

Regionale samenwerking in een Zorghub

Onze kennispartner Eldermans|Geerts advocaten verzorgt de nieuwe rubriek: 'Recht in het Fizier', waarin aandacht wordt besteed aan actuele onderwerpen met een juridisch karakter. Dit keer gaat het over de overwegingen die een rol spelen bij mono- of multidisciplinaire samenwerking.

Marktwerking en samenwerking door zorgaanbieders

De marktwerking in de zorg heeft een groot aantal ontwikkelingen tot gevolg gehad. Denk aan de stelselwijziging van AWBZ naar Wlz en Zvw, de grotere rol voor gemeenten in de Wmo en jeugdzorg en de toenemende druk om te komen tot integrale zorg en regionale samenwerking. Maar ook de toenemende regierol van zorgverzekeraars, die recent verder versterkt is door de coronacrisis.

Gemeenten en zorgverzekeraars willen dat zorgaanbieders de publieke belangen borgen, zoals continuïteit, toegang en kwaliteit van zorgverlening, leveringszekerheid, beschikbaarheid en regionale afdekking. Om dat goed te doen is samenwerking tussen zorgaanbieders – zowel horizontaal als verticaal – nodig. Maar mededingingsrecht stelt daaraan grenzen. Het is een complexe materie met grijze gebieden en dat leidt vaak tot verkramping uit angst voor de gevolgen. En dat is jammer, want er zijn zeker mogelijkheden om het zorgveld soepeler te organiseren met respect voor marktwerking.

Bestaande samenwerkingsvormen

Inmiddels zijn er al diverse regionale samenwerkingsvormen tot stand gekomen. Bijvoorbeeld zorggroepen van huisartsen die integrale zorg verlenen op het gebied van chronische aandoeningen. Of samenwerkingsvormen in het kader van een dienstenstructuur. Vaak zijn deze samenwerkingsvormen monodisciplinair. Maar integrale zorg dwingt marktpartijen ook om multidisciplinair te gaan samenwerken.

Mededinging

Samenwerking wordt soms gefrustreerd door een fenomeen dat bekend staat als *business chilling*, ofwel angst voor de mededingingsautoriteit ACM, die optreedt tegen afspraken waardoor de concurrentie kan worden belemmerd. Maar die angst is helemaal niet nodig.

Dat zorg geen normale markt is, is ook doorgedrongen bij de ACM. Afgelopen jaar heeft de ACM regels gepubliceerd, waarin is vastgelegd dat samenwerking in de zorg door instellingen die in beginsel concurrenten zijn

geen probleem hoeft te zijn als voldaan wordt aan een aantal criteria. Deze komen er kort gezegd op neer dat de afspraken gedragen moeten worden, transparant, meetbaar en toetsbaar moeten zijn.

Voordelen van regionale samenwerking

Regionale samenwerking door zorginstellingen kan, als aan bepaalde randvoorwaarden is voldaan, veel voordelen bieden.

JZOJP

'De Juiste Zorg op de Juiste Plek: kort en goed het bevorderen dat de patiënt centraal staat en in de keten de juiste zorg op de juiste plaats wordt verleend. Dat vergt afstemming tussen zorgdisciplines en het werkt beter als dat binnen een samenwerkingsstructuur gebeurt, zodat efficiënte en gedragen besluitvorming, governance en continuïteit zijn gewaarborgd. Juist bij integrale zorg zal afstemming nodig zijn tussen verschillende zorgdisciplines. Het is efficiënter om dat centraal te doen. Dat voorkomt bovendien onnodige transactiekosten.

Ervaringen uitwisselen

Partijen kunnen vaak veel van elkaar leren. Denk aan het efficiënt inrichten van de organisatie, tips en tricks en better en best practices. Samen sta je sterker bij alle ontwikkelingen waaraan de zorg onderhevig is.

Inkoopvoordelen

Bedenk ook dat een grote regionale organisatie zaken centraal kan inkopen. Het gezamenlijk bedingen van inkoopvoordelen wordt in de ogen van de ACM veelal als legitiem beschouwd, omdat dit per saldo in het belang is van de klant.

Taakherschikking

Wanneer sprake is van niet-patiëntgebonden taken of verlieslatende taken, zoals beschikbaarheid op afroep of buiten werktijden, is het denkbaar dat zorgorganisaties daarover praktische afspraken maken.

Communicatiekanaal richting stakeholders

Richting stakeholders, zoals zorgverzekeraars en gemeenten, kan het van belang zijn dat zorgaanbieders in een



regio hun zorgen en bezwaren gezamenlijk kunnen voorleggen met het verzoek om daar rekening mee te houden. Het maakt meer indruk om één geluid te laten horen.

Nut en noodzaak Big Data

Samenwerking kan ook effect hebben op het gebruik van Big Data. Door de krachten te bundelen en te werken met overkoepelende data kunnen onterechte aannames van zorgfinanciers worden rechtgezet en regionale verschillen worden verklaard. Overigens is dit wel een onderwerp waar grensbewaking van belang is.

Verlaging transactiekosten

Samenwerking kan er ook toe leiden dat taken die zorgorganisaties ieder voor zich verrichten, gezamenlijk kunnen worden uitbesteed. Bijvoorbeeld het gezamenlijk inhuren van externe adviseurs in plaats van ieder voor zich. Denk daarbij aan juridische kwesties zoals discussies over materiële controles, omzetplafonds of de uitleg van een overeenkomst, maar bijvoorbeeld ook aan logistieke of ICT-vraagstukken.

Zorghub

Verbindingen zijn de drijvende kracht binnen netwerken. Een 'Hub' is een knooppunt van verbindingen. Vandaar dat we de term 'Hub' terugvinden op alle plaatsen waar verbindingen en netwerken een belangrijke rol spelen. In dit geval gaat het om netwerken van zorgaanbieders die op terreinen waar dat kan en mag de verbinding zoeken. Zorghub is een herkenbare verzamelnaam voor diverse mogelijke samenwerkingsvormen.

Drie varianten

In beginsel zien wij drie varianten: de *bestuurlijke Zorghub*, die zich vooral focust op inhoud en kwaliteit, de *hybride Zorghub*, die een samenwerkingsvorm formaliseert en meer impact wil creëren en de *ondernemende Zorghub*, de meest vergaande variant waarbij de Zorghub een belangrijkere rol kan innemen als bijvoorbeeld hoofdaannemer. Elke variant kent zijn eigen dimensies en de keuze is afhankelijk van regionale voorkeuren en de visie van partijen op zorg en op hun

*Lex Geerts,
advocaat bij
Eldermans|Geerts*

onderlinge verhoudingen. Vanuit dat gezichtspunt kunnen oplossingen ontstaan.

De weg naar vormgeving van samenwerking

Begin met de vragen: waar staan we, waar willen we naartoe en hoe gaan we daar komen? Vanuit belangen geredeneerd zien wij vaak drie fasen:

- **Belangenarena**
informatieverstrekking, uiteenzetting van mogelijkheden en benoeming voor- en nadelen en vooral in kaart brengen welke issues tot een oplossing moeten komen;
- **Belangenlab**
brainstormen onder begeleiding, waarbij over en weer bereidheid moet bestaan om begrip voor elkaars positie te hebben;
- **Belangenhub**
terughalen praktische informatie en uitkomsten brainstorm en die vertalen in een praktische oplossing voor de samenwerking in de toekomst.

Keuze

Natuurlijk is er veel mogelijk en dus veel te kiezen, ook

qua juridische structuur. Bijvoorbeeld een bestuurlijke samenwerkingsafpraak, maar samenwerking is ook mogelijk binnen een gezamenlijke rechtspersoon zoals een stichting, vereniging, BV of coöperatie. De kunst is complexiteit te reduceren tot een simpele afweging.

Valkuilen

Discussies over verdeling van opbrengsten en kosten en zeggenschap zijn vaak stoorzenders als het traject al enige tijd loopt. Het beste is die onderwerpen aan het begin van het traject te benoemen en daarover afspraken te maken. Ook de continuïteit is belangrijk. De initiatiefnemers houden het niet eeuwig vol. Zorg voor een goed schema van opvolging.

Slotsom

Zorginstellingen doen er goed aan te verkennen op welke terreinen zij kunnen en willen samenwerken en wat daarvoor nodig is. Daarbij moeten keuzes gemaakt worden. Angst voor de ACM is vaak helemaal niet nodig, mits de afspraken tussen de samenwerkende zorginstellingen aan een aantal criteria voldoen. Uiteindelijk kan samenwerking in de zorg voor zorginstellingen, patiënten én financiers tot voordelen leiden. ◆



Welke jonge zorgfinancial onderscheidt zich zowel op persoonlijk vlak als met vakkennis? Wie maakt het verschil?

Nomineer hem/haar via www.fizi.pro

Wie verdient de titel?

**VERKIEZING
YOUNG FINANCIAL
IN DE ZORG 2020**

mede mogelijk gemaakt door:

