KPMG

Zorgevaluatie & Gepast Gebruik

Governance structuur

Eindrapportage Governance structuur programma ZE&GG

24-05-2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding en vraagstelling *Pag. 3*

2. Aanpak *Pag. 4*

3. Voorstel governance aan de hand van vier thema's

— Thema 1: De relatie tussen het programma ZE&GG en de activiteiten van andere programma's binnen de cirkel van gepast gebruik *Pag. 5*

— Thema 2: De positionering van het programma ZE&GG ten opzichte van het Zorginstituut Nederland *Pag. 6*

— Thema 3: De rol van de HLA-partijen binnen de organisatie programma ZE&GG *Pag. 8*

— Thema 4: De inrichting van de 'escalatieladder' *Pag. 9*

4. Volgende stappen *Pag. 10*

5. Bijlage

— Lijst met aanwezigen

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Het rapport bevat een voorstel voor de governance structuur van het programma ZE&GG

Het programma ZE&GG brengt initiatieven rondom zorgevaluatie en gepast gebruik (ZE&GG) samen

De afgelopen jaren zijn er vanuit verschillende stakeholders initiatieven ontstaan om bij te dragen aan gepast gebruik van zorg. Deze initiatieven, de bijbehorende financieringsbronnen en governance structuren zijn momenteel te versnipperd. Zo is er is op dit moment geen overkoepelende structuur waarin de initiatieven worden gebundeld, stakeholders bij elkaar worden gebracht waardoor er geen uniform proces van agenderen, evalueren en implementeren wordt gerealiseerd. Dit leidt op nationaal niveau, mede door overlap tussen activiteiten rondom gepast gebruik, tot suboptimaal gebruik van de beschikbare middelen.

De HLA-partijen hebben in het HLA MSZ gezamenlijk de ambitie afgesproken om het proces van zorgevaluatie te optimaliseren met als doel gepast (kwalitatief hoogwaardig en betaalbaar) gebruik van medisch specialistische zorg te bevorderen. Uitgangspunt is dat zorgevaluatie over 5 jaar onderdeel is van reguliere zorgprocessen, waarbij "*het onbekende wordt geëvalueerd, bewezen effectieve zorg wordt geïmplementeerd en de patiënt daardoor de bewezen beste zorg krijgt*".

Om deze ambitie te bewerkstelligen heeft de voorzitter van het HLA-BO MSZ (het ministerie van VWS) het Zorginstituut aangewezen als voorzitter en facilitator van het programma ZE&GG. Het Zorginstituut heeft prof. dr. Sjoerd Repping aangesteld als kwartiermaker, met drie opdrachten:

1. Breng de losstaande initiatieven rondom ZE&GG samen
2. Maak een concreet plan voor de programmaring, inclusief prioriteiten
3. Richt een governance structuur van het programma ZE&GG in.

Vraagstelling om te komen tot een heldere governance

KPMG is gevraagd ondersteuning te bieden bij de derde opdracht. KPMG heeft daarbij de volgende opdracht gekregen: *Ontwikkel samen met het kwartiermakersteam programma ZE&GG en de HLA-partijen* een voorstel voor de governance van het programma ZE&GG.*

Er zijn een paar uitgangspunten vastgesteld voor de inrichting van de governance:

- de governance structuur is ondersteunend aan de activiteiten van het programma ZE&GG;
- het is een programma van alle HLA-BO partijen, met gelijke inbreng van allen;
- het Zorginstituut levert de voorzitter (Sjoerd Repping) en heeft de regie op het proces: de doelstellingen, voortgang en resultaten van het programma zoals vastgesteld in het HLA MSZ
- het ministerie van VWS stelt 10 miljoen euro beschikbaar voor het programma. Financiering loopt via het Zorginstituut.

Dit rapport bevat het ontwikkelde voorstel voor de governance structuur van het programma. Het rapport bevat geen uitwerking van de statuten of het bestuurlijk convenant van het programma, dit is een vervolgstap.

Leeswijzer

Allereerst bespreekt pagina 4 de aanpak om te komen tot het voorstel voor de governance. Vervolgens geven pagina 5 t/m 9 inzicht in de besluiten op vier governance thema's. Deze besluiten vormen samen het voorstel van de governance structuur. Tot slot bespreekt pagina 10 de vervolgstappen.

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

(*) Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Zorginstituut Nederland, ZonMW, Patiëntenfederatie Nederland, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, Federatie Medisch Specialisten, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, Zorgverzekeraars Nederland, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, Zelfstandig Klinieken Nederland

De voorkeuren rondom vier governance thema's zijn met alle HLA-partijen individueel en in gezamenlijkheid zijn besproken

HLA-partijen komen tot een governance voorstel aan de hand van vier governance thema's

Om tot het voorstel van de governance structuur is met de HLA-partijen gesproken over de voorkeuren van iedere partij op vier thema's. Deze thema's zijn:

1. De relatie tussen het programma ZE&GG en de activiteiten van andere programma's binnen de cirkel van gepast gebruik
2. De positionering van het programma ZE&GG ten opzichte van het Zorginstituut Nederland
3. De rol van de HLA-partijen binnen de organisatie programma ZE&GG
4. De inrichting van de 'escalatieladder'

Per thema's zijn verschillende scenario's/opties geschetst. Deze scenario's/opties heeft KPMG eerst met elke HLA-BO partij individueel besproken. Partijen hebben in deze interviews hun voorkeuren aangegeven. Vervolgens zijn de thema's besproken in de denktankbijeenkomst van 13 mei. Hierbij waren alle HLA-BO partijen vertegenwoordigd. Een overzicht van de aanwezigen is opgenomen in de bijlage. In deze bijeenkomst zijn partijen op thema's 1, 3 en 4 tot een gezamenlijke besluit gekomen. Rondom thema 2, de positionering van het programma ZE&GG ten opzichte van het Zorginstituut Nederland, is nog geen besluit genomen. De keuze binnen dit thema wordt tijdens het MSZ bureau-overleg van 5 juni besproken.

Op pagina's 5 t/m 9 gaan we in op de besluiten per thema.

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Thema 1: Goede informatie uitwisseling tussen het programma ZE&GG en andere programma's is essentieel voor een goed ecosysteem

Thema 1: Het programma ZE&GG voert activiteiten uit binnen de cirkel van gepast gebruik en agendeert en coördineert systeem-veranderingen t.b.v. structurele inbedding van de cirkel van gepast gebruik

HLA partijen willen meer onderlinge samenhang tussen, versterking van en afstemming tussen de afzonderlijke activiteiten binnen de cirkel van gepast gebruik (agenderen, evalueren, implementeren & monitoren).

Alle partijen zien hierin een belangrijke rol voor het programma ZE&GG. Het programma ZE&GG geeft invulling aan deze rol door:

— het uitvoeren van specifieke activiteiten binnen de cirkel van gepast gebruik;

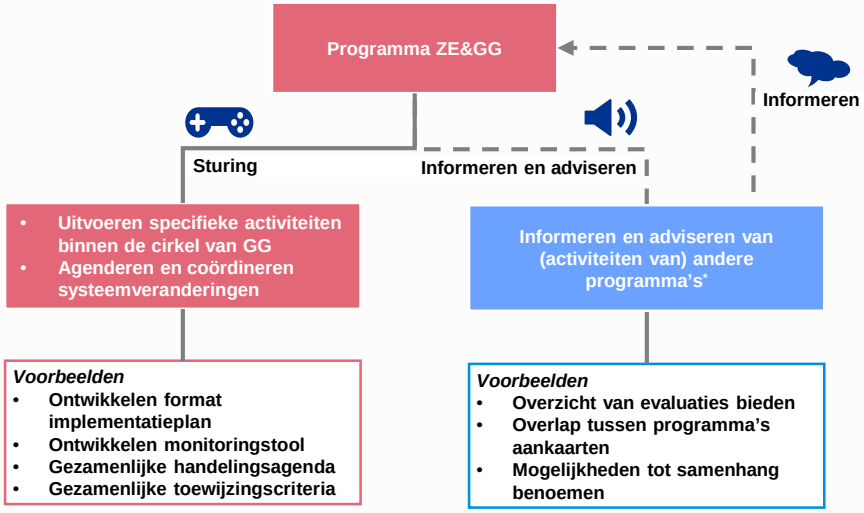
— het agenderen en coördineren van de systeemveranderingen die nodig zijn om de cirkel van gepast gebruik beter te laten draaien en om er voor te zorgen dat de cirkel van gepast gebruik een structureel onderdeel wordt van het zorgsysteem.

De inhoudelijke sturing op deze taken binnen het ZE&GG programma ligt bij de directie van het programma ZE&GG.

Daarnaast geeft het programma ZE&GG invulling aan haar coördinerende en begeleidende rol door het informeren en adviseren van andere programma's*. Het programma ZE&GG informeert andere programma's* actief, en vice versa. Hierdoor behoudt het programma ZE&GG zicht op alle activiteiten binnen de cirkel van gepast gebruik en kan zij partijen adviseren over samenhang en overlap op de inhoud.

Verder hebben de HLA-partijen afgesproken dat (her)nieuw(d)e activiteiten of programma's binnen de cirkel van gepast gebruik in de toekomst onder zullen worden gebracht bij het programma ZE&GG. Daarnaast kunnen bestaande programma's, indien zij dit wensen, op de kortere termijn al activiteiten laten aansluiten bij het programma ZE&GG. Hierover zijn bijvoorbeeld al gesprekkende gaande met het "leading the change" programma. Dit programma, een samenwerking tussen FMS, ZN en de Patiëntenfederatie en gefinancierd door ZN, richt zich net als het programma ZE&GG op het oplossen van systeembelemmeringen en inbedden van zorgevaluatie in de reguliere processen .Het programma sluit daarmee dusdanig aan bij de het programma ZE&GG dat het op de korte termijn samenbrengen voordelen biedt.

Relatie programma's t.a.v. activiteiten binnen de cirkel van gepast gebruik



© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

(*) voorbeelden zijn het Citrienfonds, Zinnige zorg, Goed gebruik geneesmiddelen, Leading the change, JuMP, etc

Thema 2: de positionering van het programma ZE&GG ten opzichte van het Zorginstituut wordt nader bepaald

Thema 2: De keuze voor het programma als stichting of als programma binnen het Zorginstituut wordt nog gemaakt

Tijdens de bijeenkomst van 13 mei zijn de voorkeuren rondom het programma ZE&GG als eigen entiteit (stichting) of als programma binnen het Zorginstituut besproken. Hier is nog geen overeenstemming over bereikt. Voordat partijen een besluit kunnen nemen is behoefte aan een overzicht van de voor- en nadelen van de beide opties. Dit gaat zowel over de consequenties op financieel, juridisch als bestuurlijk vlak.

De tabel op pagina 7 geeft inzicht in deze voor- en nadelen. De keuze wordt in het bureau overleg van 5 juni nogmaals aan de HLA-partijen voorgelegd. Bij deze keuze zijn zes uitgangspunten van belang:

- het doel van het programma is om toe te werken naar structurele inbedding van de cirkel van gepast gebruik in het reguliere zorgsysteem
- ongeacht de keuze draagt het programma ZE&GG zorg voor een identiteit waarin de gezamenlijkheid van alle partijen voorop staat;
- sturing op de inhoud ligt bij de HLA-partijen, met gelijke inbreng van alle partijen;
- het programma kan wendbaar en effectief opereren;
- het ministerie van VWS financiert het programma

Een zelfstandige juridische entiteit (Stichting)

Stichting ZE&GG

Programma binnen het Zorginstituut

Zorginstituut Nederland

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Thema 2: overzicht van de voor- en nadelen van de twee opties rondom de positionering van het programma ZE&GG

Eigen entiteit (stichting)	Programma binnen het Zorginstituut
Voordelen - In de beeldvorming is het programma duidelijker gepositioneerd als een volledig onafhankelijk programma - De organisatie heeft meer flexibiliteit ten aanzien van het personeelsbeleid en de inrichting van ondersteunde functies zoals ICT, finance en HR	**Voordelen** - Het programma kan relatief snel starten (zie nadelen rondom oprichtingsprocedure links) - Er zijn relatief lage kosten voor oprichting, jaarlijkse verantwoording (zie nadelen links) en de inrichting van ondersteunende functies - Naar de toekomst toe: eenvoudigere aansluiting bij het einddoel om de cirkel van gepast gebruik te integreren in het reguliere zorgproces - Zorginstituut verstrekt reeds subsidies: subsidiebevoegdheid verkrijgen is daarmee gemakkelijker

Nadelen
- Oprichtingsprocedure van een stichting met financiering vanuit de Rijksoverheid (VWS) is zwaar en lang (minimaal half jaar), met o.a.[1]
  - Onderbouwing meerwaarde van een stichting, waarbij antwoord gegeven moet worden waarom een stichting noodzakelijks is om de publieke doelstelling te behalen en waarom het niet onder de ministeriele verantwoordelijkheid valt.
  - Er moet advies gevraagd worden aan de Algemene rekenkamer, het Min. van Financiën en het Min. van BZK. Vervolgens moet de Ministerraad een besluit nemen, Tweede en Eerste kamer moeten in een voorhangprocedure hun oordeel vellen.
- Extra oprichtingskosten. Onder andere notariskosten
- Relatief hoge jaarlijkse verantwoordingskosten
- Er moeten relatief hoge kosten gemaakt worden voor de inrichting van ondersteunde functies
	Nadelen
	- De interne regelementen van het Zorginstituut kunnen leiden tot beperkingen rondom personeelsbeleid en de inrichting van ondersteunende functies zoals ICT, finance en HR

Overige overwegingen - Vanuit strikt juridisch/statutair oogpunt heeft de RvB van het Zorginstituut een grotere verantwoordelijkheid op de inhoud indien het programma binnen het Zorginstituut valt.	

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

1) Ministerie van VWS, Input VWS voor vraag positionering ZE&GG, 20-5-2019

Thema 3: sturing op het jaarplan en de begrotingscyclus vanuit de HLA-partijen

Thema 3: HLA-partijen hebben zowel een sturende en participerende rol binnen het programma ZE&GG

Het programma ZE&GG is een programma van alle HLA-partijen, met gelijke inbreng van allen. Sturing op de inhoud ligt bij de HLA-BO partijen. De HLA-BO partijen hebben daarbij op twee niveaus een rol, ieder met een ander karakter:

— een *sturende rol* via de RvT/stuurgroep op het niveau van het jaarplan en de begrotingscyclus;

— een *participerende rol* via inhoudsdeskundigen van de partijen die onderdeel uitmaken van de werkorganisatie van het programma ZE&GG.

Sturende rol HLA-partijen via RvT of stuurgroep

De sturende rol, op het niveau van het jaarplan en de begrotingscyclus, ligt bij een RvT of een stuurgroep. In het geval er wordt gekozen voor een stichting vervult een RvT deze rol. Wanneer partijen besluiten het programma ZE&GG binnen het Zorginstituut te positioneren vervult een stuurgroep deze rol. De stuurgroep werkt daarbij met een bestuurlijk convenant. In beide gevallen worden de taken en verantwoordelijkheden van het sturend orgaan vastgelegd in respectievelijk de stichtingsstatuten of het bestuurlijk convenant. De invulling van deze statuten of het bestuurlijk convenant dient nader uitgewerkt te worden.

Indien een stichting

RvT met HLA-partijen

Indien programma binnen Zorginstituut

Stuurgroep met HLA-partijen

De RvT of stuurgroep bestaat uit de bestuurlijk verantwoordelijken van alle negen partijen* die zorgevaluatie en gepast gebruik in hun portefeuille hebben. ZonMW heeft een rol als toehoorder bij de RvT of de stuurgroep.

Participerende rol HLA-partijen via inhoudsdeskundigen

De voorzitter van het programma ZE&GG leidt de werk- en projectorganisatie. Bij de uitvoering van de activiteiten worden de HLA-BO partijen nauw betrokken. Daarnaast zit in de werkorganisatie een inhoudsdeskundige van alle negen partijen.*

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

(*) 1) Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport 2) Zorginstituut Nederland 3) Patiëntenfederatie Nederland 4) Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen 5) Zelfstandig Klinieken Nederland 6) Federatie Medisch Specialisten 7) Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland 8) Zorgverzekeraars Nederland 9) Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra

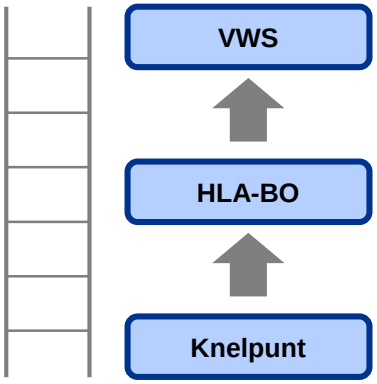
Thema 4: bij knelpunten wordt geëscaleerd richting het HLA-BO

Thema 4: Escalatie gaat richting het HLA-BO

HLA-partijen zijn het eens dat bij het vastlopen van activiteiten van het programma escalatie nodig is. Er worden daarbij twee verschillende type knelpunten gezien:

- Knelpunten rondom de inhoud van de programma's. Als voorbeeld: een situatie waarbij een partij niet de overeengekomen rol in de implementatie van een zorgevaluatie uitkomst pakt.
- Knelpunten rondom de programmering en bestedingen van het programma. Als voorbeeld: bij het vaststellen van de begrotingscyclus wordt geen overeenstemming bereikt over de verdeling van de middelen over activiteiten rondom evaluatie of implementatie.

De afspraak is gemaakt om in beide gevallen te escaleren naar het HLA-BO. Indien nodig escaleert het HLA-BO naar het ministerie van VWS.



© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

In HLA-BO overleg van 20 juni wordt de governance vastgesteld

De belangrijkste vervolgstap is het voorleggen van de besluiten en nog te maken keuzes aan het bureau-overleg

In de verdere besluitvorming rondom de governance zijn twee momenten van belang:

— op 5 juni vindt het HLA-MSZ bureau overleg plaats. Hierin wordt de keuze van het oprichten van een eigen stichting of het onderbrengen als programma binnen het Zorginstituut gemaakt. De uitkomst hiervan wordt ingebracht als stuk voor het HLA-MSZ bestuurlijk overleg;

— op 20 juni: vindt het HLA-MSZ bestuurlijk overleg plaats. Hierin wordt de governance definitief vastgelegd, samen met de inhoud van het programma.

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage

Overzicht aanwezigen bij bijeenkomst 13 mei

Naam	Organisatie
Teus van Barneveld	Federatie Medisch Specialisten
Vivienne Schelfhout	Federatie Medisch Specialisten
Aty van der Zee*	Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
Paulette Timmermans	Zelfstandig Klinieken Nederland
Leonard Feis	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wout Adema	Zorgverzekeraars Nederland
Henk Willem Otten	Zorgverzekeraars Nederland
Arnold van Halteren	Zorginstituut
Hannie Bonink	ZonMW
Heleen Post	Patiëntenfederatie Nederland
Sonja Kersten	Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland
Sjoerd Repping	Kwartiermakersteam programma ZE&GG
Frederieke Vriends	Kwartiermakersteam programma ZE&GG
David Ikkersheim	KPMG Health
Sander Mulder	KPMG Heath

(*) Het NFU nam de honneurs voor de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen waar

© 2019 KPMG Advisory N.V. Alle rechten voorbehouden.

KPMG on social media

KPMG app