

Bijlage 4: Contract- en Leveranciersmanagement (CLM)

Inleiding

Het Sociaal Domein Flevoland (SDFL) voert het regionaal contract- en leveranciersmanagement (CLM) uit namens de samenwerkende gemeenten binnen de jeugdhulpregio. Deze bijlage beschrijft op hoofdlijnen de wijze waarop SDFL het contractmanagement vormgeeft gedurende de uitvoeringsfase van de zorgvormen die volgen uit deze aanbesteding.

Het contractmanagement wordt regionaal uitgevoerd en centraal gecoördineerd door SDFL namens de gemeenten, zodat sprake is van één uniforme en samenhangende aanpak voor alle regionale contracten.

Uitgangspunten en methodiek

SDFL hanteert de CATS CM[®]-methodiek (Contract Administration and Tracking Scenarios) als leidraad voor professioneel contractmanagement. Deze methodiek biedt een gestructureerde werkwijze, waarin rollen, verantwoordelijkheden en sturingsmomenten helder zijn belegd.

Contractmanagement is het realiseren van de beoogde contractdoelstellingen door gedurende de looptijd van het contract systematisch en 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 - waar mogelijk - te verzorgen;
- alle voorbereidingen voor deze activiteiten voorafgaand aan de uitvoeringsfase te treffen.

Deze definitie wordt gebruikt bij de afbakening van de werkzaamheden van contractmanagers, zodat in samenwerking met de jeugdhulpaanbieders kan worden gestuurd op prestaties, kwaliteit en continuïteit van zorg.

Binnen het contractmanagement geldt de volgende rolverdeling:

- De Overeengekomen Prestatie (DOP) – belegd bij de lokale gemeenten en toegangsteams, gericht op de feitelijke levering van zorg aan inwoners;
- Alle Overige Contractafspraken (AOC) – belegd bij SDFL, verantwoordelijk voor naleving van contractuele afspraken, monitoring van prestaties en organisatie van contractvoortgangsgesprekken.

De uitvoering van het contract- en leveranciersmanagement is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- **Relatiemanagement:** SDFL en de jeugdhulpaanbieders werken vanuit één dezelfde ambitie in transparantie samen voor kinderen, jongeren en hun opvoeders;
- **Risicogestuurd werken:** de intensiteit van contractmanagement wordt afgestemd op de omvang, risico's en strategische betekenis van de jeugdhulpaanbieder in relatie tot het contract;
- **Leren en verbeteren:** de contractvoortgangsgesprekken zijn gericht op gezamenlijke analyse, duiding van cijfers en het realiseren van verbeteracties;

- **Continuïteit van zorg:** de afspraken worden steeds gezien in het licht van een stabiel, beschikbaar en toegankelijk zorglandschap.

Classificatie en gespreksfrequentie

Na gunning worden opdrachtnemers/jeugdhulpaanbieders geclassificeerd en/of wordt de bestaande classificatie getoetst op basis van omvang, risicoprofiel en strategisch belang. Deze classificatie bepaalt de gespreksfrequentie en intensiteit van sturing.

De eerste classificatie vindt plaats bij aanvang van de implementatiefase. Opdrachtnemers/ worden hierover geïnformeerd, waarna het contractmanagementplan wordt opgesteld dan wel bijgesteld. Wanneer een jeugdhulpaanbieder in meerdere zorgvormen actief is, worden contractgesprekken waar mogelijk gecombineerd om samenhang te bevorderen en administratieve belasting te beperken.

De frequentie varieert per categorie opdrachtnemers, maar kent als uitgangspunt meerdere gesprekken per jaar. Vanzelfsprekend is er ruimte voor aanvullend overleg bij specifieke ontwikkelingen of risico's.

Inhoud en opzet van contractvoortgangsgesprekken

De contractvoortgangsgesprekken vormen de basis van het CLM-proces en vinden bij voorkeur fysiek plaats. Aanwezig zijn ten minste de contractmanager SDFL (voorzitter), een vertegenwoordiger contractbeheer SDFL en de jeugdhulpaanbieder. Agenda-gestuurd kunnen ook beleidsmedewerkers, financial control, toezicht of vertegenwoordigers van lokale toegangen uitgenodigd worden om aan te sluiten.

- **Basis van het gesprek**

Aan het begin van ieder gesprek wordt stilgestaan bij de gedeelde ambitie: het realiseren van passende, effectieve en beschikbare jeugdhulp in Flevoland. De gesprekken volgen een vaste structuur die ruimte biedt voor maatwerk per aanbieder en perceel.

- **Onderwerpen**

Tijdens de gesprekken komen ten minste de volgende thema's aan bod. De genoemde onderwerpen zijn richtinggevend, niet limitatief en kunnen worden gewijzigd.

- **Ontwikkelingen in cijfers:** cliëntenstromen, wachttijden, trends, benchmarking en prestaties ten opzichte van andere aanbieders;
- **Financiële voortgang:** jaarrekening, facturatie, SROI-verplichtingen, rechtmatigheid en naleving van rapportage-afspraken;
- **Kwaliteit en risico's:** resultaten uit audits en certificeringen, signalen van IGJ of toegang, risicobeoordelingen en verbetermaatregelen, cliënttevredenheidsonderzoeken, uitvoering van het Regionale Handelingskader, administratieve processen en werkafspraken;
- **Organisatie en samenwerking:** personele en organisatorische ontwikkelingen, innovatieprojecten, samenwerking met lokale teams en ketenpartners;
- **Beleidscontext:** aansluiting op regionale thema's en gezamenlijke opgaven binnen het zorglandschap.

De bespreking van indicatoren en KPI's richt zich op de voortgang ten opzichte van afgesproken normen en de beweging die partijen gezamenlijk beogen te realiseren (zie verder bijlage 11 Monitoring en sturing).

- **Werkwijze en verslaglegging**

Tijdens ieder gesprek worden bevindingen en verbeteracties gezamenlijk geïdentificeerd aan de hand van vragen als:

- Herkennen we dit beeld?
- Hoe verklaren we dit?
- Wat kunnen we verbeteren, en wie pakt welke actie op?

De afspraken worden vastgelegd in een verslag, kort en feitelijk geformuleerd volgens het SMART-principe. Daarin wordt genoteerd:

- Wat is besloten en gemandateerd;
- Welke actie door wie wordt uitgevoerd;
- Wat de beoogde oplevertermijn is.

Het verslag wordt binnen twee weken gedeeld; reacties daarop volgen binnen één week. Het verslag is daarmee onderdeel van het contractdossier.

Continu verbeteren en kennisdeling

Contractmanagement binnen SDFL is cyclisch ingericht volgens de PDCA-aanpak (Plan – Do – Check – Act). Op basis van contractgesprekken, monitoring en signalen uit gemeenten en zorgpartners worden trends en risico's geanalyseerd.

Bevindingen worden benut voor leren en sturen op:

- Het bijstellen van contractmanagementplannen;
- het verbeteren van werkwijzen binnen gemeenten en toegangsteams;
- het delen van leerpunten met het jeugdhulpveld;
- het aanpassen van beleid t.b.v. toekomstige inkoop en aanbestedingstrajecten.

SDFL stimuleert kennisdeling door periodieke analyses en rapportages op te stellen waarin prestaties, risico's en ontwikkelpunten regionaal worden gebundeld. Zo wordt het gesprek over kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van zorg structureel en op alle niveaus gevoerd.

Escalatie

Mocht SDFL signalen hebben over (dreigende) niet-nakoming van contractuele verplichtingen (tekortkomingen in kwaliteit, continuïteit, rechtmatigheid of tijdigheid) door de jeugdhulpaanbieder, dan treedt de escalatieladder in werking. Uitgangspunten voor de inwerkingtreding van de hieronder beschreven escalatieladder zijn:

- **Terughoudendheid** van SDFL met het gebruik van het escalatiemodel en het opleggen van sancties,
- **Onderzoek en wederhoor** wordt eerst uitgevoerd en toegepast bij signalen van niet-naleving,
- **Maatwerk in inschaling** wordt door SDFL toegepast op basis van de ernst van de (dreigende) tekortkoming: besloten kan worden stappen over te slaan of direct op een hoger punt in te stappen.

Escalatieladder

Trede	Instrument	Toelichting
1.	Verhogen intensiteit contractmanagement	Verhoging contactfrequentie en aanvullende gesprekken. Jeugdhulpaanbieder reageert binnen 15 werkdagen (of korter bij acute risico's) met een onderbouwde verklaring en herstelmaatregelen.
2.	Opstellen en uitvoeren verbeterplan	Jeugdhulpaanbieder stelt een verbeterplan op waarin tekortkomingen, oplossingswijzen en termijnen expliciet worden benoemd
3.	Ingebrekestelling	Formele aanzegging via aangetekende brief door SDFL waarin tekortkoming, redelijke hersteltermijn en juridische consequenties van verzuim zijn benoemd.
4.	Opschorting betaling	Indien herstel uitblijft na ingebrekestelling, worden de betalingen geheel of gedeeltelijk opgeschort conform Art. 6:52 BW.
5.	Cliëntenstop en/of overdracht van cliënten	SDFL stelt per direct stop op nieuwe cliënten in en/of geeft opdracht om bestaande cliënten over te dragen naar andere aanbieders bij risico voor veiligheid of kwaliteit.
6.	Financiële sancties (terugvordering en boete)	SDFL vordert onrechtmatige declaraties terug en heeft het recht boete op te leggen van maximaal 5% van de regionale omzet mits de situatie dit rechtvaardigt.
7.	Beëindiging overeenkomst	SDFL verlengt de overeenkomst voor optiejaren niet of ontbindt per direct de overeenkomst ingeval van vastgestelde fraude of ernstige misstanden.

Om de proportionaliteit van de beschreven maatregelen in deze escalatieladder te waarborgen, geldt de volgende procedure:

- De jeugdhulpaanbieder kan binnen 5 werkdagen na een formele maatregel (vanaf escalatieladder trede 3) schriftelijk bezwaar maken tegen de gekozen trede.
- Bij een geschil over de inschaling vindt binnen 10 werkdagen een gesprek plaats op directieniveau tussen SDFL en jeugdhulpaanbieder.
- Als de formele maatregel in deze escalatieladder noodzakelijk is voor de veiligheid van cliënten of ter voorkoming van verdere fraude, heeft een bezwaar **geen** opschortende werking op de uitvoering van de maatregel.

Om willekeur bij de zwaarste treden van deze escalatieladder (5 t/m 7) te voorkomen, worden de volgende kaders voor bewijsvoering gehanteerd:

- Ingeval van **ernstige** misstand is de veiligheid van cliënt(en) of de kwaliteit van zorg direct in het geding:
 - fysieke of psychische onveiligheid als vastgesteld door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) of een gemeentelijk toezichthouder;
 - structurele tekortkoming in continuïteit: de afgesproken zorg kan niet langer geboden worden zonder dat er een alternatief is;
 - negatieve onderbouwde ervaringen van andere gemeenten waar de aanbieder actief is/was, die duiden op structurele kwaliteitsgebreken.
- Fraude is het opzettelijk misleiden van de opdrachtgever voor financieel gewin, als in:
 - valsheid in geschrifte door het vervalsen van urenregistraties of indicaties;
 - bedrog door het bewust declareren van zorg, die niet is geleverd of waarvoor geen indicatie bestaat;

- verduistering: het wederrechtelijk toe-eigenen van middelen bedoeld voor de uitvoering van de Jeugdwet.

Voetnoten:

¹ CATS CM® (Contract Administration and Tracking Scenarios), Van Haren Publishing.

² Handreiking Contractbeheer en Contractmanagement – Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

³ *Van contractgesprek naar kwaliteitsgesprek* – Nederlands Jeugdinstituut (2022).