



coppa

insight

Het nut van parallel contractmanagement

Maart 2020

Henriëtte de Boer gaat aan de hand van een best practice dieper in op het nut van parallel contractmanagement.

Knelpunten, risico's en uitdaging

De gemeente waar ik voor werkte, had naast de regionale inkoopfunctie en contractmanagementfunctie behoefte aan de inrichting van lokaal (decentraal) contractmanagement. Deze behoefte ontstond doordat in de praktijk bleek dat er op regionaal niveau vooral op de high impact aanbieders werd gestuurd, terwijl men op lokaal niveau ook wilde sturen op andere zorgaanbieders die lokale impact hadden. Dit waren de zorgaanbieders die lokaal een substantiële impact (zowel positief als negatief) hadden op de kwaliteit van de zorg, de innovaties, de ambtelijke inzet of op de zorguitgaven. Dit gebrek aan inzicht en sturingsmogelijkheden rondom de lokaal interessante zorgaanbieders leidde met betrekking tot de verantwoordelijkheid van de gemeente in haar wettelijke zorgtaken tot diverse (bestuurlijke) risico's:

- onvoldoende (zicht op de) kwaliteit van de geleverde zorg;
- onvoldoende doelrealisatie en innovaties;
- een groeiend wantrouwen tussen de gemeente en zorgaanbieders;
- inefficiëntie;
- relatief dure zorgtrajecten;
- budgetoverschrijdingen.

Aan Coppa werd gevraagd om de oorzaken voor de problemen te onderzoeken en met een advies te komen over hoe de problemen het beste aangepakt konden worden. Uit het onderzoek van Coppa kwamen verschillende oorzaken naar voren: op managementniveau werd onvoldoende gestuurd op het lokale proces, mede door de verwachting dat de regio de grip op alle zorgaanbieders zou hebben. Interne processen waren onvoldoende ingericht en niet op elkaar afgestemd. Contractuele afspraken over o.a. de zorgkwaliteit, declaraties en het berichtenverkeer werden niet door de zorgaanbieders nagekomen. Contractuele afspraken waren niet altijd even SMART geformuleerd. Er was geen lokaal contractmanagement en ook geen signalerings- en handhavingsproces ingericht. Sturingsinformatie was incompleet en data werden niet vraaggericht geregistreerd. Het management en bestuurders werden onvoldoende geïnformeerd en gerapporteerd over de sturingsinformatie. Het was duidelijk dat er in de interne processen veel verbeterd kon worden.

Aanpak en maatregelen

Deze opdracht hebben we op projectmatige wijze aangevlogen: in het Plan van Aanpak en een projectplan hebben we vanuit de benoemde knelpunten en risico's een stappenplan opgesteld. Hierin hebben we per knelpunt realistische oplossingen en het tijdspad aangedragen. Na goedkeuring van deze plannen door het management heb ik

vanuit het projectplan een actieplan opgesteld, met daarin concrete acties om de oplossingen vorm te geven.

Belangrijke acties waren:

- het in beeld brengen van de gecontracteerde en gesubsidieerde zorgaanbieders en daarnaast de algemene en collectieve voorzieningen per zorgvorm (Wmo, Jeugdzorg en Participatiewet);
- het in beeld brengen van de totale keten sociaal domein en onderlinge verbindingen;
- het inrichten van het lokale contractmanagementsysteem en het contractbeheer;
- het effectief en efficiënt verbinden van de processen van de interne afdelingen beleid, inkoop, toegang, backoffice, juridische zaken en financiën;
- een goede aansluiting op de regionale inkoop en contractmanagementstructuur;
- het opzetten van een systeem waarmee we professionele en duurzame samenwerkingen met de belangrijkste lokale zorgaanbieders konden aangaan (o.a. een jaarkalender met contractmanagementgesprekken, thema-gesprekken, vaste agendapunten, heldere verslaglegging en eenduidige datasets);
- een bijdrage aan de verdere professionalisering en optimalisatie van de onderliggende processen en bedrijfsvoeringsprocessen;
- uniformering van betrouwbare sturingsdata;
- de inrichting van een meldpunt signalen en een opzet voor een handhavings- en nalevingsproces;
- het leveren van input aan de nieuwe regionale inkoop/aanbestedingsronde, met een aanscherping op de kwaliteitseisen en screening van zorgaanbieders aan de voorkant.

Door deze acties te prioriteren en ze in de jaarplanning op te nemen, werd ook inzichtelijk wanneer en wie een bepaalde actie zou oppakken. Het was daarbij belangrijk dat dit traject door mij werd aangestuurd, afgesproken acties werden opgevolgd en er continue zichtbare resultaten werden geboekt. Verder heb ik ook de lokale contractmanagementrol ingericht en de aangestelde vaste contractmanager gedurende haar inwerkperiode begeleid.

Resultaten

Het gevolg van deze aanpak was dat er op alle genoemde knelpunten en risico's zichtbare resultaten werden geboekt. Hierdoor kwam er op lokaal niveau meer grip op het lokale aanbiedersveld, de kwaliteit van de zorg, zorgbudgetten, interne processen, risicobeheersing en doelrealisatie. Op de langere termijn zal zichtbaar worden dat het investeren in duurzame relaties met lokale zorgaanbieders zijn vruchten zal afwerpen, zodat deze gemeente haar wettelijke zorgtaken goed kan blijven uitvoeren en cliënten de zorg blijven krijgen die ze nodig hebben.

Dit is een mooi voorbeeld van de inrichting en professionalisering van de lokale contractmanagementfunctie, die parallel loopt aan de regionale contractmanagementfunctie. Een interessante opdracht, waarin ik als contractmanager mijn toegevoegde waarde heb laten zien, met als eindresultaat een tevreden opdrachtgever.

Benieuwd hoe je jouw bestaande contractmanagement kunt verbeteren en onderliggende processen optimaliseert? Of wil je het contractmanagement in jouw organisatie inrichten? Neem gerust contact op met Henriëtte de Boer via henriette.de.boer@coppa.nl of bel naar 06 17 40 88 44.