

Lessen meerjarencontractering

Leiderschap		
Regiovisie		
Populatie & Patiënten	Professionals	Stakeholders
Programma-organisatie	Bekostiging	Informatie Infrastructuur

Diverse zorgorganisaties kiezen voor meerjarencontracten met zorgverzekeraar(s), onder meer om financiële zekerheden en kwaliteit van zorg te garanderen in een tijd van grote transitie. Het voorbereiden van en vormgeven aan meerjarencontracten blijkt een tijd- en energie rovend proces. Meerjarencontracten zijn een middel, geen doel op zich! Deze handreiking is bedoeld om te bepalen in hoeverre het meerjarencontract in de eigen context meerwaarde zal hebben voor Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP).

Les 1. congruentie in eigen ambitie en strategie vergroot de kans op gelijkgericht contracteren

- Hanteer 'één-organisatie-één visie-één strategie' als basis in alle gesprekken met zorgverzekeraars. Wees helder over ambities in portfolio, geef inzicht in kostenbasis en benodigde innovatieruimte. Denk vanuit het doel in plaats van de geschiedenis.
- Schrijf proactief een basis voor de meerjarencontracten, die in lijn is met je (regio)visie en strategie. Start met de grootste zorgverzekeraar, maar leg de andere zorgverzekeraars dezelfde (logische) basis voor (vanuit transparant streven: klein volgt groot marktaandeel). Dit vergroot de motivatie tot congruent handelen van zorgverzekeraars.
- Denk vanuit de regionale opgave, niet vanuit 'lijfsbehoud'. Ga het gesprek met de zorgverzekeraar aan over de minimale schaal voor een gezonde bedrijfsvoering voor de zorgorganisatie. Weersta de verleiding om leegstand te vullen, houd vast aan je visie.
- Stuur niet alleen op congruentie in je eigen afspraken met zorgverzekeraars, maar ook op congruentie in de afspraken die jouw belangrijkste regiopartners maken. Faciliteer bijvoorbeeld huisartsen(organisaties) bij het realiseren van goede meerjarenafspraken. De realisatie van je eigen afspraken is hier immers direct mee verbonden.

Les 6. neem de tijd

- De voorbereiding, organisatie en continue uitwerking van gemaakte afspraken vragen een sterke procesaanpak en kosten de nodige (doorloop)tijd. Maak de verwachtingen zowel aan de onderhandeltafel als in de eigen organisatie hierover bespreekbaar, zodat een gevoel van teleurstelling/energieverlies onderweg wordt voorkomen. Een voorbereiding van twee tot drie jaar is gangbaar. De praktijk laat zien dat die tijd niet altijd wordt genomen, terwijl dit cruciaal is om gezamenlijk op te trekken en heldere afspraken te maken over wederzijdse verantwoordelijkheden.
- Bepaal in overleg voor welke periode de meerjarenafspraken worden afgesloten. Ga gezien de forse inspanning die dit proces vraagt voor minimaal twee tot vijf jaar zodat er rust en vertrouwen kan groeien in realisatie ervan.

Les 5. de vorm

Niet elke zorgverzekeraar is hetzelfde of heeft dezelfde positie in een regio. Zorgverzekeraars hebben elk eigen speerpunten en werkwijzen die invloed hebben op de contractvorm. In veel meerjarenafspraken worden alternatieven gezocht om het p*q sturen en maximeren van gemaakte productieafspraken te doorbreken. Wij zien grofweg drie vormen:

Werken met een aanneemsom

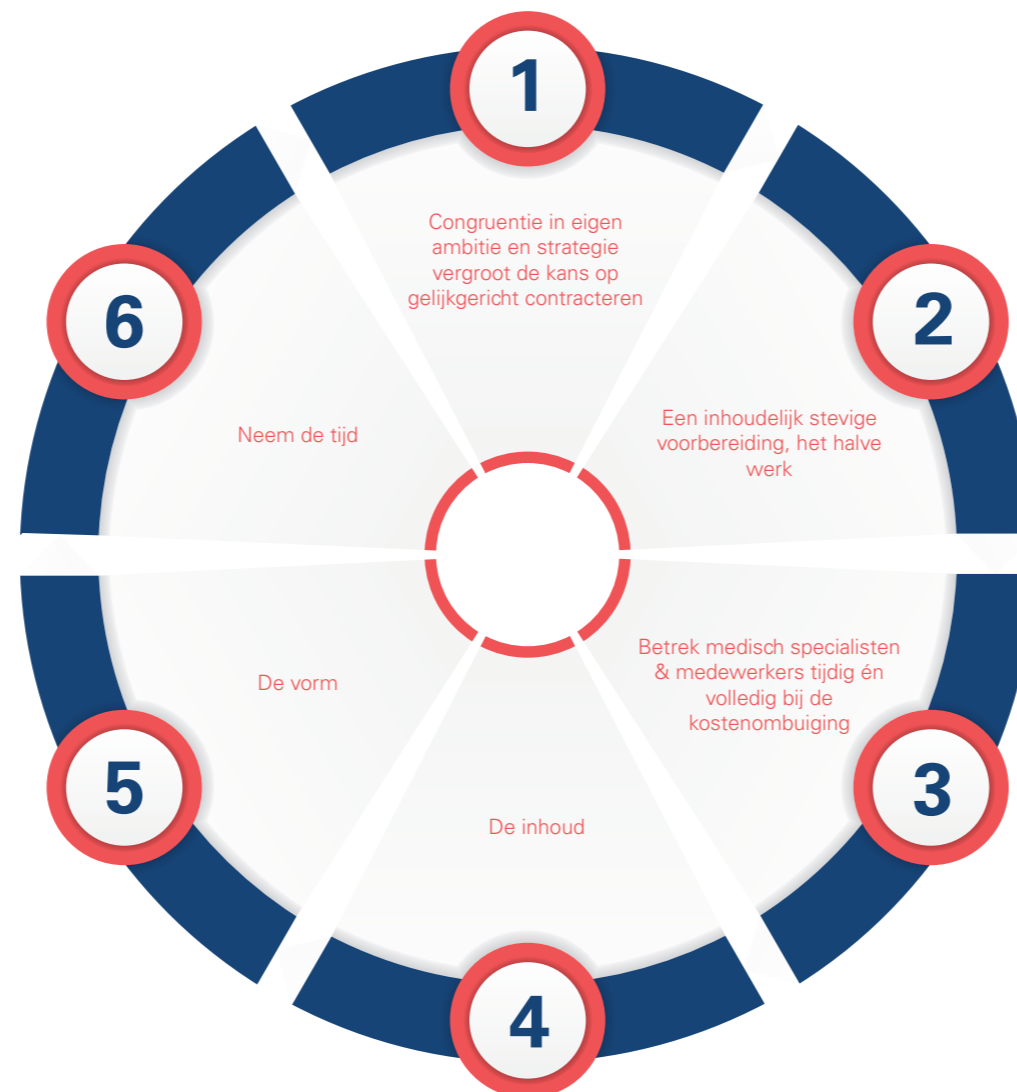
- Voordeel: een duidelijk gezamenlijk doel en kader waarbinnen aan de beweging gewerkt kan worden.
- Nadeel: risico op het temperen van de veranderambitie, omdat 'veiligheid' voor een aantal jaren is georganiseerd.

P*q als basis in het onderlinge gesprek

- +/- prijs. Bereken het totaal budget, door samen te rekenen en prijzen te benchmarken. Zorg dat je komt tot 1) vaste basisprijzen per product en 2) benodigde speling bij duurdere prijzen/complexere patiënten. Het meerjarencontract is in deze vorm het simpele gevolg van een rekensom.
 - + **Voordeel:** door elkaar ieder jaar 'de maat te nemen' blijft het gesprek over balans tussen volume en kosten hoog op ieders agenda.
 - **Nadeel:** p*q blijft in de genen van de organisatie zitten, kwaliteit is niet altijd voldoende onderwerp van gesprek.

Keuzes in portfolio

- +/- Portfolio. Bespreek aan de overlegtafel (factbased onderbouwd) welke zorg je in de toekomst moet (kunnen) leveren. Kijk naar demografische groei, zorgvraagontwikkeling en denk van buiten naar binnen (neem daarbij ook mee wat andere regiopartners kunnen). Maak pas na een gedeeld beeld over portfolio-ontwikkeling prijsafspraken. Stuur op een p*q contract met budgetplafond, waarbij bijvoorbeeld een gedeelte op nacalculatiebasis wordt bijgesteld op basis van overeen te komen criteria.
 - + **Voordeel:** met duidelijke keuzes in portfolio voorkom je het kaasschaafmodel.
 - **Nadeel:** risico bestaat dat het maken van portfoliokeuzes tot stand komen op basis van financiële afwegingen, waarbij kwaliteit en doelmatigheid op de achtergrond kunnen raken.



Les 2. een inhoudelijk stevige voorbereiding, het halve werk

- Er blijkt te vaak sprake van informatie-asymmetrie tussen zorgverzekeraar en zorgorganisatie. De zorgverzekeraar baseert zich op Vektis. Zorginstelling en zorgverzekeraar baseren zich vaak op eigen informatie waarover de ander niet beschikt. Ook is vaak onduidelijk welke openbare informatie gebruikt wordt of beschikbaar is. Maak bespreekbaar hoe in het proces informatie naast elkaar gelegd wordt.
- Zorg dat je zelf de basis op orde hebt om het goede gesprek te kunnen voeren. Focus op inhoud (kennis over kosten, prijzen en ontwikkelingen in regionale balans zorgvraag-zorgaanbod), maar denk ook na over wat nodig is om te bouwen aan wederzijds vertrouwen en respect. Vertrouwen en elkaar dingen gunnen, bepalen in belangrijke mate of tot meerjarige contractering wordt overgegaan. Een optie is de inzet van een trusted third party, onafhankelijke partij, tijdens contractonderhandeling waarmee data wordt gedeeld.
- Maak een (regionale) businesscase. Heb scherp welke consequenties keuzen hebben voor de eigen organisatie, maar beter nog: op regionaal niveau. Welke kostendaling moet omzetverschuiving met zich meebrengen? Reken (bij voorkeur samen) het regionaal 'waterbed'-effect door: welk aanbod kan beter anders of elders én wat is nodig om dat te realiseren? Bijvoorbeeld het aanbod verschuiven van klinische setting naar dagbehandeling of zorg thuis.

Les 3. betrek medisch specialisten en medewerkers tijdig én volledig bij de kostenombuiging

- Vaak begint de meerjarenafpraak intern pas te leven als deze gemaakt is, vaak wordt de afspraak dan ervaren als 'georganiseerde zekerheid' in de sfeer van 'punt, resultaat bereikt'. Iedereen weet dat het eigenlijk dan pas begint, de transitie van aanbieden van alles wat kan (productie draaien) naar alleen datgene dat nodig is (bijdragen aan de maatschappelijke opgave), is groot.
- Georganiseerde zekerheid helpt, maar alleen als vanaf het moment dat de gesprekken met zorgverzekeraars gevoerd worden ook de interne dialoog gestart wordt over de daarbij horende veranderopgaven en benodigde veranderkracht.
- Bij ombuiging van omzet zal ook ombuiging van kosten horen. Het is belangrijk waar mogelijk helder te zijn over het 'hoeveel en wat' en betrokkenheid en invloed te creëren op het 'hoe'. Kostenreductie blijkt lastig in de weerbarstige praktijk.

Les 4. de inhoud

Niet elke organisatie voor medisch-specialistische zorg is hetzelfde. Naast dat er verschillende categorieën ziekenhuizen zijn (algemeen, categoriaal, topklinisch, academisch), stelt ook elke context andere eisen aan wat inhoudelijk afgesproken moet en kan worden.

- Maak afspraken over **ambities en invulling JZOJP** (verbeteren kwaliteit en/of voorkomen/vervangen/verplaatsen productie)
 - Spreek een ambitie af die de transitie op gang helpt. Bijvoorbeeld verplaatsing naar zorg thuis (X % in drie jaar).
 - Of maak up-front een harde afspraak over productieverandering, zodat gewerkt kan worden met gedeelde en heldere verwachtingen.
- Maak op de essentiële onderdelen van je portfolio **verdiepende afspraken** over kwaliteit, doelmatigheid en kosten(ombuiging). Wees helder wanneer een resultaat voldoende gehaald wordt, spreek als dat beter werkt bandbreedtes af. Zorg dat deze afspraken de zorgverzekeraar 'aan tafel houden'; realisatie JZOJP vraagt continue betrokkenheid van zowel aanbieder als zorgverzekeraar.
- Vergeet niet afspraken te maken over **inflatiecorrectie**.