
HORIZONTAALTOEZICHTZORG

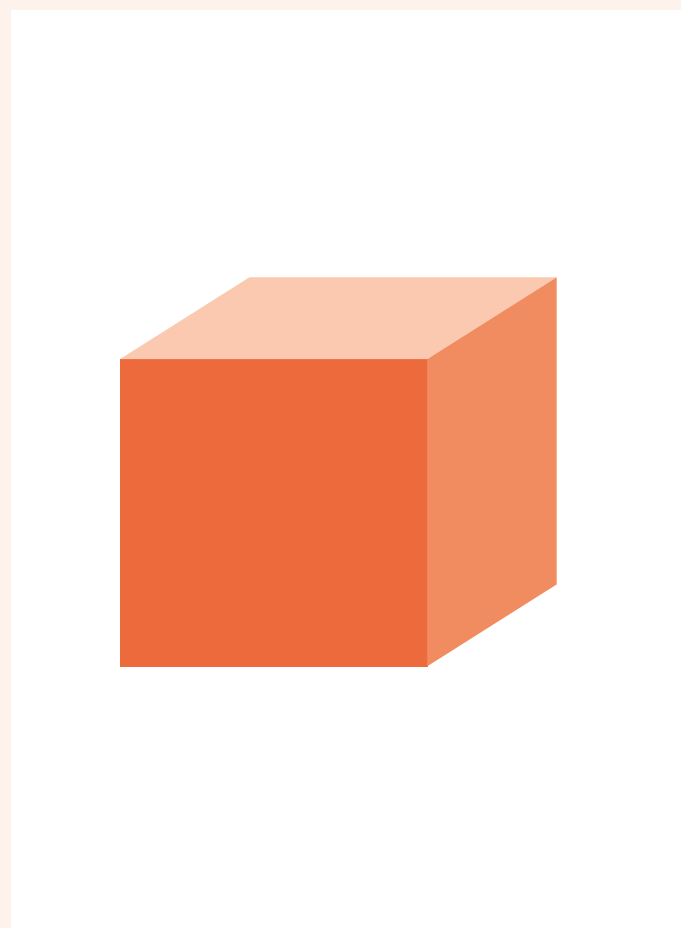
geestelijke gezondheidszorg

Afwegingskader

(versie 1.0 definitief)

juli 2019





Afwegingskader



Afwegingskader Horizontaal Toezicht

Inleiding

Op basis van het Afwegingskader 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. Het Afwegingskader moet op diverse niveaus in de organisatie het gesprek kunnen faciliteren over Horizontaal Toezicht. Voor zorgverzekeraars heeft het Afwegingskader een informatieve functie om de eigen organisaties goed mee te nemen. Het Afwegingskader 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 het Afwegingskader een objectieve en reële enthousiasmerende brochure over Horizontaal Toezicht Zorg.

Het Afwegingskader 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 het Afwegingskader vooral moet uitleggen waarom invoering belangrijk is en welke afwegingen daarbij een rol hebben gespeeld.

In dit afwegingskader worden drie inhoudelijke thema's uitgelicht:

- Betekenis voor de zorgketen
- Belang voor de organisatie
- Impact op de bedrijfsvoering

Deze inhoudelijke thema's worden gevolgd door een overzicht van de investeringen en baten voor de zorgaanbieder en zorgverzekeraar.

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. Hun zienswijze op Horizontaal Toezicht komt in dit afwegingskader uitgebreid aan bod bij de drie inhoudelijke thema's:

- Betekenis voor de zorgketen
- Belang voor de organisatie
- Impact op de bedrijfsvoering



Bart Combée,
Nederlandse Zorgautoriteit



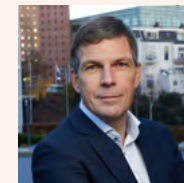
Oscar Dekker,
Koninklijke Kentalis (voorheen GGZ Oost Brabant) /
GGZ Nederland



Olivier Gerrits,
Zilveren Kruis / Zorgverzekeraars Nederland



Kees Hamster
VGZ / Zorgverzekeraars Nederland



Ernst Klunder,
's Heeren Loo (voorheen Dimence Groep) /
GGZ Nederland



**Betekenis voor
de zorgketen**

**Belang voor de
organisatie**

**Impact op de
bedrijfsvoering**

**Investeringen
en baten
zorgaanbieder**

**Investeringen
en baten
zorgverzekeraar**



Betekenis voor de zorgketen

Met Horizontaal Toezicht komen zorgverzekeraars en zorgaanbieders op basis van vertrouwen, gezamenlijk tot een samenwerkingsmodel waarmee op een transparante, efficiënte en effectieve wijze verantwoording wordt afgelegd over de zorguitgaven. De opeenstapeling van controles achteraf verdwijnt, het toezicht verbetert en het inzicht in zorgprocessen vergroot. Horizontaal Toezicht draagt door middel van een constructieve dialoog bij aan een eenduidige, tijdige en gezamenlijke duiding of interpretatie van wet- en regelgeving. Indien mogelijk vindt dit plaats vóór dat regels ingaan. Horizontaal Toezicht is proces- en systeemgericht toezicht. Dit is efficiënter en effectiever dan gegevensgerichte controle verderop in de keten. Ook helpt Horizontaal Toezicht om gezamenlijk conflicterende en overbodige wet- en regelgeving te signaleren en dit bij de juiste partijen onder de aandacht te brengen.

Zorgaanbieders en zorgverzekeraars beogen één gezamenlijke verantwoording voor de keten, zodat ook andere partijen in deze keten zoals toezichthouders, accountants en verschillende financiers erop kunnen steunen. Horizontaal Toezicht versterkt de dialoog tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar. De inrichtingskeuze en verantwoordelijkheid voor een toereikende beheersing ligt bij de zorgaanbieder. De representerende zorgverzekeraar ziet hierop toe. Horizontaal Toezicht heeft impact op de hele verantwoordingsketen en om die reden is betrokkenheid van de Nederlandse Zorgautoriteit van essentieel belang. Zij toetsen of de zorgverzekeraars voldoende hebben gedaan om de rechtmatigheid van de zorguitgaven te borgen.

Samenwerking in de hele keten van verantwoording leidt tot eerder inzicht in de zorguitgaven. In de jaarrekeningen zijn geen grote onzekerheden meer die samenhangen met correct registreren en declareren. De patiënt, maatschappij en politiek weten in een vroeg stadium wat de uitgaven zijn geweest.

In eerste instantie richt Horizontaal Toezicht zich op de zorguitgaven op basis van de Zorgverzekeringswet (Zvw). Hierbinnen zijn twee stromen te onderscheiden:

- generalistische basis-ggz
- gespecialiseerde ggz

De focus ligt dus op samenwerking tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Bij de opzet van Horizontaal Toezicht is echter rekening gehouden met de overdraagbaarheid naar andere financieringsstromen. Het einddoel voor de lange termijn is één vorm van Horizontaal Toezicht voor de verschillende financieringsstromen. Dit betekent dat op termijn onder andere de forensische zorg, langdurige zorg en het sociaal domein betrokken kunnen worden.

Zorgverzekeraars, zorgaanbieders en andere betrokkenen respecteren elkaars wettelijke taken en verantwoordelijkheden. Horizontaal Toezicht kan helpen taken en verantwoordelijkheden op een efficiëntere en effectievere manier vorm te geven.

Zorgverzekeraars werken volgens representatie en steunen op elkaars werkzaamheden. Bij Horizontaal Toezicht heeft iedere zorgaanbieder één representerende zorgverzekeraar. Zorgverzekeraars dragen onderling zorg voor een eenduidige en uniforme toepassing van de representatie.

Ervaringen uit de praktijk (1)

Wat betekent Horizontaal Toezicht voor de verzekerde/patiënt?

Oscar Dekker: Bij de start van de behandeling creëren we duidelijkheid over gepaste inzet van zorg en welke kosten daarbij horen. Zo ontstaat er eerder en meer transparantie voor de patiënt over de kosten die ten laste komen van het eigen risico en de eventuele eigen bijdrage. **Kees Hamster:** Na de behandeling ontvangt de patiënt een afrekening van de verzekeraar die in één keer goed is en door de patiënt herkend wordt. Ook de verrekening met het eigen risico is in één keer goed. Dit voorkomt onnodige vragen en geeft helderheid aan onze verzekerden. **Bart Combée:** Horizontaal toezicht gaat uit van samenwerking in de hele zorgketen. De patiënt staat uiteraard centraal in die keten. Daarbij draait het om twee vragen. Is de zorg gepast? En, komt de juiste rekening terecht bij de zorgverzekeraar van de patiënt? Kortom, het gaat erom dat de patiënt de zorg krijgt waarop hij is aangewezen en er geen twijfel is over de hoogte van het eigen risico dat de patiënt betaalt voor zijn zorg.

Ernst Klunder: Op het eerste oog lijken de gevolgen van Horizontaal Toezicht voor de patiënt of verzekerde beperkt. Maar deze impact is er zeker wel. Feitelijk zorgt Horizontaal Toezicht ervoor dat de juiste bedragen betaald worden voor de geleverde zorg. De instelling kan daarmee de zorg op een kwalitatief verantwoorde wijze blijven leveren. Verzekerden betalen niet meer premie dan de bedoeling is, zeker in een situatie waarin ook gepast gebruik onderdeel van Horizontaal Toezicht is. **Olivier Gerrits:** Horizontaal Toezicht leidt tot meer gepaste en doelmatige zorg. Ook zijn er minder kosten in de gehele keten om dit te borgen. Zo draagt ook Horizontaal Toezicht bij aan een beheerste premieontwikkeling en is dit van groot belang voor onze verzekerden.

Wat betekent Horizontaal Toezicht voor de zorgketen?

Ernst Klunder: Horizontaal Toezicht geeft op transparante wijze inzicht in de juistheid van de zorguitgaven. Dit gaat enerzijds over correct registreren en declareren en anderzijds over gepast gebruik van zorg. Vertrouwen is daarin een sleutelwoord en de basis voor samenwerking. Horizontaal Toezicht levert ook inhoudelijk een betere verantwoording voor de zorgketen op, omdat het zich richt op de bron en fouten voorkomt in het proces. **Bart Combée:** Horizontaal toezicht gaat in de kern over vertrouwen. Dat betekent enerzijds dat ggz-zorgaanbieders in control zijn met betrekking tot hun bedrijfsvoering. Anderzijds geeft de zorgverzekeraar het vertrouwen aan de zorgaanbieder als die kan aantonen dat de bedrijfsvoering op orde is. Horizontaal toezicht gaat ook over vertrouwen tussen zorgverzekeraars; zij zullen moeten kunnen steunen op elkaars werkzaamheden. Het representatiemodel is een belangrijke randvoorwaarde voor de totstandkoming voor horizontaal toezicht. Vanzelfsprekend moet dat vertrouwen gefundeerd zijn. Van de NZa mag dan verwacht worden dat zij goede inspanningen van aanbieders en zorgverzekeraars meeneemt in de prioritering en inzet van het toezicht. **Kees Hamster:** Met het toepassen van Horizontaal Toezicht zorgen we ervoor dat de registratie aan de bron in één keer goed is. De zorgverlener staat hiervoor en de zorgverzekeraar vertrouwt hierop. Horizontaal Toezicht onderbouwt op gestructureerde wijze dit statement en bevestigt het vertrouwen. Beide partijen kunnen vanuit dit fundament focussen op het verbeteren van de zorg voor de patiënt/verzekerde. Foutieve registraties, achterafcontroles en financiële correcties op oude jaren zijn schadelijk voor het wederzijds vertrouwen, maar zijn binnen Horizontaal Toezicht niet meer aan de orde.

Ervaringen uit de praktijk (1)

Oscar Dekker: Horizontaal Toezicht is een pad dat je als zorgaanbieder en zorgverzekeraar samen bewandeld en waarin elke partij onderweg zijn verantwoordelijk neemt. En onderweg proberen wij dat pad gezamenlijk zo horizontaal mogelijk te houden. Dat betekent ook dat we samen ervoor waken geen onnodige administratieve obstakels in te bouwen. In de gehele zorgketen leidt dit dan tot minder gedoe en minder administratie rompslomp. **Olivier Gerrits:** Een belangrijke winst van Horizontaal Toezicht is het veel eerder inzicht hebben in de omvang en juistheid van de omzet/schadelast. In het oude controle-regime bleef er een jarenlange onzekerheid bestaan over de juistheid van de cijfers. Dreigende achterafcontroles en lang doorlopende zelfonderzoeken leiden tot voorzieningen en onzekerheden in de jaarrekening. Met Horizontaal Toezicht creëren we vooraf zekerheid. Horizontaal Toezicht beperkt ook de administratieve lasten en daarmee besparen we kosten. Dit effect zal niet altijd direct zichtbaar zijn, omdat Horizontaal Toezicht ook vraagt om het op orde brengen van de administratieve organisatie en interne beheersing. Maar wanneer dit staat zullen ook op het gebied van administratieve lasten de baten zichtbaar worden. En misschien nog wel het belangrijkste winstpunt voor de keten: er is meer vertrouwen tussen partijen wat ook op andere dossiers een positieve impact kan hebben.

Belang voor de organisatie

Horizontaal Toezicht is de samenwerking tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders die steunt op vertrouwen, wederzijds begrip en transparantie in handelen. Het richt zich op een gezamenlijke inspanning om de rechtmatigheid van declaraties in de processen aan de voorkant, te borgen. Het is maatwerk en sluit aan bij de organisatie-inrichting en ondersteunende systemen van de zorgaanbieder. Horizontaal Toezicht zorgt ervoor dat de risico's die zich in die instelling kunnen voordoen zijn beheerst, nog voordat de factuur is uitgestuurd.

Zorgaanbieders en zorgverzekeraars zijn intrinsiek gemotiveerd om de organisatie in te richten volgens de uitgangspunten van Horizontaal Toezicht. Dit komt tot uiting in de cultuur en het gedrag in alle lagen van de organisatie. Horizontaal Toezicht streeft naar zo laag mogelijke administratieve lasten voor zorgverleners, zorgaanbieders en zorgverzekeraars. Bij de implementatie van Horizontaal Toezicht zal dit beoogde effect niet direct merkbaar zijn. Zorgaanbieders zullen doorgaans eerst hun organisatie en processen op orde moeten brengen. Om de bedrijfsvoering op orde te krijgen zullen inspanningen geleverd moeten worden om 'first time right' te registreren. Transparantie is daarbij van wezenlijk belang. De interne beheersing van de zorgaanbieder dient aantoonbaar aanwezig te zijn en zichtbaar te werken, zodat de representerende zorgverzekeraar hierop kan steunen.

Aan de hand van het Instapmodel kan een instelling laten zien wat de huidige mate van governance, risicomanagement en compliance rondom de rechtmatigheid van de zorgdeclaraties is.

Ook kan aangetoond worden in hoeverre voldaan wordt aan de richtlijnen op het gebied van compliance en governance ten aanzien van registreren en declareren (bijvoorbeeld 'Toezicht op Goed Bestuur' van NZa en IGJ). Horizontaal Toezicht kan ook als vliegwiel dienen om het gefundeerde vertrouwen breder toe te passen dan alleen op het terrein van de rechtmatigheid.

Ervaringen uit de praktijk (2)

Op welke manier kan Horizontaal Toezicht bijdragen aan goede zorg?

Olivier Gerrits: Een van de ambities van Horizontaal Toezicht is het verminderen van administratieve lasten. Dit beogen we onder meer door juiste registraties en declaraties in de processen aan de voorkant te borgen. Minder administratieve lasten levert meer tijd op voor directe patiëntenzorg. Maar ook: correcte registraties en declaraties geven betere spiegelinformatie die we kunnen inzetten om gezamenlijk het goede gesprek te hebben over gepast gebruik van zorg. **Ernst Klunder:** Op dit moment steken zorgaanbieders, zorgverzekeraars en andere partijen (te) veel energie in het vaststellen van rechtmatigheid ten aanzien van registraties en declaraties. Maar dit is niet waar het in de zorg om zou moeten gaan. Waar het om gaat is het leveren van goede zorg die van betekenis is voor de patiënt. Door Horizontaal Toezicht kan de aandacht verschuiven van rechtmatigheid van declaraties naar gepast gebruik van zorg en nog belangrijker: het realiseren van waarde voor patiënten.

Kees Hamster: Door in één keer goed te registreren bij de bron worden administratieve handelingen ter correctie van deze registraties voorkomen. Horizontaal Toezicht voorkomt dus verspilling en draagt bij aan de betaalbaarheid van de zorg. Daarnaast zorgt een goede registratie voor een beter wederzijds begrip én vertrouwen tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar wat de gezamenlijke focus op kwalitatief goede zorg ondersteunt.

Oscar Dekker: We leggen binnen Horizontaal Toezicht vooraf vast wat nodig is om achteraf te kunnen verantwoorden dat deze zorguitgaven rechtmatig zijn geweest. Door dit 'first-time-right principe' overal in de organisatie toe te passen voorkomen we arbeidsintensieve herstelwerkzaamheden. Hierdoor kunnen de zorgprofessionals zich richten op kwalitatief hoogwaardige zorg en meer tijd besteden aan hun patiënten.

Bart Combée: Een wezenlijk onderdeel van Horizontaal Toezicht is de

vraag of de geleverde zorg gepast is. Het gaat dus om de inhoud van de geleverde zorg; voldoet de zorg aan stand wetenschap/praktijk en is de patiënt op de zorg aangewezen? Binnen Horizontaal Toezicht is gekozen voor een ingroeimodel. Het is belangrijk dat hierin concrete stappen worden gezet zodat het snel integraal onderdeel wordt van het proces. Ik vind het belangrijk dat zorgaanbieders en zorgverzekeraars het gesprek hierover met elkaar aangaan. Hoe ingewikkeld het ook is, maak als ggz-aanbieder inzichtelijk hoe effectief en doelmatig je behandelingen zijn. Aanbieders die goed kunnen onderbouwen dat de geleverde zorg passend is, moeten het vertrouwen krijgen van de zorgverzekeraar dat zij hier niet op afgerekend worden.

Wat heeft Horizontaal Toezicht uw organisatie opgeleverd?

Kees Hamster: De rechtmatigheid van declaraties is voor ons als zorgverzekeraar een essentieel punt in het betaalbaar houden van de zorg. Rechtmatigheid van declaraties is ook van groot belang om maatschappelijk vertrouwen te houden in het stelsel. Met Horizontaal Toezicht nemen zorgaanbieder en zorgverzekeraar beide hun professionele verantwoordelijkheid om dit te borgen. Door deze professionele opstelling versterk je ook het wederzijds vertrouwen. De volle omvang van de impact moet de komende jaren blijken. Momenteel wordt met veel enthousiasme gewerkt aan het slagen van HT-trajecten binnen de MSZ en de GGZ. Voor onze afdeling Controles betekent dit een professionele dialoog over de beheersing van de rechtmatigheid van declaraties. Het aantal correcties op oude jaren zal hierdoor afnemen. Voor de inkoper van de zorgverzekeraar en de verkoper van de zorgaanbieder levert Horizontaal Toezicht een eenduidig beeld op van de geleverde zorg en vormt daarmee een goede basis voor de inhoudelijke dialoog over het contract voor het komende jaar.

Olivier Gerrits: Horizontaal Toezicht creëert een klimaat waarin een ander én beter gesprek plaatsvindt tussen de samenwerkingspartners over de

Ervaringen uit de praktijk (2)

kwaliteit en inhoud van zorg. Dit heeft ook zijn impact op de organisatie van zorgverzekeraars. Horizontaal Toezicht vraagt namelijk om andere competenties en andere processen binnen de controleafdeling; veel meer gericht op de interactie en de processen van de zorgaanbieder. In dit proces is goede stuurinformatie van groot belang. Dit wordt binnen Horizontaal Toezicht niet meer ingezet als afrekenmiddel, maar als spiegelmiddel om gezamenlijke te beoordelen of de beheersing heeft gewerkt en of er stappen gezet kunnen worden op het gebied van Gepast Gebruik.

Bart Combée: Horizontaal Toezicht heeft (grote) betekenis voor het toezicht van de NZa. De ontwikkeling van ons toezicht wordt namelijk beïnvloed door de inspanningen van zorgaanbieders en zorgverzekeraars op het gebied van Horizontaal Toezicht. De NZa zet bijvoorbeeld al langer in op het verder versterken van de professionele bedrijfsvoering van zorgaanbieders. Horizontaal toezicht heeft voor de NZa inzichtelijker gemaakt wat we met elkaar verstaan onder een professionele bedrijfsvoering. We vinden het daarom positief dat het platform HT ggz het instapmodel verder heeft doorontwikkeld. De teksten zijn verduidelijkt en de normen zijn consistentier gemaakt. Dat werkt ook weer door in andere sectoren, waaronder de MSZ. Horizontaal toezicht versterkt het vertrouwen tussen de zorgaanbieder en de zorgverzekeraar. Samen kunnen zij op basis van dit vertrouwen goede afspraken maken over het borgen van de rechtmatigheid. De inzichten die wij opdoen in Horizontaal Toezicht kunnen we gebruiken bij het ontwikkelen van sectorspecifieke plannen en in de prioritering van ons toezicht. **Ernst Klunder:** De Dimence Groep was in 2016 de eerste instelling in Nederland die overging op Horizontaal Toezicht. De ambitie om over te gaan op Horizontaal Toezicht kwam voort uit de intrinsieke motivatie om de eigen organisatie goed op orde te hebben. Wij deden dit niet voor de zorgverzekeraar, maar omdat het onze overtuiging was dat het de organisatie beter maakt. Horizontaal Toezicht heeft binnen de Dimence Groep gezorgd voor een betere interne beheersing en een veel doelmatiger aanpak van correct registreren en declareren én gepast gebruik. Daarnaast is het bewustzijn in de hele organisatie voor dit thema sterk gegroeid. Extern heeft het geleid tot een positieve reputatie en een wederzijds vertrouwen met de

zorgverzekeraars. Daarbij is de energie nu veel meer op de toekomst gericht in plaats van op het achteraf verantwoorden.

Oscar Dekker: Horizontaal Toezicht laat aantoonbaar zien dat je organisatie in control is, zodat zorgverzekeraars en andere toezichthouders hierop kunnen steunen. Naast inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering geeft dit ook inzicht in de kwaliteit van zorg. Ik ben ervan overtuigd dat Horizontaal Toezicht ook leidt tot duurzame meerjarenafspraken met zorgverzekeraars en andere financiers zoals gemeenten, waarbij vertrouwen voorop staat en samen wordt gewerkt aan betere zorg. Dit betekent voor ons bovendien het rondmaken van de cirkel van de klantreis, die begint bij de aanmelding en leidt tot herstel. Van de eerste afspraak tot de eindverantwoording werken op basis van vertrouwen met alle stakeholders en in volledige transparantie, dat is voor ons Horizontaal Toezicht.



Impact op de bedrijfsvoering

In één keer juist en tijdig registreren en declareren van rechtmatig geleverde zorg staat centraal binnen Horizontaal Toezicht. Dit vindt zo vroeg mogelijk in de registratie- en declaratieketen plaats en is ingebed in de zorgprocessen. Horizontaal Toezicht is proces- en systeemgericht toezicht. Dit betekent dat er een transitie moet plaatsvinden van gegevensgerichte controle naar procesgerichte beheersing, waar mogelijk ondersteund door de systemen (IT). Horizontaal Toezicht beoogt efficiënte administratieve processen, door onnodige opeenstapeling van administratieve lasten weg te nemen en registratie zoveel mogelijk aan de bron te laten plaatsvinden.

Horizontaal Toezicht is maatwerk en er is sprake van een risicogerichte aanpak. De organisatiespecifieke eigenschappen zoals het zorginhoudelijke profiel, de procesinrichting en de systemen van de betreffende zorgaanbieder zijn hierbij het vertrekpunt. Horizontaal Toezicht vindt plaats aan de hand van een gezamenlijk afgesproken methodiek. Die methodiek is vastgelegd in één landelijk raamwerk voor de implementatie en uitoefening van Horizontaal Toezicht. Dit raamwerk borgt een eenduidige toepassing van Horizontaal Toezicht. Het raamwerk omvat de gezamenlijke visie, een implementatieplan en een aantal concrete producten voor de implementatie en uitoefening. Deze producten zijn: een Afwegingskader, een Instapmodel en een Control Framework.

Door efficiënter en effectiever invulling geven aan taken en verantwoordelijkheden rondom rechtmatigheid kan er 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. Zo ontstaat er meer ruimte voor overleg over Gepast Gebruik.



Ervaringen uit de praktijk (3)

Hoe draagt Horizontaal Toezicht bij aan een goede bedrijfsvoering?

Oscar Dekker: Horizontaal Toezicht is niet de snelste route op naar succes, maar wel de meest duurzame. Het is een route die je zorgvuldig uitstippelt en daardoor ook terug kan bewandelen. Tijdens het uitstippelen ontdek je de risico's en na het beheersen hiervan kun je ook nog teruggaan naar de oorsprong van het risico en waar het anders kon. Het geeft inzicht en kennis waardoor je continue werkt aan kwaliteitsverbeteringen en professionele bedrijfsvoering. **Bart Combée:** De NZa publiceerde in 2016 handvatten aan de hand waarvan zorginstellingen hun compliance ten aanzien van het registreren en declareren van zorg verder kunnen verbeteren. De principes van die handvatten zijn verwerkt in het instapmodel. Dat vinden we positief. Het instapmodel is wat ons betreft geen eenmalige meetmoment. Het stelt aanbieders in staat om op reguliere basis te reflecteren op hun eigen bedrijfsvoering. Onze verwachting is dat alle zorgaanbieders die instappen op Horizontaal Toezicht de ambitie hebben om te blijven investeren in de professionaliteit van hun bedrijfsvoering en om door te groeien naar hogere compliance niveaus, ongeacht of dit een formele vereiste is binnen Horizontaal Toezicht. **Ernst Klunder:** Het in control zijn van de organisatie moet in genen gaan zitten. Het zorgt ervoor dat alleen juiste facturen de deur uitgaan. Het afkeuren van nota's en bijbehorende herstelwerkzaamheden worden voorkomen. Horizontaal Toezicht zorgt ook voor betere monitoring en sturing, efficiënter beheer en kan ook tot betere tarieven leiden. Door een goede dialoog met zorgverzekeraars kan samen gezocht worden naar verdere verbeteringen van zorg.

Olivier Gerrits: Bewustwording is een belangrijke pijler binnen Horizontaal Toezicht. Het 'in control zijn' gaat niet alleen over risicomanagement, maar ook over het borgen en stimuleren van goed gedrag. Horizontaal Toezicht geeft inzicht in en bewustwording over relevante risico's in bedrijfsvoering. Eigenlijk geldt hetzelfde voor de zorgverzekeraar. Ook wij moeten intern voldoende reflecterend vermogen hebben om ons op de juiste onderwerpen

te focussen. Dit zorgt er bij elkaar voor dat we veel meer risicogericht aan de slag zijn. Horizontaal Toezicht is en blijft maatwerk. **Kees Hamster:** Horizontaal Toezicht gaat niet alleen over het beheersen van risico's, maar juist over het in control zijn van organisaties. Ook daarop toetst de zorgaanbieder zichzelf, met vragen als: Wordt deze vorm van toezicht in alle lagen van de organisatie gedragen? Zijn de processen op orde? Hoe is het interne toezicht geregeld? Is de organisatie in staat de interne beheersing te monitoren en te testen? Juist door als organisatie jezelf op deze manier door te lichten en te verbeteren wordt rechtmatigheid een vast onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Door goede registraties en declaraties aan de bron weten de zorgaanbieder en zorgverzekeraar eerder de feitelijke situatie en kunnen daarop hun (gezamenlijke) acties bepalen. Ook vermindert het administratieve correcties en daarmee verbonden kosten en onzekerheid, waardoor de bedrijfsvoering stabiel en voorspelbaarder wordt.

Wat is de impact van Horizontaal Toezicht op uw medewerkers, processen en systemen?

Olivier Gerrits: Horizontaal Toezicht vraagt andere competenties van medewerkers. Onze medewerkers moeten de transitie van controle naar vertrouwen in de praktijk brengen. Dit betekent op pad gaan en de interactie opzoeken met de zorgaanbieders. Om zo vanuit wederzijds begrip en vertrouwen te bouwen aan een robuuste beheersing van de zorguitgaven. Ook onze controleprocessen worden hierdoor anders. De data-gerichte achterafcontroles worden minder belangrijk, maar goede spiegelinformatie wordt steeds belangrijker. **Kees Hamster:** Voor de medewerkers is dit een professionele uitdaging. De dialoog gaat nu over het Control Framework, waarin is vastgelegd hoe de zorgaanbieder de rechtmatigheid van registraties en declaraties beheerst, en niet over individuele declaraties uit veelal oude jaren die in een data-analyse aan het licht zijn gekomen. Het is daarmee meer risicogericht en vraagt om een proactieve inzet van de medewerkers. Dit vereist bij onze medewerkers ook meer kennis van

Ervaringen uit de praktijk (3)

processen en systemen. Horizontaal Toezicht voeren zorgverzekeraars uit in representatie. Er is voor elke zorgaanbieder één aanspreekpunt namens alle zorgverzekeraars. Dit vraagt dat zorgverzekeraars eenduidig handelen, eensluidend communiceren en zich naar elkaar op een goede manier verantwoorden. Ook de externe accountant, waar relevant, moet hierop kunnen steunen. Mogelijk kan dit met een applicatie worden ondersteund.

Oscar Dekker: Het vraagt leiderschap vanuit de top van de organisatie om zelf in control te willen komen en intrinsieke motivatie vanuit alle lagen van de organisatie. Leiding geven aan een zorginstelling is ook leiding geven aan een bedrijf. In het begin lijkt Horizontaal Toezicht op een proces dat vooral in de backoffice en bij financiën plaatsvindt, maar de kracht zit in de vertaling van de processen en systemen naar simpele en heldere registraties in de behandelkamer. Het wenkend perspectief moet je als bestuurder durven te benoemen. Het verlichten van administratieve lasten gaat niet vanzelf, maar is wel onderdeel van dat perspectief. Daar sta je als bestuurder ook zelf voor aan de lat. **Ernst Klunder:** Het komen tot Horizontaal Toezicht is een (in)spannende veranderopgave. De mate waarin Horizontaal Toezicht impact heeft hangt samen met de bestaande volwassenheid van de instelling. Is die er al, dan is Horizontaal Toezicht als het ware het 'next level'. Is de volwassenheid nog minder groot, dan zullen er op alle niveaus in de organisatie veranderingen plaatsvinden om naar Horizontaal Toezicht te kunnen groeien. Te denken valt aan:

- Bewustzijn bij behandelaren rond registratie en verantwoording
- Organisatie van de financiële functie
- Kwaliteit van het EPD en het datawarehouse
- De mate waarin geautomatiseerde beheersingsmaatregelen zijn doorgevoerd
- Interne procedures en protocollen
- Opzet en werking van een Internal Audit afdeling

De impact is dus groot, de beloning bij het realiseren van Horizontaal Toezicht is dat gelukkig ook. **Bart Combée:** De NZa is in de eerste plaats toezichthouder, maar binnen Horizontaal Toezicht ook ketenpartner. Dat

betekent dat we de ggz-sector ook het vertrouwen geven om Horizontaal Toezicht te ontwikkelen en ons daaraan committeren. Het daagt ons ook uit om met een andere bril naar bestaande kaders (wet- en regelgeving) te kijken en daarin te zoeken naar de ruimte die deze kaders bieden.

Welke aanbevelingen zou u willen meegeven?

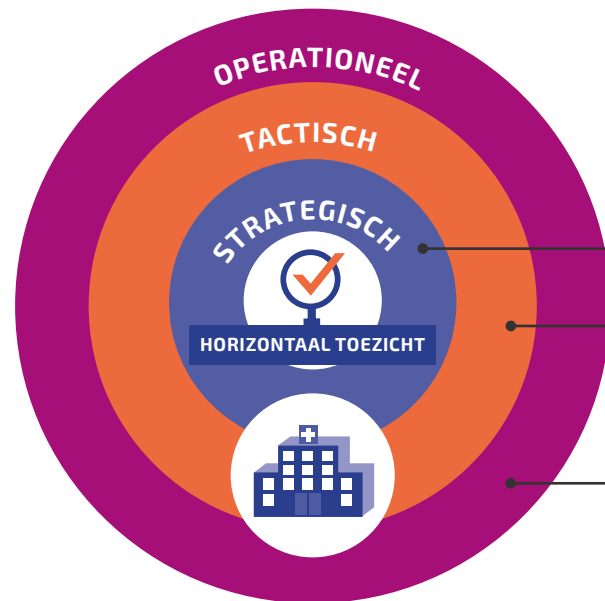
Oscar Dekker: Zorg dat je eerst de basis goed op orde hebt van je eigen organisatie, voordat je aan Horizontaal Toezicht begint. Daarna is het gemakkelijker om vanuit vertrouwen de verbinding te maken met zorgverzekeraars en andere stakeholders. Het is een kans om je organisatie naar een hoger niveau te tillen waardoor er uiteindelijk meer ruimte in tijd en geld ontstaat om te kunnen innoveren en vooral met plezier te kunnen werken in de zorg.

Ernst Klunder: Als je voor Horizontaal Toezicht gaat, doe het dan uit eigen intrinsieke overtuiging en ga er ook voor. Steun vanuit het topmanagement ('tone at the top') is onontbeerlijk. **Bart Combée:** Als het tegenzit, stel dan niet je ambitieniveau naar beneden maar zet een stapje extra om eruit te komen. Durf daarnaast informatie met elkaar te delen en dilemma's te bespreken. Loop je ergens tegen aan richt je dan op de verbetering en de oplossing en schiet niet direct in de kramp door te kijken wat dit betekent voor het verleden.

Kees Hamster: Horizontaal Toezicht moet in beheerste stappen worden opgebouwd. Een netwerk om daarin werkwijzen uit te wisselen ondersteunt de opbouw in de eigen organisatie. Kortom deel succesvolle ervaringen!

Olivier Gerrits: Ga er voor! Het vraagt veel tijd en energie om Horizontaal Toezicht te bereiken, maar het brengt dan ook veel. Niet alleen een betere controle over de eigen organisatie en verantwoording, maar ook nadrukkelijk ruimte voor een ander gesprek tussen zorgaanbieder en zorgverzekeraar: vanuit een vertrouwensrelatie samenwerken aan een verbeterde kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg.

Investerings zorgaanbieder



De invoering van Horizontaal Toezicht vraagt om een bepaalde investering en inspanning van de zorgaanbieder. Zo moet er bereidheid zijn bij de zorg instellingen 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.

Aandachtspunten

STRATEGISCH

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

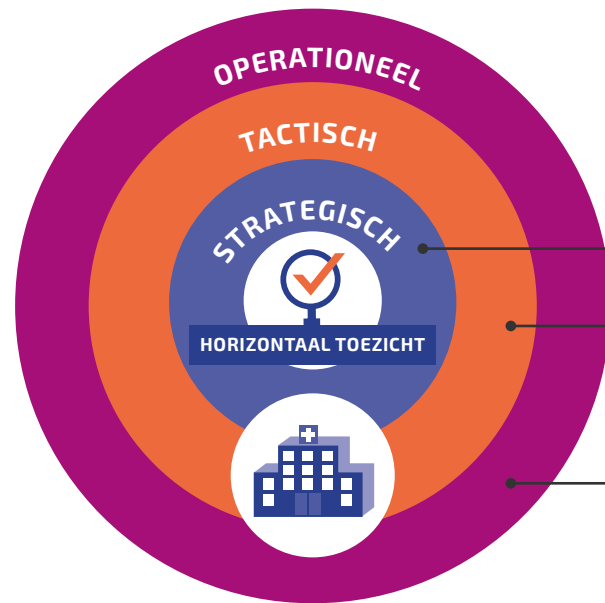
TACTISCH

- 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

Baten 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.

Aandachtspunten

STRATEGISCH

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

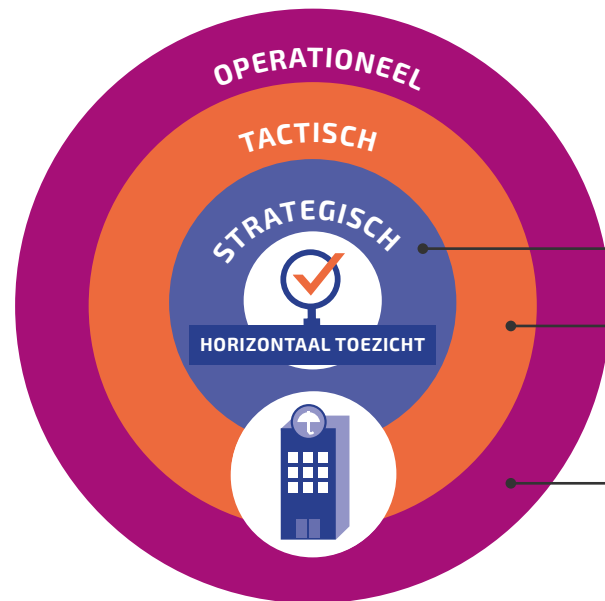
TACTISCH

- 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

Investerings zorgverzekeraar



Aandachtspunten

STRATEGISCH

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

TACTISCH

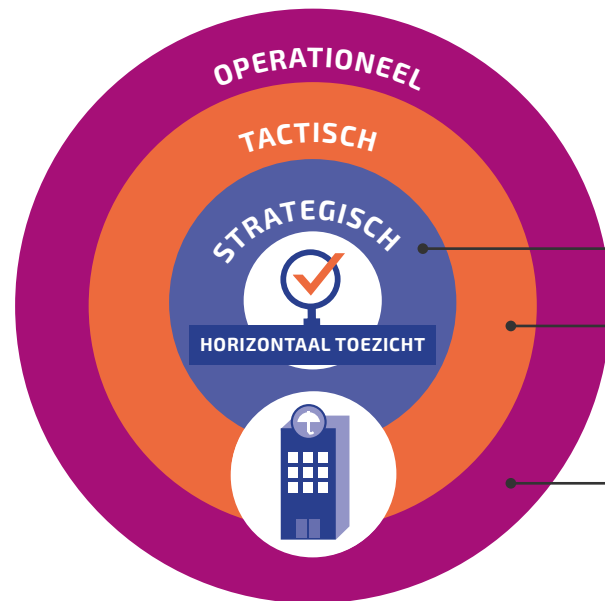
- Aanpassen functiehuis
- Werken in representatie
- Communicatie extern bevorderen
- Werkprocessen controleafdelingen aanpassen
- Draagvlak intern vergroten
- Stimuleren goed presterende instellingen

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

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.

Baten zorgverzekeraar



Aandachtspunten

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

- Zorgverzekeraar geven invulling aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor kostenbeheersing en correcte en gepaste uitgaven van de zorggeuro'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.



HORIZONTAALTOEZICHTZORG

geestelijke gezondheidszorg

www.horizontaaltoezichtggz.nl

info@horizontaaltoezichtggz.nl

