

Samenwerken aan succesvol Contractmanagement

Inspiratiebijeenkomst op donderdag 2 april 2026
in The Colour Kitchen te Utrecht

Aanleiding en doel van de bijeenkomst

Op 2 april 2026 stond het onderwerp ‘Samenwerken aan succesvol Contractmanagement’ centraal bij de tweede inspiratiebijeenkomst voor gemeenten én (zorg)aanbieders, georganiseerd door het Ketenbureau i-Sociaal Domein. Het onderwerp is gerelateerd aan een van de speerpunten van het Ketenbureau in 2026.

Het sociaal domein kent een veelheid aan partijen en samenwerkingsverbanden, zowel aan gemeentekant, als aan de kant van zorgaanbieders. Hiervoor worden jaarlijks bijgestelde contractstandaarden opgesteld en vastgesteld, waarlangs de inkoop en contractering in het Wmo-domein én de Jeugdwet tot stand komt. Daarmee is de samenwerking niet klaar, daarmee begint deze pas. Contractmanagement speelt daarbij een belangrijke rol. Met de oplevering van de gezamenlijk opgestelde handreiking ‘Contractmanagement Jeugdwet en Wmo2015’ als aanleiding, is deze drukbezochte en succesvolle inspiratiebijeenkomst als logisch vervolg tot stand gekomen.

Na een welkom door Sander Olsthoorn, programmamanager van het Ketenbureau i-Sociaal Domein, start Hans Oosterkamp als dagvoorzitter de bijeenkomst en kondigt beide sprekers aan.

Pitch van John Weinstock

John Weinstock van de NEVI behandelt langs drie stellingen de governance-uitdaging tussen bestuurlijke en uitvoerende werelden, de scheiding tussen inkoop- en contractmanagementtaken, wanneer sprake is van echt partnerschap en de twee modellen voor het managen van partners. Kortom: Procurement in perspectief.

Inleiding: Het Sociaal Domein als Complexe Puzzel

Het Sociaal Domein staat op de kaart, maar de betrokken partijen kijken ieder vanuit hun eigen perspectief naar dezelfde werkelijkheid. Portefeuillehouder, beleidsmedewerker, uitvoerder en contractmanager leven in “verschillende werelden”. De vraagstukken in het Sociaal Domein vragen om depolitisering om tot werkbare samenwerking te komen.

Governance en Besturing

Er is een spanning tussen politiek-bestuurlijke en technisch-uitvoerende werelden:

- Portefeuillehouder en beleidsmedewerkers werken vanuit coalitieakkoord en beleidskader
- Inkoop en contractmanagement werken vanuit inkoopstrategie en uitvoering
- Goede besturing vraagt om heldere verbinding tussen deze niveaus

Stelling 1: *“Integrale samenwerking komt alleen van de grond als rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd en als de betrokkenen accountability oppakken.”*

Het Inkoopproces en Maatwerk

Het inkoopproces kent twee fasen met fundamenteel verschillende kenmerken:

- Proactieve / tactische fase (specificeren, selecteren, contracteren): technisch-commercieel, bepaalt 'wat', 'wie' en 'hoe'
- Reactieve / operationele fase (bestellen, bewaken, nazorg): logistiek-administratief, de bestelfunctie

Belangrijk aandachtspunt: als de toegang maatwerk of afwijkende afspraken maakt met het zorgveld voor een cliënt, is dat een inkoopactie (initieel of operationeel) – géén werk voor de contractmanager.

Stelling 2: *“Als de toegang maatwerk (afwijkende) afspraken maakt, moeten ze dit zelf inkopen en afhandelen. De contractmanager binnen het Sociaal Domein moet de contracten goed managen, punt!”*

Wanneer zijn we Partners?

Echte samenwerking (partnership) is alleen relevant bij strategische leveranciers – waar zowel de financiële invloed als het toeleveringsrisico hoog zijn (Kraljic-matrix). Vanuit het perspectief van de leverancier (accountportfolio) is samenwerking wederzijds waardevol wanneer de opdrachtgever in het kernsegment valt. Het dilemma tussen zakelijk contractdenken (Agency Theory) en moreel gedrag (Moral Hazard) is in het Sociaal Domein bijzonder relevant: de prikkel om winst te maximaliseren kan botsen met ethische normen in de zorgverlening. Zie de presentatie van John Weinstock voor het model.

Managen van Partners: Model A of B?

Er zijn twee modellen voor het organiseren van de relatie met partners:

- Model A: De accountmanager (AM) en contractmanager (CM) opereren gezamenlijk als koppel richting beide organisaties – één gedeelde agenda
- Model B: AM en CM opereren elk vanuit hun eigen organisatie, met een gemeenschappelijke agenda als bindende factor

Model B stimuleert echt partnerschap doordat beide organisaties gelijkwaardig bijdragen aan de gezamenlijke agenda. Zie de presentatie van John Weinstock voor beide modellen.

Stelling 3: *“Partnership en echte samenwerking kan pas worden opgepakt als iedereen snapt wat dat inhoudt en er ook naar handelt.”*

Bij de plenaire behandeling van de stellingen en modellen door Hans Oosterkamp ontstaat een geanimeerde dialoog, waarbij de juiste waarheid niet bestaat, maar men in de praktijk wel consistente keuzes moet maken. De stellingen en gevisualiseerde modellen kunt je terugvinden in Johns presentatie op de website van het Ketenbureau: www.i-sociaaldomein.nl.

Pitch van Yvonne van 't Goor

Yvonne van 't Goor van RSJ IJsselland vertelt over het ontwerp- en implementatietraject van contractmanagement van het RSJ als regionale organisatie en hun hybride rol, de startfoto en ambitiebepaling (van volwassenheidsniveau 2,6 naar 4), de CATS CM-methodiek, de drie kernrollen, de classificatie van aanbieders in 5 klassen, KPI-sturing en het beheersplan en de implementatiestrategie.

Over RSJ IJsselland

Het Regionaal Serviceteam Jeugd (RSJ) IJsselland is een samenwerking van 11 gemeenten en is regionaal verantwoordelijk voor specialistische jeugdhulp: inkoop, contractmanagement, data & monitoring, programmamanagement, transformatie en de verbinding van landelijk naar regionaal. Het RSJ vervult daarbij een hybride rol; Als opdrachtgever namens de gemeenten (inkoop), als bemiddelaar tussen gemeente en jeugdhulpaanbieder (samenwerking) en als wederzijds contractmanager (compliance).

Startfoto en Ambitiebepaling

Twee jaar geleden werd op basis van een volwassenheidsmodel de huidige stand van zaken in kaart gebracht. De uitkomst was een volwassenheidsscore van 2,6 (schaal 1–5: van “Herkennen” tot “Leiden”), waar een score van 4 (“Managen”) gewenst was. Hiervoor zijn 29 verbeterinitiatieven geformuleerd en geprioriteerd op impact & effort. Vervolgens zijn de geprioriteerde initiatieven gebundeld in een programma met 7 deelprojecten, met als label: Het Nieuwe Werken.

Aanpak: Iteratief Werken

RSJ IJsselland heeft bewust gekozen voor een iteratieve werkwijze (Plan–Do–Check–Act), passend bij de complexiteit van het stakeholderveld. De kernprincipes zijn daarbij:

- Behapbare deelresultaten realiseren in korte tijdsintervallen
- Resultaten tijdig toetsen bij stakeholders (beleidsmedewerkers, bestuurders)
- Feedback verwerken en vervolgens implementeren, monitoren en bijsturen

Daarmee ontstaat ruimte om aandacht te hebben voor gemeentelijke behoeften en het regionale belang te borgen. En bovenal om de jeugdige zo optimaal mogelijk te kunnen voorzien in zijn/haar zorgbehoefte.

Methodiek: CATS CM

Bij de opzet en uitwerking van het regionale contractmanagement is gekozen voor de CATS CM methodiek, die is gebaseerd op 4 pijlers:

- Onderscheid tussen De Overeengekomen Prestatie (DOP) en Alle Overige Contractafspraken (AOC)
- Duidelijke rolverdeling tussen de contracteigenaar, de contractmanager en de realisatie- & verificatiemanager (RVM'er)
- Focus op 10 vaste elementen (Essentials): doelstellingen, stakeholders, contractrelaties, risico's, verplichtingen, financiën, contractbesturing, tevredenheid, contractkalender en contractdossier
- Werken volgens een vast procesmodel: Plan – Do – Check – Act

Rollen en Verantwoordelijkheden bij de samenwerking en het contractmanagement

Het nieuwe werken kent in de kern een 'driehoek' van de jeugdige, de gemeentelijke consultant en de behandelaar. Hier vindt het leveren van 'de prestatie' plaats. De visualisatie hiervan is terug te vinden in de separate Powerpointpresentatie.

Voor succesvol contractmanagement zijn verder drie centrale rollen essentieel:

- Contracteigenaar (wethouder): neemt besluiten in de uitvoeringsfase, accepteert prestaties, keurt wijzigingen goed
- Contractmanager (RSJ): verantwoordelijk voor correcte uitvoering van alle overige contractafspraken (AOC), handelt in opdracht van de contracteigenaar

- Realisatie- en verificatiemanager/RVM'er (manager Toegang): verantwoordelijk voor de feitelijke overeengekomen prestatie (DOP)

Classificatie van Aanbieders

Om grip te houden op aanbieders in balans met de contractwaarde én het risico zijn de aanbieders geclassificeerd in 5 klassen:

- Klasse 1 – Veel aandacht (strategisch): hoge waarde, hoog risico
- Klasse 2 – Gemiddeld aandacht (alert): hoge waarde óf hoog risico
- Klasse 3 – Weinig aandacht (passief): lage waarde en laag risico
- Klasse 4 – Tijdelijk andere aandacht (uitzondering): tijdelijke bijzondere omstandigheden
- Klasse 5 – Uitfaseren: geen toegevoegde waarde of ondermaatse prestatie

De classificatie is niet statisch en wordt jaarlijks herzien op basis van de ervaringen in de praktijk.

Sturing via KPI's en Beheersplan

De prestaties van de aanbieders worden gemeten via:

- KPI's op het gebied van kwaliteit, continuïteit, kosten en transformatie
- Een beheersplan met instrumenten (berichtenverkeer, evaluaties, productieverantwoording) en beheersmaatregelen (steekproef, ordegesprek, verbeterplan, ingebrekestelling)

Daarbij wordt gebruik gemaakt van een KPI-dashboard dat trends inzichtelijk maakt (o.a. uithuisplaatsing, crisis, wachttijd, kosten). Men gebruikt het dashboard om het gesprek aan te gaan bij afwijkingen, op zoek naar oorzaken, niet als 'stoplicht' voor verdere samenwerking.

Implementatiestrategie

De implementatie van 'het nieuwe werken' bij de gemeenten verloopt stapsgewijs:

- Kick-off per gemeente over rolverdeling
- Opleiden van RVM'ers, contractmanagers en contracteigenaren
- Samen optrekken met jeugdhulpaanbieders via bijeenkomsten en inloopspreekuren

Dit vanuit één kernfilosofie: "Doen! En vanuit daar leren, evalueren en verbeteren."

Ook hier tonen de deelnemers veel belangstelling voor de gehanteerde werkwijze, de dilemma's tussen regionaal en lokaal, de samenwerking met zorgaanbieders en de actuele ervaringen. RSJ IJsselland is nog bezig met de implementatie, dus Yvonne kan niet alle resultaten tonen, maar ze verwijst hiervoor graag door naar haar opvolgster; Gebby Lewerissa. De presentatie en gevisualiseerde modellen kun je terugvinden in Yvonne's presentatie op de website van het Ketenbureau; www.i-sociaaldomein.nl

Hans Oosterkamp moet daarna de plenaire dialoog ten einde brengen, zodat de uitwisseling van meningen en ideeën verder gevoerd kan worden aan de acht gesprekstafels.

De inspirerende tafelgesprekken in het kort

De acht tafelgesprekken leverden een breed en samenhangend beeld op. De sfeer was open en constructief; deelnemers waardeerden de inhoudelijke presentaties en de laagdrempelige uitwisseling met vakgenoten. Hieronder de belangrijkste terugkerende thema's, met dank aan de tafeldames en -heren.

Rollen en verantwoordelijkheden

Aan alle tafels was brede consensus: rollen, taken en verantwoordelijkheden moeten helder zijn voor contractmanagers, beleid, inkoop en toegang. Rolvermenging is een hardnekkig knelpunt: beleidsmedewerkers stappen regelmatig in de rol van contractmanager, en andersom. De spanning zit ook in de lokale uitvoering bij gemeenten, waar wethouders en beleidsmedewerkers zich soms met operationele zaken bemoeien. Acceptatie van de eigen rol is een voorwaarde voordat samenwerking goed kan werken.

Maatwerkovereenkomsten

Meerdere tafels concludeerden dat maatwerkovereenkomsten niet thuishoren bij contractmanagement, maar bij de toegang en/of inkoop. Tegelijk is analyse nodig waarom maatwerk zo vaak voorkomt: wijst dit op tekortschietende contractering, onvoldoende afstemming van specs met lokale behoeften, of wachtlijstproblematiek? Inkoop kan door betere monitoring inzicht krijgen en sturing geven.

Partnerschap en relatie

Contractmanagement is in essentie mensenwerk en staat of valt met de kwaliteit van de relatie. Deelnemers waren het erover eens dat het 'relationele aspect' het allerbelangrijkst is — vóór organisatorische en juridische aspecten. Vertrouwen, openheid en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen (partnership) zijn essentieel. Langjarige contractering schept de ruimte voor investering, innovatie en vertrouwen. Aanbestedingen worden als knelpunt ervaren omdat deze de continuïteit bemoeilijken.

Personeelsverloop en kennisbehoud

Hoog verloop van medewerkers — zowel bij gemeenten als aanbieders — is een structureel probleem. Kennis en relaties gaan verloren, het wiel wordt keer op keer opnieuw uitgevonden, en nieuwe medewerkers krijgen onvoldoende tijd om in te werken. Dit ondermijnt de samenwerking en de kwaliteit van contractmanagement.

Standaardisatie en governance

De Contractstandaarden helpen, maar verdere standaardisatie is wenselijk — bijvoorbeeld voor Bibob, SROI en kwaliteitseisen. Door de grote diversiteit aan aanpakken zijn de stelselkosten hoog; betere governance en samenwerking kunnen dit verlagen. Kleine aanbieders moeten soms bundelen om een volwaardige gesprekspartner te kunnen zijn.

Sturing: van input naar resultaat

Er wordt vooral gestuurd op inzet, nauwelijks op resultaten en zeker niet op outcome. Contracten worden te weinig als levend instrument gebruikt; ze belanden te vaak in een la. Tegelijkertijd is de maatschappelijke tolerantie voor fouten laag, wat leidt tot steeds meer toezicht en controle. De uitdaging is: hoe balanceer je zekerheid en duidelijkheid nu met ruimte voor innovatie en ontwikkeling in de toekomst?

Conclusie en vervolg

De sessie bevestigt een breed gedeeld verlangen naar meer helderheid in rollen, sterkere relaties, langjarige samenwerking en betere standaardisatie. Contractmanagement wordt ervaren als strategisch vakgebied dat begint bij de ontwikkeltafel en niet stopt bij het tekenen van een contract. De menselijke factor — cultuur, gedrag en relatie — weegt zwaarder dan contractuele perfectie.

Voor het Ketenbureau bevestigt dit het belang van contractmanagement in onze samenwerkingsketen. De inzichten nemen we mee in ons werk en als we met de werkgroep Contractmanagement aan een nieuwe versie van de handreiking contractmanagement gaan werken. Veel leden van de werkgroep waren bij deze bijeenkomst aanwezig, onder andere als tafeldame / -heer, waardoor zij ook mee konden doen met de inspirerende presentaties en gesprekken.