

Aan de slag met contractmanagement Jeugdwet en Wmo 2015

- Vanuit gezamenlijk perspectief aanbieders en gemeenten
- 4 thema's: Organisatie, Uitvoering, Juridisch en Relatieel
- 21 aandachtspunten
- 7 ondersteunende bijlagen



- Ketenbureau i-Sociaal Domein
- Datum: november 2025
- Versie: 1.0



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Thema 1: Organisatorische aspecten	5
1. Wijs een proceseigenaar aan	5
2. Stel een (beleids)plan op	6
3. Inventariseren, rubriceren en prioriteren	7
4. Beschrijf het contractmanagement werkproces	8
5. Stel medewerkers aan en leid deze op en bepaal welke data en applicaties nodig zijn voor de uitvoering.	9
6. Dossieropbouw en archivering	9
7. Implementatie van het contract	10
Thema 2: Uitvoeringsaspecten	13
8. Uitvoering na toewijzing/wachttijden	13
9. Kwaliteit in de uitvoering	14
10. Bestedingsruimte/cliëntenstop	15
11. KPI's/voortgang van de opdracht	15
12. Risicomanagement/rechtmatigheid	15
13. Rapportages en financiële verantwoording	16
Thema 3: Juridische aspecten	18
14. Contractduur, wijzigingen en verlenging/nieuwe inkoop	18
15. Juridische instrumenten: escalatieladder, opzegging, ontbinding en schade	19
16. Facturering, betaling en indexering	21
17. Toezicht en naleving	21
18. Wijzigingen in het contract	22
Thema 4: Relationele aspecten	24
19. Problemen oplossen in lijn met de relatie en het contract	24
20. Gesprekken, meetings en evaluaties	25
21. Exit Strategie en leerpunten voor nieuwe inkoop	25
Bijlagen	27
Colofon	40



Inleiding

Deze handreiking over contractmanagement biedt een kennisbasis en praktisch handelingsperspectief voor gemeenten én zorgaanbieders die actief zijn in het Sociaal Domein (Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning 2015).

Het belang van contractbeheer- en management wordt steeds meer onderkend, mede vanwege de gedeelde verantwoordelijkheid voor een effectieve, integere en kostenbewuste uitvoering van zorg voor inwoners. Gemeenten en (met name kleinere) aanbieders geven aan behoefte te hebben aan handvatten bij het opzetten en uitvoeren van goed contractmanagement.

Vanuit deze signalen heeft de stuurgroep van het Ketenbureau i-Sociaal Domein, waarin het ministerie van VWS, VNG en de brancheorganisaties (Jeugdzorg Nederland, Actiz, VGN, Nederlandse ggz en Valente) deelnemen, de opdracht gegeven tot het maken van een handreiking contractmanagement, waarin voor zowel aanbieders als gemeenten de belangrijkste aandachtspunten aan de orde komen voor een goede samenwerking om de doelstellingen van de Jeugdwet en Wmo te behalen. Gemeenten dragen zorg voor een sluitend zorglandschap, waarin voldoende hulp en ondersteuning is gecontracteerd en afspraken met (keten)partners helder zijn vastgelegd. Aanbieders hebben op hun beurt behoefte aan duidelijkheid, samenwerking en ruimte voor maatwerk binnen de wettelijke en contractuele kaders.

Deze handreiking is opgesteld in een werkgroep mét én vanuit het perspectief van zowel gemeenten als aanbieders. Verschillende conceptversies zijn voorgelegd en aangevuld door mensen uit het werkveld. Deze handreiking is tegelijkertijd het resultaat van een proces, waarin de werkgroep keuzes heeft moeten maken. Niet alles staat erin en niet alles is in de volledige omvang beschreven. De werkgroep ziet de handreiking dan ook als een start van een lerende beweging die doorlopend verrijkt wordt. Zowel door het verbeteren van de handreiking zelf (open source document) met voorbeelden en nuances, als ook door het starten van een community om te leren van elkaars ervaringen.

Contractmanagement is een specialistisch vak, en vraagt brede kennis en expertise. Een belangrijk onderdeel van dit vakgebied is het aan elkaar verbinden van de juiste onderwerpen en personen. Dat geldt voor de onderwerpen in het contract zelf, maar ook voor de personen en relaties die erbij betrokken zijn, om samen tot een succesvolle samenwerking en uitvoering van de opdracht te komen.

Het uitdagende van het Sociaal Domein is dat het om een dynamische context gaat, waarin gewerkt wordt aan een transformatieopdracht. Er worden nu contractafspraken gemaakt in de wetenschap dat het anders zal moeten gaan in de toekomst. Hier ligt de essentie van contractmanagement binnen de Jeugdwet en de Wmo: hoe ga je om met deze ruimte, zowel gemeente als aanbieder. Zet je het vast in het hier en nu, omdat het zekerheid geeft? Of geef je ruimte en vertrouwen om het zich verder te laten ontwikkelen? Een complex dilemma waarin aanbieders en gemeenten elkaar nodig hebben. Deze handreiking geeft een eerste richting voor wie hiermee aan de slag wil.



De primaire doelstelling van contractmanagement is om ervoor te zorgen dat de uitvoerings-, samenwerkings- en ketenafspraken optimaal worden benut om de beoogde resultaten te toetsen, monitoren en behalen. Naast sturing op de doelstellingen en afspraken zijn de volgende doelen voor contractbeheer en -management te onderkennen:

- Het creëren van een inzichtelijk centraal punt, waar alle relevante informatie over de lopende contracten te raadplegen zijn;
- Inzicht in strategisch en risicovolle contracten;
- Signalering van looptijden, certificeringen, indexeringen en andere uitvoeringsafspraken;
- Inzicht in aantal en soorten gecontracteerde aanbieders/gemeenten;
- Het managen en bijsturen op de uitvoerings-, samenwerkings- en ketenafspraken;
- Het verbeteren van het onderling contact en het bevorderen van de samenwerking tussen aanbieders/gemeenten onderling en tussen aanbieders en gemeente(n);
- Het duurzaam waarborgen van kwaliteit, stabiliteit, en continuïteit van de dienstverlening/het zorglandschap;
- Het verbeteren van de interne en externe communicatie;
- Het analyseren en daarmee mitigeren van inhoudelijke en/of juridische risico's;
- Duidelijkheid geven over welke contracten en contractspartijen veel impact hebben op het primaire proces en welke veel invloed hebben op de cliënt/jeugdige.

Deze handreiking is ingedeeld in 4 thema's:

1. Organisatorische aspecten
2. Uitvoeringsaspecten
3. Juridische aspecten
4. Relationele aspecten

Per thema worden de gezamenlijke aandachtspunten benoemd en waar nodig specifieke punten voor gemeenten en aanbieders afzonderlijk. Er zijn linkjes toegevoegd die verwijzen naar bronnen of aanpalende informatie. Soms noemen we alleen de modellen zonder linkjes omdat er meerdere varianten zijn. In dat geval kun je zelf verder zoeken.

Zonder te pretenderen volledig te zijn, worden de kernonderdelen van contractmanagement in deze handreiking toegelicht en verduidelijkt met definities en voorbeelden. Waar naar de wet verwezen wordt is dit dwingend. Waar naar de contractstandaarden verwezen wordt, geldt dit pas zodra deze zijn opgenomen in de afgesloten contracten.



Thema 1: Organisatorische aspecten

Afhankelijk van de omvang en structuur van een organisatie kun je verschillende keuzes maken voor het beleggen van de contractmanagementfunctie. Zo kun je ervoor kiezen het contractmanagement bij de afdeling inkoop of verkoop te leggen, maar komt het, in ieder geval bij gemeenten, steeds meer voor dat de taak specifiek door contractmanagers wordt uitgevoerd. Ook wordt de functie van contractmanagement op het gebied van Wmo en Jeugdwet steeds vaker als aparte functie gezien, los van de andere binnen gemeenten aanwezige contractmanagementfuncties. Ook is de taak van contractmanagement vaak belegd in regionaal verband, al dan niet in een gemeenschappelijke regeling. Dit is met name het geval bij de jeugdregio's, die (verplicht vanaf 1 januari 2026 op basis van de Wet verbetering beschikbaarheid Jeugdzorg) voor de regio een aantal zorgvormen inkopen. Maar ook bij de Wmo zien we regionale inkoopverbanden met eigen contractmanagers. Regelmatige afstemming tussen de regionale en lokale contractmanagers is dan noodzakelijk.

Bij aanbieders zijn het vaak relatiemanagers of accountmanagers die de contractmanagementtaken uitvoeren.

Wie je moet betrekken bij het opzetten van contractmanagement is afhankelijk van de organisatie en de plaats waar contractmanagement wordt belegd. Het is noodzakelijk dat binnen je organisatie duidelijk is wie welke rol heeft bij het contractmanagement. Een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit, maar ook de efficiëntie is het inzetten van de juiste professionals op het managen van contracten. Deze personen dienen niet alleen op de hoogte te zijn van de inhoud van het contract maar ook kennis te hebben van de (jeugd)zorgbranche.

1. Wijs een proceseigenaar aan

Wie gaat zich met het inrichten van contractmanagement in de organisatie bezighouden? Het is goed om een eigenaar aan te wijzen voor dit proces. Het is geen taak om er tussen de bedrijven door even bij te doen. Het vergt de nodige bevoegdheden en tijd. Het gaat naast de initiële inrichting om structureel beheersen én het doorlopend verbeteren van het contractmanagementproces.

Belangrijk is ook dat de hele organisatie zich ervan bewust is dat beleid, uitvoering, financiën, juristen, toezichthouders, inkoopadviseurs en contractmanagement nauw met elkaar verbonden zijn en dat bepaalde keuzes invloed hebben op elkaar. Contractmanagement is een proces wat de hele organisatie raakt, omdat het alle betrokkenen raakt, die zich begeven in het speelveld van de Jeugdwet en Wmo, zowel aan gemeentekant als aanbiederskant. Er dient intern eigenaarschap en samenwerkingsbereidheid te zijn op iedere stap in het proces.



2. Stel een (beleids)plan op

Individuele contractmanagers bij gemeenten en aanbieders kunnen zonder een vastgesteld beleid best resultaten behalen met betrekking tot de mogelijkheden die het contract biedt op het gebied van de uitvoerings-, samenwerkings- en ketenafspraken. Maar om de (contract)doelstellingen in het sociaal domein en het dekkend houden van het zorglandschap structureel goed te kunnen borgen, stellen gemeenten vaak een beleidsplan op, waarbij bijvoorbeeld [leidende principes](#) worden gebruikt. In de praktijk zien we dat het onderdeel contractmanagement regelmatig ofwel wordt ingebed in het gemeentelijke c.q. regionaal beleid Wmo of Jeugd ofwel in het inkoopbeleid.

Een voorbeeld van een beleidsplan gebaseerd op leidende principes:

- [Friese regiovisie Jeugdhulp](#)
- [Meerjarenplan 2026-2029 Samen voor Jeugd](#)

Voor aanbieders Wmo en Jeugdwet is het allereerst van belang kennis te hebben van de gemeentelijke beleidstukken, zodat zij hierop kunnen aansluiten. Daarnaast zetten aanbieders zelf een interne koers uit met doelstellingen, die voor hen van belang zijn. Zorgkantoren vragen steeds vaker om integrale strategische plannen bij hun contractering ([zie voorbeeld WLZ-inkoop door CZ](#)). Voor gemeenten is het ook belangrijk om hier kennis van te hebben. De kunst is om de doelstellingen van de gemeenten en zorgaanbieders bij elkaar te brengen.

Een aantal voorbeelden van een beleidsplan van zorgaanbieders, die zij op hun website hebben geplaatst:

- [Strategisch beleidsplan Pluryn 2022-2025](#)
- [Strategiedocument Zozijn 2025-2030](#)

Contractmanagement is één van de instrumenten die gebruikt worden om het beleid te ondersteunen door contractuele afspraken te bewaken, te monitoren en bij te sturen. Het is daarmee onderdeel van de uitvoering. Dit zijn de elementen die je vaak terugziet bij de inrichting van deze functie:

Definitie en ambitie van contractmanagement (incl. [volwassenheidsmodel](#)):

- Voor welke contracten contractmanagement op welke manier toegepast moet worden, met een onderverdeling op bijvoorbeeld impact: strategische partners versus overige partners;
- Het contractmanagementproces; wat is de workflow en welke taken horen hierbij;
- De rollen die betrokken zijn bij het opstellen en managen van contracten;
- De invulling van het proces in stappen en wat er gebeurt bij calamiteiten;
- Relatie tussen de rollen en functies in de organisatie;
- De vereiste competenties voor invulling van de bij het contractmanagement betrokken functies en rollen;
- Positionering van contractmanagement in de organisatie.



Een aantal voorbeelden van hoe het specifieke (inkoop- en) contractmanagementbeleid er bij gemeenten uit ziet, vind je hieronder:

- [Gemeente Leidschendam-Voorburg](#)
- [Gemeente Utrecht](#)

3. Inventariseren, rubriceren en prioriteren

Niet ieder contract heeft dezelfde aandacht nodig. Een contract met een aanbieder die een schaarse vorm van zorg levert kan voor een andere prioritering zorgen dan bijvoorbeeld een contract met een aanbieder die als een van de vele een soortgelijke zorgvorm levert.

En voor een aanbieder bij wie jeugdzorg slechts een klein deel van het totale zorgaanbod inneemt, zal het contract met de gemeente anders meewegen dan bij een aanbieder die alleen jeugdzorg levert.

Daarom is rubricering van contracten een eerste stap bij de implementatie van contractmanagement. De proceseigenaar kan criteria bepalen die aangeven wat het belang van een contract voor de organisatie is. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld een grote waarde toekennen aan een aanbieder die een bepaalde specialistische expertise heeft of een aanbieder die veel cliënten bedient. Bij aanbieders kan het aandeel wat een bepaalde gemeente inneemt in hun totale aantal cliënten een criterium zijn.

Op basis hiervan kunnen contracten ingedeeld worden, ben je je bewust van de wederzijdse afhankelijkheid en kan de intensiteit van contractmanagement bepaald worden. Met intensiteit bedoelen we hier bijvoorbeeld de mate van monitoring en wederzijds contact. Als er sprake is van partnerschap in een ontwikkeling van nieuwe concepten is de relatie intensiever dan met een aanbieder uit een segment waar er veel soortgelijke aanbieders zijn.

Ook de inrichting van leveranciers- en categoriemanagement kan hierbij een keuze zijn.

Categoriemanagement is een **werkwijze om producten en diensten in te inkopen**, via samenwerking en specialisatie. Iedere categorie kent zijn eigen bijzonderheden en vergt specifieke marktkennis. Voorbeelden hiervan zijn JeugdzorgPlus of Beschermd Wonen.

Leveranciersmanagement is het **managen van de leveranciers**. Dit bestaat uit alle activiteiten gericht op het verkennen, starten en onderhouden en verder ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met leveranciers.

Er zijn verschillende tools die hiervoor geschikt zijn:

- [Kraljic portfoliomodel](#) (zie bijlage c.)
- [Dutch windmill](#); methode voor categoriemanagement
- Waarde Risicoclassificatiemodel (zie bijlage d.)
- Accountportfolio



4. Beschrijf het contractmanagement werkproces

Hoe gaan we werken en welke rollen onderkennen we? De proceseigenaar beschrijft het uitvoeringsproces van contracten in de organisatie. Zo is voor iedereen duidelijk wat er van wie verwacht wordt in termen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rapportages. Denk bij het opstellen van de taken en bevoegdheden ook aan:

- Hoe je omgaat met de implementatie van het contract;
- Escalaties en complexe situaties zoals incidenten en calamiteiten, inclusief bijbehorende overlegstructuur (wie praat met wie);
- Financiële tekorten of faillissementen, waarbij cliënten van de ene naar de andere aanbieder overgaan;
- Andere accenten die gelegd worden bij verandering van politieke kleur;
- Wie verantwoordelijk is voor het anticiperen op wetswijzigingen;
- Afhandeling van de bevindingen van de toezichthouder als het gaat om kwaliteit en rechtmatigheid;
- In welke gevallen je je bestuurder informeert over afwijkende situaties die zich kunnen voordoen (er zijn altijd connecties tussen wethouders en bestuurders van zorgorganisaties en het is belangrijk dat zij op de hoogte zijn als zij elkaar ontmoeten);
- Overlegstructuren;
- Monitoring prestaties en (on)tevredenheid.

Wie heeft dan de regie en wie mag waarover beslissen? In bijlagen a. en b. definities en een overzicht van functies en bijbehorende taken die we vaak aantreffen bij zowel aanbieder als gemeente.

Om “wie doet wat in welke situatie” voor je eigen organisatie goed in beeld te brengen kun je deze tools gebruiken

- [Rasci](#) (zie ook bijlage e.)
- Stakeholder communicatie matrix
- [Plan Do Check Act-cyclus](#)

Let op:

Als je als gemeente ook in regionaal verband verbonden bent of als aanbieder meerdere locaties hebt, betrek dit dan ook bij je inrichting van taken en verantwoordelijkheden, zodat ook in dat grotere verband duidelijk is wie de regie heeft in een bepaalde situatie en hoe je elkaar op de hoogte houdt van elkaars acties. Dat is belangrijk omdat het regelmatig om dezelfde partijen gaat waar je vanuit verschillende afdelingen contact mee hebt.



5. Stel medewerkers aan en leid deze op en bepaal welke data en applicaties nodig zijn voor de uitvoering.

Afhankelijk van de gewenste intensiteit en de taakverdeling in het managen en beheren van contracten – wordt bepaald hoeveel capaciteit er ingezet wordt en welk mandaat daarbij hoort. Afhankelijk van de al aanwezige kennis, kan het volgen van een opleiding aanvullend nodig zijn. Er zijn verschillende opleidingsinstituten die trainingen aanbieden op het gebied van contractmanagement in het sociaal domein. Daarnaast bepaal je binnen je organisatie:

- Welke data je nodig hebt om de afspraken uit de contracten te volgen;
- Waar de verantwoordelijkheid belegd wordt voor de registratie van alle gegevens die gerelateerd zijn aan het contract;
- In welk systeem dat vastgelegd wordt.

6. Dossieropbouw en archivering

- Het is van belang dat je een dossier opbouwt over afspraken, afwijkingen op het contract, evaluaties en prestaties, zodat je die bij de hand hebt bij contractbesprekingen.
- Een voorstel voor een indeling is:
 - Inkoopdocumenten
 - Contactpersonen inclusief contactgegevens
 - Contractkalender (welke data zijn leidend voor de acties/uitvoering van het contract)
 - Contract + Wijzigingen (addenda)
 - Evaluaties en gespreksverslagen van de overleggen (zie bijlage f. voor een voorbeeldgespreksverslag)
 - Volumes en Declaraties
 - Prestatiemeting en KPI's
 - Rapportages
 - Tussentijdse correspondentie, die bijvoorbeeld voor de accountant van belang is óf aanvullende informatie over de prestaties
- Er zijn verschillende contractbeheersystemen op de markt, van een basis informatiemanagementsysteem tot een heel uitgebreid contractmanagementsysteem. Als je veel contracten hebt, is het aan te bevelen om je te informeren over de mogelijkheden van een systeem, dat bij jouw organisatie past.
- Contracten moeten worden gearchiveerd. Als contractmanager zijnde dien je te waarborgen dat er van een contract altijd een origineel voor de eigen organisatie achter blijft. Zorg ervoor dat er twee exemplaren worden getekend en houd één exemplaar achter voor de eigen administratie. Bespreek intern waar en hoe lang een contract bewaard dient te worden (vaak vastgelegd in een archiefbesluit, waar onderscheid gemaakt kan worden tussen contracten na een Europese aanbesteding, een toelatingsprocedure en een onderhandse procedure). Meer informatie vind je via deze link: [Bestaan er Europese verplichtingen voor het bewaren van aanbestedingsstukken? - Europa decentraal](#)



7. Implementatie van het contract

Gemeenten / regio's

- Loopt het contract gelijk met hetgeen in de verordening is opgenomen?
- Zijn de landelijk afgesproken [contractstandaarden Wmo en Jeugdwet](#) al verwerkt in de contracten? Medewerkers kunnen een [e-learning](#) volgen met uitleg over de contractstandaarden.
- Zo, nee, is er een herzieningsclausule opgenomen in het contract zodat er een mogelijkheid is tot het tussentijds implementeren van de [contractstandaarden Wmo en Jeugdwet](#)?
- Weten alle betrokken (van toegang, backoffice, crediteurenadministratie tot hulpverleners en verwijzers) van de afspraken in het contract af?
- Is er een [standaardadministratieprotocol](#) opgesteld waarin afspraken zijn gemaakt over het gebruik van het berichtenverkeer?
- Zijn de medewerkers bekend met het berichtenverkeer? Ze kunnen hiervoor de [e-learning zorgadministratie](#) volgen.
- Worden de juiste productcodes gebruikt voor de in te zetten ondersteuning of jeugdhulp?
- Is het voor iedereen duidelijk wie de gecontracteerde aanbieder(s) zijn (denk hierbij aan Gecertificeerde Instellingen, medische verwijzers, andere aanbieders, cliënten etc.)?
- Wordt er op een goede manier verwezen naar de gecontracteerde aanbieders?
- Is er een proces en beoordelingskader afgesproken voor het beoordelen van onderaannemers? Weet de hoofdaannemer binnen welke tijd hij een schriftelijke reactie met toestemming c.q. afwijzing kan verwachten?
- Is het proces zodanig ingericht dat ook is vastgesteld hoe en wanneer eventuele eenmalige maatwerkovereenkomsten met niet gecontracteerde aanbieders afgesloten worden?
- Wordt voor de eenmalige maatwerkovereenkomst Jeugd met een niet gecontracteerde aanbieder ook de [contractstandaard maatwerkovereenkomst Jeugd](#) gehanteerd?
- Houd hierbij altijd rekening met de drempelwaarde voor Europese aanbestedingen. Inzet voor langere tijd kan leiden tot een waarde die boven de drempel uit komt. Het risico hierop wordt groter als er meerdere personen/jeugdigen gebruik moeten maken van een aanbieder met een maatwerkovereenkomst. De accountant kan dit zien als onrechtmatig.
- Gaan er nog nadere overeenkomsten die onder het contract zouden moeten vallen, naar andere opdrachtnemers?
- Hoe vindt de afstemming tussen de Gecertificeerde Instelling en/of andere verwijzers en aanbieders en gemeente plaats?
- Gelden dezelfde voorwaarden voor PGB-aanbieders? Wat is hierover in de verordening opgenomen?
- Wordt er beveiligd gemaïld als er persoonsgegevens in de mail zijn opgenomen?
- Is de monitoring-/sturingsinformatie ingericht?

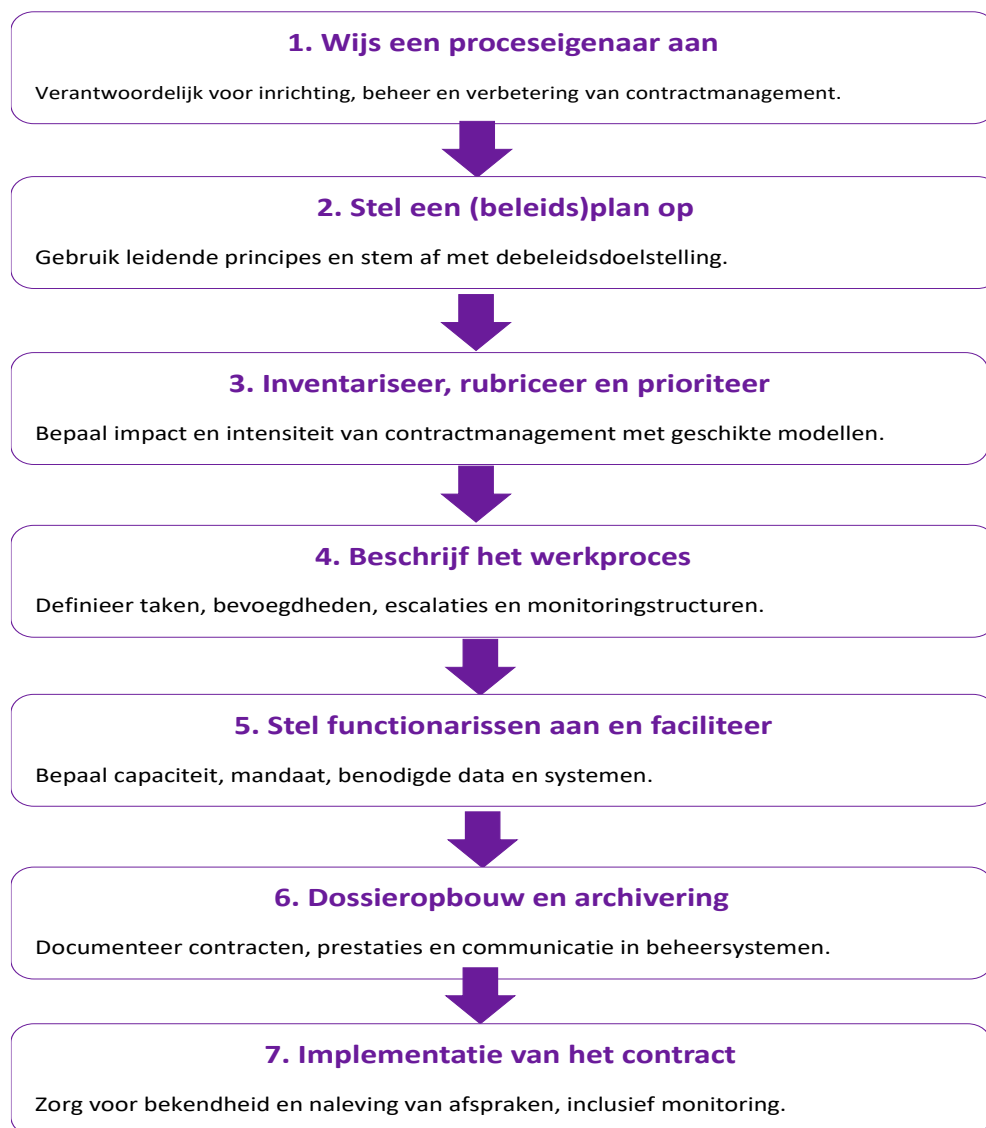


Aanbieders

- Zijn alle betrokkenen op de hoogte van de contractvoorwaarden?
- Wie is het intern aanspreekpunt of accounthouder?
- Welke processen moeten er intern in gang gezet worden om alle betrokkenen volgens dit contract te kunnen laten werken?
- Is bekend wie de contactpersonen bij de regio/gemeenten zijn voor de verschillende taken? En zijn de telefoonnummers en mailadressen makkelijk te vinden?
- Is er een proces ingericht om, vóór inschakeling, onderaannemers aan te melden bij de opdrachtgever? Dit vereist schriftelijke toestemming volgens de [contractstandaarden](#).
- Is het declaratieproces goed ingericht?
- Zijn de medewerkers bekend met het berichtenverkeer? Ze kunnen de [e-learning zorgadministratie](#) volgen.
- Is er een goed proces ingericht op afwijkingen?
- Weet iedereen hoe de uitvoering wordt gemonitord en is dit ingeregeld?
- Is er een social return verplichting opgenomen in de overeenkomst en zo, ja, wie gaat daar mee aan de slag?
- Wordt er beveiligd gemaïld als er persoonsgegevens in de mail zijn opgenomen?
- Is het duidelijk voor de cliënt waar een klacht gemeld kan worden?
- Is het duidelijk hoe met incidenten en calamiteiten omgegaan moet worden en wanneer en bij wie deze gemeld moeten worden?
- Is er een ontwikkel- en innovatieopgave overeengekomen? Zo, ja, wat moet hiervoor ingeregeld worden?



Samenvattend:





Thema 2: Uitvoeringsaspecten

Kwaliteit van zorg staat altijd op de agenda in contractgesprekken. Er zal wederzijds altijd gekeken worden of de kwaliteit conform de contractafspraken is. Ook andere kwesties die zich richten op praktische en strategische aspecten zijn onderwerp van gesprek, zoals het bewaken van doorlooptijden, het naleven van kwaliteitscriteria, het omgaan met bestedingsruimte, het monitoren van KPI's en het beheersen van risico's. Daarnaast wordt ingegaan op transparante rapportages en financiële verantwoording, zodat zowel gemeenten als aanbieders grip houden op de uitvoering.

8. Uitvoering na toewijzing/wachttijden

- Hoe verloopt het proces rondom toewijzing?
- Hoe gaat de samenwerking met de mensen uit de toegang en/of de verwijzer?
- Wordt er voldaan aan de acceptatieplicht? Zo, nee, om welke redenen gebeurt dat niet? Zijn dat ook de uitzonderlijke gevallen zoals deze in de [contractstandaarden](#) zijn opgenomen?
- Wordt de juiste (landelijke) productcode gehanteerd?
- Kan het proces verbeterd worden, zodat de juiste hulp sneller tot stand komt?
- Wordt de zorg tijdig opgestart conform de contractuele afspraken?
- Is er een norm vastgelegd voor wachttijden? De [contractstandaarden](#) gaan uit van de Treeknormen, als er geen andere norm is afgesproken. Welke data en definities worden er gebruikt om de wachttijden te monitoren? Wat wordt er gedaan als de norm voor wachttijden overschreden wordt? Wordt er aan wachtlijstspreading gedaan? Wie houdt er zicht op de wachttijden en gaat hierover het gesprek aan als deze de afgesproken norm (dreigen) te overschrijden?
- Welke procedure wordt gevolgd als blijkt dat er toch geen match is tussen de cliënt en zorgverlener?
- Wordt er overbruggingszorg geleverd en zo, ja, door welke partij?
- Welke afspraken zijn er gemaakt ten aanzien van het melden van incidenten? Worden gemeenten hierover ook geïnformeerd? Wie draagt er binnen de organisatie zorg voor het melden van incidenten?
- Is er sprake van een jeugdige die met het woonplaatsbeginsel te maken heeft? Is er gebruik gemaakt van het [stappenplan](#) om erachter te komen welke gemeente verantwoordelijk is? Weten betrokkenen hoe de afhandeling moet verlopen?



9. Kwaliteit in de uitvoering

- Wordt er gewerkt met evidence based methodes?
- Inzet van zorg; niet te zwaar, niet te lang, niet gestapeld?
- Is er een kwaliteitskeurmerk? Tot wanneer is dat geldig?
- Zijn er voldoende gekwalificeerde zorgverleners of toegangsmedewerkers in de organisatie voor het aantal cliënten?
- Hoe borgt de hoofdaannemer de gewenste kwaliteitscriteria en integriteit bij de onderaannemer? Welke maatregelen neemt hij als er afwijkingen zijn?
- Hebben alle medewerkers de juiste competenties, diploma's en/of SKJ-registratie. Hoe wordt dit gecheckt?
- Hebben alle medewerkers een VOG? Hoe wordt dit gecheckt?
- Wordt er regelmatig gebruik gemaakt van uitzendbureaus en/of inhuur ZZP'ers? Hoe wordt beoordeeld of de medewerkers voldoen aan de kwaliteitscriteria? Wat is het effect van deze inzet op de kwaliteit van de zorg?
- Voert de aanbieder zelf ook de controle uit op de diploma's en dergelijke? Er is immers vergewisplicht!
- Wat doet de aanbieder om personeelschaarste te voorkomen? Wat wordt er gedaan met de evaluatie van de uitstroom van medewerkers?
- Worden cliënten actief gewezen op de klachtenregeling en cliëntenvertegenwoordiging? Hoe gaat dat? Is geborgd dat er geen (familie)relaties van de eigenaar in de cliëntenraad zitten?
- Welke klachten zijn de afgelopen 12 maanden gemeld en wat is hiermee gedaan?
- Is er een Klanttevredenheidonderzoek uitgevoerd en zo, ja, wat zijn de resultaten?
- Hebben zich incidenten of calamiteiten voorgedaan de afgelopen periode en zijn deze gemeld bij de toezichthouder en/of IGJ? Wat is een eventueel vervolg hierop geweest?
- Hoe is de relatie met het voorliggend veld, wat wordt hierin ondernomen?
- Welke bijdrage wordt er verwacht en geleverd aan innovaties? Welke innovaties zijn de afgelopen 12 maanden doorgevoerd?

Specifiek voor Jeugd:

- Is de jeugdige actief gewezen op de mogelijkheid van inschakeling van een onafhankelijke vertrouwenspersoon?
- Zijn er afspraken gemaakt over een [verklarende analyse](#)?
- Wordt in alle gevallen voor een jeugdige een tijdig plan opgesteld richting het bereiken van de leeftijd van 18 jaar om continuïteit van ondersteuning te waarborgen? In de [contractstandaarden](#) is opgenomen dat dit verplicht opgepakt dient te worden bij de leeftijd van 16,5 jaar.



10. Bestedingsruimte/cliëntenstop

- Als er een maximale bestedingsruimte of cliëntenstop is afgesproken, zorg dan dat de afhandeling hiervan goed gebeurt. Welke afspraken zijn er ten aanzien van de communicatie richting cliënten?
- Weten beide partijen hoe dit gemeten wordt (wordt er gekeken naar afgegeven toewijzingen en/of declaraties?).
- Geef een heldere transparante onderbouwing hiervan. Ook als er toch argumenten zijn om hiervan af te wijken.
- Maak bewuste keuzes en communiceer tijdig en helder naar elkaar toe.
- De [contractstandaarden](#) bevatten een landelijk vastgestelde werkwijze hoe om te gaan met bestedingsruimte (o.a. dat gemeente/regio de bestedingsruimte bewaakt en dat deze een schriftelijke melding doet aan opdrachtnemer als 70% van de bestedingsruimte is benut of overschrijding dreigt. Na de melding moeten partijen binnen 2 weken met elkaar in overleg over een oplossing).
- Ook het invoeren van een cliëntenstop vanuit aanbieder en gemeenten is geregeld in de [contractstandaarden](#).

11. KPI's/voortgang van de opdracht

- Zijn de definities van de Key Performance Indicators (KPI's) helder, haalbaar en ingericht?
- Worden de KPI-afspraken nagekomen? Dit kan bijvoorbeeld gaan over de gemiddelde duur van een traject, wachttijden etc.
- Wat is het doel van de KPI's? Data duiden, evalueren en verbeteren? Of zijn er harde normen/eisen vastgelegd?
- Hoe vaak wordt er afgeweken van normering en reikwijdte? Wat zijn de gevolgen van te vaak afwijken? Zijn er beheersmaatregelen of -middelen opgenomen in het contract?
- Toets de prestaties aan de afspraken en bespreek de rapportages op gezette tijden met elkaar.
- Check elkaars verwachtingen over de transitiedoelstellingen/Hervormingsagenda en stuur tijdig bij als deze niet overeenkomen. En maak afspraken waar de beslissingsbevoegdheid ligt als er door bijvoorbeeld wet,- en regelgeving of andere veranderingen in het zorglandschap afgeweken gaat worden van de doelstellingen.

12. Risicomanagement/rechtmatigheid

- Welke maatregelen zijn afgesproken om risico's te beperken? Worden deze maatregelen uitgevoerd?
- Worden de risico's beperkt en de rechtmatigheid geborgd?
- Is er in het contract iets vastgelegd over de governancestructuur en zo ja hoe wordt hierop toegezien?
- Wat doet ieder van de partijen om de risico's te beperken?
- Hoe zijn de afspraken binnen een consortium en/of samenwerkingsverband van gemeenten/jeugdregio's?



- Is men bekend met de actieve meldplicht uit de [contractstandaarden](#) als het gaat om een van de volgende situaties bij opdrachtnemer, combinant, onderaannemers of bestuurders en toezichthouders:
 - a) een overheidsinstantie start een handhavingstraject of maakt het voornemen daartoe bekend;
 - b) een instantie legt een bestuurlijke boete op (waaronder een fiscale vergrijpboete) of maakt het voornemen daartoe bekend;
 - c) de partij krijgt de status van verdachte;
 - d) de partij ontvangt een strafrechtelijke veroordeling.

13. Rapportages en financiële verantwoording

- Het is de taak van de contractmanager en de accountmanager om te bepalen welke informatie nodig is om het contract te kunnen managen. Deze rapportages kunnen intern opgeleverd worden uit de eigen systemen of aangeleverd door de wederpartij.
- Bedenk of er ook andere analyses nodig zijn en hoe hierin voorzien kan worden. Bijvoorbeeld informatie over de keten of demografische gegevens.
- Alle rapportages en de conclusies worden besproken tijdens het wederzijdse overleg.
- De rapportages worden ook gebruikt om de interne klanten en het management te informeren over het contract.
- Voor de accountantscontrole is het noodzakelijk jaarlijks een productieverantwoording aan te leveren over de omzet van het jaar daarvoor. Gebruik de formats die daarvoor ontwikkeld zijn. Deze worden ieder najaar gepubliceerd op de [website van het Ketenbureau i-Sociaal Domein](#).
- Maak zoveel mogelijk gebruik van gestandaardiseerde data (bijvoorbeeld de [standaardadministratieprotocollen](#) die uitleggen hoe de verplichte iStandaarden in het berichtenverkeer gebruikt kunnen worden en de verantwoordingsformats in het kader van het [accountantsprotocol](#)) om elkaars administratieve lasten te beperken.
- Bedenk wat de administratieve lasten zijn en zorg voor proportionaliteit als het om aanvullende informatie gaat. Bedenk welke data hergebruikt en eventueel aan elkaar gekoppeld kan worden.
- Zorg dat de privacy van cliëntgegevens ook in data geborgd is.
- Indien er gebruik gemaakt wordt van een (regionale) uitvoeringsorganisatie zorg dan dat helder is wat aan wie verantwoord wordt, bijvoorbeeld vanuit de aanbieder aan de individuele gemeente óf regio, maar ook tussen gemeenten en regio wie tussen hen de verantwoording doet.



Samenvattend:

Uitvoering na toewijzing / wachttijden

- Welke stappen volgt u na een toewijzing?
- Kunt u de geprognosticeerde wachttijden waarmaken?
- Loopt de communicatie inzake wachttijden goed?

Bestedingsruimte/cliëntenstop

- Hoe is de benutting van bestedingsruimte?
- Wanneer zou een cliëntenstop spelen?
- Welke consequenties heeft een cliëntenstop?

Risicomanagement/ rechtmatigheid

- Op welke wijze geeft u risicomanagement vorm?
- Welke (financiële) risico's zijn er?
- Wat doet u om de rechtmatigheid te waarborgen?

Kwaliteit in de uitvoering

- Hoe gaat u om met de kwaliteit van personeel?
- Hoe verloopt de communicatie over kwaliteit?
- Zijn veranderingen in kwaliteit aannemelijk?
- Wat is het gevoerde beleid en aangehouden uitgangspunten?

KPI's/voortgang van de opdracht

- Worden de afgesproken prestaties gerealiseerd?
- Zo nee, wat is hiervan de oorzaak?
- Worden de besproken acties tijdig opgepakt?

Rapportages en financiële verantwoording

- Wordt voldaan aan de afgesproken verantwoordingsafspraken?
- Zijn de rapportages opgesteld volgens de geldende normen?
- Wat is uw bevinding na het opstellen hiervan?



Thema 3: Juridische aspecten

Gemeenten en aanbieders sluiten wederkerige overeenkomsten. Van wederkerige overeenkomsten spreken we als contractspartijen zich over en weer verbinden ten aanzien van elkaar, zodat er verbintenissen ontstaan voor elke partij. De ene partij levert een dienst en de andere partij doet een betaling voor die dienst.

Deze overeenkomsten zijn onderhevig aan de Jeugdwet en de Wmo 2015, maar ook aan aanpalende wetgeving, zoals de Algemene Wet Bestuursrecht, het Burgerlijk Wetboek, de Aanbestedingswet 2012, de AVG, de wet Bibob. Daarnaast is door de Algemene Leden Vergadering van de VNG ingestemd met de [contractstandaarden Wmo en Jeugd](#), die bij iedere nieuwe inkoopronde toegepast dienen te worden. In de onderstaande punten wordt steeds genoemd wat de contractstandaarden voorschrijven, ook al zijn nog niet alle lopende contracten gebaseerd op de contractstandaarden.

Indien een gemeente al wel werkt met de [contractstandaarden](#) moeten ze iedere nieuwe versie (deze worden jaarlijks in Q4 gepubliceerd op de [website](#) van het Ketenbureau) binnen 6 maanden na [publicatie](#) implementeren.

Tip: lees vooral de toelichtingen die bij de [contractstandaarden](#) Jeugd en Wmo horen. Hierin worden de achtergrond en de inhoud van ieder artikel toegelicht. Als beide partijen aan de voorkant helderheid hebben over wat ze afspreken, voorkomen ze misverstanden over de uitleg van de bepalingen.

Let op:

Zie ook punt 17: Een bijzondere plaats is ingeruimd voor de toezichtsfunctie op kwaliteit en rechtmatigheid. Hoewel de toezichtfunctie zowel in de Jeugdwet als in de Wmo is opgenomen, is deze voor de Jeugdwet nader ingevuld met verplichte bepalingen en elementen in het proces van controle op rechtmatigheid in de [Regeling Jeugdwet](#). Dat betekent dat gemeenten gebonden zijn om de juiste procedure te volgen en dat aanbieders hier alert op moeten zijn.

De Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg (Wvbj), die per 1 januari 2026 van kracht is, geeft de NZA een bevoegdheid toezicht te houden op de financiële bedrijfsvoering van jeugdhulpaanbieders om continuïteit van zorg te borgen.

14. Contractduur, wijzigingen en verlenging/nieuwe inkoop

Gemeenten / regio's

- Houd de contractduur (of contractperiode) van het contract in de gaten.
- De [contractstandaarden](#) bieden ruimte voor tussentijdse aanpassingen, mits het niet gaat om een wezenlijke wijziging. Is er aanleiding om hier gebruik van te maken?
- Wanneer moet gestart worden met een nieuwe aanbesteding?
- Als het contract afloopt, bepaal dan welke acties uitgevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld het inspielen op nieuwe ontwikkelingen, het uitvoeren van een evaluatie, een nieuwe aanbesteding starten of juist een verlenging.



- Is er een optie tot verlenging?
- Voor raamovereenkomsten geldt het uitgangspunt dat deze voor 4 jaar worden gesloten, maar er is de mogelijkheid om hier gemotiveerd van af te wijken. Dit dient dan in het inkoopdocument te zijn opgenomen (zie inkoopdocument [contractstandaarden](#)).
- Wanneer verloopt de termijn voor het informeren over het al dan niet gebruik maken van de verlengingsoptie? In de [contractstandaarden](#) is 6 maanden opgenomen.
- Wanneer moet intern hierover besloten worden, enerzijds door de gemeente of regio, anderzijds door de aanbieder of deze wil verlengen? Wie neemt dit besluit?
- In geval van nieuwe inkoop; wie neemt dit besluit en wie bereidt dit voor?
- Bij nieuwe inkoop: [hanteer de contractstandaarden Wmo en Jeugdwet](#).
- Tip: volg de [e-learning contractstandaarden](#).

Aanbieders

- Houd de contractduur (of contractperiode) van het contract in de gaten. Veel contracten kennen meerdere verlengingsopties waardoor het lang kan doorlopen.
- Gemeenten zijn volgens de contractstandaarden gehouden om 6 maanden voor een mogelijke verlenging de aanbieders hiervan op de hoogte te stellen.
- Informeer bij gemeenten wanneer een nieuwe inkoopronde opgestart wordt en bezoek de consultatiebijeenkomsten.

15. Juridische instrumenten: escalatieladder, opzegging, ontbinding en schade

- Uitgangspunt is dat een tekort in de nakoming van de overeenkomst in eerste instantie hersteld kan worden. Is dat niet of onvoldoende het geval, dan voorziet zowel de wet, de overeenkomst en/of de inkoopvoorwaarden in sancties en mogelijkheden tot vordering van nakoming, opzegging en/of ontbinding.
- Belangrijk is om de mogelijke juridische interventies en de voorwaarden waaronder je ze kunt inzetten te kennen. Het Burgerlijk Wetboek voorziet in een aantal mogelijkheden die in een tabel in bijlage g. zijn opgenomen met daarbij de grondslag, de voorwaarden en de te nemen acties. Ook de [Algemene Inkoopvoorwaarden van de VNG](#), die onderdeel uitmaken van de [contractstandaarden](#) zijn gebaseerd op de wetsartikelen van het Burgerlijk Wetboek.
- De eerste actie bij een gebrek in de nakoming is een schriftelijke ingebrekestelling sturen met het verzoek om alsnog nakoming te vorderen binnen een redelijke termijn. Spreek af binnen welke tijd het gebrek hersteld wordt en welke informatie gedeeld moet worden gedeeld en op welk moment.
- Wordt het gebrek niet binnen deze termijn hersteld, is de tegenpartij in verzuim en kan overgegaan worden tot maatregelen. Onderstaande remedies zijn aanvullend aan de wettelijke maatregelen in de [contractstandaarden](#) opgenomen:



- prestaties en tarieven tijdelijk aanpassen
 - onterecht betaalde bedragen terugvorderen of verrekenen
 - tijdelijk 5% korting geven op het tarief
 - de overeenkomst opzeggen
- Schade dient vergoed te worden. Is de verzekeringspolis nog steeds geldig en de afgesproken dekking nog gegarandeerd?
- Er zijn ook situaties gedefinieerd in de overeenkomst waarbij de overeenkomst meteen en zonder rechter ontbonden kan worden. De [contractstandaarden](#) bevatten de volgende situaties:
 - a) Een uitsluitingsgrond van toepassing is of Opdrachtnemer niet meer aan (geschiktheids-)eisen voldoet;
 - b) Opdrachtnemer 12 kalendermaanden geen ondersteuning levert of declareert;
 - c) Opdrachtnemer een opgelegde herstelsanctie niet uitvoert;
 - d) De kwaliteit van de ondersteuning ernstig tekortschiet, ook na een herstelpoging;
 - e) Er bewezen fraude is of sprake van een ander strafbaar feit;
 - f) Opdrachtgever op basis van eigen onderzoek op grond van de Wet Bibob een negatieve conclusie trekt over Opdrachtnemer, de combinant, een onderaannemer en/of een of meer vertegenwoordigers van deze partijen, zoals bestuurders of toezichthouders, met inachtneming van het begrip 'betrokkene' uit de Wet Bibob;
 - g) Het Landelijk Bureau Bibob een negatief advies uitbrengt over Opdrachtnemer, de combinant, een onderaannemer en/of een of meer vertegenwoordigers van deze partijen, met inachtneming van het begrip 'betrokkene' uit de Wet Bibob;
 - h) Opdrachtnemer, de combinant, een onderaannemer en/of een of meer vertegenwoordigers van deze partijen de gevraagde informatie niet, niet volledig of niet op tijd leveren aan Opdrachtgever en/of het Landelijk Bureau Bibob;
 - i) Een instantie een bestuurlijke boete oplegt, waaronder een fiscale vergrijpboete.
- Let op bij fusies, wijzigingen in het bestuur en bedrijfsoverdrachten: informeer elkaar en check of er toestemming nodig is om de overeenkomst door te laten lopen.
- Bibob: de wet Bibob is van toepassing op de overeenkomst. De Wet Bibob is een (preventief) bestuursrechtelijk instrument wat toeziet op mogelijk misbruik van subsidies of overeenkomsten met bestuursorganen. De opdrachtgever kan zelf onderzoek doen of kan het Landelijk Bureau Bibob (LBB) verzoeken om een integriteitsscreening te doen.

Lees ook:

- [Factsheet Bibob](#)
- [VNG Publicatie: een eerste stap naar het gebruik van Bibob in het zorgdomein](#)



16. Facturering, betaling en indexering

- Worden de bij [ministeriele regeling](#) verplicht gestelde istandaarden en het berichtenverkeer goed gebruikt? Check dit bij je backoffice. Is er sprake van uitval van berichten en zo, ja, waar ligt dat dan aan? Kunnen we dit samen oppakken?
- Zijn de declaraties conform de contractuele prijsafspraken en het [standaardadministratieprotocol](#) van de toepasselijke uitvoeringsvariant, zoals die door het Ketenbureau zijn opgesteld?
- Worden er reële prijzen gehanteerd? Dit is verplicht gesteld in een Algemene Maatregel van Bestuur voor zowel de [Wmo](#) als de [Jeugdwet](#).
- Wordt er binnen de gestelde termijn gedeclareerd en betaald?
- Is er in het contract sprake van een prijsindexering? Over welk bedrag wordt de indexering berekend en wanneer moeten de nieuwe tarieven worden gecommuniceerd en per wanneer gaan ze in? Wordt dit voor alle producten op dezelfde manier gedaan? Ook voor producten waar trajectfinanciering voor is afgesproken?
- Controleer of de juiste indexformule gebruikt is en of het indexcijfer over de juiste periode wordt berekend. In de [contractstandaarden Jeugd](#) is een vaste jaarlijkse indexmethode opgenomen.
- Voor pleegoudervergoeding geldt een indexering op basis van CBS-cijfers. Dit is vastgelegd in een [Algemene Maatregel van Bestuur](#).
- In de [contractstandaarden Wmo diensten](#) is opgenomen welke elementen meegewogen dienen te worden bij het bepalen van de jaarlijkse index.

17. Toezicht en naleving

- Gemeenten kunnen het toezicht op zowel de [kwaliteit](#) als de [rechtmatigheid](#) van de Wmo zelf uitvoeren of dit regionaal hebben belegd. Kwaliteitstoezicht kan daarnaast (deels) belegd zijn bij de GGD.
- Voor de Jeugd is de toezichthoudende taak op [kwaliteit](#) belegd bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).
- Toezicht op [rechtmatigheid](#) is voor Jeugd bij wet belegd bij gemeenten. De [Regeling Jeugdwet](#) schrijft voor welke elementen dit toezicht moet bevatten en aan welke voorwaarden gemeenten moeten voldoen bij deze taak. Gemeenten kunnen deze taak ook beleggen bij de regio.
- De toezichthouder is een onafhankelijke functionaris, wiens taken en bevoegdheden wettelijk zijn vastgelegd.
- Als de kwaliteit niet voldoet, volg je de procedure die hiervoor opgesteld is. Stel de opdrachtnemer hier tijdig van op de hoogte met een brief of e-mail. En geef de opdrachtnemer de kans op herstel binnen een bepaalde periode. Is er geen verbetering, denk dan aan ingebrekestellingen en verzuim.



Informatie over de werkwijze van de IGJ:

[Hoe houdt de inspectie toezicht? | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd](#)

De VNG heeft verschillende publicaties uitgegeven met betrekking tot Wmo-toezicht:

- [Keuzehulp Wmo toezicht](#)
- [Handreiking Wmo toezicht](#)
- [Routekaart toezicht, handhaving en naleving | Wmo 2015 en Jeugdwet](#)
- [Model Toetsingskader kwaliteitstoezicht Wmo](#)

Er zijn gemeenten die een beleidsdocument hebben opgesteld hoe ze omgaan met toezicht en naleving in het sociaal domein. Vaak volgen ze ook voor Wmo voor toezicht op rechtmatigheid de regels uit de Regeling Jeugdwet. De Wmo is namelijk minder specifiek over de invulling van het toezicht op rechtmatigheid.

- [Controleplan zorg in natura gemeente Eindhoven](#)
- [Toezicht en handhavingskader Wmo gemeente Barneveld](#)

18. Wijzigingen in het contract

- De in de overeenkomst opgenomen wijzigingsclausule maakt het mogelijk om contractwijzigingen door te voeren (bijvoorbeeld de jaarlijkse nieuwe versie van de [contractstandaarden](#) of andere die niet tot de categorie wezenlijke wijzigingen behoren).
- De wijzigingen van de [contractstandaarden](#) kunnen op basis van de opgenomen clausule doorgevoerd worden zonder dat de contracten opnieuw getekend hoeven te worden. Het Ketenbureau heeft een standaardmail opgesteld om de aanbieders te informeren.
- Als er andere wijzigingen of aanvullingen gewenst zijn, stel een addendum op. Op deze wijze zijn de nieuwe afspraken goed geborgd.



Juridische aspecten overeenkomsten Jeugdwet & Wmo



Contractduur en verlenging

Meestal vier jaar, met optie verlenging,
Eenmalige maatwerkovereenkomsten



Juridische instrumenten

Gericht op herstel, verschillende remedies
Contractstandaarden voor randvoorwaarden



Facturatie en betaling

iStandaarden, realistische prijzen



Toezicht en naleving

Toezicht op kwaliteit en rechtmatigheid



Contractwijzigingen

Niet-essentiele veranderingen toegestaan



Thema 4: Relationale aspecten

Vertrouwen en respect zijn de bouwstenen van elke zinvolle zakelijke relatie. Neem de tijd om vertrouwen op te bouwen door eerlijkheid, betrouwbaarheid en transparantie te tonen. Respecteer de tijd, expertise en behoeften van de andere partij. Wacht niet af tot anderen naar jou komen, maar neem zelf het initiatief. Door actief betrokken te zijn, laat je zien dat je waarde hecht aan de relatie en bereid bent om te investeren in het gezamenlijke doel.

Blijf regelmatig in contact en grijp tijdig in bij ongewenste situaties. Ben hard op de inhoud en zacht op de relatie, ofwel bouw aan een samenwerking op basis van vertrouwen én afspraken. Ga ervan uit dat alle partijen hun uiterste best doen om goede zorg en ondersteuning in te zetten voor de inwoners.

19. Problemen oplossen in lijn met de relatie en het contract

- In de praktijk worden problemen niet altijd bij de kern aangepakt. Ook hier geldt: maak verstandig gebruik van je onderlinge relatie, het contract, de algemene voorwaarden en het momentum.
- Ga na wie intern bevoegd is om bij complexe problemen (faillissement, financiële tekorten etc.) de regie te nemen en overleg over de te volgen koers.
- Als het gaat om de continuïteit van cruciale jeugdzorg heeft de NZA (per 1 januari 2026 neemt de NZA de taken van de Jeugddoorlooptoets over) een [draaiboek continuïteit Jeugdzorg](#) opgesteld waarin ingezet wordt op monitoring en vroegsignalering van continuïteitsrisico's. Het is belangrijk om hiervan op de hoogte te zijn.
- Het contract en de algemene voorwaarden schrijven voor hoe je omgaat met het niet nakomen van een contract.
- Maar als het contract niet in alles voorziet, zorg je dat je tijdig, in lijn met de gedachte van het contract en de sfeer van je relatie de problemen aanpakt en oplost.
- Probeer zo veel mogelijk telefonisch met elkaar te overleggen. Persoonlijk contact bevordert wederzijds begrip en je komt zo sneller tot een oplossing. Soms is het wel handig om de mondeling gemaakte afspraken nog schriftelijk vast te leggen zodat andere medewerkers dit ook weten;
- Voorkom vooringenomenheid en te snelle conclusies. Stel vragen om er zo achter te komen wat de achterliggende gedachte is van de andere partij.
- Contractmanagement is van de hele organisatie en niet alleen van de functie contract- en accountmanagers. Zorg er dus voor dat je de juiste stakeholders informeert over en betreft bij ontwikkelingen.
- Contractontwikkelingen zijn scope-wijzigingen of aanpassingen op o.a. indexeringen, bijlagen, technologische ontwikkelingen, contactpersonen etc. Er kunnen zich allerlei ontwikkelingen voordoen en het is de taak van contractmanagement om de veranderingen bij te houden en door te voeren.
- Kom je er niet uit? Zorg dat je een duidelijke rolverdeling hebt in de ladder van escaleren.



20. Gesprekken, meetings en evaluaties

- Spreek elkaar regelmatig. Zijn hier afspraken over gemaakt in het contract? Het maakt niet uit welke vorm je kiest, als het maar gebeurt. Past-performance is een veelgebruikte manier om te evalueren. Hoe hebben opdrachtgever en opdrachtnemer naar elkaar toe gepresteerd? Je kunt uitspreken waar je tevreden of ontevreden over bent en het verstevigt de relatie.
- Een evaluatie kan gaan ook gaan over softere elementen ten aanzien van de relatie.
- Het is belangrijk om open en transparant te communiceren. Dankzij een goede relatie kunnen problemen makkelijker opgelost worden en zaken sneller geregeld worden.
- Voor de opbouw van deze relatie is het verstandig regelmatig meetings/overleggen met elkaar te organiseren, ook tussen de toegangsteams en de hulpverleners. Elkaar kennen is belangrijk. Het is ook zeker aan te bevelen om zo nu en dan bij elkaar in de keuken te kijken en werkbezoeken te doen om van elkaar te horen waar je tegen aan loopt.

21. Exit Strategie en leerpunten voor nieuwe inkoop

- Als het contract ontbonden wordt of afloopt is het belangrijk dat beide partijen de juiste acties uitvoeren.
- In het contract is besproken welke verplichtingen de partijen hebben. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een opdrachtnemer nog enkele maanden de ondersteuning of hulp moet bieden totdat de nieuwe opdrachtnemer het kan overnemen.
- Ook is het aan te raden om een eindevaluatie te houden met sommige strategische aanbieders.
- De leerpunten (Plan Do Check Act) kunnen als input voor het nieuwe contract gebruikt worden.



Samenvattend:



Actieve en regelmatige communicatie

- tijdig signaleren
- stevig op inhoud,
zacht op de relatie

Vertrouwen en respect

- eerlijkheid
- betrouwbaarheid
- transparantie

Probleemoplossing

- conform afspraken-
- duidelijke escalatie-
procedure



Proactief handelen

Monitoring en risicosignalering

Delen verantwoordelijkheid

- reguliere evaluatie
- lessen trekken



Contract beëindigen: onze leidende principes



Bijlagen

a. Definities

Budgethouder: De functionaris die uit hoofde van zijn functie verantwoordelijk is voor de beheersing van het budget op programma- en kostenplaatsniveau, zoals vaak is opgenomen in de Budgethoudersregeling/mandaatregeling;

Calamiteit: Niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van een voorziening/hulp en die tot een ernstig schadelijk gevolg voor of de dood van een cliënt/jeugdige heeft geleid;

Contract / overeenkomst: Juridisch ondertekend document tussen twee of meer partijen waaraan rechten en verplichtingen verbonden zijn;

Contractbeheer: Contractbeheer is het administratieve proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plaats is, ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces;

Contractbeheerder: Verantwoordelijk voor het registreren en beheren van (data uit) contracten en het bewaken en signaleren van expiratedata van contracten;

Contractdossier: Hierin wordt de totstandkoming van een contract vastgelegd, zoals een aanbestedingsstrategie, offerteaanvraag, ontvangen offertes/inschrijvingen, offerte beoordelingen, afwijs- en gunningsbrieven en het gesloten contract, maar ook een intentieovereenkomst, en addendum of bijlagen op een overeenkomst, gespreksverslagen etc.;

Contracteigenaar: Degene die eindverantwoordelijk is voor het contract, die verantwoordelijk is voor het resultaat van de uitvoering van het contract, omdat hij verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar het contract aan gekoppeld is;

Contractmanagement: Het proces waarbij getekende contracten - en wijzigingen hierop - worden bewaakt, teneinde volledige benutting van contracten en naleving van afspraken goed te borgen en managementrapportages te genereren. Contractmanagement adviseert aan beleid op basis van evaluaties van contracten. Daarnaast heeft contractmanagement binnen het inkoopproces een rol en bij de implementatie van het contract. Contractmanagement beperkt zich niet sec tot de rol van contractmanager;

Contractmanagementsysteem: Een systeem waarin een contract gemanaged kan worden door het systematisch opslaan van de belangrijkste informatie om te beoordelen op welke wijze de contractdoelstelling(en) zijn bereikt;

Contractmanager: Monitort de werking van contracten, legt dit vast in rapportages (contractbeoordelingen) en stelt waar nodig contracten bij.



b. Rollen en functies binnen contractmanagement

De rollen gekoppeld aan functies

Verschillende functies kunnen een rol hebben binnen contractbeheer en contractmanagement. NB. Een rol is dus iets anders dan een functie. Een functie is namelijk de overkoepelende term voor het werk dat je doet. Binnen die functie kun je verschillende rollen hebben.

Hieronder voorbeelden van welke functies een rol kunnen hebben binnen contractbeheer en contractmanagement.

1. Contracteigenaar

Dit betreft intern degene die eindverantwoordelijk is voor het contract. Kijk wie in de mandaatregeling bevoegd is om namens het college/bestuur contracten aan te gaan of wie gevolmachtigd is om namens hem/haar contracten te ondertekenen.

Relatie met budgethouders

In sommige organisaties en beleidstukken omtrent contractbeheer wordt de rol van contracteigenaar ook wel eens toegedicht aan bijvoorbeeld budgethouders.

Het verschil tussen een mandaatregeling en een budgethoudersregeling is echter dat de mandaatregeling externe werking heeft (naar buiten toe werkt) en de budgethoudersregeling interne werking (werkt uitsluitend binnen de eigen organisatie).

Dit onderscheid wekt vaak tot verwarring. Het komt er concreet gezien op neer dat budgethouders een zogenaamd “financieel mandaat” hebben om bepaalde uitgaven te doen. Zij zijn echter niet gevolmachtigd (wat naar buiten toe werkt) om contracten aan te gaan.

2. Contractbeheerder

Een contractbeheerder is voor het slagen van goed contractbeheer heel belangrijk. De contractbeheerder zorgt voor de juiste registratie van contracten. Verder is hij verantwoordelijk voor het registreren en archiveren van (data uit) contracten, het bewaken en signaleren van expiratedata van contracten en het afstemmen over de bevindingen met de contractmanager.

Tevens wordt een check gedaan of de definitieve, geaccordeerde contracten mét handtekening digitaal in de contractenbank zijn opgenomen.

Het systeem meldt dan automatisch wanneer de contracteigenaar of contractmanager actie moet ondernemen (verlengen, beëindigen, controleren, evalueren etc.).

De contractbeheerder krijgt deze signalen ook en kan de contracteigenaar adviseren om actie te ondernemen.

Het aanwijzen van een beheerder heeft te maken met het zorgdragen voor eenduidigheid bij het invoeren van de data. Ervaring heeft geleerd dat het op het gebied van invoeren van data, alsmede het bewaken van termijnen, vaak tekort schiet. Mede daarom is het aan te raden slechts enkele medewerkers aan te wijzen als contractbeheerder.



3. Contractmanager

Een contractmanager is de spil tussen de juridische voorwaarden op papier en de praktische uitvoering in de praktijk. In de kern is een contractmanager verantwoordelijk voor het beheren van contracten en overeenkomsten die de organisatie afsluit met externe partijen en ziet hij toe op de naleving ervan.

Een contractmanager is zelden een inkoper, controller of jurist. Deze hebben namelijk meer een ondersteunende dan wel een adviserende rol bij contractmanagement. Ditzelfde kan gelden voor data-analisten.

Een contractmanager moet net als een inkoper, controller of jurist ook vooraan in het proces worden ingeschakeld. Op deze wijze kan hij invloed hebben op het bepalen van de inhoud van het contract, zeker ook gelet op zijn rol, taken en verantwoordelijkheden.

De contractmanager rapporteert aan de contracteigenaar.

4. Jurist

Een jurist (ook wel juridisch adviseur of juridisch controller) heeft als taak om contracteigenaren, contractbeheerders dan wel contractmanagers te ondersteunen op juridisch gebied. Met name bij het aangaan van contracten, het adviseren of juridische aspecten in een contract, welke data van belang zijn om vast te leggen etc. zijn voorbeelden van waar een jurist voor aan de lat staat.

5. Financieel controller en AO/IC-medewerker

De controller ziet toe op de verplichtingen die zijn aangegaan door de organisatie.

Deze informatie is o.a. van belang voor de accountant voor een verklaring van goedkeuring van de jaarrekening en voor de interne controle op het bewaken van budgetten.

6. Applicatiebeheerder / servicedesk

Applicatiebeheer draagt zorg voor het softwarematig functioneren van de module contractbeheer..

Onderlinge relatie tussen de rollen

Het is van groot belang dat de communicatie tussen bovenstaande partijen goed gestroomlijnd verloopt, dat iedereen weet wat zijn verantwoordelijkheid is, en dat duidelijk is in welke fase het contract zich bevindt.

Bovendien moeten alle partijen van elkaar weten wat er van hen verlangd wordt.

Als de zaken op papier staan en iedere afdeling hiervan op de hoogte is kan een goede samenwerking tussen contractmanagement en de rest van de organisatie een slagvaardig contractbeheer mogelijk maken.

7. Toezichthouder

De toezichthouder heeft een bij wet vastgestelde onafhankelijke positie en is bevoegd om onderzoek te doen naar de kwaliteit en rechtmatigheid. Vanuit de Jeugdwet is het



kwaliteitstoezicht belegd bij de IGJ. Gemeenten doen het zelf of besteden de toezichthoudende taak uit aan de regio of de GGD. Toezichthouders voeren verschillende soorten onderzoeken uit:

Structureel onderzoek: Periodieke onderzoeken bij alle Wmo-aanbieders om de kwaliteit te waarborgen. Periodieke onderzoeken bij alle Wmo- en Jeugdhulpaanbieders om de rechtmatigheid te waarborgen.

Heronderzoek: Opvolging van aanbevelingen die vanuit het structurele onderzoek zijn gedaan aan zorgaanbieders.

Signaalonderzoek: Gericht onderzoek naar aanleiding van ontvangen signalen over specifieke zorgaanbieders.

Calamiteitenonderzoek: Begeleiding en evaluatie van onderzoek in geval van ernstige incidenten, met de nadruk op het lerende effect om de kans op herhaling te voorkomen.

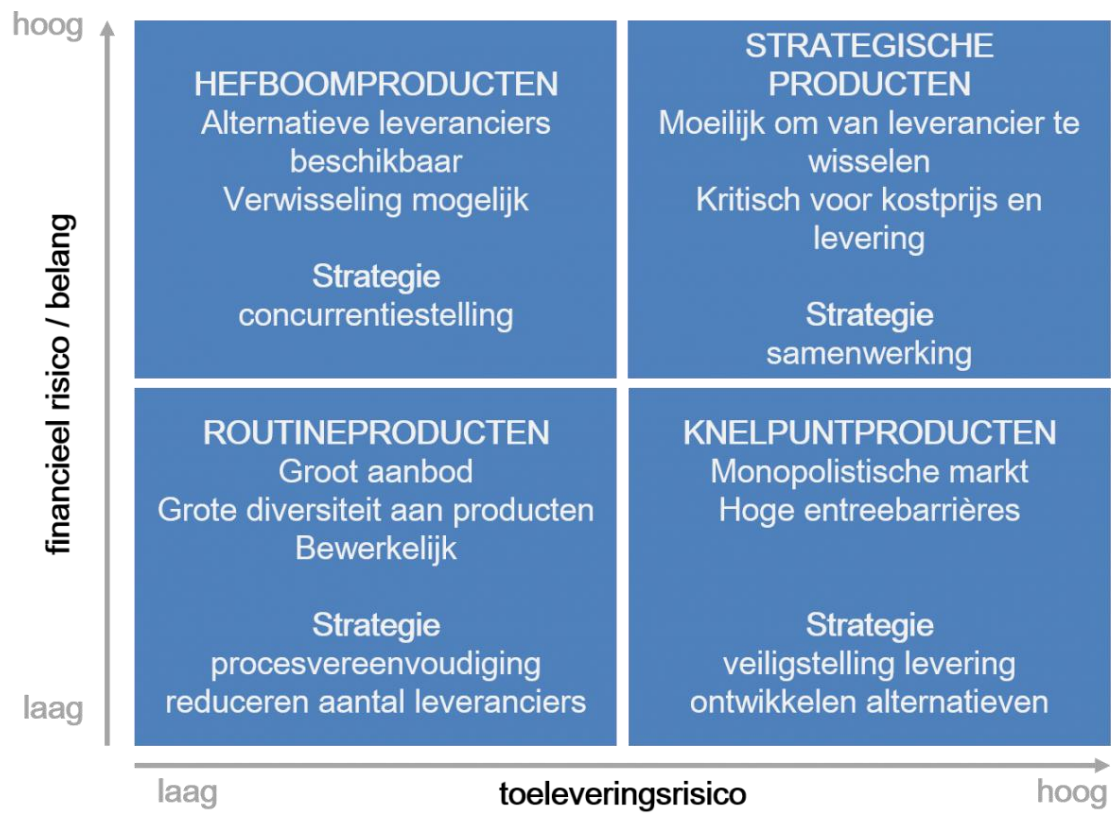
8. Beleidsmedewerker

De beleidsmedewerker ontwikkelt, implementeert en evalueert beleid dat gericht is op maatschappelijke vraagstukken. Hij verzamelt en analyseert gegevens, voert onderzoek uit en werkt nauw samen met inwoners, professionals en maatschappelijke organisaties.

Op basis van deze inzichten stelt hij beleidsvoorstellen op die bijdragen aan effectieve en toekomstbestendige oplossingen. Nadat beleid is vastgesteld, blijft hij vinger aan de pols houden bij de uitvoering van de maatregelen en of deze bijdragen aan de beoogde doelstellingen. De resultaten van de evaluatie kunnen reden zijn voor bijstelling van het beleid.



c. Kraljic





d. Voorbeeld Risico waarde classificatie

1. Veel aandacht (strategisch)

Aanbieders die (in staat zijn om) veel waarde toe voegen en een hoog risico met zich meebrengen. Doorgaans partijen met veel invloed en veel cliënten binnen één of meerdere gemeenten. Deze aanbieders zijn van strategische waarde.

2. Gemiddeld aandacht (alert)

Aanbieders die veel waarde toevoegen of veel risico meebrengen. Constante aandacht is nodig.

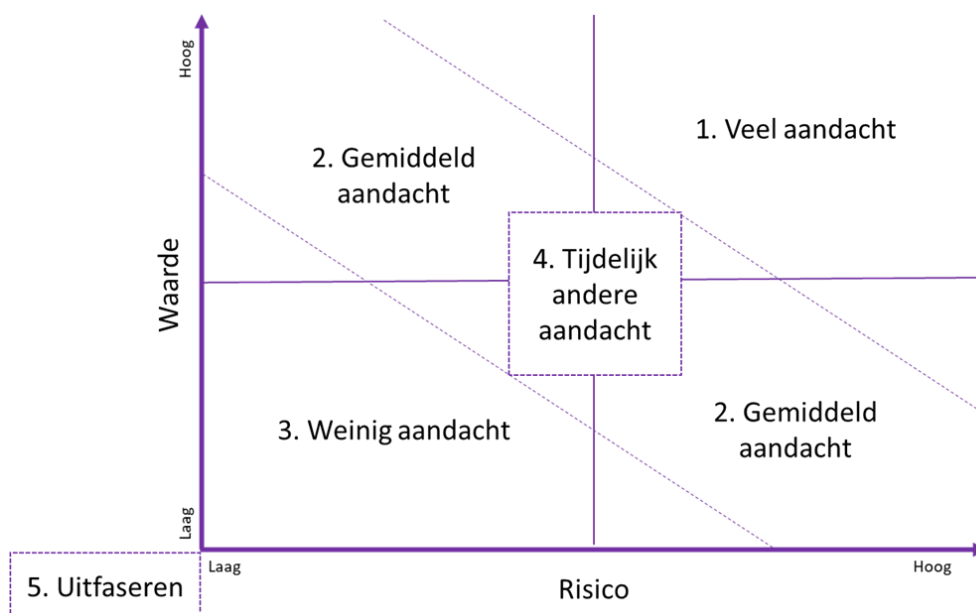
Weinig aandacht (passief)

Aanbieders die beperkt waarde toevoegen en ook een beperkt risico hebben. Minimale aandacht nodig. Mogelijke groepsbenadering, bundelen aanbieders.

Tijdelijk andere aandacht (uitzondering)

Hier spelen omstandigheden waardoor een aanbieder tijdelijk meer of speciale aandacht vraagt. Na het 'oplossen' van de omstandigheden zal de aanbieder weer terugvallen in zijn gebruikelijke categorie.

Nb. Een classificatie is geen statisch gegeven. Dit dient op periodieke basis bekeken te worden.



Waarde

Aantal jeugdigen met jeugdzorg bij de aanbieder afgelopen jaar als percentage van het totaal aantal jeugdigen met jeugdzorg binnen de gemeente (objectief)

Omzet van de aanbieder afgelopen jaar als percentage van de totale omzet van alle aanbieders binnen de gemeente (objectief)

Transformatie invloed: De mate waarin de aanbieder een positieve bijdrage levert aan de transformatiedoelen. Deze doelen zijn: normaliseren, ambulantiseren, meer kleinschalig gezinsgericht wonen (KGW) en 0-uit huisplaatsingen.

Risico

Naleving: Het risico op het niet naleven van de contractafspraken op de aspecten kwaliteit, continuïteit, kosten en werkafspraken.

Relatie: De complexiteit van de relatie, welke o.a. wordt bepaald door de organisatie-inrichting, communicatiestijl, bereidheid tot samenwerken en (politieke) invloed.

Uniek aanbod: De mate waarin de dienstverlening van de aanbieder uniek en moeilijk te vervangen is. Bijvoorbeeld door de schaarse zorgvorm, het partnerschap, signatuur of de (lokale) verwevenheid.



e. Rasci matrix

processtap	Inwoner	Indicatie team	Inkoper	Contract beheerder	Contract manager	Contract eigenaar
(I) Contractinitiatie						
1	contractmanagementbeleid	I	I	C	C	R
2	lessons learned		I	C	A	
3	opstellen kritische succesfactoren		I		R	
4	risico-inventarisatie					
(II) Contractvorming						
5	opstellen kritische prestatie-indicatoren			C	S	R
6	benoemen taken en bevoegdheden					
(III) Contractimplementatie						
7	veranderimpact					
8	communicatiematrix					
R <i>responsible</i> verantwoordelijk A <i>accountable</i> aan wie moet 'R' verantwoording afleggen? S <i>supportive</i> ondersteunend C <i>consulted</i> wie moeten worden geraadpleegd? I <i>informed</i> wie moet worden geïnformeerd?						

processtap	Inwoner	Indicatie team	Inkoper	Contract beheerder	Contract manager	Contract eigenaar
(IV) contractexecutie						
9	escalatiemanagement		I		R	I/C
10	procesinrichting		S		A	R
11	documentatie			R		
12	A/O-proces					
(V) contractevaluatie						
13	benchmarken		S		R	
14	evaluatie		S		R	
15	wijzigingenbeheer				R	
16	SLA-verbetering				R	
R <i>responsible</i> verantwoordelijk A <i>accountable</i> aan wie moet 'R' verantwoording afleggen? S <i>supportive</i> ondersteunend C <i>consulted</i> wie moeten worden geraadpleegd? I <i>informed</i> wie moet worden geïnformeerd?						



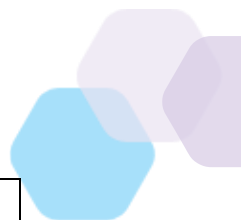
f. Voorbeeld gespreksverslag

Contractnummer										
Naam aanbieder										
Looptijd contract										
AGB-code										
Resultaatsgebied:	Financiën	Klant	Interne processen	Leren & groeien						
Kritische succesfactoren:	Prijs	☐	Resultaat op klantniveau	☐	Facturering /declaraties	☐	Borgen van kennis & ervaring	☐		
	Hoeveelheid	☐	Maatwerk & flexibiliteit	☐	Tijdigheid	☐	Innovatie	☐		
	Accountantsverklaring	☐	Klanttevredenheid	☐	Rapportageverplichtingen	☐	Kwaliteitsborging/leercyclus	☐		
	SROI	☐	Wachttijstbeheer	☐	Communicatie	☐	Netwerk	☐		
	MVO	☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
Kritische prestatie-indicatoren (voorbeelden):	Prijs		Resultaat op klantniveau		Tijdigheid		Borgen van kennis & ervaring			
	Contractwaarde	☐	Effect van de zorg	☐	Doorlooptijden	☐	Opleidingsacties	☐		
	Gemiddelde trajectprijs	☐	Door- en uitstroom	☐	Tijdige inzet zorg/product	☐	Certificering	☐		
	Uitgaven per kwartaal	☐		☐		☐	Personeelsmutaties	☐		
	Bezuiniging	☐		☐		☐		☐		
	Realisatie t.o.v. budgetplafond	☐		☐		☐		☐		
	Opbouw gehanteerde tarieven	☐		☐		☐		☐		
	Vast tarieven i.p.v. rekentarief	☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
	Hoeveelheid		Maatwerk & flexibiliteit		Facturering /declaraties		Innovatie			
	Aantal klanten / producten	☐	Klachten	☐	Juiste adres?	☐	Omgaan met ext. ontwikkelingen	☐		
	Aantal niet in behandeling	☐	Signalen (bv mishandeling)	☐	Tijdig?	☐	Productontwikkeling	☐		
	Aantal Uitval	☐	Omgaan met incidenten	☐	Juiste info op facturen?	☐		☐		
	Aantal beëindigingen	☐	Continuïteit van zorg bieden	☐		☐		☐		
	Aantal overdracht	☐		☐		☐		☐		
	Geleverde uren	☐		☐		☐		☐		
	Aantal herindicaties	☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
	Accountantsverklaring		Klanttevredenheid		Rapportageverplichtingen		Kwaliteitsborging/leercyclus			
	Verklaring verkregen?	☐	Score KTO	☐	Juiste info?	☐	Evaluaties en metingen	☐		
		☐		☐	Tijdig?	☐	Medezeggenschap voor klanten	☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
		☐		☐		☐		☐		
	SROI		Wachttijstbeheer		Communicatie		Netwerk			
	SROI-doelstelling behaald?	☐	Ontwikkeling van wachtlijst	☐	Afstemming met de Toegang	☐	Samenwerkingsverbanden	☐		
	☐		☐	Afstemming met de klant	☐	onderaannemingen etc	☐			
	☐		☐	Afstemming met de gemeente	☐		☐			
	☐		☐		☐		☐			
	☐		☐		☐		☐			
	☐		☐		☐		☐			
MVO		Bereikbaarheid								
MVO-doelstelling behaald?	☐	Signalen van klanten?	☐							
	☐	Signalen uit uitvoering?	☐							
	☐		☐							
	☐		☐							
	☐		☐							



g. Juridisch kader – contractmanagement (gebaseerd op Burgerlijk Wetboek)

Juridische maatregelen in het contractmanagement bij wederkerige overeenkomsten
Wederkerige overeenkomst Een overeenkomst is wederkerig, indien elk van beide partijen een verbintenis op zich neemt ter verkrijging van de prestatie waartoe de wederpartij zich daartegenover jegens haar verbindt. Wettelijke basis: Artikel 6:261 BW
Mogelijke maatregelen • Nakoming vorderen • Nakoming vorderen met schadevergoeding • Vervangende schadevergoeding vorderen • Geheel of deels ontbinden • Ontbinden met schadevergoeding • Opschorting • Verrekening • Opzegging
Nakoming vorderen • Wat houdt het in? • Het recht van de schuldeiser om nakoming van een verbintenis te eisen. • Wettelijke basis: • Artikel 3:296 BW • Voorwaarden: • Een <u>opeisbare</u> verbintenis, vastgelegd in een overeenkomst. • Geen ingebrekestelling nodig om nakoming te vorderen. • Gevolgen: • De verplichting blijft bestaan totdat de verbintenis is nagekomen. • Wanneer niet toepasbaar?: • Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim. • Stappen: • Stuur een formeel verzoek om nakoming. • (Indien geen reactie volgt, pas een andere remedie toe of start een gerechtelijke procedure).
Nakoming vorderen met schadevergoeding • Wat houdt het in? • De bevoegdheid om zowel nakoming als aanvullende schadevergoeding te eisen. • Wettelijke basis: • Artikel 6:74 BW (in samenhang met nakoming) • Voorwaarden: • Toerekenbare tekortkoming (in de nakoming) van de schuldenaar.



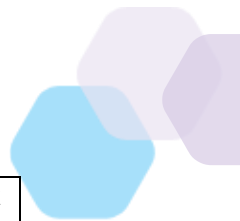
- Ingebrekestelling niet nodig om nakoming te vorderen, maar wel voor schadevergoeding als nakoming niet blijvend onmogelijk is ('in verzuim brengen'). NB. Als blijvend onmogelijk, heeft nakoming vorderen geen zin.
- **Gevolgen:**
 - De schuldenaar moet nakomen en tevens schade vergoeden wegens vertraging of gebrekkige nakoming.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim.
 - Geen schadevergoeding indien er sprake is van overmacht.
- **Stappen:**
 - Stuur een verzoek om nakoming mét een ingebrekestelling voor de schadevergoeding als nakoming nog mogelijk is of alleen tijdelijk onmogelijk.
 - Bij verzuim, dan schadevergoeding vorderen.
 - Start juridische procedure indien nodig.

Vervangende schadevergoeding

- **Wat houdt het in?**
 - Vordering van een financiële compensatie in plaats van de oorspronkelijk toegezegde prestatie.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikelen 6:74 en 6:87 BW
- **Voorwaarden:**
 - Tekortkoming die aan de schuldenaar is toe te rekenen (toerekenbaar).
 - Blijvende onmogelijkheid van nakoming of verzuim door ingebrekestelling.
- **Gevolgen:**
 - Vervanging van de oorspronkelijke verbintenis door schadevergoeding.
 - Oorspronkelijke verbintenis vervalt.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim.
 - Niet mogelijk als nakoming niet definitief onmogelijk is en er geen ingebrekestelling is verstuurd ('in verzuim gebracht').
- **Stappen:**
 - Stuur een ingebrekestelling indien verzuim nodig is (nakoming is nog mogelijk of alleen tijdelijk onmogelijk).
 - Communiceer de schadevergoeding als alternatief voor de verbintenis (nakoming is niet meer nodig).
 - Vorder de schadevergoeding bij verzuim.

Geheel of deels ontbinden

- **Wat houdt het in?**
 - Recht om de overeenkomst geheel of gedeeltelijk te ontbinden bij niet-nakoming.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikel 6:265 BW
- **Voorwaarden:**
 - Niet-nakoming van een verbintenis uit een wederkerige overeenkomst.



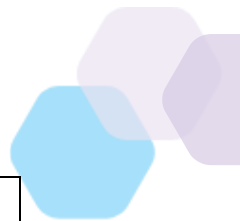
- Ingebrekestelling niet nodig indien nakoming blijvend **of tijdelijk** onmogelijk is.
- **Gevolgen:**
 - De overeenkomst eindigt gedeeltelijk of volledig; vrijstelling van toekomstige verplichtingen.
 - Ongedaanmakingsverplichting.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim.
 - Niet mogelijk indien de tekortkoming te gering is om ontbinding te rechtvaardigen.
- **Stappen:**
 - Ingebrekestelling indien nakoming nog mogelijk is.
 - Niet geleverd binnen gestelde termijn: stuur schriftelijke verklaring van ontbinding.
 - Communiceer de gevolgen van de ontbinding.

Ontbinden met schadevergoeding

- **Wat houdt het in?**
 - Beëindiging van de overeenkomst met een claim op schadevergoeding.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikelen 6:265 en 6:74 BW
- **Voorwaarden:**
 - Tekortkoming moet toerekenbaar zijn (geen overmacht).
 - Ingebrekestelling niet nodig als nakoming blijvend onmogelijk is (wel nu ook bij tijdelijke onmogelijkheid, omdat je ook schadevergoeding vordert).
- **Gevolgen:**
 - Ontbinding en schadevergoeding voor de tekortkoming.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim.
 - Niet mogelijk indien de tekortkoming niet significant genoeg is om ontbinding te rechtvaardigen.
- **Stappen:**
 - Ingebrekestelling indien nakoming nog (tijdelijk) mogelijk is.
 - Bij verzuim, stuur verklaring ontbinding en vordering schadevergoeding.

Opschorting

- **Wat houdt het in?**
 - De bevoegdheid om de eigen verplichting op te schorten totdat de schuldeiser zijn vordering nakomt.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikelen 6:52 en 6:262 BW
- **Voorwaarden:**
 - Samenhang tussen de verbintenissen (in een overeenkomst eigenlijk altijd het geval).
 - Opeisbaarheid van de vordering.
- **Gevolgen:**
 - Schuldenaar kan nakoming tijdelijk opschorten totdat schuldeiser presteert.



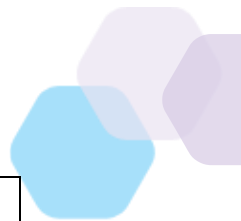
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk bij schuldeisersverzuim.
 - Niet mogelijk als er geen samenhang is tussen de verplichtingen.
- **Stappen:**
 - Stuur schriftelijke melding van opschorting.
 - (Indien nodig, gebruik andere remedie of start gerechtelijke procedure om nakoming af te dwingen).

Verrekening

- **Wat houdt het in?**
 - Het recht om een tegenvordering in te brengen tegen een schuld aan dezelfde partij.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikel 6:127 BW
- **Voorwaarden:**
 - Beide vorderingen zijn gelijksoortig en opeisbaar.
- **Gevolgen:**
 - Beide vorderingen worden verrekend, met overblijvend saldo als resultaat.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk als één van de vorderingen niet opeisbaar is.
 - Niet mogelijk bij specifieke contractuele uitsluiting van verrekening.
- **Stappen:**
 - Stuur schriftelijke verklaring van verrekening.
 - Documenteer bedragen en grondslagen van beide vorderingen.

Opzegging bij overeenkomst van opdracht

- **Wat houdt het in?**
 - Het recht om een overeenkomst van opdracht te beëindigen zonder dat er een tekortkoming nodig is.
- **Wettelijke basis:**
 - Artikel 7:408 BW.
- **Voorwaarden:**
 - De opdrachtgever kan de overeenkomst te allen tijde opzeggen, tenzij dit onredelijk zou zijn (lid 1).
 - De opdrachtnemer kan ook opzeggen, maar mag dit niet doen op een moment dat het onredelijk zou zijn voor de opdrachtgever (lid 2).
- **Gevolgen:**
 - De overeenkomst eindigt na opzegging.
 - Indien er geen zwaarwegende reden voor opzegging is, kan de opdrachtnemer recht hebben op een schadevergoeding, bijvoorbeeld voor gemiste inkomsten of gemaakte kosten.
- **Wanneer niet toepasbaar?**
 - Niet mogelijk als opzegging contractueel is uitgesloten (beperking in specifieke gevallen mogelijk, hoewel 7:408 lid 3 BW dwingend recht bevat voor opdrachtnemers zoals advocaten en artsen).
 - Indien opzegging onredelijk bezwarend zou zijn voor de andere partij, bijvoorbeeld door opzeggen zonder redelijke termijn of vergoeding.



- **Stappen:**
 - Controleer de specifieke voorwaarden en eventuele opzegbepalingen in de overeenkomst.
 - Stuur een schriftelijke opzegging, rekening houdend met de redelijkheid en billijkheid, en eventuele schadevergoedingen als er geen zwaarwegende reden voor opzegging is.



Colofon

Deze handreiking is opgesteld door een werkgroep waarin hebben deelgenomen:

- Ed Bötticher – Servicebureau Jeugd Haaglanden
- Marlies van Boxel – Ketenbureau i-Sociaal Domein
- Paul Buers – Zozijn
- Yvonne van 't Goor – Regionaal Serviceteam Jeugd IJsselland
- Arjen Jansen – Vereniging Nederlandse Gemeenten
- Sanne Meeuwsen – Tzorg
- Hananja van Ommen – Jeugdzorg Nederland
- Oscar Ramos Antonio – Ketenbureau i-Sociaal Domein

Veel dank is verschuldigd aan alle deelnemers aan de regiodagen van het Ketenbureau i-Sociaal Domein en aan alle meelezers die hun input en feedback hebben geleverd.

De handreiking is een open source document, dat wil zeggen dat de tekst steeds open staat voor optimalisatie, aanvulling, voorbeelden en nuancering.

Wil je een wijziging aanbrengen: mail dan naar ketenbureau@i-sociaaldomein.nl

November 2025