

Onderhandelen

Artikel verschenen in 'Paramedair', vakblad voor paramedici. No. 4, september 2003

Inleiding

De NMa heeft inmiddels een streep gezet door de in het verleden bestaande praktijk van het collectief onderhandelen door beroepsorganisaties van medici en paramedici over overeenkomsten met zorgverzekeraars *voorzover* dit betrekking heeft op de tarieven en de onderlinge verdeling van de markt. Nadat circa 390 zaken in de zorgsector waren behandeld heeft de NMa in de Richtsnoeren voor de zorgsector 1) de inhoudelijke lijn vastgelegd die uit al die zaken voortvloeit. Wat zijn volgens de Richtsnoeren de belangrijkste mogelijkheden voor het onderhandelen of het maken van afspraken over voornoemde onderwerpen ?

1. Afzonderlijke contractsonderhandelingen met iedere individuele fysiotherapeut. Dit lijkt ons niet de meest waarschijnlijke oplossing doch zal naar verwachting wel blijven voorkomen.
2. Een onafhankelijke derde partij of adviseur ("zorgmakelaar") inzetten om informatie uit te wisselen over de wederzijdse contracteisen, ook wel het messengermodel genoemd. Dit is een model dat in de VS is ontwikkeld om de kosten en de rompslomp van het contracteren voor de individuele beroepsbeoefenaar te minimaliseren.
3. De mogelijkheid om gebruik te maken van een uitzondering op het kartelverbod van artikel 6 van de Mededingingswet, de zogenoemde bagatelregeling als vermeld in artikel 7 van de wet: een overeenkomst tussen vrijgevestigde fysiotherapeuten met als doel het collectief onderhandelen met zorgverzekeraars is toegestaan indien bij de regeling niet meer dan acht vrijgevestigde fysiotherapeuten zijn betrokken én de gezamenlijke omzet van de betrokken fysiotherapeuten in het voorafgaande kalenderjaar uit dienstverlening niet hoger was dan EUR 908.000.
4. Openbare aanbesteding van de contracten door de zorgverzekeraar; hier is nog weinig ervaring mee opgedaan.
5. Een bepaalde vorm van horizontale samenwerking (bijvoorbeeld franchise) onder de voorwaarde dat er (in de ogen van de NMa) voldoende concurrentie overblijft op de relevante markten (voorbeeld daarvan in een andere sector: "de formaat" notarissen).

Of u nu zelf gaat onderhandelen, of voor uw groep van maximaal acht fysiotherapeuten, of eventueel als messenger of zorgmakelaar, in alle gevallen is het goed om aandacht te schenken aan de wijze waarop u succesvol kunt onderhandelen.

Wanneer is er sprake van onderhandelen?

Er is sprake van onderhandelen indien de partijen wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, terwijl ze verschillende belangen hebben². In het geval van de onderhandelingen met de zorgverzekeraar is dat het geval. De belangen zijn waarschijnlijk tegenstrijdig op de tarieven. Tegelijkertijd zijn er ook gemeenschappelijke belangen omdat u graag een contract wenst, en de zorgverzekeraar, die weet dat er behoefte is bij de verzekerden aan paramedische zorg in het verzekeringspakket.

Stel, u heeft de opdracht om namens de maatschap te onderhandelen met de zorgverzekeraar over dat nieuwe contract. U communiceert nu eenmaal het makkelijkst, zo stelde het team vast tijdens de laatste vergadering. Erg blij bent u er niet mee. Want de zorgverzekeraars zijn vast ervaren, en voor u is het de eerste keer. Waar moet u op uitkomen? Wat moet u doen als zij veel meer kennis hebben en u onder tafel praten? Is het handig om een eigen deskundige mee te nemen? En hoe verloopt zo'n onderhandeling precies? Allemaal vragen waarop u een antwoord moet vinden voordat u aan tafel schuift. Want een goed onderhandelaar is een goed voorbereide onderhandelaar.

Het belang van een grondige voorbereiding

Het belangrijkste onderdeel van het onderhandelingsproces is de voorbereiding. Tegelijkertijd is het ook het meest onderschatte onderdeel: veel mensen gaan onderhandelingen in zonder goed voorbereid te zijn. Het is vragen om moeilijke den.

Voorbeeld:

Tijdens de besprekingen met de zorgverzekeraar wordt u plotseling de vraag gesteld wat nu eigenlijk de meerwaarde is van de fysiotherapeutische zorg in uw regio. Hoe reageert u? Laat u zich door zo'n opmerking opjagen? Komt de relatie direct onder druk te staan? Wat zou u kunnen zeggen of doen zonder u onmiddellijk de verdediging in te laten drukken?

Zorg dat u voorbereid bent op dergelijke vragen en oefen vooraf met uw collega's. Het is niet de bedoeling noch mogelijk om alle soorten vragen door te nemen. Het gaat erom dat u zich tijdens het gesprek niet laat verrassen, voorbereid bent op wendingen en vervolgstappen weet te zetten zonder de relatie met uw gesprekspartner te schaden. Dat kan zijn door bijvoorbeeld een tegenvraag te stellen, de vraag te 'parkeren' en daar later op terug te komen. Een pauze of schorsing kan uitkomst bieden om ruggespraak met uw collega's te houden.

Vragen tijdens de voorbereiding:

- Wat is precies het relationele probleem tussen ons en de zorgverzekeraar?
- Wat zijn onze belangen en prioriteiten?
- Wat zijn hun belangen en prioriteiten?
- Wie onderhandelen er voor de andere partij?
- Wat is hun mandaat?
- Wat is hun positie in de organisatie?
- Wat zijn mijn alternatieven als er geen overeenkomst tot stand komt?
- Welke alternatieven heeft de andere partij?
- Welke oplossingen doen recht aan de belangen van beide partijen?
- Welke redelijke (objectieve) normen/procedures zijn in dit geval voorhanden?
- Wat is mijn verweer als zij redelijke normen voorstellen, die niet in mijn belang zijn?

Ontleend aan W.F.G. Mastebroek. Onderhandelen. Het Spectrum, 1992.

Vuistregels bij het onderhandelen

Onderstaande regels kunnen ertoe bijdragen dat het onderhandelingsresultaat op een voor beide partijen aanvaardbare manier tot stand komt.

A. Onderscheid de inhoud van de relatie. Werk aan beide

Elke onderhandelaar heeft twee soorten belangen: de zaak zelf en de relatie. De fysiotherapeut wil graag een goed tarief dat recht doet aan zijn werkbelasting. Daarnaast heeft de fysiotherapeut belang bij een goede verstandhouding met de zorgverzekeraar. Immers, de fysiotherapeut heeft met de zorgverzekeraar een contract op basis waarvan de levering van de fysiotherapeutenzorg aan de klanten van de zorgverzekeraar plaatsvindt.

B. Maak voortgang onafhankelijk van vertrouwen

Wees redelijk hard naar de inhoud maar zacht naar de persoon. Een voorbeeld om dit te illustreren:

Een fysiotherapeut tegen de zorgverzekeraar: "De opmerking die u maakt, vind ik niet plezierig. Ik vind dat niet passen bij een goede samenwerking". Relationeel gaat hij op deze wijze vriendelijk met de zorgverzekeraar om, terwijl hij toch in zakelijk opzicht duidelijk is. Hij geeft aan dat de samenwerking moet worden gegarandeerd en dat daar derhalve afspraken moeten worden nagekomen.

C. Zoek belangen en zienswijzen achter de standpunten

Meestal vertaalt men zijn belang al in een uitkomst en dan ligt de zaak vast. Je ziet dat vaak bij CAO-onderhandelingen. Vakbonden maken hun standpunten in de vorm van eisenpakketten in de krant publiek. Dit is krachtig, maar ook verstarrend. Men zet zichzelf vast naar twee kanten (wederpartij en achterban). Mechanismen die dan werken zijn aanval en verdediging.

Wilt u bij een onderhandeling komen tot een ook voor de ander aantrekkelijke deal, dan zult u moeten inspelen op het belang en de zienswijze van de ander. Dat kan alleen als u die kent. Schiet dus niet te snel in de standpunten, maar zoek de belangen en zienswijzen die erachter schuilgaan. Definieer eerst de gezamenlijke- en de tegenstrijdige belangen. Als belangen strijdig zijn, is het verstandig om vast te stellen welke belangen overbrugbaar zijn, en welke niet. Werk eerst aan de overbrugbare belangen. Hoe komt u achter de belangen van de ander? Door er bijvoorbeeld naar te informeren:

“Wanneer zijn de onderhandelingen voor u geslaagd?”

“Welk belang dient u met dit voorstel?”

“Laten we eens vaststellen wat ons bindt en wat ons scheidt”.

D. Scheid problemen, bedenk per probleem mogelijkheden en beslis dan pas

Bij problemen zijn we geneigd om direct in oplossingen te denken. Vaak wordt daarmee de zaak op scherp gezet.

Voorbeeld:

Tijdens de onderhandeling met de gemeente over de grondprijs van de nieuw te bouwen gezondheidscentrum, kunt u het niet eens worden over het aantal vierkante meters. De gemeente lost het op door voor te stellen om het gezondheidscentrum te koppelen aan de thuiszorg. Dat is het laatste wat u wilt maar de gemeente vindt het een prachtoplossing. U denkt erover om de hele boel maar af te blazen.

Hetgeen niet verstandig is. Maar als u zich meegaand opstelt, bereikt u uw doelen niet. Probeer de situatie in dat geval om te buigen naar ‘open’ onderhandelingen:

Onderken het probleem, veeg het niet van tafel en kom met een creatieve inbreng: “Stel nu eens, dat we het gebouw zouden opdelen zoals u dat voorstelt. En laten we dan ook nog eens kijken naar de voordelen van het gezondheidscentrum die we eerder in het gesprek aan de orde hebben gehad. Het is dan duidelijk dat de voordelen van de schaalvergroting een stuk minder worden. Hoe kunnen we de voordelen van de schaalvergroting behouden en de grootte van het gebouw aanpassen?”

Een dergelijke inbreng kan niet worden aangemerkt als meegaandheid, maar juist om de ander duidelijk te maken dat u de mogelijkheden wilt inventariseren. Door opties te inventariseren werkt u samen met de andere partij.

E. Redelijkheid met behulp van objectieve criteria

Een discussie over bijvoorbeeld aanvullende kostencomponenten wordt anders, als daaraan de vraag wordt verbonden: "Wat is een redelijke marge voor een fysiotherapeutenpraktijk, dat wil zeggen dat ook de continuïteit gewaarborgd is?" Het gaat erom met elkaar te praten over principes. Probeer tot procedures te komen die op redelijkheid (objectieve criteria) zijn gebaseerd. Refereer aan landelijk verrichte onderzoeken (voorbereiding!)

F. Bepaal vooraf uw alternatief als u geen overeenkomst mocht sluiten

Werk vooraf aan een alternatief voor het geval u er niet uit kocht komen. Wat gebeurt er wanneer de onderhandelingen niet lukken? Heeft u een alternatief achter de hand in de vorm van een bespreking met een andere zorgverzekeraar? Daardoor voelt u zich minder afhankelijk en manifesteert u zich evenwichtiger. Let op: het is beslist niet goed om tijdens het gesprek met dit alternatief te dreigen. Daarvan is het effect altijd negatief. Houd deze kaart op zak!

De vuistregels

1. Onderscheid inhoud van relatie, werk aan beide
2. Maak voortgang onafhankelijk van vertrouwen
3. Zoek belangen en zienswijzen achter de standpunten
4. Scheid problemen, bedenk per probleem mogelijkheden en beslis pas dan
5. Redelijkheid ontstaat met behulp van objectieve criteria
6. Bepaal vooraf uw alternatief voor het geval u er niet uitkomt

De achterban: uw collega's

Valkuilen

Bijna altijd heeft u bij uw besprekingen te maken met uw achterban. Dit zijn de collega's die u als onderhandelaar naar voren hebben geschoven. Realiseert u zich dat de relatie met uw achterban een onderhandelingsrelatie is? Dit wordt door velen onvoldoende als zodanig ervaren. Stel, dat u terugkomt van een zwaar gesprek met de zorgverzekeraar en trots het bereikte resultaat bij uw collega's op tafel legt. Welk resultaat vervolgens door diezelfde collega's wordt weggehoond. U wordt verzocht de onderhandelingen opnieuw in te gaan...

De twee belangrijkste valkuilen zijn de volgende:

1. U bent onmachtig met de achterban te onderhandelen, omdat u juist op de 'onderhandelaarsstoel' gekomen bent door de achterban van alles toe te zeggen.
2. U bent onmachtig met de achterban te onderhandelen, omdat u zich in voorgesprekken met de achterban heeft laten vastpinnen op een precies omschreven mandaat.

Het dilemma bij het onderhandelen met de achterban is dat meegaan met de achterban om deze redenen voor de hand ligt, terwijl tegelijkertijd de kans op resultaat met de tegenpartij afneemt. Hier volgen enige adviezen om ruimte ten opzichte van uw achterban te verkrijgen.

Adviezen onderhandelen met de achterban

- U heeft zowel met de zorgverzekeraar als met de achterban een onderhandelingsrelatie. Beschouw deze dan ook als zodanig.
- Bespreek uw mandaat vooraf met uw collega's. Welke onderhandelingsruimte wenst u? Waarover mag u in de gesprekken met de zorgverzekeraar beslissen, en waarover is ruggespraak met de achterban nodig?
- Spreek ook af wanneer en hoe u aan de collega's zult rapporteren.
- Houd geen klaagverhalen tegen uw collega's, maar rapporteer zakelijk en duidelijk. Door te klagen geeft u uw rol weg.
- Als u een voordeel uit het vuur heeft weten te slepen, mag u dat stevig neerzetten bij uw achterban.
- Laat de collega's niet mee onderhandelen! Als zij op uw stoel gaan zitten, bedenk dan of u uw opdracht nog wel kunt uitvoeren.

Auteurs:

mr. A. Kreule, werkzaam bij VVAA Juridische dienstverlening
W.M. Raadgers en drs. P.B.J. Ramler, trainers bij Falga Training, Coaching & Advies

De VVAA verzorgt trainingen onderhandelen voor medici en paramedici. De eerstvolgende cursus is op vrijdag 30 november 2001 op het hoofdkantoor te Utrecht. Meer informatie kunt u inwinnen bij mw. A. Hoek. Tel.: 030 – 24 74 328.

Noten:

1. *verwezen wordt naar de Richtsnoeren voor de zorgsector, gepubliceerd in de Staatscourant van 25 oktober 2002 (nr. 206, pag. 18)*
2. *W.F.G. Mastenbroek. Onderhandelen. Het Spectrum, 1992.*