

Bijlage 6 – Sturing en monitoring: Contract- en leveranciersmanagement

1.1 Definitie contractmanagement

Omdat de definitie en afbakening van contractmanagement per regio kan verschillen is er gekozen om in ieder geval een uniforme definitie te gebruiken. Dit is de definitie vanuit de CATS-CM (contract administration and tracking scenarios). Niet de gehele methodiek van CATS wordt gehanteerd, wel de basisdefinitie en contractmanagercompetenties (bij onderdeel 6).

Contractmanagement is het realiseren van de met het contract beoogde contractdoelstellingen door tijdens de uitvoeringsfase van een contract proactief:

- alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven de naleving te bewaken
- alle onduidelijkheden, tegenstrijdigheden en hiaten op te lossen
- alle met het contract gepaard gaande risico's te beheersen en de gewenste wijzigingen in het contract te verzorgen
- en voorbereidingen voor deze activiteiten treffen voorafgaand aan de uitvoeringsfase.

Deze basisdefinitie wordt gebruikt bij de afbakening van de werkzaamheden van contractmanagers.

1.2 Contract- en leveranciersmanagement (CLM)

Door het contracteren van uitsluitend Opdrachtnemers met een (bijna) volledig Jeugdhulpaanbod per Perceel zijn er geen verschillende niveaus in contract- en relatiemanagement te bepalen. In de aanbestedingsdocumenten 2026 – 2027 wordt uiteindelijk bepaald wat door Opdrachtnemers minimaal per Perceel geleverd moet gaan worden om in aanmerking te komen voor gunning. Er zijn naar verwachting geen macro of micro aanbieders meer en de strategische belangen per Opdrachtnemer zijn altijd groot, door onder andere de omvang van de totale geleverde Jeugdhulp. Als Deelnemers vaker voorkomen omdat zij in meerdere percelen gecontracteerd zijn verschuiven de strategische belangen wel, maar dit heeft geen invloed op de vuistregel dat alle gecontracteerde verbanden op jaarlijkse basis een aantal keer gesproken worden.

Aanscherping na contracteringsperiode

De differentiatie van het contract- en leveranciersmanagement kan pas plaatsvinden nadat de contracteringsfase is afgelopen en het duidelijk is welke Deelnemers gecontracteerd zijn. Wanneer zij vaker voor gaan komen en het marktaandeel hierdoor groter wordt, zal ook het CLM plan hier op aangepast worden. Dit wordt duidelijk na de contracteringsfase in november 2025. Na november 2025 zal dus ook nog een aanpassing of aanscherping van het CLM- plan volgen.

Aantal contractgesprekken per jaar per opdrachtnemer

De basis van contract- en leveranciersmanagement begint bij constructieve contractgesprekken tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer.

Daarom wordt er ieder kwartaal met iedere Opdrachtnemer, per Perceel, een gesprek gevoerd. Deze contractgesprekken worden elk kwartaal gevoerd tussen de delegatie van de betreffende Opdrachtnemer aan de ene kant en de vertegenwoordiging van Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland (IJZ) en de Gemeenten aan de andere.

- Het aantal contractgesprekken per jaar per Opdrachtnemer zal hiermee op vier keer per jaar liggen.
- Het totaal van alle gesprekken zal hiermee liggen op $4 \text{ (per jaar)} \times \text{(Opdrachtnemers)} = X \text{ per jaar}$.

Als een Opdrachtnemer in meerdere Percelen voorkomt kunnen de contractgesprekken gecombineerd worden, waarmee het totaal van X per jaar lager kan komen te liggen. Zodra het aantal Deelnemers per Perceel bepaald is, kan het aantal contractgesprekken per jaar bepaald worden.

Basis van de contractgesprekken¹

De verantwoordelijkheid voor de planning en uitvoering van de, bij voorkeur fysieke, contractgesprekken ligt bij het contractmanagement van Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland. De verantwoordelijkheid van de planning, agenda en het voorzitterschap ligt ook hier.

Bij aanvang van de contractgesprekken staan de betrokken Partijen stil bij de basis van dit gesprek: de gedeelde ambitie voor kinderen, jongeren en hun opvoeders. Deze ambitie wordt in het oog gehouden gedurende het gesprek. Tijdens het contractgesprek wordt de standaard agenda gevolgd.

De stand van zaken op outputniveau wordt besproken. Er wordt stilgestaan bij het aantal Cliënten dat de Opdrachtnemer in hulp heeft, de doorlooptijden, in hoeverre Cliënten tijdig zijn geholpen, of Cliënten opnieuw in hulp zijn en wie (nog) niet is geholpen.

Ook wordt de gemiddelde kostprijs (mede in relatie tot het kostprijsonderzoek), de gemaakte omzet en de voortgang in facturatie besproken. Er wordt ingegaan op de kwaliteit van de inzet en de uitkomsten ervan. De Opdrachtnemer laat per Combinant van zijn Combinatie zien welke resultaten er bij Cliënten behaald zijn en hoe de kwaliteit van de zorg is. De Penvoeder en eventuele financiële vertegenwoordiging vertellen over hun analyse van de uitkomsten en over de verbeteracties die ze hebben doorgevoerd.

IJZ en Gemeente vertellen op welke manier zij werken aan het bevorderen van kwaliteit: binnen de Gemeente zelf, bij de Toegang/Lokale Team en samen met het jeugdhulpveld. Ook delen ze de opgehaalde signalen.

Vervolgens bespreken de betrokken partijen samen de gegevens. Hierbij worden vragen gesteld als:

- Wat vinden we hiervan?
- Herkennen we dit beeld?
- Hoe verklaren we dit?
- Wat kunnen we verbeteren?
- Wat pakt IJZ/de gemeente hierin op en wat de aanbieder?

Bij de afronding van het gesprek worden specifieke verbeteracties vastgesteld. IJZ/de Gemeente en de Opdrachtnemer maken bij ieder agendapunt een analyse van de bevindingen en geven daar samen betekenis aan. Daarbij kijken ze naar mogelijk verbeteracties die zij kunnen benoemen voor zichzelf en de ander.

¹ Geschreven naar de handleiding van de NJI, 11-2022, Van contractgesprek naar kwaliteitsgesprek; <https://www.nji.nl/uploads/2022-11/Van-contractgesprek-naar-kwaliteitsgesprek.pdf>

De vastlegging van de gemaakte afspraken zal in de vorm van SMART geformuleerde actie- en afsprakenlijst zijn. Het verslag wordt door IJZ opgesteld en betreft geen verhalende vorm, maar een staccato omschrijving van de verbeteracties, waarbij duidelijk omschreven is:

1. Wat er met elkaar besloten is (ook gemandateerd)
2. Welke taak/actie er op wie zijn naam/organisatie staat
3. Wat de uiterste datum van de taak/actie is.

De uitwerking van de concept actie- en afsprakenlijst is binnen 2 weken beschikbaar. Reageren op deze lijst dient binnen 1 week gedaan te zijn.

Deelname contractgesprekken

De aanwezige partijen bij alle contractgesprekken zijn een vertegenwoordiging van:

1. Inkooporganisatie Jeugdhulp Zeeland (IJZ)
Namens IJZ sluiten altijd twee contractmanagers en optioneel/agendagestuurd een business analist aan.
2. De Gemeenten
Namens de 13 gemeenten sluiten altijd één leidinggevende of procescoördinator van de gemeentelijke toegang en één beleidsmedewerker aan.
3. Opdrachtnemer
In het geval van een Combinatie sluit op zijn minst de Penvoerder aan; het is aan de Opdrachtnemer om te bepalen hoe de delegatie eruitziet.

De contractmanager IJZ is aanwezig als voorzitter en voor alle aan contractmanagement gerelateerde activiteiten. De business analist IJZ is, agendagestuurd, aanwezig voor de duiding van de data en cijfers.

Toegangsvertegenwoordiging en beleidsmedewerker vertegenwoordigen Gemeenten op contractueel afgesproken beleidsonderwerpen en onderlinge samenwerking (Toegang/Lokaal Team - Opdrachtnemer) tijdens het contractgesprek.

De Penvoerder vertegenwoordigt alle Combinanten die onder de Combinatie vallen, op inhoudelijk en financieel vlak.

De deelname van Gemeenten maakt de driehoek van primaire belanghebbenden (stakeholders) compleet, waardoor de driehoek beleid - uitvoering - contracten versterkt en verbeteringen makkelijker te duiden en uit te voeren zijn. Door het delen van informatie over de (werk-) processen leren de verschillende organisaties elkaar beter te begrijpen. De driehoek moet leiden tot een efficiënte samenwerking tussen de Opdrachtnemer(s) en de Gemeente(-lijke Toegangen/Lokale Teams). Via een dialoog is men beter op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de verschillende organisaties. Tevens kan ook bijdragen tot de gewenste administratieve lastenverlichting aan beide kanten.

Vanuit de Opdrachtnemer sluit een vertegenwoordiging van de Combinatie aan, minimaal de Penvoerder. Als de aanwezigheid van een andere vertegenwoordiging uit de Combinatie nodig is, wordt deze ook verzocht deel te nemen. Met in achtneming dat de communicatie in beginsel altijd via Penvoerder verloopt, dus de aanwezigheid van andere vertegenwoordigers is, zonder hier een concreet getal aan te hangen, gemaximeerd.

Als voorbereiding op het contractgesprek voeren de vertegenwoordiging van de Opdrachtnemer, van IJZ en van de Gemeente een voorgesprek om de inhoud van de agenda vast te stellen. Als in

uitzonderlijk geval een agendapunt om bestuurlijke aanwezigheid vraagt, kunnen ook de bestuurders aansluiten bij het contractgesprek. Het is aan de participanten van het voorgesprek te bepalen of bestuurlijke aanwezigheid gewenst is. Het voorgesprek vindt minimaal 1 week voorafgaand aan het contractgesprek plaats.

De bevindingen vanuit IJZ (op basis van bijvoorbeeld de GripOpJeugd monitor) worden vooraf gedeeld met de Gemeenten. De voorbereidingsdocumenten kennen niet één termijn; de cijfers vanuit GripOpJeugd worden voor het voorgesprek beschikbaar gesteld.

De verantwoordelijkheid van het plannen van het voorgesprek ligt bij de contractmanager van IJZ.

Samengevat sluiten dus bij een contractgesprek aan:

1. Twee contractmanagers IJZ
2. Business-analist IJZ (agendagestuurd)
3. Toegangsvertegenwoordiging gemeenten
4. Beleidsvertegenwoordiging gemeenten
5. Vertegenwoordiging opdrachtnemer (penvoerder combinatie en)

Optioneel:

6. Financiële vertegenwoordiging Opdrachtnemer
7. Vertegenwoordiging overige partij uit een Combinatie (gemaximeerd)
8. Bestuurlijke vertegenwoordiging (beide kanten)

Het streven is dat de betrokkenen 1 t/m 5 steeds dezelfde personen zijn, omwille van de continuïteit en het bewaken van afspraken en realiseren van verbeteringen. Indien een van de betrokkenen (1 t/m 5) onverhoopt niet aanwezig kan zijn bij het contractgesprek, is het de verantwoording van dezelfde betrokkene om een gelijkwaardige vervanger te regelen, zodat alle partijen altijd op een kwalitatief hoog niveau vertegenwoordigd blijven.

Ook wordt er verwacht dat de aanwezigen per betrokken partij per perceel niet onverwacht gewisseld worden, maar (zo veel als mogelijk) dezelfde personen zijn.

1.3 Onderwerpen contractgesprekken

De contractgesprekken worden voorbereid aan de hand van een basisagenda en aan de hand van beschikbare informatie die er per onderwerp voorhanden is. In grote lijnen komen daarbij de volgende onderwerpen aan de orde.

Ontwikkelingen cijfermatig

- Monitoringsrapportage (o.a. ontwikkeling cliëntaantallen, benchmarking en performance t.o.v. andere aanbieders)
- Trendrapportage (data)
- KPI's (**zie volgende punt KPI's contractgesprekken*)

Financieel

- Financiële positie/ jaarrekening/jaarverslag/WNT-normen/Wibz
- Aanlevering rapportages/gegevens o.b.v. overeenkomst (SROI, etc.)
- Eindafrekening/jaarverantwoording

Kwaliteit en risico's

- Risico-analyse
- Certificering en audits
- Signalen kwaliteit (IGJ, verwijzers (met name toegang), Toezicht)

Inhoudelijke organisatorische ontwikkelingen

- Organisatorische ontwikkelingen
- Zorgverbetering/projecten

- Ontwikkelingen inhoudelijk
- Beleidsmatige en regionale context
- Beleidsthema's regio
 - Meerjarenbeleid (w.o. huisvesting)
 - Regionale samenwerking en/of onderaanneming
- Wvttk

1.4 KPI's contractgesprekken

Bij de beoordeling van de prestatie van de Opdrachtnemers wordt uitgegaan van de volgende KPI's, welke altijd onderdeel zijn van de voortgangsgesprekken.

Ten opzichte van het overzicht van KPI's uit de inkoopstukken 2020 zijn deze aangescherpt of waar nodig vervallen.

Het betreft de volgende set aan (11) KPI's:

Nr.	Doelstelling	KPI omschrijving	Definitie	Norm
1	Goede kwaliteit en effectiviteit	Doorlooptijd inkomende zorgvraag - Wachtijd	Tijd tussen aanvangsdatum 301 en start 305	95% van de aangevraagde zorg start conform afspraak
2	Goede kwaliteit en effectiviteit	Uitstroom Cliënten	Het percentage van het aantal Cliënten dat uitstroomt uit de jeugdhulp binnen of op de daarvoor vastgestelde termijn. Van de desbetreffende aanbieder	X % hogere uitstroom t.o.v. voorgaande jaar (gedifferentieerde normering per soort interventie)
3	Goede kwaliteit en effectiviteit	Maximale looptijd zorgtraject ambulante zorg	Aaneengesloten periode van verleende zorg	Looptijd zorg is maximaal 1 jaar bij ambulante zorg.
4	Goede kwaliteit en effectiviteit	Looptijd zorgtraject benchmark	Prestatie op basis van de looptijd van zorg per product(code).	Per productcode verschillend. Prestatie wordt bepaald op basis van vast te stellen de benchmark.*
5	Goede kwaliteit en effectiviteit	Recidive	Het percentage instroom binnen 6 maanden voor dezelfde productcode na afloop vorig zorgtraject	Minder dan 10% komt na afsluiting terug in hulp binnen 6 maanden
6	Goede kwaliteit en effectiviteit	Daling unieke Cliënten	Terugloop in aantal Cliënten in de jeugdhulp	Aantoonbare terugloop in aantal Cliënten (in relatie tot bevolkingsontwikkelingen)
7	Goede kwaliteit en effectiviteit	Uitval	Het aantal voortijdig afgebroken trajecten.	Maximaal 5% van totaal aantal trajecten mag voortijdig afgebroken worden i.v.m. matched care
8	Efficiënt	Verzilveringsgraad	Het aantal geïndiceerde zorguren t.o.v. gedeclareerde zorguren	% van de gerealiseerde zorguren dient overeen te komen met de geïndiceerde uren
9	Efficiënt	Kosten per Cliënt	De kosten per product per Cliënt	Per productcode verschillend. Prestatie wordt bepaald op basis van vast te stellen de benchmark.*
10	Financieel en transparant verantwoord	Tijdigheid facturen Na-ijleffect	Het percentage van het totaal aantal facturen dat tijdig en correct is ingediend	95% van alle facturen dienen conform de afgesproken tijd in het bedrijfsvoeringsprotocol IJZ zijn ingediend.
11	Zekerheid van levering*	Beschikbaarheid acute en spoed jeugdhulp	Het % van het aantal Cliënten dat bij acute jeugdhulp binnen max 4 u geplaatst is en bij spoed binnen 24u geplaatst is	100% plaatsing binnen overeengekomen tijd

*De benchmark bij KPI 4 en 9 wordt in Q3 per productcode vastgesteld.

**De KPI 11. *Beschikbaarheid acute en spoed jeugdhulp* is alleen van toepassing op het perceel crisis.

De onderdelen die ten opzichte van 2020 niet meer als KPI gemeten gaan worden, komen wel terug als onderdeel van de contractgesprekken:

1. Opdrachtnemer behaalt een positief resultaat tijdens een inspectie, en audit door toezichthouder
2. Methodische interventies worden conform NJI-lijst of een door IJZ goedgekeurde alternatieve methode geleverd.

3. Er is aantoonbaar sprake van hulpverlening onder 1 regievoerder.
4. Administratie op orde, inzicht en grip op relevante stuurinformatie aanbieder bijvoorbeeld vervanging & continuïteit van personeel, medewerkers- en cliënttevredenheid.
5. De Opdrachtnemer levert tijdig en correct (conform landelijke richtlijnen) de verantwoordingen in.
6. Proactieve houding in onderlinge samenwerking tussen Deelnemers ter voorkoming / positieve beïnvloeding van wachttijden.
7. De mate van proactieve houding van de Opdrachtnemer t.o.v. het ontwikkelen van zorg (anticiperen op veranderende omstandigheden / behoeften).

Outcome-indicatoren

In de aanbestedingsstukken 2020 zijn op verschillende plekken de invoering van outcome-indicatoren als ontwikkelopdracht benoemd.

Ter verduidelijking; Een outcome-indicator is een meetlat om de kwaliteit van zorg- of dienstverlening zichtbaar te maken op een bepaald aspect, bijvoorbeeld cliënttevredenheid. Sinds 2015 is in de Jeugdwet vastgelegd dat gemeenten benoemen welke outcome-indicatoren voor jeugdhulp ze hanteren. De VNG en de brancheorganisaties hebben met steun van het Nederlands Jeugdinstituut een geharmoniseerde set outcome-indicatoren vastgesteld².

Deze zijn al zijn opgenomen in de beleidsinformatie jeugd die aangeleverd moeten worden bij het CBS, en vraagt hiermee geen extra administratieve lasten.

De afgelopen contractperiode is gebleken dat hier onvoldoende aandacht voor en uitvoering in is geweest. Voor de huidige contractperiode gaan de outcome-indicatoren terugkomen op de agenda van de contractgesprekken.

De spiegelrapportages per aanbieder worden tweemaal per jaar door het CBS aangeleverd bij de gemeenten, met daarin een overzicht van de uitkomsten van de indicatoren.

Gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor het delen van tweemaal per jaar de spiegelrapportages met IJZ. Bij voorkeur direct bij binnenkomst, maar in ieder geval voor aanvang van het contractgesprek van dat kwartaal.

Het betreft de volgende indicatoren:

1. *Uitval of bereik*
2. *Cliënttevredenheid (over het nut van de hulp)*
3. *Doelrealisatie:*
 - 3.1. *De mate waarin Cliënten zonder hulp verder kunnen*
 - 3.2. *De mate waarin er na beëindiging geen nieuwe start plaatsvindt (herhaald beroep)*
 - 3.3. *De mate waarin problemen verminderd zijn en zelfredzaamheid of participatie is toegenomen.*
 - 3.4. *De mate waarin overeengekomen doelen gerealiseerd zijn.*

Er wordt van de Opdrachtnemer verwacht positief te scoren op de bovenstaande indicatoren. Positief wil zeggen; een lage uitval van Cliënten (zie ook KPI 7 – Maximaal 5%), een hoge cliënttevredenheid (minimaal een 6), en een hoge doelrealisatie op de 4 onderdelen (75-100%). Over de wijze van rapporteren en het vaststellen van minimale scores zullen samen met de Opdrachtnemers nadere afspraken worden gemaakt.

² <https://www.nji.nl/system/files/2021-04/Outcome-indicatoren-in-de-jeugdhulp.pdf>