

Leergang Inkoop Jeugdhulp

Oktober 2018

INHOUD | Leergang Inkoop Jeugdhulp

Inleiding	2
Inhoud Model	3
Marktanalyse	7
Ontwikkelpotentieel	9
Bekostigingsmodel	11
Toegang	16
Leveranciersmanagement	18
Contract	22
Strategisch Inkoopbeleid	26
Procesgang	30
Zeven gewoonten	32
Bijlage	36

INLEIDING | Dit model is ontwikkeld in het kader van de leergang inkoop jeugdhulp

In de leergang inkoop die het ondersteuningsteam Zorglandschap Jeugd de jeugdzorgregio's aanbiedt wordt theoretische kennis over zorginkoop geboden en gaan de regio's direct aan de slag om de inkoop van jeugdhulp in de eigen regio voor te bereiden. In een aantal stappen wordt toegewerkt naar een passend inkoopdocument dat duidelijkheid biedt over het doel en de wijze van de inkoop en het draagvlak van de samenwerkende gemeenten en de aanbieders in de regio.

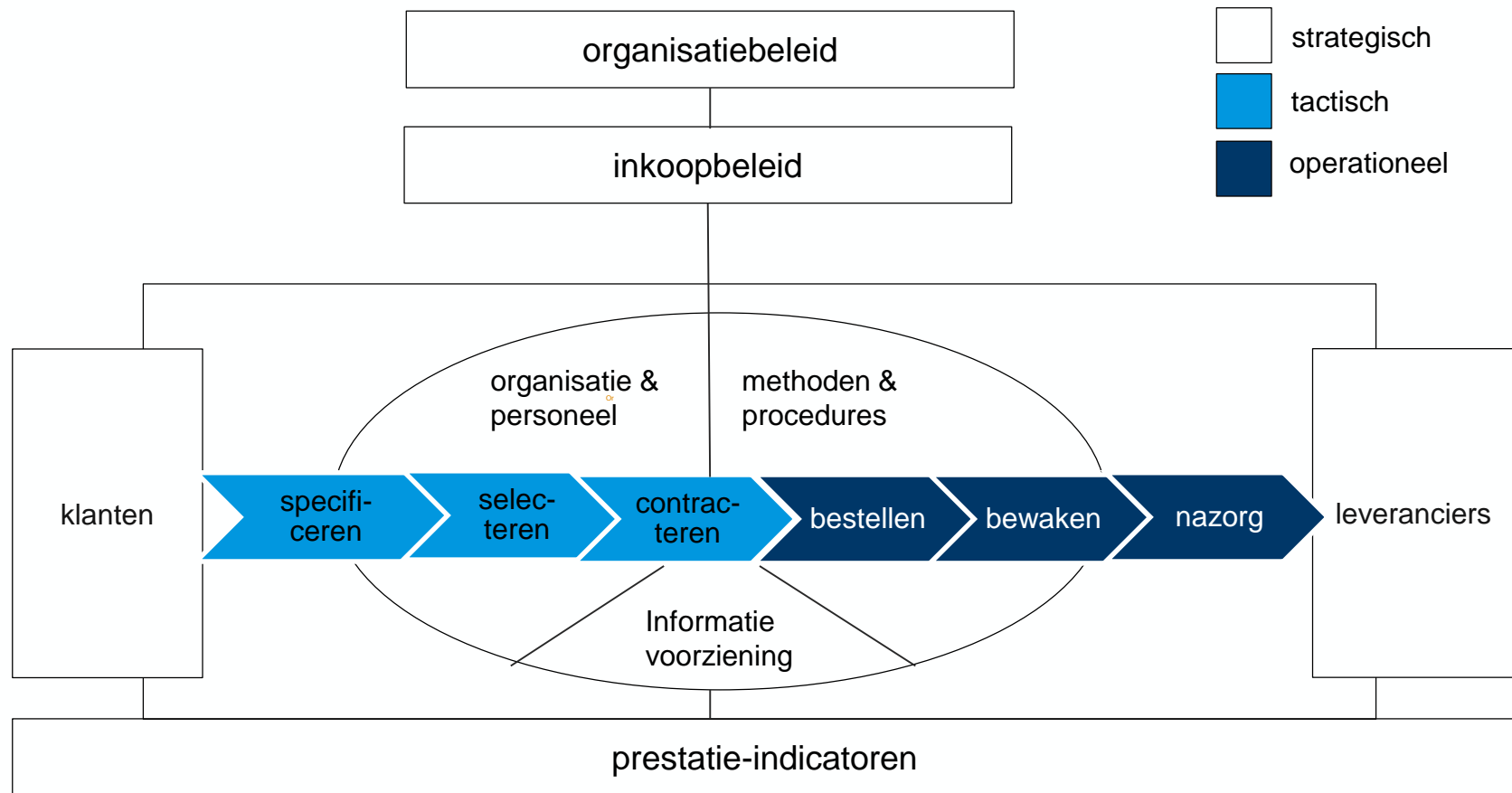
In de leergang inkoop jeugdhulp gaat een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeenten vanuit verschillende kennisgebieden, proactief aan de slag met de voorbereiding van inkoop en inkoop van de jeugdhulp in de eigen regio.

De 'standaard' leergang start met een werksessie waarin de theorie over zorginkoop centraal staat. Vervolgens wordt de huidige situatie in de regio geanalyseerd met behulp van de piramide-analyse. Op basis van de kwantitatieve uitkomsten (marktanalyse) en de inhoudelijke richting (ontwikkelpotentieel) wordt er toegewerkt naar een strategisch inkoopbeleid.

De leergang is ontwikkeld in opdracht van het ondersteuningsteam Zorglandschap Jeugd door EHdK. Het team werkt in opdracht van het ministerie van VWS, het ministerie van J&V, VNG en de Branches Gespecialiseerde Zorg voor Jeugd (BGZJ).

INHOUD
MODEL

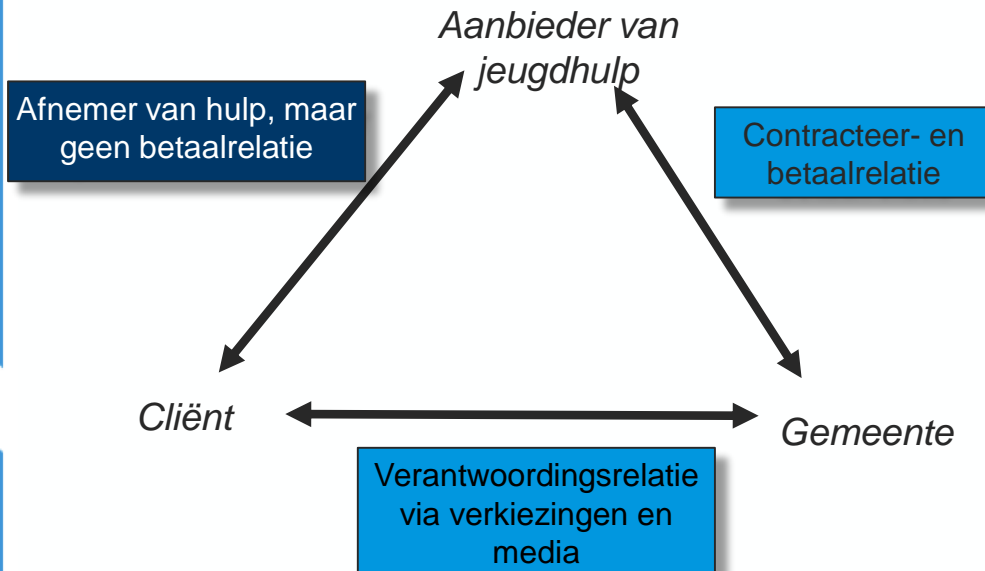
INHOUD MODEL | Inkopen is meer dan specificeren, selecteren en contracteren



Bron: Gunning and Veeke; Lenselink and Telgen

INHOUD MODEL | 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 en 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

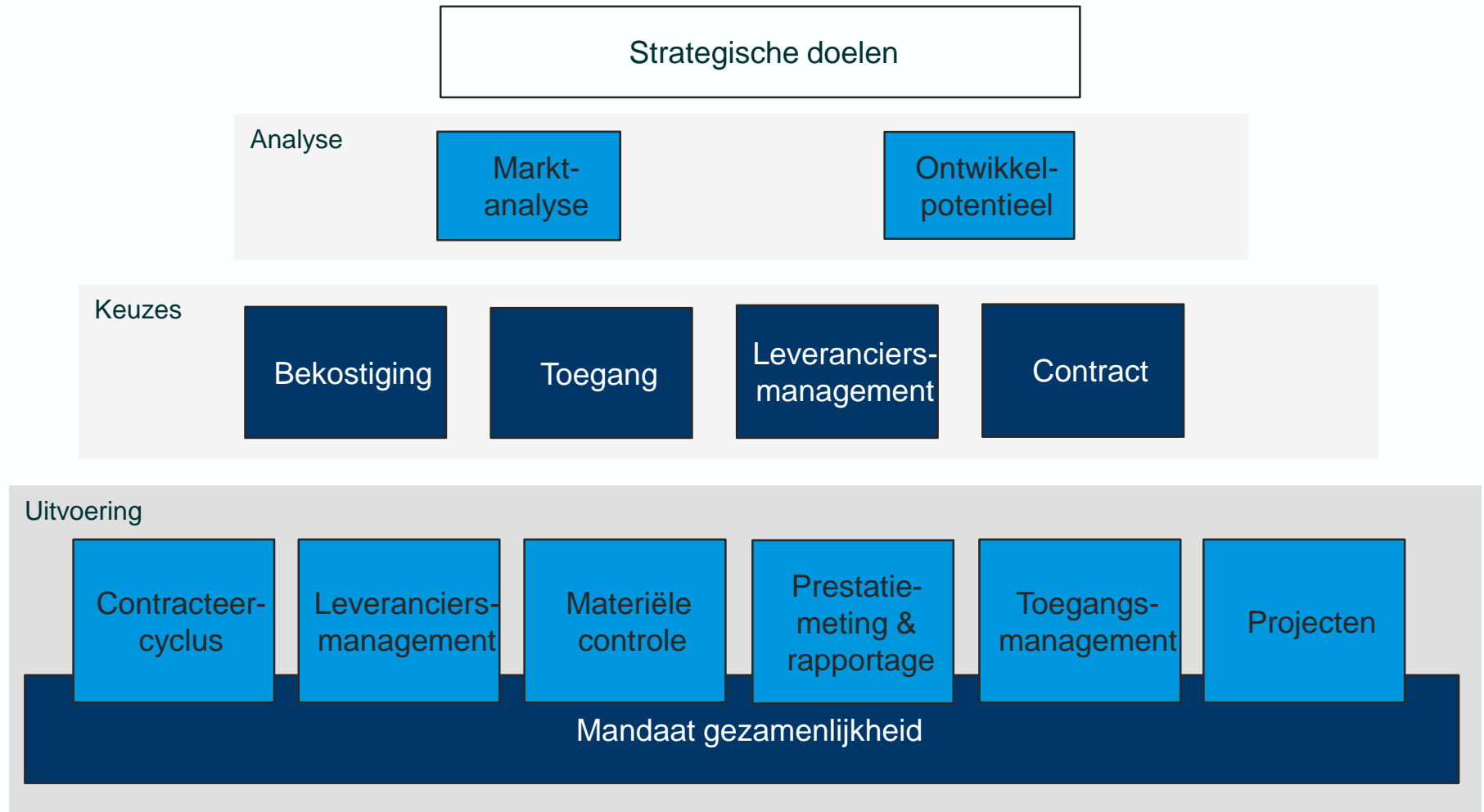
(2) COMPLEX PROCES

Bij de jeugdhulp zijn ook andere instanties (verplicht) betrokken, welke ook mede eisen stellen aan de hulp en ook bepalen wat er mag, kan en moet

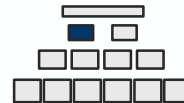


De verwijzing is een belangrijke schakel in het bepalen wie hulp gaat (mag) aanbieden

INHOUD MODEL | Het model is gericht op het formuleren van de inkoopstrategie jeugdhulp, voordat verdere uitwerking plaatsvindt

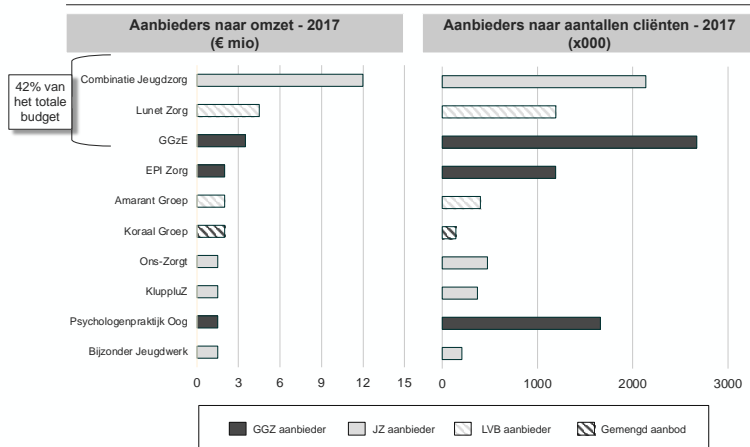


MARKTANALYSE



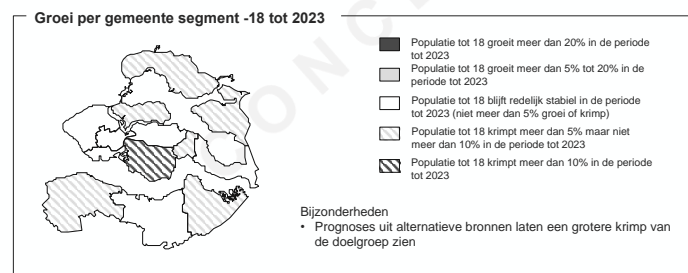
MARKTANALYSE | Inkopen van jeugdhulp begint met het maken van huiswerk

AANBIEDERS | Er zijn drie grote aanbieders in de regio die samen 40 % van de jeugdhulp (in €) leveren, de tien grootste aanbieders leveren 67 % (in €)

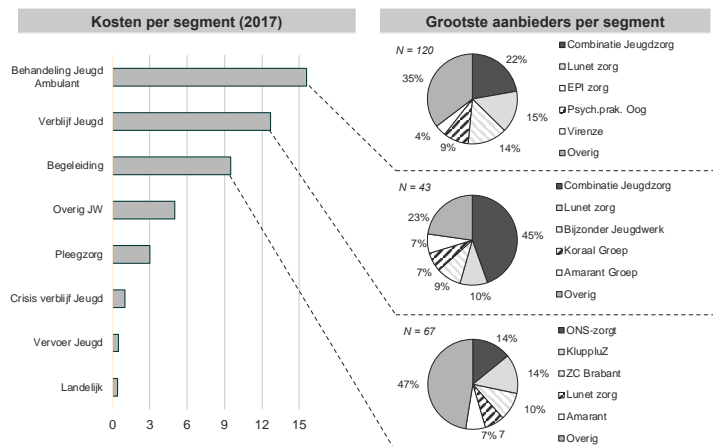


MARKTANALYSE | Gemiddeld genomen neemt de bevolking in de Jeugdzorgregio tot 18 jaar met vijf procent af in de komende zes jaar

2017 (CBS)		2023 (CBS)	
Totaal aantal inwoners in de regio (x000)	381	Totaal aantal inwoners in de regio (x000)	381,1
Totaal aantal inwoners in de leeftijd tot 18 jaar in de regio (x000):	82,5	Totaal aantal inwoners in de leeftijd tot 20 jaar in de regio (x000):	78,2
Percentage inwoners tot 18 jaar:	21,7%	Percentage inwoners tot 18 jaar:	20,5%



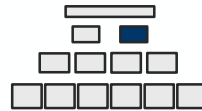
AANBIEDERS | Het aantal aanbieders dat nodig is verschilt per segment



- Algemene trends cijfermatig in kaart brengen. Werk van hoofdlijnen naar details
- Bespreek uitkomsten met beleid en besteed aandacht aan het verklaren van trends
- Onderzoek nader waar nodig
- Wees nieuwsgierig en ga eventueel op stage bij aanbieders
- Betrek ook cliëntenorganisaties

ONTWIKKEL-
POTENTIEEL

ONTWIKKELPOTENTIEEL | De volgende stap is om concreet te maken wat de doelstellingen zijn van de komende inkoopronde



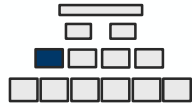
	Ontwikkelpotentieel
Toegang	<ul style="list-style-type: none"> • Versterken van de toegang door op delen meer uniformiteit aan te brengen: <ul style="list-style-type: none"> • Strakker sturen op verwijzingen via de huisarts • Duidelijke keuze maken in de wijze waarop wordt verwezen (stempelen vs. indicatie-instrument) • Onderscheid aanbrengen tussen de toegang naar enkelvoudige en meervoudige zorg: o.a. betere monitoring in het geval van meervoudige (dure) trajecten • Werken met één perspectiefplan voor kind/gezin met domein-overstijgende problematiek
Inhoud & kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Het ‘thuis, tenzij...’ principe is leidend (dus meer ambulantisering en minder bedden) • Kortere klinische opnames • Versterken van het voorliggend veld / algemene voorzieningen • Hogere minimum kwaliteitseisen voor aanbieders • Focus op kennisopbouw over wat werkt in de jeugdhulp • Focus op het stellen van concrete doelen met betrekking tot de jeugd
Aanbieders	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal aanbieders verminderen om meer overzicht te krijgen over het zorglandschap • Per segment de afweging maken hoeveel aanbieders jeugdhulp leveren • Bepalen wie onze strategische partners zijn en hier een samenwerkingsrelatie mee aangaan • Meer (integrale) samenwerking tussen aanbieders op domein-overstijgende problematiek • Schoenmaker blijf bij je leest: aanbieders verbreden hun aanbod niet • Kleine aanbieders verenigen zich waardoor zij beter vertegenwoordigd worden
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Een helder mandaat van de MGR en een passende capaciteit bij bijbehorende taken en verantwoordelijkheden • Beschikbaarheid van de juiste stuurinformatie (monitoring)
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeringskosten beperken door meer regionaal i.p.v. lokaal te organiseren • Beter gebruik maken van de vier inkoopinstrumenten om financiën in de hand te houden

BEKOSTIGING

BEKOSTIGING | Voor ieder bekostigingsmodel zijn veel contractvormen en allerlei belonings- en incentivessystemen mogelijk



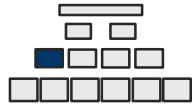
- Het omschrijven en definiëren van wat er wordt ingekocht is een essentieel onderdeel van het inkoopproces. Zo maakt het verschil of jeugdhulp voor een jeugdige wordt benoemd als een intramuraal bed; een vorm van jeugdhulp waardoor het kind binnen 3 maanden weer thuis kan functioneren; of een interventie op basis waarvan het gehele gezin weer functioneert. De laatste variant is de meest integrale definitie, en laat evident aan de aanbieders de meeste ruimte om te bepalen wat ervoor nodig is om dit resultaat te behalen
- Dit gaat niet alleen over de jeugdwet, maar ook over de maatschappelijke breedte van het domein. Denk hierbij aan de integratie van jeugdwet en Wmo, of zelfs maatschappelijke dienstverlening
- Door keuzes te maken over het bekostigingsmodel krijgt een gecontracteerde aanbieder meer of minder ruimte om te kiezen voor een bepaalde vorm van behandeling. Het is echter zo dat naarmate de beschrijving abstracter wordt het vaststellen van de prijs voor een bepaald product of dienst lastiger wordt. Naarmate de beschrijving abstracter wordt is het belangrijk om elders in het systeem van inkoop incentives of garanties in te bouwen die ertoe leiden dat aanbieders daadwerkelijk dat beoogde resultaat proberen te bereiken
- Wanneer het bekostigingsmodel wordt aangepast naar een vorm die aanzienlijk verschilt van het huidige bekostigingsmodel, is het verstandig om dit voor een langere periode (7 jaar) vast te leggen. Dit gezien de administratieve lasten zowel voor gemeenten als aanbieders
- Het is niet onbelangrijk om in kaart te brengen wat omliggende regio's doen om te kijken of je hiermee enigszins in lijn kunt komen. Dit scheelt veel administratieve lasten bij aanbieders die over de regio's heen werken



BEKOSTIGING | Verschillende vormen van bekostiging zijn mogelijk (1)



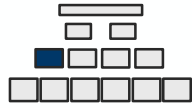
	Omschrijving	Toepassing	Niet geschikt	Voorwaarden
	Aanbieders krijgen de werkelijk gemaakte kosten vergoed. Vooraf wordt een inschatting van de kosten gemaakt en achteraf wordt op basis van nacalculatie afgerekend.	Bij schaarse dure zorgvormen, waarvoor de inkoper over te weinig informatie beschikt om contract te kunnen sluiten en wanneer het oogmerk is om op korte termijn een andere wijze van bekostiging aan te gaan.	Alleen toepassen in uitzonderlijke situaties en voor zeer korte duur	Gemeente krijgt gedurende het contract volledig inzicht in de werkelijke kosten van de aanbieder
	Aanbieders krijgen betaald om een bepaalde hoeveelheid capaciteit te reserveren en in te zetten wanneer nodig	Bij producten met een hoog toeleveringsrisico. Prijs is minder relevant dan de beschikbaarheid van de dienst, bijvoorbeeld bij crisisplaatsen	Minder geschikt wanneer innovatie of vernieuwing is gewenst	De kwaliteit van het aanbod is voldoende. Gemeente stuurt zelf op wachtlijsten en doorstroom
	Aanbieders krijgen een 'stuksprijs' tegen een vooraf vastgesteld tarief. Het gaat hier doorgaans om ambulante uren of 24-uurs tarieven voor bedden	Het is niet mogelijk te sturen op de behandel- of verblijfsduur, het totale volume is niet relevant of moet worden gestimuleerd, of in gevallen dat het volume per cliënt niet beïnvloedbaar is	Risico op toename van het volume is te groot	De gemeente voert de regie op het te behalen resultaat



BEKOSTIGING | Verschillende vormen van bekostiging zijn mogelijk (2)



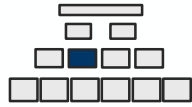
	Outputgerichte trajectbekostiging	Outputgericht (resultaat)	Taakgerichte populatiebekostiging
Omschrijving	Aanbieders krijgen betaald per traject. Voorbeelden zijn een integrale behandeling of het totale verblijf in een instelling	Aanbieders leggen zich vast om door de gemeente vastgesteld <i>resultaat</i> per cliënt te behalen. Gemeenten willen aanbieders stimuleren om het beoogde resultaat voor de cliënt te behalen	Aanbieders krijgen betaald om een vastgelegd resultaat voor een gehele groep (gelijksortige) cliënten te behalen
Toepassing	Hulpvormen waarbij standaardisatie mogelijk is en de volumes het mogelijk maken een gemiddelde prijs vast te stellen. Ook toepasbaar als incentive om de behandelduur te verkorten	Wanneer samenwerking tussen verschillende soorten aanbieders cruciaal is en wanneer resultaatmeting echt mogelijk is	Op dit moment is deze vorm nauwelijks denkbaar in Nederland. Wellicht in de toekomst mogelijk om elementen van deze wijze van bekostiging te introduceren
Niet geschikt	Slecht of moeilijk te definiëren producten	Resultaat is vooraf niet vast te stellen. Bij kleine volumes waarvoor het niet loont een apart profiel vast te stellen	Gemeente heeft geen volledig inzicht in het aanbod en de vraag en de factoren die invloed hebben op het resultaat
Voorwaarden	Gemeente moet in staat zijn om in de toegang de vertaling te maken van cliëntbehoefte naar het gewenste in te zetten hulptraject. Gemeente meet het resultaat	Resultaatmeting en sanctioneren wanneer resultaten niet worden behaald moeten mogelijk zijn. Gemeente stuurt op het volume	Groot vertrouwen tussen gemeenten en aanbieders en beiden hebben gelijke visie op het te behalen maatschappelijke doel



BEKOSTIGING | Invoering van een nieuw bekostigingsmodel kan ingrijpend zijn. Een goede risicoanalyse over de invoering en de uitwerking ervan is noodzaak

- Maak een risicoanalyse over de invoering van een nieuw model. Dit is een reële inschatting van de kosten (€) en de energie en tijd die de beoogde verandering in het bekostigingsmodel teweeg brengt, zowel aan de kant van de gemeente als aan de kant van de aanbieders. Dit gaat onder meer over de aanpassing van systemen, training en opleiding, instructie van toegangsmedewerkers en het aanpassen van managementinformatie. De vraag is of dit opweegt tegen de te behalen (maatschappelijke) resultaten ten gevolge van de wijze van bekostiging (welke zijn dat?). Betrek in deze risicoanalyse ook het feit dat dit model voor een aanzienlijke meerjarige periode ingevoerd gaat worden. Stel de vraag of er op dit moment al voldoende inzicht is in de toekomst om dit ook voor zo'n lange periode vast te kunnen stellen
- Besteed vooraf aandacht aan de beheersbaarheid van het gekozen model. Maak ook hiervoor een risicoanalyse. Zijn er voldoende garanties ingebouwd om het volume en de kosten binnen het gekozen systeem in de hand te houden? Naarmate de productomschrijving abstracter wordt is het des te belangrijker om in contractvormen (bijvoorbeeld incentives) en leveranciersmanagement (bijvoorbeeld resultaatmeting) mogelijkheden te hebben om het volume en de kosten beheersbaar te houden. Denk ook bijvoorbeeld na over het voorkomen van de mogelijkheden tot 'upcoding' (het opschalen van cliënten in een hoger profiel door aanbieders) en onderzoek hoe goed de indicatie voor een profiel afgegeven kan worden (wat voor methodiek wordt gebruikt om vast te stellen dat een indicatie kan worden afgegeven?)

TOEGANG



TOEGANG | Een belangrijk instrument van inkoop betreft de toegang

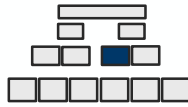
De toegang heeft in essentie twee kernfuncties. De eerste betreft de hulpvraag van de cliënt en omvat alle zaken die vanuit de vraag van de cliënt en de mogelijke oplossingen die daarvoor bestaan relevant zijn. Dit is in hoge mate een specifiek proces, waarin de individuele vraag van de cliënt centraal staat.

De tweede functie van de toegang betreft het vaststellen of het wenselijk is dat de oplossing die daarvoor voorgesteld wordt inderdaad op kosten van de gemeente uitgevoerd kan en mag worden. Dit gaat om de vraag of de oplossing de meest doelmatige is en of de oplossing past binnen de beleidsuitgangspunten van de gemeente. Het kan immers voorkomen dat de gemeente als beleid heeft dat inwoners voor een deel van de hulpvragen zelf oplossingen moeten kunnen vinden of dat mogelijk eerst (of deels) een beroep moet worden gedaan op mantelzorg. Het kan ook voorkomen dat de gemeente van mening is dat een andere interventie vanuit het sociaal domein (scholing, huisvesting, inkomen, werk) beter op zijn plaats is of prioriteit zou moeten hebben.

In de praktijk zijn beide functies soms niet te scheiden. Niettemin is het belangrijk om aan beide functies aandacht te besteden bij de inrichting van de toegang en het scholen van de medewerkers die daarin betrokken zijn. Het tweede aspect vraagt – indien van toepassing - expliciete beleidsvorming en vertaling ervan in protocollen en werkwijzen voor de toegang.

LEVERANCIERS-
MANAGEMENT

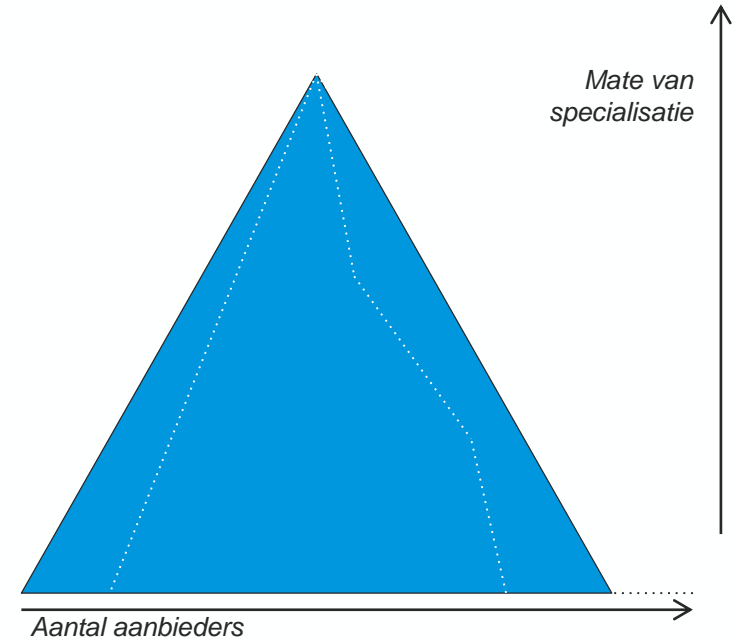
LEVERANCIERSMANAGEMENT | In de periode voor de contractering gaat leveranciersmanagement vooral over de wenselijke aantallen en kwaliteiten



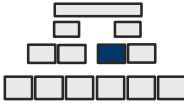
In dit onderdeel gaat het over de vraag of het bestaande aanbod voldoet. Hierbij spelen vragen zoals:

- Zijn er te veel/weinig aanbieders?
- Is het aanbod te breed/smал?
- Is het aanbod geografisch (on)voldoende gespreid?
- Is er behoefte aan nieuw aanbod of nieuwe aanbieders?
- Is er sprake van voldoende differentiatie tussen aanbieders?

De figuur hiernaast is een manier om de structuur van het aanbod weer te geven. Onder in de driehoek bevinden zich de meer generieke aanbieders en daarvan zijn er doorgaans meer. Boven in de driehoek bevinden zich de meer gespecialiseerde aanbieders, waarvan er doorgaans minder zijn. De essentie is of de vorm van de driehoek overeenkomt met hoe men het aanbod zou willen zien



LEVERANCIERSMANAGEMENT | Het differentiëren tussen aanbieders is specifieke manier om belangrijke ontwikkeldoelen te behalen

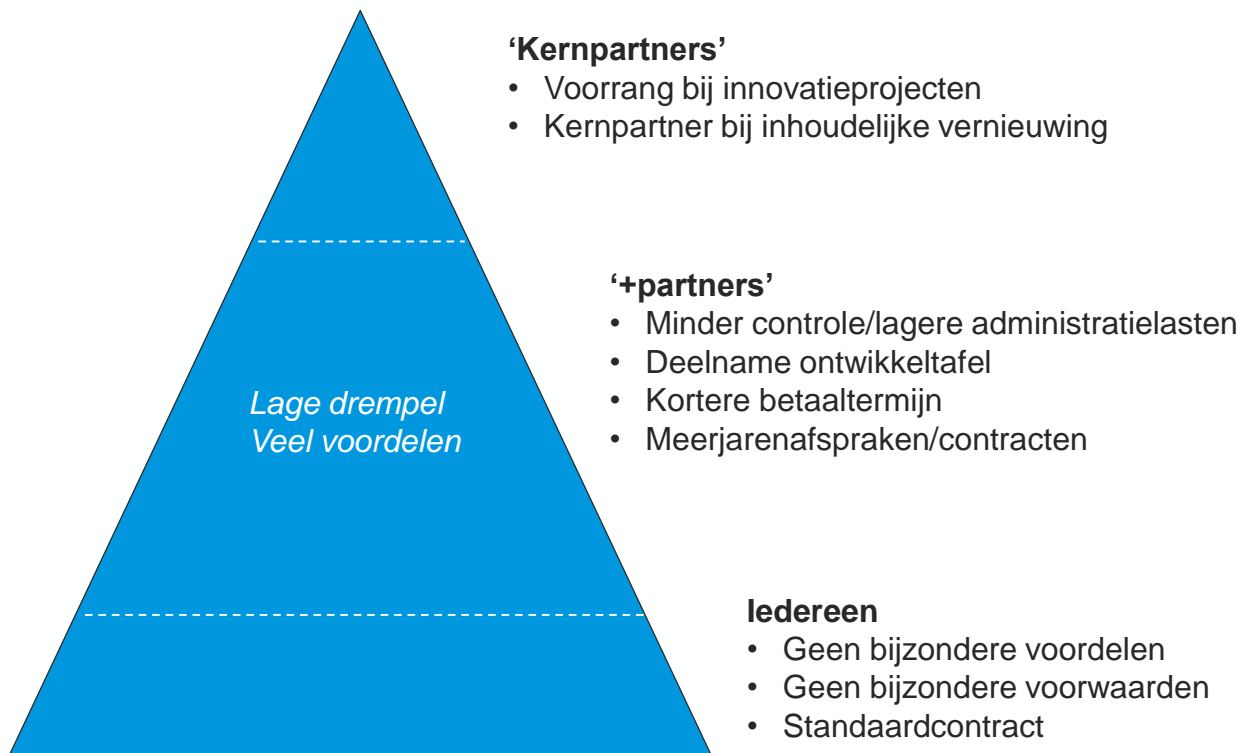


Wat is differentiëren?

- Differentiëren is een specifieke tool die gebruikt kan worden bij de inkoop. Hierbij worden aanbieders op basis van prestaties ingedeeld in categorieën; per categorie gelden vervolgens specifieke eisen en beloningen. Het denken hiervan is gebaseerd op *loyalty programs* die in de marketing worden gebruikt, bijvoorbeeld *KLM Flying Blue*
- Zo'n programma kan ook ontwikkeld worden voor aanbieders. Kenmerkend voor een dergelijke vorm van differentiëren is dat de basiseisen voor iedereen gelijk zijn, maar dat de voordelen voor de aanbieder afhankelijk zijn van zijn eigen prestaties. Bepaalde aanbieders worden beloond voor hun gedrag bijvoorbeeld op basis van prestaties, kwaliteit, volume, ontwikkeling en/of vernieuwing. De gedachte is dat de overige aanbieders worden gemotiveerd om zich (nog) voorbeeldiger te gaan gedragen om zo ook voordelen te behalen
- Het is denkbaar om een programma zo vorm te geven dat het niet alleen maar in het voordeel werkt van de grootste aanbieders of de meest invloedrijke aanbieders

Redenen om te gaan differentiëren

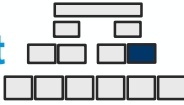
- Als de inzet van contracten en toegangsmanagement niet afdoende is om de gewenste ontwikkeldoelstellingen te bereiken. Differentiatie van aanbieders is een relatief complex instrument in vergelijking met de mogelijkheden die contracten en toegangsmanagement bieden
- Niettemin, voor sommige ontwikkeldoelstellingen kan sprake zijn van een grote afhankelijkheid van een bepaald aantal aanbieders in het volume waarvan de regio ook zeer afhankelijk is als het gaat om het bereiken van de ontwikkeldoelstellingen. Dan is een vorm van differentiatie de enige manier om voortgang te bereiken



Het maken van onderscheid tussen verschillende aanbieders is het meest effectief als de basis daarvan ook in het contract verankerd is

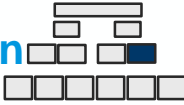
CONTRACT

CONTRACT | Contractvormen vragen vaak veel aandacht. Er kan worden nagedacht over duur, incentives en beoogd resultaat



- Het gaat hier om het type contracten dat met zorgaanbieders wordt gesloten, waaronder zaken als de mate waarin een aanbieder zich kan kwalificeren om een contract te krijgen, de lengte van een contract, de vraag of bepaalde typen aanbod of diensten separate contracten of modules behoeven en de vraag hoe om te gaan met (financiële) prikkels of nadelige consequenties in contracten
- Het vraagstuk van aanbesteden (in alle varianten) of subsidiëren is een vraagstuk dat betrekking heeft op de wijze waarop een contract tot stand komt. Dit onderwerp maakt onderdeel uit van de uitvoering van de inkoop. In iedere variant (aanbesteding of subsidiëren) komen de vragen van het onderdeel contractvormen terug
- Bij het kiezen van de contractvormen is het essentieel om de balans te vinden tussen het resultaat dat je wilt bereiken met de contractvorm en de inspanning die het kost om dit te bereiken. Eenvoudige simpele contracten voor een beperkte duur zijn eenvoudig implementeerbaar, maar zullen mogelijk minder maatschappelijk resultaat oogsten. Complexe contracten voor een langere termijn met meer voorwaarden en eisen renderen beter in maatschappelijke zin, maar zijn ook lastiger om bij de aanbieders in de markt te zetten. Van belang daarbij is ook de mate van voorspelbaarheid van de contracttermijn
- Zaken die gedurende de looptijd ontwikkeld moeten worden, zijn lastig op te nemen in contracten (“toewerken naar”, “ontwikkelen van” et cetera). Dit zijn dingen die doorgaans geschrapt worden uit contracten, maar waarbij overwogen kan worden ze toch op te nemen, ondanks de ambiguïteit. Dit geeft wel helderheid aan aanbieders over de richting en dat is meerwaarde

CONTRACT | Contractvormen variëren van heel open tot heel gesloten, daartussenin zijn tal van combinaties mogelijk



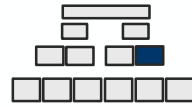
Wat is het

- In essentie kan iedere aanbieder die aan de (basis) eisen voldoet een contract verwerven
 - Doorgaans is er sprake van weinig/beperkte eisen die gesteld worden aan de aanbieders
 - Er zijn doorgaans veel mogelijkheden om gedurende de looptijd aanbieders toe te laten
- Het contracteringsproces leidt tot uitsluiting van bepaalde aanbieders op voorhand door toepassing van een breed spectrum aan eisen
 - Deze eisen kunnen bijvoorbeeld zijn: kwaliteitseisen, beschikbaarheidseisen, budgeteisen, bonus/malus-regelingen, etc.
 - Doorgaans geen mogelijkheden om aanbieders gedurende de looptijd toe te laten. Wel kunnen gedurende de looptijd aanbieders uitgesloten worden

Overweging

- Een open model past het beste in gevallen waarin er schaarste is in de aanbieders en de verwachting is dat dit ook zo zal blijven
 - Een open model past bij een visie die de cliënt en professional centraal stelt en waarbij de gemeente zelf op afstand blijft
 - Een open model maakt kostenbeheersing een grote uitdaging in het geval waarin er geen schaarste van aanbieders is
- Een gesloten model past het beste in gevallen dat reductie van aanbieders wenselijk (of niet bezwaarlijk) is
 - Het invoeren van een gesloten model vraagt veel communicatie met de aanbieders en werkt doorgaans alleen als de aanbieders dit ook accepteren en/of de logica ervan maatschappelijk aangetoond is

CONTRACT | Bij het kiezen voor een open of gesloten model is het belangrijk rekening te houden met de gevolgen voor beheersbaarheid en afhankelijkheidsrelaties

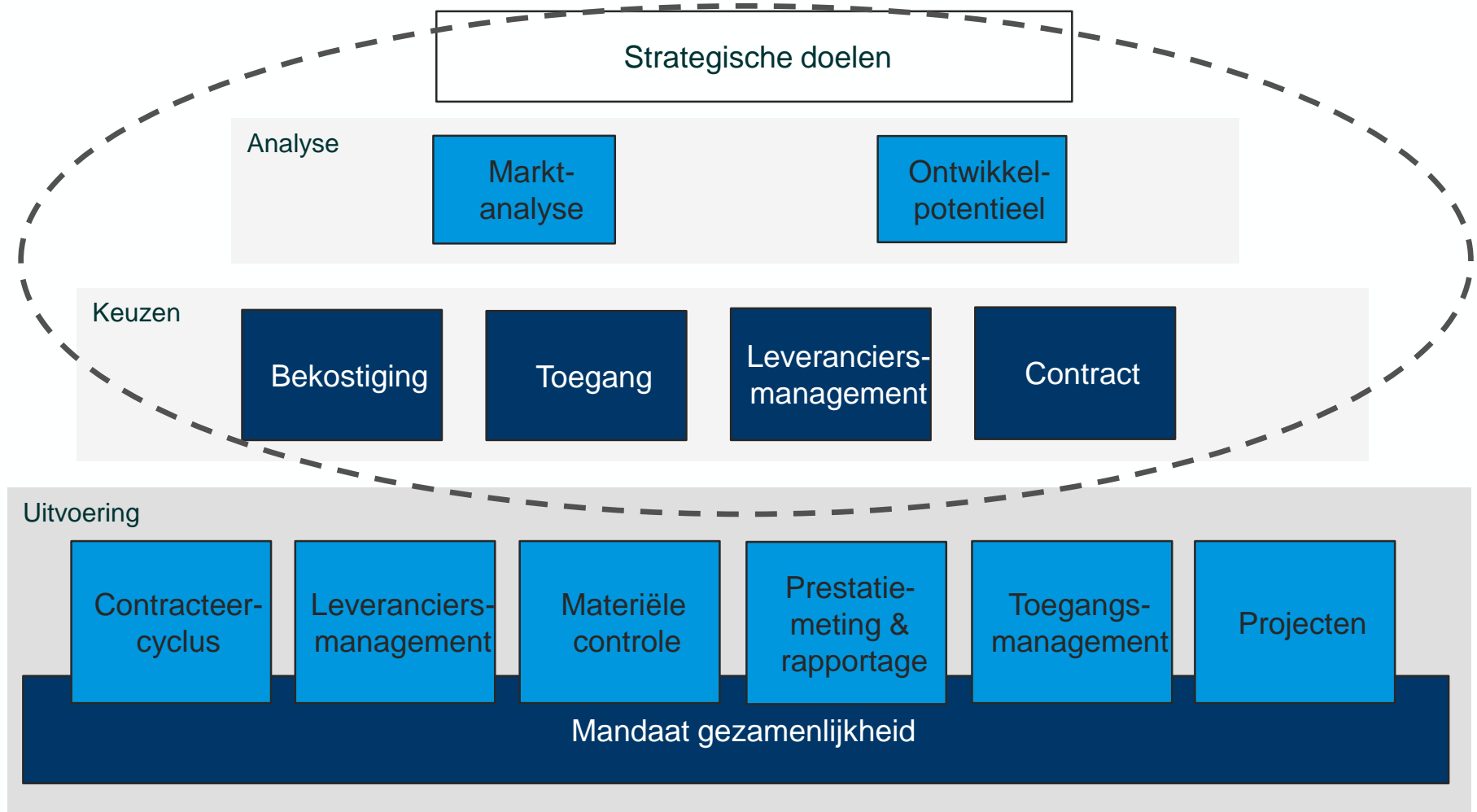


Risico's

- Een open model leidt doorgaans tot een ruimer aanbod, met risico's voor volumestijging
- Een open model kan tot regionale verschillen leiden binnen de Jeugdzorgregio. Bijvoorbeeld tot te veel aanbod in stedelijke gebieden en te weinig in landelijke gebieden. Een open model geeft weinig handvatten om de spreiding van aanbod binnen de regio te reguleren
- Een open model dat gekozen wordt op basis van beleidsmatige overtuigingen (cliënt en professional centraal) heeft als voorwaarde dat informatie over de aanbieders en hun prestaties transparant zijn en goed bekend zijn bij de medewerkers van de toegang en de cliënten
- Een open model stelt hoge eisen aan het leveranciersmanagent, meer in het bijzonder het toezien op de naleving van de afspraken en het sanctioneren daarvan
- Een gesloten model kan spanning opleveren met de aanbieders waarvan de regio afhankelijk is in termen van continuïteit, kwaliteit, kosten of ontwikkeldoelstellingen
- Een gesloten model is doorgaans, mede gezien de inspanningen die het behoeft, een meerjarige aangelegenheid. Dit geeft het risico dat de regio zelf ook meer jaren vast zit aan de afspraken die gemaakt zijn. Dit veronderstelt goed inzicht in de ontwikkelingen in de toekomst en het gedrag van de aanbieders in de nieuwe omstandigheden
- Een gesloten model impliceert een deugdelijke selectieprocedure en garandeert geenszins dat alle partijen die men mogelijk wil contracteren ook daadwerkelijk aan de eisen voldoen en een contract krijgen

INKOOP-
STRATEGIE

INKOOPSTRATEGIE | Een goede inkoopstrategie zorgt ervoor dat strategische doelen, marktanalyse, ontwikkelpotentieel en de vier keuzen met elkaar in harmonie zijn



INKOOPSTRATEGIE | Een voorbeeld van een uitgewerkte inkoopstrategie (1)

Bekostigingsmodel	<ul style="list-style-type: none">• Voor de behandelingen waarbij dat kan wordt direct begonnen met inspanningsgerichte financiering per traject. Voor segmenten waar dit niet direct mogelijk is en/of waar aan de invoering risico's kleven wordt aan de hand van een vooraf vastgesteld tijdschema toegewerkt naar inspanningsgerichte trajectfinanciering• Specifiek voor de weinig voorkomende / complexe specialistische jeugdhulp wordt vooralsnog uitgegaan van P*Q financiering. Gedurende de contractperiode wordt waar mogelijk en passend, stapsgewijs toegewerkt naar een alternatieve vorm van financiering. In de komende jaren wordt onderzocht in welke subsegmenten deze overgang mogelijk is
Contract	<ul style="list-style-type: none">• Voor veelvoorkomende / minder specialistische jeugdhulp wordt per segment en regio bepaald wat het meest passende aantal aanbieders is. Vervolgens wordt dit aantal aanbieders gecontracteerd• Voor de weinig voorkomende / complexe specialistische jeugdhulp wordt een selectie gemaakt van een beperkt aantal aanbieders die samen de zorg voor deze doelgroep gaan organiseren• De inkooporganisatie streeft naar het contracteren van voldoende en volledig aanbod in de regio en in alle gemeenten. Indien individuele gemeenten dit willen kunnen zij naast deze contracten ook nog zelf aanbieders contracteren• Het nieuwe contract betreft een overeenkomst voor vier jaar (net zoals voor de Wmo)
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• Elke gemeente blijft volledige beleids-, organisatie- en verwijsvrijheid behouden• Voor de weinig voorkomende / complexe specialistische jeugdhulp wordt een geharmoniseerde werkwijze voor de toegang ingevoerd. Het betreft hier een werkwijze vanaf instroom tot uitstroom. De reden hiervoor is dat de verwachting is dat dit kosteneffectiever is dan het geval waarbij iedere gemeente voor dit segment eigen werkwijzen hanteert en dit ieder voor zich met de geselecteerde aanbieder uitwerkt• Er wordt data verzameld over cliënttevredenheid, behandelduur en de resultaten van zorgaanbieders. Deze informatie wordt geaggregeerd en inzichtelijk gemaakt op regionaal niveau, zodat gemeenten op basis van deze data verbeteringen door kunnen voeren

INKOOPSTRATEGIE | Een voorbeeld van een uitgewerkte inkoopstrategie (2)

Leveranciersmanagement	<ul style="list-style-type: none">• De inkooporganisatie zal het leveranciersmanagement uitvoeren voor alle aanbieders in het weinig voorkomende / complexe specialistische segment en voor alle aanbieders die in de hele regio werkzaam zijn• De inkooporganisatie gaat ook samen met een selecteren van aanbieders en het werken aan een ontwikkelagenda. Het doel is om met deze aanbieders een convenant te sluiten, waarin doelstellingen omtrent de transformatie in de regio en kostenbeheersing zijn opgenomen• De inzet is om met deze aanbieders te werken met zakelijke afspraken, waarvan vormen van beloning (ontwikkeltafels, innovatie, horizontaal toezicht) en sancties (scherper toezicht, meer controle, geen innovatiebudget) een onderdeel kunnen zijn
Rol gemeenschappelijke inkooporganisatie	<ul style="list-style-type: none">• De inkooporganisatie is verantwoordelijk voor het contracteringsproces en het leveranciersmanagement. Voor de aanbieders in het weinig voorkomende / complexe specialistische segment en de selectie van aanbieders die meewerken in een convenant blijft dit ook het geval na gunning van de contracten. Het gaat dan om taken zoals het opstellen van bovengenoemde ontwikkelagenda, het komen tot een convenant en het aggregeren en verspreiden van informatie ten behoeve van de gemeenten• Alle gemeenten blijven volledig bevoegd om met alle gecontracteerde aanbieders (aanvullende) afspraken te maken

PROCESGANG

PROCES / Uitwerking van een concept inkoopstrategie voor een regio duurt ongeveer twee tot drie maanden – daarna vindt intern en extern overleg plaats

Model, huidige inkoopstrategie en beleidsdoelen

- Uitleg van het model Inkoop Jeugdhulp
- In kaart brengen van de huidige inkoopstrategie
- Verdieping van de gekozen beleidsdoelen

Marktanalyse

- Bespreken marktanalyse
- Benoemen van ontwikkelpunten

Ontwikkelpotentieel

- Benoemen van concrete inkoopdoelen

Scenario's

- Bespreken van de opties van de vier inkoopinstrumenten
- Verkennen van mogelijke scenario's voor de inkoopstrategie

Inkoopstrategie

- Selectie (in concept) van het voorkeursscenario
- Bespreken van de aanpak voor implementatie

De uitkomsten worden schriftelijk vastgelegd (door de ondersteuning), zodat daarna op basis van dit document intern en extern kan worden overlegd en/of besloten

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 vier tot zes 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 (1)

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 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 zoveel mogelijk in partnerschap te ontwikkelen
- Samenwerking kent echter ook grenzen: gemeente blijft opdrachtgever en aanbieders blijven opdrachtnemers. Voorkom kalkoen- en kerstsituaties
- Veranker afspraken 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 et cetera)

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

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 et cetera
- Vergelijk dit met management van je eigen personeel – wordt dit gedreven door prikkels, incentives, bonussen et cetera? Wat motiveert mensen?

6

Begin op tijd

- Een gemiddelde regio gaat over circa € 100 miljoen per jaar, circa 100 aanbieders, circa 10 gemeenten, circa 100 ambtenaren die meekijken en 5.000 professionals en cliënten. Alles is nieuw voor iedereen. Begin dus tijdig met uitwerken
- Reken erop dat je twee jaar van tevoren moet beginnen voor een “nieuw” contract
- Reken erop dat nieuwe bekostigingsmodellen vier tot zes 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

BIJLAGE:

INKOOPSTRATEGIEËN
ANDERE REGIO'S

INKOOPSTRATEGIE | Amsterdams Model (i)

De regio Amsterdam-Amstelland en Jeugdregio Zaanstreek-Waterland (14 gemeenten) hebben het jeugdsegment opgedeeld in categorie A: generieke jeugdhulp, categorie B: specialistische jeugdhulp en categorie C: hoogspecialistische jeugdhulp. De toegang verloopt via de lokale teams van de gemeenten. Hoofdaannemers zijn verantwoordelijk voor het resultaat van een cliënt.

Bekostiging	<ul style="list-style-type: none">• De regio zit in een transitiefase van inspanningsgerichte bekostiging op basis van productie naar outputgerichte resultaatbekostiging• In segment B is er per profiel per intensiteit een vaste prijs• In segment C zijn er vaste tarieven per profiel per intensiteit per opdrachtnemer• Resultaatfinanciering: 10% van het budget wordt op basis van resultaat uitgekeerd aan de aanbieder (vanaf 2019)• Geen budgetplafonds per opdrachtnemer
Contract	<ul style="list-style-type: none">• Voor het inkopen van (hoog)specialistische jeugdhulp sluiten aanbieders één contract af met alle veertien gemeenten uit de twee regio's• De overeenkomst voor het leveren van deze zorg duurt twee jaar. Daarna is er de mogelijkheid om het contract tot twee keer toe een jaar te verlengen. Een contract heeft dus een maximumduur van vier jaar
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• In iedere gemeente wordt de toegang georganiseerd vanuit Ouder en Kindteams (OKT)• De OKT's zijn in formele zin een samenwerkingsverband (joint venture) van aanbieders, gemeenten en de GGD. Deze teams worden vanuit deze organisaties bemenst. Denk hierbij aan jeugdverpleegkundigen, jeugdartsen en jeugdpsychologen. Het team verzorgt vanuit de gemeente de toegang voor de specialistische jeugdhulp• Het OKT bepaalt de indicering van het zorgprofiel• Gemeenten hebben veel ruimte om het lokale team vorm te geven

INKOOPSTRATEGIE | Amsterdams Model (ii)

Leveranciersmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Wanneer er sprake is van de inzet van (hoog) specialistische jeugdhulp wordt er vanuit het OKT een opdrachtnemer aangewezen. Deze hoofdaannemer heeft de vrijheid om wanneer nodig te werken met een of meerdere onderaannemers. De hoofdaannemer is verantwoordelijk voor de inzet van de jeugdhulp. Een hoofdaannemer levert op zijn minst 70% van de zorg• Administratie verloopt via het Regionaal Administratieplatform ter ondersteuning van het administratieve proces. Het platform biedt inzicht in lopende contracten, in informatie over cliënten en tarieven• In segment C zijn er circa 35 aanbieders gecontracteerd. In segment B circa 115.• Om de samenwerking tussen aanbieders en gemeenten soepeler te laten verlopen komen vertegenwoordigers van alle betrokken partijen (gecontracteerde organisaties, OKT's, GI's en gemeenten) uit de regio maandelijks samen in de Kerngroep Jeugd
Rol gemeenschappelijke inkooporganisatie	<ul style="list-style-type: none">• De regio is verantwoordelijk voor de inkoop en de contractering• De toegang is een joint venture tussen gemeenten, aanbieders en de GGD
Praktijk	<ul style="list-style-type: none">• Het Amsterdamse model heeft in de praktijk geleid tot kostenoverschrijdingen• Meer zorg in categorie C dan verwacht• Oorzaak: upcoding, aanbieders worden afgerekend op resultaat, om het zekere voor het onzekere te nemen wordt er gekozen voor een duurdere of zwaardere vorm van zorg

INKOOPSTRATEGIE | Rotterdams Model (i)

De regio Rijnmond (15 gemeenten waaronder Rotterdam) kent een vast tarief per profiel, en hanteert resultaatfinanciering. Wijkteams in de gemeenten vormen de toegang tot de generieke en de tweedelijnszorg. De aanbieder bepaalt op basis van het profiel van de cliënt welke zorg er geleverd wordt middels een hoofdaannemerconstructie.

Bekostiging	<ul style="list-style-type: none">• Regio Rijnmond hanteert een outputgericht bekostigingsmodel. De regio heeft drie resultaatgebieden en drie ondersteuningselementen opgesteld. Per element kan er een intensiteitstrede worden toegekend (1 lichtst – 7 zwaarst)• Om kostenbeheersing te bewerkstelligen zijn voor segmenten opname, langdurig verblijf en ambulante hulpverlening in de thuissituatie productieplafonds ingesteld
Contract	<ul style="list-style-type: none">• In de gemeente Rotterdam is een negental jeugdhulponderwerpen opgesteld. Per onderwerp kunnen aanbieders in aanmerking komen voor een contract• Het contract betreft een overeenkomst van drie jaar. Daarna is er de mogelijkheid om het contract tot twee keer toe een jaar te verlengen. Een contract heeft dus een maximumduur van vijf jaar• Er is een verdeling gemaakt tussen lokale en regionale inkoop. Weinig voorkomende, hoog specialistische jeugdhulp wordt regionaal gecontracteerd. Veel voorkomende weinig specialistische jeugdhulp wordt in Rotterdam lokaal aanbesteed
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• De toegang tot de jeugdhulp is in regio Rijnmond lokaal bij de wijkteams belegd. Wanneer er basishulp nodig is kan dit vanuit het team georganiseerd worden. Wanneer er tweedelijnszorg nodig is stelt het wijkteam het arrangement en het beoogde resultaat voor, en stelt dit samen met de cliënt vast. De aanbieder bepaalt welke zorg er geleverd gaat worden• De wijkteams in de gemeenten bepalen welk resultaat behaald dient te worden, en hoe zwaar de indicatiestelling van het kind is. Een gecontracteerde aanbieder bepaalt vervolgens welke zorg geleverd gaat worden

INKOOPSTRATEGIE | Rotterdams Model (ii)

Leveranciers- management	<ul style="list-style-type: none">• Vanuit het wijkteam wordt een hoofdaannemer gezocht voor de cliënt. De hoofdaannemer is volledig verantwoordelijk voor het behalen van het resultaat. De hoofdaannemer is vrij om onderaannemers te contracteren wanneer extra kennis of kunde vereist is voor de behandeling van de cliënt• Aanbieders (hoofdaannemers) worden individueel aangesproken op prestaties. Prestaties van aanbieders worden verzameld en beoordeeld op basis van cliënttevredenheid, uitval, doelrealisatie, wachttijden en uitgaven• In totaal zijn er 13 aanbieders gecontracteerd door de regio. Overige aanbieders zijn afhankelijk van deze gecontracteerde partijen• Gesloten systeem: toetreding loopt via contractering van aanbieders. Contracten worden verleend op basis van eisen vanuit de regio• Periodiek zijn er verschillende overlegvormen waar gemeenten en aanbieders samenkomen om te praten over contracten, KPI's, monitoring en voortgang• Daar waar mogelijk vindt harmonisatie van werkwijzen plaats
Rol gemeenschap- pelijke inkoop- organisatie	<ul style="list-style-type: none">• De regio is verantwoordelijk voor de inkoop en de contractering• De regio monitort de lopende contracten actief

INKOOPSTRATEGIE | Regio West-Brabant West (i)

In de regio West-Brabant West (9 gemeenten) worden aanbieders gefinancierd op basis van resultaat. Contracten worden per cliënt aan een hoofdaannemer vergeven. De toegang vindt plaats bij het onafhankelijke expertteam SPRING. Op basis van kwaliteitscriteria worden aanbieders door cliënten beoordeeld. Dit vormt de basis voor het wel of niet vergeven van toekomstige contracten aan aanbieders.

Bekostiging	<ul style="list-style-type: none">• In de regio West-Brabant West wordt gewerkt vanuit outputgerichte trajectbekostiging; er zijn vaste tarieven per hulptraject vastgelegd (gemiddelde prijs van aanbieders binnen de populatie)• Financiering op basis van resultaat
Contract	<ul style="list-style-type: none">• Er zijn vier zorgarrangementen opgesteld: laagcomplex, hoogcomplex, pleegzorg en woonzorg• Voor ieder arrangement wordt met de gemeente een contract opgesteld. Er is dus per cliënt per behandeling een contract. In het contract wordt het beoogde resultaat opgenomen. Het arrangement is pas klaar wanneer alle beoogde resultaten behaald zijn• De regio hanteert een doorlopende inschrijving (open house-model) op alle vier de arrangementen
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• De toegang wordt in de regio West-Brabant West geregeld door het onafhankelijke expertteam SPRING. Het team bestaat uit hoogopgeleide jeugdprofessionals die gezamenlijk met het gezin de hulpvraag van de cliënt vaststellen. Middels triage krijgt een jeugdprofessional inzicht in een casus, en kan er samen met het gezin een beoogd resultaat verwoord worden• Het team neemt een deel van de ambulante ondersteuning op zich• De nadruk van SPRING ligt bij de hoogcomplexere cases

INKOOPSTRATEGIE | West-Brabant West (ii)

Leveranciers- management	<ul style="list-style-type: none">• Iedere cliënt wordt gekoppeld aan één aanbieder. Deze aanbieder functioneert als hoofdaannemer; hij is eindverantwoordelijk voor het resultaat van de cliënt. Het staat de hoofdaannemer vrij om daar waar nodig onderaannemers bij het traject te betrekken• Voor het leveren van hoogspecialistische zorg zijn zes consortia gecontracteerd• Het Zorg Informatie & Inkoop Team verzorgt namens de negen gemeenten het contractmanagement, inkoop en monitoring van het stelsel• Aanbieders worden beoordeeld op de kwaliteitscriteria uitval, cliënttevredenheid en doelrealisatie. Scores zijn openbaar en worden online weergegeven
Rol gemeenschap- pelijke inkoop- organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Toegang wordt gezamenlijk geregeld vanuit het platform SPRING• De regio monitort de lopende contracten actief

INKOOPSTRATEGIE | Alphen, Kaag en Braassem (i)

De regio Alphen, Kaag en Braassem (2 gemeenten) financiert de jeugdhulp middels populatiebesteding. De aanbesteding verloopt in de regio via één aanbieder. Voor de periode 2018-2021 is dit GO! Voor de jeugd; een consortium van verschillende aanbieders. Het inkoopmodel is dus gesloten: er wordt slechts één instantie gecontracteerd.

Bekostigingsmodel	<ul style="list-style-type: none">• In de regio Alphen, Kaag en Braassem is gekozen voor taakgerichte populatiebesteding• Een consortium ontvangt een jaarlijks budget voor het bieden van zorg en ondersteuning. De gemeente stuurt op maatschappelijke effecten en resultaten
Contract	<ul style="list-style-type: none">• De aanbesteding van de Jeugdwet verloopt in de regio via één consortium van aanbieders. Het contract met het consortium geldt voor een periode van drie jaar van 2018 tot 2021. Daarna is er de mogelijkheid om het contract tot twee keer toe voor een periode van twee jaar te verlengen. Een contract heeft dus een maximumduur van zeven jaar.• De partij die de aanbesteding wint dient 7,5% van het budget beschikbaar te stellen voor kleine jeugdhulpaanbieders• Inschrijving op basis van prijs per product
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• Het consortium biedt aan de voorkant de toegang voor alle jeugdhulp in de regio. Dit kunnen nog steeds meerdere aanbieders zijn, al is dit voor de cliënt niet zichtbaar

INKOOPSTRATEGIE | Alphen, Kaag en Braassem (ii)

Leveranciers- management	<ul style="list-style-type: none">• De regio hanteert een gesloten inkoopmodel. Het totale jeugdhulpbudget wordt vergeven aan één entiteit. Voor de periode 2018-2021 is dit GO! Voor de jeugd, een samenwerkingsverband tussen Cardea, Gemiva-SVG Groep, Horizon Jeugdzorg en Onderwijs, Ipse de Bruggen, Kwadraad Maatschappelijk Werk, De Opvoedpoli, Curium-LUMC en Prodeba. Deze partijen werken vervolgens weer samen met lokale aanbieders
Rol gemeenschap- pelijke inkoop- organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Contracteren van een consortium

INKOOPSTRATEGIE | Zeeuws Model (i)

De regio Zeeland werkt met een vorm van PxQ bekostiging. Er is sprake van een open contract waardoor alle aanbieders die aan de minimum kwaliteitseisen voldoen worden gecontracteerd. De gemeenten houden hun autonomie op het gebied van de lokale toegang. Het leveranciersmanagement wordt vooral uitgevoerd door de gemeenten zelf. Het mandaat van de gemeenschappelijke regeling is beperkt.

Bekostiging	<ul style="list-style-type: none">• Aanbieders worden gefinancierd middels inspanningsgerichte productie (PxQ financiering), waar P staat voor de prijs en Q voor de duur van een traject• Budgetverantwoordelijkheid ligt op gemeentelijk niveau
Contract	<ul style="list-style-type: none">• Er is sprake van een open contract, de deur staat open voor iedereen. De kwaliteitseisen zijn minimaal• Het contract wordt aangegaan voor twee jaar met eventuele verlenging• Er is ruimte voor tussentijdse toetreding van (nieuwe) aanbieders
Toegang	<ul style="list-style-type: none">• De gemeenten hebben de ruimte om zelf invulling te geven aan het vormgeven van de toegang. Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen weinig voorkomende / hoogspecialistische jeugdhulp en veelvoorkomende / minder specialistische jeugdhulp• Gemeenten werken op dit moment niet (samen) aan het structureel verzamelen, aggregeren en analyseren van cijfers rondom behandelduur, verwijzingen, cliëntenaantal et cetera met als doel het verbeteren van de effectiviteit van de inzet van jeugdhulp

INKOOPSTRATEGIE | Zeeuws Model (ii)

Leveranciersmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Er is geen sprake van regionaal leveranciersmanagement, hierdoor kunnen grote verbeterprojecten niet gemanaged worden. Regionaal leveranciersmanagement is te ingewikkeld met het grote aantal aanbieders• In het contract is geen sprake van (een verregaande vorm) van differentiatie tussen aanbieders en segmenten van hulpverlening
Rol gemeenschappelijke inkooporganisatie	<ul style="list-style-type: none">• De regio is verantwoordelijk voor de inkoop en de contractering• Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de toegang en het budget• Voorbereiding van de aanbesteding van 2020