

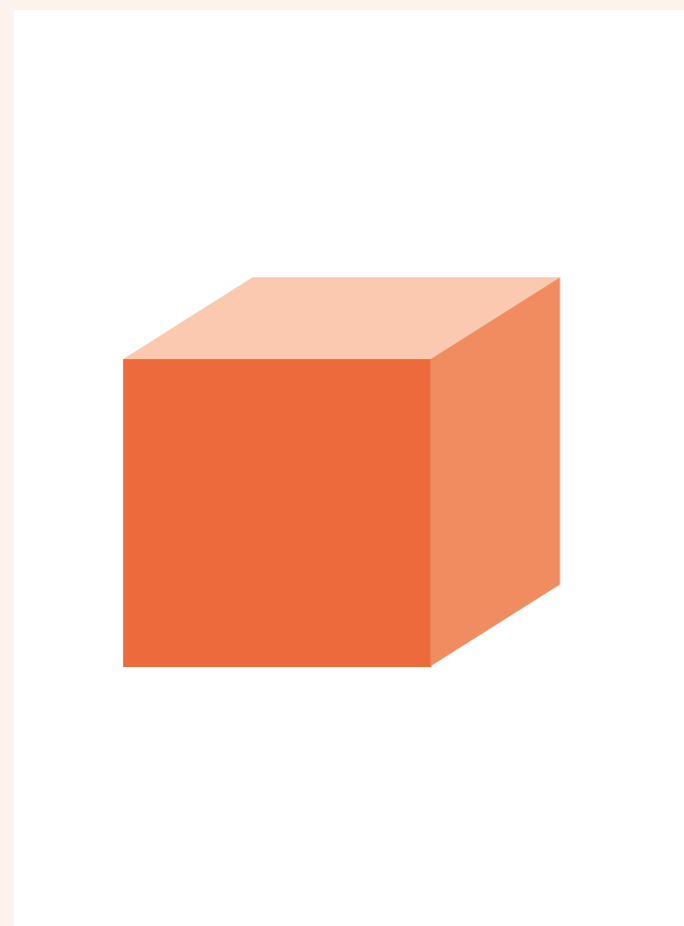
HORIZONTAALTOEZICHTZORG

Businesscase HT

(versie 1.0 definitief)

maart 2017





Businesscase HT



Businesscase HT

Inleiding

Op basis van de businesscase kunnen zorginstellingen en zorgverzekeraars een gefundeerde afweging maken of de inzet van Horizontaal Toezicht voor hen voldoende voordelen biedt ten opzichte van het traditionele toezicht. Voor de zorginstelling dient de businesscase als kwalitatieve zelftoets. Deze businesscase moet op diverse niveaus in de organisatie het gesprek kunnen faciliteren over Horizontaal Toezicht. Voor zorgverzekeraars heeft de businesscase een informatieve functie om de eigen organisaties goed mee te nemen.

De businesscase moet zowel zorginstellingen als zorgverzekeraars verleiden gezamenlijk de handschoen van Horizontaal Toezicht op te pakken, maar moet tegelijk ook een reëel beeld geven van de (kwalitatieve) kosten en baten. Kortgezegd is de businesscase een objectieve en reële enthousiasmerende brochure over Horizontaal Toezicht Zorg.

Inhoud

De businesscase bevat uitgangspunten, principes en voorbeelden die voor zorginstellingen een goede en objectieve afweging faciliteren om al dan niet over te stappen op Horizontaal Toezicht. Het is een verdieping op de gezamenlijke visie en stelt de instelling in staat de voor- en nadelen van de eigen instelling op een goede manier af te wegen. Vragen als 'Waarom zou je meedoen?', 'Wat levert het op?', 'Wat betekent dit voor de organisatie?' komen hierin aan bod. Voor zorgverzekeraars geldt dat collectief besloten is Horizontaal Toezicht mogelijk te maken voor die instellingen die daar klaar voor zijn. Dat betekent dat de businesscase vooral moet uitleggen waarom invoering belangrijk is en welke afwegingen daarbij een rol hebben gespeeld.

Wat betekent Horizontaal Toezicht voor de keten?

- Er ontstaat door Horizontaal Toezicht een verschuiving van gegevensgerichte controle achteraf naar procesgerichte controle vooraf. Dit met als doel de controle zo dicht mogelijk bij de bronregistratie te leggen.
- Door het registratie- en declaratieproces te beheersen wordt invulling gegeven aan het 'first time right' principe. Herstelwerkzaamheden worden zo voorkomen. Er ontstaat vroegtijdig zekerheid over de zorgkosten/omzet. De patiënt ondervindt minder correcties op haar nota's.
- Horizontaal Toezicht beoogt efficiënte administratieve processen in de keten. Onnodige opeenstapeling van administratieve lasten wordt weggenomen. Daar waar Horizontaal Toezicht aantoonbaar werkt vervangt dit gegevensgerichte achterafcontroles.
- Door efficiënter en effectiever invulling geven aan taken en verantwoordelijkheden rondom rechtmatigheid kan er weer een gezonde balans ontstaan tussen de verantwoording van de uitgaven aan zorg, de wijze waarop zorg wordt ingekocht en de kwaliteit van de geleverde zorg. Horizontaal Toezicht is maatwerk per instelling aan de hand van een gezamenlijk afgesproken methodiek.
- Horizontaal Toezicht kan als vliegwiel dienen om het gefundeerde vertrouwen breder toe te passen dan alleen op het terrein van de rechtmatigheid. Ook ketenpartijen zoals toezichthouders en accountants kunnen hierop steunen. Hier is bij de opzet van Horizontaal Toezicht rekening mee gehouden. Zo geeft Horizontaal Toezicht invulling aan het 7S-model van de NZa voor compliant registreren en declareren.
- Omdat zorgverzekeraars werken volgens representatie heeft de zorgaanbieder één aanspreekpunt. Ook voor de zorgverzekeraars is de span-of-control groter.
- Horizontaal Toezicht draagt bij aan eenduidige interpretatie van wet- en regelgeving, overbodige wet- en regelgeving weg te nemen en tijdige duiding van wet- en regelgeving. Partijen gaan proactief aan de slag met regelgeving.

Ervaringen uit de praktijk

Horizontaal Toezicht is een belangrijke ontwikkeling voor de zorgsector en heeft ook veel gevolgen voor alle betrokkenen zoals zorginstellingen, zorgverzekeraars, patiënten en verzekerden. We stellen een aantal vragen over het onderwerp aan bestuurders van zorgverzekeraar Menzis, zorgverzekeraar Coöperatie VGZ, het Universitair Medisch Centrum Erasmus MC en ziekenhuis Rijnstate. Hun zienswijze op Horizontaal Toezicht komt in deze businesscase uitgebreid aan bod.



Drs. D.W. (David) Voetelink RA
Lid raad van bestuur
Erasmus MC



Drs. F. (Frank) Janssen
Vicevoorzitter raad van
bestuur Menzis



Drs. J.K. (JanKees) Cappon
Lid raad van bestuur
Rijnstate



Drs. C.F. (Kees) Hamster RA RC
Lid raad van bestuur
Coöperatie VGZ

Ervaringen uit de praktijk (1)

Welke voordelen levert horizontaal toezicht op voor u als instelling?

David Voetelink:

We zijn nog meer in control op onze processen rond registratie en facturatie. Het resultaat is dat we zekerheid hebben over de juistheid (rechtmatigheid) van declaraties die we indienen bij zorgverzekeraars en op termijn gemeenten. Dure herstelkosten die samenhangen met achteraf corrigeren worden verminderd. Het geeft sneller zekerheid over gerealiseerde omzet en verbetert de relatie met zorgverzekeraars en financiers.

Jankees Cappon:

Samengevat: samenwerking, dialoog en transparantie levert gefundeerd vertrouwen op ('wie vertrouwen zaait, oogst vertrouwen'). Door een goede organisatie geven we gezamenlijk invulling aan de maatschappelijke verantwoording van zorguitgaven met een vermindering van onnodige overhead c.q. corrigerende administratie.

Als ziekenhuis willen we een zo werkbare, effectief en efficiënt mogelijke samenwerking in de hele administratieve keten. Op deze wijze willen we in samenwerking met de zorgverzekeraars verantwoording afleggen over de zorguitgaven met meer ruimte om invulling te geven aan zinnige zorg. De nadruk ligt dan op correcte registratie en declaratie vanuit het primaire proces, het in een keer goed doen en continue verbetering van het proces vooraan in de keten, bij het ziekenhuis. Het grote voordeel hiervan is dat het ziekenhuis beter in control is en er een continue verbetering kan plaatsvinden. Dit leidt tot betere stuurinformatie, minder (ideaal: geen) achterafcontroles door verzekeraars en eerder zekerheid over de omzet.

Welke voordelen heeft horizontaal toezicht voor u als zorgverzekeraar?

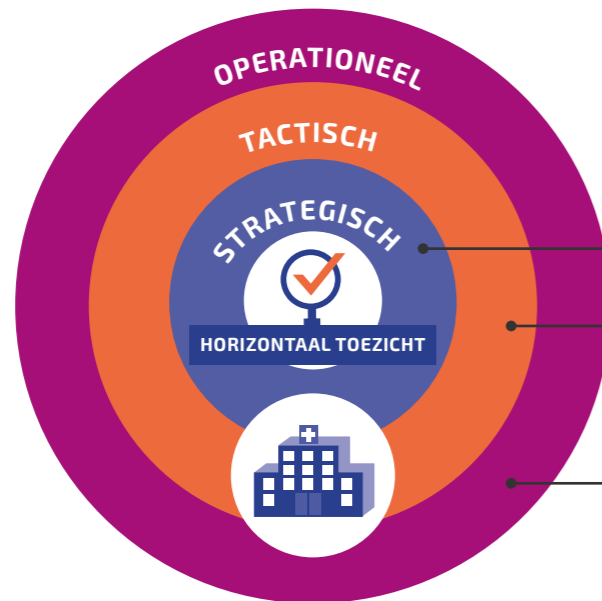
Frank Janssen:

Op de eerste plaats krijgen onze klanten sneller en beter inzicht in de zorgkosten. We streven naar een nota die in één keer goed is. En er ontstaat sneller en beter inzicht in de zorgkosten van een zorgaanbieder. Dit draagt niet alleen bij aan administratieve lastenverlichting, maar ook aan het nauwkeuriger vaststellen van onze premie. Daarnaast hoeven we geen controles uit te voeren bij zorginstellingen die al door andere zorgverzekeraars zijn gecontroleerd. Dit is het gevolg van de afspraak die tussen zorgverzekeraars is gemaakt over representatie. Dat bespaart ons tijd en geld.

Kees Hamster:

Het voornaamste voordeel is het gezamenlijke vertrekpunt van zorgaanbieders en ons als zorgverzekeraars. We zetten ons samen in voor de rechtmatigheid van declaraties. Hierbij zijn verwachtingspatronen goed op elkaar afgestemd en de processen zo ingericht dat tijdig bijgestuurd kan worden. Horizontaal toezicht moet op deze manier grote correcties achteraf voorkomen. Dat voorkomt onderling gedoe en het vergroot daarmee ook het maatschappelijk vertrouwen dat euro's voor de zorg goed besteed worden.

Investerings zorgaanbieder



Investerings voor de zorginstelling

De invoering van Horizontaal Toezicht vraagt om een bepaalde investering en inspanning van de zorgaanbieder. Zo moet er bereidheid zijn bij de zorginstellingen om de zorgverzekeraars mee te laten kijken bij de opzet van processen binnen in een instelling. En alhoewel het inzicht in processen wordt vergroot kan de privacy wel effectiever worden bewaakt, omdat door een procesgerichte benadering de gegevens zelf ondergeschikt zijn. Ten aanzien van de investeringen zal de instelling vooral kosten maken voor het opzetten en onderhouden van het Control Framework en bijbehorende Assurance. Ook het opleiden en aantrekken van anders geschoold personeel betreft een investering. Het betreft medewerkers met aandachtsgebieden als compliance, AO/IC en audit. Wat betreft de werkzaamheden zal er vooral ook een verschuiving plaatsvinden van lijstwerk naar het inrichten van het Control Framework en het testen van de beheersingsmaatregelen.

STRATEGISCH

- Vanuit governance en besturing invulling geven aan correct registreren en declareren
- Meer samenwerking in de keten
- Op gang brengen cultuur- en gedragsverandering

TACTISCH

- Aanpassen functiehuis
- Systemen en processen op orde brengen
- Communicatie extern bevorderen
- Draagvlak intern vergroten
- Goed gedrag stimuleren
- 'three lines of defence' inrichten

OPERATIONEEL

- Opleiden en werven personeel
- General IT-controls
- Processen beschrijven, inrichten en verbeteren
- Dialoog stakeholders intensiveren
- Software aanpassen
- Inrichten Control Framework
- Zekerheid intern en extern (assurance)
- Taken en verantwoordelijkheden beleggen

Ervaringen uit de praktijk (2)

Waarom zouden instellingen moeten overgaan op horizontaal toezicht?

Frank Janssen:

Horizontaal toezicht helpt de zorgaanbieder om zelf aantoonbaar in control te zijn op het gebied van registreren en declareren. De betaling van de declaraties vindt eerder plaats. Dit kan doordat de controle al bij het leveren van zorg heeft plaatsgevonden. Bovendien voorkomt het herstelwerkzaamheden achteraf van afgekeurde declaraties.

Kees Hamster:

Het is belangrijk dat zorgverleners zorgen voor rechtmatige declaraties. Door horizontaal toezicht toe te passen, komt dit bewustzijn terecht in de haarvaten van organisaties. Het zorgt voor meer grip op de geldstromen en daarmee voor rust in de organisatie en de relatie met zorgverzekeraars. Daarmee kan dit geen splijtzwam meer zijn tussen zorgverzekeraar en zorgverlener.

Waarom zouden instellingen moeten overgaan op horizontaal toezicht?

David Voetelink:

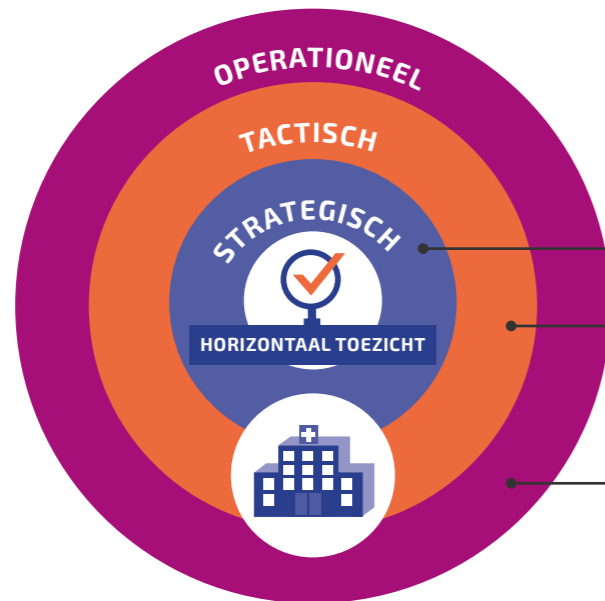
Het is een volgende stap in de professionalisering van de bedrijfsvoering. Door middel van onder meer het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ) tonen we kwaliteit van zorg aan, met horizontaal toezicht doen we dat met de kwaliteit van declaraties.

De weg naar horizontaal toezicht kent organisatorische en inhoudelijke uitdagingen, maar geeft veel inzicht in welke verbeterpunten er nog zijn. Ook geeft het meer zekerheid vooraf, dat de uitkomsten van de registratie- en facturatieprocessen goed zijn. Daarnaast zou het op termijn moeten leiden tot minder werk om richting zorgverzekeraars aan te tonen dat je in control bent.

Jankees Cappon:

Als horizontaal toezicht goed wordt uitgewerkt, heeft de instelling een eigen regierol, is de organisatie op diverse niveaus goed aangesloten op correct registreren en declareren en kan de instelling tijdig aantonen dat de facturatie van geleverde zorgprestaties juist en rechtmatig is. De relatie met de zorgverzekeraar en andere ketenpartijen is meer gericht op gelijkwaardigheid, transparantie en vertrouwen.

Baten zorgaanbieder



Voordelen voor de zorgaanbieder

- Als organisatie ben je meer 'in control', doordat er meer kennis is over de risico's, processen en beheersing.
- De procesgerichte benadering levert ook winst op voor de bedrijfsvoering. Zo wordt de interne stuurinformatie verbeterd en kan het leiden tot verbetering van de financieringspositie.
- Er is één aanspreekpunt bij de zorgverzekeraars (in de vorm van representatie).
- Er is sprake van continue verbetering van de bronregistratie door focus op het proces aan de voorkant. Verbeterde bronregistratie leidt tot meer inzicht in kosten van behandelingen.
- Meer grip op wet- en regelgeving en meer inzicht hoe hier binnen de eigen instelling mee wordt omgegaan.
- Tijdig op een efficiënte en effectieve manier zekerheid verkrijgen over de omvang en juist van zorgdeclaraties in een boekjaar.
- Die tijdige zekerheid werkt door in andere processen zoals de contractering, financiering extern (banken) en bevoorschotting.
- Er gaan minder foute facturen (via de verzekeraar) naar de patiënt en daarmee wordt invulling gegeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Er is beduidend minder risico voor de instelling op correcties achteraf. Intensiteit van het toezicht neemt naar verloop van tijd af.

STRATEGISCH

- Governance en besturing op orde
- Meer samenwerking en wederzijds vertrouwen
- In control zijn van bedrijfsvoering
- Correct registreren en declareren vanuit primaire proces geborgd

TACTISCH

- Verbetering financieringspositie
- Sneller en meer zekerheid zorgomzet
- Vermindering administratieve lasten
- Kwaliteitsverbetering processen
- Continue verbetering bronregistratie
- Effectieve dialoog met zorgverzekeraar

OPERATIONEEL

- Contracteren financiers
- Verbeterde stuurinformatie
- Vermindering achterafcontroles
- Nota in één keer goed voor de patiënt
- Bewustwording verantwoordelijkheden
- Meer grip op wet- en regelgeving
- Eén aanspraakpunt zorgverzekeraars

Ervaringen uit de praktijk (3)

Wat is het risico voor een instelling die niet overgaat op horizontaal toezicht?

David Voetelink:

Overgaan op horizontaal toezicht is een keuze. Ik zie niet direct risico's voor een instelling. Wel voor de gehele keten: het is inefficiënt wanneer twee controlesystemen naast elkaar blijven bestaan. Dit is moeilijk verenigbaar met het gezamenlijke doel de zorgkosten beheersbaar te houden.

Jankees Cappon:

Er kan veel energie blijven zitten in voorgeschreven, achteraf controles. Hierdoor worden oorzaken van eventuele fouten bij de bron en in het proces zelf, mogelijk onvoldoende aangepakt en het is de vraag of deze achterafcontroles alle instellingsspecifieke risico's voldoende dekken. Je mist dan de impuls tot een proactief, integraal risicomanagement.

Wat is het risico voor een instelling die niet overgaat op horizontaal toezicht?

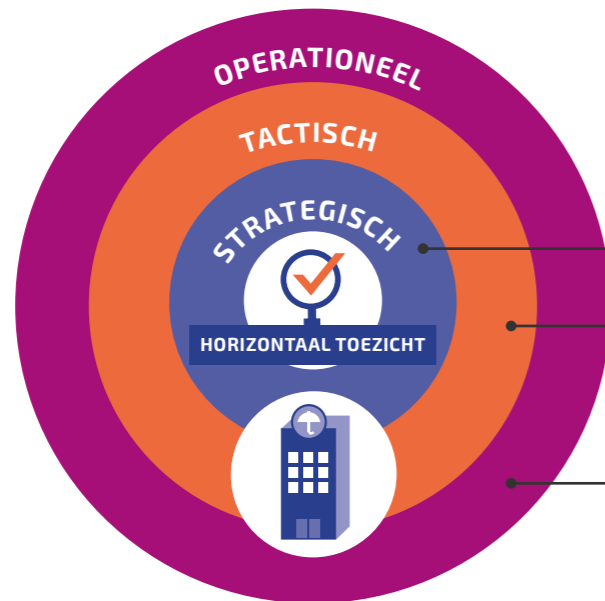
Frank Janssen:

We streven er naar dat alle ziekenhuizen overgaan op horizontaal toezicht. Het niet benutten van de voordelen van horizontaal toezicht is niet alleen een gemiste kans, maar het zegt ook wat over de kwaliteit van de interne organisatie van een instelling. Dit heeft tot gevolg dat er veel achteraf controles bij deze instellingen blijven bestaan. Zorgverzekeraars blijven bij het niet overgaan op horizontaal toezicht individueel formele en materiële controles na betaling uitvoeren. Hierdoor heeft de zorgaanbieder minder snel zekerheid over de omzet. Ook hebben accountants meer moeite om hierover zekerheid te geven.

Kees Hamster:

Het omarmen van horizontaal toezicht is een stap in de groei van de organisatie. Als dat niet gebeurt, blijft herstel achteraf noodzakelijk en zullen zorgverzekeraars zich noodzakelijkerwijze richten op bijvoorbeeld materiële controles met de daaraan gekoppelde negatieve energie. Ook blijft de instelling na afsluiting van het jaar met een onzekerheid zitten. Kortom, niet meedoen is een gemiste kans!

Investerings zorgverzekeraar



Investerings voor de zorgverzekeraar

De invoering van Horizontaal Toezicht vraagt om een bepaalde investering en inspanning van de zorgverzekeraars. Zo zullen zorgverzekeraars medewerkers moeten opleiden in de nieuwe manier van controleren. Waar nodig dient ook nieuw personeel geworven te worden met vaardigheden op het gebied van AO/IC, audit, advisering, zorginhoud en met goede communicatieve vaardigheden en kennis van ziekenhuisprocessen. Ook zal er geïnvesteerd moeten worden in benchmark-tooling, aanpassingen van het interne en externe verantwoordingsproces en meer focus op beheersing aan de voorkant. Ook zal de organisatie en bemensing van het representatiemodel moeten worden gerealiseerd en moet dit dusdanig georganiseerd worden dat zorgverzekeraars ook onderling op elkaars werkzaamheden kunnen vertrouwen.

STRATEGISCH

- Herinrichting verantwoordingscyclus
- Samenwerken en wederzijds vertrouwen
- Op gang brengen cultuur- en gedragsverandering

TACTISCH

- Aanpassen functiehuis
- Werken in representatie
- Communicatie extern bevorderen
- Werkprocessen controleafdelingen aanpassen
- Draagvlak intern vergroten
- Stimuleren goed presterende instellingen

OPERATIONEEL

- Opleiden en werven personeel
- Ontwikkelen benchmark tooling
- Kwaliteitsbewaking en eenduidigheid toepassing Control Framework
- Kennis over ziekenhuisprocessen opschalen
- Dialoog stakeholders intensiveren
- Zekerheid intern en extern (assurance)
- Taken en verantwoordelijkheden beleggen

Ervaringen uit de praktijk (4)

Wat zijn de gevolgen van horizontaal toezicht voor uw organisatie?

Frank Janssen:

We gaan samenwerken met onze zorgaanbieders op basis van gefundeerd vertrouwen. Wij gaan op een andere wijze controleren. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop onze medewerkers nu met formele en materiële controles omgaan. We gaan werken in representatie en dat vraagt intensieve samenwerking met andere zorgverzekeraars. Dit proces moeten we zorgvuldig opzetten.

Kees Hamster:

Het vereist opbouw van de expertise over horizontaal toezicht en een scherpe focus op het gezamenlijk hierin optrekken als zorgverzekeraars. Zorgverleners mogen van ons verwachten dat we eenduidig en voorspelbaar zijn in onze communicatie en ons gedrag. Op die manier ontstaat een betere balans tussen de partijen en een grond voor samenwerking en verdergaand vertrouwen.

Welke tip zou u uw collega-bestuurders geven bij het starten van een horizontaal toezicht-traject?

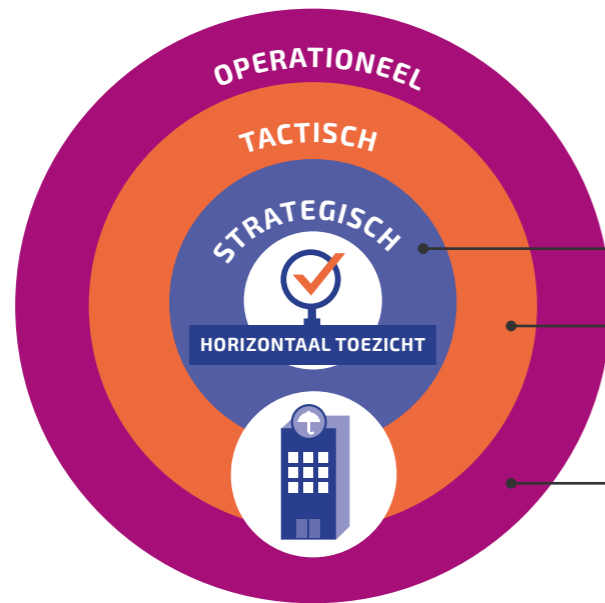
David Voetelink:

Horizontaal toezicht is niet binnen enkele maanden geïmplementeerd. Het is een meerjarentraject, dat vraagt om het ondersteunen van de visie van horizontaal toezicht en vervolgens om een investering in tijd en capaciteit. Maar het resultaat verdient zich uiteindelijk terug. De stap om deze professionalisering door te maken zou iedere instelling zichzelf en haar patiënten moeten gunnen.

Jankees Cappon:

Betrek de hele organisatie en heb de ambitie om samen met de organisatie de risico's in beeld te brengen en de processen aan de bron te verbeteren. Vooral taken en verantwoordelijkheden kunnen hierdoor wijzigen en het vraagt om gedragsverandering. De "Tone on at the Top" is belangrijk. Pak dit onderwerp ook samen met de medische staf op. Onderken daarnaast dat dit een investering is en dat hiervoor middelen beschikbaar moeten worden gesteld.

Baten zorgverzekeraar



Voordelen voor de zorgverzekeraar

- Zorgverzekeraar geven invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor kostenbeheersing en correcte en gepaste uitgaven van de zorgeuro's in het belang van de verzekerden.
- Proactief en voorafgaand aan de declaratie wordt zekerheid verkregen over de nota zodat verrekening van eigen risico tijdig en op een juiste manier plaatsvindt.
- Grotere transparantie en vergrote zekerheid ten aanzien van de zorguitgaven. Dit komt de zuiverheid van de verevening ten goede, maar helpt ook het contracterings- en premieproces.
- De doorlooptijd van controles zullen afnemen, dus sneller zekerheid over de schadelast.
- Capaciteit op beheersing en rechtmatigheid van de zorguitgaven wordt door het representatiemodel van zorgverzekeraars of een zo effectief en efficiënt mogelijke manier ingezet.
- Meer omzet wordt verantwoord als rechtmatig ten opzichte van de verticale controles. Door meer maatwerk en de risicogerichte benadering worden per ziekenhuis de juiste risico geselecteerd.

STRATEGISCH

- Meer samenwerking en wederzijds vertrouwen
- Op effectieve en efficiënte manier invulling geven aan taken en verantwoordelijkheden

TACTISCH

- Sneller en meer zekerheid zorguitgaven
- Vermindering administratieve lasten
- Minder rework op reeds uitbetaalde nota's
- Effectieve dialoog met zorgaanbieder

OPERATIONEEL

- Vermindering achterafcontroles
- Nota in één keer goed voor de patiënt
- Minder correctie op verrekeningen eigen risico
- Bewustwording verantwoordelijkheden
- Meer grip op wet- en regelgeving
- Eenduidigheid werkwijze zorgverzekeraars

Ervaringen uit de praktijk (5)

Wat levert horizontaal toezicht op voor uw verzekerden (als premiebetaler of als patiënt)?

Frank Janssen:

Onze klanten krijgen sneller en beter inzicht in hun eigen zorgkosten. Doordat de controle al plaatsvindt bij het leveren van de zorg, wordt een extra controle achteraf voorkomen. Daardoor krijgt onze klant eerder een overzicht van de geleverde zorg. Het overzicht met geleverde zorg, inclusief een overzicht van het eigen risico, wordt achteraf niet meer gewijzigd. Dit gebeurt nu soms wel. Dus in dit opzicht voorkomt horizontaal toezicht veel onbegrip bij onze klanten.

Kees Hamster:

Voor individuele klanten biedt het meer houvast over de eigen zorgkosten en voor onze klanten als collectief zal het vertrouwen groeien dat zorgaanbieders en zorgverzekeraars samen werken aan goede en betaalbare zorg, in plaats van tegenover elkaar staan. Daarmee dragen we ook bij aan een andere sfeer in de zorg. Minder bureaucratie, meer tijd voor de zorg waar het om draait.

Wat levert horizontaal toezicht op voor uw patiënten?

David Voetelink:

Er is snel een correcte declaratie, er zijn minder correcties achteraf en er is sneller duidelijkheid over het eigen risico.

Jankees Cappon:

Doordat de bronregistratie goed is ingericht en minder correcties achteraf plaatsvinden, ontvangt de patiënt eerder de factuur en de opbouw van de rekening en heeft hij minder last van correcties op zijn declaraties en/of verrekening met het eigen risico.

Berekening verschil kosten Handreiking versus Horizontaal Toezicht

Toelichting voorbeeldberekening

In deze voorbeeldberekening worden de kosten voor het uitvoeren van het zelfonderzoek (Handreiking) afgezet tegen de verwachte kosten voor Horizontaal Toezicht. Deze berekening is afkomstig van een middelgroot ziekenhuis (omzet € 400 mln.) die naar verwachting tegen de volwassenheidsnorm uit het instapmodel aanzit. In deze inschatting zijn de structurele kosten van Horizontaal Toezicht gelijk aan de kosten van de Handreiking. Wel wordt hier nadrukkelijk bij opgemerkt dat Horizontaal Toezicht veel voordelen oplevert, zoals het in control zijn van de organisatie en sneller zekerheid over de omzet, maar dat deze niet gekwantificeerd zijn in deze berekening. Zie voor meer voordelen: baten zorgaanbieder.

Overgang naar Horizontaal Toezicht

Jaar X + 1	EUR	
Doorlopende kosten Handreiking	245.000	
Invullen implementatiemodel	8.000	Investering
Bespreken RvB/Medische staf/audit commissie	8.000	Investering
Beschrijven zorgprocessen/verbeterpunten implementatiemodel	81.000	Investering
Verkennen control framework	8.000	Investering
Competentie interne audit upgraden	31.000	Structureel
	381.000	

Jaar X + 2	EUR	
Doorlopende kosten Handreiking	195.000	Leereffect, dus 20% minder
Procesverbeteringen inzet ZA	36.000	Investering
Procesverbeteringen inzet ZIS	45.000	Investering
Procesverbeteringen inzet Auditafdeling	11.000	Investering
Prijsverschil HBO-MBO op zorgadministratie	79.000	Structureel
Prijsverschil ervaring versus starter op audit	31.000	Structureel
Vullen control framework	45.000	Investering (75%) + structureel (25%)
BI of auditing tools voor control testing*	100.000	Investering (80%) + structureel
	542.000	

*wanneer dit wordt uitbesteed liggen deze kosten aanzienlijk hoger

Kosten Handreiking jaar X	EUR
Inhuur externen uitvoer + correctie	65.000
Uitvoer medewerker auditafdeling	30.000
Uitvoer medewerkers zorgadministratie	18.000
Bouw datafreeze + queries + review queries	14.000
ICT component database	10.000
Coördinatie operational audit	68.000
Terugkoppeling artsen/RvB/management/medewerkers	25.000
Rapport van bevindingen accountant	15.000
	245.000

Jaar X + 3	EUR	
Doorlopende kosten Handreiking	122.000	Leereffect, dus 50% minder
Procesverbeteringen inzet ZA	5.000	Structureel
Procesverbeteringen inzet ZIS	11.000	Structureel
Procesverbeteringen inzet Auditafdeling	11.000	Structureel
Prijsverschil HBO-MBO op zorgadministratie	79.000	Structureel
Prijsverschil ervaring versus starter op audit	31.000	Structureel
Onderhoud control framework + testing	90.000	Structureel
BI of auditing tools voor control testing	20.000	Structureel
Externe kosten (o.a. assurance en inhuur expertise AO/IC)	60.000	Investering (50%) + structureel (50%)
	429.000	

Jaar X + 4 (volledig over op HT)	EUR	
HR	0	Niet meer van toepassing
Procesverbeteringen inzet ZA	5.000	Structureel
Procesverbeteringen inzet ZIS	11.000	Structureel
Procesverbeteringen inzet Auditafdeling	11.000	Structureel
Eens per 3 jaar implementatiemodel updaten (tbv inzicht RvB en RvT)	3.000	Structureel
Prijsverschil HBO-MBO op zorgadministratie	79.000	Structureel
Prijsverschil ervaring versus starter op audit	31.000	Structureel
Onderhoud control framework + testing	90.000	Structureel
BI of auditing tools voor control testing	20.000	Structureel
Externe kosten (o.a. assurance en inhuur expertise AO/IC)	30.000	Structureel
Vermindering Rework door wegvallen achterafcontroles	-35.000	Structureel
	245.000	

Ervaringen uit de praktijk (6)

Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor horizontaal toezicht?

David Voetelink:

Commitment van de Raad van Bestuur, betrokkenheid van zorgprofessionals, transparantie en wederzijds vertrouwen dienen als uitgangspunten voor informatie-uitwisseling. Dit vraagt een cultuuromslag bij zowel zorginstellingen, zorgverzekeraars als de toezichthouder.

Jankees Cappon:

Betrokkenheid van bestuurders, medisch specialisten en management en draagvlak bij de eigen Raad van Toezicht en externe toezichthouder/NZa is een absolute voorwaarde. Daarnaast moeten de zorgverzekeraars zich bij horizontaal toezicht committeren aan een gezamenlijke benadering per ziekenhuis. Een succesfactor is zeker ook dat geen stapeling plaatsvindt van interne en externe controles en ruimte is voor leren.

Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor horizontaal toezicht?

Frank Janssen:

Samenwerking in de keten. Dit vraagt een bijdrage van regelgevers, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en toezichthouders. Ook voor toezichthouders is het een grote stap om deze vorm van controleren mogelijk te maken. Vertrouwen tussen alle partijen in de keten is ook een succesfactor. Vertrouwen in elkaar en in het proces om te komen tot horizontaal toezicht.

Kees Hamster:

Er ligt een goed uitgewerkt plan hoe we als sector dit kunnen omarmen. Belangrijkste succesfactor daarbij is de benodigde bestuurlijke aandacht voor de uitvoering ervan. Daarbij moeten we bereid zijn elkaar aan te sporen, scherp te tonen en er begrip voor te hebben dat er gedurende de invoering issues optreden die we in gezamenlijkheid moeten oplossen.



HORIZONTALTOEZICHTZORG

www.horizontaaltoezichtzorg.nl

info@horizontaaltoezichtzorg.nl

