



Handreiking Dialoog

Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein

Versienummer: 1.2

Datum: 23-1-2024

Wijzigingsbeheer

Datum	Versie	Bewerker	Wijzigingen
30-9-2021	1.1	Harry Zegerius	Overzetten naar huisstijl Ketenbureau
23-1-2024	1.2	Harry Zegerius	Kleien tekstuele wijzigingen
Klik of tik om een datum in te voeren.	"Vul in"	"Vul in"	"Vul in"

Colofon

Per 1 januari 2022 zijn het Ketenbureau i-Sociaal Domein en het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein geïntegreerd onder de vlag van het Ketenbureau.

Alle producten ontwikkeld door het programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein zijn overgedragen aan het Ketenbureau i-Sociaal Domein. Daar valt ook deze uitgave onder.

Heeft u vragen of opmerkingen over het proces van visie, via aanbesteden en contracteren naar de financiële en administratieve afhandeling van de Jeugdwet of Wmo, dan kunt u contact opnemen met uw regioadviseur via regioteam@i-sociaaldomein.nl.

Of kijk voor meer informatie op www.i-sociaaldomein.nl.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	4
1 Waarom dialoog?	5
2 De vier fases van een dialoog.....	6
3 Onderwerpen in de dialoog	7
3.1 Gemeenteperspectief: welke onderwerpen?	7
3.2 Aanbiederspsectief: welke onderwerpen?.....	9
4 Wie bepaalt wat?.....	11
4.1 Gemeenteperspectief: wat bepaal je zelf en wat in overleg?	11
4.2 Aanbiederspsectief: hoeveel ruimte is er voor inbreng?.....	12
5 Met wie praat je?.....	14
5.1 Gemeenteperspectief: met welke partijen spreek je?.....	14
5.2 Aanbiederspsectief: met wie spreek je?	16
6 Hoe organiseer je het?.....	18
6.1 Gemeenteperspectief: hoe organiseer je de dialoog?	18
6.2 Aanbiederspsectief: hoe organiseer je de dialoog?.....	19
7 Juridisch kader	20
8 Dialoog in de standaard aanbestedingsprocedures.....	21
9 Top 10 gouden regels.....	23

Woord vooraf

In de werkgroep Dialoog hebben VWS, PIANOo, Sociaal Werk Nederland, Zorgthuisnl en een aantal aanbieders en gemeenten het afgelopen halfjaar gewerkt aan een matrix om de dialoog tussen gemeenten en aanbieders te verbeteren.

In vrijwel iedere aanbesteding in het sociaal domein wordt wel een marktconsultatie of iets vergelijkbaars ingebouwd. Het verrichten van een marktconsultatie is echter niet per definitie hetzelfde als een goede dialoog tussen opdrachtgever en -nemer over datgene wat daadwerkelijk relevant is voor goede jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning. Bovendien is een marktconsultatie slechts eenmalig, terwijl voor het bouwen aan goede jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning een continue dialoog gericht op samenwerking en partnerschap noodzakelijk is.

Dialoog loopt als een rode draad door alle thema's en activiteiten van het (red.: voormalige) programma Inkoop en Aanbesteden Sociaal Domein. Deze constatering geeft onmiskenbaar het belang aan van het voeren van een goede dialoog bij de inkoop en aanbesteding. Maar ook de reacties en input van gemeenten en aanbieders die wij als werkgroep ontvingen, onderstrepen dit belang.

De inzichten, eye-openers, dilemma's, tips, 'beren op de weg' die de deelnemende gemeenten en aanbieders zelf aandroegen tijdens de werkgroep- en inspiratie/toetsingsbijeenkomsten, hebben we verwerkt in een matrix.

In de matrix vindt u het aanbieders- en gemeentelijke perspectief evenals de verschillende fases die aanbieders en gemeenten doorlopen bij inkoop en aanbesteden.

We hopen dat u de matrix veelvuldig en geïnspireerd zult gebruiken ten dienste van goede zorg en ondersteuning aan de bewoners/cliënten.

Namens de werkgroep Dialoog,
Drs. M. (Marcel) Mathijssen (Sociaal Werk Nederland)

1 Waarom dialoog?

Dialoog is belangrijk omdat...

- **Het helpt begrip te krijgen voor elkaars dilemma's en uitdagingen**
 - Voorbeeld: hoe ga ik als gemeente om met diversiteit in doelgroepen? Hoe ga ik om met tientallen aanbieders en producten? Hoe krijg ik grip op de inhoud van het aanbod? Hoe ga ik om met de balans tussen collectieve en individuele voorzieningen? Waar kan ik veranderingen doorvoeren om de financiën te beheersen? Ga ik samenwerken met andere gemeenten?
- **Door kennis te delen worden alle partijen ontzorgd**
 - Voorbeeld: het helpt inzichten over beoogde werkwijzen uit te wisselen. De kennis van aanbieders over interventies en doelgroepen is van strategische waarde voor gemeenten, de gemeente heeft overzicht over maatschappelijke thema's.
- **Het helpt om innovatiekracht op te sporen en gezamenlijk te ontwikkelen (omslag naar de bedoeling)**
 - Alleen samen kan je de stap zetten naar transformatie in het sociaal domein
- **Het voorkomt formalisering**
 - Als je met elkaar bepaalt wat echt belangrijk is en wat je echt nodig hebt, is er minder noodzaak voor bijvoorbeeld overbodige administratieve lasten.

Maar: Een open houding is een randvoorwaarde. Dialoog zonder reflectie op 'aannames' verandert 'het oude' niet. Institutionele belangen van aanbieders kunnen verlamdend werken op een open grondhouding om visies ter discussie te stellen. En hetzelfde geldt voor gemeenten: als de gemeentelijke systeemwereld leidend is, lukt het goede gesprek niet. Een echte dialoog is minder gericht op controle en ontstaat vanuit de gedachte van goede zorg.

2 De vier fases van een dialoog

Bij iedere fase van het inkoopproces hoort een andere dialoog. We onderscheiden de volgende fasen:

Fase 1: Strategische doelen

Wat willen we bereiken voor de burger in het sociaal domein en wat is daarbij de rolverdeling tussen aanbieders en gemeenten? (stip op de horizon)

Fase 2: Analyse

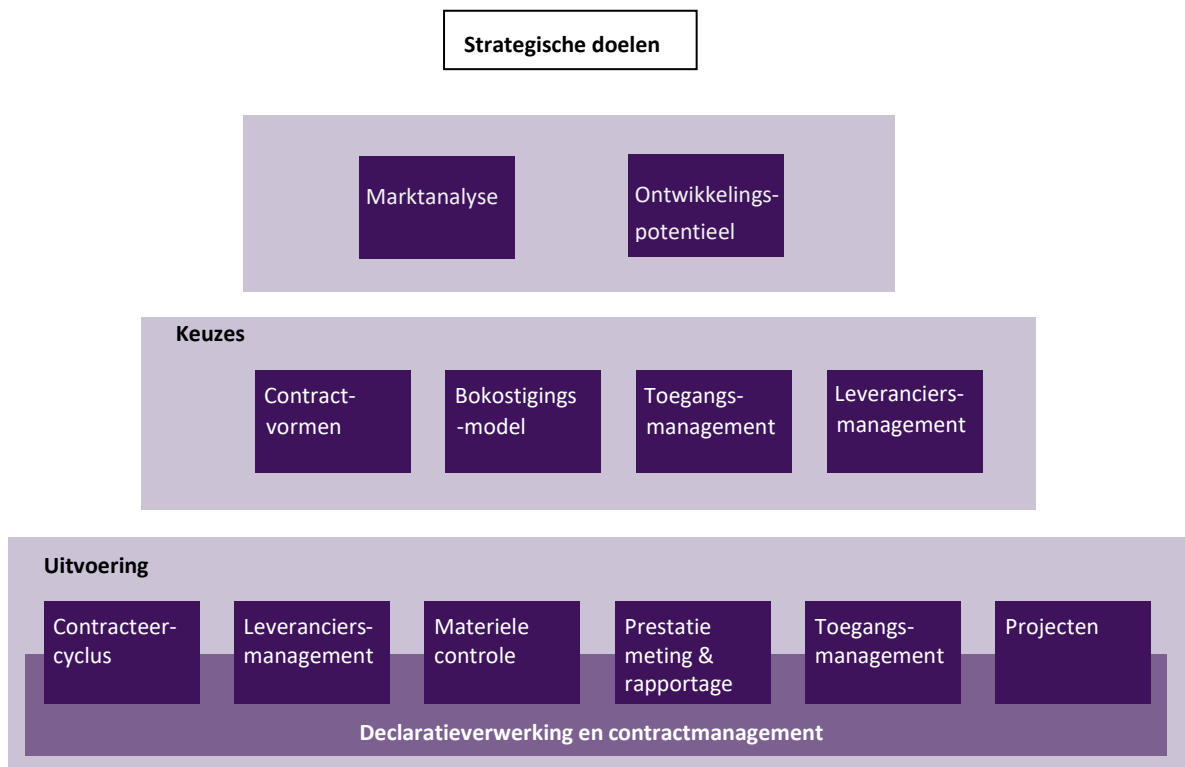
Hoe ziet de markt er nu uit en wat is het ontwikkelpotentieel? (oftewel: waar zetten we nu op in?)

Fase 3: Keuzes maken

Welke contractvorm, welk bekostigingsmodel, welke toegang en welk leveranciersmanagement worden ingericht en hoe verhouden deze zich tot elkaar?

Fase 4: Uitvoering

Contracteercyclus en monitoring



Inrichting intern: HRM, organisatie taken, verantwoordelijkheden, overleg, procedures, systemen, jaarplancycclus, inkoopcontrol, IT en systemen

3 Onderwerpen in de dialoog

Over welke onderwerpen spreek je? Het is makkelijker om concreet te worden wanneer het aantal onderwerpen op de agenda beperkt is. Dat kan door een beperkt aantal duidelijke doelen te stellen en door duidelijke keuzes te maken over wat je wanneer met wie kunt bespreken. Hieronder vind je per fase welke onderwerpen besproken kunnen worden. De eerste tabel behandelt het gemeenteperspectief, de tweede tabel het perspectief van de zorg aanbieders.

3.1 Gemeenteperspectief: welke onderwerpen?

Fase 1:

Strategische doelen

- Wat zijn de door de gemeente vast te stellen maatschappelijke resultaten en de prioritering hiervan?
- Strategische doelen zijn bijvoorbeeld:
 - Goede preventie en vroegsignalering
 - Passende en nabije zorg en ondersteuning en een vangnet voor wie dat nodig heeft
 - Inzet van eigen kracht, informele zorg en sociaal netwerk van de burger
- Strategische doelen moeten worden omgezet in resultaten (bijvoorbeeld: X procent van de kinderen woont thuis) en prioriteiten (bijvoorbeeld: keuzevrijheid is belangrijker dan de hoogste kwaliteit)
- Hoe ziet de gemeente hierin haar rol en die van de aanbieders? Wat wil je als gemeente neerleggen bij de contractpartijen? Leg je de verantwoordelijkheid over 'wat nodig is' om gewenste resultaten te behalen volledig of gedeeltelijk bij een aanbieder neer?
- Maak van het gesprek over strategische doelen een continu proces, zo kun je doelen bijstellen en eventueel herijken.
- De transformatieplannen die door (jeugd)regio's zijn opgesteld kunnen helpen bij het voeren van de dialoog over strategische doelen.
- Zorg dat je ook met elkaar vaststelt wat niet haalbaar is: breng focus aan.
- Besef dat het gesprek over strategische doelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en spreek stakeholders aan op de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Fase 2:

Analyse

- Bekijk hoe de markt eruit ziet en wat het ontwikkelpotentieel is.
- Voor hoe de markt eruit ziet kun je gebruik maken van data. Over cliënten, de zorgvraag, over budget maar ook over aanbieders (bijvoorbeeld: hoeveel aanbieders zijn er per segment? Welke innovatieve of nieuwe spelers zien we? Hoe is de samenwerking tussen de aanbieders? Wie zijn de strategische partners?
- Zijn er alternatieve oplossingsrichtingen voor een probleem? Kijk voor de analyse bijvoorbeeld niet alleen naar de individuele aanpak, maar ook naar wat collectief mogelijk is.
- Kijk niet alleen naar hoe het nu is, maar ook naar de ontwikkelingen die je ziet: hoe ontwikkelen de cliëntengroepen zich bijvoorbeeld? Organiseren we het dan op de juiste manier of moet het heel anders benaderd worden?
- Voor het ontwikkelpotentieel moet je bepalen wat mogelijk is in de komende inkoopperiode. Welke wijzigingen zijn behapbaar voor aanbieders, gemeente en cliënten? Zorg dat je niet te veel te snel wil. Maak keuzes bij het bepalen van het ontwikkelpotentieel: op welke selectie van onderwerpen willen we de komende periode echt wat bereiken?
- Hoe staat de gemeente ervoor in vergelijking met de regio? Wat zijn de ontwikkelingen in de regio?
- Hoe regel je preventie? Kijk niet alleen naar wat je gaat inkopen maar ook wat er georganiseerd kan worden om een deel van de zorgvraag te voorkomen.
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen in het land?
- Hoe kun je meer vraaggericht inkopen in plaats van aanbodgericht?
- Hoe kan er meer samenhang gecreëerd worden tussen verschillende domeinen?

Fase 3:**Keuzes maken**

- In deze fase is het nog steeds mogelijk om, indien nodig, terug te gaan naar eerdere fases. De vorm van het contract is nooit een doel op zich, maar is juist een middel tot het doel.
- Handel vanuit een lange termijn visie.
- In deze fase zet je je doelen en keuzes voor ontwikkelpotentieel om in concrete inrichtingskeuzes voor de komende periode, namelijk:
 - Contractvorm: hoe lang moet het contract duren? Welke prikkels worden hier ingebouwd? Hoeveel vrijheid krijgt de aanbieder om te bepalen hoe resultaten worden gerealiseerd? Wat zijn de beoogde resultaten (KPI's)?
 - Bekostigingsmodel: hoe wordt de beloning van een aanbieder ingericht? Welke prikkels geeft dat?
 - Toegangsmanagement: welke verantwoordelijkheid legt de gemeente bij een aanbieder en hoe stuurt de gemeente zelf? Welke prikkels geeft dat?
 - – Leveranciersmanagement: hoeveel aanbieders wil je hebben en welke kwaliteiten moeten zij hebben?
- Let op de samenhang tussen deze keuzes. Dan maak je de vertaling naar een inkoopscenario.
- Met aanbieders bespreek je het realisme van deze keuzes. Kunnen zij de gevraagde KPI's bijvoorbeeld leveren? Toets het realisme ook bij cliëntraden, wmo-raden e.d.
- Kies als gemeente/regio voor een smaak en niet voor een mengelmooi aan smaken.

Fase 4:**Uitvoering**

- Hier zit het daadwerkelijk contracteren en vervolgens het controleren (leveranciersmanagement).
 - Met aanbieders bespreek je hoe realistisch het gekozen proces is. Daarnaast kun je het gesprek aangaan over concrete contractvoorwaarden: zijn deze handig geformuleerd of kan een aangepaste formulering een aanbieder veel werk schelen of risico's beperken?
 - Na het sluiten van een contract bespreek je de voortgang:
 - Worden afspraken uit het contract waargemaakt met het oog op wenselijke aantallen en kwaliteit? Gesprekken gaan over verdere verdieping en bijstelling van resultaten en gebieds- of doelgroepenafbakening. Ook wordt gesproken over risico's.
 - Daarnaast blijf je het strategische gesprek voeren: werken we nog steeds toe naar de gestelde strategische doelen? Waar kunnen we met elkaar verdere stappen zetten? Kloppen de strategische doelen nog of moet een nieuwe cyclus in gang worden gezet?
 - – Welke verbetermogelijkheden zijn er? Wat gaat goed en wat kan beter?
-

3.2 Aanbiedersperspectief: welke onderwerpen?

Fase 1:

Strategische doelen

- Wat zijn de door de gemeente vast te stellen maatschappelijke resultaten en de prioritering hiervan? Strategische doelen zijn bijvoorbeeld:
 - Goede preventie en vroegsignalering
 - Passende en nabije zorg en ondersteuning en een vangnet voor wie dat nodig heeft
 - – Inzet van eigen kracht, informele zorg en sociaal netwerk van de burger
- **Strategische doelen moeten worden omgezet in resultaten (bijvoorbeeld: X procent van de kinderen woont thuis) en prioriteiten (bijvoorbeeld: keuzevrijheid is belangrijker dan de hoogste kwaliteit)**
- **Hoe ziet de gemeente hierin haar rol en die van de aanbieders? Wat wil je als gemeente neerleggen bij de contractpartijen? Leg je de verantwoordelijkheid over 'wat nodig is' om gewenste resultaten te behalen volledig of gedeeltelijk bij een aanbieder neer?**
- **Zorg dat je ook met elkaar vaststelt wat niet haalbaar is: breng focus aan.**
- **Besef dat het gesprek over strategische doelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en spreek stakeholders aan op de maatschappelijke verantwoordelijkheid.**
- **Wat zijn de strategische doelen van de betrokken organisaties en hoe verhouden deze zich tot de strategische doelen die gezamenlijk zijn opgesteld?**

Fase 2:

Analyse

- In deze fase bekijkt de gemeente hoe de markt eruit ziet en wat het ontwikkelpotentieel is.
- Voor hoe de markt eruit ziet kun je gebruik maken van data. Over cliënten, de zorgvraag, over budget maar ook over aanbieders (bijvoorbeeld: hoeveel aanbieders zijn er per segment? Welke innovatieve of nieuwe spelers zien we? Hoe is de samenwerking tussen de aanbieders? Wie zijn de strategische partners?
- Zijn er alternatieve oplossingsrichtingen voor een probleem? Kijk voor de analyse bijvoorbeeld niet alleen naar de individuele aanpak, maar ook naar wat collectief mogelijk is.
- Kijk niet alleen naar hoe het nu is, maar ook naar de ontwikkelingen die je ziet: hoe ontwikkelen de cliëntengroepen zich bijvoorbeeld? Organiseren we het dan op je juiste manier of moet het heel anders benaderd worden?
- Voor het ontwikkelpotentieel bepalen gemeenten en aanbieders wat mogelijk is in de komende inkoopperiode. Welke wijzigingen zijn behapbaar voor aanbieders, gemeente en cliënten? Zorg dat je niet te veel te snel wil. Maak keuzes bij het bepalen van het ontwikkelpotentieel: op welke selectie van onderwerpen willen we de komende periode echt wat bereiken?
- Hoe passen de organisatiedoelen bij de strategische doelen van de gemeente(n)?

Fase 3:

Keuzes maken

- In deze fase zet de gemeente doelen en keuzes voor ontwikkelpotentieel om in concrete inrichtingskeuzes voor de komende periode, namelijk:
- ☞ Contractvorm: hoe lang moet het contract duren? Welke prikkels worden hier ingebouwd? Hoeveel vrijheid krijgt de aanbieder om te bepalen hoe resultaten worden gerealiseerd? Wat zijn de beoogde resultaten (KPI's)?
 - ☞ Bekostigingsmodel: hoe wordt de beloning van een aanbieder ingericht? Welke prikkels geeft dat?
 - ☞ Toegangsmanagement: welke verantwoordelijkheid legt de gemeente bij een aanbieder en hoe stuurt de gemeenten zelf? Welke prikkels geeft dat?
 - ☞ Leveranciersmanagement: hoeveel aanbieders wil je hebben en welke kwaliteiten moeten zij hebben?
 - ☞ Let op de samenhang tussen deze keuzes. Op basis daarvan maakt de gemeente de vertaling naar een inkoopscenario.
 - In deze fase bespreek je het realisme van deze keuzes. Kan je de gevraagde KPI's bijvoorbeeld leveren? Zie je spanning tussen hoe de toegang is geregeld t.o.v. de bekostiging? Geef dit dan aan bij de gemeente.
 - Gemeenten hebben regelmatig, ook op bovenregionaal niveau, overleg met elkaar om ervaringen te delen. Aanbieders doen dit nog weinig. Probeer als aanbieder ook ervaringen te delen en je te verenigen om zo sterker te staan.
 - Ga ook de dialoog aan over andere zaken dan financiële prikkels.

Fase 4:**Uitvoering**

- Hier zit het daadwerkelijk contracteren en vervolgens het controleren (leveranciersmanagement).
 - Met de gemeente bespreek je hoe realistisch het gekozen proces is. Daarnaast kun je het gesprek aangaan over concrete contractvoorwaarden: zijn deze handig geformuleerd of kan een aangepaste formulering een aanbieder veel werk schelen of risico's beperken?
 - Na het sluiten van een contract bespreek je de voortgang:
 - Worden afspraken uit het contract waargemaakt met het oog op wenselijke aantallen en kwaliteit? Gesprekken gaan over verdere verdieping en bijstelling van resultaten en gebieds- of doelgroepenafbakening. Ook wordt gesproken over risico's.
 - Daarnaast blijf je het strategische gesprek voeren: werken we nog steeds toe naar de gestelde strategische doelen? Waar kunnen we met elkaar verdere stappen zetten? Kloppen de strategische doelen nog of moet een nieuwe cyclus in gang worden gezet?
 - – Welke verbetermogelijkheden zijn er? Wat gaat goed en wat kan beter?
 - Welke evaluatiecriteria/KPI's zijn er en hoe kan ik daaraan voldoen?
-

4 Wie bepaalt wat?

Wat bepaal je als gemeente zelf en wat in overleg? Voor gemeenten zijn er hierin twee uitersten. Je kunt blanco het gesprek in gaan of je kunt juist zeer veel voorwerk doen. Het eerste heeft als voordeel dat er veel ruimte is voor aanbieders om hun punten in te brengen. Het nadeel is dat er een ongelijk kennisniveau tussen gemeenten en aanbieders kan bestaan. Aanbieders voelen zich dan niet altijd serieus genomen of hebben het gevoel dat ze worden ingezet als adviesbureau. Wanneer je als gemeente juist met zeer veel voorwerk het gesprek in gaat, heeft dat als voordeel dat de gemeente goed weet wat haar standpunt is en dat aanbieders kunnen reageren op concrete punten. Het nadeel hierbij is dat er weinig inbreng is voor aanbieders, waardoor ze zich niet serieus genomen kunnen voelen.

Voor aanbieders geldt dat het handig kan zijn om te focussen op bepaalde fasen in het inkoopproces, afhankelijk van wat je wil bereiken bij een gemeente. Daarbij geldt ook: hoe abstracter het niveau waarop je mee wilt denken, hoe eerder je bij de gemeente moet aankloppen. Hieronder staat weer per fase beschreven aan welke onderwerpen je moet denken bij de vraag “wie bepaalt wat”. De eerste tabel beschrijft het gemeenteperspectief en de tweede tabel het aanbiedersperspectief.

4.1 Gemeenteperspectief: wat bepaal je zelf en wat in overleg?

Fase 1:

Strategische doelen

- Doe je als gemeente al veel voorwerk en presenteer je daarna je plannen aan de aanbieders? Of bepaal je met de aanbieders hoe je de inkoop invulling gaat geven?
- Om als gemeente aanbieders echt mee te krijgen is het belangrijk om goed te luisteren naar de inbreng van de aanbieders. Hierbij moeten aanbieders wel serieus worden genomen en niet het gevoel krijgen dat ze als gratis adviesbureau worden gebruikt.
- **Van belang bij deze is het vaststellen van de uitgangspunten. Hanteren gemeente en aanbieders dezelfde uitgangspunten?**
- **Van gemeenteraden mag verwacht worden dat ze inhoudelijke gesprekken over de bedoeling en**
- **maatschappelijke thema's aanjagen. Het gaat om een dialoog waarin het laatste woord van de democratische besluitvorming niet te vroeg mag worden uitgesproken.**

Fase 2:

Analyse

- De gemeente kan de cijfermatige analyse zelf doen. Zij weten immers wat de bandbreedte is voor de aanbesteding.
- Kijken naar markt en ontwikkelpotentieel kan niet zonder de markt en cliënten. Gemeenten moeten juist van de markt en cliënten horen wat er nodig is. Heb hierbij ook aandacht voor de “cliëntreis”: hoe is de toegang tot de zorg geregeld voor de cliënt? Hoe verloopt dit proces? Wat kan hierin verbeterd worden?
- Het kan ook een wisselwerking zijn: de gemeente stelt iets voor en hier kan de aanbieder vervolgens feedback op geven. De gemeente kan de feedback al dan niet meenemen in het uiteindelijke besluit.

Fase 3:**Keuzes maken**

- Pas als het concreet wordt is de samenhang tussen de keuzes goed te zien. Ook de gevolgen van de keuzes worden dan zichtbaar.
- Als er wordt gekozen om als gemeente zelf het meeste te bepalen zorgt dit wel voor minder draagvlak onder de aanbieders. Wanneer aanbieders worden meegenomen in de besluitvorming hebben zij immers het idee dat het plan ook van hen is.
- Contractvorm kan een gemeente het beste zelf bepalen.
- Doorgaans gaat er een marktconsultatie vooraf aan het maken van keuzes. Als gemeente kun je ervoor kiezen om een marktdialoog in te zetten die doorloopt ook in deze fase.
- Transformatie van de jeugdhulp en stabilisatie van aanbod hangen samen met continuïteit. Biedt perspectief voor aanbieders, maar houdt ruimte voor trends en ontwikkelingen. Dat kan door evaluatiemomenten en KPI's met consequenties in te bouwen binnen langdurige contracten.
- Onderken dat een gemeente te maken heeft met een politieke agenda en dat deze niet altijd dezelfde is als de visie van de regio.

Fase 4:**Uitvoering**

- Transformeren doe je door samen in gesprek te gaan. Juist door de overeenkomsten of gezamenlijke doelen te vinden.
- Voer hierbij ook een dialoog over de implementatietijd, zeker voor nieuwe aanpakken.
- Monitoring doe je door het gesprek aan te gaan op basis van de data. Zowel voor aanbieders als voor gemeenten is die monitoring heel belangrijk. De aanbieder kan laten zien wat hij allemaal doet en bereikt, en de gemeente kan controleren op kwaliteit en bekijken waar ze uiteindelijk voor betaalt.
- Dialoog in de vorm van voortgangsgesprekken met individuele aanbieders, als ook gezamenlijke gesprekken, is belangrijk voor innovatie en sturing/controle. Zo kunnen aanbieders en gemeenten elkaar inspireren.

4.2 Aanbiedersperspectief: hoeveel ruimte is er voor inbreng?

Fase 1:**Strategische doelen**

- Strategische doelen zijn vaak heel globaal. Wel wordt hier de richting voor het vervolg vaak vastgesteld, zowel voor de inhoud als voor het proces. Tijdig aanhaken is dus tijdig in kunnen spelen op prioriteiten. Aanbieders hebben niet altijd de ruimte om al een strategische planning te maken omdat ze afhankelijk zijn van de plannen van de gemeente. Hierdoor moeten ze vaak juist de planning omgooien.

Fase 2:**Analyse**

- In deze fase worden prioriteiten duidelijk. Ook wordt gekeken naar nieuwe richtingen. Wat kan jouw rol daarin zijn?
- Hoe kun je als aanbieder gemeenten en cliënten tegemoet komen?
- Hoe zijn de strategische doelen om te zetten jaarlijkse (tactische/operationele) doelen? (SMART formuleren)

Fase 3:**Keuzes maken**

- Pas als het concreet wordt is de samenhang tussen de keuzes goed te zien. Hierbij kun je ook de effecten van de keuzes goed zien.
- In deze fase wordt duidelijk wat de inkoop gaat betekenen voor jouw organisatie en kan je dus op concreet niveau reageren. Is dit haalbaar? Is de risicoverdeling goed? Is het passend bij de markt en de financiering?
- Laat je horen, ook al ben je lokaal gezien niet de grootste partij.
- Verenig je als aanbieders. Een gemeente heeft ook niet altijd de oplossing voor handen.
- Diversiteit leidt tot een lastige dialoog. Ga uit van dezelfde startpunten, of accepteer dat diversiteit leidt tot verschillende resultaten.
- Besef dat je opereert in een open markt. Dit leidt tot een bepaalde manier van bedrijfsvoering, onderken dit.

-
- Met welke aanbieders kan ik en wil ik samenwerken?
-

Fase 4:
Uitvoering

- Transformeren doe je door samen in gesprek te gaan. Juist door de overeenkomsten of gezamenlijke doelen te vinden.
 - Voer ook een dialoog over de implementatietijd, zeker bij nieuwe aanpakken.
 - Monitoring doe je door het gesprek aan te gaan op basis van de data. Zowel voor aanbieders als voor gemeenten is die monitoring heel belangrijk. De aanbieder kan laten zien wat hij allemaal doet en bereikt en de gemeente kan controleren op kwaliteit en bekijken waar ze uiteindelijk voor betaalt.
 - Dialoog in de vorm van voortgangsgesprekken is belangrijk voor innovatie en sturing/controle. Zo kunnen aanbieders en gemeenten elkaar inspireren.
 - Hoe kan ik de voortgang op de gestelde doelen meten?
-

5 Met wie praat je?

Voor een gemeente kan het aantrekkelijk zijn om veel partijen te betrekken. Dit zorgt voor veel informatie en reflectie van andere partijen. Anderzijds praat het makkelijker met een beperkt aantal. Meer dan de helft van de markt is vaak in handen van minder dan tien aanbieders. Omdat het makkelijker is om met een kleinere groep een diepgaand gesprek te voeren, kiezen gemeenten er vaak voor om de dialoog te splitsen naar sector. Bijvoorbeeld door vooral met de grootste spelers te spreken en/of juist een groep te vormen met de innovatieve voorlopers. Vergeet ook de cliënten niet: die weten vaak het beste wat nodig is en bij welke aanbieders het goed en bij welke aanbieders het minder goed gaat.

Voor aanbieders geldt dat, zeker grote aanbieders, vaak in meerdere gemeenten actief zijn. Het is daarom niet altijd mogelijk of noodzakelijk om in al deze gemeenten mee te praten. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor de gemeenten waar je het grootste marktaandeel hebt, of juist waar je nieuw wilt starten of waar je de grootste veranderingen voorziet. Daarnaast is het handig om na te denken over het aantal personen dat je naar een gesprek stuurt. Voor de inrichting van het gesprek met de gemeente maakt het nogal uit of je naar de algemeen directeur gaat, of een zorgmedewerker of stafmedewerker. Afhankelijk van de insteek van het gesprek, kan het handig zijn verschillende personen te sturen.

Hieronder wordt per fase beschreven waar je aan moet denken als het gaat om met hoeveel en welke partijen je spreekt. De eerste tabel betreft het gemeenteperspectief, de tweede het perspectief van de aanbieders.

5.1 Gemeenteperspectief: met welke partijen spreek je?

Fase 1:

Strategische doelen

- Wil je iedereen meenemen in je visie of vooral je grootste spelers? De grootste spelers bedienen het grootste gedeelte van de markt, maar kleine of innovatieve aanbieders kunnen heel andere visies en standpunten hebben.
- Om echt een stap verder te komen in je visievorming kan het handig zijn om een 'coalition of the willing' te sluiten met partijen die echt bereid zijn te kijken naar veranderingen inclusief hun eigen aandeel daarin (ook als dat betekent dat zij bijvoorbeeld hun markt niet verder uit kunnen bereiden).
- Overleg over verschillende thema's en nodig partijen uit die over specifieke thema's willen meedenken. Dit creëert draagvlak.
- Doelen zijn vaak sectorspecifiek.
- Afweging of er eerst alleen met grote partijen wordt gepraat of juist ook met kleine specialistische organisaties of voorlopers.
- Cliënten actief betrekken en laten meedenken over de strategische doelen is belangrijk omdat het daar uiteindelijk om draait en zij weten wat er nodig is.

Fase 2:
Analyse

- De marktanalyse vraagt om overzicht over de markt. Je kunt er daarbij voor kiezen om met iedereen te spreken die daar behoefte aan heeft, of een representatieve dwarsdoorsnede te maken. Denk daarbij aan het in beeld houden van: – Je grote spelers
 - Kleine aanbieders
 - Innovatieve aanbieders
 - Bewonersinitiatieven en sociale ondernemingen – Mensen uit alle sectoren, inclusief niches – Aandachtsgebieden voor beleid.
- Daarbij geldt dat het het meest effectief kan zijn om je vragen te richten op de kenmerken van de specifieke aanbieder waarmee je spreekt (in tegenstelling tot een ‘Poolse landdag’)
- Het is het makkelijkst om de bekende spelers uit je eigen regio uit te nodigen. Nieuwe spelers uit andere regio’s kunnen echter nieuwe invalshoeken brengen.
- Voor het inhoudelijke gesprek dat je voert, kan het erg uitmaken of je spreekt met zorgmedewerkers, zorgverkopers, staf of bestuur. Geef dus in je uitnodiging duidelijk aan met wie je wilt spreken en spreek liefst op meerdere niveaus.
- Deze handreiking gaat over de dialoog tussen aanbieders en gemeenten. Dialoog met burgers en vrijwilligers heeft natuurlijk ook een belangrijke meerwaarde! Ook de dialoog met cliënten en hun netwerk heeft een meerwaarde. Zo kan de zorg meer vraaggericht worden georganiseerd.
- Heb je zowel de voorlopers als de massa als de achterblijvers in beeld?
- Worden zowel grote als kleine partijen gezien?
- Hoe krijg je al die partijen mee en wat is passend voor zulke verschillende partijen?

Fase 3:
Keuzes maken

- Vaak wordt een marktconsultatie zo ingericht dat alle partijen die dat willen kunnen reageren. Een alternatief is alleen specifieke partijen te benaderen. Een combinatie hiervan (open stellen voor iedereen, maar wel zorgen voor voldoende respons door enkele partijen gericht te benaderen) kan een goed alternatief zijn.
 - Sommige onderdelen van een marktconsultatie kunnen om zeer specifieke kennis vragen, bijvoorbeeld daar waar het gaat over de administratieve verwerking of prijsopbouw. Het kan nuttig zijn dergelijke onderwerpen separaat te behandelen, zodat experts hierbij aan kunnen sluiten.
 - Bij veel partijen kun je ook gebruikmaken van bijvoorbeeld elektronische consultatie om zoveel mogelijk input binnen te krijgen.
 - Voor spreiding van de input zijn dezelfde vragen van toepassing als bij de marktanalyse.
 - Probeer te voorkomen dat, indien er een marktconsultatie plaatsvindt of plaats heeft gevonden, niet alleen de grootste partijen of partijen “met de grootste mond” gehoord worden.
 - Overweeg of tussentijdse toetreding mogelijk moet zijn als blijkt dat er een behoefte is ontstaan of als blijkt dat er een bepaalde behoefte over het hoofd is gezien.
 - Keuzes worden vaak pas zichtbaar op sectorniveau.
 - Keuzes zijn afhankelijk van je gesprekspartner(s).
 - Marktconsultatie is nu nog vaak eenrichtingsverkeer. Probeer de marktconsultatie, conclusies en bevindingen ook terug te koppelen om te controleren of alle informatie juist geïnterpreteerd is.
 - Je opereert in een open markt. Realiseer dat dit juist invloed heeft op de manier van werken van aanbieders.
-

Fase 4:**Uitvoering**

- Meerdere sessies met een beperkt aantal aanbieders levert vaak meer op dan één sessie met veel aanbieders, omdat dan meer diepgang gevonden kan worden.
- Denk goed na over wie je wilt spreken:
 - De grootste spelers
 - De probleemgevallen
 - De voorlopers
- – De beleidsprioriteiten
- Denk daarbij ook na over welke personen/niveaus in een organisatie je wilt spreken.
- Tijdens de uitvoering kan je de gesprekken als regio of als gemeente voeren. Het voeren van gesprekken in regioverband is efficiënter voor aanbieders. Op lokaal niveau is echter vaak meer ruimte om te experimenteren of om op specifiek lokale problematiek in te gaan.
- Wanneer een forse tijdsinzet wordt gevraagd van aanbieders, kan het redelijk zijn daar een vergoeding voor op te nemen.
- Zet je stappen met je grootste spelers, dan zet je ook stappen voor de grootste groep cliënten
- Houd altijd zicht op de ‘risicogeveallen’ – schat in bij welke aanbieders of welke kwetsbare groepen cliënten het makkelijk fout kan gaan.
- Creëer een setting met gemeente en aanbieder waarin aanbieders het achterste van hun tong durven te laten zien. Zo kom je tot het echte gesprek.

5.2 Aanbiedersperspectief: met wie spreek je?

Fase 1:**Strategische doelen**

- Ga je voor alle gemeenten of maak je keuzes? Bijvoorbeeld op basis van:
 - Beschikbare capaciteit
 - Marktaandeel
 - Daar waar je extra marktaandeel wilt verwerven/nieuw wilt toetreden
- – Daar waar je grote veranderingen verwacht of waar grote veranderingen nodig zijn – Daar waar werken aan de relatie nodig is
- In verschillende gemeenten kan je verschillende doelstellingen hebben. Bijvoorbeeld het verminderen van de administratieve lasten of het inzetten van innovatie. Afhankelijk van je doelstelling, is het handig om juist in bepaalde fasen in te zetten.
- Inzet kan je ook bepalen aan de hand van de veranderingsbereidheid die je bij een gemeente ziet.
- Wie bepaalt de doelstellingen en de inzet voor de gesprekken? Zorg dat hierbij ook een collega met kennis van de inhoud meedenkt.
- Hoe zorg je dat heel de organisatie de strategische koers mee krijgt?

Fase 2:**Analyse**

- In de analysefase verzamelt een gemeente informatie waarop zij haar inkoop gaat baseren. Dat betekent dat dialoog in deze fase vooral bijdraagt:
 - Wanneer gemeenten niet alles in het vizier hebben
 - Wanneer je veel verandering verwacht
- – Wanneer de gemeente jou niet kent (nieuwe markt, nieuwe activiteiten op deze markt)
- Kan degene die meepraat het geheel overzien? Maar heeft degene ook voldoende kennis van de inhoud. Is het verstandig om met meerdere personen het gesprek aan te gaan?
- Zijn er goede contacten overal binnen de organisatie om de informatie over te dragen?

Fase 3: Keuzes maken

- In deze fase kan je het realisme van een aanbesteding toetsen. Inzet is dus vooral van belang daar waar je de meeste problemen ziet.
- Voor technische zaken kan een schriftelijke reactie ook goed mogelijk zijn, fundamentele zaken bespreek je liever in dialoog.
- Probeer zo veel mogelijk afspraken op regionaal niveau te maken om veel verschillende werkwijzen te voorkomen.
- Hoe kun je in beeld komen bij de gemeenten en wat is daarvoor nodig?
- Hoe kan ik voldoen aan de wensen en eisen van de gemeente?
- Is voldoende specifieke kennis aanwezig om alle keuzes te beoordelen?
- Wie prioriteert waar wel en niet een punt van gemaakt wordt?
- Ga ook met andere aanbieders het gesprek aan om tot ontwikkelafspraken te komen. Onderzoek samen en bundel krachten en inzichten.
- Cijfers en het verhaal achter de cijfers kunnen helpend zijn om standpunten te verduidelijken en verdedigen.
- Op welke niveaus voeren we het gesprek en door wie? (bestuurlijk, beleidsmatig en operationeel)

Fase 4: Uitvoering

- Soms is participatie in dialoog in deze fase al in het contract vastgelegd. In dat geval zijn dat in ieder geval gemeenten waarmee gesproken wordt. Daarnaast kan je kiezen voor gemeenten waar je inhoudelijk prioriteiten ziet of waar de uitvoering (bij jou of bij de gemeente) niet soepel loopt of waar je kansen ziet voor gezamenlijke doorontwikkeling.
 - Goede inhoudelijke gesprekken tijdens de uitvoeringsfase, maken meestal dat ook het proces voor een volgende aanbesteding soepeler verloopt en relevante punten makkelijker worden meegenomen. In deze fase kan je dus al anticiperen en participeren in gemeenten waar je in de volgende fase intensief wilt samenwerken.
 - Tijdens de uitvoering kan je de gesprekken met de regio of de gemeente voeren. Het voeren van gesprekken in regioverband is efficiënter omdat je dan minder partijen hoeft te spreken. Op lokaal niveau is echter vaak meer ruimte om te experimenteren of om op specifiek lokale problematiek in te gaan.
 - Wat is nodig structureel in contact te blijven en een relatie op te bouwen?
 - Hoe kan ik sturen op resultaten t.o.v. de gestelde doelen?
 - Praat over waar het mis dreigt te gaan: kwetsbare cliëntengroepen, effecten van beleid of risico's in je eigen organisatie. Als je het vroeg bespreekbaar maakt, kan er ook vroeg wat gebeuren.
 - Laat je de praktijk zien of de cijfers?
 - Hoe houden we grip op de doelen en resultaten?
 - Hoe werken we op alle niveau's aan de doelen en resultaten?
 - Hoe spreken we in dezelfde lijn?
-

6 Hoe organiseer je het?

Het is belangrijk om goed te kijken naar welke eisen het voeren van een dialoog stelt aan zowel de interne organisatie van de gemeente als die van de aanbieders. Voor zowel gemeente als aanbieder geldt dat externe inhuur voor het voeren van gesprekken niet wordt aanbevolen, omdat dit niet zorgt voor een toekomstbestendige relatie.

Hieronder worden per fase tips gegeven over hoe je een dialoog kunt organiseren. De eerste tabel geeft het gemeenteperspectief weer, de tweede tabel het perspectief van de aanbieder.

6.1 Gemeenteperspectief: hoe organiseer je de dialoog?

Fase 1: Strategische doelen	- Voor een efficiënte dialoog is het aan te raden de teams in omvang te beperken, hetgeen de communicatielijnen kort houdt en zorgt voor eenduidige communicatie. - Zorg dat mensen niet in iedere fase van het proces een ander zien. Dit leidt tot frustratie en onbegrip. Het verhaal dat de aanbieders dan al tegen de ene contactpersoon hebben verteld, moet bij het volgende gesprek weer volledig opnieuw worden besproken. - Voer het gesprek op alle niveaus in de organisatie (zowel bij gemeente als bij aanbieders).
Fase 2: Analyse	- Denk goed na over wat voor aanbieders realistisch/haalbaar is. Zij hebben vaak maar beperkte tijd, dus de dialoog moet zinnig zijn en voldoende diepgang hebben. - Zorg dat de juiste mensen aan tafel zitten, zowel van gemeente als van aanbieders. - Zorg dat je transparant bent en aanbieders weten waar ze aan toe zijn, wat de voorwaarden en tarieven zijn. - Zorg dat je als gemeente ook de ontwikkeldoelen van de eigen organisatie helder hebt. Om de juiste vraag aan de markt te kunnen stellen is het ook belangrijk om in kaart te hebben wat de eigen "volwassenheid" in organisatie en het contractmanagement is.
Fase 3: Keuzes maken	- Bij een complexe aanbesteding zoals de concurrentiegericht dialoog is het aan te raden voor de interne organisatie een aanbestedingsprotocol op te stellen. Dit aanbestedingsprotocol kan worden gezien als een spoorboekje voor een correcte afhandeling van vragen, inlichtingen en dialooggesprekken. Deel dit ook met de aanbieders. - Bouw flexibiliteit in het proces in voor 'echte' issues: soms is tijd nodig om iets uit te werken en dat is van tevoren niet altijd te voorspellen. Een te krap gepland proces kan dan tot problemen leiden. - Een contract moet passend zijn bij de doelen die gemeenten en/of regio's hebben. De doelen worden bepaald in Fase 1, maar zorg dat de doelen in deze fase niet uit het oog worden verloren. - Publicatie op bijvoorbeeld TenderNed is niet altijd voldoende. Interpretaties kunnen leiden tot misvattingen. - Als gemeente ben je weliswaar opdrachtgever, maar realiseer je dat er een grote wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
Fase 4: Uitvoering	- Zorg dat de verantwoording tussen gemeente en aanbieder en de dialoog op elkaar aansluiten. Zorg voor regelmatig overleg om te evalueren. - Verstrek vooraf informatie t.a.v. agenda, doel van overleg, verwachte opbrengsten en terugkoppeling van wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Tevens inzicht geven in wie er genodigd zijn en wie deelnemen.

6.2 Aanbiedersperspectief: hoe organiseer je de dialoog?

Fase 1: <i>Strategische doelen</i>	• Voor een efficiënte dialoog is het aan te raden de teams in omvang te beperken, hetgeen de communicatielijnen kort houdt en zorgt voor eenduidige communicatie • Zorg dat mensen niet in iedere fase van het proces een ander zien. Dit verbetert de relatie tussen gemeente en aanbieder niet en maakt het maken van afspraken niet makkelijker. • Voer het gesprek op alle niveaus in de organisatie (zowel bij gemeente als bij aanbieders)
Fase 2: <i>Analyse</i>	• Denk goed na over wat je wilt bereiken met de dialoog en focus daar je inzet op. Onnodig discussie voeren over een punt wat eigenlijk niet van belang is kan de dialoog tegenwerken. • Zorg dat de juiste mensen aan tafel zitten, zowel van gemeente als van aanbieders.
Fase 3: <i>Keuzes maken</i>	• Laat technische vragen door de back-office beoordelen zonder naar buiten toe van contactpersoon te wisselen • Laat een eenduidig geluid horen vanuit de organisatie. • Wanneer een gemeente aanhaakt als onderdeel van een werkgroep of ontwikkeltafel, plaats de gemeente dan in de rol van toehoorder en voorzitter, niet als opdrachtgever en beslisser alleen.
Fase 4: <i>Uitvoering</i>	• Zorg dat je verantwoording en je dialoog op elkaar aansluiten. • Zorg dat je in gesprek blijft met de gemeente, ook als bepaalde doelen niet kunnen worden gehaald. • Organiseer en coordineer het relatiebeheer op alle niveau's.

7 Juridisch kader

Wat is het juridisch kader?

- De Aanbestedingswet zegt niet veel over dialoog tussen gemeente en marktpartijen, buiten de context van specifieke aanbestedingsprocedures. De uitzondering hierop is artikel 2.25, waarin staat dat het de gemeente vrij staat om een marktconsultatie te organiseren. De gemeente moet er echter wel voor zorgen dat één of meer marktpartijen geen (informatie) voordeel verkrijgen ten opzichte van andere marktpartijen, omdat zij deelnemen aan een gesprek – dit wordt “vervalsing van de mededinging” genoemd en komt voort uit de aanbestedingsbeginselen. Door een verslag te maken van (de uitkomsten van) gesprekken en deze te delen met andere betrokken marktpartijen, bijvoorbeeld als onderdeel van het aanbestedingsdossier, kan dit voorkomen worden.
- Tijdens de voorbereidingsfase en de specificatiefase mogen alle aspecten van een opdracht worden besproken. Tijdens deze fases kan de opdracht nog grotendeels worden gewijzigd. In deze fase kan bijvoorbeeld ook een modelbestek besproken worden. Gedurende de aanbestedingsfase en de contractfase kan ook alles van de opdracht besproken worden, maar kan de opdracht maar beperkt worden gewijzigd. Een wijziging van een belangrijk onderdeel van de opdracht kan namelijk betekenen dat de opdracht opnieuw aanbesteed moet worden. Verduidelijking van de opdracht mag wel altijd.
- Let op met het opvragen en uitwisselen van concurrentiegevoelige informatie, zeker in plenaire bijeenkomsten. Niet alleen zitten marktpartijen met concurrenten om tafel, waarvan het niet wenselijk is dat zij van deze informatie op de hoogte raken, maar het uitwisselen van dit soort gevoelige informatie kan ook een mededingingsprobleem opleveren (aanbieders mogen niet onderling prijsafspraken maken of de markt verdelen). Gemeenten moeten er daarom goed op letten om concurrentiegevoelige informatie uit gespreksverslagen te verwijderen, voordat zij deze met andere marktpartijen deelt. Hierbij gaat het vooral om gevoelige zaken als kostprijzen. Hetzelfde geldt voor privacygevoelige informatie.
- Dialoog of een marktconsultatie mag op alle manieren worden ingericht. Daarbij zijn er de volgende opties:
 - Open of gesloten:
 - Bij een open marktconsultatie kunnen alle geïnteresseerde partijen reageren, bijvoorbeeld na aankondiging in een vakblad of op TenderNed.
 - In een gesloten marktconsultatie selecteert de aanbestedende dienst een aantal aanbieders met wie zij in dialoog treedt. Redenen om hiervoor te kiezen zijn:
 - De vraag is dusdanig specifiek dat alleen de geselecteerde partijen hem kunnen beantwoorden; De aanbestedende dienst wil enkel reactie van deze partijen.
 - De aanbestedende dienst wil omvang en inspanning (qua tijd en kosten) beperkt houden.
 - Schriftelijk of mondeling
 - Een schriftelijke marktconsultatie is geschikt voor relatief eenvoudige vragen die geen interactie behoeft tussen deelnemers onderling of met de aanbestedende dienst.
 - Mondelinge consultaties zijn voor complexe of contextgevoelige vraagstukken het aangewezen middel. Afhankelijk van de wenselijkheid van interactie kunnen deze 1-op1 of plenair plaatsvinden.
 - Interactief of niet-interactief
 - Interactieve marktconsultaties laat deelnemers op elkaar reageren en biedt de mogelijkheid tot verduidelijking van vraagstukken.
 - Niet-interactieve consultaties zijn eenzijdig, maar kosten daardoor ook minder tijd in de uitvoering.
- Bij het voeren van een dialoog voorafgaand aan een inkoop-/aanbestedingstraject kunnen juridische risico's bestaan. Het is daarom altijd raadzaam om juridisch advies in te winnen over de (on)mogelijkheden bij het voeren van een dialoog.

8 Dialoog in de standaard aanbestedingsprocedures

In het sociaal domein mag een gemeente de eigen aanbestedingsprocedure vormgeven. Veel gemeenten kiezen echter voor een van de standaardprocedures. In veel van deze procedures zit de dialoog al ingebouwd. Dit betekent dat voor de fase van keuzes maken/uitvoeren al enkele standaarduitvoeringsvarianten beschikbaar zijn.

Dialoog in de standaard aanbestedingsprocedures

- In een aanbestedingsprocedure:
- Voor de inkoop van zorgdiensten met een waarde van €750.000 of meer, schrijft de Aanbestedingswet voor dat de gemeente gebruik kan maken van het verlichte regime voor Sociale en andere Specifieke Diensten (de SAS-procedure). Een andere
- Europese procedure kan ook, maar dan alleen gemotiveerd. Het bijzondere aan deze procedure is dat niet alle stappen in de wet zijn voorgeschreven. Er wordt, met andere woorden, veel ruimte gelaten voor de gemeente om zelf keuzes te maken in de elementen die onderdeel uitmaken van de aanbesteding. Dit geeft veel ruimte om dialoog onderdeel uit te laten maken van de procedure, niet alleen tijdens de voorbereidingsfase en de specificatiefase, maar ook tijdens de aanbestedingsfase. Zo kan de gemeente in elke fase van de aanbesteding ronde tafels organiseren om in gesprek met marktpartijen te gaan.
- Onder de Europese drempel van €750.000 heeft de gemeente nog meer vrijheid in de keuze tussen aanbestedingsprocedures. Echter, de aanbestedingsbeginselen gelden ook hier, zodat geen vervalsing van de mededinging mag plaatsvinden en alle potentiële inschrijvers een eerlijke kans op de opdracht moet kunnen maken. Zo kan de gemeente ervoor kiezen een nationale openbare procedure te organiseren, waarin ze alleen schriftelijk met marktpartijen communiceert en deze communicatie publiek toegankelijk maakt.
- De concurrentiegericht dialoog is een bijzondere aanbestedingsprocedure, die de gemeente bijvoorbeeld kan toepassen wanneer ze speciale, aangepaste oplossingen wil inkopen en de standaard aanbiedingen uit de markt niet voldoen. De gemeente selecteert drie tot vijf marktpartijen, die in een dialoogronde hun oplossingen kunnen voordragen. Uit deze oplossingen kiest de gemeente de meest geschikte, waarna de marktpartijen een inschrijving indienen die op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding worden beoordeeld. In een open house procedure:
- Open House is een procedure om overeenkomsten tussen gemeenten en marktpartijen te sluiten, die de laatste jaren in de belangstelling is gekomen. Open House is geen aanbestedingsprocedure, omdat de gemeente geen selectie maakt tussen inschrijvingen. Alle marktpartijen die aan de gemeente gestelde minimeisen voldoen en toezeggen voor de vastgestelde prijs te zullen leveren, krijgen een contract. Open House is nog volop in ontwikkeling, en de contouren worden langzaam zichtbaar. Dit geldt onder meer voor de wijze waarop dialoog kan worden toegepast.
- Duidelijk is dat onderhandeling over de minimeisen en de prijs nadat deze door de gemeente zijn vastgesteld niet mogelijk is: om een contract te krijgen, moeten marktpartijen deze accepteren. Dit sluit echter niet uit dat gemeente en marktpartijen met elkaar onderhandelen over minimeisen en prijs voordat de gemeente deze vastlegt. Om tot realistische, haalbare eisen en prijzen te komen, is dit mogelijk zelfs een essentieel onderdeel van de procedure.
- Daarbij komt dat de AMvB Reële prijs Wmo ook geldt wanneer contracten voor Wmo hulpverlening via een Open House worden afgesloten. Om tot een reële prijs te komen, zal de gemeente vaak het gesprek aan moeten gaan met marktpartijen.

Dialoog in de standaard aanbestedingsprocedures

In een aanbestedingsprocedure:

- Voor de inkoop van zorgdiensten met een waarde van €750.000 of meer, schrijft de Aanbestedingswet voor dat de gemeente gebruik kan maken van het verlichte regime voor Sociale en andere Specifieke Diensten (de SAS-procedure). Een andere
- Europese procedure kan ook, maar dan alleen gemotiveerd. Het bijzondere aan deze procedure is dat niet alle stappen in de wet zijn voorgeschreven. Er wordt, met andere woorden, veel ruimte gelaten voor de gemeente om zelf keuzes te maken in de elementen die onderdeel uitmaken van de aanbesteding. Dit geeft veel ruimte om dialoog onderdeel uit te laten maken van de procedure, niet alleen tijdens de voorbereidingsfase en de specificatiefase, maar ook tijdens de aanbestedingsfase. Zo kan de gemeente in elke fase van de aanbesteding ronde tafels organiseren om in gesprek met marktpartijen te gaan.
- Onder de Europese drempel van €750.000 heeft de gemeente nog meer vrijheid in de keuze tussen aanbestedingsprocedures. Echter, de aanbestedingsbeginselen gelden ook hier, zodat geen vervalsing van de mededinging mag plaatsvinden en alle potentiële inschrijvers een eerlijke kans op de opdracht moet kunnen maken. Zo kan de gemeente ervoor kiezen een nationale openbare procedure te organiseren, waarin ze alleen schriftelijk met marktpartijen communiceert en deze communicatie publiek toegankelijk maakt.
- De concurrentiegerichtte dialoog is een bijzondere aanbestedingsprocedure, die de gemeente bijvoorbeeld kan toepassen wanneer ze speciale, aangepaste oplossingen wil inkopen en de standaard aanbiedingen uit de markt niet voldoen. De gemeente selecteert drie tot vijf marktpartijen, die in een dialoogronde hun oplossingen kunnen voordragen. Uit deze oplossingen kiest de gemeente de meest geschikte, waarna de marktpartijen een inschrijving indienen die op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding worden beoordeeld. In een open house procedure:
- Open House is een procedure om overeenkomsten tussen gemeenten en marktpartijen te sluiten, die de laatste jaren in de belangstelling is gekomen. Open House is geen aanbestedingsprocedure, omdat de gemeente geen selectie maakt tussen inschrijvingen. Alle marktpartijen die aan de gemeente gestelde minimeisen voldoen en toezeggen voor de vastgestelde prijs te zullen leveren, krijgen een contract. Open House is nog volop in ontwikkeling, en de contouren worden langzaam zichtbaar. Dit geldt onder meer voor de wijze waarop dialoog kan worden toegepast.
- Duidelijk is dat onderhandeling over de minimeisen en de prijs nadat deze door de gemeente zijn vastgesteld niet mogelijk is: om een contract te krijgen, moeten marktpartijen deze accepteren. Dit sluit echter niet uit dat gemeente en marktpartijen met elkaar onderhandelen over minimeisen en prijs voordat de gemeente deze vastlegt. Om tot realistische, haalbare eisen en prijzen te komen, is dit mogelijk zelfs een essentieel onderdeel van de procedure.
- Daarbij komt dat de AMvB Reële prijs Wmo ook geldt wanneer contracten voor Wmo hulpverlening via een Open House worden afgesloten. Om tot een reële prijs te komen, zal de gemeente vaak het gesprek aan moeten gaan met marktpartijen.

9 Top 10 gouden regels

Wat zijn de do's en dont's?

- 1 Denk en werk vanuit de burger: daar vind je elkaar, want daar delen gemeenten en aanbieders een visie en een gezamenlijk belang. Bovendien helpt het de transformatie verder om met een andere bril, vanuit het perspectief van de burger, naar oude begrippen te kijken. Vanuit oud denken is bijvoorbeeld 'keuzevrijheid' gedefinieerd als keuzevrijheid in aanbieder. Maar wat bedoelen we eigenlijk met dat begrip? Kunnen er ook keuzemogelijkheden en keuzes in professional en/of aanbod zijn, in plaats
- 2 van alleen keuze in aanbieder?
- 3 Zonder dialoog geen partnership en zonder partnership geen dialoog: de gemeente positioneert de aanbieder als partner, met een eigenstandige bijdrage in de dialoog over maatschappelijke effecten met een eigen verantwoordelijkheid voor het realiseren daarvan. Hoe scherper deze scheiding van verantwoordelijkheden is doorgevoerd, des te sterker zijn de wederzijdse afhankelijkheid, het partnerschap en de noodzaak tot dialoog in de diverse fasen van het contracteringsproces.
- 4 Deel je dilemma's. Bespreek dilemma's ten aanzien van gemeentelijke keuzes ten aanzien van marktordening bij de dialoog over strategische doelen, en niet pas tijdens het proces van keuzes en uitvoering van contractering. Voor het slagen van de transformatie moeten aanbieders gemeenten voeden bij keuzes in de marktordening.
- 5 De analyse van het ontwikkelpotentieel is gebaat bij het gesprek over de 'bedoeling'. Waar werk je samen naartoe en in welk tempo kan dat dus? Schiet bij de dialoog niet te snel in een instrumentele en individuele aanpak. De grootste impact voor burgers zit in het begin van het proces. De strategische keuzes ten aanzien van marktordening, die de gemeente maakt, bepalen grotendeels de mogelijkheden voor innovatie en transformatie in het sociaal domein. Veel vernieuwing komt niet uit de bestaande markt.
- 6 Niet afvinken maar aanvinken (van regels en protocollen naar thema's om samen te bespreken): voer het goede gesprek.
- 7 Pas dialoog toe op verschillende momenten: dialoog over strategische doelen, werkdoelen, voortgangsrapportages, analyse, keuzes en uitvoering. Inkoop is een continue leerproces.
- 8 Sturen op resultaten betekent elkaar scherp houden door middel van dialoog. Niet alleen tijdens de inkoop, maar ook daarna. De technische mogelijkheden (bijv. door middel van apps) om resultaten (subjectief en objectief) te meten, mogen niet ontbreken in de dialoog.
- 9 Impactagenda aanhaken bij de contracteercyclus.
- 10 Contact is niet gelijk aan een gesprek.
- 11 Beperk je niet tot het gesprek tussen gemeente en aanbieder. Deze handreiking gaat over de dialoog tussen gemeenten en aanbieders. De dialoog met burgers en vrijwilligers is voor zowel gemeenten als aanbieders echter minimaal net zo waardevol.

Samen werken we aan een krachtige en toekomstbestendige uitvoering van de Wmo en Jeugdwet

Ketenbureau@i-sociaaldomein.nl
www.i-sociaaldomein.nl