

# CONTRACTEN MET EEN GEZICHT

Van aanbestedingsmachine naar netwerksteward:  
de nieuwe rol van de contractmanager

NEW PUBLIC  
MANAGEMENT

✓ EFFICIENCY  
✓ OUTPUT  
✓ CONTROL

NEW PUBLIC  
GOVERNANCE

VAN MARKT NAAR MENS

 SAMENWERKING  
 VERTROUWEN  
 PARTICIPATIE  
 WAARDE

Niet het contract op zich, maar wat het mogelijk maakt, doet ertoe

In dit essay staat de vraag centraal hoe contractmanagement weer dienstbaar kan worden aan kinderen, gezinnen en kwetsbare inwoners.

Peter Paul Doodkorte  
info@doodkorte.nl

## Inhoud

Contracten met een gezicht .....	2
Van aanbestedingsmachine naar netwerksteward: de nieuwe rol van de contractmanager.....	2
Van markt naar mens in een veranderend openbaar bestuur.....	3
New Public Management: het tijdperk van markt, meetlat en aanbesteding.....	3
New Public Governance: netwerk, samenwerking en publieke waarde .....	4
De beweging ‘van markt naar mens’ als scharnier tussen twee werelden .....	4
Drie archetypen van contracten: van NPM naar NPG .....	5
De veranderende rol van de contractmanager: van inkoopregisseur naar netwerksteward .....	5
Van spreadsheets naar verhalen: anders sturen en verantwoorden .....	6
Praktijkvignetten: NPM- en NPG-scenario’s in het echt.....	7
Risico’s en valkuilen: wanneer ‘van markt naar mens’ alleen nieuwe verpakking is .....	7
Bruggen bouwen: hoe contractmanagers New Public Governance concreet maken .....	8
Competenties en houding van de ‘nieuwe’ contractmanager .....	9
Contractmanagement als oefenplaats voor een andere bestuurscultuur.....	10

# Contracten met een gezicht

## Van aanbestedingsmachine naar netwerksteward: de nieuwe rol van de contractmanager

De afgelopen jaren is in het sociaal domein een stille maar stevige verschuiving gaande: van sturen op markt, productie en prijs naar zoeken naar menselijke maat, publieke waarde en duurzame relaties. Gemeenten stappen over op consortia, regiovisies en langjarige samenwerking, terwijl tegelijk de taal van passende zorg, netwerksturing en bestuurscultuur terrein wint. Tegelijkertijd wordt op veel plekken nog met dezelfde contracten, dezelfde reflexen en dezelfde dashboards gewerkt als in het hoogtijdperk van New Public Management<sup>1</sup>.

In die spanning staat de contractmanager midden in de vuurlinie. Deze functie, ooit vooral bedacht als inkoopregisseur en rechtmatigheidsbewaker, blijkt in de praktijk een cruciale sleutelpositie in de beweging "[van markt naar mens](#)"<sup>2</sup>.

Dit essay verkent hoe de overgang van New Public Management naar New Public Governance<sup>3</sup> het vak van contractmanager verandert: van systeembeheerder naar netwerksteward, van PxQ-denker naar hoeder van relaties en publieke waarden. Het doel is niet om een nieuw model te verkopen, maar om woorden en beelden te geven aan een andere manier van kijken – zodat bestuurders, beleidsmakers en contractmanagers zelfbewuster kunnen kiezen welke kant hun contracten de samenleving op sturen.

---

<sup>1</sup> New Public Management (NPM) is een wetenschappelijke stroming dat gaat over het denken achter een bedrijfsmatige overheid. In deze wetenschappelijke stroming wordt aangenomen dat het meer bedrijfsmatig werken van de overheid de prestaties laten verbeteren. NPM is gebaseerd op een aantal uitgangspunten, zoals meer vrijheid van handelen voor managers, stimuleren van integraal management, sturen op output en minder op input, gebruik van productbegrotingen, stimuleren van initiatieven van ambtenaren en het bereiken van meer doelmatigheid.

<sup>2</sup> De beweging van markt naar mens wil mens- en relatiegericht werken als nieuw uitgangspunt in het sociaal domein verankeren.

<sup>3</sup> De New Public Governance is een beheersfilosofie gebruikt door overheden en semioverheden sinds de jaren 2000 om de publieke sector te moderniseren (en enkele fouten recht te zetten die het New Public Management heeft veroorzaakt). New Public Governance staat ook bekend als post-NPM of digital-era governance.

## Inleiding

# Van markt naar mens in een veranderend openbaar bestuur

Ergens tussen de vergaderzaal van het stadhuis en de keukentafel van een gezin is een nieuw hoofdpersonage opgedoken: de contractmanager. Niet de meest romantische rol in het publieke theater, maar wel degene die in stilte bepaalt wie er aan tafel zit, hoe lang, tegen welke prijs en onder welke voorwaarden. In de afgelopen decennia groeide deze functie op in de schaduw van New Public Management: het tijdperk van marktwerking, aanbestedingsrondes, PxQ-stress en dashboards vol productiepercentages.

Maar terwijl de samenleving complexer wordt en de roep om menselijkheid in zorg en sociaal domein toeneemt, schuift de horizon op. Steeds vaker klinkt de vraag of die marktlogica nog wel past bij opgaven die draaien om veiligheid, bestaanszekerheid, jeugd en kwetsbaarheid. In die verschuiving van markt naar mens, zoals die op verschillende manieren is beschreven, wordt duidelijk dat contracten geen neutrale paperassen zijn, maar dragers van mensbeelden.

Precies daar komt New Public Governance in beeld: een andere manier van kijken naar sturing, waarin niet de concurrentie tussen aanbieders, maar het netwerk rondom inwoners centraal staat. Waar bestuurders en professionals proberen publiek waarde te creëren in plaats van alleen volumes te draaien. En waar de contractmanager niet langer alleen de bewaker is van tarieven en rechtmatigheid, maar meegaat doen in het gesprek over relaties, betekenis en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## New Public Management: het tijdperk van markt, meetlat en aanbesteding

Om te begrijpen wat er nu verandert, helpt het om te kijken waar we vandaan komen. New Public Management werd ooit geïntroduceerd als modernisering van de overheid: minder logge bureaucratie, meer zakelijkheid, meer “doen wat werkt”. In de praktijk betekende dat vaak: publieke diensten organiseren alsof het markten zijn. Veel aanbieders, scherpe tarieven, aanbestedingen om de zoveel jaar en een stevige nadruk op meten, vergelijken en controleren.

In de jeugdzorg en Wmo vertaalde zich dat naar zorgproducten met codes, uurtarieven en outputafspraken. Gezinnen werden – soms letterlijk – opgeknipt in deeltaken: een beetje begeleiding hier, een behandeltraject daar, een voorziening via de Wmo, een traject via Werk & Inkomen. Aan de achterkant stonden contractmanagers met Excel-overzichten te turen op volumes, afnames en budgetplafonds. De vraag of het gezin als geheel verder kwam, raakte daarbij gemakkelijk ondergesneeuwd tussen de tabbladen “rechtmatigheid” en “realisatie”.

De contractmanager in dit NPM-tijdperk was vooral inkoper, toezichthouder en risicobeheerder. Iemand die moest zorgen dat afspraken scherp waren, dat aanbestedingsregels werden gevolgd en dat er niet “te veel” werd geleverd. Vanuit bestuurlijk perspectief was dat logisch: de zorgkosten moesten beheersbaar blijven en de rechtmatigheid moest op orde zijn. Maar in de leefwereld van inwoners kon hetzelfde systeem aanvoelen als een doolhof: veel loketten, veel formulieren, veel wisselende aanbieders, en weinig continuïteit in de relatie.

## New Public Governance: netwerk, samenwerking en publieke waarde

Langzaam maar zeker groeit het besef dat je met die aanpak wel contracten kunt optimaliseren, maar nog geen samenleving bouwt. Problemen ontstaan niet in aanbestedingsdocumenten, maar in gezinnen, buurten, scholen en dagelijkse relaties. Het is daarom geen toeval dat in bestuurskundige kringen steeds vaker wordt gesproken over New Public Governance: een manier van sturen die uitgaat van netwerken, samenwerking en gedeelde publieke waarden, in plaats van losse organisaties die elkaar via de markt bevechten.

In die logica is een contract geen eindpunt van een inkoopprocedure, maar een werkafspraken binnen een groter geheel. Een jeugdhulpconsortium is dan niet langer een “marktcontainer” waar je zoveel mogelijk zorg in stopt tegen een zo laag mogelijke prijs, maar een samenwerkingsverband dat verantwoordelijkheid draagt voor een opgave: goede hulp voor kinderen en gezinnen in een regio. In plaats van ieder jaar dezelfde aanbieder langs de meetlat te leggen, schuift de vraag op naar: hoe doen we het samen, waar vallen gezinnen tussen wal en schip, en wat hebben professionals nodig om hun werk menselijk en houdbaar te kunnen doen?

Voor de contractmanager verandert daarmee de horizon. De rol verschuift van het bewaken van individueel leveranciersgedrag naar het helpen vormgeven van een netwerk dat recht doet aan zowel systeemvereisten als menselijkheid. Dat betekent nog steeds letten op geld, risico's en rechtmatigheid, maar óók: luisteren naar verhalen uit de praktijk, ruimte creëren voor experiment en mislukking, en in gesprekken steeds weer de vraag stellen die in beleidsteksten zelden expliciet staat: helpt dit contract mensen verder, of organiseren we vooral een nieuwe, keurig geprotocolleerde vorm van verdwalen?



## De beweging ‘van markt naar mens’ als scharnier tussen twee werelden

Dat alles blijft makkelijk abstract totdat er een gezin in beeld komt. Een gezin dat al drie keer van aanbieder wisselde omdat het contract afliep, de gemeente van inkoopmodel veranderde of een zorginstelling “uit de regio werd geprijsd”. In die verhalen wordt zichtbaar wat “van markt naar mens”

eigenlijk betekent: niet nog een strategie, maar een poging om het stelsel te dwingen naar de vraagkant te kijken in plaats van naar de spreadsheet.

In de [blogs over jeugdhulpconsortia](#) wordt dat scherp zichtbaar. Het consortium kan een prachtige vorm zijn: aanbieders die samen verantwoordelijkheid dragen, kennis delen en elkaar niet meer als concurrent maar als collega zien. Maar hetzelfde consortium kan ook verworden tot een nieuwe marktcontainer, waarbinnen nog steeds per product, per minuut en per declaratie wordt gedacht – alleen dan onder een ander logo. De beweging van markt naar mens is dus geen kwestie van een nieuw woord op de folder plakken, maar van de vraag: wie staat hier centraal als het spannend wordt, de begroting krap is en de praktijk weerbarstig?

[“Sturen op jeugdzorg tussen markt, mens en betekenis”](#) laat zien dat juist contracten en governance-structuren de doorslag geven. Zolang de formele prikkels vooral sturen op kosten, volumes en risicovermijding, blijft de menselijkheid afhankelijk van goede wil in de marge. Pas als in contracten, overlegtafels en verantwoordingslijnen de menselijke maat echt een eigen plek krijgt – als criterium, als gespreksonderwerp, als toetssteen – kan de beweging van markt naar mens meer zijn dan een mooi blogthema.

## Drie archetypen van contracten: van NPM naar NPG

Je zou het stelsel ook kunnen bekijken als een toneelstuk met drie verschillende decors. Het eerste decor is dat van het klassieke NPM-contract. Het licht is fel, de lijnen zijn scherp. Veel aanbieders op het podium, ieder met een eigen contract, eigen tarieven en eigen productieafspraken. De contractmanager loopt er tussendoor met een checklist: klopt de declaratie, is de norm gehaald, blijft het budget binnen de kaders? Transparant, lijkt het. Maar van een afstand zie je vooral losse acteurs die ieder hun eigen tekst opdreunen, terwijl het verhaal van het gezin nergens als geheel wordt uitgespeeld.

Het tweede decor is dat van het relationele contract. Het podium is leger – minder spelers, meer ruimte. Er zijn een paar kernpartners met wie de gemeente meerjarig optrekt. Niet omdat zij het goedkoopst zijn, maar omdat ze een gedeelde opdracht omarmen: samen doen wat nodig is voor kinderen en inwoners in de regio. De contractmanager is hier geen scheidsrechter aan de zijlijn, maar mede-regisseur. Iemand die helpt de verhouding gelijkwaardiger te maken, belangen uit te spreken en de lange lijn in de gaten te houden als het achter de schermen schuurt.

Het derde decor is dat van het lerende contract. Hier hangen de afspraken niet als betonplaten boven het podium, maar als beweegbare decors. Er is ruimte ingebouwd om tussentijds bij te stellen, om op basis van ervaringen met gezinnen het contract aan te passen, om samen te onderzoeken wat wél en niet werkt. Fouten zijn hier geen juridische incidenten, maar bouwstenen voor verbetering. De contractmanager wordt dan een soort choreograaf van experimenten: niet degene die alles dichttimmert, maar degene die bewaakt dat er veilig geoefend kan worden met nieuwe vormen van samenwerking.

## De veranderende rol van de contractmanager: van inkoopregisseur naar netwerksteward

In al deze decors staat één persoon steeds meer in de spotlights dan hem of haar vroeger lief was: de contractmanager. In het NPM-tijdperk was die rol stevig verankerd in een bepaald mensbeeld: de aanbieder als rationele marktpartij die vooral reageert op prikkels, de gemeente als opdrachtgever die

met scherpe afspraken en controlemechanismen het gewenste gedrag uitlokt. De contractmanager was dan bij uitstek de bewaker van die prikkels: iemand die erop lette dat de afspraken werden nagekomen en niemand “met de meter” over de schreef ging.

In een NPG-logica schuift dat mensbeeld op. Aanbieders zijn niet alleen leveranciers, maar ook partners in een gezamenlijk netwerk; professionals zijn niet alleen uitvoerders, maar dragers van moreel vakmanschap; inwoners zijn niet alleen cliënten, maar burgers met rechten, verhalen en eigen kracht. De contractmanager wordt daarmee een soort netwerksteward: iemand die de relaties onderhoudt, spanning bespreekbaar maakt en helpt om de gezamenlijke opdracht steeds opnieuw scherp te krijgen.

Dat vraagt andere vragen dan voorheen. Niet alleen: “klopt de declaratie?”, maar ook: “klopt het verhaal?”, “klopt de beweging?” en “klopt het voor dit kind, dit gezin, deze buurt?”. Het betekent dat een contractmanager soms moet durven zeggen: juridisch zit het goed, maar inhoudelijk schuurt het; of: financieel is het efficiënt, maar menselijk is het armoedig. En dat precies in die spanning tussen regels en realiteit zichtbaar wordt of de beweging van markt naar mens een serieuze koerswijziging is of slechts een vriendelijk randje om een onveranderde machine.



## Van spreadsheets naar verhalen: anders sturen en verantwoord

Wie lang genoeg in het sociaal domein rondloopt, herkent het geluid van de jaarlijkse verantwoordingsdans: de zachte zoem van Excelsheets, het geratel van productiecijfers, de opluchting als de accountantsverklaring binnen is. Verantwoording is een eigen taal geworden, met tabellen als grammatica en afkortingen als leestekens. Maar ergens onderweg is één vraag kwijtgeraakt: worden mensen hier nu beter van?

In een NPG-wereld kan verantwoording niet meer uitsluitend gaan over aantallen trajecten, gemiddelde kostprijzen en het percentage tijdige beschikkingen. Natuurlijk moeten cijfers kloppen; het publieke geld is geen speelgoed. Maar wie alleen naar getallen kijkt, meet vooral de voorspelbaarheid van het systeem en veel minder de betekenis van de hulp. De beweging van markt

naar mens vraagt daarom om een andere mix: ja, nog steeds harde data, maar daarnaast verhalen, casuïstiek en gezamenlijke reflectie met aanbieders, professionals en inwoners.

De contractmanager wordt in die mix een vertaler tussen cijfers en betekenis. Iemand die niet alleen constateert dat de output 98 procent is gerealiseerd, maar ook vraagt welke 2 procent onzichtbaar is gebleven. Welke jongeren voortijdig zijn afgehaakt, welke ouders een aanvraag niet eens aandurfden, welke wijkteamprofessional stilletjes is opgebrand aan onmogelijke casussen. Verantwoording wordt dan minder een rekensom en meer een gesprek: waar doen we het goed, waar doen we mensen tekort, en welke ruimte hebben we om dat te corrigeren?

## Praktijkvignetten: NPM- en NPG-scenario's in het echt

Neem een denkbeeldig, maar herkenbaar gezin: twee ouders, drie kinderen, één huurhuis en een stapel zorgen die in geen enkel beleidsstuk netjes op één pagina past. In het NPM-scenario krijgt dit gezin te maken met een reeks losse trajecten. Een gecontracteerde aanbieder voor ambulante hulp, een andere club voor opvoedondersteuning, nog weer een andere voor specialistische GGZ. Elk traject heeft zijn eigen doelen, eigen evaluatiemomenten en eigen formele uitstroom. De contractmanager kijkt mee op afstand: lopen de aantallen, komen de facturen op tijd, blijven we binnen budget? Niemand doet iets "fout", maar als je het gezin vraagt wie nu eigenlijk de regie heeft, valt het stil.

In een NPG-scenario ziet het toneel er anders uit. Het gezin heeft één vast gezicht die de boel helpt ordenen, ongeacht welke aanbieder "aan de beurt" is. De betrokken organisaties zitten samen aan tafel, niet omdat de gemeente dat heeft uitbesteed, maar omdat het in de opdracht en de contracten staat: je werkt samen, of je doet niet mee. De contractmanager schuift geregeld aan, niet om de afvinklijst te controleren, maar om te luisteren: waar loopt het vast, welke systeemregels belemmeren dit gezin, wat vraagt dit van onze afspraken? De casus van dit ene gezin wordt dan geen incident, maar een spiegel voor het hele stelsel.

Het derde vignet is dat van de mislukking. Een consortium dat veelbelovend begon, maar verzandde in vergaderdrukte, onheldere rolverdeling en professionals die er "weer een overlegtafel bij" bij kregen. In een NPM-reflex volgt al snel de vraag wie schuld heeft, of de KPI's zijn gehaald en welke sancties uit het contract volgen. In een lerend NPG-scenario wordt dezelfde mislukking gebruikt om het ontwerp te herzien: misschien klopt de governance niet, misschien staan aanbieders financieel nog steeds tegenover elkaar, misschien wachten we te lang met grenzen stellen richting elkaar. De contractmanager kan hier het verschil maken door mislukking niet te verstoppen, maar te benoemen als noodzakelijke stap in samen leren.

## Risico's en valkuilen: wanneer 'van markt naar mens' alleen nieuwe verpakking is

Elke beweging heeft zijn eigen schaduw. Die van "van markt naar mens" is dat het een nieuwe slogan wordt, terwijl het onderliggende gedrag hetzelfde blijft. De aanbestedingskalender heet dan "regiovisie", de leveranciers heten "partners" en de inkoopafdeling wordt "team publieke waarde". Maar als aan het eind van de rit nog steeds vooral op prijs wordt geselecteerd, risico's eenzijdig bij aanbieders worden gelegd en contracten dichtgetimmerd zijn met sancties, dan is er feitelijk weinig veranderd. De markt heeft dan alleen een zachter jasje gekregen.

Ook in consortia ligt dat gevaar op de loer. In plaats van dertig losse contracten zijn er dan drie grote marktcontainers, waarin dezelfde logica van productie, doelmatigheid en concurrentie vrolijk

doorloopt. De woorden “samen”, “vertrouwen” en “relatie” duiken op in de presentatie, maar verdwijnen in de kleine lettertjes van het contract. Professionals merken daar feilloos het verschil van: of ze ruimte ervaren om samen het goede te doen voor gezinnen, of dat ze zich nog steeds gevangen voelen in indicatoren en protocollen die weinig zeggen over de werkelijkheid in de woonkamer.

Voor de contractmanager is dit misschien wel de grootste toets. Durft die, in alle bestuurlijke loyaliteit, te benoemen wanneer “mens” vooral decor is en “markt” nog steeds de hoofdrol speelt? Durft die bij nieuwe contractrondes niet alleen te vragen naar prijzen en volumes, maar ook naar hoe aanbieders hun eigen mensbeeld vormgeven in hun organisatie, hun vakmanschap en hun omgang met fouten? Pas als die vragen hardop gesteld worden aan de inkooptafel, bestaat er kans dat de beweging van markt naar mens meer wordt dan een welwillende randversiering van een ongewijzigd stelsel.

## Bruggen bouwen: hoe contractmanagers New Public Governance concreet maken

Tussen beleidsnota's vol “netwerksturing” en de werkelijkheid van een maandagmiddag-overleg gaapt vaak een kloof. Bruggen bouwen betekent dan niet nóg een werkgroep starten, maar het alledaagse anders inrichten. Contractmanagers kunnen daar een stille architect in zijn. Bijvoorbeeld door aanbestedingsdocumenten niet te beginnen met “uurtarieven en volumes”, maar met een scherpe beschrijving van de gezamenlijke opgave: wat willen we samen voor jeugd en inwoners bereiken, en welke waarden zijn daarbij niet onderhandelbaar?

Ook in bestaand beleid liggen brugkansen. In plaats van ieder jaar de bekende KPI-rapportages af te vinken, kan de contractmanager voorstellen om een deel van de verantwoording te besteden aan gezamenlijke casusbesprekingen: waar werkt het systeem tegen, waar lukt het juist wél, wat kunnen we daar structureel van leren? Of door in regionale tafels consequent de vraag te stellen wat besluiten betekenen voor de meest kwetsbare 5 tot 10 procent van de inwoners. Niet als voetnoot, maar als uitgangspunt: als het voor hen klopt, is de kans groot dat het voor de rest ook werkt.

En misschien wel de belangrijkste brug: contractmanagers kunnen actief zoeken naar bondgenoten. Niet alleen bij collega's beleid en financiën, maar ook bij wijkteammedewerkers, aanbieders, ervaringsdeskundigen en cliëntenraden. Samen vormen zij een soort informeel tegenwicht tegen de neiging van ieder systeem om terug te vallen op controle, afvinken en risicomijding. New Public Governance blijft luchtfietsserij zolang het niet vertaalt in dit soort micro-praktijken. Contractmanagement is een van de plekken waar die vertaling dagelijks kan gebeuren.



## Competenties en houding van de ‘nieuwe’ contractmanager

Wie van contractmanager een netwerksteward wil maken, kan niet volstaan met een nieuwe functietitel. Er is ook een andere set vaardigheden nodig. Natuurlijk blijft kennis van aanbestedingsrecht, financieel kader en juridische risico's belangrijk; het publieke geld vraagt om zorgvuldigheid. Maar daar komt een laag bij: relationele intelligentie, systeemdenken, morele sensitiviteit. Of simpeler: kunnen luisteren, kunnen verbinden en durven twijfelen.

De nieuwe contractmanager moet comfortabel zijn op drie niveaus tegelijk. In de bestuurskamer, waar strategische keuzes en politieke gevoeligheden spelen. In de vergaderruimte, waar afspraken met aanbieders worden gemaakt, en machtsverhoudingen soms subtiel domineren. En in de leefwereld, al dan niet via verhalen van professionals en inwoners, waar zichtbaar wordt wat die afspraken in het echt doen. Dat vraagt om iemand die niet alleen “nee” zegt als iets juridisch wringt, maar ook als iets moreel schuurt. Die kan uitleggen waarom een ogenschijnlijk efficiënt voorstel in de praktijk ontwrichtend kan zijn voor gezinnen of professionals.

Daarmee is de contractmanager niet langer alleen systeembeheerder, maar mede-hoeder van publieke waarden. Degene die in stukken en gesprekken alert is op de taal die wordt gebruikt: wanneer wordt “doelmatigheid” een dekmantel voor bezuiniging, wanneer wordt “passend” een excuus voor uitsluiting, wanneer wordt “flexibiliteit” een ander woord voor onzekerheid bij aanbieders en professionals? Wie die taalfiltratie serieus neemt, helpt voorkomen dat mooie begrippen – van markt naar mens, passende zorg, netwerksturing – langzaam leeglopen in de praktijk.

# Contractmanagement als oefenplaats voor een andere bestuurscultuur

Misschien is dat wel de kern van het hele verhaal: contractmanagement is geen technische bijzaak, maar een oefenplaats voor de bestuurscultuur die een gemeente werkelijk wil hebben. In de manier waarop contracten worden vormgegeven, onderhandeld, gemonitord en bijgesteld, wordt zichtbaar hoe een overheid naar zichzelf kijkt en naar haar inwoners. Als marktsysteem dat vooral wil beheersen, of als publieke gemeenschap die samen met partners verantwoordelijkheid draagt voor kwetsbaar leven in de stad of regio.

De overgang van New Public Management naar New Public Governance voltrekt zich niet in één besluit of één nieuw model. Het is eerder een reeks kleine verschuivingen: een andere vraag in een overleg, een ander uitgangspunt in een aanbesteding, een ander type gesprek met een aanbieder, een andere manier om een mislukking te duiden. In al die momenten speelt de contractmanager een rol, vaak minder zichtbaar dan wethouders en directeuren, maar minstens zo bepalend.

Als contracten dragers worden van relaties in plaats van van wantrouwen, als verantwoording voeding wordt voor gezamenlijk leren in plaats van een jaarlijkse angstreflex, en als de meest complexe gezinnen niet langer de uitzondering maar de toetssteen van beleid zijn, dan is de beweging van markt naar mens geen slogan meer, maar een langzaam veranderende praktijk. Dan wordt New Public Governance niet alleen een term in een bestuurskundige bundel, maar iets wat gebeurt op maandagochtend, in het overleg tussen een contractmanager, een jeugdhulpaanbieder en een wijkteammedewerker die zich samen afvragen: “Wat is hier nu écht passend – voor dit kind, dit gezin, deze buurt?”

Jarenlang werd het sociaal domein bestuurd in de taal van New Public Management: aanbesteden, gunnen, sturen op productie en controleren op rechtmatigheid. Contracten waren vooral instrumenten om risico's af te dekken en kosten te beheersen. Maar terwijl de problemen van inwoners complexer werden, raakte iets anders uit beeld: de mens om wie het allemaal begonnen was.

Dit essay laat zien wat er gebeurt als de horizon verschuift naar New Public Governance en "van markt naar mens" geen slogan meer is, maar een serieuze opdracht. Vanuit concrete voorbeelden uit jeugd en Wmo wordt zichtbaar hoe consortia, regiovisies en passende zorg in de praktijk pas gaan werken als contracten dragers worden van relaties, vertrouwen en publieke waarden – en niet alleen van tarieven en prestatie-indicatoren.

In die beweging speelt de contractmanager een verrassende hoofdrol. Niet langer alleen inkoper en rechtmatigheidsbewaker, maar netwerksteward, gesprekspartner van professionals en hoeder van de menselijke maat. Dit boek nodigt bestuurders, beleidsmakers en contractmanagers uit om anders te kijken naar hun eigen rol: welk mensbeeld spreek je uit in je contracten, verantwoording en gesprekken? En durf je contractmanagement te gebruiken als oefenplaats voor een meer lerende, waardengedreven bestuurscultuur in het sociaal domein?

