

Zorginstituut Nederland

> Retouradres Postbus 320, 1110 AH Diemen

Raad van Bestuur
Zorginstituut Nederland

Zorginstituut Nederland
Kwaliteitsraad

Willem Dudokhof 1
1112 ZA Diemen
Postbus 320
1110 AH Diemen
www.zorginstituutnederland.nl
info@zinl.nl

T +31 (0)20 797 85 55

Contactpersoon

mw. C. van der Vliet
T +31 (0)6 524 708 13

2021030364

Datum 30 juli 2021
Betreft Advies Kwaliteitsraad Passende zorg

Onze referentie
2021030364

Geachte heer Wijma, beste Sjaak,

Afgelopen maart heeft u de Kwaliteitsraad gevraagd om een dialoogbijeenkomst Passende Zorg te organiseren en het Zorginstituut te adviseren over de vervolgstappen van de beweging Passende Zorg.

Naar aanleiding van de bijeenkomst heeft de Kwaliteitsraad in de afgelopen weken het advies Passende Zorg opgesteld. Dit advies vindt u in de bijlage.

Waar nodig wil de Kwaliteitsraad graag een bijdrage leveren bij het concretiseren van de gegeven aandachtspunten en adviezen.

Hoogachtend,



Prof. dr. Jan A.M. Kremer
Voorzitter Kwaliteitsraad

Bijlage Advies Kwaliteitsraad Passende Zorg

Reactie van de Raad van Bestuur van het Zorginstituut op het advies van de Kwaliteitsraad over passende zorg

De Kwaliteitsraad van Zorginstituut Nederland heeft op verzoek van de Raad van Bestuur van het Zorginstituut advies uitgebracht. Dat beschrijft welke vervolgstappen nodig en gewenst zijn om passende zorg in de praktijk te stimuleren. Om een breed gedragen advies te kunnen schrijven, heeft de Kwaliteitsraad begin juni 2021 een dialoogbijeenkomst gehouden, waar meer dan 100 zorgprofessionals, patiëntvertegenwoordigers, bestuurders van zorgorganisaties en zorgverzekeraars aan deelnemen. Mede dankzij hun waardevolle input is dit een rijk advies geworden. Met concrete aangrijpingspunten om de beweging naar passende zorg in de praktijk in gang te kunnen zetten. We zijn onze Kwaliteitsraad hiervoor erkentelijk.

Het advies richt zich op alle partijen in de zorg en draagt in het bijzonder bij aan de verdere strategie voor de realisatie van passende zorg, zoals die nu door het Zorginstituut in samenwerking met de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en het ministerie van VWS wordt ontwikkeld. Die strategie bestaat enerzijds uit het aangaan van de dialoog op de inhoud en anderzijds, vanuit onze rol als 'procesarchitect', uit stimuleren, ondersteunen en waar nodig doorpakken. Dit alles op basis van gedragen afspraken, vast te leggen in het Kwaliteitskader Passende Zorg.

Het Zorginstituut gaat partijen uitnodigen om het Kwaliteitskader inhoudelijk vorm te geven op basis van de principes van passende zorg. Die principes zijn: zorg die bewezen effectief en doelmatig is, samen met en dichtbij de patiënt tot stand komt en bijdraagt aan het functioneren van mensen.

Namens de Raad van Bestuur van Zorginstituut Nederland,

Sjaak Wijma
Voorzitter

Advies Kwaliteitsraad Passende Zorg

Naar aanleiding van Passende Zorg Dialoog

Een paar weken voordat mijn zoontje Jasper zes jaar oud werd, vroeg hij of hij een bakje yoghurt mocht. Ik knikte en Jasper zocht een bakje en een lepeltje en ging tegenover mij zitten. 'Ik schenken', zei Jasper, 'en jij stop zeggen, oké?'. 'Nee', zei ik, 'jij schenken, en jij stop zeggen... en Sterre, mama en ik willen straks ook nog.' (Uit: Anders vasthouden, Wouter Hart)

Inleiding

Gezondheid is een belangrijke waarde in onze samenleving; gezondheid stelt mensen in staat om met elkaar een betekenisvol leven te leiden. Goede zorg draagt daaraan bij. We mogen dan ook trots zijn op de goede en solidaire gezondheidszorg van ons land. Om de komende jaren van goede zorg verzekerd te zijn, kunnen we het ons niet veroorloven stil te blijven staan. Gezondheidszorg staat midden in een woelige samenleving, die aan de slag moet met een aantal complexe opgaven op het gebied van ongelijkheid, polarisatie, arbeidsmarkt en klimaat. Onderwerpen die ook de zorg volop raken. Daarnaast blijft de hoeveelheid zorg stijgen en de daarmee gepaarde groei in zorguitgaven bedreigt andere maatschappelijke sectoren. Bovendien leiden personeelstekorten ertoe dat niet alle kwetsbaren de zorg krijgen die nodig is. De coronacrisis heeft deze problemen extra versterkt en zichtbaar gemaakt.

Passende zorg

Zorginstituut Nederland en de Nederlandse Zorgautoriteit zijn een beweging gestart onder de naam 'Passende Zorg', waarin alle zorgpartijen vanuit hun rol bijdragen aan goede, toegankelijke en betaalbare zorg. In het actieplan 'Samenwerken aan passende zorg: de toekomst is nu' (november 2020) beschrijven zij een aantal principes en randvoorwaarden voor passende zorg en roepen zij alle partijen op om in samenhang verdere stappen te zetten om onze gezondheidszorg toekomstbestendig te maken.

Dialoog

Het Zorginstituut heeft de Kwaliteitsraad gevraagd een advies uit te brengen over de volgende stappen.

De Kwaliteitsraad neemt daarbij haar visie op kwaliteit van zorg 'Samen leren en verbeteren' als vertrekpunt. Daarnaast baseert de Kwaliteitsraad zich op de opbrengsten van de *Passende Zorg Dialoog*, georganiseerd op 9 juni 2021. Tijdens deze online bijeenkomst hebben ruim honderd deelnemers uit de volle breedte van de zorg praktijkvoorbeelden besproken, met als doel een scherper beeld te krijgen van de verschillende perspectieven en dilemma's rondom passende zorg. Om zo de gedeelde missie, principes en randvoorwaarden in te kleuren vanuit de praktijk, zodat er een gezamenlijk vertrekpunt ontstaat om aan de slag te gaan.

Perspectief Kwaliteitsraad

De Kwaliteitsraad juicht de beweging van Passende Zorg van harte toe. We staan voor de grote en complexe opgave om de gezondheidszorg duurzaam te maken. Dat vergt een lerende aanpak, waaraan iedereen vanuit hart en ziel wil bijdragen. De Kwaliteitsraad vindt

daarbij een aantal punten van belang:

1. Een gedeelde en doorleefde missie die passie en energie geeft

De Kwaliteitsraad vindt het belangrijk om als eerste stap veel aandacht te besteden aan het doorleven van de opgaven waarvoor we staan en deze te vertalen in een gedeelde missie. In haar recente boek 'Moonshot' wijst de Italiaans-Amerikaanse econome Mazzucato op het belang van een dergelijke missie-gedreven benadering van grote maatschappelijke problemen¹. Natuurlijk hebben organisaties in de zorg vanuit hun rol en verantwoordelijkheid eigen opgaven, maar voor een congruente beweging is nodig dat deze eigen opgaven verbonden zijn met iets groters. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid nodig voor het realiseren van de gewenste uitkomsten voor gezondheid en samenleving. Dan ontstaat er ruimte, passie en energie die nodig is voor volgende stappen. Deze energie was ook zichtbaar tijdens de dialoogbijeenkomst. Het spreken over de gedeelde missie en het gevoel daaraan gelijkwaardig te kunnen en mogen bijdragen maakten iets los bij de deelnemers.

2. Het leven van mensen als vertrekpunt

De Kwaliteitsraad vindt het belangrijk dat passende zorg begint bij het leven van mensen. Het gaat niet om de ziekte, maar om de zieke in zijn/haar leefwereld. Passende zorg moet de gezondheid van mensen versterken, en daarmee het kunnen leiden van een waardevol leven. Drie principes zijn daarbij voor veel mensen belangrijk: een bepaalde mate van autonomie, in verbinding staan met anderen en betekenisvol leven. Passende zorg wordt daarmee persoonlijk, pluriform en contextafhankelijk. Ook bij het bespreken van de praktijkvoorbeelden bij de dialoogbijeenkomst stond deze mensgerichte benadering centraal. Persoonsgerichte zorg en samen beslissen werden vaak genoemd als belangrijke elementen van passende zorg.

3. Aandacht voor onderliggende waarden en erkennen van dilemma's

De Kwaliteitsraad vindt dat passende zorg gebaseerd moet zijn op een combinatie van professionele, persoonlijke en maatschappelijke waarden. Van oudsher vormen professionele waarden van zorgverleners de basis voor kwalitatief goede zorg. Daarna is er het laatste decennium terecht veel aandacht gekomen voor persoonlijke waarden van patiënten/cliënten. In het komende decennium zal er toenemend aandacht zijn voor maatschappelijke waarden, zoals solidariteit, gelijkheid en duurzaamheid. De tijd lijkt rijp voor een nieuwe balans tussen het ik en het wij.

Betaalbaarheid is van oudsher een belangrijke maatschappelijke waarde. En terecht, een solidair stelsel vereist goede gezondheidsuitkomsten tegen lage kosten. We moeten niet-passende zorg, die onnodig duur of overbodig is stoppen. Maar er is meer. De Kwaliteitsraad vindt dat passende zorg zich ook moet verhouden tot de grote opgaven van deze tijd zoals ongelijkheid, polarisatie, personeelstekorten en klimaatverandering. Zorg is immers geen gesloten systeem dat los staat van de samenleving.

De onderliggende waarden van passende zorg wijzen niet altijd in dezelfde richting. Er zullen spanningen tussen waarden en dilemma's bestaan. Bij het vormgeven van passende zorg is het erkennen van dilemma's belangrijk. Hoe voer je de goede gesprekken hierover en hoe maak je de afweging om tot goede keuzes te komen. Belangrijk is dat het daarbij niet gaat om welk perspectief het juiste is, maar hoe perspectieven elkaar kunnen verrijken.

¹ Moonshot, grootste missies voor onze economie en samenleving, Mariana Mazzucato, april 2021

Het fundament van professionele, persoonlijke en maatschappelijke waarden voor passende zorg en het erkennen van dilemma's werd ook duidelijk tijdens de dialoogbijeenkomst. De gesprekken gingen vaak over waarden en dilemma's die te maken hebben met dat wat we verstaan onder goed (samen)leven.

4. Gelijkwaardig samenwerken is cruciaal

De Kwaliteitsraad ziet dat de opgaven waarvoor we staan alleen in een gezamenlijke, inclusieve beweging kunnen worden aangepakt. We moeten in verbinding met elkaar verantwoordelijkheid nemen, waarbij gelijkwaardigheid van belang is. Dat geldt met name voor de positie van patiënten, cliënten en burgers. Daarnaast is ook vertrouwen nodig in de professionaliteit van zorgverleners en in de legitieme rol van zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten. Interprofessionele samenwerking, het goede gesprek met de patiënt en samen leren zijn nodig om passende zorg te realiseren. Die samenwerking beperkt zich niet tot het zorgdomein; steeds vaker liggen oplossingen in verbinding met andere domeinen. Grenzenwerk noemde de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) dat.² Gelijkwaardige samenwerking ontstaat overigens niet vanzelf en zal ondersteund moeten worden met passende regels en bekostiging.

Het belang van samenwerking vanuit wederzijds vertrouwen werd ook duidelijk tijdens de dialogen. De oplossingen in de praktijkvoorbeelden bleken vaak te liggen in de verbinding met andere professionals, organisaties en domeinen buiten de zorg; veelal in de regionale of lokale context.

5. Sturing door adaptief leiderschap

Een beweging om grote complexe opgaven aan te pakken vergt volgens de Kwaliteitsraad een krachtige en lerende beweging, waarbij oog is voor onzekerheid en complexiteit. Adaptief leiderschap is daarbij nodig. Adaptieve leiders cultiveren een diversiteit aan perspectieven en stellen zich lerend op. Zij leiden met empathie en bescheidenheid, gaan uit van ieders verantwoordelijkheid en zoeken winnende oplossingen voor gezamenlijke opgaven. De overheid is hierbij ook aan zet en moet vanuit een gedeelde missie krachtig sturen op maatschappelijke waarden, gelijkwaardige samenwerking en voldoende voortgang. Agenderend, faciliterend, en waar nodig doorpakkend. Passende zorg kan en mag niet vrijblijvend zijn.

Ook tijdens de dialoogbijeenkomst bleek hoe belangrijk men adaptief leiderschap vond. Enerzijds was er behoefte aan ruimte voor context en praktijk om passende zorg vorm te geven en anderzijds was er behoefte aan ondersteuning, kaders en besluiten van de overheid om voldoende voortgang te boeken.

Adviezen Kwaliteitsraad

De Kwaliteitsraad raadt het Zorginstituut aan om een actieve rol te nemen in de passende zorg beweging en daadkrachtig aan de slag te gaan aan de hand van de volgende adviezen:

1. Werk aan een taal die verbindt en energie en ruimte geeft

Passende zorg is een lerende beweging als antwoord op de complexe opgave hoe we de zorg duurzaam maken. Dat vraagt om verbeelding, brede kennis en een hoopvolle taal, die mensen aanspreekt, verbindt en in beweging zet. Deze taal moet ook jonge mensen

² <https://www.raadvsv.nl/documenten/publicaties/2018/02/08/uitgebreide-editie-de-zorgagenda-voor-een-gezonde-samenleving>

aanspreken; hun creativiteit en energie is nodig. Net als die van wetenschappers, designers, kunstenaars en andere niet direct aan de zorg gerelateerde professionals.

2. Organiseer dialogen over de opgave waarvoor passende zorg het antwoord moet zijn

Neem de tijd voor het doorleven van de gedeelde opgave en missie; sta traagheid toe. Verschillende beelden hierover zijn onwenselijk en halen de energie uit de beweging. Ga luisteren naar burgers, organiseer dialogen en breng de verschillende perspectieven bij elkaar tot een gedeelde opgave en missie waar mensen en hun organisaties achter willen staan en verantwoordelijkheid voor willen nemen.

3. Maak gezamenlijke afspraken over de inrichting van het proces

Voor een lerende en gezamenlijke beweging zijn betrokkenheid en duidelijkheid belangrijk. Adaptieve sturing vanuit de overheid moet zowel krachtig als bescheiden zijn. Krachtig op maatschappelijke waarden en opgaven, gelijkwaardige samenwerking en voortgang; bescheiden op de inhoud. Ga over het proces in gesprek met mensen in de zorg en hun organisaties, en zorg dat het proces uiteindelijk van iedereen is, zodat sturing kan ontstaan vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en kaders.

4. Stimuleer het expliciteren van wat organisaties (en ook het Zorginstituut) gaan bijdragen

Mensen en hun organisaties moeten aan de slag met de vraag 'Wat kunnen wij vanuit onze rol en verantwoordelijkheid bijdragen aan passende zorg?'. Daarbij kunnen nieuwe verbanden ontstaan.

Het Zorginstituut heeft hierbij een stimulerende rol, maar moet zelf ook aan de slag met de vraag wat zij gaat bijdragen vanuit haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden. Dat vereist om ook intern vol in te zetten op passende zorg, bijvoorbeeld door bestaande activiteiten en programma's ermee te verbinden. Voorbeelden van vragen die beantwoord moeten worden zijn: Hoe beoordeel je of verzekerde zorg passend is voor (groepen) patiënten in de wetenschap dat zorgbehoefte van het individu persoonlijk, complex en moeilijk op afstand vast te stellen is? Hoe ondersteun je vanuit je wettelijke taken en verantwoordelijkheid de beweging van passende zorg en hoe verbind je daarmee andere domeinen? Hoe versterk je de betrokkenheid van patiënten, cliënten en burgers? Hoe draag je bij aan een goede data-infrastructuur? Hoe stuur je bij als dat nodig blijkt? Hoe bewaak je de voortgang en hoe neem je politiek en beleid mee in de ingezette beweging?

5. Schrijf met elkaar een Kwaliteitskader Passende Zorg

Het vastleggen van de hierboven genoemde punten in een Kwaliteitskader Passende Zorg geeft een fundament aan de beweging waarop organisaties in de zorg elkaar kunnen bevragen en aanspreken. Vanwege de grote opgaven waarvoor we staan, mag passende zorg niet meer vrijblijvend zijn. Daarom is het goed om dit Kwaliteitskader op de Meerjarenagenda van het Zorginstituut te plaatsen. Ter versterking van de urgentie is het toe te juichen als een verzoek daartoe komt van de minister.

Het Kwaliteitskader Passende Zorg bevat in ieder geval: (1) de gedeelde missie voor passende zorg, (2) de afspraken over de inrichting van het proces, (3) de individuele bijdragen van organisaties aan de beweging, (4) inhoudelijke principes en (5) randvoorwaarden voor passende zorg.

Tot slot

De Kwaliteitsraad ziet passende zorg als een gezamenlijke en lerende beweging, waaraan mensen en hun organisaties vanuit hart en ziel bijdragen. De Kwaliteitsraad ziet daarbij een

belangrijke rol voor het Zorginstituut en geeft daartoe een aantal aandachtspunten en adviezen mee. Waar nodig wil de Kwaliteitsraad graag een bijdrage leveren bij het concretiseren van deze aandachtspunten en adviezen. Meer dan ooit is de tijd nu rijp om aan de slag te gaan met het toekomstbestendig maken van de Nederlandse gezondheidszorg.

Zorginstituut Nederland
Kwaliteitsraad

Datum
30 juli 2021

Onze referentie
2021030364