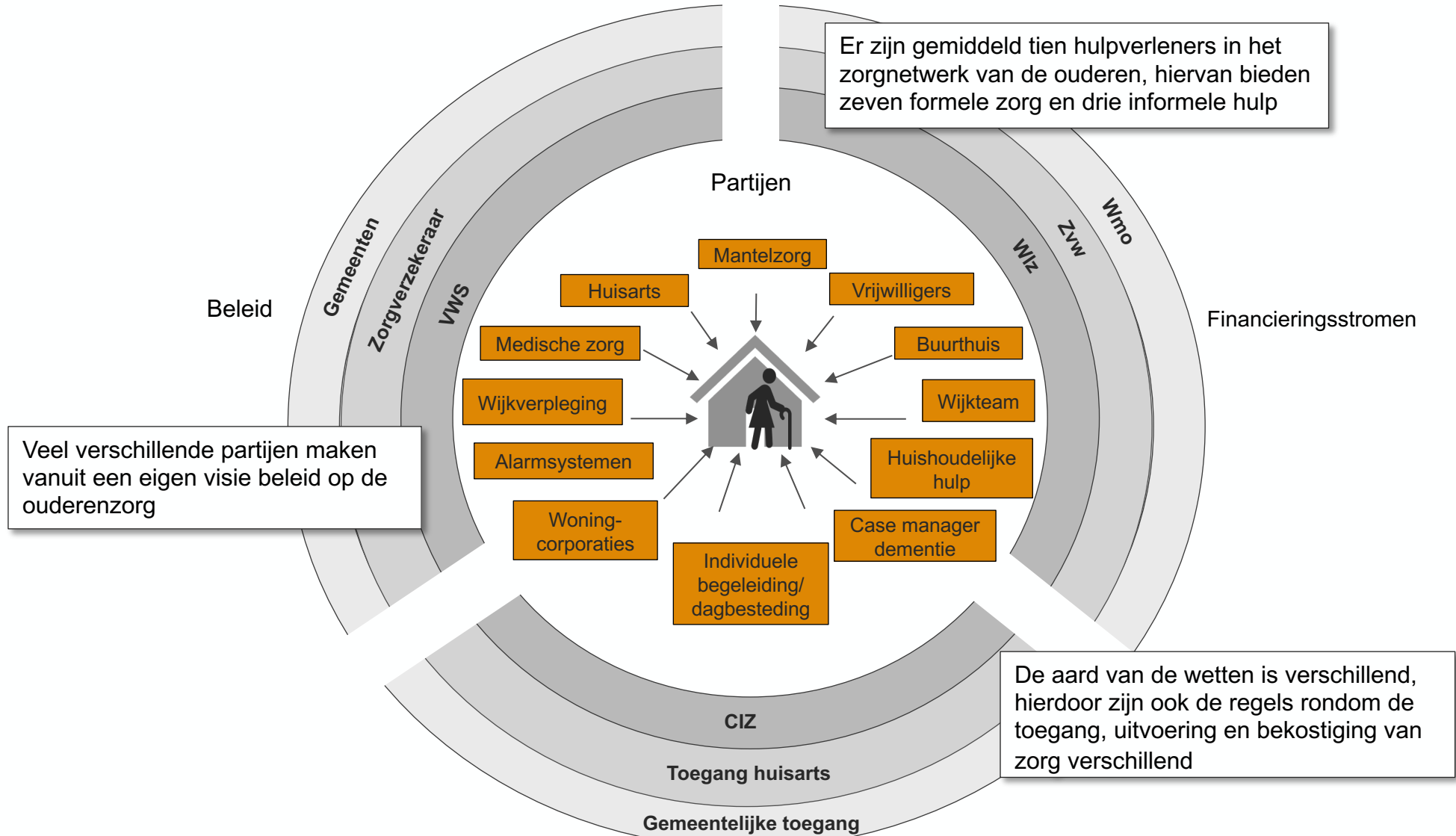
STRATEGIE | De verwervingsstrategie beschrijft concrete doelstellingen die bijdragen aan de transformatie in het systeem van de client



STRATEGIE | Veel doelgroepen maken gebruik van hulp uit verschillende domeinen, in de verwervingsstrategie wordt concreet beschreven hoe hiermee om te gaan



STRATEGIE | Ouderen wonen langer thuis, het aantal betrokken hulpverleners, instanties en financiële budgetten rondom de ouderen is een punt van zorg. De strategie staat hierbij stil



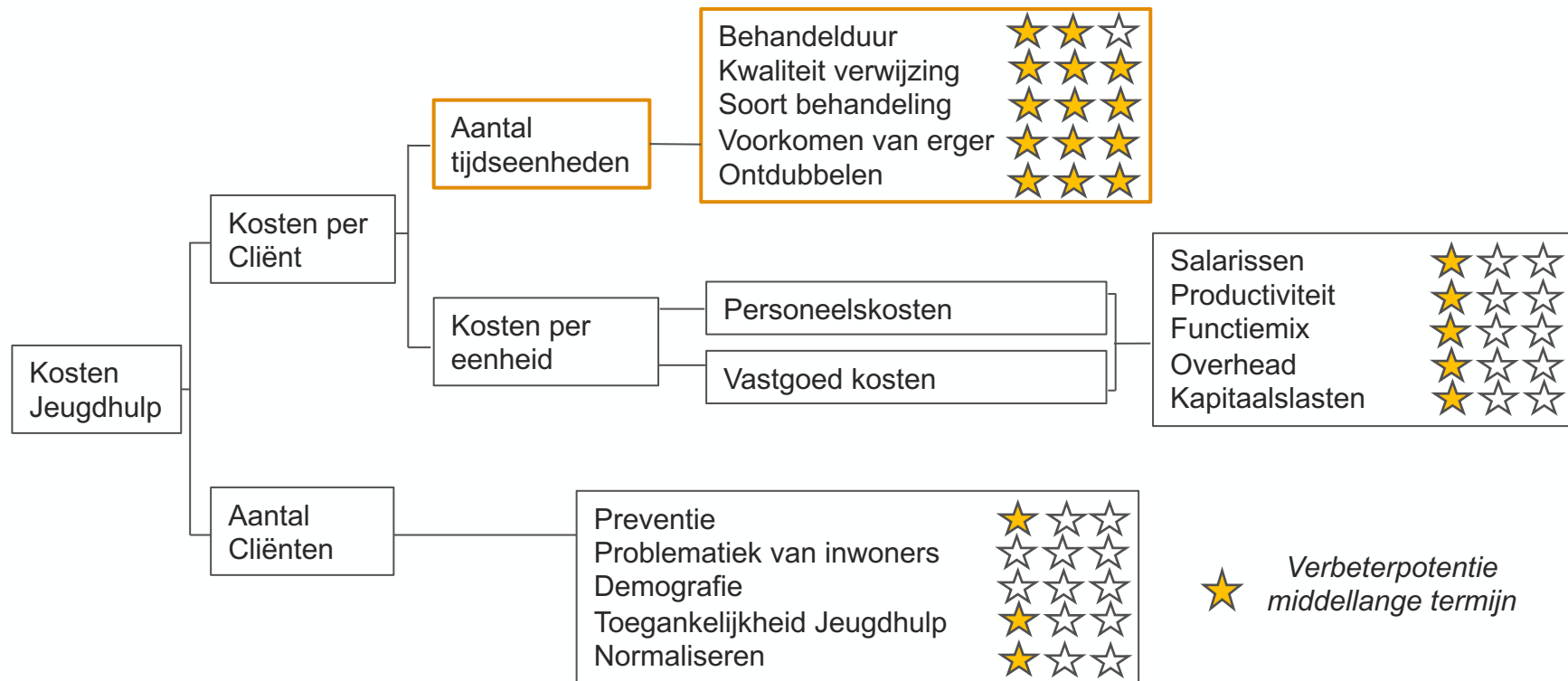
STRATEGIE | De uitgangspunten uit het regionale beleidsplan zijn vertaald naar concrete doelstellingen per segment voor de Jeugd

Segment Jeugd	Doelstelling
1 Verblijf met behandeling	• Passende ambulante alternatieven • Afschaling, verkorting van de duur van trajecten en daling van de gemiddelde kosten per jeugdige • Afbouw van bedden (20% komende vijf jaar) • Integraal kijken naar gezin • Regionale samenwerking toegang
2 Wonen	• Meer passend aanbod van wonen voor jeugdigen (pleegzorg, gezinshuizen en kamertrainingen) • Streven naar 0-uitplaatsingen, voorkomen van mismatches en zo min mogelijk onnodige overplaatsingen • Domein overstijgende samenwerking rondom een gezin • Normaliseren van logeerhulp
3 Dagbehandeling en dagbesteding	• Grip is op de ontwikkeling van de aanbieders • Grip op de in- en uitstroom van jeugdigen (ook via andere verwijzers dan het CJG) • School vervangende dagbesteding en dagbehandeling meer in samenwerking met onderwijs
4 Ambulant	• Streven naar een beheersbaar zorglandschap met kwalitatief goede aanbieders • Betrokkenheid CJG bij indicatiestellingen via de huisarts (inzet POH'ers) • Normaliseren is de norm • In de toegang wordt domein overstijgend gewerkt
5 Crisis	• Streven naar één integrale crisisdienst waarin toegang en crisishulp gezamenlijk door partijen worden uitgevoerd • Alle crisispartijen nemen samen de verantwoordelijkheid bij een crisissituatie • De gemaakte samenwerkingsafspraken rondom crisis zijn leidend voor de doorontwikkeling van de crisishulp • Meer doorstroom en uitstroom uit crisishulp

STRATEGIE | De uitgangspunten uit het regionale beleidsplan zijn vertaald naar concrete doelstellingen per segment voor de Wmo

	Segment Wmo	Doelstelling
1a	Volwassenen multi-problematiek	- Goede aansluiting tussen uitstroom Beschermd Wonen en instroom van BGI (Individuele begeleiding) - Gericht werken aan de zelfredzaamheid van de cliënten - De ondersteuningsplannen zijn gericht op het herstel van de client en zijn geharmoniseerd met de GGZ
1b	Volwassenen verbetering	- De aanbieders werken herstelgericht en er wordt gestuurd op afschaling - Werken met duidelijke kaders en richtlijnen voor wanneer hulp onder specialistische begeleiding valt en wanneer onder voorliggend veld - Meer afstemming tussen de aanbieders van begeleiding vanuit de Wmo en de GGZ behandelaars - Voordat een cliënt toegang krijgt tot hulp in dit segment wordt eerst meer gebruik gemaakt van voorliggende voorzieningen
2	Volwassenen stabiliteit	- Streven naar stabiliteit van de cliënt en reductie van de ondersteuning vanuit de Wmo - Vinger aan de pols houden na een hulptraject - In de toegang tot arbeidsmatige dagbesteding wordt gekeken naar wat de cliënt kan en maatwerk ingezet - Voor de EPA doelgroep gebruik maken van een eenduidige diagnostiek waarin wordt afgestemd met de GGZ - Afstemming met verschillende domeinen waaruit de cliënt hulp ontvangt - Ondersteuning voor mantelzorg is tijdig beschikbaar (Kortdurend verblijf)
3		- Streven naar het reduceren van de complexiteit van (aanvraag) processen - Streven integrale dienstverlening voor ouderen thuis. - In de toegang wordt gebruik gemaakt van een passende hulp plan voor ouderen - De bekostiging sluit beter aan op wat voor deze doelgroep omschreven kan worden als realistisch te behalen resultaat

STRATEGIE | Afspraken over lagere inzet van het aantal tijdseenheden zijn op de middellange termijn op inhoud en op financieel gebied het meest interessant



STRATEGIE | De toegang kan bewust worden ingezet als instrument voor de inkoop

De toegang is in staat de vraag van de cliënt te reguleren en door te sturen naar de 'juiste' aanbieders. Zo gezien is toegangsmanagement een even belangrijk instrument als het model van bekostiging en het leveranciersmanagement. De volgende partijen kunnen verwijzen naar Jeugdhulp en/of de Wmo:

- Wijkteam/ CJG/ Inloophuizen
- Huisarts
- Gecertificeerde instelling (GI)
- Rechterlijke macht (RM)

Gemeenten kunnen met de toegang effectief sturen op het volume en de kosten van de hulp. Dit kan onder meer door:

- Het stimuleren van preventie
- Het tegengaan van over-verbruik van de specialistische hulp
- Informeren van cliënten over de mogelijkheden van de gespecialiseerde hulp
- Betere verwijzingen naar de gespecialiseerde hulp, door verwijzing naar de juiste aanbieder *of* naar het juiste type hulp (in een keer goed)

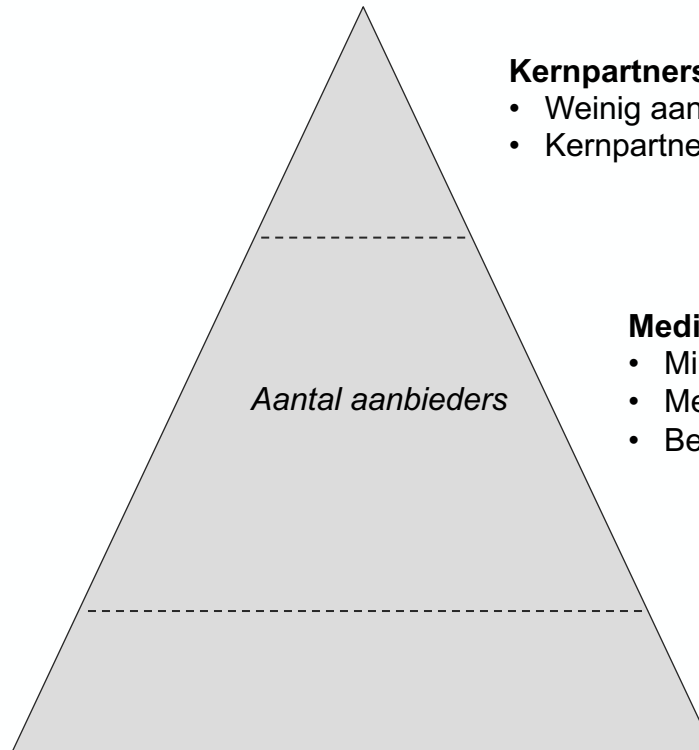


STRATEGIE | Een strategische uitspraak over aantal aanbieders helpt bij het opstellen van een strategie

Klein aantal
aanbieders



Groot aantal
aanbieders



Kernpartners

- Weinig aanbieders
- Kernpartner bij inhoudelijke vernieuwing

Medium aantal aanbieders

- Minder controle/lagere administratielasten
- Meerjaren afspraken/contracten
- Betere beheersing van het veld maar risico's voor schaarste

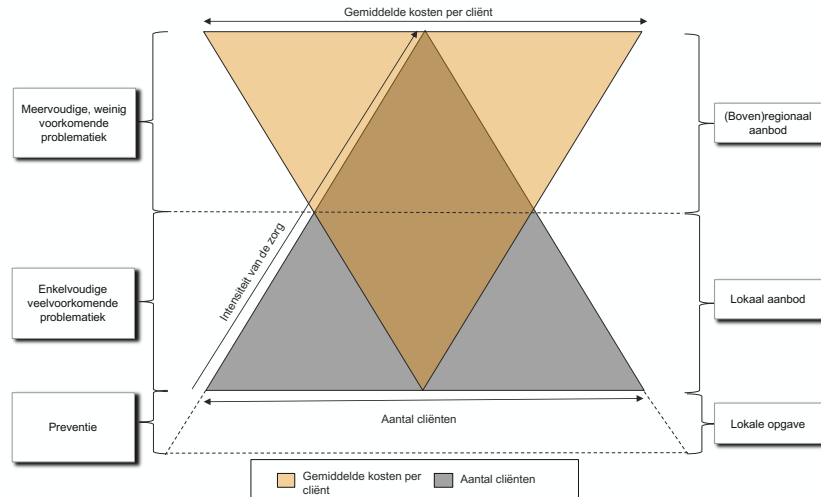
Open house

- Geen bijzondere voorwaarden
- Standaardcontract
- Risico op overproductie

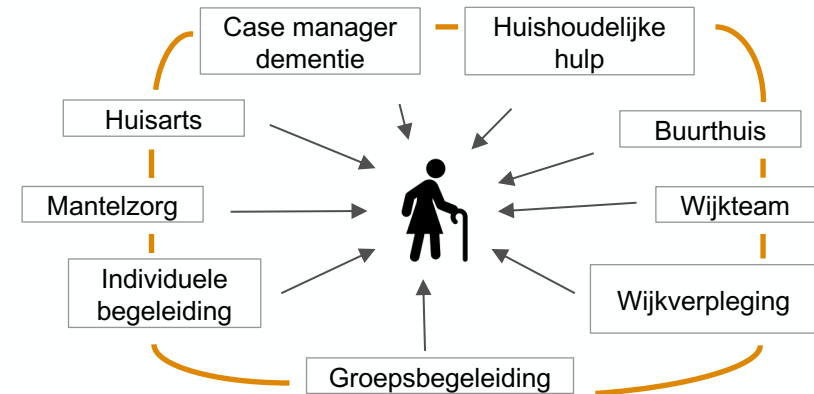
Het is mogelijk per subsegment hierover andere keuzes te maken

STRATEGIE | Verschillende strategische doelen vragen om een andere schaal van organiseren of samenwerken

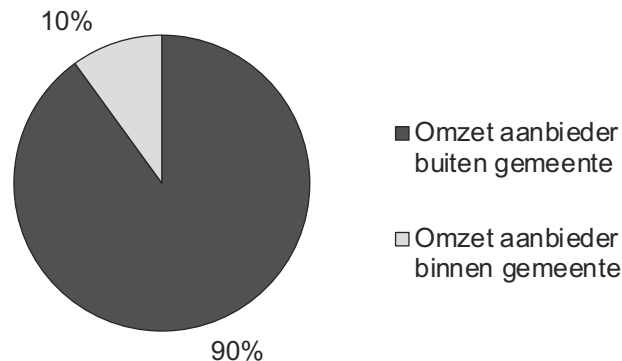
Schaarse hulp anders organiseren



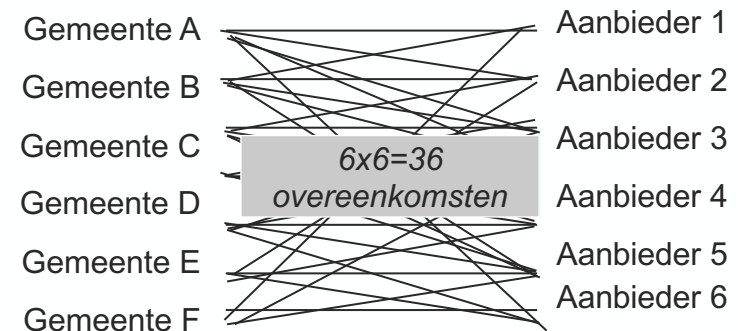
Buurt en wijkgericht werken



Inkoopmacht



Reductie van complexiteit



ZEVEN GOEDE
GEWOONTEN

ZEVEN GEWOONTEN | In het ontwikkelen van het inkoopmodel zijn zeven goede gewoonten geïdentificeerd. Deze vormen samen de kern van het model (1)

1

Doe je huiswerk

- Ken het aanbod van jeugdhulp (loop eens stage)
- Ken de aanbieders, hun insteek, veranderingsbereidheid en mogelijkheden
- Weet wat inwoners willen (en hoeveel het er zijn!). Dit kan samen met aanbieders
- Inzicht in geld en ontwikkeling daarvan (budget?)
- Ken de prioriteiten van de gemeenten

2

Formuleer concrete doelstellingen

- Neem een termijn van drie tot vijf jaar
- Kies uitvoerbare en haalbare doelen
- Stem doelen af met achterbannen (gemeenten / aanbieders) en manage verwachtingen
- Includeer *quick wins*
- Sta stil bij de vraag of ook aanbieders dit zouden willen bereiken
- Maak deze doelstellingen het hoofdonderwerp van marktconsultaties

ZEVEN GEWOONTEN | In het ontwikkelen van het inkoopmodel zijn zeven goede gewoonten geïdentificeerd. Deze vormen samen de kern van het model (2)

3

Gebruik alle inkoop instrumenten

- Instrumenten: bekostigingsmodel, toegang, leveranciersmanagement en contract
- Ieder instrument heeft zijn eigen smaken, effecten en basisvoorwaarden. Het totaal van de instrumenten vormt de symfonie
- Het inkoopproces begint pas echt met het ondertekenen van het contract
- Kijk naar de omliggende regio's (maak verschillen zo mogelijk zo klein mogelijk)
- Kopieer niet klakkeloos goede voorbeelden – alles is specifiek en afhankelijk van de regionale context

4

Denk samen

- Denk samen als gemeenten over het regionale beleid
- Denk samen met de aanbieders en probeer zo veel mogelijk in partnerschap te ontwikkelen
- Samenwerking kent echter ook grenzen: gemeente blijft opdrachtgever en aanbieders blijven opdrachtnemers. Voorkom kalkoen en kerstsituaties
- Veranker praten juridisch om achterbanzorgen te voorkomen (transparantie)
- Inkoop eindigt niet met het tekenen van een contract maar is een structurele aangelegenheid
- Betrek de uitvoering (toegangsmedewerkers, contractmanagers etc)

ZEVEN GEWOONTEN | In het ontwikkelen van het inkoopmodel zijn zeven goede gewoonten geïdentificeerd. Deze vormen samen de kern van het model (3)

5

Stuur op inhoud en toekomst

- Legitimeer keuzes vanuit strategie, een wenselijk perspectief en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die iedereen in zich draagt
- Voorkom discussies en modellen die uitgaan van sturen met dashboards, incentives, de juiste prikkels etc.
- Vergelijk dit met management van je eigen personeel - wordt dit gedreven door prikkels, incentives, bonussen etc.? Wat motiveert mensen?

6

Begin op tijd

- Een gemiddelde regio gaat over ca € 100 miljoen per jaar, ca 100 aanbieders, ca 10 gemeenten, ca 100 ambtenaren die meekijken en 5000 professionals en cliënten. Alles is nieuw voor iedereen. Begin dus tijdig met uitwerken
- Reken er op dat je twee jaar van tevoren moet beginnen voor een “nieuw” contract
- Reken er op dat nieuwe bekostigingsmodellen 3 topt 5 jaar duren voordat ze zichtbaar resultaat gaan opleveren

7

Regel je mandaat

- Wat is de rolverdeling tussen gemeenten en de regio als het gaat om toegang, leveranciersmanagement, contractering, uitvoering transformatieplan en budget
- Wees extern helder over rollen en verwachtingen en regel dit formeel
- Zorg voor inrichting en bemensing conform het mandaat