



DE RECHTMAKERS

METHODE





Hoe Digna de Bruin met de Rehtmakersmethode unieke meerjarencontracten sluit

Buurtzorg Nederland heeft begin 2019 voor het eerst een meerjarencontract wijkverpleging afgesloten met Zilveren Kruis. “Het is een uniek contract op basis van vertrouwen,” zeggen Buurtzorg-directeur Jos de Blok en directeur Zorginkoop Zilveren Kruis Olivier Gerrits in Zorgvisie.

Wil je weten hoe dit unieke meerjarencontract tot stand kwam?

Lees dan deze whitepaper!

PREMIUM

ZORGINKOOP

06 FEB 2019

Buurtzorg sluit 'uniek' meerjaren- contract met Zilver- ren Kruis

Buurtzorg Nederland heeft voor het eerst een meerjarencontract wijkverpleging afgesloten met Zilveren Kruis. 'Het is een uniek contract op basis van vertrouwen', zeggen Jos de Blok en Olivier Gerrits.

 Bewaren



Olivier Gerrits, directeur zorginkoop Zilveren Kruis. Foto: Zilveren Kruis

bit.ly/2Xz8Njb

HERKEN JE DAT?

De traditionele manier van contracteren levert veel frustratie op. Dat zagen Digna de Bruin, bedenker van de Rehtmakersmethode, en Hermine Nonnekes, bedrijfsjurist bij Zilveren Kruis, beiden vanuit hun jarenlange ervaring. De contracten zijn lang en bevatten vooral ge- en verboden. Iedereen acteert vanuit (financieel) eigenbelang en de partij die meent 'de sterkste' te zijn, schrijft de ander de wet, in dit geval het contract, voor. De traditionele contracten gelden slechts voor één jaar en ieder jaar doet dit 'circus' zich in de zorgbranche weer opnieuw voor.

HET KAN OOK ANDERS...

Digna de Bruin vindt dat dit anders en beter kan. Ze ontwikkelde daarom een eigen methode op basis van meer dan dertig jaar ervaring in de advocatuur. Vanaf 2017 heeft zij deze methode met succes ingezet in trajecten tussen zorgverzekeraar en aanbieder. Het contract met Zilveren Kruis is, net als de eerdere contracten met Menzis en VGZ, op een fundamenteel andere wijze tot stand gekomen dan voorheen. Digna de Bruin was als begeleider van het proces en opsteller van het contract nauw betrokken bij de totstandkoming van het unieke meerjarencontract tussen Buurtzorg Nederland en Zilveren Kruis.

In de Rehtmakersmethode staan vier punten centraal:

1. Samenwerking als gelijkwaardige partners
2. De inhoud, dus datgene wat je samen wil bereiken
3. Het opbouwen van vertrouwen
4. Een goede relatie



Ik ben erg enthousiast over deze manier van contracteren, omdat partijen in gesprek met elkaar zijn en vanuit ieders belangen en de gemeenschappelijke belangen afspraken met elkaar maken. De besprekingen leveren daardoor energie op in plaats van juridisch getouwtrek.

Hermine Nonnekes

WAAROM ZOU JE ANDERS WILLEN WERKEN?

Waarom zou je eigenlijk anders willen contracteren? Met een overeenkomst via de Rehtmakersmethode bereik je betere resultaten voor de cliënt, in dit geval de vele verzekerden van Zilveren Kruis die zorg krijgen. Het is een effectieve manier om tot een goede samenwerking te komen. Je bent met elkaar in gesprek en weet elkaar te vinden, ook als het moeilijk wordt.

Op termijn werkt het ook kostenbesparend. Je doorloopt met elkaar een gezamenlijk proces waarbij je gaandeweg een gezamenlijke visie ontwikkelt op wat goede zorg nu eigenlijk inhoudt. Zo creëer je randvoorwaarden voor betere zorg tegen lagere kosten. Vele honderdduizenden cliënten krijgen op deze manier betere zorg. Bovendien gaan zo de kosten van de zorg omlaag. Dit laatste is een uitdrukkelijk onderdeel van de duurzame meerjarenovereenkomst, die daarmee een grote maatschappelijke impact heeft.

De kostenverlaging ontstaat niet door te 'drukken op de kosten', maar doordat je een gezamenlijke visie ontwikkelt, overbodige (be)handelingen achterwege laat en doordat je als gelijkwaardige partners met elkaar samenwerkt. In het gezamenlijk proces dat voorafgaat aan het sluiten van de overeenkomst ontstaat veel meer een 'wij'-gevoel. Er komt meer begrip voor elkaars belangen en zorgen. De traditionele 'ieder voor zich-dynamiek' verandert. Er is meer begrip voor elkaar, meer bereidheid om elkaar te helpen in lastige situaties en ieder leert van elkaar.



Voorheen waren de eigenbelangen van de partijen leidend, zonder dat die echt op tafel kwamen. De verzekeraar onderhandelde vanuit macht en richtte zich op de korte termijn. Eigenlijk was dat een soort theater waarbij iedereen zijn rol speelt.

**Buurtzorg-directeur Jos de Blok in
Zorgvisie**

HOE ZIET DAT PROCES ERUIT?

Digna de Bruin trad vanuit De Rechtmakers op als neutrale procesbegeleider en opsteller van het contract. Het is, zo zegt Digna, belangrijk om de juiste mensen om de tafel te krijgen. 'Juist' betekent dat er in ieder geval van beide kanten vakmensen aan tafel dienen te zitten met kennis van en een visie op zorg vanuit de praktijk. Hierdoor voorkom je dat het juridische of het financiële perspectief de inhoudelijke kant gaat overheersen of wegdrukken.

De Rechtmakers formuleerden aan het begin van het proces een aantal schriftelijke vragen over de inhoud van de samenwerking. Het is heel belangrijk om een goed beeld te vormen wat beide partijen als doel van de overeenkomst zien, welke beelden daarbij bestaan en hoe zij uiteindelijk gaan meten of ze tevreden zijn. Voordat de 'partijen' bij elkaar kwamen, kregen ze deze antwoorden als huiswerk, waarbij ze hun antwoorden aan procesbegeleider Digna de Bruin toestuurd, met een kopie aan elkaar. Aan de hand van deze antwoorden gingen Buurtzorg en Zilveren Kruis met elkaar in gesprek, onder begeleiding van procesbegeleider Digna de Bruin. Zo ontstonden in een dialoog de contouren en de inhoud van de duurzame overeenkomst. Bepaalde onderwerpen werden uitgewerkt in subgroepjes, die de opdracht hadden zich met deelopdrachten bezig te houden. Zij koppelden hun bevindingen vervolgens weer plenair terug aan de hele groep.

Transparantie en openheid over ieders belangen zijn noodzakelijk, en ook het commitment om naar de ander te luisteren, vanuit een oplossingsgerichte houding de gesprekken met elkaar te voeren. Bij de

start van het traject spraken we af dat ieder vrij haar of zijn mening zou uiten over de verschillende onderwerpen, zonder daarop ‘vastgepind’ te worden. Er is pas een overeenkomst als iedereen zich daarin uitdrukkelijk kan vinden. Als het proces onverhoopt niet tot overeenstemming leidt, dan is er altijd nog de mogelijkheid om een traditionele overeenkomst van een jaar te sluiten.

HOE KOM JE DAN TOT EEN CONTRACT?

Hermine Nonnekes van Zilveren Kruis vertelt dat de conceptversie van de overeenkomst ontstond op basis van de gesprekken. “Dus niet vanuit een ‘invuloefening’ of een format van een overeenkomst, zoals dat vaak het geval is. In de gesprekken gingen wij steeds terug naar het cliëntperspectief. De cliënt/verzekerde staat bij een duurzame overeenkomst centraal en niet het eigenbelang van een van de partijen. Een duurzame overeenkomst stel je op vanuit het cliëntperspectief en daarnaast is er ook aandacht voor de belangen (en mogelijke zorgen) van beide partijen. Het is belangrijk die op tafel te leggen en het erover te hebben. In een traditionele situatie zijn deze belangen er ook. Maar ze blijven latent aanwezig in de onderstroom, ze worden niet geadresseerd. Dit geeft vaak problemen in de uiteindelijke samenwerking.

Als je samen dingen wil veranderen, dan is een contract voor een jaar niet realistisch. Daarom is gekozen voor een looptijd van drie jaar, waardoor er ruimte is om tot de gewenste veranderingen te komen.”

Deze manier van werken heeft als voordeel dat de inhoud echt centraal komt te staan. Daar komt de focus op te liggen. Hoe kan je nu samenwerken als je niet helder voor ogen hebt wat je samen wil bereiken? Onderwerpen die in de gesprekken aan de orde kwamen en die ook onderdeel van de duurzame overeenkomst zijn: de gezamenlijke visie op goede zorg, de uitdagingen die beide partijen zien, waarvoor zij samen een oplossing willen vinden, hoe om te gaan met doelgroepen, preventie en mogelijke innovaties.



Een-op-een kopiëren van dit contract kan niet. Je moet intensief met elkaar overleggen en vertrouwen opbouwen. In dat proces moeten beide partijen transparant zijn, elkaar vinden op een gedeelde visie op de toekomst en de wijze waarop zorgverzekeraars daarin kunnen sturen. En dat moet je ook nog vertalen naar een juridisch contract. Traditionele contracten gaan vooral over wat je niet wilt bereiken en wat te doen als het misgaat. Meerjarencontracten gaan over wat je samen wil bereiken.

Olivier Gerrits, directeur zorginkoop Zilveren Kruis in Zorgvisie



In totaal waren 4 bijeenkomsten nodig om tot dit unieke meerjarencontract te komen. Procesbegeleider Digna de Bruin vertelt dat de gesprekken het karakter hadden van een dialoog en niet van een onderhandeling. “Voor Buurtzorg was dit soms wat makkelijker dan voor Zilveren Kruis. Buurtzorg had voorheen onder mijn begeleiding, al meerjarencontracten afgesloten met andere verzekeraars, waardoor het proces voor haar al meer bekend was. Zilveren Kruis gaf bij de start aan: “We zullen af en toe wel in de oude patronen schieten, want we vinden het best eng.” Als gevolg van deze ‘ontboezeming’ was het in het vervolg van het traject mogelijk om elkaar erop te attenderen op het moment dat de ‘taaie en oude patronen’ de kop opstaken.”

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE VERSCHILLEN?

Wist je dat in de traditionele contracten ongeveer negentig procent van de bepalingen juridisch van aard is en slechts tien procent over de inhoud gaat? In een traditionele overeenkomst komt de vraag wat goede zorg is niet of nauwelijks aan bod. Het juridische perspectief is maatgevend en de neiging is om vanuit angst alles dicht te regelen. Waar komt dit vandaan? Het zijn vooral de NZA-regels, de ZN-regels en de VWS-regels en wetten die dit veroorzaken, in combinatie met de angst iets over het hoofd te zien of op de vingers te worden getikt. In feite houdt iedereen elkaar gevangen in deze ‘fuik’.

Een duurzame overeenkomst volgens de Recht-makersmethode is veel meer gericht op de inhoud en een gezamenlijk te realiseren toekomst. Zo’n overeenkomst is daarmee ook veel concreter. De

deelnemers vinden elkaar in een gezamenlijke visie en zij leren deze in de praktijk toe te passen, met alle ‘hobbels’ die daar soms bij horen. Het teruggaan naar de gezamenlijke visie en de inhoud is dan een ‘baken’, waaraan beide partijen zich hebben gecommitteerd en waarop zij elkaar kunnen aanspreken. Partnerschap, vertrouwen en samenwerking staan centraal. In veel beleidsstukken is terug te vinden dat dit de bedoeling is – maar niemand weet precies hoe dit in de praktijk te brengen. De ervaring van De Rechtmakers is, dat als je het gezamenlijke doel en de visie goed voor ogen hebt, de samenwerking en wat ieder daarin te doen heeft meer kans heeft om te floreren.

Je schrijft een duurzame overeenkomst in klare, verbindende en vriendelijke taal. De juridische aspecten schuif je eerst opzij, omdat dit belemmerend werkt op het formuleren van het doel en de ambitie die je samen hebt. Op een later moment kijk je welke juridische bepalingen echt moeten worden opgenomen. Wij hebben dit ‘de

Bedrijfsjurist Hermine Nonnekes vertelt:

“In ons geval ging het om zeven A4’tjes. Terwijl een traditionele overeenkomst al snel meer dan 100 pagina’s beslaat. Uitsluitend dat wat echt nodig is aan juridische bepalingen in het contract opnemen, maar niet de wet of de eigen algemene inkoopvoorwaarden overschrijven.”



rode bepalingen’ genoemd. En je bespreekt wat je weg kan laten, bijvoorbeeld omdat de wet het al regelt. Een duurzame overeenkomst is daardoor aanzienlijk korter en veel overzichtelijker dan een traditionele overeenkomst.

Circa 10 pagina’s versus 150 pagina’s maakt een groot verschil wat betreft leesbaarheid en toegankelijkheid.

WAT MAAKT DEZE METHODE TOT EEN SUCCES?

Het is belangrijk dat beide deelnemers de wens hebben het ‘anders’ te doen. En dat zij het vermogen hebben om in te zien dat de bestaande manier van contracteren niet effectief is. Het stellen van vragen tijdens het proces door een getrainde Rechtmakers-procesbegeleider is belangrijk. Het gaat erom dat beide partijen elkaar beter gaan begrijpen en dat zij zichzelf als het ware van ‘ondertiteling’ voorzien. Openheid is dus heel belangrijk. Het helpt als deelnemers zien wat een duurzame overeenkomst kan opleveren.

Zij moeten daarnaast in staat zijn om over hun eigen (deel)belang heen te kijken naar het grotere, belang dat je met de samenwerking nastreeft. De deelnemers aan het proces kunnen oplossingsgericht denken en acteren. Daarnaast helpt het als ze begrijpen dat je het doel nooit alleen kan bereiken. Dat er sprake is van onderlinge afhankelijkheid. En dat je geen juridische positie verspeelt als je probeert de ander te ‘verstaan’ en te helpen. Overzicht vanuit de inhoud en een duurzame, gezamenlijke visie zijn onontbeerlijk, evenals de moed om buiten je eigen comfortzone te gaan, als organisatie en als persoon.

Volgens Digna de Bruin is het lastig wanneer de deelnemers binnen een organisatie elkaar niet vertrouwen of er een cultuur is van ‘elkaar de loef afsteken’; als er geen werkelijke wens ligt om duurzaam afspraken te maken.

Tenslotte: het is belangrijk dat er draagvlak is, liefst op alle niveaus binnen de organisatie.

WAT ZIJN TIPS VOOR ANDERE ORGANISATIES?

Wat vertraagt het proces wanneer je volgens deze methode wil gaan werken? Waar moet je aan denken?

Het te laat betrekken van een juridische afdeling van bijvoorbeeld de zorgverzekeraar kan ook tot veel vertraging en afvlakking van de afspraken leiden. Het is daarbij belangrijk dat de juristen die aanschuiven, ook breder kunnen kijken dan hun eigen juridische positie. Wat ook niet helpt, is personen naar voren te schuiven die vanuit angst of vanuit de opvatting over hun rol remmend werken. Met humor het proces kunnen bezien, is van belang. Dat betekent dat ieder over zijn eigen positie heen kan stappen en met een bepaalde ‘betrokken afstandelijkheid’ in het proces zit. Ook is het essentieel dat de achterban van beide partijen achter deze manier van werken staat en dat ook het hogere management commitment heeft.

Volgens Digna de Bruin is het lastig als de deelnemers binnen een organisatie elkaar niet vertrouwen of er een cultuur is van ‘elkaar de loef afsteken’; als er geen werkelijke wens ligt om duurzaam afspraken te maken.

WAT IS DE ROL VAN EEN PROCESBEGELEIDER?

Het proces om te komen tot een duurzame overeenkomst is geen lineair proces. Het soms ‘vastzitten’ en het gewoon even niet weten hoe verder te gaan hoort erbij! Als je daar samen goed doorheen komt, is dat meteen een ervaring die je in de latere samenwerking bij de uitvoering van de overeenkomst in de praktijk kunt brengen.

Soms komt er vraag om meer sturing in het proces. Een procesbegeleider die de methodiek beheerst, weet dat het proces zijn loop moet hebben. Als je als procesbegeleider te veel stuurt, komt er ook weerstand. De Bruin zegt hierover: “Het geeft soms een wat oncomfortabel gevoel, zowel bij de begeleider als bij de partijen om het proces op zijn beloop te laten, maar het is nodig omdat het hún contract is. Als je hierin stappen overslaat, dan wreekt dat zich later. Het aangeven waar het proces zich bevindt kan wel helpen om meer comfort en overzicht te geven. Als je één zekerheid, namelijk het traditionele contract, weghaalt, is het belangrijk om daar iets voor in de plaats te stellen.

Het staat of valt met de personen die deelnemen. Het gebeurt tussen de mensen, niet op papier! Eerst contact, dan pas een contract. Gaandeweg het proces zie je vaak mensen ‘ontdooien’ en zitten zij er niet meer als functionaris, maar als mens. Er

komt op deze manier ook een psychologisch contract tot stand en dat is minstens zo belangrijk als het juridische contract. Het helpt als een deelnemer eerlijk kan aangeven iets niet te weten of te overzien. En te erkennen dat de andere partij daar misschien meer zicht op heeft. Dit is niet gebruikelijk bij de traditionele manier van afspraken maken, want het geeft een kwetsbaar gevoel. Maar het geeft veel ruimte voor een andere, plezieriger dynamiek.

Vragen stellen is belangrijk. De simpele vraag: “Wat heb jij nodig om het doel van de samenwerking te kunnen realiseren?” geeft meteen een andere sfeer in de gesprekken, in plaats van het gebruikelijke: “Dit is de opdracht”.

Humor en plezier, en vooral ook lachen om jezelf en met elkaar werkt bevrijdend en verbindend. In de bijeenkomsten tussen Buurtzorg en Zilveren Kruis hebben we regelmatig hard gelachen. Het was soms spannend en wellicht deels ook een ontlading.”

Lachen maakt dat je wat afstand kan nemen, relativeert en veel meer ‘het grote plaatje’ kunt zien.

ERVARINGEN VAN DEELNEMERS

Het is een uniek contract. Met dit meerjarencontract slaan we een andere weg in. Met onze afspraken helpen we ook het arbeidsmarktprobleem oplossen.



Olivier Gerrits
Directeur zorginkoop
Zilveren Kruis in Zorgvisie



Buurtzorg-directeur
Jos de Blok in Zorgvisie

Het is echt een heel ander proces. We streven ernaar uit het spanningsveld van machtspolitiek te blijven. Daardoor hebben we afspraken kunnen maken over preventie, regionale samenwerking en ziekenhuiszorg aan huis.



Carmen Verdoold
Senior Manager Landelijke
Inkoop Zilveren Kruis

Ik vond het proces leerzaam en verrijkend. Het was af en toe zoeken naar wat vinden wij echt belangrijk en hoe gaan we dat met elkaar bewaken. Oude patronen doorbreken is lastig en vraagt om tijd, ruimte en doorzettingskracht.



Ward Bijlsma, indertijd
werkzaam bij Menzis

Vernieuwend. Een opener mindset; elkaar willen begrijpen. Veel inhoud. We hebben (bijna) niet onderhandeld. Dat is ook uniek. We zien nu veel eerder wat er gebeurt, en gaan het ook nog begrijpen. Daarnaast gaan we elkaar veel meer steunen en ook echt samen dingen doen.

Het is erg mooi om op basis van vertrouwen dit traject in te gaan. Een verademing tussen alle risicobeheersing die sterk aanwezig is bij zorgverzekeraars. Er is meer sprake van gelijkwaardigheid. Bij het niet behalen van resultaten door de aanbieder kijken we nu gezamenlijk naar oplossingen, in plaats van direct met een stok te slaan.



Thijs Jansen,
Zilveren Kruis



Hermine Nonnekes,
jurist Zilveren Kruis

Heel inspirerend om dit zo te doen. Op een andere manier in gesprek zijn met zorgaanbieders over afspraken. In het begin ben ik nogal afwachtend geweest, om ruimte te geven aan de inhoud. Ik was ook nog wat zoekend naar mijn rol. Die kwam meer uit de verf tijdens moeilijke momenten van bijeenkomsten. Een sport om dan te kijken wat er wel mogelijk is en daarmee het proces verder helpen. Tijdens het schrijven van het contract heb ik wel gehad: 'oh, wat eng om niets vast te leggen op juridisch vlak'. We hebben toen wel een 'wijzigingsartikel' geformuleerd.

TEVREDEN KLANTEN



MEER WETEN OVER DE RECHTMAKERS METHODE?

*Neem contact op
Voor inhoudelijke vragen*

MR. DIGNA DE BRUIN

dignadebruin@derechtmakers.nl

06 - 53 255 244



ADRES

Nicolaas beetslaan 21

3743 HL Baarn



DE RECHTMAKERS