



Acquisitie en inkoopmodellen

Ben ik in beeld?

INHOUD

Waarom dit boekje?	3
Leeswijzer	3
Hoofdstuk 1: Ken uw kracht en uw omgeving	4
Ken uzelf	4
Ken uw opdrachtgever	5
Ken uw collega's/concurrenten	6
Hoofdstuk 2: De gevolgen van verschillende inkoopmodellen voor uw organisatie	8
Verschillende inkoopmodellen	8
Aandachtspunten van de inkoopmodellen	10
Context bepalend voor voor- of nadeel van een inkoopmodel	15
Hoofdstuk 3: Keuzes tijdens de stappen voor opdrachtgeverschap	19
Dialogoog in stap 1 en stap 2: inzicht helpen creëren en helpen de juiste keuzes te maken	21
Stap 3: voorbereiden en doorlopen van het opdrachtgeverproces	23
Stap 4 en 5: werkwijze uitwerken en uitvoering	26
Stap 6: evalueren en warm houden	26

Waarom dit boekje?

Het sociale domein is volop in beweging. Een kleine greep: bezuinigingen, transities op het gebied van zorg en een vernieuwde werkwijze van professionals (Welzijn Nieuwe Stijl). Al die veranderingen hebben een groot effect op de relatie tussen opdrachtgevers en ondernemers in W&MD. Opdrachtgevendende gemeenten staan nu samen met W&MD-ondernemers voor de uitdaging om W&MD dichterbij de burger te organiseren en de eigen kracht van burgers en hun sociale netwerk aan te spreken. In de directe omgeving van de burger moet maatwerk worden gerealiseerd en legt de gemeente verbindingen met andere Wmo-voorzieningen en andere gemeentelijke domeinen.

Dat alles leidt tot nieuwe vormen van opdrachtgeverschap van gemeenten en ondernemerschap van W&MD-ondernemers. Enerzijds zullen ze bijvoorbeeld samen de dienstverlening vormgeven, anderzijds neemt de verzakelijking toe. Hoe kunt u als ondernemer in W&MD inspelen op deze veranderende omstandigheden? Hoe komt u in beeld voor nieuwe opdrachten, overeenkomsten en subsidies? En als u al in beeld bent: hoe blijft u dat? Met deze handreiking voorziet de MOgroep ondernemers in W&MD van een aantal handvatten.

Het boekje geeft stapsgewijs zicht op hoe u kunt aanhaken bij gemeentelijke beslissingen in het sociale domein. Tegelijkertijd bieden we u tips en tools om u goed te positioneren in dit nieuwe krachtenveld en de dialoog aan te gaan met gemeenten, met andere opdrachtgevers en met ondernemers in W&MD. Daardoor kunt u meer invloed uitoefenen op de keuzes die gemeenten maken en dus de kans op succesvolle besprekingen en onderhandelingen vergroten.

En voor de volledigheid: in de tekst fungeert de gemeente vaak als opdrachtgever, maar wat ons betreft helpt deze handreiking u net zo goed bij uw positionering tegenover andere opdrachtgevers.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 onderstreept het belang van het kennen van de kerncompetenties (organisatiekracht) en de ontwikkelwensen van uw eigen organisatie. Is er een match tussen u en een (potentiële) opdrachtgever? Stel het vast na een analyse van uw eigen organisatie en een analyse van uw opdrachtgever en het 'speelveld'.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de tien belangrijkste inkoopmodellen die gemeenten hanteren. De nadruk ligt daarbij op de gevolgen van ieder model voor u als aanbieder.

In hoofdstuk 3 bespreken we hoe u de dialoog met gemeenten kunt aangaan én hoe u gemeentelijke keuzes kunt beïnvloeden.

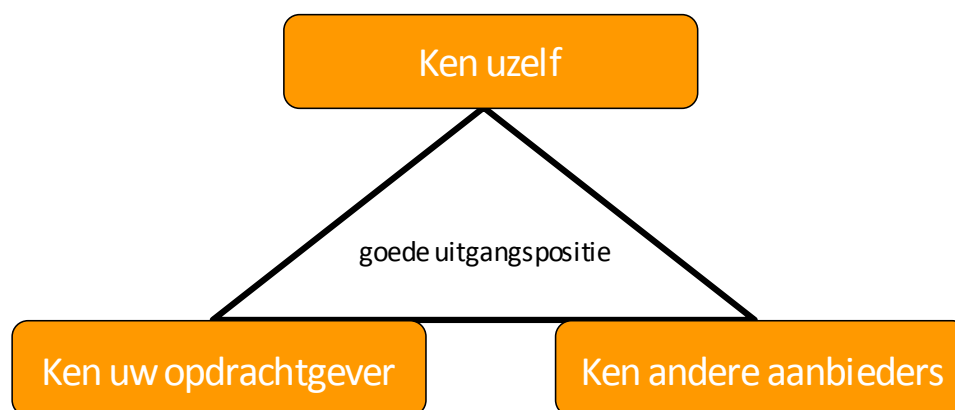
Hoofdstuk 1: Ken uw kracht en uw omgeving

Als ondernemer in W&MD moet u weten wat u een gemeente kunt bieden. Wat zijn uw huidige kerncompetenties en in welke richting wilt u zich verder ontwikkelen? Met die kennis kunt u bepalen hoe u zich opstelt tegenover een gemeente.

Om te achterhalen of de vraag van de gemeente aansluit bij uw kerncompetenties en uw ontwikkelrichting wilt u bovendien weten wie uw (potentiële) opdrachtgever is en wat voor hem belangrijk is.

Naast zelfkennis en kennis van uw opdrachtgever is tot slot belangrijk om te weten hoe het speelveld van de opdrachtgever eruit ziet: wat zijn relevante ontwikkelingen en welke andere aanbieders zijn er? Andere aanbieders kunnen een concurrent zijn of een potentiële samenwerkingspartner.

Al die kennis heeft u nodig voor een goede uitgangspositie, zoals figuur 1 laat zien. In dit hoofdstuk komen alle spelers aan bod.



Figuur 1: Ingrediënten voor een goede uitgangspositie

KEN UZELF

Zelfkennis vraagt om een gedegen zelfanalyse. De vragen die u daarvoor moet beantwoorden gaan over uw doelstellingen, kerncompetenties en uw cliëntendoelgroep. De antwoorden leiden tot het gewenste inzicht: waar ben ik goed in?

Weet waarom u er bent en waar u goed in bent

De zelfanalyse begint met het vaststellen van uw bestaansrecht. Waarom is uw organisatie in het leven geroepen? Waar stáát u voor en wat wilt u bereiken? Wat is kortom het doel van uw werkzaamheden?

Stap twee is het vertalen van die overkoepelende doelstelling in een visie op de W&MD-sector en de richting waarin die sector zich beweegt. Denk hierbij aan de gevolgen en mogelijkheden van de voorgenomen decentralisering van verantwoordelijkheden, het stimuleren van zelfredzaamheid bij burgers en de mogelijkheden om de zorg dichterbij de burger te organiseren. Daarbij gaat het steeds meer om preventie en een integrale benadering van doelgroepen.

Complicatie: gemeentelijke opdrachtgevers zijn soms achterdochtig tegenover W&MD-ondernemers. Het is hen niet altijd duidelijk wat de inzet van de ondernemers eigenlijk oplevert in antwoord op maatschappelijke vragen, of ze zijn bang dat ondernemers volgens een achterhaalde methode te werk gaan (hulpverleners in plaats van het stimuleren eigen kracht). Het is belangrijk om zulke vooroordelen weg te nemen en duidelijk aan te geven wat er de laatste jaren is veranderd. Welk antwoord heeft u op de maatschappelijke vragen? Hoe heeft u uw werkwijze aangepast om aan te sluiten bij alle actuele ontwikkelingen?

Ten derde: wat is de potentiële vraag naar uw huidige en toekomstige dienstenaanbod? Om die vraag te beantwoorden moet duidelijk zijn hoe uw (potentiële) cliëntenpopulatie eruit ziet. Aan welke groep levert u nu al diensten? Hoe zal deze groep zich in de nabije toekomst ontwikkelen? Welke groepen en welke diensten zouden erbij kunnen komen?

Welke diensten u levert en wilt gaan leveren heeft alles te maken met wat de kracht is van uw organisatie. Wat zijn de kernkwaliteiten? Als u precies weet waarin uw organisatie goed is weet u ook wat u opdrachtgevers kunt bieden en hoe uw aanbod zich verhoudt tot de ontwikkelingen in de W&MD-sector en het aanbod van andere ondernemers in W&MD. Bovendien weet u dan ook welke competenties binnen uw organisatie (nog) niet voldoende zijn ontwikkeld. Als u goed bent voorbereid, dan is het makkelijker om het gesprek met een opdrachtgever aan te gaan en hem adequate informatie te verschaffen, zoals welke interventies effectief zijn, wat de kosten en de opbrengsten van hulpverlening zijn en wat preventie oplevert.

Tot slot uw eigen verdienmodel. Ook kennis daarover is onontbeerlijk. Het gaat dan om bedrijfskundige informatie over hoe uw organisatie geld verdient. Hoeveel medewerkers telt uw organisatie, hoe zijn uw kosten opgebouwd en hoe flexibel is die de opbouw om ontwikkelingen in de sector te volgen? Die kennis heeft u nodig op het moment dat u een voorstel moet opstellen voor een subsidie of overeenkomst, zodat u snel kunt zien wat de gevolgen van bepaalde tarieven en voorwaarden zijn voor uw organisatie.

Ontwikkelingen in de markt in verhouding tot de eigen competenties en de eigen doelstellingen bepalen vervolgens de strategische keuzes van een organisatie over kansen en noodzakelijke ontwikkeling.

KEN UW OPDRACHTGEVER

Hoe belangrijk is een (potentiële) opdrachtgevende gemeente voor uw organisatie? En hoe kunt u deze gemeente het best bedienen? Om daarachter te komen is kennis van de gemeente noodzakelijk. Nu u een goed beeld heeft van uw eigen kracht en mogelijkheden is het daarom belangrijk om uw opdrachtgever net zo zorgvuldig te analyseren.

Dat begint met het verzamelen van basisgegevens over de gemeente, bijvoorbeeld:

1. Hoeveel inwoners heeft de gemeente en hoe ontwikkelt de bevolkingssamenstelling (en spreiding) zich? Wat zegt dat over ontwikkelingen van subgroepen van cliënten? Hoe ziet de vergrijzing of jongerenproblematiek eruit? Groeit de gemeente of is er sprake van krimp? Door hier zicht op te hebben kan een inschatting worden gemaakt van wat de potentiële vraag naar uw diensten in een gemeente(lijk samenwerkingsverband) is;
2. Wat is de politieke samenstelling van het college van burgemeester en wethouders en waarop ligt de focus in het collegeprogramma of in onderliggende beleidsplannen? Zoek uit wat voor de lokale politiek belangrijk is en gebruik deze informatie voor uw positionering. Welke raadsleden en ambtenaren hebben een sleutelpositie op uw terrein? Zij zijn belangrijke beïnvloeders en beslissers die bepalen of u wel of geen zaken kunt doen met de gemeente;
3. Met welke gemeenten werkt de gemeente samen in het sociale domein? En wat zijn de (verwachte) effecten van deze samenwerking?;
4. Welke lokale ontwikkelingen zijn er die kunnen leiden tot integraliteit van hulpverlening?

Weet wat er bij uw opdrachtgever speelt

Om goed zicht te krijgen op wat voor een gemeente belangrijk is, moet u kritisch kijken naar wat een gemeente wil. Hoe definieert de gemeente het adagium 'zorg dichtbij'? Tegen welke dilemma's loopt de gemeente aan? Waarmee worstelt de gemeente? Waarvoor is de gemeente gevoelig? Waarvoor is de gemeente verantwoordelijk? Welke taken en besparingsopdrachten heeft de gemeente? Veel van deze informatie komt boven water in gesprekken met de gemeente, maar ook openbare bronnen bieden vaak interessante gegevens.

Dit inzicht in wat een gemeente belangrijk vindt kan moeilijk worden overschat. Want pas op: veel aanbieders zijn geneigd om in hun propositie vooral hun eigen verhaal te vertellen. Dat moet natuurlijk ook, maar in acquisitietermen is het minstens zo belangrijk om aan te sluiten op wat de gemeente belangrijk vindt. Dat betekent dat uw voorstel nauw moet aansluiten op de inhoud, terminologie en verwachting van de gemeente. Zorg daarom dat u in ieder geval een goed beeld heeft van gebruikte termen, beleidsdocumenten en de onderliggende beleidstheorie, zodat u hier in uw voorstel letterlijk op kunt aansluiten. Gebruikmakend van de verwachtingen van de gemeente kunt u uzelf en uw kracht dan maximaal positioneren. Stel dat u weet dat een gemeente meer wil sturen op prestaties maar nog niet helder heeft hoe dat moet, dan kan het helpen om hiervoor alvast prestatie-indicatoren aan te reiken.

Weet wat u uw opdrachtgever van u vindt

Heeft u al een relatie met de opdrachtgever? Dan is het van belang te weten wat de opdrachtgever vindt van uw dienstverlening, uw organisatie en uw medewerkers. Zijn het louter positieve ervaringen? Zijn er ook kritische noten? Waarop zijn de positieve en negatieve ervaringen gebaseerd?

Let wel: de ervaringen binnen een gemeente kunnen verschillen. Belangrijk is om inzicht te hebben in het oordeel van de verschillende beslissers en beïnvloeders van de gemeente: zijn deze meningen gebaseerd op feit of fictie? En hoe graag wil de gemeente met u verder?

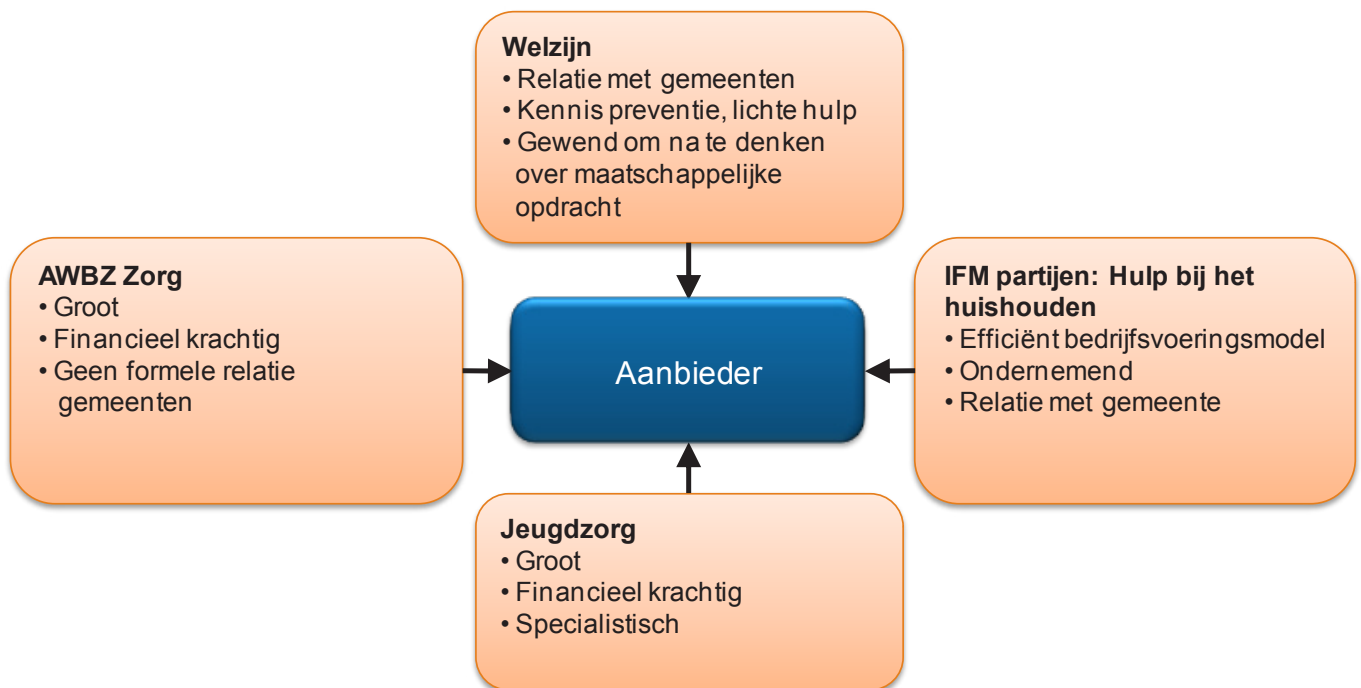
Om zicht te krijgen op de verhoudingen bij de opdrachtgever, moet (ongeacht eerder opgedane kennis over de opdrachtgever) inzicht worden verkregen in welke relevante niveaus er binnen de gemeente zijn, wie beslissers en beïnvloeders zijn en hoe deze zich verhouden tegenover elkaar en tegenover u.

Kennen van de kracht en elkaar

In de jarenlange relatie van Vivaan met zeven gemeenten in Noordoost Brabant was een vanzelfsprekendheid geslopen. Men ging er vanuit dat zij zichzelf en elkaar goed kenden. Vivaan heeft deze aanname ter discussie gesteld door intern haar kernkwaliteiten te onderzoeken en door de bril van de gemeenten naar de eigen organisatie te kijken. De uitkomsten hiervan hebben ze getoetst bij hun opdrachtgevers, waarbij ook de (werkelijke) behoeften en verwachtingen van gemeenten en de meerwaarde van Vivaan ter sprake zijn gebracht. Het resultaat? Opdrachtgevers voelen zich serieus genomen, de eigenwaarde van Vivaan is versterkt en impasses zijn doorbroken. Er is een nieuwe positieve dynamiek ontstaan met mogelijkheden voor (ver)nieuw(d)e dienstverlening.

EN KEN UW COLLEGA'S/CONCURRENTEN

Hoogstwaarschijnlijk bent u niet de enige ondernemer die W&MD-diensten wil aanbieden aan de (potentiële) opdrachtgever. Probeer te achterhalen welke concurrenten/collega's actief zijn op het lokale speelveld van de opdrachtgever en welke nieuwe toetreders u vanuit andere sectoren kunt verwachten. Onderstaande figuur laat voor een aantal sectoren zien welke eigenschappen nieuwe toetreders uit die sectoren kunnen meebrengen. Later in deze handreiking gaan we in op de kansen die dit u geeft en hoe u met concurrenten en collega's kunt omgaan.



Figuur 2: Kracht van verwachte nieuwe toetreders vanuit andere sectoren

Verschillende (aanpalende) sectoren zijn sterk in beweging. Daardoor kan een concurrent of potentiële samenwerkingspartner uit een totaal andere hoek komen dan u verwacht. De te verwachten stelselveranderingen, druk op kosten en aandacht voor preventie en eenvoudige hulpverlening aan het begin van de keten leiden tot verschuivingen. Een concurrent of samenwerkingspartner is dus niet per definitie ondernemer in W&MD, maar kan bijvoorbeeld een gespecialiseerde AWBZ-aanbieder zijn. Ook de (traditionele) zorgaanbieders (jeugd, GGZ, et cetera) herpositioneren zich in deze ontwikkelingen en willen misschien wel van oorsprong specifieke welzijnstaken gaan uitvoeren. De praktijk laat zien dat er steeds vaker consortia worden gevormd van zorg en welzijn.

Tot slot de nieuwe partijen uit onverwachte hoek. Vanuit de Integrated Facility Management (IFM) zijn al diverse (grote) aanbieders actief in de zorg. In het begin vooral met facilitaire dienstverlening, maar inmiddels ook met hulp bij het huishouden. Vanuit hun ondernemingsgeest zullen ook zij proberen steeds meer terrein te veroveren. Om de potentiële concurrentie in de peiling te houden moet u dus in kaart brengen met welke nieuwe toetreders uit welke sectoren u allemaal te maken kunt krijgen.

De MOgroep werkt samen met Nyenrode Business Universiteit. In het programma 'Ondernemerschap en Innovatie' wordt uitgebreid aandacht besteed aan de onderwerpen die in dit hoofdstuk aan de orde zijn geweest. Informatie hierover is te vinden op de ledensite van de MOgroep.

Hoofdstuk 2: Verschillende inkoopmodellen: wat leveren ze u op?

Een opdrachtgever heeft de keus uit een keur van inkoopmodellen. Ieder model heeft zijn voor- en nadelen voor u als opdrachtnemer. In dit hoofdstuk belichten we tien inkoopmodellen waar gemeenten momenteel gebruik van maken. Vervolgens worden de gevolgen van de keuze voor een bepaald inkoopmodel voor u als aanbieder beschreven.

VERSCHILLENDE INKOOPMODELLEN

Onder andere door het groeiende sociale takenpakket van gemeenten en de roep om effectiviteit en 'waar voor je geld', denken veel gemeenten na over nieuwe vormen van opdrachtgeverschap en/of subsidieverlening in het sociale domein. Het klassieke aanbestedingsmodel voldoet niet altijd en ook het klassieke subsidiemodel staat onder druk. De laatste jaren zijn hierdoor verscheidene 'nieuwe' manieren ontstaan om in te kopen (inkoopmodellen). De komende jaren zullen dat er waarschijnlijk nog meer worden. Voor u als ondernemer in W&MD is het belangrijk om bij te blijven, zodat u de voor- en nadelen in gesprek met een gemeentelijke opdrachtgever tijdig kunt delen en uw positie kunt versterken.

In de nevenstaande tabel zijn archetypen (met een beknopte toelichting) opgenomen van de verschillende inkoopmodellen die op dit moment in het sociale domein worden toegepast. De lijst is niet uitputtend. Daarnaast worden de modellen niet altijd in hun oorspronkelijke vorm gebruikt, omdat gemeenten de modellen soms licht aanpassen.

Juridische titel	Opdrachtgevermodel	Toelichting
Overeenkomst	Zeeuws model	De gemeente contracteert alle aanbieders die voldoen aan bepaalde criteria. De cliënt kiest vervolgens de aanbieder.
	Dynamisch selectiemodel	De gemeente contracteert continu iedere aanbieder die voldoet aan bepaalde criteria. Elke cliënt wordt gezien als één separate opdracht. Aan de hand van de criteria zoals wachttijd, cliënttevredenheid en cliëntvoorkeur in het selectiemodel waarop de cliënt invloed kan hebben, volgt automatisch de keuze voor een bepaalde aanbieder.
	Bestuurlijk aanbesteden	De gemeente treedt in overleg met alle aanbieders die voldoen aan bepaalde criteria. In een onderhandelingsproces bepalen gemeente en aanbieders de voorwaarden voor prijs en kwaliteit.
	Dialogmodel	De gemeente treedt in overleg met alle aanbieders die voldoen aan bepaalde criteria. Tijdens een dialoogproces bepaalt de gemeente in samenspraak met aanbieders de voorwaarden in de overeenkomst voor prijs en kwaliteit. Tijdens het dialoogproces kunnen aanbieders nog afvallen.
	Catalogus model	De gemeente contracteert alle (eventueel een beperkt aantal) aanbieders die voldoen aan bepaalde criteria. De cliënt krijgt vervolgens keuzeinformatie (catalogus) en een ranking van aanbieders die volgt uit bepaalde prestatieindicatoren voorgelegd op basis waarvan hij een keuze voor een aanbieder maakt. Kiest de cliënt niet, dan kiest de gemeente aan de hand van de prestatieindicatoren.
	Eén-op-één contract	De gemeente sluit een overeenkomst af met één aanbieder voor het leveren van verschillende vormen van ondersteuning. De gemeente nodigt geen andere aanbieders uit voor het uitbrengen van een voorstel. Dit model kan de gemeente ook in geval van enkele aanbieders toepassen..
	Afspraak per cliënt	De gemeente consulteert de aanbieders op hun competenties, maar sluit geen overeenkomst op voorhand af. Zodra een cliënt of groepen van cliënten zich aandienen, contracteert de gemeente een bepaalde aanbieder en maakt nadere afspraken over de invulling van de ondersteuning op cliënt of groepsniveau.
	Mini-competitie	De gemeente contracteert aan de hand van bepaalde criteria een beperkt aantal aanbieders. Per opdracht (cliënt) brengen de gecontracteerde aanbieders binnen de vastgestelde overeenkomst een voorstel uit voor de aanpak. Aan de hand van bepaalde gunningscriteria bepaalt de gemeente wie de opdracht gaat uitvoeren.
	Klassiek aanbesteden	Aan de hand van bepaalde selectie- en gunningscriteria contracteert de gemeente door middel van het doorlopen van een aanbestedingsprocedure één of meer aanbieders.
	Veiling model	De gemeente contracteert alle aanbieders die voldoen aan bepaalde criteria. Deze aanbieders mogen deelnemen aan de veiling. Per opdracht (cliënt) volgt een veilingronde waar aanbieders aan kunnen deelnemen. De aanbieder met de laagste prijs krijgt de opdracht.
Subsidie	Beleidsgestuurde contractfinanciering	De gemeente subsidieert één of meerdere aanbieders aan de hand van meetbare resultaten die bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen. Tevens vindt periodiek bijsturing plaats aan de hand van de gemeentelijke beleidscyclus.
	Subsidietender	De gemeente subsidieert één of meerdere aanbieders aan de hand van bepaalde toekenningscriteria. De aanbieders concurreren met elkaar voor het verkrijgen van de subsidie.
	Klassieke subsidie (al of niet in combinatie met een uitvoerings-overeenkomst)	De gemeente subsidieert een aanbieder voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. De gemeente kan een uitvoeringsovereenkomst afsluiten met de gesubsidieerde aanbieder voor het maken van aanvullende afspraken. De subsidie kan de gemeente verlenen in lumpsum, product-, project- of activiteitenvorm

Tabel 1: Inkoopmodellen¹

Elk model heeft specifieke eigenschappen en aandachtspunten die voor u als W&MD-ondernemer van belang zijn. Niet elk model heeft bijvoorbeeld bij de start van het formele inkoop- of subsidieproces al een vastgesteld Programma van Eisen (PvE). Als er nog geen vastgesteld PvE is, kunt u hier als ondernemer nog tijdens het inkoop- of subsidieproces invloed op uitoefenen.

Over het algemeen lenen modellen die uitgaan van een dialoog tussen de gemeente en u zich beter voor complexere, minder definieerbare dienstverlening en ontwikkelopdrachten. In dit type model formuleren opdrachtgever en opdrachtnemer in samenspraak waar de voorgenomen opdracht aan moet voldoen en welke afspraken hiervoor nodig zijn. De eisen die aan de dienstverlening gesteld zijn komen in dialoog (soms via onderhandeling) tot stand. Dergelijke modellen lenen zich goed voor situaties waarin partijen elkaar minder goed kennen of waarbij ook een opdrachtgever (nog) beperkte materiekennis heeft.

1. Bron: Tazelaar, et al, 'Handreiking opdrachtgeverschap en ondernemerschap voor begeleiding', Handreiking in het kader van de Transitie AWBZ - Wmo, Significant in opdracht van het ministerie van VWS, maart 2012.

Modellen die focussen op concurrentie, prijs- of kostenprikkel lenen zich juist beter voor dienstverlening waarbij een substituuut eenvoudig te realiseren valt, waarbij de dienstverlening vooraf goed te definiëren is en waarbij er geen 'race-to-the-bottom' plaatsvindt (met risico's op kwaliteitsverlies). Voor W&MD is dit meestal niet het geval. In deze modellen is een PvE voorafgaand aan de start van de procedure vastgesteld.

AANDACHTSPUNTEN VAN DE INKOOPMODELLEN

Hieronder lichten we de modellen uit tabel 1 toe en benoemen we per model de voor u relevante aandachtspunten. We gaan ervan uit dat u het klassieke aanbestedings- en subsidiemodel kent, daarom hebben we de beschrijvingen daarvan achterwege gelaten.

Zeeuws model

Kenmerken van het Zeeuws model	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> In het bestek zijn een Programma van Eisen en conceptovereenkomst opgenomen waar een aanbieder aan moet voldoen In het bestek zijn de kwaliteitseisen en het tarief vastgelegd De gemeente publiceert een aankondiging van de aanbesteding van een opdracht De gemeente gunt iedere aanbieder die zich inschrijft voor de aanbesteding en die voldoet aan de (minimale) eisen die zijn gesteld in het bestek een overeenkomst voor een bepaald aantal jaren Clënten kiezen een aanbieder waarmee de gemeente een overeenkomst heeft gesloten (volledig vrije keuze). 	<ul style="list-style-type: none"> Het Zeeuws model past goed bij een goed beschrijf bare eenvoudige dienstverlening en minder goed bij complexere dienstverlening Het voorgeschreven tarief kan te scherp zijn gedefinieerd in combinatie met onzekere opdrachtomvang, waardoor de marge voor u als aanbieder beperkt is Als veel aanbieders een overeenkomst krijgen gegund, dan kan dit leiden tot een beperkte opdrachtomvang voor uzelf Doordat cliënten sterk bepalend zijn voor de keuze van een aanbieder, is het van belang uw sterke punten stevig te benadrukken in de communicatie naar cliënten.

Dynamisch selectiemodel

Kenmerken van het Dynamisch Selectiemodel	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> Dit model is afgeleid van het veilingmodel en is vaak toegepast voor de hulp bij het huishouden In het bestek zijn een Programma van Eisen en conceptovereenkomst opgenomen waar iedere aanbieder aan moet voldoen De gemeente publiceert een aankondiging van de aanbesteding van een opdracht (overeenkomstig de IIA-dienstverlening) De gemeente gunt iedere aanbieder die zich inschrijft voor de aanbesteding en die voldoet aan de (minimale) eisen toegang tot het systeem. Bijzonder is dat het systeem continu open staat voor nieuwe aanbieders Vervolgens wordt via een internetapplicatie een cliënt gepresenteerd met bepaalde kenmerken. De aanbieders die in het systeem zitten kunnen een voorstel uitbrengen voor de ondersteuning van deze cliënt. Het systeem beoordeelt het voorstel bijvoorbeeld op de criteria wachttijd, cliënttevredenheid, cliëntvoorkeur en tarief. De aanbieder met het beste voorstel mag de ondersteuning aan de cliënt leveren. 	<ul style="list-style-type: none"> Het Dynamisch Selectiemodel model past goed bij een goed beschrijf bare eenvoudige dienstverlening en minder goed bij complexere dienstverlening Als veel aanbieders een overeenkomst krijgen gegund, dan kan dit leiden tot een beperkte opdrachtomvang voor uzelf De operationele matching tussen cliënt en aanbieder kan bewerkelijk en daarmee kostenintensief zijn Doordat de verschillende criteria een duidelijke rol hebben in de matching tussen cliënt en aanbieder, kan dit model verleiden tot een te sterke focus op levertijd, prijs of andere in het systeem genoemde criteria Doordat cliënten mede bepalend zijn voor de keuze van een aanbieder, is het van belang uw sterke punten stevig te benadrukken in de communicatie naar cliënten.

Bestuurlijk aanbesteden

Kenmerken van het Bestuurlijk aanbesteden	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model is voortgekomen uit de netwerktheorie en voor het eerst toegepast bij Hulp bij het huishouden. In een proces bespreken gemeenten de percepties, doelstellingen en belangen met aanbieders om tot eisen en tarieven te komen • De gemeente bereidt een onderhandelingsdocument voor met de percepties en doelstellingen voor de dienstverlening • De gemeente nodigt aanbieders uit en maakt lokaal haar voornemen bekend en sluit op voorhand geen aanbieders uit • De gemeente stelt in overleg de specifieke eisen voor dienstverlening vast gebaseerd op belangen en doelstellingen van aanbieders • Vervolgens volgen prijsonderhandelingen met de aanbieders op grond van de geformuleerde eisen • Tot slot tekenen de aanbieders en de gemeenten een convenant waarin afspraken zijn gemaakt over de voorziening (niet over strategische plannen of tarieven) • Het convenant staat open voor iedere aanbieder die voldoet aan de eisen van het convenant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijk aanbesteden gaat uit van gezamenlijk (gemeenten en aanbieders) ontwikkelen van de opdrachtformulering . Bestuurlijk aanbesteden is interessant voor complexe of ontwikkelopdrachten • Het proces van bestuurlijk aanbesteden kan een tijdsintensief proces zijn van afstemmen en onderhandelen en is daarmee minder geschikt voor kleine opdrachten • Bestuurlijk aanbesteden gaat met name uit van bestaande aanbieders en bestaande belangen. Hoewel nieuwe toetreders mogelijk zijn, is het voornamelijk bedoeld om met de bestaande partijen afspraken te maken. Het model is minder toegankelijk voor nieuwe aanbieders of grote veranderingen • Bestuurlijk aanbesteden is minder toegankelijk voor nieuwe aanbieders. Als er nieuwe aanbieders toetreden, kan dit leiden tot versnippering van de opdracht: de opdrachtomvang per aanbieder wordt beperkter, doordat er meer aanbieders hun diensten aanbieden dan voorheen, terwijl de totale opdrachtomvang van de gemeente niet is gewijzigd.

Dialogmodel

Kenmerken van het Dialogmodel	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dialogmodel: dit model is bedoeld voor complexe overeenkomsten waarbij op voorhand het lastig is om de eisen en voorwaarden vast te stellen • De gemeente bereidt een Programma van Eisen op hoofdlijnen voor en enkele minimale voorwaarden waaraan een aanbieder moet voldoen • De gemeente publiceert de bekendmaking voor de dialoog of nodigt een haar bekende groep aanbieders uit om deel te nemen aan de dialoog • Met geselecteerde aanbieders voert de gemeente een dialoog waarin zij samen met individuele aanbieders op basis van een eerste opzet van het Programma van Eisen de specifieke eisen, voorwaarden en oplossingen uitwerkt. Het kan zijn dat gedurende het dialoogproces aanbieders afvallen uit het proces en het kan zijn dat de uitwerking voor iedere aanbieder specifiek is • De aanbieders brengen een voorstel uit op basis van uitgewerkte eisen, voorwaarden en die voldoen aan de afspraken die zijn gemaakt in de dialoog. Wanneer de gemeente kiest voor afrondende onderhandelingen volgt nog een onderhandelingsfase over tariefstelling • De gemeente gunt één of meerdere (afhankelijk van het vooraf bepaalde aantal) aanbieders een overeenkomst. De gunning is gebaseerd op de beoordeling van het definitieve voorstel van een aanbieder aan de hand van beoordelingscriteria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het dialoogmodel is geschikt voor complexe of te ontwikkelen dienstverlening • Het dialoogmodel gaat wel uit van selectie tot één of enkele aanbieders. Van belang voor u als aanbieder om goed zicht te krijgen op de uiteindelijke criteria voor de beoordeling van uw voorstel • Doordat cliënten sterk bepalend zijn voor de keuze van een aanbieder, is het van belang uw sterke punten stevig te benadrukken in de communicatie naar cliënten.

Catalogusmodel

Kenmerken van het Catalogusmodel	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model is voor het eerst toegepast bij de Hulp bij het huishouden en gaat uit van facilitering van de cliënt bij haar keuze, het model is afgeleid van het Zeeuwse model. • De eerste stappen zijn gelijk aan het Zeeuwse model. Uiteindelijk gunt de gemeente alle aanbieders die voldoen aan bepaalde eisen en voorwaarden een overeenkomst • Vervolgens maakt de gemeente een ranglijst aan de hand van voor de cliënt relevante criteria zoals wachttijd, cliënttevredenheid en voor de gemeente relevante kenmerken zoals tarief • Deze kenmerken bepalen de rangorde in een catalogus (fysiek of via internet). De cliënt heeft een vrije keuze van aanbieder en krijgt de voor hem relevante informatie voorgeschoteld in de rangorde die de gemeente bepaalt • Kiest de cliënt niet, dan besluit de gemeente over de toewijzing aan de hand van de rangorde • De informatie in de catalogus is dynamisch; bepaalde indicatoren zoals cliënttevredenheid worden periodiek bijgewerkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het catalogusmodel is geschikt voor diensten die goed beschrijfbaar zijn en vergelijkbaar tussen organisaties • Als veel aanbieders een overeenkomst krijgen gegund, dan kan dit leiden tot een beperkte opdrachtomvang voor uzelf • Omdat de gemeente de cliëntkeuze faciliteert met enkele kwaliteitsindicatoren is het van belang goed te scoren op deze criteria • Doordat cliënten sterk bepalend zijn voor de keuze van een aanbieder, is het van belang uw sterke punten stevig te benadrukken in de communicatie naar cliënten.

Een-op-eencontract

Kenmerken van het een-op-eencontract	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model gaat uit van de gunning van een opdracht aan één specifieke aanbieder zonder andere aanbieders in het proces te betrekken • De gemeente werkt op hoofdlijnen de eisen en voorwaarden voor de ondersteuning uit • De gemeente bespreekt de eisen en voorwaarden en vraagt de aanbieder die op dit terrein werkzaam is een voorstel uit te brengen. Mogelijk vindt onderhandeling plaats • De aanbieder brengt een voorstel uit en de gemeente toetst of het voorstel voldoet aan haar eisen • De gemeente gunt de aanbieder de overeenkomst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit model past bij zeer schaarse en specialistische dienstverlening waar nauwelijks alternatieven voor zijn • Het is voor de aanbieder aan wie de gunning is beoogd een goede vorm omdat tegen beperkte inspanning de gemeente de opdracht verleent (vaak de aanbieder met wie de gemeente al afspraken heeft) • Indien u als aanbieder niet in aanmerking komt voor de gunning, dan is dit geen gunstig model • Dit model kan in het kader van interne inkoopregelgeving of behoorlijk bestuur op bezwaren stuiten omdat anderen geen kans krijgen.

Afspraak per cliënt

Kenmerken van afspraak per cliënt	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model is toepasbaar in situaties waarbij de kosten voor de voorbereiding van een inkoop- of subsidieproces niet opwegen tegen het maken van afspraken voor een individuele cliënt • De gemeente inventariseert welke aanbieders mogelijk ondersteuning kunnen bieden en verkent hun ondersteuning en toetst of zij bereid zijn ondersteuning te verlenen indien een cliënt ondersteuning nodig heeft • Vervolgens maakt de gemeente geen verdere afspraken en wacht af of er een cliënt zich meldt • Indien er een cliënt komt voor ondersteuning, dan voert een aanbieder een intake met de cliënt en brengt aan de gemeente een voorstel uit voor de inhoud en kosten van het uitvoeren van de ondersteuning • Na eventuele afstemming gunt de gemeente de ondersteuning voor deze cliënt aan de aanbieder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit model past goed in situaties waarbij de gemeente slechts enkele cliënten heeft (een kleine opdrachtomvang) en een uitgebreid inkoopproces te intensief is ten opzichte van de opdrachtwaarde • Dit model biedt flexibiliteit om sterke maatwerk afspraken te maken • Het model is niet gunstig om bij meer cliënten keer op keer een separate afspraak te maken omdat dit leidt tot hoge inspanning • Bij dit model kan het handig zijn dat u als aanbieder de afspraak (overeenkomst) op schrift zet en indient bij de gemeente.

Minicompetitie

Kenmerken van de minicompetitie	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model is bedoeld voor ondersteuning waarbij de inhoud op voorhand onbekend is, maar de gemeente wel vast wil leggen wie de ondersteuning levert en toch enige concurrentie wil toepassen op het specifieke voorstel. Dit model wordt bij verschillende vormen van dienstverlening toegepast in de zakelijke dienstverlening • De gemeente stelt een bestek op met eisen en voorwaarden voor de dienstverlening en de minicompetitie • De gemeente publiceert een bekendmaking van de opdracht (Europees of niet-Europees) • Vervolgens schrijven verschillende aanbieders in op basis van het bestek • De gemeente gunt twee of meer aanbieders (aantal is vooraf bepaald) een raamovereenkomst waarbinnen de minicompetitie zich afspeelt • Bij een individuele opdracht (kan zijn cliënt, kan ook zijn een groep van cliënten of een project) vraagt de gemeente bij de gecontracteerde aanbieders een voorstel • De aanbieders brengen een voorstel uit dat de gemeente beoordeelt aan de hand van een set van criteria • De gemeente gunt de aanbieder met het beste voorstel de opdracht. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit model past bij gedurende een bepaalde looptijd te verstrekken opdrachten die vooraf niet zijn te beschrijven • Dit model kan arbeidsintensief zijn indien de individuele opdracht beperkt van omvang is en het proces van minicompetitie intensief • Vooraf is onbekend wat de uiteindelijke opdrachtomvang is, daarom is het van belang kritisch te kijken naar de potentiële verwachte omvang in relatie tot de inspanning • De criteria voor gunning en de andere aanbieders zijn van belang goed te kennen omdat deze mede bepalend zijn voor de kans op het verwerven van individuele opdrachten.

Veilingmodel

Kenmerken van het veilingmodel	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model volgt een veilingproces voor de verdeling van individuele opdrachten • In het bestek zijn een Programma van Eisen en conceptovereenkomst opgenomen waaraan iedere aanbieder moet voldoen • In het bestek zijn de belangrijkste kwaliteitseisen vastgelegd • De gemeente publiceert een aankondiging van de aanbesteding van een opdracht • De gemeente gunt iedere aanbieder die zich inschrijft voor de aanbesteding en die voldoet aan de (minimale) eisen toegang tot het systeem • Vervolgens wordt via een internetapplicatie een cliënt gepresenteerd met bepaalde kenmerken. De aanbieders die in het systeem zitten kunnen een voorstel uitbrengen voor de ondersteuning van deze cliënt. De aanbieder met de laagste prijs mag de ondersteuning aan de cliënt leveren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit model past bij eenvoudig inwisselbare en eenvoudige dienstverlening. Dit proces past niet bij complexe dienstverlening • Dit model kan arbeidsintensief zijn indien de individuele opdracht beperkt van omvang is en het veilingproces intensief • Het veilingproces gaat uit van sterke prijsconcurrentie. Daarmee is het risicovol in relatie tot kwaliteitsborging • Het veilingproces heeft een sterke negatieve associatie in relatie tot sociale hulpverlening • Vooraf is onbekend wat de uiteindelijke opdrachtomvang is, daarom is het van belang kritisch te kijken naar de potentiële verwachte omvang in relatie tot de inspanning.

Beleidsgestuurde contractfinanciering

Kenmerken van de Beleidsgestuurde contractfinanciering	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none"> • Dit model is een bijzondere vorm van subsidiëren waarbij de aanbieder aansluit bij de beleidscyclus in de gemeente. Het is bedoeld om relaties te verzakelijken en de aanbieder zijn ondernemerscapaciteit de ruimte te bieden • In principe volgt beleidsgestuurde contractfinanciering het reguliere subsidieproces • Gedurende het subsidieproces legt de gemeente vast wat haar doelstellingen en intenties zijn op basis van haar beleidskeuzes • Aan de hand van deze doelstellingen en intenties brengt de aanbieder een voorstel uit dat invulling geeft bij het realiseren van deze doelstellingen • Na afstemming volgt een uitwerking van activiteiten en afspraken in een subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit model past goed bij ontwikkelende dienstverlening waarbij periode na periode de dienstverlening zich aanpast op de veranderende omstandigheden en doelstellingen van de gemeente • De beleidsgestuurde contractfinanciering kan een intensief proces van het bespreken van de vertaling van doelstellingen naar activiteiten zijn • Ingeval van een periodieke (jaarlijkse) aanpassing van de beleidsgestuurde contractfinanciering, kan dit een intensief proces zijn dat niet past bij een kleinere opdrachtomvang.

Subsidietender

Kenmerken van de Subsidietender	Aandachtspunten voor de aanbieder
<ul style="list-style-type: none">• Dit model is een bijzondere vorm van subsidiëren waarbij concurrentie om de subsidie plaatsvindt (vergelijkbaar met klassiek aanbesteden)• De gemeente maakt bekend dat zij een subsidie wil verlenen voor het realiseren van bepaalde doelstellingen en maakt de voorwaarden bekend• Aanbidders kunnen vervolgens gemotiveerd een aanvraag voor de subsidie doen. Deze aanvraag bevat het voorstel hoe de activiteiten eruit komen te zien• Aan de hand van beoordelingscriteria en/of een deskundigenadvies, besluit de gemeente wie het beste voorstel heeft of hebben en verstrekt de subsidie aan deze aanbieder(s).	<ul style="list-style-type: none">• Dit model betekent over het algemeen concurrentie tussen aanbieders• Dit model leent zich minder goed voor complexere opdrachten of ontwikkelopdrachten• Voor kleinere opdrachten is dit model minder geschikt omdat de inspanning in het tenderproces niet opwegen tegen de potentiële winkansen

Andere modellen

Naast de genoemde modellen zijn in de praktijk nog andere modellen in ontwikkeling. Vaak zijn dit varianten op de bestaande modellen, maar een enkel model heeft nieuwe specifieke kenmerken. Neem het 'coöperatiemodel' waaraan enkele gemeenten werken. In de coöperatie zitten de in de regio actieve aanbidders. Samen besturen zij de coöperatie. De gemeente bepaalt samen met de coöperatie de maatschappelijke opdracht, de bekostiging (lumpsum) en de beoogde effecten. Met dit model is nu nog niet voldoende ervaring om de praktijkwerking ervan hier te kunnen behandelen.

CONTEXT BEPAALT VOOR- OF NADEEL VAN EEN INKOOPMODEL

Op voorhand is lastig te bepalen welk model voor u als ondernemer in W&MD het beste uitpakt, of waarmee u de grootste kans maakt op een subsidieovereenkomst of overeenkomst. Iedere vorm kent voor- en nadelen en daarbij is de context sterk bepalend voor de mate van succes. Variabelen die hierbij een rol spelen hebben onder andere te maken met uzelf als aanbieder, maar ook met hoe de gemeente aankijkt tegen de opdracht en tegen u als aanbieder. Van belang is ook hoe tevreden een gemeente is over uw functioneren (controleer dit dan ook frequent!).

Als u nog niet voor de gemeente werkt, hoe komt u dan in beeld?

Wanneer u nog geen relatie met de gemeente heeft, maar u wel denkt dat u waarde kunt bieden die collega aanbidders niet toevoegen, dan wilt u een kans krijgen om in die gemeente ook uw diensten aan te mogen bieden. U heeft in dat geval liever een inkoopmodel dat uitgaat van het toelaten van nieuwe aanbidders. Een alternatief kan hierbij zijn dat u afspraken maakt om als partner of onderaannemer bij een andere aanbieder aan te sluiten die al wel een relatie heeft bij de betreffende gemeente. U bent dan wel meer afhankelijk van een ander.

Als u al voor de gemeente werkt, is deze dan tevreden over uw functioneren?

Als u al een relatie hebt met een gemeente en zij tevreden zijn over uw functioneren dan heeft u er belang bij om deze relatie te continueren. De gemeente heeft hier ook belang bij. Als u uzelf daarom tijdens de voorbereiding en het doorlopen van een opdrachtgeverproces goed positioneert richting de gemeente, maakt u (afhankelijk van het gekozen inkoopmodel) grote kans om de relatie ook daadwerkelijk te continueren. U wilt in deze situatie waarschijnlijk liever een inkoopmodel dat uitgaat van de aanbieder(s) waarmee de gemeente al een relatie heeft: u zit in eerste instantie niet te wachten op concurrerende aanbidders 'van buiten'.

Is de gemeente kritisch over uw functioneren, dan vormt een inkoopproces waarvoor nieuwe partijen zijn uitgenodigd een direct risico voor uw relatie met de gemeente. Is de gemeente misschien juist daarom op zoek naar nieuwe aanbieders? Dan is het zaak goed te analyseren waarom de gemeente ontevreden is en hoe u zich kunt verbeteren, zodat u alsnog kans maakt om de relatie voort te zetten. Of misschien is het verstandig om met een andere sterke partner te gaan samenwerken en zo uw kansen te vergroten.

Uit onderzoek weten we dat deze tevredenheid een rol speelt bij de mate waarin gemeenten nieuwe aanbieders toelaten of laten concurreren bij nieuwe opdrachten. Bijvoorbeeld doordat de gemeente bepaalde voorzieningen totaal anders wil inrichten dan zoals u dat altijd voor de gemeente deed.

Bent u een grote speler in de gemeente, een kleine specialist of een specialist met een sterke geografische spreiding?

Gemeenten maken verschillende keuzes voor hun eigen regierol. Dat betekent dat gemeenten soms met iedere aanbieder afspraken willen maken om de keuzemogelijkheid voor de cliënt breed te houden. Gemeenten kunnen afhankelijk van visie en omstandigheden ook andere keuzes maken. Veel gemeenten krimpen en beperken zich tot de kerntaken, terwijl hun verantwoordelijkheden in het sociale domein toenemen en complexer worden. Het gevolg is dat zij ervoor kiezen om (een deel van) de regie bij aanbieders te laten. Gemeenten zoeken dan bijvoorbeeld een consortium, onafhankelijke regisseur of hoofdaannemer om een deel van de regie- of opdrachtgevertaken aan over te laten. Als u dan de grotere en breed georiënteerde aanbieder bent, dan komt u eerder in aanmerking voor een dergelijke hoofdrol.

Bent u een kleine aanbieder in de gemeente, of een landelijke specialist, dan is de kans aanwezig dat u niet rechtstreeks zaken kunt doen met de gemeente. Het is dan soms zelfs lastig om in gesprek te komen met de gemeente over uw unieke dienstverlening. In dat geval is het uiteraard zaak aan te sluiten bij het consortium of als onderaannemer op te treden.

Hoe kunt u samenwerken met anderen?

Zoals gezegd gaan gemeenten waarschijnlijk aansturen op meer samenwerking tussen verschillende aanbieders. Soms maken de kenmerken van de sector (diverse kleinere spelers) en de transitie (deel zorgtaken verschuift naar Wmo) samenwerking zelfs noodzakelijk. Tot slot kan ook door de nauwe samenhang tussen preventie, vroegsignalering en uiteindelijke hulpverlening samenwerking een voor de hand liggende keuze zijn.

Samenwerking is niet eenvoudig. Er zijn veel studies gedaan over de belangrijke succesfactoren bij samenwerking. We enkele relevante thema's waarmee de W&MD-er rekening moet houden bij samenwerking en acquisitie:

- Afhankelijk van de situatie kan een samenwerking verschillende vormen hebben. Consortia waarbij iedere partner een gelijk belang heeft liggen voor de hand als iedere partner een gelijkelijk deel van de opdracht en verantwoordelijkheid krijgt. Uiteraard zijn er nog veel andere factoren van belang voor samenwerking. Voor een overzicht daarvan verwijzen we naar de toegankelijke publicatie 'Winnen kan ook samen' van Rosalinde Klein Woolthuis. De keuze voor een vorm met een hoofdaannemer met onderaanneming wordt vaak gekozen als de onderaannemer een klein of specifiek deel van de dienstverlening uitvoert. Deze twee vormen kunnen de partners in de vorm van onderlinge overeenkomsten met elkaar organiseren.
- Houd rekening met de wensen van de opdrachtgever: voordat wordt gekozen voor een vorm van samenwerking is het van belang om te toetsen hoe de opdrachtgever tegenover samenwerkingsvormen staat;
- Partners met (verschillende) belangen: samenwerking werkt over het algemeen makkelijker wanneer de partners gelijke belangen hebben. Wanneer de belangen ongelijk zijn, bijvoorbeeld omdat de ene partner veel meer afhankelijk is van de betreffende opdracht dan de andere, dan kan dit tot frictie leiden. Bij de partnerkeuze, of bij het bepalen van de samenwerkingsvorm (consortia, hoofdaannemer/onderaannemer) is het van belang hiermee rekening te houden. Als één van de partners bijvoorbeeld slechts een klein aandeel in de opdracht heeft en daar minder van afhankelijk is, dan ligt het

voor de hand dat deze als onderaannemer optreedt. De onderaannemer moet zich dan ook schikken in deze rol en de hoofdaannemer moet de verantwoordelijkheid nemen om de regie voor het geheel te nemen en vanuit het collectief te denken. De regie in de acquisitie ligt dan bij de hoofdaannemer;

- Vertrouwen is de basis: zonder vertrouwen in en respect voor elkaars functioneren werkt samenwerken minder makkelijk. Uiteraard zijn er verschillen tussen partners, maar zoek vooral naar de aanvullende competenties. Focus op het verwerven van de opdracht en niet op de verschillen of het onnodig bekritisieren van elkaars tekortkomingen. Met een open houding jegens elkaar en door van elkaar te leren ontstaan de meest productieve samenwerkingsverbanden;
- Samenwerking tijdig organiseren: hoe meer partijen, hoe complexer het proces wanneer alle partijen een min of meer gelijke rol spelen. Er is vaak (veel) meer tijd nodig om elkaar te leren kennen, keuzes voor te bereiden en af te stemmen en uiteindelijk een goed acquisitietraject te doorlopen. Omdat formele inkoopprocedures een beperkte doorlooptijd kennen, dienen partners tijdig te beginnen met het goed organiseren van de samenwerking. Partners moeten voorkomen dat samenwerking leidt tot Poolse landdagen waardoor de slagkracht en focus in het acquisitietraject verdwijnt. Wie beslist over te maken keuzes? Wie bereidt keuzes voor en wie zijn de 'meelezers'?
- Integraliteit voor de opdrachtgever: voor de opdrachtgever en cliënten is het vaak van belang dat de samenwerkende partijen met één mond spreken, ongeacht de samenwerking(svorm). Dat betekent dat de individuele partijen zich verantwoordelijk voelen en handelen voor het geheel van een opdracht. Het kan niet zo zijn dat een partner de opdrachtgever (of cliënt) altijd doorverwijst naar de andere partner voor een vraag waar hij niet primair voor verantwoordelijk is. Dit wekt al snel de indruk dat een samenwerkingsverband meer een papierenverband is dan een integrale dienstverlening van goed samenwerkende partners.

Samenwerking

De gemeente streeft naar 100% bereik van doelgroepkinderen met VVE. Bij de kinderopvangorganisatie in de gemeente is kennis en ervaring rond VVE nauwelijks aanwezig terwijl dit bij de peuterspeelzaalorganisatie wel het geval is. De kinderopvang- en peuterspeelzaalorganisatie besluiten samen VVE aan te bieden. Via een samenwerkingsovereenkomst worden de VVE kinderen uit de kinderopvang voor de VVE activiteiten toegevoegd aan een peuterspeelzaalgroep. Ieder draagt zijn eigen kosten en de opbrengsten worden navenant verdeeld. Hiermee is, op een voor de gemeente kostenefficiënt wijze, vanuit beide organisaties VVE beschikbaar voor alle doelgroepkinderen.

De MOgroep heeft samen met Stads Advies een boekje ontwikkeld over 'Samenwerkingsvormen voor Welzijn, Maatschappelijke Dienstverlening en Opvang'. Hierin wordt het samenwerkingsproces nader toegelicht en komen verschillende samenwerkingsvormen aan de orde. Het boekje is te vinden op de ledensite van de MOgroep; www.mogroep.nl.

Gaat het om een grote, voor u aantrekkelijke opdracht of om een voor u onaantrekkelijke opdracht?

Bij een grote, interessante opdracht wilt u best investeren in het proces om in aanmerking te komen voor de opdracht. In dat geval is een opdrachtgeverproces waarin u flink tijd dient te investeren het overwegen waard, zoals bijvoorbeeld een dialoogmodel of bestuurlijk aanbesteden. Hierbij dient u uiteraard ook af te wegen hoe het is gesteld met de concurrentie en of het voeren van een dialoog bij u past.

Gaat het om een kleine, minder interessante opdracht? Dan is een inkoopmodel dat weinig investeringen van u vraagt misschien nog interessant, maar een veeleisend model niet. Ook daarom kunt u de samenwerking met grotere spelers opzoeken.

Een ander aspect is de concurrentie. Hoeveel mededingers zijn er en wat betekent dat voor uw kans om de opdracht daadwerkelijk te verwerven? Als de opdracht niet erg interessant is voor u en u heeft een

kleine kans, dan is het de vraag of het de moeite loont om mee te dingen. Als het echter mogelijk is om eenvoudig aan te sluiten bij collega-aanbieders om gezamenlijk te positioneren, dan deelt u de investeringskosten van de acquisitie met elkaar.

Ook de inhoud van de opdracht kan een rol spelen. Als de dienstverlening of werkwijze die de gemeente voor ogen staat niet overeenstemt met uw visie op de opdracht, dan neemt de aantrekkelijkheid sterk af.

Voor- en nadelen van verschillende inkoopmodellen

De (inhoud van) inkoopmodellen bieden zo elk in combinatie met uw positie en de positie van andere aanbieders verschillende voor- of nadelen. In onderstaande tabel geven we een overzicht van de voor- en nadelen van elk van de modellen, 'gescoord' op ieder van de afwegingen:

	Klassiek aanbesteden	Zeeuws model	DSM-model	Bestuurlijk aanbesteden	Dialogmodel	Catalogusmodel	Een-op-eencontract	Afspraak per cliënt	Minicompetitie	Veilingmodel	Beleidsgestuurde contractfin.	Subsidietender	Klassieke subsidie
U bent een bekende aanbieder voor de gemeente	rood	groen	oranje	groen	oranje	oranje	groen	oranje	oranje	rood	groen	oranje	groen
U bent geen bekende voor de gemeente	groen	groen	oranje	oranje	oranje	oranje	rood	groen	oranje	oranje	oranje	oranje	oranje
U bent een grote aanbieder met brede dienstverlening	oranje	rood	oranje	groen	groen	oranje	groen	rood	rood	rood	groen	oranje	oranje
U bent een kleine aanbieder met gespecialiseerde dienstverlening	oranje	groen	groen	oranje	rood	oranje	rood	groen	oranje	oranje	rood	oranje	oranje
Het gaat voor u om een grote aantrekkelijke opdracht	oranje	oranje	oranje	groen	groen	oranje	groen	rood	oranje	rood	groen	oranje	groen
Het voor u om een kleine minder aantrekkelijke opdracht	oranje	oranje	oranje	rood	rood	oranje	groen	groen	oranje	oranje	rood	oranje	oranje

Tabel 2: Confrontatie afwegingen en type inkoopmodel (groen=voordelig, oranje=neutraal, rood=minder voordelig)

Natuurlijk ligt het in de praktijk vaak genuanceerder. Vaak passen gemeenten een bepaald model aan om recht te doen aan de specifieke aandachtspunten die zij belangrijk vinden. Mede daardoor komen de inkoopmodellen 'in hun pure vorm' niet altijd voor, of hebben ze een andere naam. Van belang is in ieder geval dat u goed kennisneemt van het beoogde inkoopmodel en de aantrekkelijkheid ervan bepaalt. Zo kunt u goed in gesprek komen met de gemeente om de voor- en nadelen te bespreken, het proces meehelpen te bepalen en uzelf goed te positioneren.

Passen alle modellen goed bij W&MD?

Los van de genoemde factoren die meespelen bij het bepalen van een voor u wenselijk inkoopmodel brengt de aard van de W&MD-branche met zich mee dat er over het algemeen een aantal voorkeuren bestaat:

1. Het is onwenselijk om een model te hanteren waarbij alleen de prijs bepaalt wie de dienstverlening mag aanbieden. Een te eenzijdige focus op de concurrentie, prijs- of kostenprikkels brengt het risico van uitholling van de (vooraf moeilijk te definiëren) kwaliteit en maatschappelijke baten met zich mee;
2. Voor opdrachtgevende gemeenten is moeilijk vooraf vast te stellen hoe het W&MD-domein zich de komende tijd zal ontwikkelen. Voor zowel gemeenten als W&MD-ondernemers is (afhankelijk van de opdracht opvang) een op dialoog geënt model wenselijk, waarbij informatie wordt gedeeld, keuzes in gezamenlijkheid worden voorbereid en ontwikkelingen in dialoog tegemoet worden getreden. De ondernemers in W&MD kunnen hierin sturend optreden;
3. Voor ondernemers in W&MD is het niet wenselijk dat de omvang van een opdracht afneemt door versnippering waardoor de relatieve overheadkosten en synergievoordelen kunnen afnemen. Modellen waarin veel (of onbeperkt) nieuwe toetreders mogelijk zijn versterken dit risico.

Hoofdstuk 3: Keuzes tijdens de stappen voor opdrachtgeverschap

HET OPDRACHTGEVERPROCES

Een gemeente doorloopt verschillende stappen op weg naar de daadwerkelijke opdrachtverlening. Veelal begint het met het verzamelen van informatie om beleidskeuzes te kunnen maken. Na de contractering of subsidieverlening start de uitvoeringsfase:



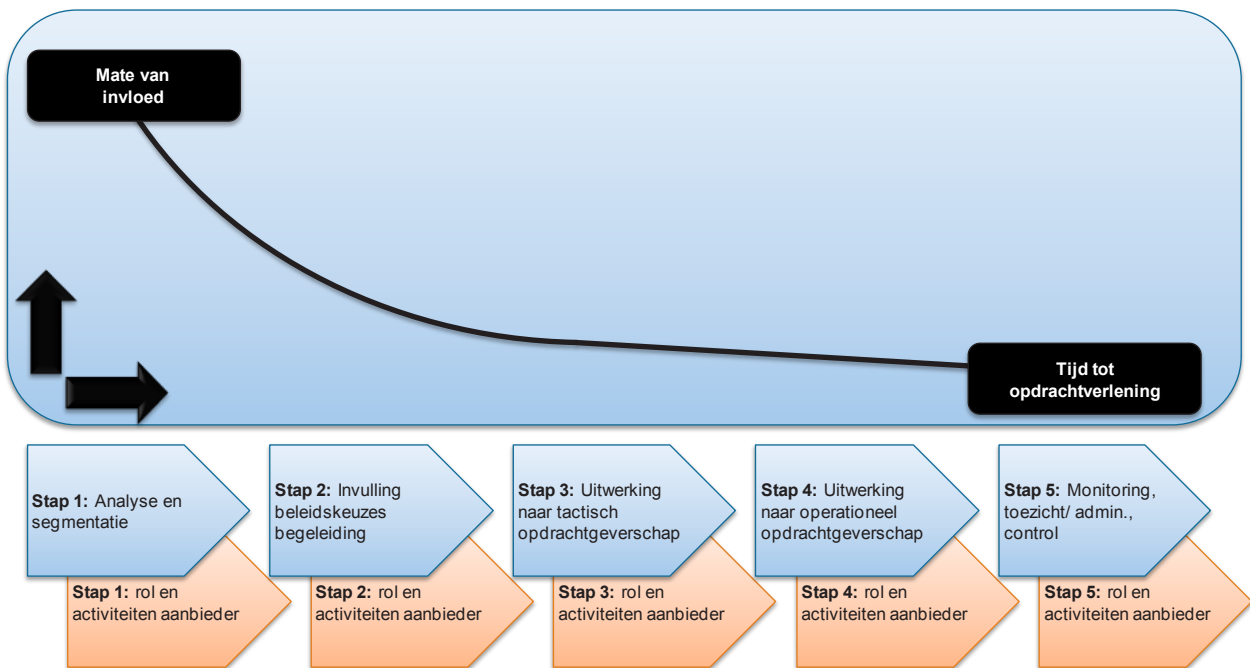
Afbeelding: stappen die gemeenten doorlopen bij opdrachtgeverschap

In de eerste stap is de gemeente vooral bezig met verkennen. Dan gaat het om het verzamelen van informatie, om het voeren van gesprekken met belanghebbenden (cliënten, burgers en maatschappelijke organisaties) en om het verkennen van het thema. Na deze verkenningsfase vertaalt de gemeente de vergaarde informatie naar beleidsmatige uitgangspunten en eerste keuzes. Dat zijn doorgaans inrichtingskeuzes, keuzes over de rolverdeling tussen de gemeente en de uitvoerende organisaties, geografische afbakening en samenwerking met andere gemeenten. In de derde stap vertaalt de gemeente deze keuzes naar tactische keuzes op het gebied van opdrachtgeverschap; het inkoopmodel, het te doorlopen proces, consultatie van aanbieders en doorloopt de gemeente het (formele) inkoop- of subsidieproces. Daarna volgt de implementatie en vertaling naar de werkprocessen en inrichting: het operationeel opdrachtgeverschap. Stap vijf is de uitvoering. De gemeente houdt toezicht, volgt de prestaties van aanbieders, stuurt deze waar nodig bij en houdt samen met aanbieders het doel in de gaten als het gaat om het sluiten van de beleidscyclus.

Dialogoog tijdens het inkoopproces

De aanbieders zijn meestal goed op de hoogte van de huidige werkwijze en praktijk. Gemeenten kunnen hier veel van leren. Dat maakt u als aanbieder belangrijk voor de gemeente. Veel grote transitie worden onderbouwd met inhoudelijke transformatie (meer preventie, meer vroegsignalering, meer vroegtijdige eenvoudige hulpverlening en minder gespecialiseerde hulpverlening). Ondernemers in W&MD kunnen een grote rol spelen in de ontwikkeling hiervan. Gemeenten bepalen het beleid voor de toekomstige inrichting van de Wmo, maar kunnen dat nauwelijks zonder de kennis en kunde van de aanbieders. En u heeft als aanbieder ongetwijfeld een visie op hoe de gemeente haar taak in samenwerking met aanbieders het beste kan uitvoeren. U wilt ook tijdig weten hoe u uw medewerkers moet ontwikkelen en hoe u uw organisatie kunt inrichten of veranderen als de gemeente een bepaalde beleidskeuze maakt.

Verschiedende fasen in de opdrachtverlening lenen zich voor dialoog. Maar iedere fase heeft z'n eigen thema en dynamiek. Belangrijk is om een gemeente te helpen met gedachtevorming die past bij de fase waarin de gemeente verkeert. Doorgaans heeft u steeds minder invloed naarmate de beslissing dichterbij komt.



Figuur 3: Mate van mogelijkheid tot beïnvloeding in de loop van het opdrachtgeverproces

Kortom: hoe eerder u de dialoog met gemeenten aangaat, hoe meer invloed u kunt uitoefenen en hoe meer de gemeente gebruik kan maken van uw kennis en kunde. Toch is het ook tijdens een formele procedure voor opdrachtverlening zeker nog mogelijk om in dialoog te gaan. Hieronder is per stap toegelicht wat u als aanbieder kunt doen om met de gemeente in gesprek te gaan.

In elk van de stappen kan de dialoog er qua vorm en inhoud anders uitzien. In de analyse en beleidsfase (stappen 1 en 2) gaat het vooral om de doelen van het beleid, het verzamelen van relevante informatie en het van elkaar leren. In de uitwerking naar tactisch opdrachtgeverschap (stap 3) maakt de gemeente de vertaalslag naar de invulling van het inkoop- of subsidiemodel en de prestaties die de aanbieder en gemeente met elkaar afspreken. In deze stap kan een dialoog helpen om noodzakelijke keuzes aan te scherpen, inkoopmodellen door te spreken en relevante voorwaarden uit te denken. Als de gemeente vervolgens het formele inkoop- of subsidieproces start, dan is de dialoog vooral gericht op het verhelderen of gezamenlijk uitwerken (afhankelijk van de gekozen procedure) van voorwaarden.

Maar ook daarna houdt de dialoog niet op. Na de verleende subsidie of afgesloten overeenkomst zijn gemeenten met aanbieders in gesprek om werkwijzen in te regelen en issues gezamenlijk op te lossen. De volgende tabel toont daarom per stap de verschillende doelen en vormen van de dialoog:

Fase	Doel van de gemeente	Doel van de aanbieder	Veel voorkomende vorm(en)
Stap 1: analyse en segmentatie	Inzicht krijgen in (ontwikkelingen van) vraag en aanbod	Informatie verstrekken Zicht krijgen op dilemma's, knelpunten en kennisachterstand gemeente Zicht krijgen op voor gemeente belangrijkste risico's en kansen Zicht krijgen op beeld van de gemeente over u als aanbieder en beeld over anderen	- Een-op-eengesprek huidige aanbieders - Een-op-eengesprek nieuwe aanbieders - Werkbezoeken bij aanbieders - Collega-bezoeken
Stap 2: invulling beleidskeuzes	Toetsen van ideeën en mogelijke beleidswijzigingen Informerende van aanbieders over plannen en planning	Visie sonderen bij gemeente over invulling beleidskeuzes Ideeën overdragen van goed werkende oplossingen en hierbij passende opdrachtgevermodellen (en aanverwante keuzes waaronder bekostiging) Toetsen van ideeën voor propositie van de aanbieder bij gemeente Zicht krijgen op belangrijkste beslissingscriteria voor opdrachtverstrekking en zicht krijgen op beslissers en beïnvloeders	- Een-op-eengesprek huidige aanbieders - Een-op-een gesprek nieuwe aanbieders - Consultatiedag aanbieders, werkateliers
Stap 3: uitwerking naar tactisch opdrachtgeverschap	Inventariseren ideeën voor inhoud en wijze van contractering (marktconsultatie) Toetsen of inhoud en wijze van contractering past bij aanbieders (marktconsultatie) Beantwoorden schriftelijke vragen aanbieders (inkoop- of subsidieproces)	Voorafgaand aan inkoopprocedure: feedback geven op ideeën van gemeente en met name bij knelpunten en risico voor aanbieder deze expliciet benoemen en alternatief bieden Tijdens inkoopprocedure: vragen stellen en propositie bepalen en sonderen in dialoog (in geval van dialoogvorm) Tijdens inkoopprocedure: offerte opstellen en indienen	- Een-op-eengesprek aanbieders - Schriftelijke te beantwoorden vragenlijst - Collectieve informatiebijeenkomst - Nota van inlichtingen met schriftelijke beantwoording - Dialooggesprek met verslaglegging van de besproken informatie
Stap 4: uitwerking naar operationeel opdrachtgeverschap	Invulling van uitvoeringsafspraken waaronder invulling verantwoording, etc. (niet vooraf alles 'dichttimmeren')	Risico's en dilemma's bespreekbaar maken en oplossen in definitieve overeenkomst Informerende over voortgang van implementatie	- Een-op-eengesprek met beoogde aanbieder met verslaglegging en verwerking in stukken
Stap 5: monitoring en toezicht	Op de hoogte blijven van ontwikkelingen ook bij aanbieders waarmee geen afspraken zijn gemaakt (naast uiteraard de monitoring, toezichtrol en het contractmanagement op basis van een overeenkomst)	Verwachtingen managen ten aanzien van resultaten Evaluatiemomenten gebruiken voor beïnvloeden beleidswijzigingen	- Eén op één gesprek - Ontwikkelgedag met aanbieders - Collega-bezoeken

Tabel 3: Voorbeelden van dialoogvormen op verschillende momenten van het opdrachtgeverschap

Soms maken gemeenten en aanbieders zich zorgen over de juridische gevolgen als zij met elkaar om de tafel zitten. Er is echter niets op tegen om met elkaar de toekomst door te spreken, elkaar te informeren en keuzes te toetsen. Uiteraard moet de gemeente wel aangeven wat de status van een gesprek is en vanuit het adagium 'behoorlijk bestuur' transparant zijn in haar beslissingen.

Dialoog in stap 1 en stap 2: inzicht helpen creëren en helpen de juiste keuzes te maken

In de eerste twee fasen van het opdrachtgeverproces is de opdrachtgever relevante informatie aan het verzamelen om een visie te kunnen vormen op de benodigde dienstverlening. Dat gaat soms over basisinformatie (om wie gaat het en welke vraag hebben zij?) en soms ter voorbereiding op beleidskeuzes (welke ontwikkelingen er zijn in de sector, zowel op het vlak van de vraag als op het gebied van innovatieve ondersteuningsvormen).

U heeft vaak al kennis over de huidige werkwijze en de praktijk en kunt de gemeente vanuit dat oogpunt helpen met het verzamelen van informatie door eigen kennis beschikbaar te stellen, de dialoog aan te gaan over de doelen van het beleid en via het van elkaar te leren door elkaar (beter) te leren kennen. U kunt de gemeente hierbij inspireren door onder andere aan de hand van praktijkvoorbeelden (bijvoorbeeld door 'storytelling') een bepaalde problematiek of methodiek meer te laten leven. Voorbeelden van manieren om met de gemeente in dialoog te gaan zijn:

1. Verstrek een factsheet met relevante informatie over de doelgroep en ondersteuningsvorm;
2. Organiseer stages en werkbezoeken voor bestuurders en ambtenaren;
3. Organiseer themabijeenkomsten voor bestuurders en ambtenaren;
4. Werk uw visie op een thema uit en lichten die toe in een persoonlijk gesprek met bestuurders en ambtenaren;

- Organiseer (samen met andere ondernemers in W&MD) een heidag met bestuurders en ambtenaren om elkaars informatiebehoefte af te tasten en elkaar te leren begrijpen.

Belangrijk is dat u zich realiseert dat iedere gemeente anders in dit proces staat. Er zijn gemeenten die zich gemakkelijk openstellen en graag met u in contact komen. Er zijn echter ook gemeenten die de boot afhouden. Voorkom dat u dan te veel 'pusht' en achterhaal welke behoefte de gemeente heeft en wat u daarin kunt betekenen.

Gemeenten kunnen in deze eerste twee fasen vrijelijk met iedereen spreken, ook al noemen sommige gemeenten vermeende juridische belemmeringen als argument om niet met aanbieders in contact te treden. Doorgaans proberen gemeenten iedereen gelijk te behandelen. Dat hoeft u er niet van te weerhouden om informatie te verstrekken en de dialoog aan te gaan.

Vaak weet u in deze fase niet of u al dan niet gaat concurreren met andere aanbieders. Heeft het verstrekken van informatie dan niet het gevaar dat iemand anders met uw goede idee aan de haal gaat? Op zichzelf is dat waar, maar een goed idee is niet hetzelfde als een goede uitvoering. Als u werkelijk een uniek werkconcept heeft, dan is er vaak voldoende ruimte om dit beter te presenteren dan andere aanbieders kunnen. Belangrijk is dan wel om niet meteen alle details te presenteren, zodat u voldoende munitie overhoudt voor uw definitieve voorstel.

Vroegtijdig beïnvloeden

De Bredase Alliantie Meedoen & Samenwerken (M&S Breda) is een netwerk van en voor organisaties die gezamenlijk een toetsingskader hebben ontwikkeld om er voor te zorgen dat de kwetsbare burger in Breda mee kan doen. Met het toetsingskader wordt beoogd de maatschappelijke baat van activiteiten in beeld te brengen. De ervaring van M&S Breda is dat gemeenten (ook met het oog op de transitieontwikkelingen) zeer geïnteresseerd zijn in het model en vanwege de kennispositie graag het gesprek met M&S Breda aangaan.

Het is belangrijk om tijdig goed zicht te hebben op beslissers en beïnvloeders

Gedurende het proces is het belangrijk om goed zicht te krijgen op de beslissers en beïnvloeders en te weten wat hun houding is ten opzichte van u als aanbieder. Aan de hand van onderstaande methode is het mogelijk om snel te zien wat verschillende belanghebbenden vinden van u als aanbieder. Door op verschillende vlakken de houding van verschillende beslissers en beïnvloeders in te schatten, kunt u daar in uw dialoog rekening mee houden of actief op sturen. U kunt hierbij gebruikmaken van een voor u handige schaal. In het onderstaande fictieve voorbeeld is gebruikgemaakt van een of meerdere '+' en '-' symbolen.

Actor	Opstelling Oppositie – Steun	Houding Passief - Actief	Invloed Klein - Groot	Relatie Slecht - Goed
Wethouder zorg	+ -	+	++	++
Wethouder jeugd	+	+	++	++
Directeur zorg	++	++	+ -	++
Directeur jeugd	-	--	+	--
Beleidsambtenaar zorg	+ -	--	--	+
Beleidsambtenaar jeugd	++	+ - Weet niet	--	--
Contractmanager	+ -	--	--	+

Afbeelding: fictieve inschatting van opstelling/houding verschillende belanghebbenden

Het is in deze fase ook van belang om de vragen te beantwoorden met betrekking tot het eerder in deze handreiking genoemde 'ken uzelf' en 'ken uw collega of concurrent'. Uiteindelijk is ook deze informatie noodzakelijk om een goede propositie te kunnen doen naar de gemeente.

Stap 3: voorbereiden en doorlopen van het opdrachtgeverproces

In de derde fase van het opdrachtgeverproces maakt de opdrachtgever een keuze voor een inkoopmodel. De aanbieder kan de opdrachtgever in deze fase wijzen op de mogelijkheden en de consequenties van de verschillende keuzes en samen met de opdrachtgever relevante voorwaarden inventariseren. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, zijn voor- en nadelen van de verschillende modellen verbonden met de context. Ook gemeenten hebben bij een eerste voorkeur voor een bepaald model niet altijd scherp voor ogen welke effecten deze kunnen hebben. Daarom is het verstandig om de modelkeuze in een dialoog te bespreken. Belangrijke gespreksthema's in deze dialoog zijn:

1. Inhoud van de opdrachtschrijving en rolverdeling tussen opdrachtgever, u als aanbieder en eventuele derden;
2. Keuze voor een bepaald inkoopmodel en de mate van aantrekkelijkheid voor u als aanbieder;
3. Wijze van bekostiging en risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
4. Duur van een overeenkomst (als er sprake is van ontwikkeling en investering is het niet wenselijk dit korter dan 4 jaar te laten zijn);
5. Overgangs- en implementatierisico's (overgang cliënten, overgang of overname personeel, implementatieperiode, et cetera);
6. Prestatieprikkels, zoals een bonus-malusregeling;
7. Boeteclausules.

Tijdens een inkoopprocedure zelf neemt de mogelijkheid tot beïnvloeding van de opdrachtgevende gemeente sterk af. Immers, binnen de gemeente zijn voorafgaand aan de procedure alle belangrijke processtappen doorlopen en heeft de nodige (interne) afstemming plaatsgevonden. Omdat dit veelal lastige en soms trage processen zijn, zal een gemeente niet snel grote wijzigingen doorvoeren in gemaakte keuzes. De kans is klein dat u als aanbieder een gestelde vraag met daarin een suggestie voor een grote wijziging succesvol beantwoordt ziet.

Ook de procedures (en voorwaarden voor contractering) luisteren nauw. Doordat inkoop- of subsidieprocedures formele procedures zijn, zijn ze vaak ook sterk formeel ingericht. Voor een gemeenteamttenaar is niets zo vervelend als wanneer een aanbieder deze procedure niet volgt. Het is daarom belangrijk om de procedureregels voor voorwaarden strikt te hanteren om teleurstellingen te voorkomen.

Als u als aanbieder meerdere relaties binnen een gemeente heeft, kan het verleidelijk zijn deze te gebruiken om het formele proces te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door in plaats van via de voorgeschreven communicatieprocedure telefonisch te overleggen met een bestuurder. Ook hiervoor geldt dat dergelijke contacten in het kader van de formele procedure niet aan te bevelen zijn, tenzij u echt niet anders kunt. Dit zou kunnen ingeval de voorwaarden en procedure niet passend zijn en u wilt escaleren. In dat geval kan het handig zijn om eerst informeel uw reactie af te stemmen voordat u formeel bezwaar aantekent. Gebruik dergelijke contacten daarom spaarzaam.

Wanneer de gemeente een inkoopmodel hanteert waar een dialoogvorm deel van uitmaakt, dan geeft dit u meer gelegenheid tot afstemming. Het bestuurlijk aanbesteden of het dialoogmodel zorgt er voor dat in de formele procedure, naast schriftelijke, ook andere communicatie kan plaatsvinden. In dat geval heeft u meer mogelijkheden om uw ideeën goed af te stemmen op de gemeentelijke voorwaarden en heeft u vaak ook de mogelijkheid om knelpunten in de opzet van de overeenkomst aan tafel te bespreken en in overleg bij te stellen. Vaak heeft de gemeente alleen op hoofdlijnen een concept Programma van Eisen gemaakt. Hierdoor kunt u de verdere uitwerking samen met de gemeente (en soms samen met andere aanbieders) oppakken. Met name bij complexe of te ontwikkelen dienstverlening biedt een dergelijk model veel ruimte tot dialoog en gezamenlijke uitwerking.

De dialoog aangaan

In Rotterdam is in 2012 ervaring opgedaan met het bestuurlijke aanbesteden van W&MD diensten. De gemeente is er, voor de dienstverlening in een van de deelgemeenten, met ondernemers in W&MD een open dialoog begonnen waarin open en transparant over de gewenste outcome is gesproken. Vervolgens kregen de ondernemers in W&MD de mogelijkheid om een offerte in te dienen. Een ondernemer in W&MD die aan de dialoog had deelgenomen was onder de indruk van de openheid en transparantie van de dialoog en het resultaat daarvan. Door de dialoog aan te gaan kon de gemeente de keuze echt baseren op de outcome.

Nadenken over de strategie van het vragenstellen

In vrijwel iedere inkoopprocedure is een vragenprocedure ingesteld. Deze procedure is er op gericht om antwoorden te krijgen op vragen die u heeft. Veelal sturen gemeenten alle ingediende vragen en de daarop geformuleerde antwoorden naar alle geïnteresseerde aanbieders toe. Een vragenprocedure is niet alleen relevant om informatie te achterhalen. U dient goed na te denken over de 'strategie' van het vragenstellen. Enkele tips hiervoor zijn:

1. Stel alleen vragen waarvan u verwacht dat de gemeente er antwoord op kan geven. Vragen waarvan u bij voorbaat al weet dat de gemeente er toch geen antwoord op geeft of waarvan u het antwoord al weet ('vragen naar de bekende weg') zijn zinloos en leiden alleen maar tot negatieve percepties (tenzij dit een bewuste afweging is);
2. De soort vragen die u stelt geven ook een beeld van hoe u tegen een opdracht aankijkt. Met goed doordachte vragen laat u zien dat u begrijpt wat er nodig is;
3. Soms weet u meer dan uw concurrent. Daarmee weet u ook welke risico's er in een opdracht zitten. Om ervoor te zorgen dat uw concurrent ook voldoende informatie over deze risico's heeft en deze dus meeneemt in zijn tarief, kan het handig zijn om vragen te stellen. Met het antwoord op deze vraag geeft de gemeente inzicht in het betreffende risico, zodat iedere partij in het proces nu ook kennis van de risico's heeft en hier in het aanbod rekening mee dient te houden.

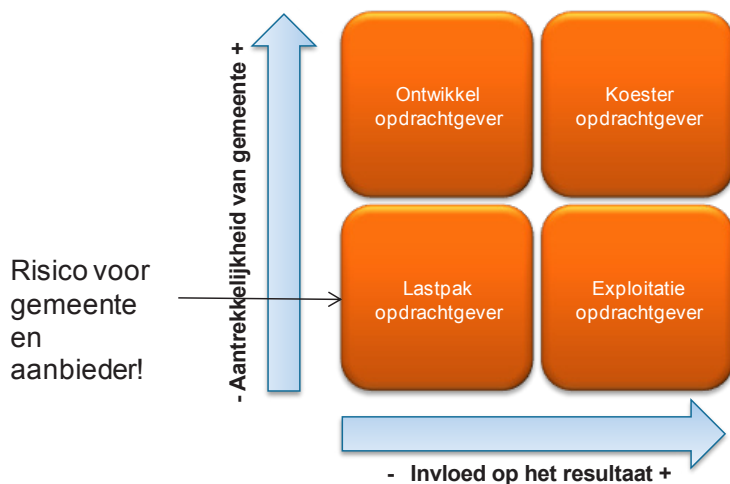
Bestuderen van het inkoopdocument voor het uitbrengen van uw voorstel

Belangrijk is natuurlijk hoe u uw voorstel uitbrengt. Hoe dit eruitziet is sterk afhankelijk van het inkoopmodel en de door de gemeente gevraagde informatie. Dit bestaat veelal uit formele vereisten (referenties, inschrijving Kamer van Koophandel, et cetera) en inhoudelijke vereisten (voorstel voor de aanpak van de dienstverlening, omgang met overgangspprocedure, kwaliteitsborging, et cetera). U moet het inkoopdocument nauwgezet bestuderen voordat u uw voorstel uitwerkt. Denk daarbij aan de volgende aandachtspunten:

1. Bestudeer de formele vereisten goed en zorg dat u hier volledig aan voldoet;
2. Bestudeer nauwgezet de gunningscriteria en de bijbehorende gunningsmethodiek. Zorg dat alle gebruikte termen of subcriteria bij een gunningscriterium terugkomen in uw beschrijving. Bepaal daarbij ook het effect van de wegingmethodiek. U kunt daarbij achterhalen wat het effect van voorstellen is op de score van uw offerte. Daarmee sluit u goed aan op de verwachting van de gemeente en maakt u uw voorstel kansrijker;
3. Schat uw kansen en het belang van de opdracht voor uw organisatie in en neem een stay-or-go besluit om wel of niet in te schrijven.

Stay-or-go

De inspanning die u als ondernemer bereid bent te leveren om in aanmerking te komen voor een overeenkomst of subsidie met een gemeente hangt natuurlijk af van de aantrekkelijkheid van de opdracht. Het kan zijn dat een opdracht zo onaantrekkelijk is dat u eerst de afweging maakt of u überhaupt wel wilt inschrijven: een stay-or-go beslissing. Zodra u weet wat het inkoopmodel is en aan welke voorwaarden u dient te voldoen, kunt u deze afweging goed maken. Als u in het 'lastpak' segment terecht komt en u wilt toch de opdracht uitvoeren, dan ontstaat het risico van een 'vechtrelatie'; zowel de gemeente als uzelf heeft nauwelijks belang bij een goede uitvoering waardoor het risico bestaat dat de kosten hoger zijn dan de opbrengsten en voor de gemeente een risico voor de kwaliteit. Het is van belang deze afweging uit te voeren voordat u beslist om in te schrijven, zodat u zeker weet of het wel interessant is om te investeren in een acquisitietraject.



Afbeelding: stay-or-go afweging

Omgaan met concurrentie in de W&MD-sector

In de W&MD sector streven veel organisaties naar samenwerken met anderen. Tegelijkertijd zien we steeds meer ondernemerschap. Beiden zijn belangrijk in de ontwikkeling van de sector als geheel. Concurrentie (als onderdeel van marktwerking) zien veel ondernemers in W&MD als niet passend in deze sector, hoewel ondernemen soms alleen mogelijk is als nieuwe aanbieders (of aanbieder met nieuwe diensten) een kans krijgen om mee te dingen naar een opdracht bij gemeenten en zodoende moeten concurreren met andere ondernemers in W&MD. Opdrachtgevers gebruiken concurrentie ook bij de W&MD-sector om de doelmatigheid en kwaliteit te beïnvloeden. Wilt u hierop als ondernemer in W&MD invloed uitoefenen of dit wellicht voorkomen, dan dient u dit in één van de eerste stappen te doen ook al staat u negatief tegenover concurrentie. Als de gemeente toch voor concurrentie kiest, dan blijven er maar twee mogelijkheden over: u gaat er in mee of u komt niet in aanmerking voor de opdracht. Als u beslist toch mee te doen aan een inkoopprocedure met concurrentie, dan moet u er ook volledig voor gaan. Het tijdens een inkoopprocedure verzetten tegen concurrentiestelling leidt over het algemeen tot het niet gegund krijgen van een opdracht. Daarom is het belangrijk om hierin een duidelijke positie in te nemen.

Verhelderen en uitwerken van voorwaarden in een offerte

Wanneer u besluit om in te schrijven op een opdracht en u de voorwaarden uit het inkoopdocument nauwgezet hebt bestudeerd is het moment aangebroken om uw offerte op te stellen. U hebt inmiddels uw mogelijke opdrachtgever en concurrenten/collega's in kaart gebracht. Indien u concurreert met anderen is het belangrijk om de onderscheidende aspecten te benadrukken. Dat kan doordat u uw sterke punten ten opzichte van anderen benadrukt als dat belangrijk is in relatie tot de criteria. Het kan ook door in uw verhaal te benadrukken dat sterke punten van concurrenten niet relevant zijn of zwakke punten van uw concurrent te gebruiken om aan te geven dat deze risico's opleveren voor de opdrachtgever. Met subtiële omschrijvingen kunt u uzelf goed positioneren.

Let bij het schrijven van uw offerte niet alleen op de inhoud, maar zorg dat de vorm van uw voorstel er uitstekend en goed verzorgd uitziet. Ook dat beeld nemen beoordelaars mee bij de afweging van het beste voorstel. Zorg daarom dat u in ieder geval voorafgaand aan het schrijven van uw voorstel nadenkt over de stijl van de offerte in de zin van vorm, taalgebruik en schrijfstijl. Vragen die naast de inzichten uit de stappen 'ken uzelf', 'ken uw opdrachtgever' en 'ken uw concurrenten/collega's' helpen met het kiezen van de juiste stijl zijn onder andere of de klantomgeving formeel of informeel is, of een innovatieve offertestijl passend is of een degelijk/betrouwbare offerte meer past bij de opdrachtgever en of de relatie met de (potentiële) opdrachtgever formeel of informeel is.

Nu u ook weet welke onderscheidende aspecten u wilt benadrukken en welke vorm u wilt aanhouden is het moment aangebroken waarop u met het team waarmee u de offerte zult gaan schrijven een offerteplanning gaat maken: wie wat, met welk doel en op welk moment moet doen om de offerte tijdig af te krijgen.

We raden het offerteteam aan te starten met het opstellen van een storyboard. Het doel hiervan is het voor het offerteteam visueel maken van de verhaallijn, de bouwstenen en de toon van de offerte (dus zowel inhoud als vorm). Dit kunt u doen door de eerste gedachten en ideeën te verzamelen, te toetsen en vast te leggen. Een storyboard is meestal gericht op hoofdlijnen, maar er is ook plaats voor details. Houd hierbij de voorwaarden uit het inkoopdocument in beeld en zorg dat u hieraan in de offerte zult voldoen. Als er sprake is van duidelijke gunningscriteria, neem deze dan expliciet in de offerte op. De offerte moet in ieder geval aansluiten op de vraag en de verwachtingen van de (potentiële) opdrachtgever.

Na het schrijven van de offerte is het verstandig als u afstand neemt door de offerte even te laten rusten. Als u vervolgens de offerte nog eens integraal doorleest kunt u kijken of deze uitstraalt wat u met de offerte beoogt (enthousiasme, degelijkheid, kennis, opiniërend, et cetera) en of dit voor uw organisatie haalbaar is, alvorens u de offerte indient.

Stap 4 en 5: werkwijze uitwerken en uitvoering

Indien u de opdracht krijgt, dan volgen de implementatie en de uitvoering. Veel opdrachtgevers besteden juist veel tijd aan de eerste drie stappen, terwijl het feitelijke werk pas start in deze laatste twee stappen. Daardoor kan het zijn dat de aandacht vermindert, terwijl u als ondernemer in W&MD juist behoefte heeft aan afstemming, dialoog en het oplossen van (kleine) problemen.

In deze fasen kunt u ook te maken krijgen met verschillende implementatieaspecten, zoals de overgang van personeel en cliënten. Dit vraagt om afstemming.

Het is belangrijk om de opdrachtgever aan te spreken op de noodzaak om af te stemmen en de dialoog te blijven voeren. Hierbij past het proactief managen van verwachtingen. Dit kan door bijvoorbeeld de volgende activiteiten uit te voeren (als de gemeente deze niet zelf initieert):

1. Een communicatiestructuur voorstellen op verschillende niveaus en met verschillende frequentie om voortgang en ontwikkelingen door te spreken;
2. Duidelijke en kernachtige voortgangsmonitor of rapportage opstellen aan de hand waarvan de gemeente een beeld krijgt van de uitvoering;
3. Issues proactief agenderen en waar nodig de gemeente aanspreken op haar rol hierbij;
4. Te achterhalen wat de 'agenda' is van een bestuurder of ambtenaar met raakvlakken met de overeenkomst of subsidie om vervolgens voor te stellen hierover mee te denken en uw standpunt in te brengen.

Stap 6 evalueren en warm houden

Ook als de uitvoering is afgerond kunt u niet achterover leunen. Het is zaak om met de opdrachtgever te bekijken hoe het allemaal is gelopen en wat er een volgende keer nog zou kunnen worden verbeterd. Want in beeld komen is één ding, in beeld blijven een tweede. Ook dat vergt geduld, uithoudingsvermogen en inventiviteit.

Tekst: **Significant**, Patrick Hazelaar/Pieter Lolkema
Vormgeving & realisatie: **de Smakmakers** Communicatie
Eindredactie: **MOgroep**, Chris Bos/Jennifer Elich
Brochurenummer **WMD0013**
September 2012

SIGNIFICANT



De MOgroep is de brancheorganisatie
voor Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening

MOgroep
Matiebaan 71H
3581 CG Utrecht
tel. 030 – 721 0 721
fax: 030 – 721 0 749
www.mogroep.nl