

## Zorg voor de Toekomst: organisatie & regie

Graag reageren we als programmaleiding van het NFU-ZonMw Citrien programma *Naar regionale oncologienetwerken* op de discussienota *Zorg voor de Toekomst van VWS*, in het bijzonder op het hoofdstuk over Organisatie en Regie.

Als aanzet tot discussie zijn we heel blij met dit VWS-initiatief om problemen wat betreft de houdbaarheid en betaalbaarheid van ondersteuning, hulp en zorg te benoemen. We zien de genoemde beleidsopties daarbij als eerste, voorlopige aanzet tot een mogelijke oplossingen, waarbij ook de onderlinge relatie en impact zeker nog gewogen zal moeten worden.

In algemeenheid kunnen we zeggen dat marktwerking in de zorg vanuit financieel perspectief belangrijk is en is geweest voor het beteugelen van zorgkosten. Maar diezelfde marktwerking heeft tegelijkertijd belangrijk bijgedragen aan het stimuleren dan wel stevig verankeren van tegengestelde belangen (lees: ieders eigenbelang) en voor de fragmentatie van het hulp- en zorgaanbod, zeker vanuit het perspectief van burgers, cliënten of patiënten.

Het heeft in ons perspectief geen enkele zin om het huidige gebrek aan samenwerking of de huidige fragmentatie te veroordelen en daar dan maatregelen op te nemen. Vruchtbaarder is het om de daadwerkelijke, achterliggende oorzaken aan te pakken. Voor een belangrijk deel gaat het dan om wettelijk gedefinieerde domeinen, regelgeving, bekostiging en prikkels, financieel en anderszins, die het ooit omarmde concurrentiemodel onverminderd ondersteunen en echte samenwerking ontmoedigen.

### Belemmeringen

Door ons Citrien-programma *Naar regionale oncologienetwerken* weten we uit de dagelijkse zorgpraktijk dat er een veelvoud aan belemmeringen wordt ervaren om tot goede samenwerking en afstemming te komen. Het is, anders gezegd, aantrekkelijker, eenvoudiger en in zekere zin verstandiger voor zorgprofessionals om vooral niet samen te werken. En het is ook op het niveau van instellingen allereerst en toch vooral ieder voor zich. De eigen jaarrekening en de grote verantwoordelijkheid voor de instandhouding van eigen personeel (soms als grootste werkgever in een regio) wegen zwaarder dan een samenwerking met andere partijen. Ook al zijn burgers, cliënten of patiënten in velerlei opzichten veel beter af met een intensieve samenwerking tussen zorgverleners.

Ons stelsel nu is in hoofdzaak 'money driven'. We doen in dat stelsel geen dingen die echt nodig zijn, we doen alleen dingen waar geld voor is. En daarbij kiezen we vaak de makkelijkste weg: werken vanuit ons eigen hok. Kwaliteits- en doelmatigheidsprikkels zouden belangrijker moeten zijn dan bijvoorbeeld productieprikkels. Maar dat zijn ze in de praktijk niet.

### Beginselen

Onze hoop is dat bij een transitie van het zorgstelsel er echt wordt nagedacht over de beginselen van het waarom en wat we met elkaar willen bereiken. Financiële kaders en doelstellingen zijn begrijpelijk en blijven uiteraard nodig. Maar waar blijft de noodzakelijke aandacht voor kwaliteit en doelmatigheid van bijvoorbeeld zorg?

Ons Citrienprogramma laat zien dat een oplossing begint bij het centraal stellen van de burger, cliënt of patiënt. En juist dat missen we in de VWS-notitie. Ook zien we in de notitie dat er veel wordt geredeneerd vanuit bestaande domeinen en verhoudingen. We kunnen verzekeren dat vanuit het perspectief van bijvoorbeeld patiënten (zijnde ook burgers) er maar 1 ding echt telt: de ervaring van ongedeelde, integrale zorg, hulp en aandacht. Het is volstrekt irrelevant vanuit welk domein of door wie precies dit wordt aangeboden of gerealiseerd. Als het maar gebeurt en goed is, en verzekerd tot in lengte van jaren. Dat realiseren is precies onze gemeenschappelijke, maatschappelijke taak. We willen er derhalve voor pleiten dat inhoud in deze transitie voorop komt te staan.

### **Waardegedreven zorg**

Uiteraard wordt de wenselijke uitkomst van die inhoudelijke transitie gekleurd door de, altijd noodzakelijke, financiële kaders en mogelijkheden. Maar daar hebben we in de zorg al een goed vehikel voor onder de naam: waardegedreven zorg. In waardegedreven zorg komen kwaliteit en doelmatigheid samen. Het principe van waardegedreven zorg is weliswaar voor een deel nog in ontwikkeling, maar beoogt onder andere precies dat te doen wat vanuit financieel perspectief noodzakelijk is, namelijk het beteugelen van een ongelimiteerde groei in kosten, maar met gegarandeerd kwalitatief goede zorg.

### **Landelijk en regionaal**

Voorgaande betekent dat burgers, cliënten en patiënten samen met professionals het voortouw zouden moeten nemen in deze transitie. Dat is alleen zinvol als dat op landelijke schaal gebeurt, bijvoorbeeld per ziektebeeld, of een verzameling van ziektebeelden. Vanuit landelijke richtlijnen (bijvoorbeeld in de oncologie zijn dat de zogenoemde SONCOS-normen), plus landelijke financiële kaders kan dan per regio verdere implementatie en 'fine-tuning' plaatsvinden.

De discussienotitie maakt overigens geen melding van de wenselijke omvang van een regiobeeld. Een regio moet wat ons betreft vooral niet te klein en te kneuterig zijn. Er worden vanuit ons Citrien programma in totaal 8 regio's onderscheiden die voldoende schaalgrootte bieden om alle problemen binnen zo'n regio op te lossen. Dat blijkt ook uit het feit dat tussen deze regio's nauwelijks verwijzingen plaatsvinden. Binnen die regio's bevinden zich tal van tumorspecifieke zorgnetwerken. Het zou handig en verstandig zijn om aan die regio's een adequate bekostiging voor de algehele ondersteuning te plakken. Dat wordt ook in de notitie als een beleidsoptie genoemd. Dit levert bij een grotere regio ten opzichte van vele kleinere een substantieel schaalvoordeel op. Anders gezegd: een indeling in een aantal grotere regio's is efficiënter en goedkoper.

### **Experimenten en Citrien**

We zijn blij met de beleidsoptie om meer ruimte te geven aan experimenten rond domein overstijgende samenwerking. Daarin hopen wij te lezen dat dit tevens geldt voor experimenten tussen instellingen in hetzelfde domein.

We zien onszelf met het Citrien programma *Naar regionale oncologienetwerken* als belangrijke wegbereider van dergelijke experimenten. Alles wat er nodig is voor een goede inhoudelijke en financiële transitie in de zorg is vanuit vier thema's integraal onderdeel van ons Citrienprogramma; niet alleen bestuurlijk en op papier maar ook in de dagelijkse praktijk van de zorg. Dat betreft zowel ons thema onder de titel Passend Behandelpat als ook onze thema's Gegevenssets Oncologie, Digitale uitwisseling, en, zeker in dit verband ook uiterst relevant, ons thema Waardegedreven Financiering. Succesvolle experimenten geven bijvoorbeeld wat betreft waardegedreven financiering input in diverse werkgroepen voor landelijk bruikbare oplossingen. Die oplossingen betreffen niet alleen de oncologie maar zijn in veel breder verband bruikbaar en toepasbaar.

### **Tot slot**

Graag blijven we vanuit Citrien direct betrokken bij de verdere discussie en ontwikkeling over een goede toekomst voor de zorg. Uiteraard zijn we altijd bereid om desgewenst ook actief bij te dragen aan de verdere gedachtenvorming en ontwikkeling, in welke vorm dan ook. We zijn als ZonMw-Citrien programma *naar regionale oncologienetwerken* nog tot december 2022 in de lucht om duurzame en breed inzetbare verbeteringen in de gezondheidszorg te ontwikkelen, met meer waarde voor de patiënt, blijvend toegankelijk en betaalbaar.

Namens de Citrien programmaleiding  
*Naar regionale oncologienetwerken*

Hans Nijman & Arjan Wildeboer