

Bijlage 08b Contractmanagement en Escalatiemodel Wmo Trapliften

Contractmanagement op drie niveaus

Opdrachtgever en Opdrachtnemer werken samen volgens een gelaagd contractmanagement-model, bestaande uit een operationeel, tactisch en strategisch niveau. Dit model ondersteunt tijdige bijsturing en voorkomt onnodige escalatie.

1. Operationeel niveau (uitvoering)

Richt zich op storingsmeldingen, spoedreparaties, planning van levering en directe afstemming met cliënten. Operationele vraagstukken worden zo snel mogelijk opgelost zonder inzet van formele escalatie-instrumenten.

2. Tactisch niveau (monitoring en verbetering)

Richt zich op structurele prestaties, monitoring van KPI's, analyse van klachten en herhaalstoringen en preventieve verbetermaatregelen. Op dit niveau kan, indien noodzakelijk, overgang naar de gele fase worden overwogen.

3. Strategisch niveau (continuïteit en samenwerking)

Richt zich op evaluatie, innovatie, duurzaamheid en besluitvorming over verlenging of beëindiging. Het escalatiemodel wordt uitsluitend ingezet indien maatregelen op operationeel en tactisch niveau onvoldoende effect sorteren of indien sprake is van ernstige tekortkomingen.

Formele escalatiestappen (zoals ingebrekestelling, fase geel/rood, opdrachtenstop en sancties) worden gecoördineerd door de contractmanager (tactisch niveau) en waar relevant bestuurlijk afgestemd (strategisch niveau).

Escalatiemodel

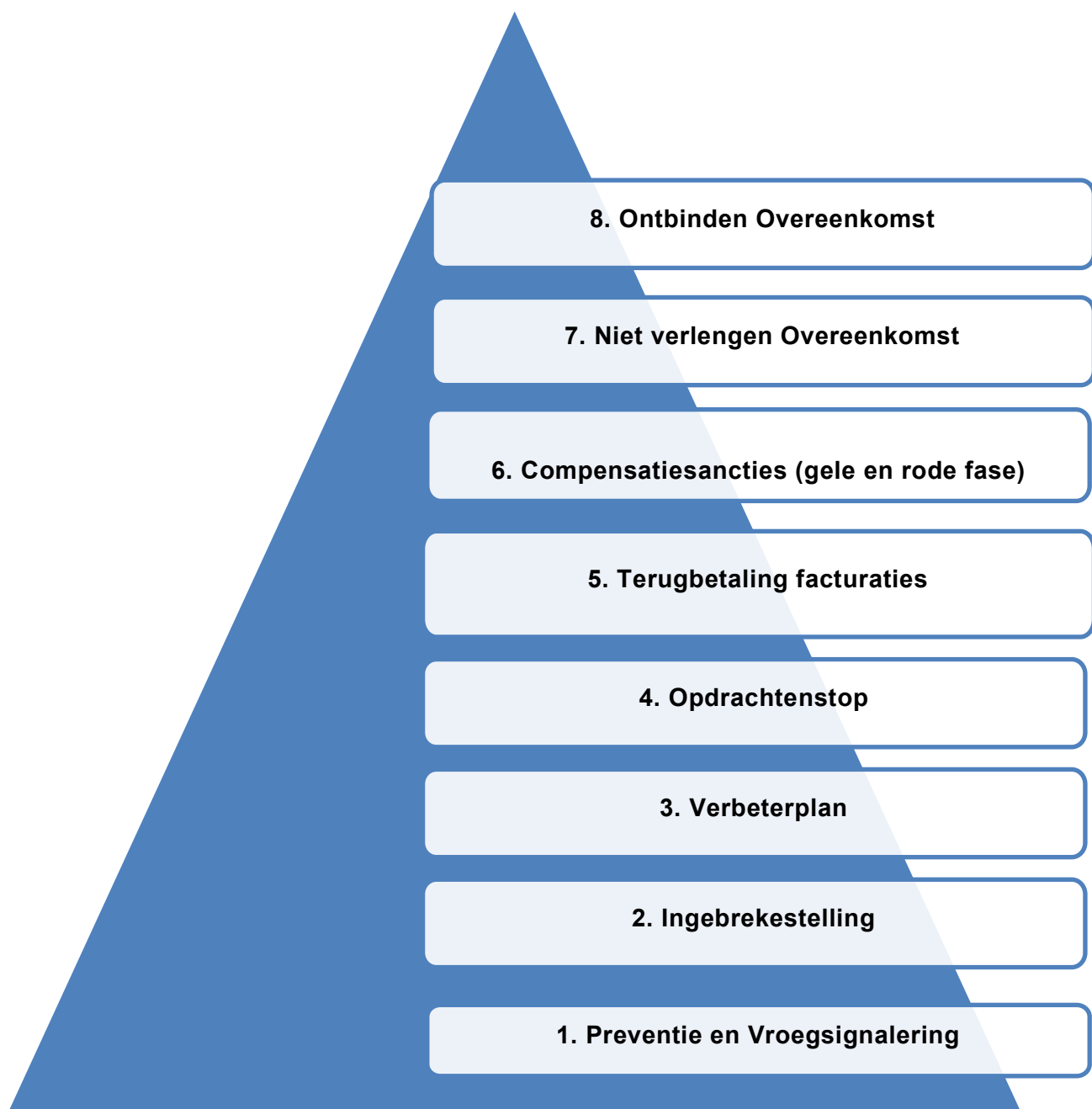
Het escalatiemodel (zie figuur 1) treedt in werking wanneer niet wordt voldaan aan contractuele afspraken en/of KPI's, of wanneer er signalen zijn dat de veiligheid van cliënten, de continuïteit of de kwaliteit van de dienstverlening onder druk staat, of wanneer Opdrachtnemer niet (voldoende) meewerkt aan de uitvoering van het PvE en het plan van aanpak.

Opdrachtgever zal zorgvuldig omgaan met het inwerkingtreden van het escalatiemodel en het opleggen van sancties.

Wanneer Opdrachtgever het signaal ontvangt dat de contractuele afspraken niet worden nageleefd, voert Opdrachtgever onderzoek uit en past Opdrachtgever wederhoor toe. Dit staat verder beschreven onder 'Preventie en Vroegsignalering'.

Wanneer vervolgens na het doorlopen van 'Preventie en Vroegsignalering' blijkt dat de contractuele afspraken niet worden nageleefd treedt het escalatiemodel verder in werking.

Het escalatiemodel betreft verscheidene instrumenten om in te grijpen bij het niet naleven van de contractuele afspraken. De instrumenten zijn opgenomen in het model en kunnen stapsgewijs worden opgevolgd. Op basis van ernst van het niet naleven van contractuele afspraken en het niet behalen van de KPI's kan Opdrachtgever besluiten om stappen in het escalatiemodel over te slaan of inschaling op een hoger punt in het escalatiemodel plaats te laten vinden.



Figuur 1 Escalatiemodel

1. Preventie en Vroegsignalering

Opdrachtgever en Opdrachtnemer zetten primair in op het voorkomen van escalatie door middel van preventie en vroegsignalering. Het doel hiervan is om afwijkingen in de uitvoering tijdig te signaleren, gezamenlijk bij te sturen en risico's voor cliënten te voorkomen.

Preventieve interventies hebben geen sanctiestatus en zijn gericht op herstel, kwaliteitsborging en continuïteit van de dienstverlening. Het doel van deze fase is om afwijkingen in de uitvoering tijdig te herstellen en daarmee formele escalatie zoveel mogelijk te voorkomen. Incidentele spoedstoringen of acute technische defecten vallen onder reguliere uitvoering en vereisen directe opvolging conform de afgesproken responstijden. Deze leiden niet automatisch tot toepassing van het escalatiemodel, tenzij sprake is van structurele tekortkomingen of het herhaaldelijk niet naleven van afspraken

Preventieve signalen kunnen onder meer zijn:

- oplopende aantallen klachten over bereikbaarheid, communicatie of bejegening;
- herhaalde (niet-spoedeisende) storingen binnen dezelfde trapliftcategorie;
- structurele vertragingen in levering, installatie of inname;
- onvolledige of inconsistente managementrapportages;
- signalen van consulenten, cliënten of toezichthouder Wmo.

Bij preventieve signalen kan Opdrachtgever één of meer van de volgende maatregelen inzetten:

- preventief overleg met Opdrachtnemer;
- verzoek om aanvullende toelichting of analyse;
- preventief verbeterverzoek zonder formele ingebrekestelling;
- tijdelijke intensivering van contractmanagement;
- gezamenlijke trendanalyse gericht op structurele verbetering.

Indien preventieve maatregelen onvoldoende effect hebben, kan Opdrachtgever besluiten het escalatiemodel verder in werking te laten treden.

2. Ingebrekestelling

Een ingebrekestelling geeft aan dat de Opdrachtnemer de overeenkomst niet naleeft. Via een formele brief wordt schriftelijk kenbaar gemaakt aan de Opdrachtnemer op welke wijze de Opdrachtnemer tekortschiet en wat er verbeterd moet worden.

In een ingebrekestelling wordt minimaal het volgende opgenomen:

- Omschrijving tekortkoming
- Omschrijving redelijke termijn voor het weer voldoen aan de tekortkoming
- Contractuele aansprakelijkheid
- Consequentie bij een herhaaldelijke ingebrekestelling

Afhankelijk van de situatie kan Opdrachtgever besluiten om stap 3 'het door een Opdrachtnemer opstellen en uitvoering geven aan een verbeterplan' voorafgaande een ingebrekestelling toe te passen.

3. Het door een Opdrachtnemer opstellen en uitvoering geven aan een verbeterplan

Opdrachtnemer wordt verzocht een verbeterplan op te stellen en daar op korte termijn uitvoering aan te geven. Als de Opdrachtnemer naar gemotiveerd oordeel van Opdrachtgever onvoldoende voldoet aan de eisen vanuit de aanbestedingsdocumenten, is de Opdrachtnemer

verplicht binnen tien (10) werkdagen na verzoek hiertoe een adequaat en uitvoerbaar verbeterplan aan te leveren. Het verbeterplan moet op passend deskundigheidsniveau geschreven zijn en geaccordeerd worden door de directie van de Opdrachtnemer. Naast het verbeterplan kan gelijktijdig tot de gele fase worden overgegaan.

Het verbeterplan dient ten minste SMART-geformuleerde doelen te bevatten en er wordt het volgende in opgenomen:

- Er wordt aangegeven op welke tekortkoming het verbeterplan van toepassing is.
- Op welke wijze de tekortkoming wordt opgelost
- Binnen welke termijn de tekortkoming is opgelost

Na het goedkeuren van het verbeterplan kan Opdrachtgever aanvullend onderzoek verrichten naar de werking van het verbeterplan. Het verbeterplan kan door Opdrachtgever worden gevraagd zonder dat direct sprake is van fase geel. Indien het verbeterplan onvoldoende effect sorteert, of bij structurele tekortkomingen, kan Opdrachtgever overgaan tot fase geel.

4. Opdrachtenstop

De Opdrachtnemer heeft te allen tijde de verantwoordelijkheid dat de ondersteuning veilig, adequaat en in het belang van de cliënt wordt uitgevoerd. Indien daar aanleiding toe is, heeft de Opdrachtgever het recht om per direct en zonder verplichte nadere aankondiging een opdrachtenstop toe te passen op nieuwe opdrachten.

De opdrachtenstop wordt schriftelijk bevestigd.

5. Terugbetaling facturaties

Onrechtmatige facturaties worden teruggevorderd. Onrechtmatige facturaties zijn in ieder geval, maar niet uitsluitend:

- Administratieve fouten
- Facturaties voor trapliften zonder geldige opdrachtverstrekking
- Dubbele facturaties
- Niet-geleverde trapliften volgens de opdrachtverstrekking

6. Compensatiesancties (gele en rode fase)

Een incidentele tekortkoming leidt in beginsel niet direct tot overgang naar de gele fase, tenzij er direct sprake is van een veiligheidsrisico.

Onder structurele tekortkoming wordt verstaan:

- Een afwijking die zich minimaal drie (3) keer voordoet binnen één kwartaal; óf
- Een KPI- afwijking van meer dan 10% ten opzichte van de norm over een kwartaalrapportage;
- Onder structurele tekortkoming wordt tevens verstaan: één (1) tekortkoming met directe impact op de veiligheid van cliënten of de continuïteit van de dienstverlening. Dit betreft situaties waarbij onmiddellijk handelen noodzakelijk is om risico's voor cliënten te beperken.

a. Fase geel formeel verbetertraject

Fase geel betreft een formele waarschuwing bij structurele of herhaaldelijke tekortkomingen, waarbij Opdrachtnemer verplicht is tot herstel en verbetering.

Bij fase geel:

- levert Opdrachtnemer binnen tien (10) werkdagen een verbeterplan aan;

- wordt een hersteltermijn afgesproken;
- kan aanvullende monitoring of evaluatie plaatsvinden.

Fase geel leidt niet automatisch tot een financiële sanctie, maar is primair gericht op herstel en het voorkomen van verdere escalatie.

Indien herstel uitblijft, kan Opdrachtgever een passende sanctie opleggen conform Bijlage I (Sanctiestaffel Wmo Trapliften).

b. Fase rood Verscherpt herstel en continuïteitsmaatregelen

Indien na fase geel onvoldoende verbetering optreedt, of indien sprake is van ernstige veiligheidsrisico's of continuïteitsproblemen, kan Opdrachtgever fase rood toepassen.

Fase rood kan onder meer inhouden:

- verscherpte monitoring en intensivering contractmanagement;
- wekelijkse voortgangsrapportage;
- inzet van toezichthouder Wmo;
- tijdelijke opdrachtenstop voor nieuwe cliënten.

Indien ook binnen fase rood onvoldoende herstel optreedt, kan Opdrachtgever overgaan tot beëindiging of ontbinding van de overeenkomst.

Opdrachtgever kan fase rood ook direct toepassen bij een ernstige tekortkoming met directe impact op veiligheid of continuïteit, zonder voorafgaande fase geel.

Bijvoorbeeld bij veiligheidsincident (traplift schiet los), ernstige nalatigheid (spoedmeldingen worden genegeerd) fraude etc.

Wederhoor

Opdrachtgever past fase geel en fase rood en compensatiesancties uitsluitend toe na zorgvuldige beoordeling en wederhoor.

Opdrachtnemer wordt in de gelegenheid gesteld om binnen vijf (5) werkdagen feitelijke onjuistheden te weerleggen, alvorens een sanctie definitief wordt opgelegd. Indien onmiddellijke maatregelen nodig zijn ter bescherming van veiligheid of continuïteit, kan Opdrachtgever een tijdelijke maatregel nemen (zoals opdrachtname pauzeren), waarbij wederhoor zo spoedig mogelijk alsnog wordt toegepast en de maatregel wordt herbeoordeeld.

7. Niet verlengen overeenkomst

De Opdrachtgever kan ertoe besluiten om de overeenkomst met de Opdrachtnemer tussentijds niet te verlengen.

8. Ontbinden overeenkomst

De overeenkomst kan per direct opgezegd worden wanneer er sprake is van signalen die kunnen duiden op misstanden en/of fraude of situaties waarbij de veiligheid van de cliënt en de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening in het geding is, bijvoorbeeld:

- Er zijn concrete negatieve ervaringen binnen andere gemeenten waar Opdrachtnemer gecontracteerd is/was.
- Er sprake is van lopende onderzoeken/inspectie naar misstanden en/of fraude bij Opdrachtnemer, of bij gerelateerde (zuster) organisaties (waaronder ook andere leveranciers. Hierbij heeft de Opdrachtnemer te allen tijde een directe meldingsplicht, waarbij de Opdrachtnemer het inspectie- en/of toezichtsrapport actief deelt met Opdrachtgever.
- De Opdrachtnemer een ernstige fout maakt.

- Er sprake is van fraudeonderzoek bij:
 - ❖ Het plegen of trachten te plegen van valsheid in geschrifte
 - ❖ Bedrog
 - ❖ Benadeling van rechthebbenden
 - ❖ Verduistering bij de uitvoering van Wmo- of aanvullende wetgeving (Wlz) door de Opdrachtnemer, met het doel een prestatie, vergoeding, betaling of ander voordeel te krijgen waarop de Opdrachtnemer geen recht heeft of kan hebben.

In geval van vastgestelde fraude, binnen de contractering met Opdrachtgever, heeft de Opdrachtgever eveneens het recht om de toetreding per direct te beëindigen en/of schadevergoeding te vorderen. De Opdrachtgever heeft hierbij ook het recht ten onrechte gedane betalingen terug te vorderen vermeerderd met wettelijke rente en te maken kosten, al dan niet door verrekening met nog openstaande dan wel toekomstige declaraties.

Ontbinding is een uiterste maatregel en wordt uitsluitend toegepast indien herstel niet mogelijk blijkt of indien sprake is van ernstige misstanden, fraude of onaanvaardbare veiligheids- of continuïteitsrisico's.

Bijlage I Sanctiestaffel Wmo Trapliften

Categorie tekortkoming	Voorbeelden	Sanctie (maximaal)
Licht	Rapportage te laat, administratieve fout	Hersteltermijn, geen boete
Middel	Herhaalde levertijdoverschrijding, onvoldoende communicatie	€ 2.500 per geval
Ernstig	Storing niet opgelost binnen termijnen, structurele klachten	€ 5.000 per geval
Zeer ernstig	Veiligheidsincident, ernstige nalatigheid	€ 10.000 + opdrachtenstop mogelijk

Sancties worden alleen opgelegd na wederhoor en proportionele afweging.

Onder “per geval” wordt verstaan: per schriftelijk vastgestelde tekortkoming (met datum, dossier/rapportage en hersteltermijn), na toepassing van wederhoor.

Vorm van compensatie

De Opdrachtgever kan naar eigen inzicht besluiten dat de verschuldigde sanctie:

- In euro's wordt voldaan; of
- Wordt omgezet in een maatschappelijke compensatie activiteit.

In geval van maatschappelijke compensatie betreft het een extra activiteit, bovenop reeds overeengekomen verplichtingen, die door Opdrachtnemer wordt voorgesteld en door Opdrachtgever vooraf schriftelijk wordt goedgekeurd. Opdrachtnemer is volledig verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering, in afstemming met Opdrachtgever. Opdrachtgever vervult hierin geen actieve rol.

Differentiatie in compensatie: regionaal, lokaal en individueel

Indien gekozen wordt voor compensatie in de vorm van een maatschappelijke activiteit, wordt deze, afhankelijk van de aard en impact van de tekortkoming, aangewend ten gunste van:

- Regionaal: De gehele regio (bijvoorbeeld via regionale projecten of voorzieningen); dit is van toepassing wanneer de aard en impact van de tekortkoming regionaal van invloed is en cliënten van meerdere gemeenten van Opdrachtgever raakt.
- Lokaal: Een specifieke gemeente van Opdrachtgever binnen de regio (bijvoorbeeld via lokale initiatieven of instellingen); dit is van toepassing wanneer de aard en impact van de tekortkoming op een specifieke gemeente van Opdrachtgever van invloed is en alleen de cliënten van een specifieke gemeente van Opdrachtgever raakt.
- Individueel: Een individuele cliënt. Dit is van toepassing wanneer de aard en impact van de tekortkoming op een specifieke cliënt van een gemeente van invloed is.
- De Opdrachtgever bepaalt in overleg met de Opdrachtnemer, bij goedkeuring van het compensatievoorstel, de mate en richting van deze compensatie.