

Goede afspraken beginnen bij het ongemakkelijke gesprek

Hoe je botsende belangen vertaalt naar een samenwerking die werkt

Aan tafel lijkt iedereen hetzelfde te willen. Totdat er een besluit moet worden genomen, geld verdeeld wordt of iemand verantwoordelijkheid moet nemen. Dan blijkt hoeveel verschil er zit tussen de logica van de gezamenlijke opgave en die van de afzonderlijke organisaties.

Iedere partij brengt een eigen opdracht, belangen, financiering, taal en tempo mee. Dat maakt samenwerken aan en maken van werkbare afspraken voor passende zorg, bestaanszekerheid, woningbouw, preventie of gebiedsontwikkeling niet onmogelijk, maar wel weerbarstig. Contracteren gaat daarom over veel meer dan afspraken vastleggen. Het gaat over het bespreekbaar maken van verwachtingen, afhankelijkheden en spanningen, voordat die de samenwerking gaan bepalen.

Een contract kan samenwerking niet vervangen. Het kan haar wel organiseren.

Eerst de samenwerking, dan de kleine lettertjes

In veel contracteringsprocessen gaat het gesprek al snel over prijs, prestaties, volumes, risico's en voorwaarden. Logisch, maar vaak te vroeg. De belangrijkste vragen gaan namelijk vooraf aan het contract: wat proberen partijen samen te bereiken? Welke bijdrage wordt van ieder verwacht? Wie investeert, wie profiteert en wie draagt het risico? Waarover besluiten partijen gezamenlijk en waar houdt iedere organisatie haar eigen verantwoordelijkheid? Wat gebeurt er als resultaten achterblijven of de omstandigheden veranderen?

Zolang deze vragen onbeantwoord blijven, biedt een contract vooral schijnzekerheid. De juridische tekst klopt, maar de samenwerking eronder is onvoldoende doordacht.

Dat wordt zichtbaar zodra de praktijk afwijkt van het plan. Partijen trekken zich terug rond hun eigen belang, discussies over geld verdringen de inhoud en ieder leest dezelfde afspraak anders. Wat vooraf niet wordt besproken, keert tijdens de uitvoering terug als conflict.

Wie begint met de contractvorm, slaat de kern over

Neem een gemeente, zorgverzekeraar, huisartsenorganisatie en welzijnsorganisatie die samen willen investeren in preventie. Over de bedoeling bestaat weinig discussie: inwoners eerder ondersteunen en zwaardere zorg voorkomen.

De spanning ontstaat bij de vertaling. De gemeente financiert mogelijk een aanpak waarvan de besparing later bij de zorgverzekeraar terechtkomt. De zorgverzekeraar wil aantoonbare resultaten. Huisartsen willen minder druk op hun praktijk, maar kunnen niet zonder meer extra werk aannemen. De welzijnsorganisatie heeft professionele ruimte nodig en kan niet ieder effect vooraf garanderen.

Wie in zo'n situatie begint met het kiezen van een contractmodel, begint aan het einde. Eerst moet duidelijk worden welke waarde partijen samen willen creëren, hoe investeringen en opbrengsten zijn verdeeld en welke onzekerheden zij bereid zijn gezamenlijk te dragen. Pas daarna kan een passende afspraak worden ontworpen.

De vorm volgt de samenwerking, niet andersom

Regel niet alleen de prestatie, maar ook het samenspel. Klassieke contractering werkt wanneer de prestatie helder, de uitkomst voorspelbaar en de verantwoordelijkheid afgebakend is. Maatschappelijke opgaven zijn zelden zo overzichtelijk. Ze lopen over organisatiegrenzen heen en veranderen terwijl partijen eraan werken.

Leg daarom niet alleen vast wat ieder levert, maar ook hoe partijen samen sturen, besluiten en bijsturen. Wie beslist waarover? Welke informatie wordt gedeeld? Wanneer grijpen partijen in? Hoe verdelen zij tegenvallers? En hoe lossen zij een conflict op voordat het escaleert?

Een goed contract regelt niet ieder denkbaar scenario. Het regelt hoe partijen omgaan met wat zij nog niet kunnen voorzien.

Een nieuw contract verandert geen oud gedrag

Meerjarige overeenkomsten, shared savings, populatiebekostiging, allianties en strategische partnerschappen kunnen beweging mogelijk maken. Maar een andere contractvorm verandert het gedrag aan tafel niet vanzelf. Een meerjarig contract met een jaarlijkse onderhandelreflex blijft een eenjarig contract op dikker papier. Shared savings zonder vertrouwen in de data wordt een permanente rekendiscussie. Een alliantie waarin iedereen het eigen risico optimaliseert, is alleen in naam een alliantie.

Nieuwe afspraken vragen daarom ook openheid over belangen, onzekerheden en grenzen. Partijen moeten elkaar kunnen aanspreken, verschillen kunnen verdragen en het gesprek kunnen voortzetten wanneer resultaten tegenvallen. Juist als het schuurt, moet de samenwerking werken.

De afspraak staat op papier, het verschil wordt aan tafel gemaakt

Complexe contractering vraagt meer dan juridische, financiële of inhoudelijke kennis. Bestuurders, inkopers, contractmanagers, programmeleiders en beleidsadviseurs moeten kunnen schakelen tussen het belang van hun eigen organisatie en de gezamenlijke opgave.

Dat vraagt vakmanschap: belangen herkennen, spanning bespreekbaar maken, onderhandelen zonder de relatie te beschadigen en weten wanneer een ander gesprek nodig is.

Waar de samenwerking vastloopt, begint ons werk

Advies helpt wanneer een samenwerking nog moet worden ingericht, bestaande afspraken de gezamenlijke ambitie belemmeren of onderhandelingen blijven vastlopen op geld, risico's en verantwoordelijkheden.

Training is passend wanneer professionals merken dat inhoudelijke en juridische kennis alleen niet genoeg is om het gesprek verder te brengen. Vaak zijn beide nodig: andere afspraken vragen ander gedrag, en ander gedrag houdt beter stand als de samenwerking goed is ingericht. In de trainingen die wij geven of waar aan wij bijdragen, zoals de Masterclass Healthcontracting, werken deelnemers met hun eigen contracteringsvraagstukken.

Geen abstracte modellen, maar echte dilemma's rond geld, risico, macht en verantwoordelijkheid. Zo leren zij scherper interveniëren wanneer gesprekken verharder of besluitvorming vastloopt.

Common Eye helpt partijen om hun gezamenlijke opgave te vertalen naar scherpe en uitvoerbare afspraken over rollen, governance, bekostiging en besluitvorming. Niet om ieder risico dicht te regelen, maar om samenwerking mogelijk te maken wanneer het spannend wordt.

Benieuwd waar jullie contractering beweging brengt en waar zij die juist belemmert? We verkennen het graag met je. Neem gerust contact op met [Philip van Klaveren](#).