

Meerjarige afspraken met meer kans op succes als zorgaanbieder en zorgverzekeraar volgens de 'mutual gains approach' werken



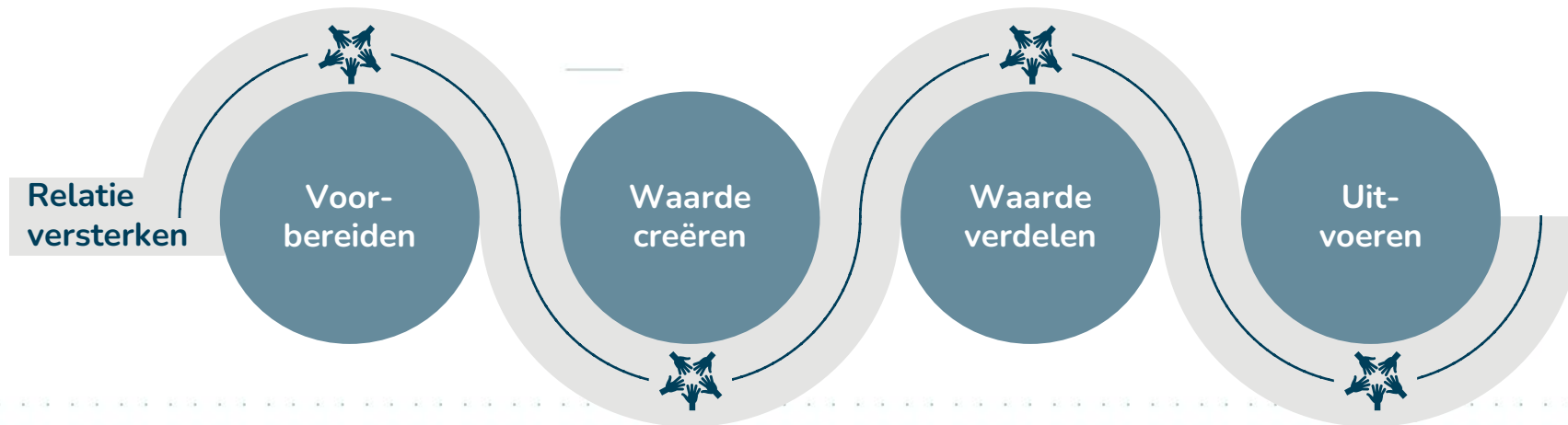
Zorgaanbieders en zorgverzekeraars en -kantoren werken meer en meer samen aan zorgtransformatie. Zij sluiten daarvoor steeds vaker **meerjarige contracten**. Zo krijgen aanbieders financiële zekerheid om te investeren in activiteiten die bijdragen aan de afgesproken transformatiedoelen.



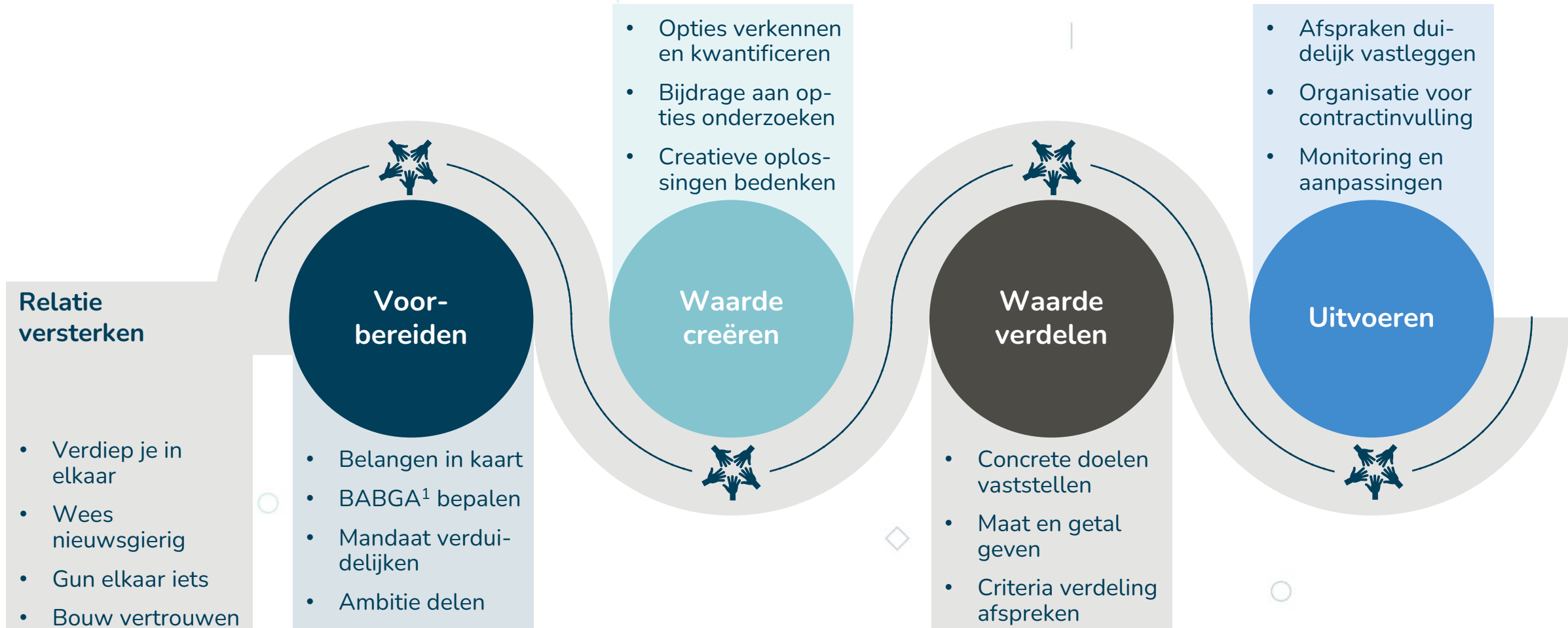
SiRM heeft de afgelopen jaren **meerdere partijen begeleid**, soms wanneer de samenwerking al begonnen is. Op basis van onze ervaringen delen we graag een aantal **geleerde lessen**. Deze lessen zijn relevant bij zowel het afsluiten van het contract als bij het volgen en bijsturen ervan.



Op hoofdlijnen raden wij aan meerjarige afspraken te maken volgens de **principes van de mutual gains approach (mga)**. Daarmee worden vanuit gedeeld belang afspraken gemaakt over het creëren, verdelen en realiseren van waarde en wordt de relatie continue versterkt.



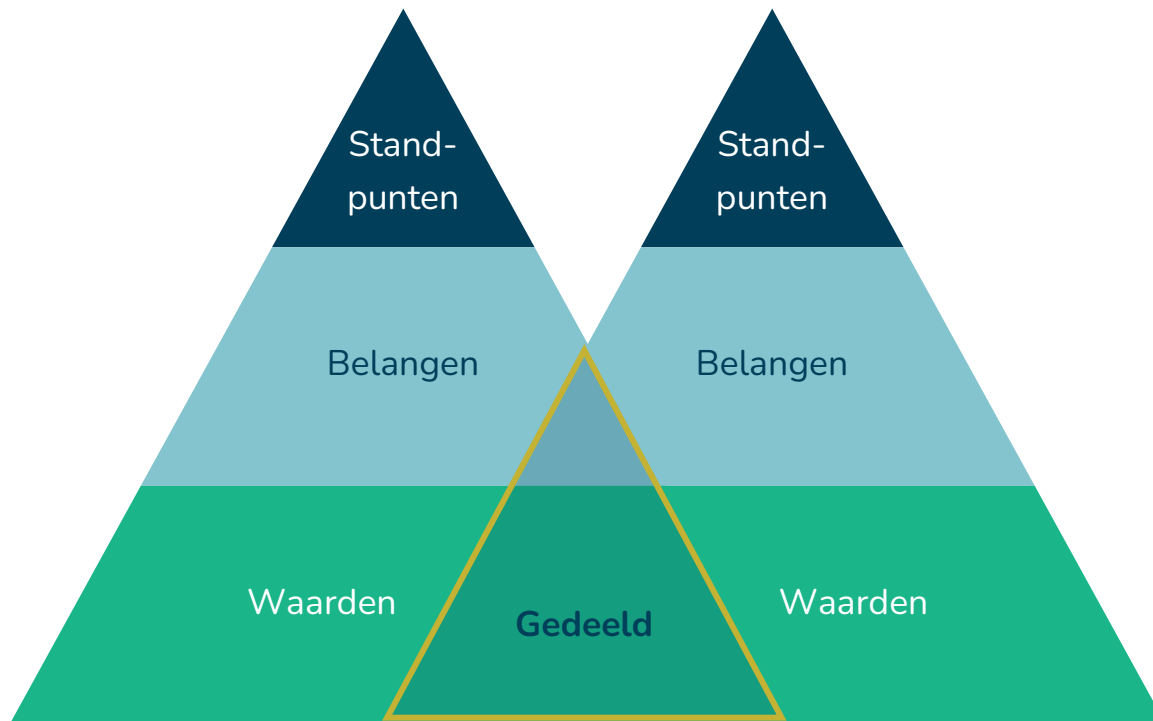
SiRM identificeerde op basis van de 'mutual gains approach' in de zorg vier stappen en het belang van continue de relatie versterken



Voorbereiden | Begin met begrijpen en erkennen van elkaars belangen, alternatieven en mandaat

Onderdelen	Voorbeelden ter illustratie	Van ...	Naar ...
Belangen in kaart brengen en van elkaar begrijpen.		Vanuit standpunten denken over de ander (zie volgende dia) - ‘De zorgverzekeraar wil vooral een lage prijs’.	Vanuit gedeeld belang – ziekenhuis krijgt iets minder per behandeling, maar wel meer patiënten om vaste lasten beter te dekken, dus verzekeraar koopt minder zorg in bij naburige kliniek.
BABGA (beste alternatief bij geen akkoord) kennen.		Zorgaanbieder of zorgverzekeraar die zich, na een paar jaar werken onder een meerjarencontract realiseert dat ze er op achteruit zijn gegaan.	Het standaard contract (je ‘BABGA’) kiezen als jouw benodigde inspanning te zwaar is, of niet opweegt tegen het gezamenlijke of eigen doel.
Mandaat verduidelijken, zodat de juiste mensen aan tafel zitten.		Van tevoren onvoldoende nagedacht over wie bij de onderhandelingen betrokken zijn, en wie het mandaat heeft om uiteindelijk de handtekening te zetten.	Personen met vergelijkbaar mandaat vanuit hun organisaties aan tafel hebben (of vooraf afstemmen waarom niet en duidelijke procesafspraken over wie wanneer wordt betrokken), om onprettige situaties en afbreuk van vertrouwen te voorkomen.
Gedeelde Ambitie vaststellen		Enkel richten op wat toch moet gebeuren, zoals het sluiten van een contract voor een jaar. Van ‘we zijn nu eenmaal tot elkaar veroordeeld’...	Gedeelde ambitie formuleren voor langere termijn, met oog voor belangen van elkaar en anderen. ...naar ‘samen verbeteren we de zorg!’

Voorbereiden | Begrijp standpunten beter door samen elkaars belangen en waarden te verkennen



Onder te overbruggen standpunten liggen vaak (deels) gedeelde belangen en waarden:

- Bij 'klassieke' onderhandeling worden vaak standpunten uitgewisseld.
- In de figuur links zie je dat partijen verder uit elkaar lijken te staan dan daadwerkelijk zo is, als je je beperkt tot het uitwisselen van standpunten.
- Juist als het gesprek over belangen (en waarden) gaat kom je vaker tot oplossingen met wederzijds voordeel.
- Ook kan je door het kennen van iemands belangen het speelveld vergroten en tot creatievere oplossingen komen die niet meteen voor de hand liggen als je iemands belangen niet kent.

Waarde creëren | Verken opties, wie daar hoe aan bijdraagt, en doorbreek samen eventuele barrières met creatieve oplossingen

Voorbeelden ter illustratie Onderdelen	Van ...	Naar ...
Opties verkennen met impact op kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg.	Relatief veel tijd en aandacht naar favoriete projecten/onderwerpen van een van de bestuurders, specialisten of zorginkopers.	Brede verkenning van alle mogelijkheden in brainstormsessies met medewerkers, samenwerkingspartners en contractpartijen. In deze fase niet te snel 'wegstrep' van opties, en wel vast ruwe (kwantitatieve) schatting van impact maken.
Onderzoeken wie hoe een bijdrage levert aan die opties.	Opties over de partijen verdelen waarbij elke partij een optie voor zijn rekening neemt en zich niet bemoeit met de andere opties.	Verkennen van wat je van elkaar nodig hebt om een optie succesvol te maken en zo samen aan alle relevante opties werken.
Creatieve oplossingen bedenken	Een eerder niet geslaagde aanpak steeds opnieuw blijven proberen, met meer mensen en middelen.	Met nieuwe oplossingen komen om barrières te doorbreken, bijvoorbeeld met andere stakeholders, organisatievormen of systemen.

Waarde verdelen | Stel concrete doelen, ook over het verdelen van de lusten en de lasten

Onderdelen	Voorbeelden ter illustratie	Van ...	Naar ...
Concrete doelen vaststellen waar je elkaar aan kunt houden.	Afspreken om gaandeweg de doelen te concretiseren, en bijbehorende indicatoren te ontwikkelen.	Realistische opties uit voorgaande stap selecteren en samen voorzien van indicatoren met kwantitatieve of goed omschreven kwalitatieve doelen.	
Maat en getal geven met gezamenlijke fact finding.	Contractpartijen hebben ieder hun eigen kijk op de ontwikkelingen zoals deze zich voordoen tijdens de looptijd van het contract en waardoor deze ontstaan, vaak niet gekwantificeerd.	Combineren van databronnen - eventueel met een trusted third party ¹ - voor een zo compleet mogelijk beeld, als het kan gekwantificeerd.	
Criteria afspreken voor verdelen van lusten en lasten.	Aanneemsom over meerdere jaren met opbrengst (en risico) bij een van de contractpartijen, waardoor de andere contractpartij zich na een aantal jaar 'bekocht' kan voelen.	Concrete, zoveel mogelijk gekwantificeerde afspraken over verdeling. Prikkels zodat elke partij belang heeft om gezamenlijke doelen te bereiken, of zelfs overtreffen, met een goede start voor de volgende ronde.	

Uitvoeren | Leg afspraken duidelijk vast en organiseer samen monitoring en invulling van het contract

Onderdelen	Voorbeelden ter illustratie	Van ...	Naar ...
Afspraken duidelijk vastleggen.	Afspraken over uitvoering die relatief vaag geformuleerd zijn, bijvoorbeeld over gelijkgerichtheid van ziekenhuis met msb.	Eenduidig geformuleerde afspraken, zoals transparantie van afspraken tussen ziekenhuizen en msb richting zorgverzekeraar.	
Organisatie voor contractinvulling.	Toewerken naar ondertekening door bestuurders en inkopers tijdens een persmoment. De periode daarna heeft minder de aandacht.	Inrichten van een ‘staande organisatie’ voor een contract dat een groot deel van de van de omzet bepaalt.	
Monitoring met samen overeengekomen indicatoren.	Evaluatie van ontwikkelingen als het einde van het contract in zicht komt.	Periodieke monitoring met ‘de vinger aan de pols’ gedurende het contract.	
Aanpassingen doorvoeren als dat nodig is.	Geruisloos het contract voortzetten als omstandigheden veranderen en deze in jouw voordeel zijn als contractpartij.	Gezamenlijk plan van aanpak opstellen als ontwikkelingen anders zijn dan verwacht.	

Relatie versterken | De vier stappen van de 'mutual gains approach' zijn gebouwd op een goede onderlinge verstandhouding

Naast inhoudelijke onderdelen, is het werken aan een goede relatie cruciaal. Dat begint met een open houding naar elkaar, en goede organisatie van de samenwerking. **Denk daarbij in de vier stappen steeds expliciet na over elkaars rol, en wat een open houding in die stap inhoudt.**



1
**Voor-
bereiden**

Verdiep je in
elkaar, erken de
rol van de ander
in de zorg

2
**Waarde
creëren**

Wees creatief en
open, schiet nog
geen opties af

3
**Waarde
verdelen**

Gun elkaar iets,
deel succes en
tegenslag, blijf
realistisch

4
Uitvoeren

Versterk
onderling ver-
trouwen met
periodiek overleg