

# Informatiekaart Inkoopstrategie

| Thema   | Vragen   | Voorbeelden in het kader van de Wmo  |
|---|--|--|
| <b>Doelen en scope van het Inkooptraject</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke doelen wil de gemeente bereiken met de contractering?</li> <li>Wat is de scope (afbakening) van de opdracht? Een heldere afbakening is van belang om heldere afspraken te kunnen maken over prijs, kwaliteit en samenhang met andere ondersteuning.</li> </ul>  | <p>Enkele voorbeelden van doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een goede transitie ('Zachte landing')</li> <li>Bijdrage aan realisatie taakstelling</li> <li>Integrale dienstverlening</li> </ul> <p>Enkele voorbeelden van scope:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gaat de opdracht over de drie decentralisaties gezamenlijk of over onderdelen daarvan?</li> <li>Gaat het om de levering van ondersteuning of ook om andere delen van of in het cliëntproces? Bijvoorbeeld, consultatie, regie/coördinatie, aansturing (en inzet) van andere aanbieders.</li> </ul>   |
| <b>Analyse vraag &amp; aanbod en verwachte ontwikkelingen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor hoeveel cliënten moet de gemeente ondersteuning inkopen? Wat is hun ondersteuningsvraag?</li> <li>Welke vormen van en hoeveel ondersteuning wordt aangeboden en door welke aanbieders?</li> <li>Wat zijn te verwachten ontwikkelingen in de vraag en het aanbod?</li> </ul>  | <p>Gemeenten kunnen een beeld vormen van vraag en aanbod op basis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cliëntgegevens van CIZ, CAK, Vektis.</li> <li>Marktconsultatie</li> <li>Bijeenkomsten met cliëntvertegenwoordiging</li> <li>Bezoeken van cliënten en aanbieders</li> </ul>   |
| <b>Marktbenadering</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gewenste relatie en rolverdeling met aanbieder(s)? zoekt de gemeente leveranciers of partners?</li> <li>Wijze van specificeren (functioneel of technisch)?</li> <li>Wel of geen samenwerking met gemeenten of verzekeraars?</li> <li>Welke procedure: openbaar, onderhands, Europees?</li> <li>Hoeveel partijen te contracteren?</li> <li>Clustering (integrale opdrachten) of percelen en condities? (bijv. max. 3 percelen naar 1 leverancier)</li> <li>Omgang onderaannemerschap en combinaties (hoeveel zicht wil je hier op hebben)</li> <li>Marktconformiteitstoets wel of niet opnemen?</li> <li>Beoogde interactie tijdens inkooptraject</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij het contracteren van een partner (bijvoorbeeld voor SWT) van belang nadruk te leggen op vertrouwen, wederkerigheid en voldoende ruimte voor invullen partnerrol. Bij leverancier mogelijk om meer te focussen op concrete eisen aan de te leveren ondersteuning.</li> <li>Het aantal te contracteren aanbieders bepaalt oa.: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de cliënt veel of weinig keuzevrijheid heeft.</li> <li>&gt; of gemeenten met veel of weinig aanbieders samenwerken en of aanbieder nog concurrentie van elkaar ondervinden.</li> <li>&gt; veel of weinig partijen de kans krijgen om actief te blijven op de markt en dus hoeveel partijen na enkele jaren nog actief zijn op de markt.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Overeenkomst</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soort overeenkomst (raamovereenkomst of opdracht)</li> <li>Duur van de overeenkomst</li> <li>Waar moet het contract kunnen 'ademen'?</li> <li>Wijze meten en monitoren van prestaties</li> <li>Wijze van sturen</li> <li>Eventueel toepassen van sociaal contract?</li> <li>Risico's en beheersmaatregelen</li> </ul>   | <p>Voor gemeenten is het komende maanden van belang om in contracten een basis te leggen voor samenwerking in de komende jaren. Uitdaging is om vast te leggen wat noodzakelijk is (begin/einde contract, prestaties, etc) en ruimte te behouden voor thema's die nog gaan veranderen, bijvoorbeeld door middel van ontwikkelagenda.</p>   |
| <b>Beoordeling</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat zijn (minimum)eisen en wensen waar dienstverlening en aanbieder moeten voldoen?</li> <li>Hoe wegen prijs en kwaliteit meer in een beoordelingssystematiek?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor gemeenten ligt er een uitdaging om uit alle bestaande kwaliteitsnormen die te kiezen die bijdragen aan kwaliteit en die weg te laten die alleen administratieve lasten betekenen. Houdt hiermee rekening bij het voorschrijven van certificaten, normeringen et cetera.</li> <li>Bij het opstellen van een beoordelingssystematiek kunnen gebruik maken van vele EMVI methoden die reeds zijn ontwikkeld om niet alleen op prijs maar ook op kwaliteit te gunnen. Bijvoorbeeld gewogen factormethode, Canadese methode of Gunnen op waarde.</li> </ul>   |

De informatie in deze kaart is gebaseerd op het wetsvoorstel Wmo 2015 en Jeugdwet. Het wetsvoorstel Wmo 2015 moet nog goedgekeurd worden door de Eerste Kamer.

Aan de totstandkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Het TransitieBureau kan niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Invoering WMO  
[www.invoeringWMO.nl](http://www.invoeringWMO.nl) | [helpdesk@invoeringwmo.nl](mailto:helpdesk@invoeringwmo.nl)

TransitieBureau Wmo

t 070-340 6100

© Rijksoverheid | April 2014



## Aanleiding

In het kader van de transities in het sociale domein contracteren gemeenten in de komende maanden aanbieders voor het uitvoeren van verschillende vormen van zorg en ondersteuning. De afspraken die gemeenten in de contracten met aanbieders maken zijn bepalend voor de resultaten die de ondersteuning in de praktijk oplevert.

Voor goede afspraken met aanbieders is het van belang om beleidskeuzes systematisch te vertalen naar inkoopkeuzes. Het geheel van samenhangende keuzes die op hoofdlijnen bepaalt op welke wijze een gemeente ondersteuning inkoop, komen samen in een inkoopstrategie. Deze informatiekaart beschrijft de keuzes en afwegingen die in een inkoopstrategie meegenomen moeten worden.

## Wat moet er in 2014 gebeuren?

In 2014 sluiten gemeenten contracten met aanbieders voor de levering van ondersteuning. Een belangrijk onderdeel van de voorbereiding van de contractering is het opstellen van de inkoopstrategie. Mocht de inkoopstrategie ontbreken dan kan dit nadelige gevolgen hebben voor continuïteit van zorg en ondersteuning.

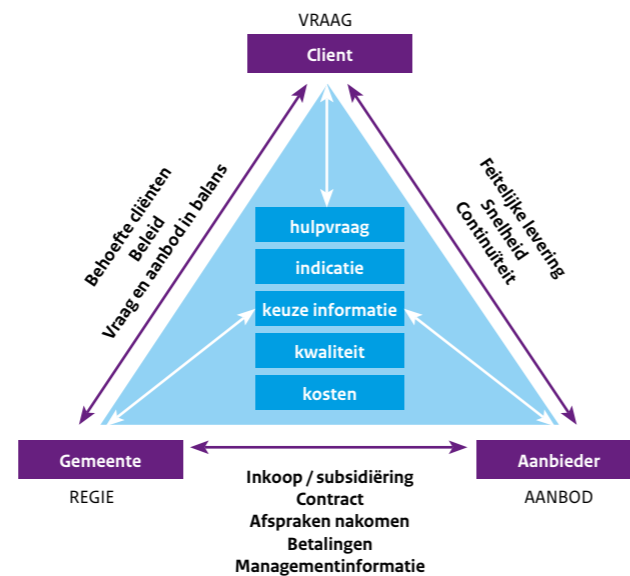
### Wat gaat er mis zonder inkoopstrategie?

Enkele voorbeelden:

- Zonder vraaganalyse koopt een gemeente te weinig, te veel of niet geschikte ondersteuning in
- Zonder aanbodanalyse stelt een gemeente een (inkoop)vraag waar de markt geen antwoord op heeft
- Zonder afgewogen marktbenadering weet de gemeente niet of de beste aanbieders voor de opdracht worden bereikt en gecontracteerd

## Wat betekent dit voor gemeenten?

Het opstellen van de inkoopstrategie biedt gemeenten de mogelijkheid om een systematische vertaling te maken van beleidskeuzes naar inkoopkeuzes. Van belang hierbij is om het geheel aan keuzes in het kader van het opdrachtgeverschap in perspectief te zien. De onderstaande driehoek schetst het speelveld van het gemeentelijk opdrachtgeverschap in het sociaal domein.



Om het opdrachtgeverschap – zoals weergegeven in voorgaande figuur - vorm te geven kunnen gemeenten de volgende chronologische stappen doorlopen:

| Invullen beleid           | Organiseren levering          | Inrichten relatie met aanbieder(s)         |
|---------------------------|-------------------------------|--|
| Keuzevrijheid             | Toegang                       | Rolverdeling gemeente/aanbieder            |
| Invulling kanteling / WNS | Cliënt, wijk, gemeente        | Sturing (kwaliteit, geld, innovatie, etc.) |
| PGB / ZIN                 | Preventie                     | Vorm van bekostiging                       |
| Toegang                   | Integraliteit en samenwerking | Contractering (inkoop/subsidie)            |

### Stap 1: Invullen van beleid

Enkele belangrijke vragen met betrekking tot het beleid die later ook (in het kader van de behoeftestelling) in de inkoopstrategie terugkomen zijn:

- Welke cliënten komen in aanmerking voor ondersteuning en wat zijn hun ondersteuningsbehoeften?
- Welke voorzieningen wil de gemeente bieden?
- Welke voorzieningen zijn vrij toegankelijk en welke niet?
- Wat is het budget van de gemeente voor het domein waarvoor men inkoop?
- Hoe geeft de gemeente vorm aan de keuzevrijheid van de cliënt?
- Welke afwegingen maakt de gemeente ten aanzien van het budget (bijvoorbeeld het reserveren en/of opdelen en het aanhouden van een reserve)?

### Stap 2: Organiseren levering

Op basis van de gemaakte beleidskeuzes kunnen gemeenten het cliëntproces organiseren.

Enkele onderdelen die de gemeente hierbij moet inrichten zijn:

1. Toegang: waar kan de burger terecht met een hulpvraag? In de wijk? Bij de gemeente? Ergens anders?
2. Niveau van organiseren van ondersteuning: Op welke schaal zijn de vraag en het aanbod geconcentreerd?

**Toelichting** – Gemeenten kunnen de ondersteuning op verschillende niveaus organiseren. Het niveau waarop een bepaalde soort ondersteuning het beste georganiseerd kan worden hangt af van de grootte van de groep cliënten en de schaal waarop het aanbod efficiënt georganiseerd kan worden. De volgende niveaus zijn hierbij denkbaar:

- Cliëntniveau: passend bij individuele voorzieningen voor weinig voorkomende ondersteuningsvraag;
  - Buurt /wijkniveau: passend bij voorzieningen die voor een grote(re) groep van cliënten dichtbij de cliënt georganiseerd kan worden.
  - Gemeenteniveau: passend bij voorzieningen waarbij aanbod niet efficiënt op buurt of wijkniveau kan worden georganiseerd.
  - Regionaal /landelijk niveau: passend bij voorzieningen voor een zeer kleine groep cliënten waarbij het aanbod niet efficiënt op gemeentelijk niveau georganiseerd kan worden.
3. Integraliteit en samenwerking: hoe wordt de samenhang met andere voorzieningen en samenwerking tussen aanbieders georganiseerd?

### Stap 3: inrichten relatie met de aanbieder

Na het maken van beleidskeuzes en het organiseren van het cliëntproces is het van belang om de relatie met de aanbieder in te richten. Belangrijke factoren die hierbij een rol spelen zijn:

1. De rolverdeling tussen gemeente en aanbieder: welke rol heeft de gemeente en welke taken neemt zij voor haar eigen rekening? Welke rol krijgt de aanbieder en welke taken horen daar bij? Om een goede afweging te maken in verdeling van rollen en taken is het handig om te kijken naar:
  - a. Waar de kennis zit om een rol te kunnen vervullen (bijvoorbeeld zorginhoudelijke kennis)
  - b. Welke ruimte gemeenten en aanbieders nodig hebben om een rol in te kunnen vullen (bijvoorbeeld ten aanzien van invullen concrete ondersteuning)
  - c. Welke prikkels uitgaan van een bepaalde verdeling van taken (bijvoorbeeld in het kader van volumebeheersing).
2. De wijze van sturing en bekostiging: welke instrumenten gebruiken de gemeenten om op kwaliteit te sturen en welke indicatoren worden daarbij gehanteerd? Op welke wijze stuurt de gemeente door middel van het geld op afgesproken resultaten (wijze van bekostigen)?

## Wat moeten gemeenten in de inkoopstrategie meenemen

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van de belangrijkste thema's en overwegingen die in een inkoopstrategie naar voren komen. Aan de hand van beknopte voorbeelden wordt per thema toegelicht welke keuzes en afwegingen gemeenten moeten maken.

## Meer informatie

Op [www.invoeringwmo.nl](http://www.invoeringwmo.nl) zijn de volgende documenten over deze onderwerpen gepubliceerd:

- [Handreiking sociale wijkteams in ontwikkeling. Inrichting, aansturing en bekostiging.](#)
- [Handreiking sturing en bekostiging van de tweede lijn.](#)
- Informatiekaart Inkoopmodellen
- Informatiekaart Stappenplan inkoop Wmo

Meer informatie over gunningsmethodieken:

- <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/opstellen-subgunningscriteria>
- <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/handreikingemvi.pdf>