

Risico-inventarisatie (17 benoemde risico's) Inkoop Sociaal Domein 2023

	Aandachtspunt/Risico	Actie/Maatregel
1	Inwoners kunnen het gevoel hebben dat hun keuzevrijheid wordt beperkt doordat een beperkt aantal aanbieders wordt geselecteerd.	Bij de uitwerking van de opdracht hebben wij extra aandacht voor een scherpe definiëring van de noodzakelijke expertise en kennis van aanbieders. Ook is er aandacht voor het borgen van voldoende aanbod en diversiteit ten aanzien van bijv. de cultuur en religieuze overtuiging van inwoners. De beschikbaarheid van voldoende voorzieningen op lokaal niveau is ook een eis die in het kader van de opdracht wordt gesteld. Verder zal 'de toegang' (Lariks) ook altijd samen met de inwoner en zijn netwerk een passende aanbieder selecteren. De mogelijkheid voor inwoners om hulp en ondersteuning in te kopen door middel van een PGB (persoonsgebonden budget) blijft bestaan. Ook is het mogelijk dat de gekozen partij onderaannemers toevoegt om in specifieke behoeften van inwoners te voorzien. Uiteindelijk staat (de kwaliteit van) de gekozen oplossing (hulp en ondersteuning) voorop.
2	De beoogde beweging van specialistische ondersteuning naar lokale teams, evenals de versterking van de lokale teams zelf, is niet eenvoudig. Dat vraagt enerzijds facilitering van de gemeenten om deze versterking van de lokale teams te realiseren en anderzijds vraagt het flexibiliteit in de formulering van de opdracht.	In de regionale opdracht wordt ruimte ingebouwd om in te spelen op het specifieke implementatietempo van elke gemeente. Op het realiseren van deze eenduidige aanpak loopt nu een regionale opdracht en is een regionale transformatiemanager geworven (gestart op 1 november). Deze ontwikkeling zal een groeipad zijn met mogelijke verschillen in tempo tussen gemeenten. Vanuit financieel perspectief wordt een ronde gemaakt om de vertaling van inhoudelijke beweging naar de budgettaire kaders te maken.
3	Het is belangrijk dat er uiteindelijk een dekkend aanbod wordt gecontracteerd. Dekkend voor alle gemeenten en dekkend voor alle expertise die noodzakelijk is om inwoners passende hulp en ondersteuning te bieden (ook ten aanzien van de overtuiging van onze inwoners).	Dit vraagt om een scherpe beschrijving van de opdracht en het opnemen van 'uitdagende' bepalingen in de procedure en de conceptovereenkomsten. Zodat stimuleren we inschrijvers om met elkaar innovatieve verbindingen aan te gaan om te komen tot een dekkend aanbod. Verder zal 'de toegang' (Lariks) ook altijd samen met de inwoner en zijn netwerk een passende aanbieder selecteren.
4	Om de beoogde transformatie ook feitelijk te kunnen realiseren, is een goede samenwerking tussen alle partners essentieel. Tussen de inschrijvers van de	In de aanbestedingsprocedure en de conceptovereenkomsten worden hiervoor bepalingen opgenomen en daar waar nodig ook KPI's. Ook samenwerking tussen gemeenten is noodzakelijk om eenduidig te zijn in werkwijzen en in de wijze waarop de aansluiting op de specialistische inzet is georganiseerd.

	verschillende percelen is samenwerking noodzakelijk voor een naadloze aansluiting bij overgangsmomenten.	Er wordt in de procedure aandacht besteed aan “het organiseren van tegenkracht” (reflecteren op eigen prestatie samen met de andere twee contactpartners, gemeenten, lokale teams, samenwerkingspartners en elkaar) om de samenwerking blijvend te stimuleren.
5	Borgen van innovatie: het gevoel kan ontstaan dat kleine(re) aanbieders geen of minder kans hebben om te worden geselecteerd waardoor innovatie onvoldoende wordt geborgd.	Gedurende het gehele proces wordt er eenduidig gecommuniceerd over de eisen en de voorwaarden die worden gesteld aan toekomstige aanbieders en de mogelijkheden voor kleinere aanbieders om als onderaannemer aan te sluiten bij andere aanbieders c.q. consortia van aanbieders. Op deze wijze borgen wij dat ook lokaal gebonden aanbieders een kans krijgen en de aansluiting met de lokale basisinfrastructuur van de gemeenten wordt behouden. Van belang is dat wij het transformatieplan gezamenlijk met de contractpartners ontwikkelen om te komen tot duurzaam partnerschap waarin wij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor een integraal en betaalbaar zorglandschap. Dit transformatieplan voorziet wij van meetbare afspraken over financiën en monitoring.
6	Wanneer de gecontracteerde aanbieder (een deel van) de taak laat uitvoeren door andere aanbieders is er sprake van hoofden onderaannemerschap. Wanneer de afspraken over onderaannemerschap niet voldoende duidelijk zijn en er onvoldoende eisen gesteld worden, bestaat het risico dat de kwaliteit niet goed genoeg gemonitord kan worden	Dit aspect wordt opgenomen in de opdrachtformulering van de aanbesteding en zal ook ‘uitgevraagd’ worden. In de afspraken leggen we vast dat de hoofdaannemer verantwoordelijk blijft (heeft regie) voor de kwaliteit van de hulpverlening van de onderaannemer en dat de hoofdaannemer het traject dient te monitoren.
7	Door het mogelijk werken met een beperkt(er) aantal hoofdaannemers of consortia kan de indruk ontstaan dat hierdoor niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de ‘kracht van het onderscheidend vermogen’ van aanbieders.	Gedurende het gehele aanbestedingsproces wordt nagegaan of de contractpartners optimaal gebruik maken van aanbieders (onderaannemers) die elkaar versterken en uitdagen om te komen tot innovatieve vormen van hulp en ondersteuning en die optimaal samenwerken om te komen tot een dekkend aanbod. Hierbij worden ook nadrukkelijk de lokaal gebonden aanbieders uitgedaagd om samen te werken met een hoofdaannemer of consortium.
8	Bepalen van het budgettaire kader (de financiële beheersbaarheid): taakgerichte bekostiging valt en staat met een juiste en scherpe berekening van het totaalbedrag.	Op basis van de transformatie die (mede) met de nieuwe contracten moet worden gerealiseerd, wordt regionaal bepaald welke financiële besparingen kunnen worden gerealiseerd. We verbinden de inhoudelijke en financiële kaders en gaan na welke bijdrage hieraan door de uitvoering van de nieuwe contracten kan worden geleverd.

9	<p>Wanneer door de afspraken die gemaakt zijn aanbieders tekorten of krapte ervaren om de taak uit te voeren.</p>	<p>Door aan de voorkant afspraken te maken over de manier waarop deze dilemma's in gezamenlijkheid opgepakt kunnen worden en door te kijken welk risico het best beheerst kan worden door iedere partner, wordt voorkomen dat partijen elkaar overvallen met de effecten hiervan. Niet alleen monitoring maar ook het organiseren van een goed verantwoordingsproces helpt bij het mitigeren van deze risico's. Dat verantwoordingsproces vraagt om een ander soort indicatoren dan de gebruikelijke indicatoren die de kwaliteit van zorg meten (de outcome-indicatoren). Een belangrijk deel van het succes van de taakgerichte variant van bekostigen is de kwaliteit van de samenwerking en de transparantie op het gebied van informatiedeling. Dit betekent afspraken op monitor en bespreking van de samenwerking op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau.</p>
10	<p>Het totale budgettaire kader sluit niet aan op de financiële opgave van (een van) de gemeenten.</p>	<p>Bij de berekening van de lumpsum van de afzonderlijke gemeenten worden de financiële opgaven van de gemeenten in kaart gebracht. Indien de berekening niet aansluit op deze opgave worden passende oplossingsrichtingen ter besluitvorming voorgelegd. De verwachting is dat het budgettair kader niet hoger zal zijn dan huidige realisatie. Het definitieve startbedrag is pas bekend na afronding gunning. Verder wordt het proces van berekening van de budgetten beschreven in een risicoparagraaf.</p>
11	<p>De informatiepositie van de gemeente verandert doordat de gemeente minder direct te maken heeft met cliënten en hun zorgbehoefte . Omdat de aanbieder wel het inzicht heeft in het benodigde aanbod en de daarmee gepaard gaande kosten kan er een disbalans ontstaan in het nadeel van de gemeente. Daarnaast is het inrichten van een systeem voor de monitoring van de resultaten die door en met de aanbieders worden behaald (set van KPI's die ook onderdeel vormen van de toekomstige contracten) essentieel voor het realiseren van de beoogde doelstellingen van deze inkoop.</p>	<p>Het onderwerp informatie en monitoring wordt uitgewerkt en opgenomen in de contracten. In de inkoopopdracht wordt de voorwaarde tot een centrale clientadministratie opgenomen Kern is dat gemeenten eigenaar zijn van de benodigde gegevens om te kunnen sturen en (aan raad en inwoners) te kunnen verantwoorden. Hiertoe wordt het in de afgelopen periode ontwikkelde regionale datawarehouse en monitoringsysteem benut Bij de uitwerking beantwoorden we minimaal de volgende vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke kwalitatieve en kwantitatieve data hebben wij nodig voor het adequaat kunnen uitvoeren van de verschillende aanbestedingsprocessen (voorbereiding van de aanbesteding)? • Wat zijn de consequenties van taakgerichte inkoop op de processen en administratieve systemen van aanbieders en gemeenten? • Welke kwalitatieve en kwantitatieve data hebben wij nodig om te komen tot een adequate verantwoording en duiding van de middelen die zijn ingezet om onze inwoners passende hulp en ondersteuning te bieden? • Op welke wijze kunnen wij kwantitatieve data verrijken met kwalitatieve elementen (storytelling)?



12	De gemeenten willen een overgang maken van controle naar sturing op de wezenlijke onderdelen. Een belangrijk aspect van sturing is informatie en monitoring. Wat ook van belang is om de dialoog tussen gemeente en opdrachtnemer goed te organiseren. Die zal op verschillende niveaus plaatsvinden. De dagelijkse sturing vindt plaats door het accountmanagement maar ook andere medewerkers van gemeenten en aanbieders hebben in de uitvoering overleg met elkaar.	Er wordt een agenda van sturingsonderwerpen opgesteld. In dit kader wordt ook een zogenoemd 'relatiedocument' opgesteld waarin wordt aangegeven welke medewerkers (gemeenten en aanbieders) met elkaar over welke onderwerpen in overleg treden en eventueel afspraken kunnen maken. Ook worden er 'spelregels' afgesproken; hoe gaan wij met elkaar om. Deze informatie wordt vastgelegd en regelmatig geëvalueerd.
13	Door het werken met een beperkt aantal inschrijvers ligt het voor de hand dat aanbieders die nu een contract hebben door de aanbesteding zullen afvallen. Dat verhoogt het risico op procedures.	Alle stappen in het aanbestedingsproces worden juridisch getoetst. We betrekken een externe klankbordgroep om de zuiverheid van de procedure aanvullend te toetsen. Er is continue afstemming en check door juridisch adviseur/advocaat op de aanbestedingsstukken vóór publicatie en we sorteren voor op benodigde inzet van juridisch adviseur en advocaat bij vervolg inkooptraject
14	Clientperspectief	Voor het inkooptraject is een panel van cliënten en ervaringsdeskundigen ingericht. (De eerste besprekingen hebben plaatsgevonden met cliënten en ervaringsdeskundigen) Dit panel zou een rol kunnen hebben zowel in het selectieproces van de aanbesteding als gedurende de looptijd van het contract. Deze cliënten panels op jeugd en volwassenen zullen daarmee structureel een rol hebben in de feedback rondes op de praktijk. Onderwerpen die daarin aan de orde komen zijn onder anderen de samenwerking lokale gemeenten en contractpartners, ontwikkelingen en resultaten in de transformatiebeweging. Op 3 februari neemt de Participatieraad Leusden deel aan een regionale bijeenkomst over initiatieven op cliëntenparticipatie.
15	Behoud van professionals op Jeugdzorg en voorkomen van beweging naar volwassenenzorg	Aanbieders worden geïnformeerd en we voeren met hen het gesprek over behoud van expertise en professionals. Daarvoor achten wij een aantrekkelijke, inhoudelijk integrale werkwijze met ruimte om te doen want nodig is en zelf te groeien als professional als noodzakelijk.
16	Draagvlak voor de veranderopgave	Het inkooptraject betreft een grote verandering met veel impact voor gemeenten en aanbieders waarbij mogelijk het voortbestaan aanbieders in de huidige context in het geding is. Wij zetten in op een - Intensieve inzet op communicatie, infobladen voor gemeenten en aanbieders

		<ul style="list-style-type: none">- Marktconsultatie met aanbieders- training en deskundigheidsbevordering nieuwe manier van werken [loslaten van het hoe en samenwerken op partnerschap]
17	Verwachting management	<p>Diverse vraagstukken kunnen aan deze aanbesteding gekoppeld worden zoals lokale projecten en de wens tot het oplossen van wachtlijsten/wachtlijstproblematiek.</p> <p>We zullen continu de risico's blijven benoemen maar ook realisme aanbrengen in de uitwerking. Daarnaast werken we richtlijnen uit over het kunnen toevoegen van opdrachten in de taakopgave uitwerken.</p>