

*Reactie op Actieplan '(Ont)regel de zorg' en het Programma 'Rechtmatige zorg' vanuit referentiekader vertrouwen/zuurstof in het systeem.*

Dat er tussen het Actieplan '(Ont)regel de zorg' en het Programma 'Rechtmatige zorg' spanning kan bestaan, is niet ondenkbaar. Dit wordt ook in beide stukken nadrukkelijk erkend. Dit is een spanning die zich niet vanzelf oplost. Die oplossing kan je zoeken door het ene (actieplan) wel uit te voeren en het andere (programma) niet. Je kan ook in de richting gaan om beiden (actieplan en programma) actief met elkaar te verbinden (en-en). In deze notitie wordt deze optie nader uitgewerkt vanuit een parallel met de Agenda controlebestel bij het Rijk. Daarin wordt een meer doelmatig en risico- en resultaatgericht controle bestel bepleit met:

- enerzijds een ontwikkeling van 'zero-tolerance' naar ruimte voor passende oplossingen voor het management ('zuurstof in het systeem'),
- maar anderzijds wel handhaving van de focus op rechtmatigheidsbeheersing, verantwoording en audit op essentiële wettelijke bepalingen en grote risico's van niet naleving.

Ook hier speelt de vraag is dat tegelijk wel mogelijk. In de 'Achtergrondverkenning inzake de relatie tussen vertrouwen, systeemtoezicht en ruimte voor professionele afwegingen'<sup>1</sup> zijn de (rand)voorwaarden uitgewerkt voor een verbinding tussen beide schijnbaar onverenigbare doelstellingen. Simpel gezegd begint die verbinding bij gerechtvaardigd vertrouwen. Daarvoor is wel van belang dat de 'basis op orde' is. In werkelijkheid is dit laatste allesbehalve simpel.

Gerechtvaardigd vertrouwen veronderstelt namelijk (o.a.) duidelijkheid, deskundigheid, gemeenschappelijk belang, een goed gevoel over de ander, een zekere risico-acceptatie, maar ook (mogen) controleren (zie de 9 kritische succesfactoren voor vertrouwen)<sup>2</sup>. Dit zijn allemaal factoren die niet vanzelfsprekend zijn en vaak (nog) onvoldoende aanwezig zijn.

In het Actieplan, maar ook in het Programma komt meerdere malen het invoeren van horizontaal toezicht<sup>3</sup> (op basis van vertrouwen) naar voren. Dat is zonder meer positief, maar daar moeten nadrukkelijk activiteiten aan worden verbonden om de grondslag voor gerechtvaardigd vertrouwen te verzekeren. De 'basis op orde' is daarvoor het fundament. Mogen controleren (inclusief het voorkomen van incidenten en opsporen van fraude) is een voorbeeld daarvan: als hier geen goede invulling aan wordt gegeven, zorgen incidenten (inbeuken op het vertrouwen) voor het vervallen van draagvlak voor werken op basis van vertrouwen. Controle is daarbij essentieel om vast te stellen dat de basis in voldoende mate op orde is.

Indien die basis in een concreet geval niet op orde blijkt te zijn, zal een gericht actieplan daarvoor moeten zorgdragen (Programma: gericht toezicht en handhaving). Wat je primair moet voorkomen is dat incidenten bestreden worden met meer regels en controle voor *alle* organisaties in de zorg. Dus ook voor degenen die het wel op orde hebben, maar die dan wel 'meegestraft' worden. Voor hen ontstaat dan daardoor minder eigen ruimte. Dit zou haaks staan op '(Ont)regel de zorg'.

Mogen controleren is dan ook een terecht onderdeel van het beleid (zie ook onderdeel controle van het Programma), maar niet als zelfstandig doel of zelfstandige actie. Controle als onderdeel van gerechtvaardigd vertrouwen moet ingebed zijn in een omgeving waar doelstellingen voorop staan. Uiteraard moet één van die doelstellingen zijn 'het goed naleven van regels'. Niet meer, maar ook niet

---

<sup>1</sup> Zie website van het expertforum rechtmatigheid in een nieuwe tijd: <https://sbe.vu.nl/nl/afdelingen-en-instituten/het-zijlstra-center/onderzoek/rechtmatigheid-nieuwe-tijd/index.aspx>

<sup>2</sup> R.O. Vos en R.J. Witte. Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen? Brochure ministerie van Financiën, 2009

<sup>3</sup> Zie: <https://www.horizontaaltoezichtzorg.nl/>

minder. Zonder vaststelling daarvan heb je het niet over gerechtvaardigd vertrouwen, maar over blind vertrouwen en dat moet je niet willen.

Goede informatie (vergelijkbare data) en risicoanalyse moeten de basis vormen voor een gerichte controle aanpak. Daar zie ik de verbinding tussen het Actieplan '(Ont)regel de zorg' en het Programma 'Rechtmatige zorg': uniformering en standaardisatie van de (basis)informatie en een goede informatie-architectuur (inclusief de koppelingen tussen de vele systemen). De centrale vraag is derhalve: hoe zorg je dat de basis op orde is. Want dat zorgt voor gerechtvaardigd (horizontaal) vertrouwen. En dan is er ruimte voor eigen professionele afwegingen.

De zorg is bij uitstek een sector waar belangen en verantwoordelijkheden zeer complex en ingewikkeld liggen. Met per (sub)sector grote verschillen. Het is dan des te belangrijker om in te zetten op gemeenschappelijke belangen en deze te versterken vanuit duidelijk omschreven publieke en private verantwoordelijkheden. Dat deze belangen en verantwoordelijkheden sterk verschillen en door elkaar heen lopen betekent een enorme uitdaging die alleen stapsgewijs bereikt kan worden als alle betrokken partijen bereid zijn samen daarin in te investeren. Op dit punt is ketenbrede samenwerking per (sub)sector van groot belang (zie ook Programma). Hier ligt een belangrijke regierol voor het ministerie van VWS.

Er zijn op dit punt veel positieve initiatieven (correct registreren en declareren; verbetering gegevensuitwisseling etc.) in het Actieplan '(Ont)regel de zorg' en het Programma 'Rechtmatige zorg'. Ook het Informatieberaad Zorg en leveranciersmanagement is een belangrijke, positieve vormgeving van noodzakelijke samenwerking en afstemming (zie Actieplan).

Maar aan de andere kant geven Actieplan en Programma sterk het gevoel van 'laat 1000 bloemen (acties) bloeien'. Daar is niets mis mee om het denken en de discussie daarover actiegericht op gang te brengen, maar op een gegeven moment is het ook belangrijk deze initiatieven in een meer samenhangend kader te plaatsen en (per (sub)sector) meer samenhangende keuzes te maken. Voorkomen moet worden dat al deze initiatieven los zand blijven of zelfs tegenstrijdig blijken.

Het gaat om:

- Duidelijkheid wat van de verschillende organisaties per (sub)sector in de zorg verwacht wordt (op het punt van te bereiken doelstellingen, maar ook op het punt van regel naleving).
- Kaders en een (ICT-) infrastructuur die bevorderen dat doelstellingen voorop staan, waarbij het naleven van regels als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering is ingebed.
- Vervolgens vanuit die duidelijkheid, kaders en (ICT-) infrastructuur: inspectie/control op basis van inzicht en risicobeoordeling. Dus maatwerk.

Aan de ene kant is dit een open deur (elementen hiervan zitten op veel plaatsen in het Actieplan en het Programma), aan de andere kant betekenen al deze elementen afzonderlijk al - en dus nog eens extra in samenhang - een enorme opgave.

In de hiervoor genoemde 'Achtergrondverkenning systeemtoezicht, vertrouwen en ruimte voor professionele afwegingen (zuurstof in het systeem)' wordt het volgende referentiekader (keten) gehanteerd voor een samenhangende aanpak<sup>4</sup>:

1. Doelstellingen vooropstellen. Regelgeving uitsluitend gebruiken als het een geschikt middel is om deze doelstellingen te bereiken.
2. Verwerking van de regelgeving in het management control systeem.
3. Verantwoording op basis van de informatie uit management control systeem.

---

<sup>4</sup> Hieronder volgt een beschrijving op hoofdlijnen ('boven over') van deze samenhangende aanpak. Hierbij heeft (nog) geen toespitsing op de vele sectorspecifieke bijzonderheden in de zorgsector plaatsgevonden. Dit zal bij nadere uitwerking (in pilots) kunnen plaatsvinden. In deze notitie is dat vanwege zijn vanwege leesbaarheid en omvang van de notitie achterwege gebleven.

4. Controle op basis van verantwoording door management (inclusief beoordeling management control systeem).

#### Ad 1

Zuurstof in het systeem (ruimte voor manager en professional) begint met het voorop stellen van de doelstellingen van het beleid en daaraan gekoppeld een doorlichting van regels. Kan de doelstelling niet ook op een andere manier bevorderd worden. Welke regels werken wel, welke niet, welke regels zijn onnodig belastend etc. In het Actieplan zie ik vele positieve aanzetten hiertoe (o.a. de vele initiatieven voor schrapessies).

Regels moeten werkbaar zijn en uitlegbaar zijn aan degenen die met deze regels moeten werken (en informatie in ICT-systemen moeten invoeren). Bij onvoldoende draagvlak zullen veelal geen gegevens worden ingevoerd worden of gegevens van slechte kwaliteit.

Een volgende stap zou dan zijn de overgebleven regels (na de schrapessies) in te delen in rode, blauwe en groene regels:

- Stringente regels: alleen essentiële kaders en bepalingen: zaken waarop je moet kunnen rekenen en/of uniformiteit geboden is (rood). Dit moet uitlegbaar zijn.
- Regels met beleidsruimte: afwegingen mogelijk (niet eenduidig goed of fout). Comply or explain (blauw). Dit moet gelden voor gebieden waar maatwerk nodig kan zijn.
- Beïnvloeding via handreikingen, informele regels, publiciteitscampagnes e.d.: handig om deze te gebruiken. Er is goed over nagedacht. Geen verplichting. Mogen niet uitgroeien tot normenkader (groen).

Rood + Blauw/comply is dan de *basis op orde* (fundament voor het vertrouwen).

Blauw/explain + Groen zorgt dan voor de *zuurstof in het systeem* (ruimte voor management en professional).

N.B.

Op dit moment zijn er veel regels waarvan het bovendien onduidelijk is wat het karakter van regel is. De accountant zal bij het ontbreken van die duidelijkheid de neiging hebben iedere regel als 'rood' te beschouwen indien hij voor zijn beoordeling een normenkader nodig heeft. Het is dus belangrijk tussen alle partijen hierover vooraf goed te discussiëren, gerelateerd aan de doelstelling van de regel.

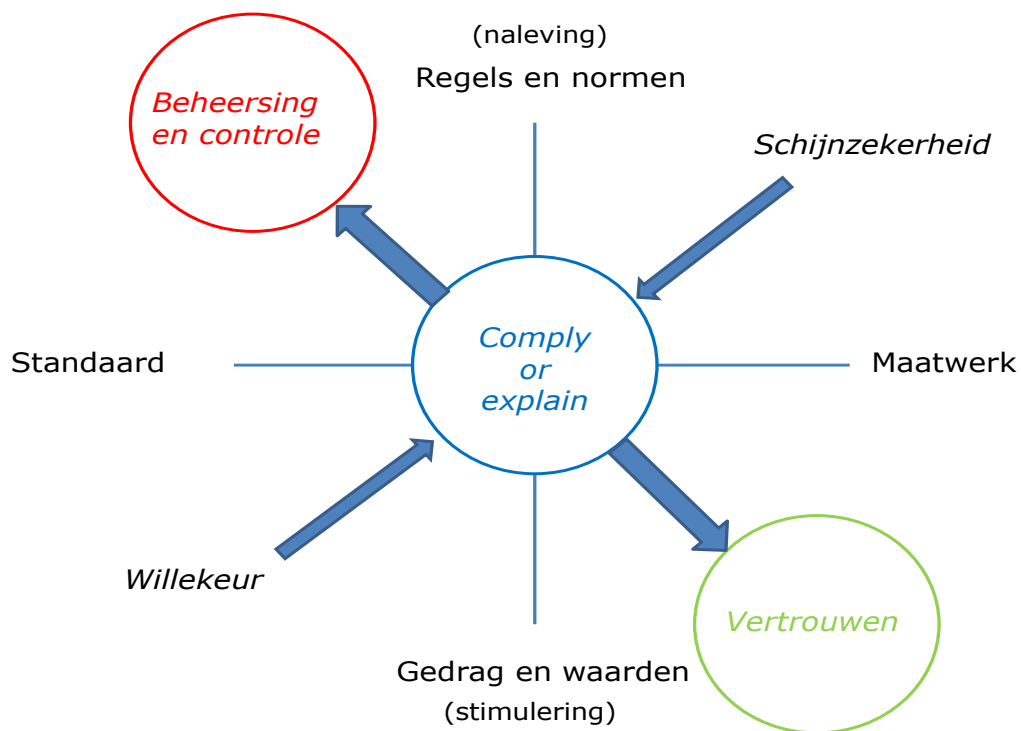
#### Ad 2

Als onnodige regels geschrapt zijn en de overblijvende regels ingedeeld in rood, blauw of groen is er duidelijkheid over het karakter van de regels die vervolgens in de bedrijfsvoering ondersteunende ICT-systemen ingebouwd kunnen worden:

- Rood: verboden in systeem (je komt niet verder) of door het systeem zelf laten controleren (robotiseren). Rood moet ook echt de harde kaders zijn waarvoor draagvlak bestaat. Niet verder kunnen in het systeem moet ook voor de controle afdoende zijn (en leiden tot minder dossiercontrole).
- Blauw: ruimte voor afweging, wel toelichten (wordt gelogd en beoordeeld). Afwijkingen op plausibiliteit toetsen. Dus in principe marginale toets: 'kon in redelijkheid tot deze afweging gekomen kunnen worden'.
- Groen: slim gebruiken (wel voor managementinformatie). Groen ten dienste van werknemers /organisaties: hoe kunnen we processen beter stroomlijnen. Hoe kunnen we de doelstellingen beter bereiken.

Bij het inbouwen van deze regels in de vele bedrijfsvoering ondersteunende ICT-systemen is het essentieel dat deze ICT-systemen echt ondersteunend zijn aan de bedrijfsvoering, en dan in het bijzonder aan de individuele werkprocessen. De ICT-systemen moeten deze uitvoering ondersteunen en gebruikersvriendelijk zijn voor de degenen die gegevens moeten invoeren.

Dit betekent dat de ICT-systemen moeten aansluiten bij de werkprocessen, *inclusief de afwegingen die gemaakt moeten kunnen worden*. Dit betekent dus ook ruimte bieden daar waar maatwerk noodzakelijk is met blauw/explain (maar wel 'loggen') en groen.



#### Toelichting

- In het kwadrant 'Regels en normen/Standardsituatie' zijn rode regels (beheersing en controle) logisch. Gebruik maken van uitgekristalliseerde uniformiteit/efficiency.
- In het kwadrant 'Regels en normen/Maatwerk' zijn blauwe regels (comply or explain) logisch. Bij strikte (rode) normen en regels zullen er schijnzekerheid en olifantspadjes ontstaan, omdat er in de maatwerksituatie verzet zal zijn tegen het strikt uitvoeren van de regels zonder de mogelijkheid van afwijking.
- In het kwadrant Gedrag en waarden/Standardsituatie zijn ook blauwe regels comply or explain logisch. (Volledig) vertrouwen/vrijheid geven in een standaard situatie zal kunnen leiden tot willekeur en het mislopen van een mogelijkheid om tot efficiency te komen.
- In het kwadrant Gedrag en waarden/Maatwerk zijn groene regels (vertrouwen) logisch. Daar zal geïnvesteerd moeten worden in de professionaliteit van de organisatie en de medewerkers en daaraan ook ruimte gegeven moeten worden.

Het inbouwen van deze indeling rood, blauw, groen in de ICT-systemen ('onder de motorkap') moet goed ingeregeld zijn. Onder de motorkap mag het heel ingewikkeld zijn (zoals alle electronica in de auto) als de bediening en de informatievoorziening voor de bestuurder maar simpel is.

Maar zoals gezegd, het begint met regels die uitvoerbaar en werkbaar zijn ('schrappen en vereenvoudigen'). Als de regels zeer gedetailleerd zijn (5 minutenregistratie', oneindige verrichtingencodes) zal de registratieverplichting en de daarbij behorende uitvoeringslasten tijdens de werkzaamheden ook zeer omvangrijk zijn en het draagvlak voor die regels en de invoering van gegevens ernstig aantasten (zie ad 1), zeker als de meerwaarde van de registratie niet gezien wordt.

Wat aan gegevens ingevoerd wordt, zou in principe aantoonbare en/of uitlegbare meerwaarde moeten hebben voor de medewerkers zelf (zoals: documentatie/naslag), de collega's (zoals: overdracht over en weer), organisatie (zoals: declaraties die uit moeten gaan, benodigd om de organisatie, maar ook de salarissen van de medewerkers te kunnen bekostigen) en stakeholders/omgeving (zoals: doen we als medewerkers/organisatie de goede dingen op een goede manier conform de met de stakeholders/omgeving afgesproken doelstellingen).

In deze opzet is 'goed onder de motorkap regelen in de ICT-systemen' essentieel. Dit kan niet iedere organisatie voor zich, zeker niet in een complexe omgeving als de zorg met vele stakeholders (van financiers zoals individuele zorgverzekeraars tot patiënt, al dan niet verenigd in patiëntenverenigingen).

Dit vergt harmonisatie/uniformering begrippen die ten grondslag liggen aan de informatievoorziening, zoals b.v. wat verstaan we onder kwaliteit. Wat zijn daarvoor de (prestatie-) indicatoren? Hoe kunnen we deze informatie met elkaar verbinden? Daarvoor zijn uniforme patiëntcoderingen, verrichtingencoderingen etc. nodig. Hoe voorkomen we dat iedere zorgverzekeraar, patiëntenvereniging zijn eigen begrippen, (prestatie-) indicatoren, coderingen blijft aanhouden? Dit vergt inzetten op gemeenschappelijke belangen, vertrouwen in elkaar en in een overkoepelende ICT-architectuur en -infrastructuur die al deze partijen kan voorzien van de informatie die zij nodig hebben, maar wel met als randvoorwaarde privacy-aspecten en de geheimhouding van het medisch dossier (wie heeft toegang tot welke informatie?).

Op sommige (deel)terreinen worden goede stappen ondernomen, zoals uit het Actieplan en Programma naar voren komt (b.v. invoeren van portaal PGB 2.0) maar dat is nog niet voldoende. Het blijft in de zorgsector zeer lastig vanwege alle politieke, publieke en private belangen, de sterk uiteenlopende verantwoordelijkheden en beperkende technische randvoorwaarden. Anderzijds worden de wil en de noodzaak dat er iets moet gebeuren, nergens zo sterk gevoeld als in de zorgsector.

### Ad 3.

De organisatie dient in het kader van de verantwoording inzicht te geven in mate waarin de organisatie 'in control' is. Het management control systeem dient de organisatie in staat te stellen aan deze verantwoordelijk adequaat invulling te geven. De (bedrijfsvoeringsondersteunende) ICT-systemen en de daarin opgenomen data kunnen zorgen voor de benodigde (basis)informatie. Deze informatie moet inzicht geven in (op hoofdlijnen):

- welke doelstellingen (kwantitatief/kwalitatief) wel gehaald zijn en welke niet;
- welke stringente regels wel nageleefd zijn en welke niet.

Dit geeft aan hoe belangrijk het is vooraf goed na te denken over welke doelstellingen de organisatie wil bereiken en aan welke stringente (rode) regels de organisatie zich moet houden, de indicatoren<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), Kritische Risico Indicatoren (KRI's) en Kritische Controle Indicatoren (KCI's).

daarvoor in te bouwen in de (bedrijfsvoeringsondersteunende) ICT-systemen en daarmee in het management control systeem. Ook hier gaat het om het inbouwen van de geldende rode, blauwe en groene regels 'onder de motorkap' en het op basis van de beschikbare gegevens in de systemen, sturen en verantwoorden door de organisatie.

Het gaat daarbij niet primair om 'goed of fout', maar zicht op wat er in de praktijk gebeurt (inclusief de benutting van de toegestane ruimte) en op basis van dit inzicht zo nodig kunnen (bij)sturen voor een optimaal resultaat. Hoe kunnen medewerkers binnen de stringente (rode) regels zo goed mogelijk gefaciliteerd worden om de gewenste doelstellingen te bereiken door de beschikbare ruimte (blauwe en groene) goed te benutten.

Vaak zijn de rapportages over 'bereikte doelstellingen' en 'nageleefde regels' losgekoppeld van elkaar. In onderstaand schema worden beiden in het kader van de sturing en verantwoording gekoppeld:

		Doelstellingen	
		Wel gehaald	Niet gehaald
R E G E L S	Wel nageleefd		
	Niet nageleefd		

- Zijn de doelstellingen gehaald en bijbehorende regels nageleefd: chapeau! (een compliment zou niet misstaan).
- Zijn de doelstellingen gehaald, maar bijbehorende regels niet nageleefd: dan kunnen vraagtekens worden gezet bij de nut en noodzaak van die regels: uitzoeken.
- Zijn de doelstellingen niet gehaald, maar de bijbehorende regels wel nageleefd: geen reden om tevreden te zijn. Moeten de doelstellingen worden bijgesteld of de inzet geïntensiveerd of vormen de regels een bottleneck (niet effectief om de doelstellingen te realiseren): uitzoeken.
- Zijn de doelstellingen niet gehaald en ook de regels niet nageleefd: Basis niet op orde. Directe actie (taskforce).

Ad 4.

Het sluitstuk is de beoordeling van het jaarverslag door de externe accountant. Bij de beoordeling van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, zal voor de externe accountant de informatie (data) uit het management control systeem en de verantwoording door de organisatie in het jaarverslag, de basis vormen voor de wettelijke werkzaamheden (inclusief eigen onderzoek) en het oordeel in de controleverklaring bij de jaarrekening.

In dat kader van deze beoordeling zou een strikte scheiding gemaakt kunnen worden tussen de controleverklaring (inclusief rechtmatigheid/getrouwheid) in het kader van de beoordeling van de jaarrekening en een eventueel rapport van bevindingen vanwege aanvullend onderzoek in het kader van het jaarverslag (specifieke opdracht).

In de controleverklaring moet de externe accountant o.a. vaststellen dat de vereisten (regels) voor de jaarrekening en andere rechtmatigheids/getrouwheidsvereisten, zoals de WNT, zijn nageleefd binnen de gestelde materialiteitsgrenzen (primair kwantitatief). De accountant zou zich hierbij primair moeten richten op de voor de accountantscontrole expliciet aangewezen rode regels (de vereisten voor de jaarrekening - zoals RJ 655 en regels/protocollen van o.a. NZa - zijn in dit kader voor de accountant in ieder geval 'rode regels').

De overige beoordeling van het jaarverslag, inclusief de (financiële) bedrijfsvoering, zou zich kunnen richten op het 'in control zijn' van de organisatie (realiseren doelstellingen, inclusief naleving regels) en primair kwalitatief van aard zijn. De beoordeling zou zich kunnen beperken tot een toets op de plausibiliteit van de verklaring (en de te treffen maatregelen), in geval de organisatie duidelijk in de toelichting aangeeft op welke onderdelen zij een doelstelling niet heeft kunnen halen of een regel (niet zijnde een rode jaarrekeningregel) niet heeft kunnen naleven en waarom.

Idealiter zou het eigen onderzoek leiden tot de zelfstandige vaststelling dat gesteund kan worden op de informatie uit het management control systeem (dus als uitgangspunt ook voor de werkzaamheden van de accountant afdoende is). Dit zal in veel gevallen nog veel afstemming vereisen op het punt van Kritische Prestatie Indicatoren, de Kritische Risico Indicatoren, maar met name de Kritische Controle Indicatoren (zie toelichting in voetnoot 2).

Als deze mate van volwassenheid van de organisatie en het management control systeem is bereikt, zou de vraag aan de orde gesteld kunnen worden of de externe accountant zich in het kader van de verantwoording zal kunnen beperken tot een strikte controle van de jaarrekening en de overige expliciet bepaalde controle van rode regels.

N.B.

Ook de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) doet vanuit haar (wettelijke) taak en verantwoordelijkheid onderzoek bij de organisaties in de zorgsector naar de kwaliteit van de geleverde zorg). Daarbij volgt de IGJ haar eigen onderzoeksprogramma, niet alleen na afloop van het jaar, maar het hele jaar door.

De Nederlandse Zorgautoriteit houdt vanuit haar bevoegdheid en taak toezicht op zorgaanbieders en zorgverzekeraars op het punt van toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg.

Doelstelling zou moeten zijn de informatiebehoefte van de IGZ en het NZA - ook in het kader van de specifieke thema's - te kunnen voorzien uit de regulier beschikbare informatie in het management control systeem van organisaties in de zorg. Ook dit zal nauwe afstemming vergen tussen informatie beschikbaar in het management control systeem van deze organisaties en de algemene en specifieke informatiebehoefte van de IGZ en het NZA.

## **Afsluitend**

In de bedrijfsvoering, maar ook in de verantwoording en controle zal het bereiken van de doelstellingen (waarbij naleving van de regels één van de doelstellingen is) een steeds centralere plaats moeten krijgen.

Op dit punt zijn interessante ontwikkelingen zoals bij voorbeeld de aanpak vanuit de cliënt bij de JP van den Bent stichting (doelstelling centraal). Bij de gemeenten zie je een vergelijkbare ontwikkeling met de 'Omgekeerde toets' en in bij de sociale zekerheid (SVB) met 'Garage de Bedoeling'.

Hierbij staat niet de (verkokerde) regelgeving centraal, maar de doelstelling (zorgen voor een passende oplossing) om vervolgens te kijken hoe deze passende oplossing binnen het totaal van regelgeving inclusief hardheidsclausules (blauwe regels!) door alle betrokken partijen samen gerealiseerd kan worden. Dit zijn dan in het algemeen de uitzonderingen waarvoor ruimte moet zijn als de basis (de uitgekristalliseerde standaardsituaties) met behulp van ondersteunende ICT-systemen efficiënt op orde zijn.

Dit zal in de zorgsector, maar evenzeer in de overige publieke sectoren, een enorme uitdaging zijn, waaraan in het komende congres op 5 juli van het Expertforum rechtmatigheid in een nieuwe tijd aandacht besteed zal worden. Is er draagvlak voor deze benadering, welke (succesvolle) pilots kunnen als voorbeeld dienen, hoe zal op basis van deze pilots een verdere uitrol vorm gegeven kunnen worden met medewerking van alle betrokken partijen.

Zowel het Programma 'Rechtmatige zorg' (basis op orde) als het Actieplan '(Ont)regel de zorg' (creëren van ruimte) gaan in de goede richting, maar missen nog een samenhang. Duidelijk is dat er nog veel moet gebeuren in een zeer lastig en complex veld. Juist daarom is een door alle betrokken partijen gemeenschappelijk gedragen visie op dit punt van groot belang voor het vertrouwen in het proces en in elkaar<sup>6</sup>. Dit zal moeten beginnen met het werken aan een basis op orde met een goede ICT-infrastructuur/architectuur die de grondslag vormt voor ruimte voor professionele afwegingen (en afwijkingen): de zuurstof in het systeem. Hier ligt een belangrijke regierol voor het ministerie van VWS!

Robert Vos

28 juni 2019

---

<sup>6</sup> Zie als goed initiatief op dit punt: <https://www.ordz.nl/actueel/nieuws/2019/02/28/accountants-en-vws-bespreken-ontregelen-van-de-bedrijfsvoering-van-de-zorgketen>