

AAN DE SLAG MET WAARDEGEDREVEN ZORG



Linnean Initiatief i.s.m. Santeon
7 september 2023

AGENDA

1. Introductie en doel webinar
2. Presentatie Aan de slag met Waardegedreven Zorg door Linnean
Initiatief
Arie Franx, Joliene Munier, Matthijs van der Linde, Vincent Wiersma
3. Discussie Santeon

VOORSTELLEN



Arie Franx
Hoogleraar Verloskunde, Erasmus MC
Co-voorzitter Linnean Initiatief



Vincent Wiersma
VBHC Specialist, Amgen



Joliene Munier
Patient advocate, Inspire2Live



Matthijs van der Linde
Programmamanager Linnean
Initiatief, Zorginstituut Nederland

WIE ZIJN JULLIE?



- Hoe hier gekomen?
- Bij welk ziekenhuis werkzaam?
- Hoe lang al met waardegedreven zorg bezig?
- Welke (medische) conditie/patiëntenpopulatie?
- Bekend met het Linnean Initiatief?

HET LINNEAN INITIATIEF

Geschiedenis in vogelvlucht

- 2017: ICHOM congres te Washington. Werksessie op Nederlandse ambassade te Linnean Avenue;
- 2023: +- 1.500 leden uit alle gelederen van de zorg.



Kenmerken:

- De leden vinden elkaar in de gezamenlijke ambitie om de transitie naar waardegedreven zorg te versnellen;
- Open, onafhankelijk, bottom-up netwerk. Wereldwijd uniek;
- Een ieder participeert op persoonlijke titel.

HET LINNEAN INITIATIEF

Laten zien hoe waardegedreven zorg binnen het huidige zorgsysteem kan worden ingevoerd; weeffouten en uitdagingen signaleren evenals oplossingsrichtingen bieden voor het waardegedreven zorgsysteem van de toekomst.

- >25 evenementen georganiseerd:
 - Netwerkbijeenkomsten over waardegedreven zorg-onderwerpen: PROMs, PREMs, Aandoeningsgericht organiseren, Kosten, Bekostiging, Data & IT, etc.
 - Werkbezoeken: LUMC, Isala, Catharina Ziekenhuis, Erasmus MC, etc.
 - Exclusief: rondetafels, waardegedreven zorg expert-sessies en meer...
- >175 praktijkvoorbeelden en inspiratieverhalen verzameld
- 18 werkgroepen resulteerden in 16 kennisproducten (en counting!)

Alle Linnean producten op rij

Kennisbank:
Van meten naar
aantoonbaar
verbeteren

QuickScan:
Hoe waardegedreven
werkt jouw team?

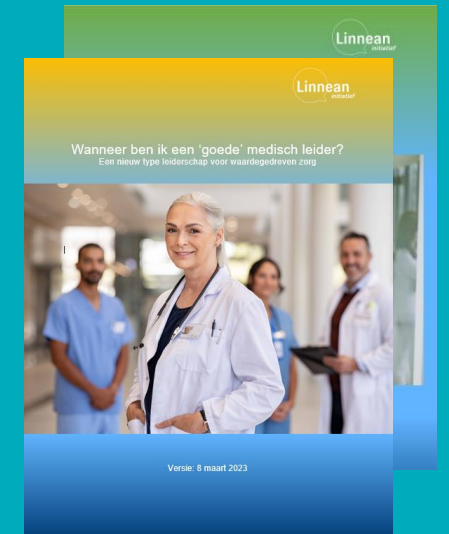
Leidraad:
Aan de slag met
waardegedreven zorg

Handreiking:
In zeven stappen naar
een waardegedreven
zorg dashboard

AAN DE SLAG MET WAARDEGEDREVEN ZORG



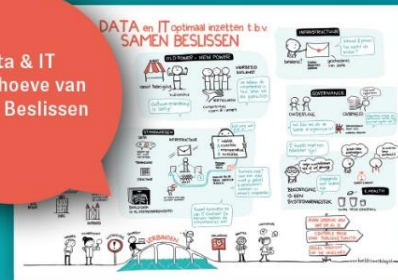
Namens de Kern- en werkgroep:
Ton Hanselaar, MD, PhD
Michèle van der Kemp, MSc
Vincent Wiersma, MSc
Mathijs van der Linde, MSc



Op weg naar
uitkomstgerichte
bekostiging via
zorgbundels



Data & IT
ten behoeve van
Samen Beslissen



Wat werkt in de
implementatie van
waardegedreven
zorg en waarom?



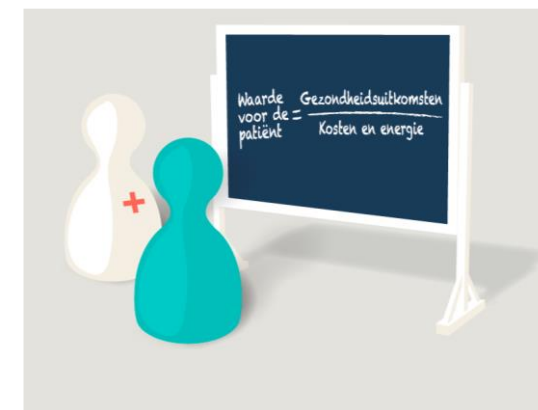
DE ESSENTIE VAN WAARDEGEDREVEN ZORG



ZORG WAARDEGEDREVEN ORGANISEREN EN LEVEREN

Focus op waarde creëren voor patiënt verenigt uiteenlopende belangen voor alle stakeholders.

1. Waarde ontstaat in de interactie tussen **de patiënt (en diens naasten) en de zorgverlener (met het multidisciplinair team)**;
2. Waarde is gedefinieerd als de scores op de set **gezondheidsuitkomsten** (klinisch en PROMs) in relatie tot de **kosten** die moeten worden gemaakt om de uitkomsten te realiseren. Beiden zijn het resultaat van alle (zorg)activiteiten die plaatsvinden in de **zorgketen** of **zorgpad** (en dus niet van een enkele interventie). Daarbij gaat het primair om het **continu leren en verbeteren** op de 'breuk';



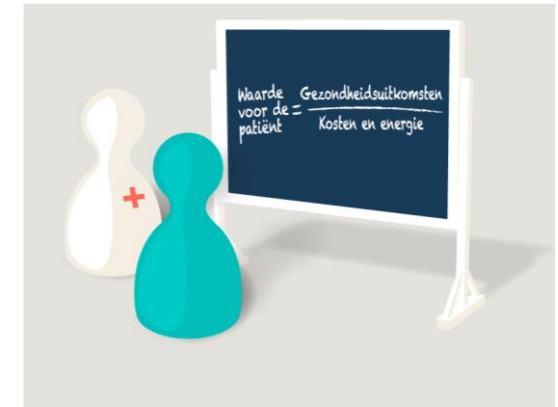
WAT IS WAARDE- GEDREVEN ZORG?



ZORG WAARDEGEDREVEN ORGANISEREN EN LEVEREN

Focus op waarde creëren voor patiënt verenigt uiteenlopende belangen voor alle stakeholders.

1. Waarde ontstaat in de interactie tussen **de patiënt (en diens naasten) en de zorgverlener (met het multidisciplinair team)**;
2. Waarde is gedefinieerd als de scores op de set **gezondheidsuitkomsten** (klinisch en PROMs) in relatie tot de **kosten** die moeten worden gemaakt om de uitkomsten te realiseren. Beiden zijn het resultaat van alle (zorg)activiteiten die plaatsvinden in de **zorgketen** of **zorgpad** (en dus niet van een enkele interventie). Daarbij gaat het primair om het **continu leren en verbeteren** op de 'breuk';
3. Wat waardevol voor iemand is, is per definitie **persoonlijk**. Zorgverlener en patiënt **beslissen samen** welke zorg het beste aansluit bij de **behoefte** en **persoonlijke situatie van de patiënt**. Uiteraard helpt een protocol, maar dat is niet leidend.
4. **Waardegedreven zorg is een teamsport**. Een multidisciplinair team (MDT) heeft idealiter een gebalanceerde samenstelling van zorgverleners (artsen, verpleegkundigen, paramedici), ondersteuners (bijvoorbeeld data-analisten, secretaresses, controllers, etc.) en managers (vanuit alle betrokken organisaties). En niet te vergeten patiënten – en mogelijk mantelzorgers.



WAAROM STARTEN MET WAARDE- GEDREVEN ZORG?



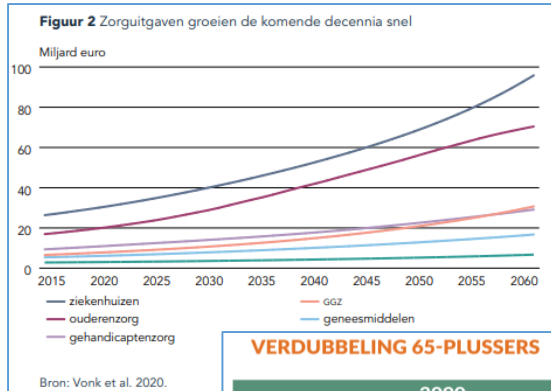
LANDELIJK PERSPECTIEF

Kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid onder druk

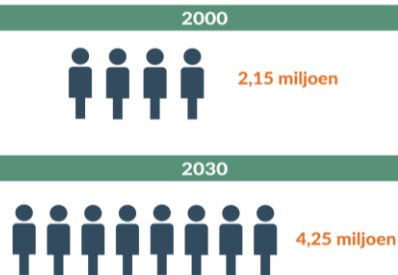
ZORGVRAAG



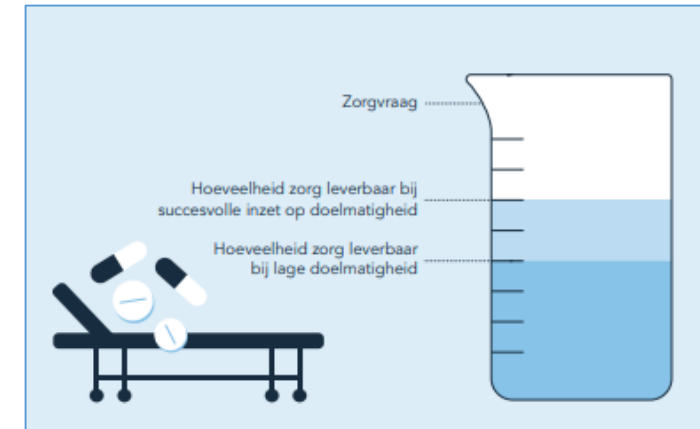
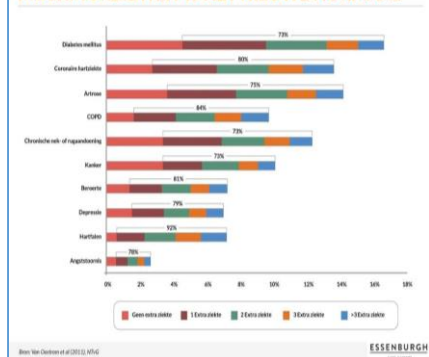
ZORGAANBOD



VERDUBBELING 65-PLUSERS



MULTIMORBIDITEIT IS HET NIEUWE NORMAAL



Waarom zou u als zorgverlener ermee starten?

We vroegen het zorgverleners die reeds zijn gestart. Een aantal reacties:

- Het gaat weer om datgene waarvoor ik ooit de gezondheidszorg in ben gegaan: mensen écht helpen. Daardoor is **mijn werk veel leuker** geworden.
- De (PROM) vragenlijsten die de patiënt van tevoren invult, leiden tot **betere gesprekken in de spreekkamer** en tot **betere resultaten voor de patiënt**.
- We volgen patiënten ook op lange(re) termijn. We doen veel **interessante en relevante inzichten** op basis waarvan we ons zorgpad verder verbeteren.
- De **samenwerking is verbeterd** en de **cultuur** tussen ons zorgverleners onderling is ten goede veranderd. Je leert zoveel van elkaar wanneer je als multidisciplinair team rondom een patiëntengroep werkt.

• ...



Noodzaak Waardegedreven Zorg – Zorgverlener

Ik zweer/beloof dat ik de geneeskunst zo goed als ik kan zal uitoefenen ten dienste van mijn medemens. Ik zal zorgen voor zieken, gezondheid bevorderen en lijden verlichten.

Ik stel het belang van de patiënt voorop en eerbiedig zijn opvattingen. Ik zal aan de patiënt geen schade doen. **Ik luister en zal hem goed inlichten**. Ik zal geheim houden wat mij is toevertrouwd.

Ik zal de geneeskundige **kennis** van mijzelf en anderen **bevorderen**. Ik erken de grenzen van mijn mogelijkheden. **Ik zal mij open en toetsbaar opstellen**.

Ik ken mijn verantwoordelijkheid voor de samenleving en zal de beschikbaarheid en **toegankelijkheid van de gezondheidszorg bevorderen**. Ik maak geen misbruik van mijn medische kennis, ook niet onder druk.

Ik zal zo het beroep van arts in ere houden.

Dat beloof ik.

of

Zo waarlijk helpe mij God almachtig.

Nederlandse artsenraad

Waarom zou u als zorgverlener ermee starten?

- Spreekkamer – Patient en arts
 - Effectieve zorg: gericht op vraag, behandelresultaat
 - Efficiënte zorg: goed georganiseerd
- Ziekenhuis - Vakgebied
 - Effectieve zorg: behandelresultaat, geen complicaties
 - Efficiënte zorg: goed georganiseerd
- Landelijk
 - Toegankelijk
 - Betaalbaar

Waarom relevant om met waardegedreven zorg te starten vanuit patiëntperspectief?



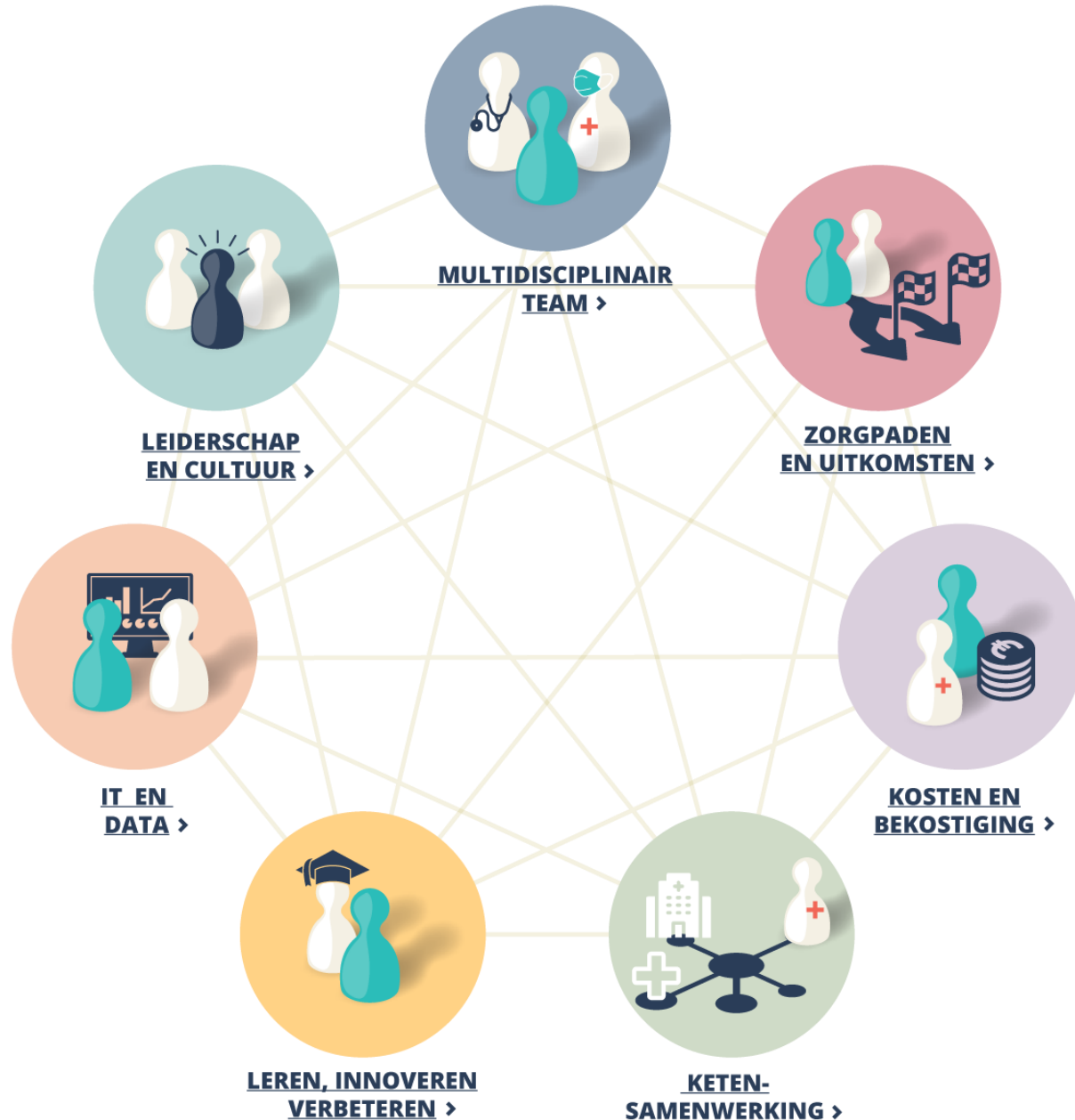


Hoe doe je waardegedreven zorg?

Heb je geen
draaiboek?



DE ZEVEN DOMEINEN VAN WAARDEGEDREVEN ZORG



Doel en aanvliegroute verschillen, al zijn het bepalen van de (medische) conditie en het samenstellen van een multidisciplinair team (MDT), het bepalen van het zorg- en meetpad en het definiëren van de uitkomstenset zijn universele eerste stappen op weg naar waardegedreven zorg

MULTIDISCIPLINAIR TEAM



KERN

Artsen, verpleegkundigen, paramedici, ondersteuners, managers en patiënten zijn georganiseerd in een multidisciplinair team. Dat team heeft de **gezamenlijke verantwoordelijkheid** voor de **gezondheidsuitkomsten** én de daarvoor gemaakte **kosten** voor de gekozen patiëntengroep. Het team wordt aangevoerd door een **leider** (of **leiderschapsteam**) die ervoor heeft gezorgd dat het team over voldoende middelen beschikt en wordt ondersteund. Daarbij is het bestuur, staf en, minstens zo belangrijk, de werkvloer enthousiast aangehaakt!

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIËNT PERSPECTIEF



MULTIDISCIPLINAIR TEAM



CHECKLIST

1. Is de (medische) conditie helder gedefinieerd?
2. Bestaat het multidisciplinaire team uit de relevante zorgverleners en patiënten?
3. Is het leiderschap geborgd?
4. Staan de voortgangs- en verbeteroverleggen in de agenda's?
5. Zijn er genoeg middelen toegezegd en beschikbaar?
6. Zijn de juiste interne stakeholders aangehaakt?

TIPS

- De doelen zijn helder & haalbaar en worden gedeeld door de teamleden;
- Baken de (medische) conditie goed af en benoem verschillende behandelopties;
- Spiegel het multidisciplinair team aan het zorgpad;
- Geef de patiënt een plek aan tafel en betrek de data-analist en financieel professional in een vroeg stadium.
- Maak de voortgangs- en verbeteroverleggen een vast onderdeel in de PDCA cyclus;
- Het helpt wanneer je hoger management en bestuur aangehaakt zijn.

TOOLS

- [Waardegedreven zorg-huis](#)
- QuickScan '[Hoe waardegedreven werkt ons team?](#)'
- Advies [Aandoeningsgerichte Organisatievormen](#)

ZORGPADEN & UITKOMSTEN



KERN

De patiënt en zorgverlener **beslissen samen** welke diagnostiek en behandeling het beste aansluit bij de medische noodzaak en behoefte van de patiënt, en de hoogste kans geeft op de gewenste uitkomsten. Hiervoor is de **uitkomstenset** opgesteld voor de specifieke patiëntengroep en overzichtelijk weergegeven in **dashboards**. Daaraan ten grondslag ligt het **zorgpad**, dat volledig is beschreven. Zo weten patiënt en zorgverlener in één oogopslag alle activiteiten die (kunnen) gaan plaatsvinden, en wanneer. En omdat het behandelplan gezamenlijk is opgesteld, is ook meteen duidelijk welke diagnostiek en behandeling nodig zijn

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIENT PERSPECTIEF



ZORGPADEN & UITKOMSTEN



CHECKLIST

1. Zijn het zorgpad en de meetmomenten in kaart gebracht?
2. Is de uitkomstenset voor en met de patiëntengroep bepaald?
3. Worden de individuele uitkomsten besproken in de spreekkamer?

TIPS

- Het gezamenlijk invullen van het zorgpad met het multidisciplinair team leidt vaak al tot verbeteringen en meer wederzijds begrip;
- Vindt het wiel niet opnieuw uit en ben pragmatisch. Begin met wat al wel beschikbaar is qua uitkomsten, informatie over case-mix en meetmomenten en sluit zoveel mogelijk aan op hetgeen reeds ontwikkeld;
- Maak duidelijke afspraken over meetmomenten en vragenlijsten zodat je appels met appels blijft vergelijken
- Informeer de patiënt over het doel van PROMs en bespreek ze in de spreekkamer.

TOOLS

- Advies set generieke PROMs ([volwassenen](#) | [kinderen](#))
- Uitkomstensets van [programma Uitkomstgerichte Zorg](#) en [ICHOM](#), maar ook van de beroepsgroep of kwaliteitsregistraties indien van toepassing
- [PREM zakboekje](#)
- Tools met betrekking tot visualiseren zorgpad als [Metro Mapping](#) en [Care Delivery Value Chain](#)
- [Tools en opleidingsmaterialen met betrekking tot samen beslissen](#), inclusief [routekaart](#)

KOSTEN & BEKOSTIGING



KERN

Het team weet precies wat de zorg voor de patiëntengroep over het gehele zorgpad **kost**. Omdat het ook inzicht heeft in de **uitkomsten**, kan het team **weloverwogen beslissingen** nemen. Men is in staat om vergelijkingen te maken tussen verschillende diagnostiek- en behandelopties, verbeterinitiatieven te prioriteren, de impact ervan te monitoren, en verschillen tussen zorgverleners en instellingen inzichtelijk te maken. Ook zijn er **waardegedreven bekostigingsafspraken** gemaakt tussen de zorgorganisatie en zorgverzekeraar, die het leveren van de beste zorg stimuleren.

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIËNT PERSPECTIEF



KOSTEN & BEKOSTIGING



CHECKLIST

1. Zijn de kosten van de zorgactiviteiten duidelijk?
2. Is de verhouding tussen kosten en vergoedingen van de zorgactiviteiten bekend?
3. Kan het multidisciplinair team zelf sturen op kosten en opbrengsten?
4. Zijn er afspraken gemaakt met de preferente zorgverzekeraar over waardegedreven bekostiging?

TIPS

- Verbind de medische en financiële werelden door een financieel professional in het multidisciplinair team te betrekken.
- Verbeterinitiatieven kunnen beter worden geprioriteerd obv uitkomsten én kosten
- Alle ziekenhuizen hanteren bij benadering een Activity-Based Costing (ABC)-kostprijsberekening
- Ben pragmatisch; begin met de grootste kostendrijvers
- Het bekostigingsvraagstuk los je niet op door te focussen op bekostiging.

TOOLS

- Advies [Waardegedreven zorg met uitkomsten én kosten](#) en gelijknamig [webinar](#)
- [Playlist 'Waardegedreven bekostiging](#)

KETENSAMENWERKING



KERN

Het team werkt niet alleen onderling samen, maar heeft ook actief de samenwerking met andere (**keten-/netwerk**) partijen gezocht. Samen zorgen zij ervoor dat de patiënt een **totaalpakket aan zorg** krijgt dat persoonlijk op hen is afgestemd en gestroomlijnd verloopt. Voor de patiënt is duidelijk wie de hoofdbehandelaar is, wie de contactpersoon, wie de planner en bij wie men moet zijn voor 24/7 hulp

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIËNT PERSPECTIEF



KETENSAMENWERKING



CHECKLIST

1. Werkt het multidisciplinair team samen met keten- en netwerkpartners?
2. Werkt het multidisciplinair team samen met andere teams van aanverwante (medische) condities?
3. Werkt het multidisciplinair team samen met toeleveranciers (data & IT, med- & biotech, farma)?

TIPS

- Voor patiënten begint de zorg meestal niet bij het binnenlopen van een ziekenhuis en stopt niet bij het verlaten ervan
- Betrek ketenpartners in het multidisciplinair team
- Substitutie van zorg heeft invloed op de patiëntenpopulatie binnen jouw zorgorganisatie

TOOLS

- Advies [Aandoeningsgerichte Organisatievormen](#)
- [De ZorgDichtbijWijzer](#)
- Stakeholder- en netwerk analyses

LEREN, INNOVEREN & VERBETEREN



KERN

Zorgverleners die elke dag nóg beter in hun vak worden. De teamleden doorgronden het **waardegedreven zorg-gedachtengoed** en laten geen kans onbenut om te **leren en verbeteren**, van de individuele patiënt, van patiëntengroepen, van elkaar en van anderen. Daarbij deelt men de resultaten **transparant** met de buitenwereld zodat de patiënt, verwijzer en collegae direct inzicht hebben waar de beste zorg voor een specifieke patiënt(engroep) wordt geleverd.

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIENT PERSPECTIEF



LEREN, INNOVEREN & VERBETEREN



CHECKLIST

1. Hebben en houden de leden van het multidisciplinair team voldoende kennis van waardegedreven zorg?
2. Is er een systeem dat continu leren en verbeteren mogelijk maakt en toepassing van innovaties stimuleert?
3. Worden de gezondheidsuitkomsten transparant gedeeld met de buitenwereld?

TIPS

- Een basiskennisniveau bij alle MDT-leden is essentieel.
- Zorg ook voor onboarding van nieuwe medewerkers!

TOOLS

- Kennisbank '[Van meten naar aantoonbaar verbeteren](#)'
- [Waardegedreven zorg: een noodzakelijke basis in de opleidingen](#)
- Literatuurstudie: [Wat werkt in de implementatie van waardegedreven zorg en waarom?](#)
- [PDCA cyclus](#)
- [Santeon scorekaart](#)

DATA & IT



KERN

IT en data systemen die helpen. De relevante data zijn **vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar**. Bovenal zijn de data betrouwbaar, op tijd beschikbaar en van hoge kwaliteit. Dit maakt het mogelijk om de data snel en gemakkelijk te interpreteren, bijvoorbeeld in **overzichtelijke dashboards**. En vanzelfsprekend gebeurt dat alles in een **veilige IT-omgeving**. Zo stimuleren data de kwaliteit van zorg, communicatie met patiënten en collega-zorgverleners, evenals innovatie en wetenschappelijk onderzoek.

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIËNT PERSPECTIEF



DATA & IT



CHECKLIST

1. Worden de relevante data eenduidig geregistreerd en geanalyseerd?
2. Worden de data aantrekkelijk en toegankelijk gevisualiseerd?
3. Wordt er op een veilige en correct manier omgegaan met de data?

TIPS

- Weet jij wie jouw CIO is en wanneer de IT-agenda wordt opgesteld?
- De eerste stap is om samen met je IT- of datapartner te inventariseren welke koppelingen er moeten komen om de gewenste inzichten/indicatoren boven water te halen. Eenvoudig gezegd: welke systemen moeten 'met elkaar praten'?
- Eenduidige datadefinitie (=terminologie en structuur) is cruciaal
- Betrek een data analist en BI'er bij het multidisciplinair team

TOOLS

- White paper: [Data/IT Optimaal Inzetten ten behoeve van Samen Beslissen](#)
- [In 7 stappen naar een waardegedreven zorgdashboard](#)
- [Zorginformatiebouwstenen van Nictiz](#)

LEIDERSCHAP & CULTUUR



KERN

Een **cultuur** waar het weer gaat om de patiënt en de beste zorgverlening daarvoor. Omdat de teamleden gezamenlijk verantwoordelijkheid hebben voor het gehele zorgpad. Dat betekent dat zorgverlening een **teamprestatie** is geworden, waarbij men onderling goed **samenwerkt**, op de hoogte is van ieders activiteiten, **vertrouwen** heeft in elkaar, **transparant** en **open** is en waarbij men leert van fouten (van zichzelf of van anderen). Het leiderschap heeft **lef** en **ambitie**, neemt verantwoordelijkheid en ziet toe op een sfeer van vertrouwen en veiligheid, leren en verbeteren

ZORGVERLENER PERSPECTIEF



PATIËNT PERSPECTIEF



LEIDERSCHAP & CULTUUR



CHECKLIST

1. Is/zijn de leider(s) inspirerend en communicatief vaardig?
2. Kennen alle leden van het multidisciplinaire team hun rol en nemen ze hun verantwoordelijkheid?
3. Heerst er binnen het team een cultuur van enthousiasme en vertrouwen, van veilig samen leren en verbeteren?

TIPS

- Ben je bewust dat waardegedreven zorg een fundamentele wijziging is van zorg organiseren en leveren. WGZ invoeren is dus geen sinecure, maar een verandertraject.
- Waardegedreven zorg is een teaminspanning
- Zorg ervoor dat het multidisciplinair team écht multidisciplinair is
- Een goede leider, bij voorkeur leiderschapsteam, is essentieel!

TOOLS

- Generieke profielschets en functiebeschrijvingen ([medisch leider](#); [verpleegkundig leider](#))

TAKE-HOME MESSAGES



1. Linnean Initiatief is een **bottom-up kennisnetwerk** over waardegedreven zorg;
2. De handreiking “Aan de slag met waardegedreven zorg” is een **praktische leidraad** over wat waardegedreven zorg is, waarom je ermee aan de slag moet gaan en hoe je dat doet;
3. Waardegedreven zorg leidt tot **betere gezondheidsuitkomsten** voor patiënten, **lagere kosten** en **meer werkplezier** voor de professional. Er zijn tal van voorbeelden beschikbaar en een netwerk dat je graag helpt in de transitie. Ga aan de slag!

AANKOMENDE EVENEMENTEN

- Symposium 'Geen woorden, maar waarde' op 8 september + afscheidsrede Rob Baatenburgh de Jong
- Symposium 'Waardegedreven zorg – de praktijk en de wetenschap' + oratie Paul van der Nat op 8 september
- 'Waardegedreven zorg verbeteren in zorgketens' – werkbezoek St. Antonius Ziekenhuis op 22 september
- Webinar 'Sturen op uitkomsten en kosten' op 23 november

Bekijk de gehele agenda [hier](#).

HARTELIJK DANK! VRAGEN?

- Raadpleeg [hier](#) de online handreiking “Aan de slag met waardegedreven zorg”.
- Vraag [hier](#) de ingekorte brochure aan in het Nederlands of Engels.



Arie Franx
a.franx@erasmusmc.nl



Matthijs van der Linde
mllinde@zinl.nl | Linnean@zinl.nl



Joliene Munier
jolienemunier@live.nl



Vincent Wiersma
vincent.wiersma@amgen.com

SLUIT OOK AAN BIJ HET LINNEAN

Wordt (gratis) lid van het Linnean Initiatief. Zo bent u:

- Altijd op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen op waardegedreven zorg gebied. Schrijf u in voor toekomstige bijeenkomsten van Linnean en anderen. Bekijk hier de [agenda](#);
- Draag bij aan de waardegedreven zorg-beweging en participeer in één van de werkgroepen. Klik [hier](#) voor de werkgroepen;
- Vind niet zelf het wiel uit; profiteer van de kennis en ervaring van het netwerk. Bekijk hier de [opgeleverde \(kennis\)producten](#);
- Deze >150 [verhalen en praktijkvoorbeelden](#) inspireren om zelf aan de slag te gaan;
- Heeft u een vraag over waardegedreven zorg? Neem eenvoudig contact op andere leden binnen het [netwerk](#);

Benieuwd naar wat onze leden over ons zeggen? Lees hier hun [quotes](#).

Zeker weten dat u niets mist? Volg ons ook op [LinkedIn](#) en abonneer op ons [YouTube kanaal](#).

Scan de QR en meld je aan!



AL 1.500 MENSEN GINGEN U VOOR!

“De grote kracht van het Linnean Initiatief is dat het een modern open netwerk is. Iedereen die met waardegedreven zorg aan de slag wil is welkom. Zo brengen we de werelden en perspectieven van patiënten, zorgprofessionals, onderzoekers, beleidsmakers en bestuurders, consultants, ondernemers en verzekeraars bijeen. Door deze bundeling van expertises en krachten kunnen we echt stappen maken met waardegedreven zorg” – prof. dr. Arie Franx, mede-oprichter en co-voorzitter Linnean Initiatief.



“Bijzonder en heel mooi om te merken dat markwerking een vergeten woord is binnen het Linnean Initiatief en alle innovatieve ideeën, werkwijzen en geleerde lessen met elkaar gedeeld worden waarbij iedereen hetzelfde doel nastreeft: de kwaliteit van zorg te verbeteren” – dr. Joris van Dijk, kwartiermaker Clinical Data Intelligence, Isala.