



Bouwen aan vertrouwen en autoriteit in de zorgmarkt

**Samenvattende presentatie van het
krachtenveldonderzoek voor de NZa**

1 oktober 2007



BOER & CROON



1. Verantwoording onderzoek

2. Krachtenveld over marktwerking

3. Beeldvorming over de NZa

4. Verwachtingen rond rollen en taken

5. Het wensenlijstje van stakeholders

6. Management Summary

Introductie

In oktober 2006 ging de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) van start. De NZa is de toezichthouder op alle zorgmarkten in Nederland. De NZa komt voort uit het CTG en CTZ. Naast de overgenomen taken van haar voorgangers richt de NZa zich op het pro-actief vaststellen van condities voor marktwerking en de handhaving daarvan.

In het eerste jaar heeft het zorgveld zich een beeld kunnen vormen van de NZa, haar doelstellingen en haar werkwijze. De NZa heeft Boer & Croon Corporate Communication gevraagd deze beeldvorming in kaart te brengen.

Het gaat hierbij nadrukkelijk niet om de inhoud van het werk van de NZa maar over de wijze waarop de NZa zichzelf heeft neergezet en laten zien.

Een jaar is kort om echt eenduidige beeldvorming te creëren, zeker in een complex krachtenveld als de zorg en met een uiteenlopend takenpakket als de NZa heeft. De eerste bewegingen hebben spelers in het krachtenveld wel geholpen om hun verwachtingen ten aanzien van de NZa scherp te krijgen. Daar geeft dit onderzoek inzicht in.

De respons op een verzoek om mee te doen aan een krachtenveldonderzoek geeft altijd een goede indruk van de positie en de goodwill van een organisatie in de sector. Van de genodigden zagen slechts twee personen af van deelname.

Een aantal spelers in het veld gaf aan dat alleen dit onderzoek op zichzelf al een indicatie was van de open manier waarop de top van de NZa met de sector wil omgaan. Doorgaans bestemmen opdrachtgevers krachtenveldonderzoeken puur voor intern gebruik. Dat Boer & Croon is gevraagd de resultaten te presenteren aan het krachtenveld tijdens het NZa symposium op 1 oktober 2007 is wat dat betreft een unicum.

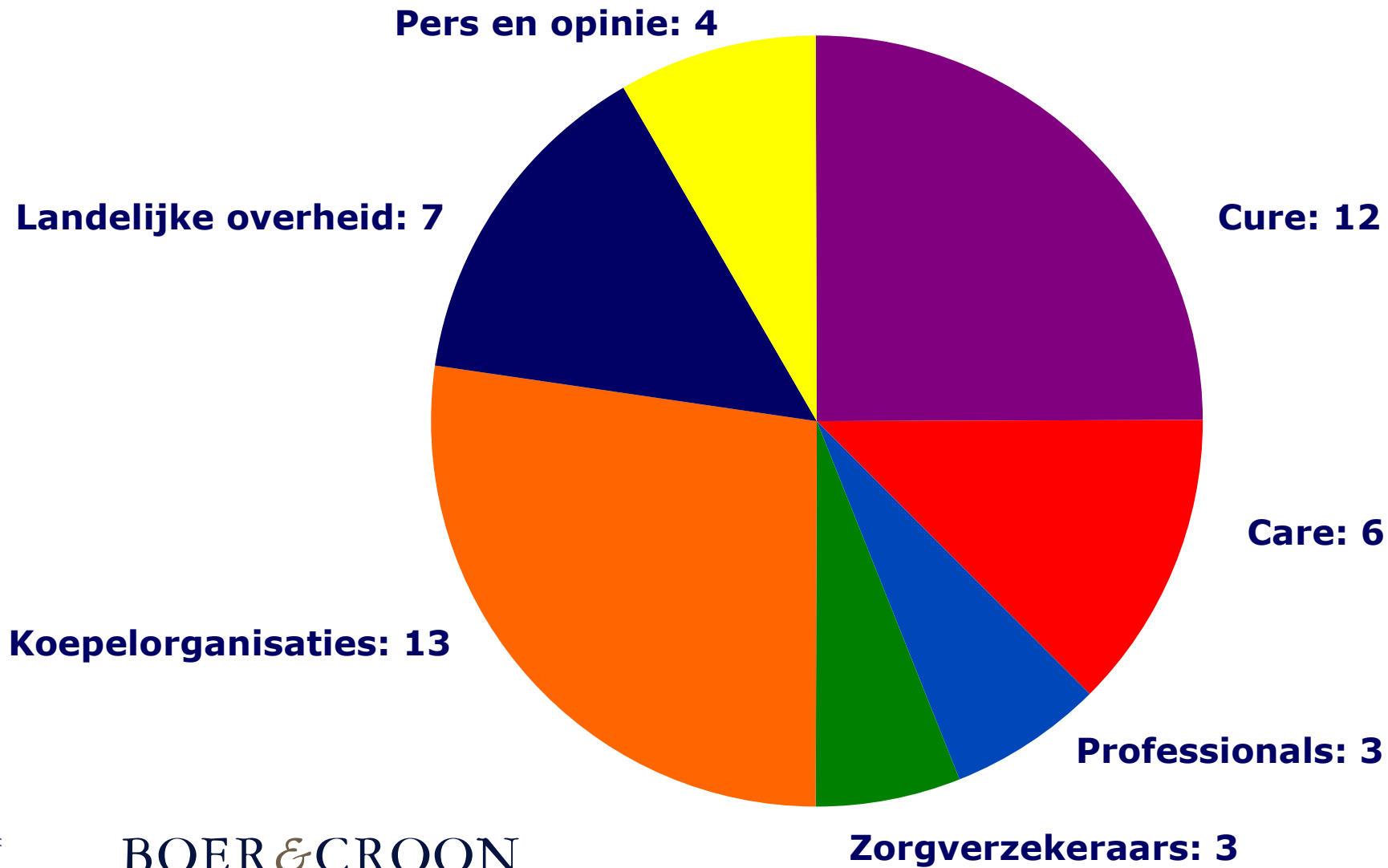


Verantwoording

- Voor dit krachtenveldonderzoek zijn 47 spelers uit de omgeving van de NZa geïnterviewd
- Er vonden ter voorbereiding tevens gesprekken plaats met enkele sleutelpersonen uit de NZa
- De interviews vonden plaats in juli, augustus en september 2007. De interviews duurden een uur aan de hand van een vaste vragenlijst, in overleg met NZa opgesteld
- De gesprekken zijn vertrouwelijk. De beelden worden als één geheel gepresenteerd, zonder dat uitspraken tot één persoon of instelling zijn te herleiden
- Het onderzoek werd vanuit Boer & Croon gedaan door Birgitte den Boer, Joke van Wijk, Ido Verhagen (projectleider) en Peter Stroink (verantwoordelijk partner)
- Frank de Grave trad namens de NZa op als opdrachtgever. Natascha Boudewijn en Mindert Mulder waren de eerste contactpersonen vanuit de NZa
- Op basis van de rapportage wordt een samenvattende presentatie gemaakt die op 1 oktober tijdens het jaarcongres van de NZa worden gepresenteerd aan het veld



48 sleutelspelers uit krachtenveld NZa



Overzicht van geïnterviewde personen

Cure

1. Geert Blijham, vz RvB UMCU
2. Emile Lohman, vz RvB UMC St Radboud
3. Chiel Huffmeijer, vz RvB HagaZiekenhuis Den Haag
4. Wander Blaauw, vz RvB Medisch Centrum Leeuwarden
5. Herre Kingma, vz RvB Medisch Spectrum Twente
6. Hugo Keuzenkamp, RvB Westfriesgastshuis Hoorn
7. Joop Hendriks, vz RvB Bronovo Ziekenhuis Den Haag
8. Hans Simons, vz RvB Oosterscheldeziekenhuizen
9. Theofiel Jetten, dir F&C Gelreziekenhuizen
10. Wim de Bie, vz st Maartenskliniek
11. Peter de Koning, dir. Oogheelkunde Zonnestraal Hilversum
12. Erik Veldhuizen, dir. MRI Centrum

Care

13. Wim de Weijer, Vz RvB Evean
14. Constant van Schelven, vz RvB De Stroom
15. Peter Mooibroek, 's Heeren Loo Zorggroep
16. Frits Brink, vz RvB Stichting Philadelphia Zorg
17. Stephan Valk, RvB Parnassia Bavo Groep
18. George Witte, vz RvB Rivierduinen

Professionals

19. Rob Valentijn, Internist Rode Kruis Ziekenhuis
20. Floris Sanders, radioloog in Utrecht
21. Joke Lanphen, huisarts

Zorgverzekeraars

22. Edwin Velzel, vz RvB, Martin Bontje, UVIT
23. Mike Leers, vz RvB OZ/CZ
24. Hans Feenstra, vz RvB De Friesland

Koepelorganisaties

25. Magda van Weelden-Hulshof, voorzitter KNMP
26. Paul van Rooij, Theo Hoppenbrouwers, ZN
27. Gita Gallé, directeur NVZ
28. Jan Verschuren, directeur BTN
29. Paul Habets, vice-voorzitter, Dhr. Reesink, bestuur LHV
30. Mariëlle Rompa, voorzitter Actiz
31. Iris van Bennekom, directeur NCPF
32. Joop Gillessen, directeur Diabetes Vereniging Nederland
33. Cynthia Vogeler, Consumentenbond
34. Pieter Vierhout, voorzitter Orde Medisch Specialisten
35. Peter Holland, voorzitter KNMG
36. Gerard van Berlo, Alysis Zorggroep, voorzitter HEAD
37. Dhr. G. Worm, voorzitter Ambulancezorg Nederland

Landelijke overheid

38. Martin van Rijn VWS, DG Gezondheidszorg
39. Arnold Moerkamp, VWS, dir. verpleging en verzorging.
40. André de Jong, Ministerie financiën DG Rijksbegroting
41. Roel Bekker, Ministerie van BZK
42. Pieter Kalbfleisch, voorzitter NMa
43. Dhr. Oudendijk, plv Inspecteur-Generaal IGZ
44. Dik Hermans, vz RvB College voor zorgverzekeringen

Pers en opinie

45. Ruud Koolen, hoofdredacteur Zorgvisie
46. Jeroen Piersma, FD
47. Eelke van der Veen, Tweede Kamer PvdA
48. Boudewijn Dessing, Raad van Advies NZa





1. Verantwoording onderzoek

2. Krachtenveld over marktwerking

3. Beeldvorming over de NZa

4. Verwachtingen rond rollen en taken

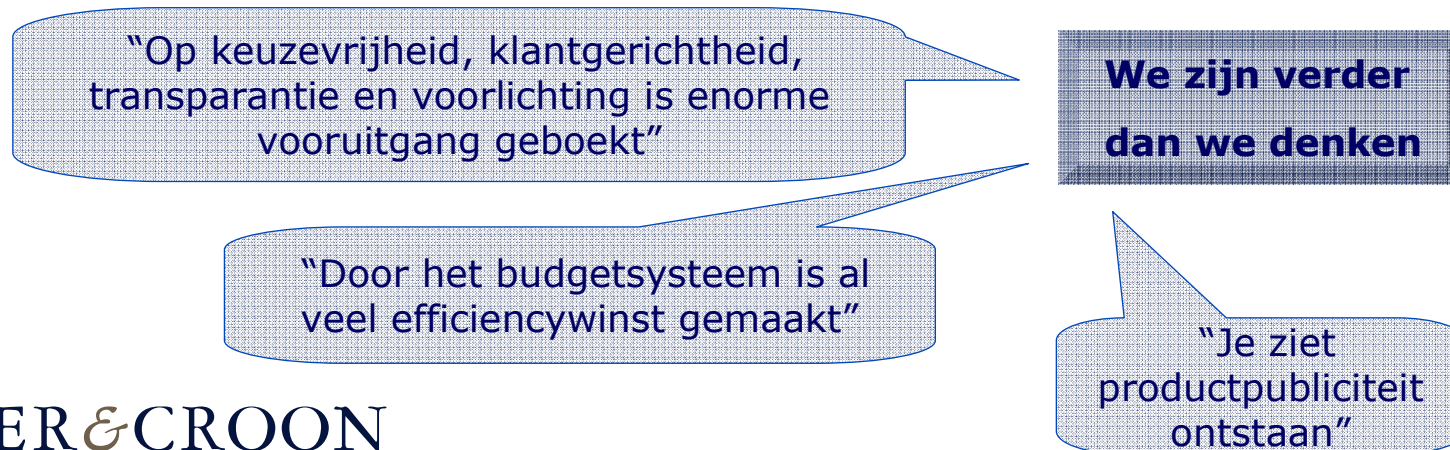
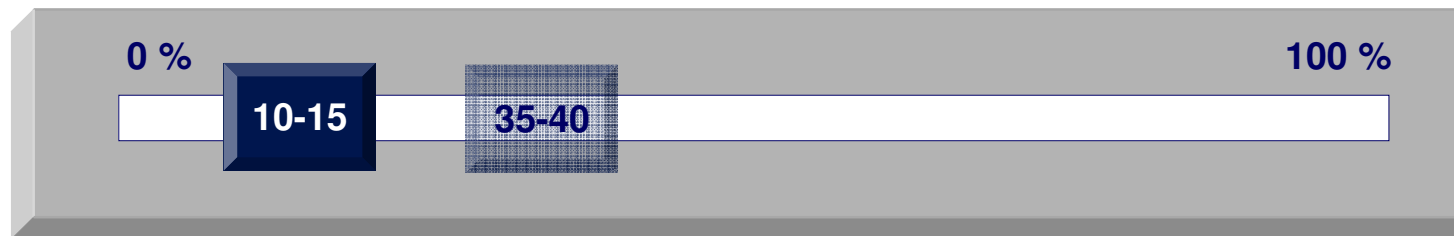
5. Het wensenlijstje van stakeholders

6. Management Summary

Het denken over marktwerking is in ontwikkeling en wordt 'realistischer'



Marktwerving staat nog aan het begin



Het krachtenveld ziet obstakels voor meer marktwerking



Gebrek aan visie

- marktwerking per deelmarkt
- transitie stappen



Cultuur van wantrouwen

- overheid versus veld
- zorg onderling



Kostenbeheersing versus ondernemerschap

- kosten 'driven'
- onderwaardering 'efficiency'



1. Verantwoording onderzoek

2. Krachtenveld over marktwerking

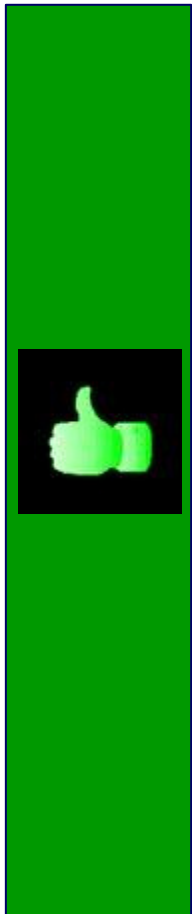
3. Beeldvorming over de NZa

4. Verwachtingen rond rollen en taken

5. Het wensenlijstje van stakeholders

6. Management Summary

Er is waardering voor de startfase



- Enthousiaste actieve start
- Lastige opgave
- Positie verworven
- Leiding open en constructief
- Marktmonitors dragen bij aan transparantie
- Nieuwe concepten geïntroduceerd
- Aantal kleine ingrepen
- Constructieve rol in discussies

Ook verwarring en vraagtekens



- Diffuus beeld
- Oude taken dominant
- Beleidsregels die marktwerking belemmeren
- Onheldere relatie met NMa
- Geen optreden rond conglomeraatvorming
- Legitimiteit van de keuzes

En enkele scherpe kritiekpunten



- Onafhankelijkheid van VWS?
- Te veel afstand van het veld en de patiënt
- Te veel theorie, te weinig kennis van praktijk
- Te veel regels, te weinig randvoorwaarden en ruimte
- Weinig focus, veel 'laaghangend fruit'
- Organisatie beweegt onvoldoende mee met leiding
- Bureaucratische aanpak nieuwe taken
- Oude taken niet vernieuwd en minder toegankelijk
- Administratieve lasten nemen niet af

- 
- **Verantwoording onderzoek**
 - **Krachtenveld over marktwerking**
 - **Beeldvorming over de NZa**
 - **Verwachtingen rond rollen en taken**
 - **Het wensenlijstje van stakeholders**
 - **Management Summary**

Veld wil marktmeesterschap van NZa

NZa verenigt vier rollen

- Combinatie rollen werkbaar, mits expliciet en transparant
- Wel kritiek op combi budget/tariefverdeler en marktmeester
- Meninge over invulling marktmeesterschap lopen uiteen

Gewenste hoofdrol NZa

- Pragmatische scheidsrechter en praktische marktmeester



transitiemeester

- 
- **Verantwoording onderzoek**
 - **Krachtenveld over marktwerking**
 - **Beeldvorming over de NZa**
 - **Verwachtingen rond rollen en taken**
 - **Het wensenlijstje van stakeholders**
 - **Management Summary**

Wensenlijstje van stakeholders

- Pro-actieve rol als marktmeester in praktijk brengen
- Investeren in de eigen organisatie en cultuur
- Eigen positie en onafhankelijkheid markeren
- Werken aan autoriteit en gezag

Als u Frank de Grave was, zou u ...



- 
- **Verantwoording onderzoek**
 - **Krachtenveld over marktwerking**
 - **Beeldvorming over de NZa**
 - **Verwachtingen rond rollen en taken**
 - **Het wensenlijstje van stakeholders**
 - **Management Summary**

Het denken over marktwerking is sterk in beweging, het veld ziet een belangrijke en relevante rol voor de NZa

- Marktwerking staat in de zorgsector niet ter discussie. Het denken is sterk in ontwikkeling. Het wordt realistischer en praktijkgerichter
- Er zijn onomkeerbare bewegingen in gang gezet. De zorgsector is ervan doordrongen dat er dingen anders moeten. En er is ook al veel bereikt
- Partijen zijn zich ook echt als marktpartij aan het opstellen. Men wordt scherp en kritisch op strategisch gedrag en ongelijk speelveld. Men kijkt daarvoor naar de NZa
- Marktwerking staat nog wel aan het begin. Het krachtenveld geeft aan dat zo'n 10 tot 15% van het traject doorlopen is. Blijkbaar ziet men nog veel ruimte voor verandering
- Ook wordt erop gewezen dat marktwerking bij veel instellingen – ook bij de NZa – nog niet tot de werkvloer is doorgedrongen. Daar is nog veel werk te doen
- Men ziet ook nog grote barrières: een cultuur van wantrouwen in het hele veld, concrete knelpunten in de praktijk, een overheid die remt in plaats van ruimte geeft
- Er is behoefte aan een gedeelde visie op marktwerking in de zorg en de weg daar naartoe, breder dan 'het vrijgeven van markten' wat nu dominant is
- Het krachtenveld ziet hiervoor een belangrijke rol weggelegd voor de NZa. Als pro-actieve aanjager, als collectief geheugen, als integrerend instituut

Men is nog mild in het oordeel over de NZa. Maar verwachtingen zijn hoog en er zijn kritiekpunten (1)

- Het veld begrijpt dat het opzetten van de NZa een lastige opgave is: intern een grote cultuurverandering en externe een positie creëren in een bestuurlijk druk krachtenveld
- Spelers die met een sectorbrede, bestuurlijke bril kijken, zijn betrekkelijk mild in hun oordeel over de NZa. Ze zien verbeterpunten en verwachten dat de NZa deze oppakt
- Partijen die vanuit hun organisatorisch belang kijken, zijn scherper. Ze vinden de NZa te bureaucratisch, te weinig gericht op praktische knelpunten en oneerlijke marktsituaties
- Op een aantal punten wordt verheldering gevraagd. Veelal kunnen deze worden ondervangen door heldere communicatie vanuit de NZa
 - Alle rollen, taken en activiteiten bij elkaar leveren een diffuus beeld op
 - Oude taken overheersen nog in de beeldvorming. Meer spotlight op nieuwe taken
 - De relatie met de NMa is onhelder en complex
 - Vraagtekens rond conglomeraatvorming waar de NZa zich niet over uitspreekt
- Opvallend is dat 'dilemma's' die de NZa voor zichzelf omschreef, extern niet worden gezien. Het verenigen van verschillende taken, doelstellingen en rollen is voor geïnterviewden geen dilemma maar een gegeven. Zolang de NZa maar transparant is

Men is nog mild in het oordeel over de NZa. Maar verwachtingen zijn hoog en er zijn kritiekpunten (2)

- Op een aantal punten heeft het veld wel scherpe kritiek
 - De onafhankelijkheid van VWS wordt openlijk in twijfel getrokken, met name op punten waar budgetbeheersing en marktmeesterschap samen komen
 - De NZa heeft teveel afstand genomen van het veld. NZa zou minder moeten zenden, meer luisteren. Het veld meer opzoeken
 - De NZa werkt teveel vanuit theoretische concepten, in plaats van zich te richten op het wegwerken van knelpunten in de praktijk
 - De organisatie heeft nog een cultuurslag te maken. De bestuurlijke top maakt andere bewegingen dan de organisatie.
 - Dit komt tot uiting in de nieuwe taken. Deze worden nog te bureaucratisch opgepakt. Teveel gericht op beheersing, te weinig op ruimte creëren
 - Maar ook in de oude taken mist men verandering. Men ziet nog geen modernisering, maar wel een vermindering van de dienstverlenende houding
 - Als consequentie van beide punten nemen de administratieve lasten niet af maar nog steeds toe