

Nieuwe bakens voor de zorg

Hoofdpunten uit de
publieke managementletter
voor de sector Care

November 2010

A photograph of an elderly man sitting on a concrete pier overlooking the sea. He is wearing a dark jacket, dark trousers, brown shoes, and a flat cap. He is holding a cane in his right hand. The pier is made of concrete and has a large, rusted metal bollard in the foreground. The sea is blue and calm, with a few small boats visible in the distance. The sky is blue with large, white, fluffy clouds.

| NBA

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



NBA

Het NIVRA en de NOvAA gaan fuseren en worden samen de NBA: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. De leden van de NBA vormen een brede, pluriforme beroepsgroep van ruim 20.000 professionals werkzaam in de openbare accountantspraktijk, bij de overheid, als intern accountant en in het management van organisaties. Integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag zijn essentiële waarden voor iedere accountant. De NBA helpt accountants hun cruciale rol in de maatschappij te vervullen, nu en in de toekomst.

Nieuwe bakens voor de zorg

Op Accountantsdag 2010 publiceerde de NBA haar tweede publieke managementletter, dit maal over de gezondheidszorg. De managementletter is het resultaat van het project Kennis Delen. In dit project wordt de collectieve kennis van accountants ingezet om vroegtijdig risico's te signaleren in maatschappelijke sectoren.

De Care stond centraal, het deel van de gezondheidszorg dat op verzorging is gericht. Een sector waarin veel partijen actief zijn, de regelgeving complex is en snel verandert en de marktwerking relatief nieuw is. Er bestaat een spagaat tussen marktwerking en regulering. Sturing door de overheid is primair financieel gericht, met het accent op de beheersing van het macrobudget. Kwaliteit van zorg speelt hierbij een beperkte rol.

Op basis van vijf signalen doet de NBA acht aanbevelingen, met als centrale boodschap dat de bakens zijn verzet en de zorginstellingen hun koers moeten aanpassen. Brancheorganisaties kunnen hierbij helpen. Aan de overheid vraagt de NBA om duidelijkheid over de financiering van vastgoed en om expliciete aandacht voor de kwaliteit van zorg bij de bekostiging. Ook accountants hebben een rol te vervullen, daarom doet de NBA in haar laatste aanbeveling een oproep aan haar leden.

De voor u liggende brochure is een samenvatting van de publieke managementletter. De volledige versie kan worden gedownload op www.nivra.nl.

Aan het bestuur van:

- ActiZ, Organisatie van zorgondernemers
- Branchebelang Thuiszorg Nederland
- GGZ-Nederland
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
T 020 301 03 01
nba@nba.nl
www.nba.nl

Datum
24 november 2010

Onderwerp
Managementletter

Geachte besturen,

Hierbij bieden wij u de publieke managementletter 'Nieuwe bakens voor de zorg' aan. Deze brief is het resultaat van het NBA project Kennis Delen in de gezondheidszorg, waarbij u ook zelf betrokken bent geweest. In het project stond de Care centraal, het deel van de zorgsector dat op verzorging is gericht. Hieronder vallen ouderenzorg, gehandicaptenzorg, thuiszorg en langdurige geestelijke gezondheidszorg.

De gezondheidszorg is een van de belangrijkste maatschappelijke en economische sectoren in Nederland. De maatschappij en de politiek hebben hoge verwachtingen, discussies zijn vaak emotioneel beladen. De Care is een sector in de zorg waarin veel partijen actief zijn en marktwerking relatief nieuw is. De regelgeving is complex en verandert snel. Er bestaat een spagaat tussen marktwerking en regulering. Sturing door de overheid is nog steeds primair financieel gericht, met het accent op de beheersing van het macrobudget. Kwaliteit speelt hierbij maar een beperkte rol, hoewel dit voor de cliënt (patiënt) toch de belangrijkste factor is.

Het nieuwe systeem van prestatiebekostiging vraagt meer dan ooit om bestuurlijke kwaliteit en aandacht voor risicobeheer. Inkomsten zijn niet langer gegarandeerd. Andere belangrijke thema's zijn de financiering van huisvesting, intern geldbeheer, automatisering en informatie. Op grond van vijf signalen hebben wij acht aanbevelingen geformuleerd. Vijf hiervan zijn bestemd voor de zorginstellingen (in de Care 'AWBZ-instellingen' genoemd). De centrale boodschap is dat de bakens zijn verzet, het is zaak om de koers zo snel mogelijk aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Als brancheorganisatie kunt u een belangrijke coördinerende rol vervullen om de aanbevelingen in praktijk te brengen.

Een nieuwe koers vereist een helder kompas en duidelijke bakens. Daarom hebben wij ook twee aanbevelingen geformuleerd voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). Hierin vragen we om duidelijkheid over de vastgoedfinanciering en om expliciete aandacht voor de kwaliteit van zorg in de bekostiging en bij het toezicht.

Ook de accountants in de Care sector hebben een rol te vervullen, of het nu gaat om externe accountants, interne accountants, overheidsaccountants of accountants in een financiële functie bij een zorginstelling. Onze laatste aanbeveling is daarom voor onze leden bestemd.

Hoogachtend,

drs. R. Dekkers RA
voorzitter NIVRA

prof.dr.mr. Frans van der Wel RA
voorzitter Signaleringsraad

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

The logo for the Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) features a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

02 | Vijf signalen

Keuze sector Care

De gezondheidszorg is een van de belangrijkste maatschappelijke sectoren in Nederland. De maatschappij en de politiek hebben hoge verwachtingen, discussies zijn vaak emotioneel beladen. Het is ook een sector met een grote economische impact en een ingewikkeld speelveld met veel betrokken partijen. De al maar stijgende zorguitgaven en de beheersing ervan staan al jaren hoog op de politieke agenda. Hoewel de overheid meer op afstand gaat staan door de introductie van marktwerking, wordt de sector nog gekenmerkt door veel wet- en regelgeving. Deze spagaat tussen marktwerking en regulering leidt tot sectorspecifieke risico's en heeft daarmee de aandacht getrokken van de Signaleringsraad.

Traditioneel wordt de sector verdeeld in de Cure (gericht op genezing) en de Care (gericht op verzorging). Door de hoge kwaliteit van de zorg in Nederland neemt het aantal ouderen toe. Ouderenzorg vormt, met de zorg voor gehandicapten, thuiszorg en de geestelijke gezondheidszorg de basis van de Care. In deze managementletter worden de instellingen die deze zorg leveren aangeduid als 'AWBZ-instellingen'. Vanwege deze maatschappelijke betekenis en het feit dat de Cure sector al veel in de belangstelling staat, is nu gekozen voor de Care. De sector maakt grote veranderingen door, met een onzekere toekomst.

De primaire taak van de openbare accountants in de Care is de controle van de jaarrekening van de instellingen en het

certificeren van de financiële jaaropgave van de geleverde zorg (ook wel productieafrekening genoemd). In dat kader hebben accountants ook goed zicht op de interne organisatie en op de informatie over de omvang van de zorgverlening. Omdat zij verschillende cliënten in hun portefeuille hebben, biedt dit de mogelijkheid om deze kennis geanonimiseerd op een hoger niveau samen te voegen en te delen. Dat is ook voor de sector Care gebeurd.

Vijf Signalen

Bij het project Kennis Delen ligt het accent op het onderkennen van bestuurlijke risico's op financieel en administratief gebied. Op basis van het verzamelde materiaal uit de managementletters en de expertmeetings zijn vijf signalen opgesteld die hieronder verkort worden weergegeven:

1. ACCENT OP BESTUURLIJKE KWALITEIT EN RISICOBEBEER

De complexe omgeving van een AWBZ-instelling stelt hoge eisen aan de bestuurders en toezichthouders¹. Het dwingt hen om risico's te benoemen, tijdig keuzes te maken en prioriteiten te stellen. De kwaliteit en alertheid nemen toe,

¹ Met 'toezichthouders' worden in deze managementletter bedoeld de organen binnen de organisatie van de AWBZ-instelling die toezicht houden op het bestuur. Dit kan een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen zijn. Deze benaming staat los van de NZa en de IGZ als publieke toezichthouders.

maar de aanpassing aan de gewijzigde omstandigheden loopt soms achter. Goed besturen is meer dan het naleven van de Zorgbrede Governance Code. Het betekent onder andere oog hebben voor integraal risicomanagement. Ook kan de dialoog tussen accountant en toezichthouders intensiever plaatsvinden.

2. PRESTATIEBEKOSTIGING BETEKENT CULTUURMSLAG

De invoering van prestatiebekostiging stelt nieuwe en andere managementeisen. Inkomsten kunnen fluctueren, het bedrijfsmodel gaat van bestedingsgericht naar inkomensgericht. Dit heeft effect op de rol van zorgmanagers, zij krijgen er een financiële taak bij. Het vereist ook flexibiliteit in de kostenstructuur en andere sturingsinformatie. Binnen de meerjarenbegroting wordt het financiële beleid steeds belangrijker. Opvallend genoeg is het bekostigingssysteem nog steeds financieel gericht en stuurt het nauwelijks op kwaliteit. Terwijl de beschikbaarheid van goede zorg toch centraal moet staan.

3. EEN NIEUWE KIJK OP HUISVESTING

Het risico voor passende en rendabele huisvesting verschuift van de overheid naar de AWBZ-instellingen. Huisvesting wordt niet meer vast per locatie bekostigd, maar uit de productieafhankelijke inkomsten. Onduidelijkheid over de overgangsregeling zorgt bovendien voor een tijdbom op het gebied van vastgoedwaardering en eigen vermogen. Bij een harde overgang krijgt de sector honderden miljoenen aan vermogensverlies te verwerken². Ook de opname in de balans van langdurende huurcontracten kan voor vermogenspro-

blemen zorgen. Bankiers zijn hierdoor terughoudend met financieringen geworden. Nieuwbouwprojecten stagneren, waardoor patiënten langer dan bedoeld in verouderde zorglocaties gehuisvest blijven. Vooral kleinere AWBZ-instellingen hebben moeite om hun huisvestingsbeleid aan te passen aan de nieuwe situatie.

4. GELDBEHEER VRAAGT OM PROFESSIONALITEIT

Prestatiebekostiging stelt ook andere eisen aan het beheer van geldmiddelen. Meer eigen verantwoordelijkheid voor investeringen en kosten vraagt om professionaliteit op het gebied van kredietregelingen en financieringsconstructies. Het denken in geldstromen betekent voor veel AWBZ-instellingen een cultuuromslag. Zij zijn nog niet gewend om op nieuwe ontwikkelingen te anticiperen en missen een volwaardige geldbeheerfunctie in de organisatie.

5. FOCUS OP AUTOMATISERING EN KWALITEITSINFORMATIE

Automatisering en informatiebeveiliging zijn kritische factoren bij zorgverlening, maar leveren in de praktijk nog veel problemen op door de hoge kosten en de voortdurende veranderingen in de regelgeving. Kwaliteitsindicatoren spelen een steeds grotere rol bij de keuzes die consumenten en andere partijen in de sector maken. Veel instellingen hebben hun informatiesystemen hier nog niet op ingericht. Ze gebruiken de indicatoren nog onvoldoende voor de interne sturing. De betrouwbaarheid van kwaliteitsinformatie wordt niet of nauwelijks getoetst.

² Volgens het NZa rapport 'Enquête boekwaarde Care en GGZ' (april 2010) bedraagt dit minimaal 220 miljoen euro, maar is hierbij geen rekening gehouden met het zogeheten volumerisico bij de invoering van het nieuwe bekostigingsregime. Volgens vastgoeddeskundigen kan het totaalbedrag oplopen tot een half miljard euro.

03 | Acht aanbevelingen

De Signaleringsraad heeft de vijf signalen nader geanalyseerd. Op grond hiervan zijn acht aanbevelingen geformuleerd: vijf voor de AWBZ-instellingen, twee voor het Ministerie van VWS en de publieke toezichthouder: NZa en één voor alle accountants werkzaam in de sector. De aanbevelingen voor de AWBZ-instellingen staan in de volgorde van de signalen.

Aanbevelingen voor AWBZ-instellingen

1. VERANKER DE ZORGBREDE GOVERNANCE CODE IN DE INSTELLING EN BESTEED HIERBIJ AANDACHT AAN INTEGRAAL RISICOBEBEER

De Code is een goed middel om de kwaliteit van besturen te vergroten en om risicobeheer een centrale plaats in de organisatie te geven:

- ✓ Besteed bij het aantrekken van nieuwe bestuurders en toezichthouders niet alleen aandacht aan zorginhoudelijke kennis, maar ook aan financiële en zakelijke vaardigheden. Zorg hierbij voor een juiste balans tussen de competenties;
- ✓ Goed bestuur is meer dan naleving van een code. Richt de organisatie in volgens de Governance Code en bewaak de naleving van de bepalingen uit de Code;
- ✓ Besteed aandacht aan geïntegreerd risicobeheer. Voer als bestuur en toezichthouders een fundamentele discussie over de risicobereidheid van de instelling. Benoem vervolgens de vijf belangrijkste risico's, breng de financiële

- gevolgen via scenario-analyses in kaart, laat rapporteren over de ontwikkeling van deze risico's en stuur zonedig bij;
- ✓ Zorg voor regelmatige communicatie met de accountant van de instelling en schep hierbij ruimte voor apart overleg tussen accountant en toezichthouders.

2. MAAK HET BEDRIJFSMODEL INKOMENSGERICHT, ZONDER HIERBIJ HET OOG TE VERLIEZEN VOOR DE KWALITEIT VAN ZORG

Prestatiebesteding vereist in de organisatie een andere wijze van registreren, informatieverstrekking en besturen:

- ✓ Pas het interne beheersingssysteem en de informatievoorziening aan het nieuwe bedrijfsmodel aan. Zorg hierbij voor een goede balans tussen financiële en overige kengetallen, bewaak de uitvoeringskosten en zorg voor eventuele bijscholing;
- ✓ Versterk de financiële rol van zorgmanagers. Geef hen inzicht in kostprijs van de zorgverlening en voldoende resultaatverantwoordelijkheid. Zorg ervoor dat zij voldoende toegerust zijn en toegang hebben tot kritische stuurinformatie;
- ✓ Besteed in de meerjarenbegroting expliciet aandacht aan het financiële beleid voor de komende jaren. Ga na hoe flexibel de bestaande kostenstructuur is en zorg voor voldoende inzicht in de kostprijs van zorgproducten;
- ✓ Zorg voor een maandelijkse rapportage over de bezettingsgraad, de geleverde zorgproductie, de voortgang van de declaraties en de inkomende en uitgaande geldstromen.

3. ACTUALISEER HET HUISVESTINGSBELEID EN HOUDT HET OOG HIERBIJ OP DE TOEKOMST GERICHT

De gewijzigde bekostiging van vastgoed en de terughoudendheid van financiers vereist bij AWBZ-instellingen een nieuwe beleidsvisie op huisvesting:

- √ Breng op korte termijn de omvang van de potentiële afboeking op het vastgoed in kaart en bepaal het effect hiervan op het eigen vermogen en toekomstige financieringsaanvragen;
- √ Licht bestaande huurcontracten van vastgoed door en besteed hierbij aandacht aan de volledigheid van de gemaakte afspraken, de onderbouwing van de tarieven en het effect op het eigen vermogen bij eventuele opname in de balans;
- √ Maak bij nieuwbouw- en renovatieprojecten geen definitieve afspraken voordat mogelijke scenario's zijn door-gerekend en de financiering is geregeld. Zorg hierbij voor voldoende deskundigheid en professionele ondersteuning;
- √ Voer periodiek een strategisch huisvestingsonderzoek in de regio uit. Besteed aandacht aan de toekomstige bevolkingssamenstelling, ontwikkeling van de zorgvraag, bestaande capaciteit, tariefsontwikkelingen en de alternatieve inzetbaarheid van gebouwen.

4. ZORG VOOR PROFESSIONEEL GELDBEHEER EN FINANCIËLE DESKUNDIGHEID IN DE ORGANISATIE

De toegenomen verantwoordelijkheid bij AWBZ-instellingen voor investeringen, kosten en financieringen vereist een cultuuromslag:

- √ Zorg voor voldoende kennis over financieringen en financiële instrumenten bij de bestuurders en de toezichthouders van de instelling;
- √ Maak geldbeheer en het vormen van buffervermogen expliciet onderdeel van de meerjarenbegroting. Bewaak de begroting maandelijks en zorg voor periodieke actualisatie, om tijdig (nieuwe) risico's te onderkennen;
- √ Voer een periodieke toetsing uit op de actualiteit en toereikendheid van bestaande kredietfaciliteiten en financieringsconstructies;
- √ Richt een geldbeheer(treasury)functie in de organisatie in en leg de spelregels vast via een treasurystatuut. Overweeg bij een beperkt budget om een externe specialist op deeltijdbasis in te huren.

5. BESTEED AANDACHT AAN AUTOMATISERING EN HOUD BIJ DE INRICHTING VAN INFORMATIESYSTEMEN REKENING MET EXTERNE KWALITEITSINDICATOREN

Bij de verbetering van de zorgverlening zijn automatisering, databeveiliging en kwaliteitsinformatie kritische succesfactoren:

- √ Stel een beleidsplan op voor automatisering, met daaraan gekoppeld een plan voor beveiliging en calamiteiten. Denk hierbij aan toegangsbeveiliging, rechtenbeheer en landelijke beveiligingsnormen zoals NEN 7510;
- √ Zorg voor aansluiting tussen de interne automatisering en landelijke projecten voor de communicatie tussen de diverse ketenpartijen in de sector;
- √ Geef samen met stakeholders invulling aan landelijk gehanteerde indicatoren en vertaal deze naar de indicatoren die bij de interne kwaliteitssturing wordt gebruikt;
- √ Creëer in de organisatie voldoende waarborgen voor de betrouwbaarheid van kwaliteitsinformatie en stem dit af met stakeholders.

Aanbevelingen voor Ministerie van VWS, NZa en IGZ

6. CREËER OP KORTE TERMIJN DUIDELIJKHEID OVER DE BEKOSTIGING VAN VASTGOED

De contouren van de nieuwe regeling van het Ministerie van VWS voor de tariefsopslag voor huisvesting zijn nog niet bekend. Niet duidelijk is, wanneer en hoe het regime in werking treedt en welke overgangsregeling hieraan wordt verbonden. Tot nu toe heeft regelmatig uitstel van het nieuwe beleid plaatsgevonden. De tikkende tijdbom van honderden miljoenen aan afboekingen op vastgoed moet op korte termijn onschadelijk gemaakt worden. De huidige onzekerheid hierover zorgt voor terughoudendheid bij financiers en stagnering van nieuwbouwprojecten. Dit heeft een ongewenst effect op de kwaliteit van de huisvesting en de verzorging van cliënten en patiënten.

7. GEEF KWALITEITSINDICATOREN EEN PLAATS IN DE PRESTATIEBEKOSTIGING EN BEWAAK DE UNIFORMITEIT

Het systeem van prestatiebekostiging is nog steeds primair financieel georiënteerd en vooral gericht op productievolume. Het kent te weinig directe prikkels die gericht zijn op de kwaliteit van de zorgverlening, de rol van de professional hierbij en overige maatschappelijke doelen (toegankelijkheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid van kwalitatief goede zorg). Financiële en kwaliteitsgerichte prikkels moeten met elkaar in balans zijn. Het is belangrijk dat op dit punt een duidelijk beleid wordt ontwikkeld, waarbij expliciet aandacht bestaat voor eenduidigheid in normeringen en definities. Indicatoren moeten vooral cliënt en effect(outcome) gericht zijn. Om de betrouwbaarheid van de kwaliteitsinformatie te borgen is het belangrijk dat de informatie- en controleketen in de sector wordt geoptimaliseerd, met goede afspraken tussen alle betrokken partijen. Hierbij is het niet voldoende dat het Ministerie van VWS alleen faciliterend optreedt. Door de grote diversiteit aan kwaliteitsinitiatieven treedt verspilling van inspanningen op en dreigt een toename van de administratieve lasten. Het past de overheid om duidelijk beleid uit te zetten, de uniformiteit van de normeringen in de markt te monitoren en voldoende garanties in te bouwen voor de betrouwbaarheid van de informatie. Hier past een rol voor de NZa als marktmeester en de IGZ als kwaliteitsbewaarder in de zorg.

Aanbevelingen voor accountants in de sector

8. SPEEL EEN ACTIEVE ADVISERENDE ROL BIJ HET VERANDERINGSPROCES VAN AWBZ-INSTELLINGEN NAAR EEN INKOMENSGERICHTE ORGANISATIE

Signaleer eventuele tekortkomingen en verbeterpunten en communiceer ze met de bestuurders en toezichhouders van de instelling. Hanteer deze managementletter als richtsnoer. De adviserende rol kan verschillende vormen aannemen, zoals:

- √ Het voeren van een open dialoog met bestuurders en toezichhouders over de kwaliteit van de besturing van de instelling. De accountant moet hen een spiegel voorhouden en ruimte vragen over separaat overleg met de toezichhouders.
- √ Het stimuleren van de aanpassing van de instelling aan nieuwe ontwikkelingen. Hierbij valt te denken aan de implementatie van de Zorgbrede Governance Code, geïntegreerd risicomanagement, de interne beheersing en informatievoorziening, vernieuwing van het huisvestingsbeleid, professionalisering van het geldbeheer, automatisering en de invoering van externe kwaliteitsindicatoren;
- √ Het doorlichten van interne financiële plannen en begrotingen. Hierbij valt te denken aan de beoordeling van meerjarenbegrotingen, scenario-analyses, de flexibiliteit van de kostenstructuur of kostprijsberekeningen en de haalbaarheid van bedrijfsplannen, aanvragen voor nieuwbouw, renovatie of herfinanciering. Maar ook aan de effecten van afwaardering van vastgoed en de activering van langdurige huurcontracten;
- √ Het adviseren bij de noodzakelijke aanpassingen in de administratie. Hierbij valt te denken aan het opzetten van basisregistraties, geautomatiseerde systemen en databeveiliging, managementrapportages en systemen voor kwaliteitsregistratie. Accountants kunnen ook een rol spelen bij de toetsing van de werking van de systemen en de beoordeling van de waarborgen voor de betrouwbaarheid ervan.

04 | Reacties en nawoord

Reacties stakeholders

Zes stakeholders in de sector hebben op verzoek gereageerd op de managementletter. Hun reacties zijn integraal opgenomen in de publieke managementletter. Onderstaand een korte samenvatting.

Actiz (Organisatie van Zorgondernemers), **GGZ-Nederland** en **Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland** vinden de Publieke Managementletter een zinvol signaal aan het veld en aan de beleidsmakers. Volgens hen bevat de managementletter een heldere beschrijving van een aantal problemen waarmee de sector de komende tijd wordt geconfronteerd en een aantal houtsnijdende aanbevelingen die zorginstellingen, de NZa en het ministerie van VWS zich ter harte moeten nemen. **Branchebelang Thuiszorg Nederland** daarentegen vindt de teneur van de brief negatief en acht de aanbevelingen nauwelijks van toepassing op haar achterban. Dit komt vooral omdat thuiszorgorganisaties al een aantal jaren ervaring hebben met marktwerking. Ook de huisvestingsproblematiek is niet aan de orde. De brancheorganisatie had daarom graag meer nuancering in de brief teruggezien.

De **Nederlandse Zorgautoriteit** juicht het initiatief van de NBA toe, omdat het bijdraagt aan de bewustwording van en anticipatie op de veranderingen in de sector. Veranderingen die hoge eisen stellen aan zorgmanagers, bestuurders en interne toezichthouders. Volgens haar zijn voor de financiering van vastgoed reeds diverse maatregelen getroffen, zodat afwaardering daarvan in de jaarstukken onder die omstandigheden prematuur is. Een toetsende rol van de accountant bij kwaliteitsinformatie sluit zij op voorhand niet uit, maar moet wel toegevoegde waarde opleveren, met een juiste balans tussen voordelen en kosten.

De **Inspectie voor de Gezondheidszorg** onderschrijft in het bijzonder de aanbeveling dat bij het nieuwe inkomensgerichte bedrijfsmodel de kwaliteit van zorg niet uit het oog verloren mag worden. Kwaliteitsindicatoren moeten een plaats krijgen in de prestatiebekostiging en de uniformiteit hiervan moet bewaakt worden. Zij ziet ook een rol voor accountants bij de toetsing van de betrouwbaarheid van kwaliteitsindicatoren. In dit kader had zij graag meer inzicht in de mogelijkheden op dit gebied gezien.

Nawoord

In een sector met grote regelonzekerheid en toenemende marktwerking is meer dan ooit behoefte aan bestuurlijke excellentie, waarbij de kwaliteit van de zorgverlening voorop moet staan. Systeemveranderingen in de sector Care brengen nieuwe risico's met zich mee, die op een juiste wijze onderkend en beheerst moeten worden.

Bestuurders en toezichthouders moeten oog hebben voor de nieuwe bekostigingsstructuur en zorgen voor een vernieuwd huisvestingsbeleid, adequaat geldbeheer en een goed functionerende informatievoorziening. Het vergt de nodige daadkracht om alert in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De best practices tonen aan dat veranderen ook profijt oplevert. Niet alleen voor de instellingen, maar ook voor hun cliënten of patiënten. Goed bestuur betekent minder managementkosten, meer vertrouwen van de publieke toezichthouder en hierdoor meer geld en aandacht voor de feitelijke zorgverlening. Het is een leerproces, maar de snelle veranderingen in de sector dwingen wel om haast te maken. De 1 miljard euro die het kabinet voor ouderenzorg heeft uitgetrokken biedt nieuwe kansen, maar mag niet tot gevolg hebben dat de noodzaak tot veranderen minder wordt gevoeld.

Het is aan de accountants in de sector om hun cliënten hierop te wijzen en waar mogelijk te adviseren, voor zover mogelijk binnen de kaders van hun opdracht. Bij het Ministerie van VWS en de NZa ligt de taak om te zorgen voor een duidelijke beleidsvisie, stabiele regelgeving en een helder toekomstperspectief. De kwaliteit van de zorgverlening moet voorop staan, de cliënt in de Care heeft recht op goede zorg. Dit vereist aandacht voor de meting en verantwoording van kwaliteit, met een koppeling naar de bekostiging. Zonder extra lasten, maar met de focus waar hij hoort te zijn: bij de cliënt.

De NBA is de stakeholders zeer erkentelijk voor hun bereidheid om hun kennis en ervaring te delen, door aan het project mee te werken en te reageren op de signalen en aanbevelingen.

Colofon

KENNIS DELEN IN DE GEZONDHEIDSZORG

Het deelproject Kennis Delen in de gezondheidszorg is het tweede project in de NBA reeks Kennis Delen. De Care staat centraal, het deel van de zorgsector dat op verzorging is gericht. Hieronder vallen ouderenzorg, gehandicaptenzorg, thuiszorg en langdurige geestelijke gezondheidszorg. Het landelijke overlegorgaan van externe en interne accountants bij zorginstellingen (Coziek³) heeft het materiaal uit de individuele managementletters verzameld. De Signaleringsraad zorgde voor de sturing, de uitvoering was in handen van het NBA projectteam Kennis Delen. Het bestuur van de NBA is hen zeer erkentelijk voor hun bijdrage.

Coziek

A.J.M. Loogman RA (voorzitter)

G.A. Bosman RA

W.J.W. van Egeraat RA

J.C.S.E. Hendrikx RA

Mw. M.J. Kuikman-Wakker RA

Mw. G.W. Meijer RA

F. Stark RA

drs. J.A. Walhout RA

Signaleringsraad

prof.dr.mr. F. van der Wel RA (voorzitter)

R.J. van de Kraats RA

L.A.M. van den Nieuwenhuijzen RA

Projectteam Kennis Delen

drs. R.B.M. Mul MPA (voorzitter)

M.J.P. Admiraal RA

Mw. drs. I.H. Kramer RC

drs. R.H.M. Schouten RA RE RO

³ Coziek staat van oudsher voor Commissie Ziekenhuisvoorzieningen.

PUBLIEKE MANAGEMENTLETTER

De publieke managementletter is een van de publicatievormen van het kernproject Kennis Delen. Hierin presenteert de NBA de signalen en aanbevelingen aan de belangrijkste stakeholders van de desbetreffende sector. De managementletters hebben een openbaar karakter en zijn bedoeld voor een breed publiek, waaronder de accountants en de toezichhouders in de sector, het maatschappelijke verkeer en de politiek. De inhoud komt via een zorgvuldig proces tot stand. Tijdens expertmeetings wordt de informatie gebundeld uit de individuele managementletters die accountants jaarlijks aan hun opdrachtgevers schrijven. De hieruit voortvloeiende signalen worden gepresenteerd tijdens een besloten stakeholdersmeeting, waarna de belangrijkste stakeholders de gelegenheid krijgen om schriftelijk op de concept managementletter te reageren. Daarna wordt de definitieve versie uitgebracht, inclusief aanbevelingen en reacties. Meer informatie over het project Kennis Delen is te vinden op de website van de NBA.

MEER INFORMATIE

Voor meer informatie over de inhoud van deze managementletter kunt u zich wenden tot M.J.P. Admiraal RA, T 020-3010319 of m.admiraal@nivra.nl.

Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
T 020-3010301
F 020-3010302
E nba@nba.nl
I www.nba.nl