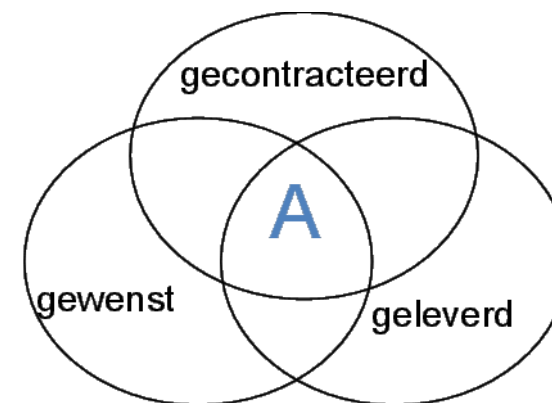


Bijlage I: beschrijving van de werkzaamheden van contractmanagement

De contractmanagers van de gemeente Zaanstad zijn getraind in, en werken volgens de methode CATS CM. CATS CM leert ons dat onze taak is om de overlap tussen wat is gecontracteerd, wat geleverd wordt en wat gewenst wordt zo groot mogelijk te houden (zie afbeelding 1). Als ons dat lukt, nut de organisatie het contract optimaal uit en wordt het meest tegemoet gekomen aan de (beleids)doelstelling die middels het contract worden beoogd te effectueren.

De contractmanager heeft als doel de “ruimte” A zo groot mogelijk te maken. Vanuit dit perspectief definiëren we de volgende taken die contractmanagers uit moeten voeren. De afbakening en de prioritering hangt af van waar in het proces/cyclus van inkoop-/contractmanagement we ons bevinden. Het is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om die opdracht te specificeren en prioritering in kerntaken aan te brengen. Contractmanagement is hierin adviserend en moet balans aanbrengen, zowel in de taken als in de verschillende opdrachten

NB: omdat ook subsidies bij de afdeling contractmanagement zijn belegd, geldt het onderstaande ook voor subsidieverlening.



Afbeelding 1

Achterliggende uitgangspunten contractmanagement

Contractmanagement werkt geprogrammeerd en signaal gestuurd. Geprogrammeerd contractmanagement kenmerkt zich door het opstellen van een Risico Impact Analyse. Op basis hiervan wordt bepaald op welke strategische partners worden gesproken en welke leveranciers nauwlettender worden gevolgd. Daarnaast werkt contractmanagement signaal gestuurd. Signalen worden doorgegeven aan contractmanagement en beoordeeld op een eventuele benodigde ingreep. Het gaat dan om informatie uit de lokale gebiedsteams m.b.t. ervaringen, kwaliteit, gebruik, toegankelijkheid dan wel bereikbaarheid van de gecontracteerde leveranciers, alsmede overige signalen en gegevens die van belang zijn voor sturing op de uitvoering van overeenkomsten. Het is soms nodig een signaal door te zetten naar de toezichthouder(s) voor een verdergaand onderzoek op detailniveau. Overige signalen komen via collega's als vangnet, communicatie (social media), wethouders, beleid, backoffice, ervaringsdeskundigen en uit eigen gesprekken met de aanbieders.

Contractmanagement maakt gebruik van een escalatieladder. Deze loopt van eenvoudige informatievoorziening over contractafspraken, extra gesprekken of het monitoren van een verbeterplan tot aan de ultieme sanctie van het opleggen van een boete of het ontbinden van een overeenkomst.

Contractmanagement staat in voor de informatievoorziening vanuit de opdrachtgevers aan leveranciers in de vorm van brieven, een website dan wel andere vormen van informatievoorziening.

Iedere contractmanager beheert een aantal contracten met zorgaanbieders. De aanbieders hebben zoveel mogelijk contact met een vaste contractmanagers en hun back-up contractmanager. Hiermee zijn objectiviteit en continuïteit zoveel als mogelijk gewaarborgd. Inkoop vindt plaats binnen de door de gemeenteraad vastgestelde budgettaire en beleidsmatige kaders. Sturing vindt plaats door het kiezen van de juiste bekostigingsvorm per voorziening op resultaten, innovatie en het beperken van risico's. Het contractmanagement kent de volgende taken:

Wat doen we	Voorwaarden
1. Contractbeheer: Wie hebben overeenkomsten, voor wat, wie zijn contactpersonen met hun gegevens, tot wanneer loopt overeenkomst, wanneer verlengen, waar te vinden, hoeveel ruimte is er binnen de overeenkomst, financiële ontwikkelingen binnen het contract volgen en kunnen verantwoorden, etc.	• CBM • PDC • Contactpersonenlijst • Mogelijkheid (technisch, mandaat) tot goedkeuren facturen
2. Contractinitiatie en advies: adviseren over (contract)ontwikkelingen om deelverzameling in gebied A zo groot mogelijk te houden, checken bij de opdrachtgever of het contract aangepast moet worden en contractverlengingen en nieuwe aanbestedingen initiëren, de markt verkennen en ontwikkelingen in de gaten houden.	• Signalen uit de praktijk over ontwikkelingen bij aanbieders (registratie van aandachtspunten) • Inhoudelijke input voor voorbereiding nieuwe contracten en aanbestedingen
3. Contractrealisatie: Adviseren, ondersteunen en begeleiden van het inkoopproces tot en met organiseren van de fysieke ondertekening van de documenten en de archivering hiervan.	• Projectmanagement op inkoopproces
4. Contractimplementatie: overleggen met de backoffices over de implementatie van het contracten, procesvoorstellen voor bewaking van kwaliteit, controle en facturatie. Organiseren overleggen voor de backoffice, meedenken over de implementatie bij aanbieders.	• Doorvertaling naar implementatie binnen eigen organisatie door andere gemeenten moet geborgd zijn.
5. Contractsturing: Contractmanagement stuurt op verschillende niveaus	• Signalen uit praktijk
a. Sturen op contracteisen: bijvoorbeeld SROI, loonbetaling, verzekeringen, administratieve processen en bedrijfscontinuïteit.	
b. Sturen op budget en verantwoording: hiervoor vraagt contractmanagement productieverantwoordingen en accountantsverklaringen op bij de aanbieders.	• Opvraag productieverantwoordingen en accountantsverklaringen
c. Sturen op kwaliteit: in samenwerking met onder andere de Toezichthouder. Hierin wordt gekeken naar competentie eisen, bejegening en dossiervorming. Dit kan geprogrammeerd of signaal gestuurd.	• Geprogrammeerd contractmanagement plannen • Kwaliteitseisen checklist ontwikkelen i.s.m. Toezicht • Opnemen in jaarplan
d. Sturen op resultaat: contractmanagement geeft op aanbiederniveau een beeld van de mate van resultaatrealisatie en de tevredenheid van de cliënt op het traject naar het resultaat.	• Resultaatrealisatie op aanbiederniveau bestaande uit alle evaluaties bij de aanbieder gedeeld door aantal cliënten • Cliënttevredenheid op cliëntniveau per aanbieder gedeeld

Wat doen we	Voorwaarden
Ook kijkt contactmanagement naar voortijdig uitval en samenwerking met de gemeente. Hiervoor gebruikt contractmanagement diversie instrumenten, zoals geaggregeerde uitkomsten van de verschillende cliëntervaring vragenlijsten.	door aantal cliënten
6. Contractwijzigingen: Er zijn aanpassingen mogelijk in de overeenkomsten en inschrijvingen, contractmanagement beheert en faciliteert deze wijzigingen.	• Draaiboek inschrijfwijzigingen • Format inschrijfwijzigingen ontwerpen
7. Geprogrammeerd en signaal gestuurd Contractmanagement: contractmanagement maakt minstens één keer per jaar een risico-impact-analyse (RIA). Verder acteert contractmanagement signaal gestuurd.	• RIA in jaarplan • Geprogrammeerd cm in jaarplan • Ruimte in jaarplan opnemen voor signaalgestuurd cm • Format verbeterplan • Overzicht taak/aanbiederverdeling contractmanagers
8. Strategisch contractmanagement: sommige aanbieders zijn kernpartners voor de regio. Deze aanbieders hebben over meerdere domeinen heen verschillende (grote) contracten. Voor deze aanbieders voeren wij alliantiemanagement uit. Dit betekent één aanspreekpunt voor de aanbieders, advisering aan management en bestuur.	
Overige taken	
9. Opdrachtnemerschap: contractmanagement doet alles in opdracht van de ketenregisseur en/of de regiogemeenten. Contractmanagement voert periodiek, ten minste twee keer per jaar, overleg met de opdrachtgevers over huidige ontwikkeling en reflectie op de opdrachtuitvoering door de contractmanagers. Contractmanagement beantwoordt vragen van de opdrachtgever over contracten, contractpartijen en ontwikkelingen.	
10. Relatiebeheer: Contractmanagement is ook veelal relatiebeheer, verbinden van en advisering aan de verschillende betrokken partijen zowel intern als extern.	• Communicatiemiddelen • Registratie van aandachtspunten