

# GIDS

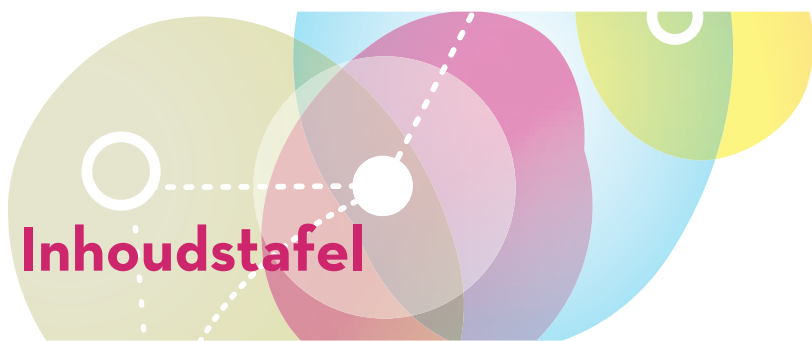
## PILOOTPROJECTEN GEINTEGREERDE ZORG VOOR CHRONISCH ZIEKEN



Januari 2016

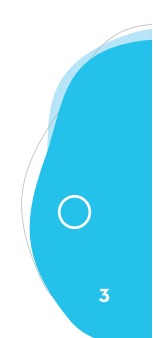
.be





# Inhoudstafel

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | INLEIDING .....  | 5  |
| 2.   | DOEL VAN DE PILOOTPROJECTEN.....   | 7  |
| 3.   | TIMING VAN DE PILOOTPROJECTEN: 4 fasen.....                                | 11 |
| 4.   | FASE 1: VOORBEREIDINGSFASE VAN DE PILOOTPROJECTEN.....                     | 13 |
| 4.1. | Doel van de voorbereidingsfase .....                                       | 13 |
| 4.2. | Duur van de voorbereidingsfase .....                                       | 13 |
| 4.3. | Opdrachten in de voorbereidingsfase .....                                  | 13 |
| 4.4. | Begeleiding in de voorbereidingsfase .....                                 | 20 |
| 4.5. | Evaluatie en selectie van de interesseverklaringen .....                   | 20 |
| 5.   | FASE 2: CONCEPTUALISATIEFASE VAN DE PILOOTPROJECTEN.....                   | 23 |
| 5.1. | Doel van de conceptualisatiefase .....                                     | 23 |
| 5.2. | Duur van de conceptualisatiefase.....                                      | 23 |
| 5.3. | Opdrachten in de conceptualisatiefase.....                                 | 23 |
| 5.4. | Begeleiding in de conceptualisatiefase.....                                | 28 |
| 5.5. | Financiering in de conceptualisatiefase.....                               | 29 |
| 5.6. | Indiening, evaluatie en selectie van de kandidaturen.....                  | 29 |
| 6.   | FASE 3: UITVOERINGSFASE .....  | 33 |
| 6.1. | Doel van de uitvoeringsfase .....  | 33 |
| 6.2. | Duur van de uitvoeringsfase.....   | 33 |
| 6.3. | Opdrachten in de uitvoeringsfase.....                                      | 34 |
| 6.4. | Begeleiding in de uitvoeringsfase.....                                     | 35 |
| 6.5. | Juridisch kader in de uitvoeringsfase.....                                 | 36 |
| 6.6. | Financiering in de uitvoeringsfase.....                                    | 37 |
| 6.7. | Evaluatie van de pilootprojecten in de uitvoeringsfase .....               | 43 |
| 7.   | FASE 4: PLAN VOOR DE UITBREIDING EN DE UITROL VAN GEÏNTEGREERDE ZORG ..... | 45 |
|      | BIJLAGE: 14 componenten van geïntegreerde zorg .....                       | 47 |







# 1. INLEIDING

Op 19/10/2015 heeft de Interministeriële Conferentie, die de ministers van Volksgezondheid van de federale overheid en de deelstaten samenbrengt, een Gemeenschappelijk Plan voor chronisch zieken goedgekeurd, met als titel: 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' (zie [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)).

Dit Plan is het resultaat van een gemeenschappelijke visie van de verschillende overheden om tot een meer geïntegreerde benadering van de chronisch zieken te komen, die weergegeven wordt in de Gemeenschappelijke Verklaring van 30 maart 2015 (zie [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)).

Het Gemeenschappelijk Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' beoogt om **hoog kwalitatieve zorg en ondersteuning** te bieden aan alle patiënten, **voor de beste kost**, en de **gezondheidstoestand van de bevolking te verbeteren** (Triple Aim principe). Om dit doel te bereiken, is een hervorming van het huidige zorgsysteem voor chronisch zieken naar een systeem van meer geïntegreerde, persoonsgerichte zorg en ondersteuning noodzakelijk.

Het Plan voorziet 18 componenten van geïntegreerde zorg en 4 actielijnen om deze doelstelling te realiseren.

De 18 componenten die de overheden willen uitwerken om geïntegreerde zorg te implementeren zijn:

1. empowerment van de patiënt
2. ondersteuning van de mantelzorgers
3. case-management
4. werkbehoud, socio-professionele en socio-educatieve reïntegratie
5. preventie
6. overleg en coördinatie
7. extra-, intra- et transmurale zorgcontinuïteit
8. valorisatie van de ervaring van patiëntenorganisaties, familie-organisaties en ziekenfondsen
9. geïntegreerd patiëntendossier
10. multidisciplinaire guidelines
11. ontwikkeling van een kwaliteitscultuur
12. aanpassing van de financieringsystemen
13. stratificatie van de risico's binnen de bevolking en cartografie van de omgeving
14. change management
15. opleiding voor zorgprofessionals in empowerment en multidisciplinaire samenwerking
16. continue vorming geïntegreerde zorg

**17.** evaluatie van de performantie van het systeem

**18.** beroepsattractiviteit

Om dit te realiseren, werden 4 actielijnen bepaald:

- actielijn 1: pilootprojecten geïntegreerde zorg
- actielijn 2: methodologische, wetenschappelijke en technische ondersteuning
- actielijn 3: governance van het Plan
- actielijn 4: specifieke initiatieven van de verschillende overheden

De eerste actielijn van het Plan betreft de ontwikkeling van pilootprojecten voor geïntegreerde zorg. Deze gids is een gezamenlijk initiatief van de federale overheid en de deelstaten en dient als leidraad om actoren in de gezondheids- en welzijnszorg aan te moedigen om nieuwe zorgmodellen voor chronische zorg en ondersteuning te bedenken, te ontwikkelen en te implementeren in het kader van deze pilootprojecten.

De gids verduidelijkt eerst de finale doelstellingen van de pilootprojecten zoals beschreven in het Plan en beschrijft vervolgens de vier etappes die voorzien zijn in het Plan voor de voorbereiding, de conceptualisatie, de uitvoering en de uitbreiding van de pilootprojecten.

Het jaar 2016 zal gewijd zijn aan de voorbereiding en de conceptualisatie van de projecten. Eerst en vooral worden de terreinactoren uitgenodigd om hun interesse kenbaar te maken om een pilootproject te ontwikkelen. Vervolgens zullen zij begeleid worden door een externe coach die hen zal helpen bij de vormgeving van hun project met het oog op een progressieve ontwikkeling van geïntegreerde zorg in hun omgeving.

Deze gids is evolutief. Hij zal progressief aangevuld worden met bijkomende informatie voor de actoren van het terrein die een pilootproject willen uitvoeren. Ook na de opstart van de projecten zal de gids blijvend aangevuld worden op basis van bijvoorbeeld conclusies van studies die gerealiseerd werden in het kader van actielijn 2 van het Plan. Deze eerste versie is in de eerste plaats bedoeld als begeleiding van de oproep aan de terreinactoren voor interesseverklaring voor de ontwikkeling van een project. De gids wordt online geplaatst ([www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)) en personen die geïnteresseerd zijn om op de hoogte gehouden te worden van de evolutie van de gids, kunnen zich inschrijven om per mail geïnformeerd te worden over de aanpassingen.

Parallel met deze gids wordt er eveneens een regelgevend kader uitgewerkt onder de vorm van enerzijds een koninklijk besluit waarin de krijtlijnen worden uitgezet waarbinnen een project kan aanvaard worden en anderzijds een overeenkomst die met elk project zal gesloten worden.



## 2. DOEL VAN DE PILOOTPROJECTEN

Het doel van de pilootprojecten in het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' is het **uittesten** van **geïntegreerde zorg** voor **chronische patiënten** binnen een **geografisch afgeijnde regio** met respect voor de **Triple Aim** gedachte en met aandacht voor het **equity**-principe en de levenskwaliteit van de gezondheidsprofessionals.

### Uittesten:

Het betreft experimentele projecten waarin (nieuwe) processen uitgetest worden: integratie van zorg, overlegmodellen, andere vormen van tenlasteneming van de patiënt, facturatie- en vergoedingsmodellen, , multidisciplinaire samenwerkingsvormen, modaliteiten voor het betrekken van de bevolking, de patiënt en zijn omgeving, instrumenten voor de uitwisseling van gegevens, indicatoren voor het opvolgen en evalueren van de kwaliteit, enz.

Dit is een progressief en evolutief proces, zowel op niveau van de projecten zelf (doelgroep, projectpartners, nieuwe initiatieven,...), als op niveau van de overheden (coördinatie met andere initiatieven van de verschillende overheden - cfr. actielijn 4 van het Plan) of op niveau van de methodologische, technische of wetenschappelijke ontwikkelingen die het veranderingsproces moeten begeleiden en ondersteunen (cfr. actielijn 2 van het Plan).

Op basis van de evaluatie van de innovatieve praktijken in de pilootprojecten, kan een eventuele veralgemening van bepaalde processen leiden tot een latere aanpassing van de regelgeving of de formulering van aanbevelingen voor best practices.


### Geïntegreerde zorg:

Er zijn verschillende definities van geïntegreerde zorg in de wetenschappelijke literatuur. Een definitie die goed aansluit bij wat dit Plan nastreeft, is deze van de WHO van 2015:

“Geïntegreerde gezondheidszorg is gezondheidszorg die beheerd en geleverd wordt op een manier die garandeert dat personen verzorgd worden in een continuüm van gezondheidsbevordering, ziektepreventie, diagnose, behandeling, ziektemanagement, rehabilitatie en palliatieve zorg, op verschillende niveaus en plaatsen binnen het gezondheidssysteem, en volgens hun behoeften doorheen hun levensloop.”<sup>1</sup>

Concreet werden op basis van deze algemene principes en op basis van een grondige analyse van het Belgische systeem 18 componenten voor de ontwikkeling van geïntegreerde zorg weerhouden in de loop van het overleg met de actoren van het terrein (*gebaseerd op of in het kader van het rapport van het KCE<sup>9</sup> en van de Oriëntatienota<sup>10</sup>*).


1. Originele tekst: “Integrated health services are health services that are managed and delivered in a way that ensures people receive a continuum of health promotion, disease prevention, diagnosis, treatment, disease management, rehabilitation and palliative care services, at the different levels and sites of care within the health system, and according to their needs throughout their life course.” (2015 - WHO *global strategy on people-centred and integrated health services*)



De **eerste 14 componenten** houden veranderingen in op het micro- en meso-niveau: empowerment van de patiënt, ondersteuning van de mantelzorgers, case-management, werkbehoud en socioprofessionele en socio-educatieve reïntegratie, preventie, overleg en coördinatie, extra-, intra- en transmurale zorgcontinuïteit, valorisatie van de ervaring van patiëntenverenigingen, familie-verenigingen en ziekenfondsen, geïntegreerd patiëntendossier, multidisciplinaire guidelines, ontwikkeling van een kwaliteitscultuur, aanpassing van de financieringssystemen, stratificatie van de risico's in de bevolking en cartografie van de omgeving, change management.

Aan de pilootprojecten wordt gevraagd om initiatieven te nemen om deze componenten te ontwikkelen, met als doel om progressief een omgeving van geïntegreerde zorg op te bouwen. Algemeen vertegenwoordigen deze componenten 3 dimensies van de geïntegreerde benadering:

- Integratie van de patiënt en zijn omgeving als volwaardige actoren in het zorgproces door patient empowerment, ondersteuning van de mantelzorger, case-management, werkbehoud en socio-professionele en socio-educatieve re-integratie. Het gaat hier over initiatieven op micro-niveau.
- Geïntegreerd multidisciplinair werken, overleg en informatiedeling tussen de actoren: preventie, overleg en coördinatie, extra-, intra-, en transmurale zorgcontinuïteit, valorisatie van de ervaring van patiëntenverenigingen en familie-organisaties en de ziekenfondsen, geïntegreerd patiëntendossier en multidisciplinaire guidelines. Dit veronderstelt acties op zowel het meso-niveau (organisatie,...) als op micro-niveau (dagelijks werk van de terreinactoren).
- Een andere kijk op het zorg- en hulpsysteem: ontwikkeling van een kwaliteitscultuur, aanpassing van de financieringssystemen, stratificatie van de risico's binnen de bevolking en cartografie van de omgeving, en change management. Dit gaat vooral over het meso-niveau (organisatie en beheer van de pilootprojecten).




In de bijlage van deze gids wordt een beknopte beschrijving gegeven van wat deze 14 componenten kunnen inhouden. Om deze componenten te verduidelijken, is ter illustratie een meer gedetailleerde beschrijving van de componenten beschikbaar in de tekst van het Plan (zie [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)).

De **4 bijkomende componenten** die in het Plan beschreven worden, behoren eerder tot het beleidsniveau (macro-niveau), en dienen niet specifiek uitgewerkt te worden in de pilootprojecten. Het betreft de organisatie van opleidingen voor zorgprofessionals (opleiding in patient empowerment, multidisciplinair werken en meer uitgebreide opleiding voor geïntegreerde zorg), evaluatie van de performantie van het systeem in zijn geheel, evenals de initiatieven voor de attractiviteit van de beroepen in zorg- en hulpverlening. De werkomstandigheden van de actoren moeten echter ook aandacht krijgen in de projecten en kunnen een belangrijke impact hebben op de attractiviteit van de betrokken beroepen.

### **Chronisch zieken:**

Zowel in de Gemeenschappelijke Verklaring van 30 maart 2015 als in het Plan dat goedgekeurd werd op 19 oktober 2015, hebben de leden van de Interministeriële Conferentie Volksgezondheid een brede beschrijving van het concept 'chronisch zieken' weerhouden: alle personen in de bevolking die te maken hebben met gezondheidsproblemen die langdurige zorg vergen, zowel door niet-overdraagbare aandoeningen (diabetes, kanker, astma,...), als door overdraagbare aandoeningen (HIV-aids,...), mentale aandoeningen (psychose,...), bepaalde anatomische of functionele beperkingen (blindheid, multiple sclerose,...), zeldzame







ziekten, personen met beperkingen ten gevolge van een ongeval (amputatie, verlamming,...), personen met complexe multimorbiditeit, of een grote zorgafhankelijkheid of in de fase van het levenseinde.

De bedoeling is dus om geïntegreerde zorg te ontwikkelen die op termijn alle chronisch zieken betreft.

In het kader van de pilootprojecten zal het waarschijnlijk niet mogelijk zijn om vanaf het begin een dergelijke grote groep te includeren. De pilootprojecten moeten dus zelf de doelgroep definiëren waarop hun project in een eerste tijd gericht is (zie hieronder punt 4 in 'fase 1'). Zij worden echter wel verondersteld om in het achterhoofd te houden dat de initiatieven die ze nemen in het kader van de pilootprojecten nadien progressief moeten uitgerold worden naar de volledige groep chronisch zieken zoals hierboven beschreven.

### **Triple Aim**

Het plan geïntegreerde zorg beoogt een optimalisering van het gezondheidszorgsysteem, gericht op het gelijktijdig realiseren van de volgende drie doelstellingen ("Triple aim"):

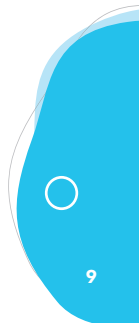
1. de gezondheid van de bevolking verbeteren in het algemeen, en van de chronisch zieken in het bijzonder;
2. op niveau van de patiënt, de kwaliteit van de zorg verbeteren (toegankelijkheid, evidence-based,...)
3. de toegewezen middelen efficiënter gebruiken (betere zorg aanbieden met de geïnvesteerde middelen, duurzaamheid van het financieringssysteem van de zorg).


Deze definitie van Triple Aim verschilt enigszins van het originele concept uit de Verenigde Staten, waarin als doel een vermindering van de kost voor gezondheid gesteld wordt, door verhoging van de efficiëntie.

*Triple Aim principe (bron: <http://www.hqsc.govt.nz/news-and-events/news/126/>):*



De pilootprojecten zullen dus als opdracht hebben om nieuwe manieren te vinden om te beantwoorden aan de behoeften van de patiënt (die hem meer tevredenheid bieden en een





betere ervaren zorgkwaliteit), om een betere gezondheid voor de bevolking te bekomen (en voor chronisch zieken in het bijzonder), met gebruik van de huidige beschikbare financiële middelen (waarover ze vandaag beschikken om hun patiënten te verzorgen). Dit veronderstelt een gelijktijdige actie op verschillende niveaus om een impact te kunnen hebben op alle patiënten (zowel de meest autonome als de meest afhankelijke), maar eveneens op de gehele bevolking. De projectpartners dienen dus hun zorg- en hulpaanbod te herdenken zowel op micro-niveau (organisatie en inhoud van zorg aan de patiënt) als op meso-niveau (werkmodaliteiten tussen zorgverleners, evenals de structuur, de organisatie en het beheer van hun netwerk binnen het project).

### **Equity**

Equity verwijst naar het verzekeren van toegang tot medische en niet-medische zorg voor alle personen met één of meerdere chronische aandoeningen op basis van de behoeften van de individuele patiënt en onafhankelijk van sociaaleconomische positie, woonplaats, geslacht, etnisch-culturele achtergrond, religie of andere determinanten.

Een belangrijke hefboom om billijke en rechtvaardige toegang tot zorg te verzekeren is ook het voor elk individu betaalbaar houden van het gezondheidszorgsysteem – en zeker voor de (financieel) belaste chronisch zieke.

Aan de pilootprojecten wordt gevraagd om innovatieve mechanismen te implementeren die op termijn de toegang tot en continuïteit van de juiste zorg voor de meest kwetsbare populatie kan garanderen. Deze innovaties moeten dus voor kwetsbare bevolkingsgroepen de toegang mogelijk maken tot de meest geschikte zorg op het juiste moment, afgestemd op hun behoeften en hun financiële mogelijkheden.

### **Geografisch afgelijnde regio**

In het kader van de algemene doelstelling om de gezondheid binnen de bevolking te verbeteren, zal aan elk project vorm gegeven worden op basis van de behoeften en specifieke risico's binnen zijn bevolking, rekening houdend met de beschikbare middelen binnen deze bevolking. Elk project opereert dus binnen een afgebakend werkingsgebied, wat niet impliceert dat alle vormen van zorg- en hulpverlening aanwezig dienen te zijn (of dienen ontwikkeld te worden) binnen deze zone (bv. hooggespecialiseerde zorg). Het is vooral de bedoeling dat het aanbod van zorg- en hulpverlening afgestemd wordt in functie van de lokale realiteit, zowel voor wat betreft de behoeften van de bevolking als de beschikbare middelen in het territorium (cfr component 13: stratificatie van de risico's in de bevolking en cartografie van de omgeving). Deze identificatie van risico's en tekorten in het aanbod moet toelaten om de prioritaire acties te identificeren die kunnen leiden tot een vermindering van de gezondheidsongelijkheden en mag niet leiden tot een selectie van patiënten in functie van hun risico. De attractiviteit van de projecten voor de patiënt is dus essentieel, temeer daar de patiënt de mogelijkheid behoudt om zich te wenden tot zorgverleners buiten de gedefinieerde zone van het project.



### 3. TIMING VAN DE PILOOTPROJECTEN: 4 fasen

Het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' voorziet 4 fasen voor de ontwikkeling en de uitrol van de pilootprojecten:

- Een voorbereidingsfase van 4 maanden om aan de terreinactoren de tijd te geven om contacten te leggen in hun regio om actoren te identificeren die geïnteresseerd zijn om een project voor geïntegreerde zorg te ontwikkelen en samen na te denken over deze nieuwe benadering. Het doel is om een eerste lokaal consortium op te richten dat gezamenlijk een interesseverklaring indient, waarin een eerste definiëring gegeven wordt van de doelgroep waarop het project zich wil richten, en van de geografische zone van hun project (zie punt 4 van deze Gids).
- Een conceptualisatiefase van 7 maanden, toegekend aan elk consortium dat een interesseverklaring indient die beantwoordt aan de verwachtingen met betrekking tot de samenstelling van het consortium, de grootte van de betrokken regio en de kenmerken van de beoogde doelgroep. In de loop van deze 7 maanden dienen de partners in het consortium hun projectplan meer concreet uit te werken onder de vorm van een locoregionaal actieplan over een periode van 4 jaar. Op basis van een analyse (stratificatie) van de risico's binnen de populatie, de beschikbare middelen en de gedefinieerde doelgroep, zullen ze beslissen over de implementatiemodaliteiten voor de componenten van geïntegreerde zorg, met een financieel plan, een timing, een governance-structuur,... Hiervoor zullen ze begeleid worden door een coach die methodologische ondersteuning zal bieden. Op het einde van deze fase kan de definitieve kandidatuur voor een pilootproject geïntegreerde zorg ingediend worden (zie punt 5 van deze Gids).
- Een uitvoeringsfase voor de pilootprojecten die geselecteerd werden uit de ontvangen kandidaturen in functie van hun capaciteit om te beantwoorden aan de doelstellingen van de pilootprojecten. De weerhouden pilootprojecten beschikken over een periode van 4 jaar om hun locoregionaal actieplan te implementeren. In deze periode wordt begeleiding (interviews, opleiding,...) en methodologische, wetenschappelijke en technische ondersteuning voorzien door gespecialiseerde teams. Eveneens zal een evaluatie voorzien worden op regelmatige basis om hun voortgang te analyseren ten opzichte van hun initieel voorgesteld locoregionaal actieplan en ten opzichte van de algemene doelstellingen van de pilootprojecten in het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' (zie punt 6 van deze Gids).
- Een uitbreidingsfase: na 4 jaar uitvoering van de pilootprojecten en na de evaluatie ervan kunnen de best practices die geïdentificeerd werden uit de innoverende initiatieven van de pilootprojecten, veralgemeend of geconsolideerd worden en uitgebreid worden naar andere geografische zones of een grotere doelgroep. De modaliteiten van deze fase zullen bepaald worden in functie van de resultaten van de evaluatie van de uitvoeringsfase van de pilootprojecten (zie punt 7 van deze Gids).





## 4. FASE 1: VOORBEREIDINGSFASE VAN DE PILOOTPROJECTEN

### 4.1. Doel van de voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase dienen de personen en instellingen die willen meewerken aan de ontwikkeling van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken :

- overleg op te starten op lokaal niveau om een dialoog te initiëren met potentieel geïnteresseerde partners,
- samen de grote lijnen uit te tekenen van hun project met betrekking tot de activiteitenzone en hun prioritaire doelgroepen bij de start van het project,
- een eerste lokaal consortium op te richten met terreinactoren die willen deelnemen aan een pilootproject,
- andere mogelijke partners voor het project te identificeren die een bijdrage kunnen leveren aan het project,
- samen het formulier ‘interesseverklaring’ in te vullen en in te dienen bij de Interadministratieve Cel Geïntegreerde Zorg via de mailbox [chroniccare@health.belgium.be](mailto:chroniccare@health.belgium.be).

### 4.2. Duur van de voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase vindt plaats over een periode van 4 maanden, vanaf de datum van de lancering van de oproep tot kandidaturen (2 februari 2016).

### 4.3. Opdrachten in de voorbereidingsfase

Personen of instellingen die een pilootproject ‘geïntegreerde zorg voor chronisch zieken’ willen ontwikkelen, moeten:

#### 4.3.1. *Partners die samen een project willen ontwikkelen in eenzelfde geografische regio en voor eenzelfde doelgroep, samenbrengen in een consortium.*

Het consortium kan samengesteld worden uit rechtspersonen maar ook uit individuele personen uit de sectoren gezondheidszorg en zorg- en hulpverlening, evenals uit andere sociaal-maatschappelijke sectoren. Het consortium kan eveneens actoren uit de private of commerciële sector bevatten.

Om te weten welke personen of partners opgenomen moeten worden in het consortium, is het belangrijk dat alle relevante zorg- en welzijnspartners uit het geografisch gebied betrokken worden zodat een representatief beeld wordt geschilderd van het bestaande aanbod aan zorg en welzijn in de regio (bv. de bestaande netwerken, hulp- en zorgverleners, ziekenhuizen,




patiëntenorganisaties, lokale diensten, OCMW's, ziekenfondsen, (semi-)residentiële zorgvormen: woonzorgcentrum, centrum voor kortverblijf, dagverzorgingscentra, centra voor herstel, beschut wonen, PVT, ).

De bedoeling is dat het project de meerderheid van actoren samenbrengt die tussenkomen bij de chronisch zieken die de doelgroep zullen vormen van het project.

Voor de toekomstige organisatie van het beheer van de projecten, kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende vormen van samenwerking. Alle partners moeten niet noodzakelijk in dezelfde mate betrokken zijn in het dagelijks beheer van het project. Bovendien kunnen partners ook betrokken zijn in het kader van een specifiek samenwerkingsakkoord dat hen aan het project verbindt voor een specifieke opdracht, zonder dat ze noodzakelijk betrokken zijn in het dagelijks beheer van het project.

Het op te richten consortium in deze fase van voorbereiding bestaat **ten minste** uit de volgende actoren :

- 1e lijns-actoren (minimaal: huisartsen en thuisverpleegkundigen, met de mogelijkheid tot uitbreiding naar apothekers, kinesitherapeuten, tandartsen...),
- 2<sup>e</sup>-lijns-actoren (ziekenhuizen en diverse betrokken afdelingen); de visie die in deze Gids naar voor gebracht wordt dient echter wel begrepen te worden als een geïntegreerde visie op de verschillende zorglijnen,
- partners uit de woonzorg en de thuiszorg,
- verschillende medische specialismen die vaak betrokken zijn bij chronische zorg ,
- één of meer overlegstructuren met een representatieve vertegenwoordiging in het gebied van het consortium,
- één of meer patiënten-, mantelzorg-, en familieverenigingen.



Eventueel kunnen andere actoren geassocieerd worden uit de non-profit sector, de zorgsector, de ondersteunende sector, bedrijven of lokale overheden, lokale mutualiteiten, ... (optioneel). De actoren kunnen betrokken zijn bij het project via een groep, bijvoorbeeld een huisartsenkring, een wijkgezondheidscentrum, een structuur voor thuiszorg,...

Bijkomende voorwaarden naargelang van de Gemeenschap of het Gewest waarin het project zal functioneren:

- De **Vlaamse Gemeenschap** vraagt, voor de pilootprojecten in Vlaanderen, nog twee bijkomende voorwaarden rond het netwerk van partners:
  - o volgende overlegstructuren dienen minstens inhoudelijk betrokken te worden: samenwerkingsinitiatieven eerstelijnsgezondheidszorg (SEL), lokale multidisciplinaire netwerken (LMN), overlegplatforms geestelijke gezondheidszorg, locoregionaal gezondheidsoverleg en -organisatie (LOGO).
  - o wel dient opgemerkt dat de SEL's en LMN's voorwerp zijn van herstructurering in het kader van de reorganisatie van de eerstelijnszorg in Vlaanderen, die zal uitmonden in een conferentie in 2017. De projecthouders moeten er rekening mee houden dat deze structuren in de loop van het project kunnen wijzigen van opdracht, personeel en organisatie. Dit is belangrijk indien de projecthouders er voor kiezen deze structuren in het consortium op te nemen.



- **Wallonië** voegt geen bijkomende voorwaarden toe, maar moedigt de eerstelijnsactoren binnen haar bevoegdheid aan om actie te ondernemen voor een netwerk dat de multidisciplinariteit bevordert en om de verschillende componenten van geïntegreerde zorg te implementeren in hun benadering van chronisch zieken.  
De meeste actoren kunnen zo bijdragen aan de ontwikkeling van pilootprojecten, rekening houdend met hun doelstellingen en met de opdrachten die vanuit het Waals Gewest worden toegewezen. Bijvoorbeeld kan het gaan over geïntegreerde diensten in de thuiszorg, coördinatiecentra voor thuiszorg, lokale multidisciplinaire netwerken, huisartsenkringen, platformen voor palliatieve zorg, multidisciplinaire palliatieve equipes, wijkgezondheidscentra, centra voor geestelijke gezondheidszorg, overlegplatformen voor geestelijke gezondheidszorg, psychiatrische thuiszorg, programma's voor gezondheidspromotie, of andere vormen van netwerken en multidisciplinariteit,...
- In **Brussel**: geen bijkomende voorwaarden, maar de projecten moeten een bicommunautair karakter hebben.
- In de **Duitstalige Gemeenschap**: geen bijkomende voorwaarden.

#### **4.3.2. Binnen het consortium akkoord gaan over de begrenzing van de geografische zone waarin het project zal functioneren.**


De begrenzing van de geografische activiteitenzone van het project is bedoeld om het project te verankeren in de realiteit van de omgeving en om rekening te houden met de specifieke noden van de populatie en de beschikbare middelen in de omgeving om op de best aangepaste manier aan deze noden te kunnen beantwoorden. Dit houdt evenwel niet de verplichting in om alle types van zorg binnen deze zone aan te bieden, noch de verplichting voor de inwoners van deze zone om uitsluitend beroep te doen op de zorgaanbieders in deze zone.

Het project kan dus verwijzen naar externe zorgaanbieders buiten de zone (bijvoorbeeld voor hypergespecialiseerde zorg), en bijkomende conventies sluiten met deze zorgaanbieders. De chronisch zieke die in de zone woont, kan beslissen om beroep te doen op zorg van een externe zorgaanbieder van buiten de zone. Evenzeer kan een inwoner van buiten de zone die gewoonlijk beroep doet op zorgaanbieders binnen de zone, blijven gebruik maken van de diensten van de zorgaanbieders in het pilootproject. Een patiënt die geïncludeerd is in een project, behoudt de mogelijkheid om zich te wenden tot een zorgaanbieder die in de activiteitenzone aanwezig is en die geen partner is in het project.

De geografische zone (piloot-zone) waarin het project zal functioneren moet evenwel voldoende groot zijn om te kunnen:

- beroep te doen op een voldoende aantal partners en middelen om deel te nemen aan de ontwikkeling van geïntegreerde zorg en de verschillende componenten (cfr de 14 componenten in punt 2 'Doel van de pilootprojecten')
- een voldoende grote doelgroep van chronisch zieken te bereiken om op een betrouwbare manier de nieuwe modaliteiten voor organisatie van de geïntegreerde zorg te testen
- alle partners van het project effectief te betrekken in de ontwikkeling van geïntegreerde zorg.





Om het geïntegreerd karakter van het project te verzekeren, zal de pilootzone van het project moeten voldoen aan de volgende kenmerken:

- de zone moet samenhangend en duidelijk omschreven zijn (bijvoorbeeld op basis van postcodes), en voldoen aan de bijkomende minimale criteria die door de deelstaten voorzien worden (zie hieronder)
- de zone moet een populatie van minimum 75.000 inwoners bevatten. Het is echter wenselijk dat het project een zone dekt van de grootte-orde van 100.000 tot 150.000 inwoners om de risico's beter te kunnen beheren en om een governance-structuur op te richten die voldoende groot is om acties te ondernemen die een significant effect kunnen hebben; dit betekent echter niet dat nieuwe initiatieven of zorginnovaties onmiddellijk moeten toegepast worden in de volledige zone: ze kunnen getest worden in een specifieke buurt en geëvalueerd vooraleer ze progressief geïmplementeerd worden in de volledige zone, met als uiteindelijke bedoeling dat op termijn alle chronische patiënten de mogelijkheid hebben om in het project geïncorporeerd te worden
- er dient bijzondere aandacht te zijn voor de specifieke eigenschappen van de landelijke zones en de projecten in kwestie zullen in een tweede tijd (conceptualisatiefase) preciseren wat ze zullen ondernemen om deze zones zo goed mogelijk in hun project te integreren; deze elementen moeten, op het einde van deze periode, een evaluatie toelaten van het minimum van 75.000 inwoners per zone ;
- de populatie van de pilootzone mag niet groter zijn dan 200.000 à 300.000 inwoners, omdat dit het beheer van het project te complex zal maken, zonder bijkomende efficiëntiewinsten te genereren;
- de pilootzone mag slechts 1 pilootproject bevatten. Als meerdere initiatiefnemers een project willen voorstellen in eenzelfde geografische zone, moeten zij een gezamenlijke interesseverklaring indienen, of samenwerken tijdens fase 2 (conceptualisatiefase) om een gezamenlijke en samenhangende kandidatuur te kunnen indienen (samenwerking is noodzakelijk);
- er mag geen overlap bestaan tussen de verschillende projectgebieden die gedefinieerd worden door de projecten, zelfs als in praktijk het respect voor de vrije keuze van de patiënt ertoe zal leiden dat er 'grijze zones' zullen zijn op de geografische grenzen van de projecten.
- om verdere versnippering te vermijden van het zorglandschap wordt beroep gedaan op de beschikbare erkende zorgactoren en hun competenties.

Bijkomende voorwaarden naargelang van de Gemeenschap of het Gewest waarin het project functioneert:

- in **Vlaanderen**:

Elk pilootproject moet gelijk lopen met de regio's, die zullen afgebakend worden binnen de werkgroep 'afbakening van zorgregio's', die zijn werkzaamheden zal uitoefenen binnen het hervormingstraject van de eerstelijnszorg in Vlaanderen. Zolang deze werkgroep geen eindrapport hierover heeft neergelegd, geldt de afbakening van de kleinstedelijke zorgregio's, zoals bepaald in het zorgregiodecreet, maar wel met respect voor een minimum van 75.000 inwoners.





- **Wallonië** voegt geen bijkomende voorwaarden toe, maar moedigt de eerstelijnsactoren binnen haar bevoegdheid aan om actie te ondernemen voor een netwerk dat de multidisciplinariteit bevordert en om de verschillende componenten van geïntegreerde zorg te implementeren in hun benadering van chronisch zieken.  
De meeste actoren kunnen zo bijdragen aan de ontwikkeling van pilootprojecten, rekening houdend met hun doelstellingen en met de opdrachten die vanuit het Waals Gewest worden toegewezen.  
Bovendien zal Wallonië geen territoriale zones opleggen. De actoren dienen zich te organiseren met respect voor de vrijheid van vereniging en voor zover er geen overlap van activiteiten gecreëerd wordt.
- In **Brussel**: geen bijkomende voorwaarden.
- In de **Duitstalige Gemeenschap**: geen bijkomende voorwaarden.

#### **4.3.3. Binnen het consortium akkoord gaan over de definiëring van de groepen van patiënten die de doelgroep van het project vormen en de eventuele evolutie ervan in de tijd.**

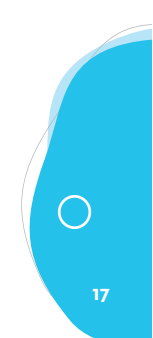
De projecten definiëren de doelgroepen van patiënten waarop het project zich richt binnen de grote groep van chronisch zieken zoals hierboven beschreven (cfr punt 2 – ‘doel van de pilootprojecten’). In dit stadium van het proces (voorbereidingsfase) zullen de middelen en competenties die aanwezig zijn binnen het consortium, de keuze van de doelgroep voor het project bepalen. De actoren rond de tafel dienen in functie van hun ervaring en expertise het profiel te beschrijven van de chronisch zieken waarvoor ze geïntegreerde zorg wensen te ontwikkelen.


De verschillende componenten die ontwikkeld moeten worden om te komen tot een systeem van geïntegreerde zorg (case-management, empowerment van de patiënt, ondersteuning van de mantelzorgers, ... zie 14 componenten van geïntegreerde zorg in punt 2) zijn van nature onafhankelijk van het type pathologie van de patiënt. De bedoeling is dus om nieuwe zorgprocessen te initiëren die een ‘generiek’ karakter hebben en transposeerbaar zijn naar alle chronisch zieken (eventueel met een variabele graad van implementatie).

Om een te pathologie-gerichte benadering te vermijden, zal de initiële doelgroep moeten samengesteld zijn uit (groepen van) patiënten met verschillende types chronische ziekten, met inbegrip van patiënten die in de loop van de tijd bepaalde vormen van comorbiditeit ontwikkeld hebben of die een profiel hebben van multipathologie.

De doelgroep zal voldoende groot moeten zijn om alle partners effectief te betrekken en om het doel, de resultaten en de werkmethoden van het project te kunnen veralgemenen naar de volledige populatie. Reeds in de loop van het project kunnen de betrokken actoren een progressieve uitbreiding van hun doelgroep voorzien om een uitrol naar meer (indien niet alle) chronisch zieken toe te laten maar ook om meer (indien niet alle) zorgprofessionals te kunnen betrekken (generiek model).

Bovendien moeten de inclusiecriteria voor chronisch zieken in het project voldoende nauwkeurig zijn om een correcte schatting te kunnen maken van de doelgroep en het zorgverbruik in deze groep: het potentiële patiëntenvolume, correcte schatting van de budgetten die actueel gebruikt worden voor deze patiënten en hun persoonlijk aandeel in hun gezondheidszorg (bv op basis van nomenclatuurcodes, specifiek geneesmiddelenverbruik of sociodemografische gegevens).







Geïntegreerde zorg houdt verder ook een continuïteit van de zorg in en een aanpassing van de aanpak in verschillende stadia van de ziekte. Om dit te bereiken, dienen de pilootprojecten ervoor te zorgen dat alle zorg- en hulpverleningsdiensten aangeboden worden die de chronisch zieken binnen hun gedefinieerde doelgroep nodig hebben in elk stadium van hun persoonlijk traject en volgens de evolutie van hun gezondheidsproblemen, eventueel met behulp van bijkomende samenwerkingen met externe actoren. De inclusiecriteria mogen er in geen geval toe leiden dat patiënten met een verhoogd risico en/of hoge zorgnoden geweerd worden uit het project. Van de projecten wordt verwacht dat ze garanties bieden in deze zin.

Tot slot dient ook speciale aandacht te gaan naar de meest kwetsbare groepen binnen de bevolking (op basis van bijvoorbeeld socio-economische, culturele, en andere factoren).

Het voorstel op het einde van de voorbereidingsfase moet een eerste definiëring bevatten van de groepen chronisch zieken waar het project zich prioritair op richt, rekening houdend met de volgende criteria:

- 
- het moet gaan over chronisch zieken, zonder beperking voor wat leeftijd, eventuele comorbiditeit of polypathologie betreft
  - om een strikte ziektegerichte benadering te vermijden, dient de doelgroep te bestaan uit (groepen van) patiënten met verschillende chronische aandoeningen
  - deze doelgroep dient bovendien voldoende groot te zijn zodat alle stakeholders betrokken kunnen worden en het doel, de resultaten en werkingsmechanismen van het project kunnen veralgemeend worden naar de ganse bevolking
  - rekening houdend met de prevalentie van chronische ziekten in de populatie en met de grootte van de populatie in de geografische zone van de pilootprojecten, moet de potentiële doelgroep (binnen de geografische zone) zoals gedefinieerd door de partners zich kunnen vertalen in enkele duizenden personen; dit betekent echter niet dat de volledige groep vanaf het begin gebruik moet maken van de innoverende praktijken die in het project ontwikkeld worden; deze praktijken kunnen progressief ontwikkeld worden
  - bijzondere aandacht moet worden besteed aan de meest kwetsbare bevolkingsgroepen en aan de vermindering van bestaande ongelijkheden in de gezondheidszorg.
  - het persoonlijk financieel aandeel van de patiënt mag niet hoger zijn dan het aandeel dat zou gevraagd worden buiten het project.

Bijkomende voorwaarden naargelang van de Gemeenschap of het Gewest waarin het project functioneert:

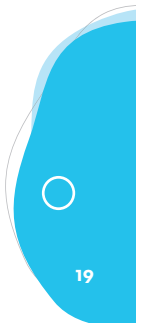
- in **Vlaanderen**: geen bijkomende voorwaarden.
  - **Wallonië** voegt geen bijkomende voorwaarden toe, maar moedigt de eerstelijnsactoren binnen haar bevoegdheid aan om actie te ondernemen voor een netwerk dat de multidisciplinariteit bevordert en om de verschillende componenten van geïntegreerde zorg te implementeren in hun benadering van chronisch zieken.  
De meeste actoren kunnen zo bijdragen aan de ontwikkeling van pilootprojecten, rekening houdend met hun doelstellingen en met de opdrachten die vanuit het Waals Gewest worden toegewezen.
  - In **Brussel**: geen bijkomende voorwaarden.
  - In de **Duitstalige Gemeenschap**: geen bijkomende voorwaarden.
- 



#### 4.3.4. *In samenspraak met alle partners van het lokale consortium, een interesseverklaring opstellen en indienen bij de interadministratieve cel*

Deze interesseverklaring wordt uitgewerkt op basis van de template die ter beschikking gesteld wordt op de website [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be), en moet de volgende elementen bevatten:

- een opsomming van de partners die (op dat moment) reeds zijn toegetreden tot het consortium, of reeds aangesproken of gecontacteerd zijn om het aantal partners in het project uit te breiden; voor elk van deze partners wordt zijn activiteitsdomein beschreven (zorgsector of welzijnssector, verenigingssector, lokale autoriteiten, ...), en het type activiteit voor de zorg- en hulpsector
- een korte beschrijving van het project die aantoont dat het project beantwoordt aan de algemene doelstellingen van de pilootprojecten (zie punt 2: geïntegreerde zorg, Triple Aim, equity, voor chronisch zieken, in een pilootzone)
- een beschrijving van het geografische werkgebied van het consortium, met een omschrijving van de omvang van de bevolking binnen het werkgebied, dit impliceert echter niet een beperking van de keuzevrijheid van de patiënt voor zijn zorgverstreker;
- een eerste definitie van de gekozen doelgroepen (chronische patiënten), en de criteria en procedures voor inclusie;
- een engagement van de partners om een project te ontwikkelen dat beantwoordt aan het voorgestelde kader binnen het Plan 'Geïntegreerde Zorg voor een betere gezondheid', en om:
  - o samen een project uit te werken voor de ontwikkeling van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken, gebaseerd op een stratificatie van de lokale bevolking en een inventaris van de beschikbare middelen/diensten;
  - o in hun toekomstig project de 14 componenten van geïntegreerde zorg voor de pilootprojecten progressief te ontwikkelen: case management, empowerment van de patiënt, ondersteuning van de omgeving, samenwerking omtrent professionele (re) integratie, preventiemaatregelen, overleg rond de patiënt en tussen de betrokken partijen, extra-, intra- en transmurale zorgcontinuïteit, multidisciplinair samenwerken op basis van richtlijnen, de valorisatie van de expertise van patiëntenverenigingen, geïntegreerd patiëntendossier, kwaliteitscultuur, en de ontwikkeling van nieuwe financieringssystemen;
  - o een samenwerking te voorzien met de bestaande structuren die een 24u/24-permanentie aanbieden voor de patiënten die opgenomen worden in het project;
  - o een gezamenlijke governance-structuur op te richten voor hun project, alsook een gezamenlijk financieel beheer van de middelen van het project (dit betekent niet dat alle inkomsten - bijvoorbeeld de tegemoetkomingen van ziekenfondsen - moeten passeren via het project);
  - o externe coaching te aanvaarden voor de ontwikkeling van het project (fase 2: conceptualisatiefase)
  - o deel te nemen aan de opleidingen die zullen georganiseerd worden ter ondersteuning van de projecten tijdens de uitvoeringsfase (fase 3), namelijk: opleiding van coördinatoren op het gebied van change management, het verzamelen van gegevens voor de evaluatie (intern en extern) van het project, het gebruik van instrumenten ontwikkeld in het kader van e-Health,
  - o hun project regelmatig te evalueren (zelfevaluatie)
  - o gegevens te verzamelen die nodig zijn voor de externe evaluatie van het project
  - o een project te ontwikkelen dat voldoende generiek is om te kunnen uitbreiden naar andere bevolkingsgroepen en/of andere activiteitenzones



- in hun project elk bestaand initiatief of project te betrekken dat gericht is op dezelfde doelgroep, zoals: overlegstructuren tussen professionals, psychiatrisch ziekenhuis, woonzorgcentrum, platform voor geestelijke gezondheidszorg, palliatief zorgteam, project 107, P3-project, revalidatiecentrum, structuur m.b.t. thuiszorg of huisvesting, zorgproeftuinen 'IWT', pediatrie liaison functies, specifieke hospitalisatiediensten, structuren voor personen met een handicap, zorgtrajecten, initiatieven vanuit de gemeente, verzekeringsinstellingen of de non-profitsector, onderwijsstructuren, privé-initiatieven,
- instrumenten te gebruiken die op regionaal of federaal niveau ontwikkeld zijn voor de projecten, bijvoorbeeld in het kader van elektronische gegevensdeling of screening van patiënten (evaluatie van de capaciteit om zijn eigen situatie te beheren, evaluatie van zijn motivatie,...).

#### 4.4. Begeleiding in de voorbereidingsfase

De oproep tot kandidaturen aan de terreinactoren wordt gelanceerd op de nationale infodag van 2 februari 2016 en markeert het begin van de voorbereidingsfase van de projecten. De oproep zal gelanceerd worden op een nationale informatiedag, waarop alle zorgaanbieders, netwerken, samenwerkingsinitiatieven, verzekeringsinstellingen, gemeenten, verenigingen, verzekeraars,... die geïnteresseerd zijn, worden uitgenodigd. Op deze dag wordt een voorstelling gegeven van de doelstellingen, de inhoud, de uitvoeringsvoorwaarden en de begeleiding van de pilootprojecten.

In functie van de vraag van lokale actoren kunnen bijkomende informatievergaderingen georganiseerd worden op lokaal niveau met ondersteuning van de interadministratieve cel of de overheden van de deelstaten. .

Deze gids, die dient als leidraad voor actoren die een pilootproject willen ontwikkelen, zal de oproep tot kandidaturen begeleiden en zal breed verspreid worden. In de loop van het proces van de voorbereiding van de projecten zal bijkomende informatie toegevoegd worden in functie van de vragen vanuit het terrein over de pilootprojecten of de interpretatie van de Gids. Hiervoor zal een rubriek FAQs (Frequently Asked Questions) ontwikkeld worden en up to date gehouden worden op de website voor projecten voor geïntegreerde zorg [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be).

#### 4.5. Evaluatie en selectie van de interesseverklaringen

De interesseverklaringen dienen ingediend te worden binnen de vier maanden na de oproep tot kandidaturen en ten laatste op 31 mei 2016. Ze dienen opgesteld te worden volgens de template die ter beschikking gesteld wordt op de website [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be) en zullen geëvalueerd worden door de Interadministratieve Cel Chronische Ziekten die opgericht werd in de schoot van de interkabinettenwerkgroep Chronische Ziekten van de Interministeriële Conferentie Volksgezondheid.

De evaluatiecriteria zijn de criteria die in dit hoofdstuk geformuleerd zijn:

- beantwoorden aan de filosofie van het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' en meer bepaald de Triple Aim doelstellingen
- beantwoorden aan de algemene doelstellingen van de pilootprojecten
- samenstelling van het consortium



- beantwoorden aan de criteria voor de definitie van de geografische activiteitszone en van de doelgroep van de pilootprojecten
- engagement van de partners om de regels en werkmodaliteiten te respecteren die voorzien zijn voor de conceptualisatiefase en de uitvoeringsfase van de pilootprojecten.

Om deze evaluatie uit te voeren, kan de Interadministratieve Cel, indien nodig, advies vragen van het Begeleidingsplatform van het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid', opgericht in het kader van actielijn 2 van dit Plan.

De conclusies van deze evaluatie zullen ter bespreking en validatie voorgelegd worden aan de Interkabinettenwerkgroep Chronische Ziekten van de Interministeriële Conferentie.

De interesseverklaringen die beantwoorden aan al de voorwaarden in dit hoofdstuk komen in aanmerking voor de conceptualisatiefase van de projecten (fase 2).

Aan projecten die minstens gedeeltelijk op een gemeenschappelijke pilootzone werken, zal gevraagd worden om samen te werken of om hun voorstel aan te passen.

De contactpersoon die aangeduid wordt door het consortium zal schriftelijk geïnformeerd worden over de beslissing. Elke negatieve beslissing zal omstandig gemotiveerd worden. De toelating om te starten met de tweede fase betekent niet automatisch een toelating voor de uitvoeringsfase van het project (fase 3).







## 5. FASE 2: CONCEPTUALISATIEFASE VAN DE PILOOTPROJECTEN

### 5.1. Doel van de conceptualisatiefase

De conceptualisatiefase van het project moet ertoe leiden dat een locoregionaal actieplan wordt opgesteld voor de ontwikkeling van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken, gebaseerd op de principes van Triple Aim: nieuwe manieren vinden om te beantwoorden aan de noden van de patiënt (die hem meer tevredenheid en een betere ervaren zorgkwaliteit kan bezorgen), om een betere gezondheid van de bevolking (en van de chronisch zieken in het bijzonder) te behouden, met gebruik van de huidig beschikbare middelen en met vermindering van de ongelijkheden in toegang tot zorg en hulpverlening en met aandacht voor de werkomstandigheden van de professionelen, met het oog op een verbetering van de levenskwaliteit.

In de conceptualisatiefase van de pilootprojecten zullen de personen en instellingen die een consortium opgericht hebben en een interesseverklaring ingediend hebben die goedgekeurd werd door de overheden, een locoregionaal actieplan ontwikkelen. In dit actieplan worden de initiatieven beschreven die ze zullen implementeren in de volgende 4 jaar.

Het locoregionaal actieplan vormt de leidraad voor de uitvoering van het project. In dit actieplan worden de acties van de partners beschreven die als doel hebben om de verschillende componenten voor geïntegreerde zorg te ontwikkelen die beschreven worden in de bijlage en zal onder meer een financieel plan bevatten, evenals een timing, een beheersstructuur, de verdeling van de verantwoordelijkheden, een communicatieplan,... Het is gebaseerd op een analyse (stratificatie) van de risico's binnen de bevolking en van de beschikbare middelen in de activiteitzone van het project. Het actieplan vormt de definitieve kandidatuur voor de ontwikkeling van een project geïntegreerde zorg in de pilootzone van het project.

### 5.2. Duur van de conceptualisatiefase

Een periode van 7 maanden is voorzien voor de conceptualisatiefase van de projecten: van 1 juli 2016 tot 31 januari 2017. De consortia die kandidaat zijn voor de ontwikkeling van een pilootproject geïntegreerde zorg zullen dus geïnformeerd worden dat hun interesseverklaring weerhouden werd door de Interkabinettenwerkgroep Chronische Ziekten voor 1 juli 2016.

### 5.3. Opdrachten in de conceptualisatiefase

In de conceptualisatiefase van de projecten wordt van de projectpartners een rigoureuze analyse van de behoeften en beschikbare middelen gevraagd alvorens een actieplan uit te werken voor hun project. Om hen hierbij te helpen, zal een externe coach voorzien worden, die hen zal begeleiden, hen methodologische tools zal voorstellen voor de analyse en hen zal helpen bij het opzoeken van de gegevens die nodig zijn om de conceptualisatiefase te realiseren (zie ook hieronder, punt 5.4).



In deze periode van 7 maanden moeten de actoren van het consortium:


### **5.3.1. Een nauwkeurige analyse maken van de specifieke behoeften in de pilootzone, en in het bijzonder van de doelgroep**

Het consortium start de conceptualisatiefase met een nauwkeurige analyse van de zorg- en ondersteuningsnoden van de bevolking in de projectregio. Dit wordt een risicostratificatie genoemd. De risicostratificatie moet toelaten om een duidelijk beeld te krijgen van de bevolking en hierin concrete doelgroepen te identificeren.

Deze analyse is bedoeld om de behoeften in de pilootzone beter te onderkennen, en om de concrete elementen te identificeren die prioritair moeten aangepakt worden bij de start van het project. Bijzondere aandacht dient te gaan naar landelijke zones in de pilootzone om hun integratie in het project te faciliteren.

De analyse moet eveneens leiden tot het concreter definiëren van de doelgroep die beoogd wordt door het project en om criteria te identificeren die kunnen dienen voor de inclusie van patiënten in het project, rekening houdend met het feit dat een gedeelte van de patiënten zal kiezen om zich te wenden tot andere zorgverstrekkers van hun keuze, om te beantwoorden aan een (deel van) hun behoeften.

### **5.3.2. Een analyse maken van de beschikbare middelen in hun omgeving en ontbrekende middelen identificeren**




In de pilootzone van het project moeten de aanwezige middelen (structurele, menselijke en financiële) geïdentificeerd worden die kunnen gemobiliseerd worden voor de realisatie van het actieplan. Dit kan leiden tot de identificatie van nieuw te contacteren actoren: ofwel om deel te nemen aan het consortium voor de ontwikkeling van het project, ofwel om nuttige bijkomende samenwerkingen mee te ontwikkelen. Dit kunnen actoren zijn uit de zorg- en hulpverleningssector, maar ook uit andere sectoren, zoals de socioculturele sector, onderwijs, lokale overheden, het verenigingsleven of de bedrijfswereld.

De analyse moet eveneens ontbrekende middelen identificeren in de omgeving, evenals eventuele inefficiënties en overbodigheden in het bestaande systeem. Deze zullen dan opgenomen worden in de reflectie wanneer de specifieke acties van het project bepaald worden.

De analyse zal uitgevoerd worden met methodologische ondersteuning van een coach en met wetenschappelijke ondersteuning van het Begeleidingsplatform dat voorzien is in het Plan 'Geïntegreerde Zorg voor een betere gezondheid'. Hierbij wordt rekening gehouden worden met de componenten voor geïntegreerde zorg (zie bijlage) die de projecten dienen te ontwikkelen.

### **5.3.3. Een locoregionaal actieplan opstellen voor de ontwikkeling van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken met indicatoren voor de evaluatie van de acties**

De innovaties die het project progressief wil realiseren voor de reorganisatie van de zorg voor patiënten van de doelgroep en voor de algemene bevolking om geïntegreerde zorg te ontwikkelen met respect voor de Triple Aim gedachte (betere ervaren zorgkwaliteit door de patiënt en de zorgaanbieders en een betere gezondheidstoestand van de bevolking, zonder







de kosten te doen stijgen, noch de totale kosten, noch de kosten voor de individuele patiënt), moeten opgelijst worden.

Gezien de diversiteit van de componenten voor geïntegreerde zorg die in aanmerking moeten genomen worden (zie bijlage), moet het project op verschillende niveaus innovaties initiëren: op niveau van de relatie met de chronisch zieken en de bevolking in zijn geheel, op niveau van de manieren van samenwerking tussen actoren, op niveau van change management. Deze initiatieven moeten bovendien afgestemd worden op het profiel van de personen in de doelgroep: hun graad van autonomie, hun zorgbehoefte, socio-economische factoren, hun kennis van de organisatie van zorg- en hulp, enz., die de behoefte aan ondersteuning en begeleiding kunnen beïnvloeden.

Elk nieuw initiatief moet vergezeld zijn van een beschrijving van:

- de procedures die geïmplementeerd moeten worden voor de ontwikkeling van het initiatief
- de betrokken patiënten/personen
- de betrokken partners
- de verwachte impact (in termen van zorgkwaliteit, levenskwaliteit, financiële impact, effect op de organisatie,...) voor de patiënten en de betrokken actoren
- de indicatoren voor de meting van de impact die zullen gebruikt worden voor auto-evaluatie
- de timing van de uitvoering (horizon van 4 jaar)
- de middelen die besteed zullen worden (menselijke, financiële,...)
- identificatie van de actoren (leden van het consortium) die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het initiatief
- indicatoren waarmee de graad van realisatie en de impact van de initiatieven kan gemeten worden.


Deze initiatieven kunnen geconcretiseerd worden aan de hand van bijvoorbeeld: (ver)nieuw(d) e modellen van overleg en coördinatie (component 6); retributiewijze van de verschillende actoren (component 12); procedures voor multidisciplinaire samenwerking (component 7 en 10); mechanismen voor de betrokkenheid, inspraak of participatie van patiënten, families, brede bevolking (component 1 en 2); instrumenten voor gegevensuitwisseling (component 9); indicatoren voor de opvolging en evaluatie van de kwaliteit (component 11), enz. Eenzelfde initiatief kan tegelijkertijd beantwoorden aan meerdere componenten van geïntegreerde zorg.

De voorgestelde initiatieven binnen het project zijn steeds in overeenstemming met de huidige regelgeving, met uitzondering van regels die deel uitmaken van het geboden kader van 'regelluwte' voor de pilotprojecten (zie punt 6.5). Aan de terreinactoren wordt gevraagd om de regels die belemmerend werken voor hun project te identificeren en te signaleren aan de overheden. De betrokken overheden engageren zich om deze vragen te onderzoeken en hieraan gevolg te geven in de mate van het mogelijke.

#### **5.3.4. Een planning opstellen voor de uitvoering van de acties in het locoregionaal plan**

De innoverende initiatieven die de leden van het consortium geïdentificeerd hebben, dienen niet allemaal tegelijkertijd te starten: de analyse van de prioriteiten in het kader van de risicostratificatie en de doelstellingen van het Triple Aim principe kunnen bijdragen om de timing voor de initiatieven te plannen.






Prioriteit zal gegeven worden aan initiatieven die beantwoorden aan een prioritaire behoefte binnen de bevolking of de doelgroep, maar ook aan initiatieven die op korte termijn middelen (menselijke, financiële,...) kunnen vrijmaken die dan geheralloceerd kunnen worden voor andere nieuwe initiatieven (quick wins).

De fasering van de acties moet eveneens rekening houden met de betrokken partners: vermijden van het gelijktijdig opstarten van meerdere acties die dezelfde middelen nodig hebben, maar ook vermijden om de actoren die zich geëngageerd hebben voor het consortium te laat te betrekken.


### **5.3.5. Principes uitwerken voor het beheer van hun project**


De partners van het consortium moeten ook een grondige reflectie voeren over het beheer van het project. Deze reflectie zal de basis vormen van een toekomstig samenwerkingsakkoord tussen de partners, dat minstens de volgende elementen bevat:

- 
- de modaliteiten van het beheer van het project: beslissingsstructuren en hun samenstelling en functionering, juridisch statuut van het project, communicatie tussen de partners,...
  - de aanstelling van een projectcoördinator die referentiepersoon is voor de overheden
  - samenwerkingsmodaliteiten met bestaande wachtstructuren of andere initiatieven om een 24u/24 - 7d/7 permanentie te voorzien
  - de verantwoordelijkheden van de actoren tegenover elkaar, maar ook tegenover de overheden (met name financiële verantwoordelijkheden)
  - het financieel beheer van de middelen van het project
  - de inclusiecriteria voor patiënten: wie kan initiatief nemen om een patiënt te includeren, volgens welke informatie- en communicatieprocedures, enz.
  - de inclusiecriteria voor nieuwe partners in het consortium of in geval van uittreding van een partner
  - de procedures en verantwoordelijkheden in het kader van de auto-evaluatie van het project
  - garanties voor het vermijden van uitsluiting van partners en patiënten.

### **5.3.6. Bijkomende voorwaarden naargelang van de Gemeenschap of het Gewest waarin het project functioneert:**

De **Vlaamse Gemeenschap** startte zelf reeds met verschillende initiatieven in de zorg.

- Een heel belangrijke evolutie is deze naar een Vlaamse Sociale Bescherming. Een conceptnota, die de contouren van dit systeem beschrijft, werd door de Vlaamse Regering goedgekeurd. De Vlaamse Gemeenschap wil de pilootprojecten aangrijpen om te leren hoe de financiering van zorg concreet kan uitgewerkt worden met het oog op het zorgmodel van de toekomst voor patiënten met chronische aandoeningen. Voor de zorg waarvoor Vlaanderen bevoegd is en die opgenomen is in de Vlaamse sociale bescherming, betekent dit dat we rekening houden met de conceptuele ontwikkelingen richting persoonsvolgende financiering. Centraal vertrekpunt voor de manier waarop we de zorg in de toekomst organiseren is de zorgvrager zelf. De projecten moeten ons ervaring opleveren op vlak van incentives die ertoe aanzetten om het bestaande aanbod onderling te verbinden tot een geïntegreerde zorg rond de persoon met een zorg- en ondersteuningsnood, waar nodig op basis van een zorgplan, waarbij de persoon met een zorg- en ondersteuningsnood de regie in handen heeft. De persoon met een zorg- en ondersteuningsnood kiest hierbij zelf
- 



de partners van het netwerk en deze engageren zich om zorg te dragen voor de eigen activiteiten en voor de activiteiten van het netwerk dat zij vormen. Het inzetten van een persoonsvolgende financiering zal deel uitmaken van de evaluatie na de uitvoeringsfase. Met het oog op de doelstellingen van de conceptnota Vlaamse sociale bescherming is het gebruik van de BelRAI screener (en indien mogelijk de BelRAI) een voorwaarde voor alle betrokken zorgactoren, waarvoor dit instrument relevant is. Een registratie van relevante gegevens mbt zorggebruik en toegang tot zorg is eveneens noodzakelijk voor het uitwerken van concepten van persoonsvolgende financiering. Ook moeten de pilootprojecten de zorgkassen in dit kader bij het project betrekken.

In zoverre het gaat om complexe zorg wordt aangedrongen op het opmaken van goedgekeurde zorgplannen (dit wordt verder geconcretiseerd ikv de eerstelijnsconferentie in 2017).

Nieuwe zorgvormen dienen te passen in het Vlaamse zorg- en welzijnsbeleid en dienen maw geïntegreerd te worden in de Vlaamse regelgeving.

- De Vlaamse Gemeenschap wenst dat de pilootprojecten zich inpassen in het preventiebeleid van Vlaanderen, daar waar de pilootprojecten initiatieven ontwikkelen rond gezondheidsbevordering en ziektepreventie.

Van bepaalde trajecten die de Vlaamse Gemeenschap opgestart heeft, zijn de contouren nog niet duidelijk. Het gaan dan concreet om de conceptnota Vlaams welzijns- en zorgbeleid voor ouderen, het mantelzorgplan, de preventieconferentie rond voeding en beweging en tabak, alcohol en drugs van eind 2016, het globaal plan geestelijke gezondheidszorg, de hervorming van de eerstelijnszorg, de eerstelijnsconferentie in 2017, zorgstrategische planning van de ziekenhuizen, blauwdruk revalidatie, .... De Vlaamse Gemeenschap vraagt aan de pilootprojecten met deze trajecten rekening te houden en zich hierin in te passen. Aan de pilootprojecten zal informatie meegedeeld worden over deze trajecten, zodat eventuele bijsturing mogelijk is.

In **Wallonie**: Wallonië voegt geen bijkomende voorwaarden toe, maar de actoren mogen niet afwijken van de opdrachten die toegewezen worden vanuit het Waals Gewest.

In **Brussel**: geen bijkomende voorwaarden, tenzij de tweetaligheid van de coördinator.

In de **Duitstalige Gemeenschap**: geen bijkomende voorwaarden.

### **5.3.7. Het definitieve kandidaatsdossier voor het project opstellen**

Het kandidaatsdossier wordt opgesteld op basis van de voorbereidende werken die hierboven beschreven zijn en volgens een template die ter beschikking zal gesteld worden aan de pilootprojecten voor het einde van de conceptualisatiefase.

Naast de elementen die reeds voorzien zijn in de interesseverklaring voor wat projectpartners, activiteitszone en doelgroep betreft, zal de kandidatuur de conclusies bevatten van de analyse van de risico's (binnen de bevolking en de doelgroep) en de middelen (beschikbaar, te mobiliseren of ontbrekend), evenals de concrete elementen van het locoregionaal actieplan.

De specifieke criteria waaraan de kandidatuur moet voldoen worden hierna gepreciseerd (zie punt 5.6: evaluatie en selectie van de kandidaturen).

## 5.4. Begeleiding in de conceptualisatiefase

In de conceptualisatiefase van 7 maanden zullen de projectpartners begeleid worden op verschillende niveaus:

- Een **'coach'** wordt aangesteld door de overheid na een openbare aanbesteding die de methodologische begeleiding van het conceptualisatieproces (business case) zal opnemen. De coach zal de actoren eveneens helpen om een planning op te stellen voor de opbouw van hun samenwerkingen. De coaches werken nauw samen met de lokale projectcoördinatoren.
- Een wetenschappelijke, technische en methodologische ondersteuning zal eveneens geboden worden in het kader van het **'begeleidingsplatform'** zoals voorzien in het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid' (zie actielijn 2 van het Plan).
- De administraties van de federale overheid en de deelstaten engageren zich om eveneens het proces te begeleiden om het tot stand komen van de projecten te faciliteren.

Om het proces te begeleiden wordt aan elk consortium gevraagd om een **projectcoördinator** aan te stellen die tenminste halftijds voor het project werkt en die nauw zal samenwerken met de coach.

De methodologische begeleiding door de coach zal georganiseerd worden op basis van een coaching-plan, dat de gehele conceptualisatiefase dekt (7 maanden). Deze begeleiding zal bestaan uit twee etappes en moet de actoren helpen om te komen tot:

- Analyse van de huidige stand van zaken in de regio:
  - o Stratificatie van de risico's binnen de lokale bevolking
  - o Huidige noden en behoeften, zowel wat de chronisch zieken als de zorgverleners betreft
  - o De reeds toegekende (financiële) middelen, geïnvesteerd in de zorg voor patiënten uit de doelgroep (vanuit de federaal, gemeenschappelijke en gewestelijke overheden, patiëntenbijdrage, privé,...)
  - o De inefficiënties in de huidige zorgaanbod (langdurige opnamen, vermijdbare heropname, polyfarmacie, dupliceren van verstrekkingen, ...) en discontinuïteit van zorg op sleutelmomenten in de zorg
  - o De te ondernemen initiatieven, te ontwikkelen procedures, enz. om geïntegreerde zorg te ontwikkelen
  - o De prioriteiten binnen deze initiatieven
  - o De capaciteit tot het mobiliseren van de nodige (financiële, human resources, ...) middelen.
- Het uitwerken van een locoregionaal actieplan voor een eerste periode van 4 jaar (dat zal ingediend worden als kandidatuur voor het project) en in het bijzonder, de beschrijving van de volgende elementen:
  - o de doelgroep (in functie van de behoeften binnen de bevolking en de actoren die deelnemen aan het project)
  - o de strategische en operationele doelstellingen
  - o de beperkingen en belemmeringen voor het ontwikkelen van een project (reglementering,...)
  - o een financieel plan van het project (verwachte impact, toewijzing van de middelen, overgangskosten ,...)
  - o de mogelijkheid tot uitbreiden van de doelgroep tijdens de duur en na de eerste fase van het project
  - o de evaluatie- en procesindicatoren voor een zelfevaluatie van het project

- een concrete planning van de acties (producten, diensten, modellen,...) om de Triple Aim doelstellingen te bereiken: timing, budget, evaluatiemodaliteiten, verantwoordelijke(n), ...
- de identificatie van de te registreren gegevens (+ verantwoordelijke registratie) en het gebruik van registratie-instrumenten
- begeleiding en beheer van het project (governance structuur van het project)
- elementen voor een samenwerkingsovereenkomst tussen de verschillende partners (netwerkovereenkomsten): engagementen van de partners tegenover elkaar
- de identificatie van de noden inzake coördinatie van het project
- het financieel beheer van het project
- een SWOT-analyse van het locoregionaal projectplan
- ...

De coach zal in duo werken met de lokale coördinator die door de projectpartners aangeduid werd. De coördinator zal dus van nabij ondersteund worden door de coach, zowel voor wat het verzamelen van de noodzakelijke informatie betreft, als voor de analyse van gegevens en de redactie van het actieplan.

Bij de keuze van de lokale coördinator zullen de projectpartners rekening moeten houden met de doelstellingen van de conceptualisatiefase. Voor de keuze van de coördinator wordt aanbevolen om een persoon te kiezen die de pilootzone relatief goed kent, evenals de organisatie en financiering van zorg- en hulp systemen, maar ook met competenties inzake projectmanagement, leadership, change management, presentatie en vergadertechnieken, redactie van nota's en rapporten, luistervaardigheid en zoeken naar consensus.

## 5.5. Financiering in de conceptualisatiefase

Een forfaitaire financiering van € 40.000 is voorzien voor de uitwerking van deze fase. Dit bedrag is voornamelijk bestemd ter bekostiging van een lokale coördinator (deeltijds) voor 7 maanden. Een gedeelte van het bedrag kan ook gebruikt worden voor compensatie van de partners voor hun deelname aan de werkvergaderingen.

Deze financiering zal toegekend worden in 2 fasen: 50% bij de start van de conceptualisatiefase van het project en 50% bij de indiening van de definitieve kandidatuur voor het project.

## 5.6. Indiening, evaluatie en selectie van de kandidaturen

De **kandidatuur** van het consortium in de vorm van een locoregionaal actieplan dient ten laatste aan te komen bij de administratie (ter attentie van de interadministratieve cel chronische ziekten) op 31 januari 2017, en dient opgesteld te zijn aan de hand van de template die zal ter beschikking gesteld worden bij de start van de conceptualisatiefase.

**De evaluatie** van de kandidaturen zal gebaseerd zijn op:


- de interne samenhang van het project, met andere woorden of de concepten en doelstellingen duidelijk zijn (scope van het project, relevantie van de doelstellingen), en de innovatiegraad van het project
- de relevantie, namelijk de graad waarin het project in overeenstemming is met de doelstellingen van het Plan 'Geïntegreerde Zorg voor een betere gezondheid' en de componenten van geïntegreerde zorg die beschreven worden in dit plan

- de coherentie van het project met de Triple Aim-filosofie en de capaciteit in het reduceren van gezondheidsongelijkheden, het integreren van landelijke zones indien aanwezig in de projectzone en de verbetering van de arbeidscontext van de actoren
- de verwachte impact, namelijk: de sociale en economische voordelen, de ambities en het verwachte potentieel van het project, de veralgemeenbaarheid (upscaling) van de voorgestelde initiatieven
- de realiseerbaarheid van de timing en het financieel plan
- de aanwezigheid van een monitoringsysteem voor de zelfevaluatie van het project.

Voor de start van de conceptualisatiefase zullen de criteria verfijnd worden met de wetenschappelijke equipe die de begeleiding en evaluatie van de projecten zal opnemen, evenals met de coaches.

In het bijzonder zal de aanwezigheid van de volgende elementen beoordeeld worden:

- 1.** Geografische zone: het gebied dient duidelijk omschreven te worden en mag niet tegenstrijdig zijn met de beleidskeuzes die zijn gemaakt binnen de Gemeenschappen en Gewesten inzake de (re)organisatie van de zorg. Er kan slechts één pilootproject zijn per geografisch gebied en deze gebieden mogen elkaar niet overlappen. (cfr voorbereidingsfase).
- 2.** Doelgroepomschrijving: de doelgroep (deel van de populatie rechtstreeks betrokken door de initiatieven van het project) dient voldoende groot te zijn zodat alle stakeholders effectief betrokken kunnen worden en de nieuwe zorgmodellen effectief getest kunnen worden met het oog op een veralgemening naar alle chronisch zieken. (cfr voorbereidingsfase) De omschrijving van deze doelgroep mag niet als effect hebben dat de vrijheid van de patiënt om zijn zorgverstreker te kiezen, beperkt wordt.
- 3.** De criteria en modaliteiten voor inclusie van patiënten zijn voldoende duidelijk en nauwkeurig.
- 4.** De aanwezigheid van een projectcoördinator met de garantie dat deze coördinator autonoom en onafhankelijk zal kunnen werken met alle partners binnen het netwerk.
- 5.** De deelnemende gezondheidswerkers en welzijnsactoren moeten voldoende representatief zijn voor de zorg die op het territorium aan de bevolking wordt aangeboden. Bestaande coördinatiestructuren moeten deelnemen van zodra initiatieven voldoende draagvlak hebben.
- 6.** De eerste- en tweedelijnszorg zijn betrokken in het project (zie punt 4.3.1 hieronder).
- 7.** De patiënten-, mantelzorg-, en familieverenigingen en de ziekenfondsen/ zorgverzekeraars zijn actief betrokken in het project.
- 8.** Het project voorziet samenwerkingen met actoren vanuit de thuishulpsector.
- 9.** Een samenwerking met de bestaande wachtposten of andere initiatieven binnen de pilootzone om een 24/24 -7/7 permanentie te kunnen voorzien.
- 10.** Innovatieprojecten binnen het territorium (P3, psy107, ...) en specifieke conventies voor chronische patiënten zullen samenwerken met het project van zodra hun doelgroep deel uitmaakt van de doelgroep van het pilootproject; idem voor andere structuren/organisaties die in het kader van een project worden ontwikkeld of bestaande structuren/organisaties die vandaag nog niet opgenomen zijn in een regelgevend kader of in dit kader nog niet erkend en/of gefinancierd zijn (vb zorghotel of hersteloord).
- 11.** Er dient een minimaal niveau van bestuurlijke, organisatorische en financiële integratie te worden aangetoond, waarbij tenminste de middelen van het project en de middelen die vrijkomen en geherinvesteerd worden door een gemeenschappelijke governancestructuur



worden beheerd. Tevens dient aangetoond op welke wijze deze integratie op teamniveau vorm zal krijgen (tussen de verschillende actoren die grotendeels aan dezelfde patiënten zorg verlenen, bvb. omdat ze in dezelfde wijk of buurt of gemeente werkzaam zijn).

12. Het volledige zorgspectrum voor de patiënten in de doelgroep wordt opgenomen in het project (i.e. van gezondheidsbevordering tot palliatieve zorg), ook als sommige zorgaspecten worden aangeboden door samenwerkingen met externe actoren buiten de pilootzone.
13. Alle componenten van geïntegreerde zorg (empowerment, case-management, ondersteuning van de mantelzorg, risicostratificatie, socio-professionele reïntegratie, preventie, overleg en coördinatie, extra-, intra- en transmurale zorgcoördinatie, geïntegreerd patiëntdossier, ontwikkeling van een kwaliteitscultuur, ...) worden opgenomen in het project.
14. De initiatieven van het project worden voorgesteld binnen een tijds kader van 4 jaar, met indicatoren die auto-evaluatie toelaten.
15. De manier waarop de financiële toegankelijkheid tot zorg- en hulpverlening en de garantie van vermijden van meerkost voor de patiënt gegarandeerd wordt aan de patiënt wordt in het project beschreven.
16. Het project wordt ingediend in de template die ter beschikking werd gesteld en deze is correct en volledig ingevuld.

Bovendien wordt aan de projecten gevraagd dat ze zich engageren tot:

- het deelnemen aan externe evaluatie waarvoor een specifiek wetenschappelijk team zal aangesteld worden (zie punt 6.7)
- deelnemen aan de opleidingen die voor hen georganiseerd worden (zie punt 6.4) en aan de door de externe evaluatie vereiste registratie
- nationaal of regionaal ontwikkelde instrumenten en methodieken (voorbeelden: elektronisch multidisciplinair dossier, Vitalink - met inbegrip van 'patient viewer', ...) gebruiken.

Bijkomende voorwaarden naargelang van de Gemeenschap of het Gewest waarin het project functioneert:


- in **Vlaanderen**: beantwoorden aan de doelstellingen geformuleerd onder 5.3.6
- in **Wallonie**: geen bijkomende voorwaarden
- in **Brussel**: geen bijkomende voorwaarden
- in de **Duitstalige Gemeenschap**: geen bijkomende voorwaarden

De **selectie** van de kandidaturen zal georganiseerd worden in twee tijden.

Een eerste toetsing van de actieplannen van de projecten met de voorwaarden voor het indienen van een geldige kandidatuur zal uitgevoerd worden door de Interadministratieve Cel Chronische Ziekten om de ontvankelijkheid van de ontvangen kandidaturen te verifiëren.

Het definitieve selectievoorstel zal toevertrouwd worden aan een jury bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende overheden en instanties die zich gezamenlijk hebben ingezet ter ondersteuning van de pilootprojecten, namelijk:

- leden van de IKW chronische ziekten van de IMC (kabinetten en administraties van de federale overheid en de deelstaten)
- vertegenwoordigers van het Verzekeringscomité van het RIZIV
- vertegenwoordigers de patiëntenorganisaties in het Observatorium Chronische Ziekten.



De formele procedure van werking van de jury en de finale definiëring van de selectiecriteria zullen bepaald worden in overleg met de verschillende overheden die betrokken zijn bij de organisatie en/of de financiering van de pilootprojecten.


Het selectievoorstel van de jury zal overgemaakt worden aan de bevoegde ministers en het Verzekeringscomité van het RIZIV voor de finale beslissing (zie juridisch kader van de projecten - punt 6.5).

De ambitie van de verschillende overheden is om alle projecten die beantwoorden aan de doelstellingen en voorwaarden in de oproep tot kandidaatstelling te kunnen aanvaarden.

Indien het aantal kandidaturen die voldoen aan alle bovenstaande criteria groter is dan het aantal projecten dat kan worden gefinancierd, zal de jury een rangschikking maken op basis van de volgende criteria:

- de grootte van de doelgroep
- de complementariteit tussen de verschillende betrokken actoren en hun representativiteit ten opzichte van de aangeboden zorg op het territorium van het project (aantal en diversiteit van de actoren)
- de geografische spreiding van de projecten binnen het Belgische grondgebied (evenwichtige verdeling tussen de deelstaten)

Elke kandidatuur wordt beoordeeld door tenminste 4 juryleden. Weerhouden kandidaturen zullen het voorwerp uitmaken van een overeenkomst met het Verzekeringscomité van het RIZIV en met de bevoegde gemeenschappelijke of gewestelijke overheid.







## 6. FASE 3: UITVOERINGSFASE

### 6.1. Doel van de uitvoeringsfase

In deze fase zullen de pilootprojecten hun locoregionaal actieplan ten uitvoer brengen met het oog op de progressieve implementatie van de componenten van geïntegreerde zorg in een benadering die beantwoordt aan de 3 'Triple Aim'-doelstellingen: een betere gezondheid van de populatie, meer patiëntentevredenheid over de geleverde zorg, zonder de kosten door de prestaties te doen stijgen, en met een betere levenskwaliteit voor de gezondheidsprofessionelen.

In de uitvoeringsfase van de projecten zal ook een evaluatie gebeuren van de performantie van de acties die door de projecten ondernomen worden in hun pilootzone. De volgende elementen worden geëvalueerd:

- hun capaciteit om het geïntegreerd karakter van de zorg te bevorderen, en dus om de verschillende componenten van geïntegreerde zorg te ontwikkelen,
- de geleverde resultaten in de 3 dimensies van Triple Aim (zie punt 2 hieronder),
- de effecten op verbetering van equity en toegang tot zorg voor de meest kwetsbare groepen.

Deze evaluatie zal uitgevoerd worden zowel door de actoren die het project uitvoeren (voor wat betreft het verwachte effect van hun acties en volgens hun actieplan), als door een wetenschappelijke equipe die deze opdracht krijgt in het kader van de begeleiding van het Plan 'Geïntegreerde zorg voor een betere gezondheid'.

### 6.2. Duur van de uitvoeringsfase

De uitvoeringsfase van de pilootprojecten zal 4 jaar in beslag nemen, met dien verstande dat:

- deze duur overeenstemt met de duur van het locoregionaal actieplan dat de projectpartners uitgewerkt hebben in de conceptualisatiefase
- dit niet impliceert dat, in de zone van de pilootprojecten, geïntegreerde zorg in al zijn componenten volledig uitgewerkt wordt, noch voor de volledige populatie van chronisch zieken
- deze duur van 4 jaar moet toelaten om de eerste lessen te trekken uit de projecten, met de wetenschap dat sommige initiatieven van de projecten waarschijnlijk pas een significant effect kunnen hebben over een langere periode
- dit niet belet dat voortijdig een einde gesteld wordt aan projecten die duidelijk niet beantwoorden aan de essentiële doelstellingen van de pilootprojecten (efficiëntie, tevredenheid van gebruikers en partners, equity in toegang tot zorg).

## 6.3. Opdrachten in de uitvoeringsfase

De belangrijkste opdracht van de pilootprojecten in de uitvoeringsfase is de uitvoering van het locoregionaal actieplan dat ontwikkeld werd in de conceptualisatiefase. Dit betekent dus:

### 6.3.1. De implementatie van de innoverende acties in het locoregionaal actieplan

De implementatie is progressief en gebaseerd op de planning beschreven door de partners. De innoverende acties moeten dus niet allemaal starten vanaf het begin van de uitvoeringsfase.

Voor de implementatie wordt bovendien beroep gedaan op de partners die aangeduid zijn als verantwoordelijke voor de verschillende acties, waarbij ervoor gezorgd wordt dat voor elke actie de volgende elementen bepaald zijn:

- concrete timing van implementatie
- indicatoren die het impact van de actie meten (kwalitatief, financieel, ten opzichte van de verschillende componenten van geïntegreerde zorg,...)
- een specifiek communicatielink naar chronisch zieken, naar de bevolking en naar lokale actoren die betrokken zijn in het initiatief
- een nauwkeurige opvolging van de kosten en financieringen van de actie.

### 6.3.2. De coördinatie van de verschillende acties op niveau van het beheer en de governance van het project

De coördinatie van de verschillende initiatieven, evenals de communicatie erover naar de bevolking en de aanwezige actoren, wordt toevertrouwd aan een projectcoördinator.

De projectcoördinator zal de beheers/governance-structuur van het project informeren over de voortgang van de acties en van de resultaten van de lokale evaluatie ervan, rekening houdend met de criteria voor auto-evaluatie die door het project opgesteld werden. Op basis hiervan kan de beheers/governance-structuur een standpunt innemen over de verderzetting van de acties, hun eventuele uitbreiding in de pilootzone en over de aanpassingen die nodig zijn om een succesvol resultaat te garanderen of de wijzigingen in het locoregionaal actieplan om de duurzaamheid van het project te verzekeren.

### 6.3.3. Bijzondere aandacht voor change management en de toetreding van de partners tot een kwaliteitscultuur

Change management en de progressieve implementatie van een kwaliteitscultuur bij alle partners in het project zijn twee essentiële componenten van elk pilootproject. Deze aspecten dienen deel uit te maken van de specifieke aandachtspunten van de coördinator en van de governance-structuur van het project, zowel op microniveau (inter-persoonlijke relatie tussen de patiënt en individuele zorgprofessionals), als op meso-niveau (relatie tussen partners, ook voor wat betreft impact in de pilootzone).

De lokaal geïnitieerde veranderingen en de lessen die eruit getrokken worden, moeten kunnen voordeel brengen voor alle patiënten en actoren in de activiteitenzone (en de projectpartners in het bijzonder). Dit is een essentiële voorwaarde om initiatieven te kunnen reproduceren in een andere context of voor andere patiënten, maar ook om te vermijden dat eventuele fouten opnieuw gemaakt worden.



De projectcoördinator krijgt dus expliciet de opdracht om alle nuttige informatie over de acties in ontwikkeling in de activiteitenzone door te geven aan de governance-structuur en te verspreiden aan de projectpartners.

#### 6.3.4. Auto-evaluatie van de acties in het kader van het pilootproject

De impact van de acties dient gemeten te worden op basis van concrete structuur-, proces-, en resultaatsindicatoren die gedefinieerd zijn in het locoregionaal actieplan. Zoveel mogelijk generieke en specifieke evaluatietools zullen ter beschikking gesteld worden van de projecten om hen hierbij te helpen. Deze indicatoren zullen op regelmatige basis gemeten worden en de metingen zullen vergeleken worden met elkaar en met de waarden van voor de start van het project. De bedoeling is om te evalueren in welke mate de doelstellingen die het project zichzelf opgelegd heeft, bereikt worden.

Deze indicatoren vormen eveneens de vertaling op projectniveau van de evolutie in de ontwikkeling van de componenten van geïntegreerde zorg en de situering van het project ten opzichte van de 3 Triple Aim-dimensies.

De resultaten van de auto-evaluatie worden onderzocht in de governance-structuur van het project, die zich zal uitspreken over:

- De noodzaak om het locoregionaal actieplan al dan niet aan te passen: voor wat betreft timing, financieel plan, verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de partners,...
- De mogelijkheid om de doelgroep van de acties uit te breiden en/of nieuwe partners te betrekken in de initiatieven die door het project uitgewerkt worden.

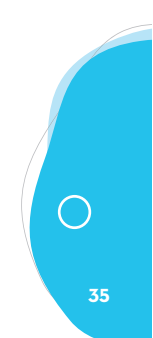
Deze elementen worden jaarlijks verzameld in een rapport dat wordt overgemaakt aan de bij het project betrokken overheden.


#### 6.4. Begeleiding in de uitvoeringsfase

Tijdens de uitvoeringsfase is de coördinator verantwoordelijk voor:

- o begeleiding en opvolging van de implementatie van de voorgestelde interventies. De coördinator fungeert als eerste aanspreekpunt van het project voor de overheden;
- o identificeren van eventuele problemen en rapporteren naar de Interadministratieve Cel Chronische Ziekten;
- o identificeren van “best practices” om de vooropgestelde interventies/processen te implementeren );
- o correcte en complete gegevensverzameling m.b.t. de vastgelegde indicatoren.

Tijdens de uitvoeringsfase zullen de coördinatoren ondersteund worden door intervisiemomenten (samenkomst met andere projecten) en opleidingen. Deze opleiding is in de eerste plaats bedoeld voor de coördinator van het project maar kan in functie van het onderwerp ook een breder publiek (van zorgverleners) aanspreken. De opleidingen hebben als doel om de capaciteiten voor analyse en kennis van geïntegreerde zorg te verbeteren, evenals hun kennis van het zorg- en hulpsysteem en de evolutie ervan. Zij zijn ook gericht op het integreren in de projecten van resultaten van studies of analyses die uitgevoerd werden door externe wetenschappers.





Op korte termijn zal een wetenschappelijk team opgestart worden met als opdracht de ondersteuning en evaluatie van de projecten (zie punt 6.7 hieronder).

Tegelijkertijd worden de werkzaamheden van het Platform voor wetenschappelijke, methodologische en technische begeleiding opgestart die als doel hebben om de pilootprojecten te voorzien van nieuwe gevalideerde instrumenten die de ontwikkeling van geïntegreerde zorg ondersteunen.

Tenslotte zullen zowel deze gids als de website die gewijd is aan de projecten op regelmatige basis geactualiseerd worden (FAQs, praktische fiches, interessante artikels,...) om aan de coördinatoren en aan de projecten zelf, een maximum aan tools en instrumenten aan te bieden die hen kunnen helpen bij de ontwikkeling van geïntegreerde zorg in hun pilootzone. Aan de projecten zelf zal eveneens gevraagd worden om hun behoeften in dit domein kenbaar te maken.

## 6.5. Juridisch kader in de uitvoeringsfase

Het juridisch kader van de pilootprojecten zal afgebakend worden door een conventie tussen de projectpartners en de verschillende betrokken overheden.




Op federaal niveau zal een **koninklijk besluit in uitvoering van artikel 56 van de RIZIV-wet** uitgewerkt worden, waarin de voorwaarden bepaald worden waaraan de projecten moeten voldoen om een dergelijke conventie te kunnen sluiten: verplichte en facultatieve partners, doelgroep, samenwerking met bestaande projecten, activiteitenzone, minimale zorg gedekt door het project, eventuele van de projecten uitgesloten prestaties, componenten van geïntegreerde zorg waarmee de projecten moeten rekening houden, principes voor financiering, facturatie en betaling van de projecten, registratie van de gegevens en evaluatie, enz.

In deze context, en om aan de projecten toe te laten om nieuwe organisatie van zorg uit te testen bij de personen in het project, zullen bepaalde uitzonderingen op de traditionele regelgeving toegestaan worden aan de projecten. Er zal een **regelluw juridisch kader** gecreëerd worden tegenover de actuele vereisten in verband met bijvoorbeeld de nomenclatuur van de geneeskundige verstrekkingen, het akkoord van de adviserend geneesheren, de voorwaarden voor de prestaties in de revalidatie-conventies,...

Dit koninklijk besluit zal het sluiten van een **individuele conventie met elk project** mogelijk maken en zal het kader afbakenen waarbinnen het locoregionaal actieplan kan uitgevoerd worden.

Een **samenwerkingsovereenkomst tussen de projectpartners** zal concreet de volgende elementen bepalen:

- de beheers/governance-structuur van het project en de verantwoordelijkheden van elke betrokken partij
  - de doelgroep van het project en de criteria en modaliteiten voor inclusie van patiënten
  - de activiteitenzone van het project
  - de modaliteiten voor uitbreiding van de doelgroep
  - de modaliteiten voor toelating van bijkomende partners
- 



- de modaliteiten van bezoldiging van de prestaties van de projectpartners (prestaties die overeenkomen met een nomenclatuurcode en andere nieuwe prestaties die beslist werden in het kader van het project)
- de modaliteiten van zelf-evaluatie van het project
- ...

De projecten functioneren als afzonderlijke **rechtspersoonlijkheid**. Een feitelijke vereniging volstaat, voor zover de verantwoordelijkheden van de projectpartners nauwkeurig beschreven worden in het kader van het beheer/de governance van het project.

De projecten dienen een bijzondere aandacht te hebben voor **bescherming van de persoonlijke levenssfeer** in het kader van de implementatie van hun locoregionaal actieplan.

De geïnformeerde toestemming van de patiënt moet dus niet formeel voorzien worden op het moment van inclusie in het project, maar de patiënt zal uitgenodigd worden om toe te stemmen in nieuwe mogelijkheden die aangeboden worden door het project of deze te weigeren: als het project nieuwe zorgvormen ontwikkeld heeft, kunnen deze voorgesteld worden aan de patiënt als bijkomende zorg of als vervanging van klassieke zorgvormen, als deze nieuwe zorgvormen kunnen beantwoorden aan de behoeften van de patiënt. De patiënt wordt geïncludeerd in het project maar blijft vrij om te kiezen of hij gebruik wil maken van deze nieuwe mogelijkheden.

Daarentegen, om patiëntengegevens te kunnen uitwisselen in het kader van de projecten, zal elk project zich ervan moeten verzekeren dat de patiënt zijn toestemming gegeven heeft tot informatiedeling tussen zorgprofessionals waarmee hij een therapeutische relatie heeft.

Voor wat betreft de registratie en analyse van gegevens door een externe evaluatie-equipe (zie verder), zal een adviesvraag ingediend worden bij het Sectoraal Comité van de Privacycommissie. Eveneens zal een advies gevraagd worden aan een Ethisch Comité als het onderzoeksluik van de projecten dit vereist. Deze adviezen zullen gevraagd worden op globaal niveau, in het kader van de opdrachten van de onderzoeksequipe die de projecten begeleidt.

## 6.6. Financiering in de uitvoeringsfase

### 6.6.1. Financiering van de coördinatiekosten van de pilootprojecten

Tijdens de uitvoeringsfase krijgen de projecten een bijkomend forfaitair budget van 150.000€ op jaarbasis. Dit budget dekt de kosten van de projectcoördinator (1 vte) en de administratieve kosten van de coördinatie. Dit budget kan dus gebruikt worden voor kostendekking zoals werkingskosten van de coördinator, diverse administratieve kosten, prestaties van een bijkomende persoon die de coördinatietaken ondersteunt, enz.



### 6.6.2. Financiering van de prestatiekosten van de pilootprojecten

De basisfilosofie van de pilootprojecten berust op het 'Triple Aim' principe, met name het herverdelen van de huidig beschikbare middelen om zorg aan te bieden die:

- de kwaliteit van de zorg op individueel niveau verbetert (de patiënt ontvangt zorg die beter aangepast is aan individuele behoeften)
- de arbeidsomstandigheden en de levenskwaliteit van de actoren verbeteren
- en die de gezondheidstoestand van de populatie in zijn geheel verbetert (minder chronisch zieken maar ook chronisch zieken die meer autonoom zijn en over een betere levenskwaliteit beschikken).

Het toelaten aan de pilootprojecten om de huidig beschikbare middelen te herverdelen veronderstelt de garantie dat de middelen waarover de projectpartners vandaag beschikken, hen ter beschikking gesteld worden in het kader van het pilootproject. Een 'budgetgarantie' voor de projecten dient hen dus toegekend te worden en nieuwe manieren om de projecten te financieren dienen gevonden te worden om hen deze budgetgarantie te bieden.

***De principes die hieronder beschreven worden (budgetgarantie, bundled payment, modaliteiten voor financiering en facturatie, regularisatie, prefinanciering,...) moeten nog verder verduidelijkt en gepreciseerd worden in de loop van het proces. Zij zullen als basis dienen voor de reflectie over de financiering van de prestaties in het kader van de pilootprojecten.***


***De toepassing van deze principes zal betrekking hebben op de prestaties binnen de federale bevoegdheid en kan uitgebreid worden naar andere prestaties of diensten binnen de bevoegdheid van de deelstaten (Gemeenschap of Gewest), volgens de modaliteiten die door hen gedefinieerd worden.***

***Op federaal niveau zal een specifieke technische werkgroep belast worden met de verduidelijking van de mogelijke en wenselijke modaliteiten om te komen tot een duidelijk kader voor de start van de conceptualisatiefase van de projecten. In deze werkgroep zullen de deelstaten vertegenwoordigd zijn en ze kan ook belast worden met het onderzoeken van vragen die specifiek zijn voor een bepaalde deelstaat, op vraag van deze deelstaat.***

#### ➤ Budgetgarantie

De **budgetgarantie** die aan het project geboden wordt kan op verschillende manieren toegepast worden:

- ofwel wordt de budgetgarantie berekend op een bepaalde groep van prestaties die de doelgroep van het pilootproject betreffen: deze prestatiegroep moet dan perfect identificeerbaar zijn in de bestaande gegevensbanken. Enkel rekening houden met een bepaalde groep prestaties, zal als effect hebben dat de impact van innovaties op andere prestaties niet in rekening gebracht wordt: ofwel zullen door de initiatieven van het pilootproject andere uitgaven verminderen en zal het project door deze berekeningswijze niet de garantie krijgen om deze besparingen te kunnen gebruiken ; ofwel leiden de initiatieven van het pilootproject tot een stijging van andere uitgaven en wordt deze kostenstijging ten laste gelegd van het systeem (in tegenspraak met het 'Triple Aim' principe);
- ofwel wordt de budgetgarantie berekend in functie van de doelgroep van het pilootproject: dit veronderstelt dat in de bestaande gegevensbanken (meer bepaald IMA), de doelgroep



kan geïdentificeerd worden door zijn zorgverbruik (bv geneesmiddelen categorie) en door bepaalde socio-demografische kenmerken. Rekening houden met de socio-demografische kenmerken laat toe om de lokale realiteit van de geografische zone waarin het project ontwikkeld wordt, beter te benaderen. Op deze basis kan een gemiddelde kost per patiënt berekend worden over een bepaalde periode (bv een jaar). Deze kost vertegenwoordigt dan het bedrag van de budgetgarantie per persoon die ten laste genomen wordt in het pilootproject. De berekening van een bedrag per patiënt zal het mogelijk maken om te vermijden op basis van gesloten enveloppes te werken, die geen rekening zouden houden met het aantal geïncludeerde patiënten in het project;

- ofwel wordt de budgetgarantie berekend op basis van de populatie die bediend wordt door het pilootproject: dit wordt dus berekend op basis van historische uitgaven die in de geografische zone vastgesteld worden (eventueel gestandaardiseerd om de invloed van externe of toevallige factoren te neutraliseren), rekening houdend met de geografische origine van de patiënten (en niet met de lokalisatie van de zorgverstrekkers). Deze benadering betekent dat de variatie die geconstateerd wordt (na de start van een pilootproject) in de uitgaven op niveau van de geografische zone in kwestie verondersteld wordt om het effect te zijn van de initiatieven van het pilootproject.


De budgetgarantie die door de overheid aangeboden wordt houdt rekening met het geheel van de uitgaven die voorzien zijn in de regelgeving. In het kader van de federale financiering van de gezondheidszorg betekent dit de bedragen die voorzien zijn in de terugbetaling van prestaties (bijvoorbeeld terugbetalingen door de V.I.) en de bedragen die reglementair voorzien worden als aandeel van de patiënt (bijvoorbeeld het remgeld). De budgetgarantie bevat dus niet:

- niet vergoedbare verstrekkingen (bv geneesmiddelen van categorie D)
- eventuele supplementen die door de zorgverstrekkers zelf worden bepaald (kamersupplementen in ziekenhuizen, honorariumsupplementen,...)
- bedragen die toegekend worden aan de zorgverstrekkers of aan de patiënt die gebaseerd zijn op het statuut of de bijzondere situatie van de verstrekker of de patiënt (bv: incontinentieforfait of tussenkomst in de verplaatsingskosten van de patiënt, tussenkomst voor geaccrediteerde artsen, informaticapremies voor de verstrekkers,...); deze bedragen worden rechtstreeks toegekend aan de patiënt of de betrokken zorgverstrekker
- 'uitzonderlijke uitgaven', ofwel omdat ze uitzonderlijk duur en zeldzaam zijn, ofwel omdat ze het resultaat zijn van een uitzonderlijke gebeurtenis die een deel van de door het project beoogde populatie betreft en significante zorgkosten genereert
- bedragen die gedekt worden door aanvullende verzekeringen (ziekenfondsen of privé-verzekering); deze dekking moet echter wel gegarandeerd worden door de betrokken verzekeraars; overleg tussen het pilootproject en de betrokken verzekeraars zal dus eventueel nodig zijn.

Voor zover de budgetgarantie bepaald wordt door historische gegevens en bij ongewijzigd beleid, moeten ook correcties toegepast worden die rekening houden met de evolutie van de bedragen van de tegemoetkomingen of de evolutie van het remgeld: indexeringen, nieuwe prestaties die recht geven op een tussenkomst van de overheid, nieuwe besparingsmaatregelen,...

#### ➤ **Principe van 'bundeling van prestaties' ('bundled payment')**

De logica van de budgetgarantie (en van het Triple Aim principe) veronderstelt dat de pilootprojecten een geheel van prestaties voor zorg- en hulpverlening aanbieden, met inbegrip van innovatieve zorgmodaliteiten die bepaalde 'klassieke' prestaties vervangen (huidige nomenclatuur, voor wat betreft de verplichte ziekteverzekering). Dit nieuwe 'zorgpakket'




moet gerealiseerd worden met een kost die niet groter is dan de kost van de tenlasteneming volgens de klassieke modaliteiten en mag niet leiden tot een meerkost voor de patiënt. Deze redenering veronderstelt het vergelijken van de kost van de twee verschillende 'zorgpakketten'.

Strikt genomen betekent gebundelde financiering (bundled payment) een globaal beheer van de financiering voor een bepaald aantal zorgcomponenten. Het gaat bijvoorbeeld over het financieren in één keer van het geheel van de prestaties van de artsen, het geheel van de geneesmiddelen,... Deze financiering kan voorzien worden a priori, door een prospectief globaal bedrag, of a posteriori door een systeem van compensatie tussen het globaal voorziene bedrag en het reële verbruik. Dit veronderstelt een berekening over een bepaalde periode: het globale bedrag vertegenwoordigt de financiering van zorg die 'gegroepeerd' wordt over een periode van 1 maand, 1 jaar,...

In praktijk kan het mechanisme van de gebundelde financiering voorzien worden op verschillende manieren, die tegelijk kunnen bestaan in hetzelfde project voor verschillende prestatiegroepen:

- puur boekhoudkundig, door de opvolging van de evolutie van de uitgaven die gekoppeld zijn aan de 'gebundelde' zorg en de analyse van de financiële impact van de nieuwe zorgmodaliteiten
- door een koppeling op niveau van het project van de financieringen die overeenkomen met de gebundelde prestaties: het project ontvangt de financiering voor deze prestaties en herverdeelt ze volgens de modaliteiten die overeengekomen zijn tussen de verstrekkers
- door de financiering 'per prestatie' van de gebundelde prestaties te vervangen door een gebundelde betaling.




De meest geavanceerde vorm van gebundelde financiering is dus de bundeling van alle prestaties die een patiënt (van de doelgroep) betreffen, vergezeld van een globale financiering per patiënt (die overeenkomt met het bedrag van de budgetgarantie voor zover deze berekend werd in functie van de doelgroep). Dit veronderstelt ook dat de verdeling van het budget tussen de verstrekkers die tussenkomen voor de patiënten beheerd wordt op niveau van het project, evenals het gebruik van middelen die eventueel vrijgemaakt werden door het introduceren van nieuwe werkmodaliteiten (shared savings).

#### ➤ **Financierings- en facturatiemodaliteiten**

Volgens de aanpak die weerhouden wordt voor de gebundelde financiering, zullen de financierings- en facturatiemodaliteiten variëren:

- als de 'bundeling van prestaties' op niveau van het project gerealiseerd wordt op een puur boekhoudkundige manier, zullen de financiering van de prestaties en hun facturatie volgens traditionele regels verlopen (nomenclatuur, voor wat betreft de gezondheidszorg), elke verstrekker zal zijn eigen honoraria of financieringen kunnen innen;
  - als de 'bundeling' gebeurt op niveau van het project met een koppeling van bepaalde financieringen, zal de financiering van de prestaties de traditionele regels volgen, maar de prestaties die 'gebundeld' worden, zullen door het project zelf gefactureerd worden: het project zal de honoraria of andere tegemoetkomingen innen om ze vervolgens te herverdelen volgens de afspraken binnen het project;
  - als de 'bundeling' van de prestaties leidt tot de financiering van een globaal bedrag per patiënt (dat al dan niet de volledige tenlasteneming van de patiënt dekt), zal dit bedrag gefactureerd worden door het project, ontvangen worden door het project, en vervolgens herverdeeld volgens de afspraken binnen het project; in dit geval dient voorzien te worden
- 






welke periode van tenlasteneming gedekt wordt door het globale bedrag (bv een maand), om het facturatie ritme van dit bedrag door het project te definiëren.

Een combinatie van de verschillende hierboven beschreven systemen is mogelijk. Bijvoorbeeld: financiering van een globaal bedrag voor het geheel van de geneesmiddelen en behoud van de facturatie per prestatie voor de andere prestaties.

De volgende principes moeten in elk geval gerespecteerd worden:

- elke financiering door gebundelde betaling onder de vorm van een globaal bedrag kan enkel gefactureerd worden door het project zelf en zal eveneens de eventuele prestaties aan een patiënt opgenomen in het project die uitgevoerd worden door een zorgverstreker die geen deel uitmaakt van het pilootproject dekken (vrijheid van de patiënt om zich te wenden tot een verstreker buiten het project)
- elk bedrag dat gefactureerd wordt aan het RIZIV of aan een andere overheid dient gekoppeld te zijn aan een identificeerbare patiënt om toe te laten dat de budgetgarantie kan toegepast worden en elke in het project geïnccludeerde patiënt moet gekend zijn bij de overheid (of bij het ziekenfonds, in het geval van de verplichte ziekteverzekering)
- in het kader van de verplichte ziekteverzekering zal de berekening van het bedrag van het remgeld ten laste van de patiënt door het ziekenfonds verdergezet worden om de voordelen van de maximumfactuur te kunnen behouden (MAF).

#### ➤ Regularisatie



In de veronderstelling dat de budgetgarantie berekend wordt in functie van de doelgroep van het pilootproject en dat de financiering van de prestaties in het pilootproject gebeurt door een gebundelde betaling die het geheel van de in de budgetgarantie opgenomen prestaties dekt, is geen regularisatie nodig: het globaal bedrag voor de gebundelde betaling zal samenvallen met het bedrag van de budgetgarantie. Het gaat hier dus over een financiering a priori waardoor het pilootproject rechtstreeks de budgettaire marge ontvangt die vrijgemaakt wordt door de wijzigingen in de tenlasteneming van de patiënten. Het pilootproject kan dus rechtstreeks de middelen herinvesteren in nieuwe zorgvormen.

In alle andere situaties (van zodra minstens een deel van de prestaties die gedekt worden door de budgetgarantie gefactureerd en gefinancierd worden door de traditionele regels), dient een berekening voor 'regularisatie' voorzien te worden door vergelijking van de effectief aan het project toegekende financieringen en het bedrag van de budgetgarantie.

Als de budgetgarantie berekend wordt in functie van de doelgroep van het pilootproject: het bedrag van de budgetgarantie (= bedrag gegarandeerd per patiënt vermenigvuldigd met het aantal patiënten geïnccludeerd in het project) dient vergeleken te worden met het bedrag van de financieringen toegekend aan het project (door klassieke regels of door partiële gebundelde betalingen), wat de beschikbaarheid veronderstelt van de volledige gegevens van de in het project geïnccludeerde patiënten voor de betrokken periode (bijvoorbeeld een jaar). Als de budgetgarantie berekend wordt op het geheel van de populatie van de activiteitenzone van het project, dienen de volledige gegevens voor alle patiënten van de geografische zone beschikbaar te zijn voor de betrokken periode (bijvoorbeeld voor een jaar).

### ➤ Prefinanciering

In geval van globale bedragen zit de budgetgarantie al verrekend, vermits wordt uitgegaan van de verwachte uitgaven bij ongewijzigd beleid; niettemin kan er bij aanvang van een project nood zijn aan een zekere vorm van investering, die nadien kan worden terugverdiend. Wanneer op klassieke wijze wordt gefactureerd kan het saldo pas na boekhoudkundige verwerking worden berekend, waarbij er dus onvermijdelijk een zeker tijdsinterval is omwille van het verzamelen van de noodzakelijke gegevens (in principe bij de ziekenfondsen voor wat betreft de ZIV). Projecten kunnen dus nood hebben aan formules van prefinanciering, bvb. op basis van de verwachte saldi of onder vorm van terugvorderbare kredieten.

Het financieel risico van investeringen en prefinanciering moet bij het pilootproject blijven. Er wordt van de projecten verwacht dat ze in elk geval zelf daartoe een inspanning opbrengen. Om de kostprijs van marktconforme kredieten te drukken, kan worden overwogen of in bijkomende orde in het kader van de projectfinanciering een 'microkrediet' kan worden verleend (bvb. uitgedrukt als een percentage van de gebundelde uitgaven waarvoor het project financiële verantwoordelijkheid wil opnemen, en beperkt tot een nog nader te bepalen maximum bedrag ).

De hiermee gefinancierde uitgaven mogen evenwel niet structureel zijn (bvb. geen langetermijninvesteringen). Indien achteraf blijkt dat de investeringen niet terugverdiend worden binnen de budgetgarantie, wordt het verschuldigd bedrag via het project gerecupereerd bij de actoren die voor de bedoelde gebundelde uitgaven instaan.

### ➤ Evolutief proces

Hoewel het weinig realistisch is om aan alle projecten te vragen om vanaf het begin in te stappen in een systeem van gebundelde financiering dat het geheel van de prestaties dekt en dat rekening houdt met de populatie in zijn geheel, wordt toch aan de projecten gevraagd om een dergelijke mogelijkheid te onderzoeken, eventueel met een geleidelijke invoering. Een dergelijk systeem biedt immers tal van voordelen:

- voor de patiënt: betere kwaliteit van zorg
- voor de overheden: minder risico op verplaatsing van de kosten naar niet gebundelde prestaties
- voor de projecten: mogelijkheid om vlugger te beschikken over de vrijgemaakte middelen door de veranderingen in de organisatie van de zorg en om ze te herinvesteren in nieuwe zorgvormen
- algemeen: een grotere kans om te beantwoorden aan het Triple Aim principe.

### ➤ Financieel beheer op het niveau van de pilootprojecten

Om te kunnen evalueren in welke mate de pilootprojecten beantwoorden aan het Triple Aim principe, zal hen gevraagd worden om de financiële en boekhoudkundige gegevens van hun project ter beschikking te houden, meer bepaald:

- Wat ze gefactureerd hebben aan de verschillende overheden, aan de patiënten,...
- Hoe en aan welk tarief ze de projectpartners vergoed hebben voor de prestaties die niet gefactureerd werden per prestatie door de zorgverstrekkers zelf
- Welke eventuele inkomsten en uitgaven ze gegenereerd hebben door hun innoverende prestaties



- Welke andere actoren tussengekomen zijn (en voor welke bedragen) voor de financiering van het project (private actoren, lokale autoriteiten, verzekeraars,...)
- ...

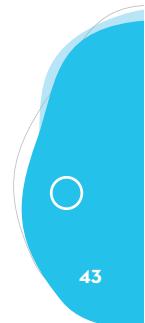
## 6.7. Evaluatie van de pilootprojecten in de uitvoeringsfase

Een wetenschappelijk team zal de opdracht krijgen om de pilootprojecten te begeleiden en te evalueren voor wat betreft hun doelstellingen: de 'Triple Aim'-principes en de ontwikkeling van de verschillende componenten van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken in de activiteitzone van de projecten.

Deze externe evaluatie is bedoeld om een transversale evaluatie te realiseren van alle projecten om te onderzoeken in welke mate aan de doelstellingen van het plan kan beantwoord worden. Ze zal uitgevoerd worden door middel van resultaatsindicatoren in verband met het Triple Aim-principe die op voorhand gedefinieerd worden.

Het wetenschappelijke begeleidingsplatform dat voorzien is in het Plan 'Geïntegreerde Zorg voor een betere gezondheid', zal deze indicatoren selecteren, in samenwerking met de wetenschappelijke equipe die belast is met de evaluatie van de pilootprojecten.

De oproep tot kandidaturen voor deze wetenschappelijke equipe zal op korte termijn gerealiseerd worden om aan de terreinactoren die kandidaat zijn voor de ontwikkeling van een project, te kunnen communiceren over de praktische modaliteiten en concrete evaluatiecriteria die zullen gebruikt worden en dit voor de start van de conceptualisatiefase van de projecten.







## 7. FASE 4: PLAN VOOR DE UITBREIDING EN DE UITROL VAN GEÏNTEGREERDE ZORG

Het plan 'geïntegreerde zorg voor chronische zieken' stopt niet na de fase van pilootprojecten. Het is belangrijk dat succesvolle veranderingen behouden blijven en verankerd (ingebed) worden in het systeem, zowel structureel als cultureel.

Van bij de start van de pilootprojecten wordt duidelijk gemaakt dat het project zich niet mag beperken tot enkele ziektebeelden, en niet mag gelimiteerd zijn tot het ontwikkelen van slechts enkele dimensies van geïntegreerde zorg. Vanaf de start dienen de betrokken actoren zich voor te bereiden op een progressieve uitbreiding van de doelgroep, om het project zodoende te kunnen uitrollen naar een grotere regio en meer, zo niet alle, chronische patiënten te includeren (generiek model).

Er wordt beoogd dat na 4 jaar pilootprojecten en een uitgebreide evaluatie (transversaal en per project), sommige 'best practices' en positieve veranderingen (processen, resultaten,...) kunnen geïdentificeerd worden, en evenzeer de factoren voor succes of oorzaken van mislukking.

*[Mogelijkheid van voortzetting pilootproject na 4 jaar mits volledige uitrol en ondersteuning daarbij.]*


Succesvolle veranderingen of innovaties uitbreiden naar een bredere populatie (of doelgroep) en het verspreiden van de nieuwe inzichten en evidentie is de verantwoordelijkheid van de diverse actoren op het beleidsniveau en kunnen op verschillende manieren geïnitieerd worden, o.a. via:

- politieke ondersteuning (verklaringen, protocollen, enz.)
- aangepaste wetgeving (verankering in regels, aanpassing van huidige regelgeving of nieuwe regelgeving, normen, richtlijnen, enz.)
- aangepaste financiering, subsidiëring en/of budgetten
- nieuwe en/of aangepaste opleidingen en trainingen
- veranderingen en/of investeringen inzake infrastructuur (bv. materiaal, gebouwen, enz.)
- tijdelijke voortzetting projectfinanciering mits de uitbreiding tot volledige doelgroep en alle zorgprocessen
- ...

Naast de structurele verankering dient ook ingezet te worden op het in stand houden (en verder uitbouwen) van de **culturele** omslag. Deze 'cultuurswitch' kan het gevolg zijn van succesvolle structurele veranderingen, maar bieden geen garanties op een verandering in de denk- en handelwijze van de betrokken actoren op het terrein.

Het is daarom belangrijk dat de betrokken actoren en stakeholders voortdurend geprikkeld worden, ook na implementatie, en dat de 'sense of urgency' en het maatschappelijk draagvlak behouden blijven.





Hierin spelen zowel de communicatie als de verschillende *'change agents'* of ambassadeurs een cruciale rol:

- actoren en stakeholders up-to-date houden aan de hand van periodieke feedback
- het brede publiek informeren en sensibiliseren over de behaalde resultaten (en komende veranderingen)
- *'change agents'* en ambassadeurs aan boord houden, nieuwe personen aanspreken en uitsturen op het terrein

Voor deze uitbreidingsfase voorziet men een bijkomende periode van minstens 4 jaar.



## 8. BIJLAGE: 14 componenten van geïntegreerde zorg

De projecten zullen progressief geïmplementeerd worden en dienen over een periode van 4 jaar verschillende componenten van geïntegreerde zorg te implementeren op hun actieniveau. De veranderingen die op kleine schaal (locoregionaal) uitgetest worden kunnen na gunstige evaluatie op ruimere schaal (regionaal en nationaal) geïmplementeerd worden door een beslissing van de bevoegde overheid.

De 14 componenten die door de pilootprojecten kunnen geïmplementeerd worden, worden hieronder kort beschreven.

1. empowerment van de patiënt: aan elke patiënt de ondersteuning en informatie geven die nodig zijn om hem in staat te stellen, binnen de grenzen van zijn capaciteit en in functie van zijn eigen doelen en motivatie, voor zichzelf te zorgen en een actieve rol op te nemen in zijn zorgproces en in zijn leven (zelfmanagement).
2. ondersteuning van mantelzorgers: een bijzondere aandacht moet gaan naar fysieke en mentale/psychologische belasting die met de rol van mantelzorger verbonden is, het belang om een evenwicht te kunnen behouden tussen het familiale, sociale (en professionele) leven, de nood aan omkadering voor taken waarvoor ze niet opgeleid zijn, enz.
3. case management: dit betreft het beheer en de coördinatie van alle medische, paramedische of welzijnzorgen die nodig zijn om aan de behoeften van de patiënt te voldoen; in veel situaties neemt de patiënt zelf dit beheer op, eventueel ondersteund door een mantelzorger; in andere gevallen zal een zorgprofessional (dikwijls de huisarts, maar ook andere gezondheidsprofessionals) dit opnemen.
4. werkbehoud, socioprofessionele en socio-educatieve re-integratie: het omgaan met een chronische ziekte houdt vaak in dat een klassieke sociale en/of beroepsmatige (of educatieve) participatie moeilijk wordt en kan leiden tot arbeidsongeschiktheid, gevoel van maatschappelijke nutteloosheid, ...; specifieke maatregelen zijn nodig om deze vicieuze cirkel te doorbreken, waarvoor de tussenkomst van verschillende actoren en een nauwe coördinatie onder hen vereist is.
5. preventie: preventie betreft verschillende interventiedomeinen: preventie van ziekten door het aannemen van gepast gedrag (consumptie, activiteit,...), vroegtijdige detectie (screening) en vroegtijdige interventies (behandeling in een vroeg stadium) om complicaties van bepaalde aandoeningen te voorkomen, preventie van complicaties en/of recidief in geval van ziekte.
6. overleg en coördinatie: een geïntegreerde aanpak van zorg veronderstelt dat men vertrekt vanuit de situatie van de patiënt en dat men de meest geschikte zorg verleent door de juiste persoon, op het juiste moment en gedurende de vereiste tijdspanne. Voor chronisch of langdurig zieken, waarbij verschillende actoren (m.b.t. zorg, welzijn, ...) betrokken zijn, wordt verondersteld dat overleg gepleegd wordt, en dat de verschillende acties gecoördineerd worden, op micro-, meso- en macroniveau.
7. intra- en transmurale zorgcontinuïteit: om continue zorg voor de patiënt te garanderen mag er geen onderbreking ervaren worden tussen de thuiszorg en de zorg die wordt verleend in het ziekenhuis (= seamless care = transmurale zorgcontinuïteit); daarnaast, als een patiënt meerdere ziekenhuisdiensten doorloopt tijdens een hospitalisatie, moet er ook gezorgd

worden voor efficiënte medische coördinatie tussen de verschillende ziekenhuisdiensten (= intramurale zorgcontinuïteit).

8. valorisatie van de ervaring van patiëntenorganisaties: patiëntenverenigingen hebben expertise en ervaring die nuttig kunnen zijn voor de evaluatie, vanuit hun standpunt, en het beleid in de gezondheidszorg, voor het voorstellen van nieuwe oriëntaties, doorgeven van standpunten en verwachtingen van patiënten tegenover zorgprofessionals.
9. geïntegreerd patiëntendossier: de ontwikkeling van een geïntegreerd (elektronisch) patiëntendossier (GDP) moet het delen van gegevens tussen zorgverleners die te maken hebben met geïntegreerde zorg voor chronisch zieken mogelijk maken en verbeteren; de informatie die op elk moment beschikbaar is laat een betere behoefteanalyse toe van de patiënt, in het bijzonder in complexe situaties.
10. multidisciplinaire guidelines: chronische zorg is in essentie complex, onder meer door het frequent optreden van multimorbiditeit; zorg voor chronisch zieken vereist dan ook een geïntegreerde aanpak, met zorgverlening gebaseerd op “evidence” en afstemming van de verschillende activiteiten binnen het multidisciplinaire team.
11. ontwikkeling van een kwaliteitscultuur: in het kader van een transformatieproces dat kwaliteitszorg (Triple Aim) nastreeft, moet elk nieuw initiatief gepaard gaan met nauwkeurige en meetbare doelstellingen en moet dit op de meest objectief mogelijke wijze kunnen geëvalueerd worden.
12. aanpassing van de financieringssystemen: een financiering die gebaseerd is op een reeks van individuele verstrekkingen die zijn opgenomen in een nomenclatuur veroorzaakt beperkingen in de implementatiemogelijkheden voor geïntegreerde zorg (multidisciplinair, op maat en gericht op de bio-psycho-sociale noden van de patiënt en zijn omgeving); een systeem dat meer gebaseerd is op ‘bundled payment’ creëert hiervoor meer mogelijkheden; om nieuwe modellen te testen in het kader van pilootprojecten, zullen de huidige financiële middelen ter beschikking gesteld worden met een maximale flexibiliteit voor hun aanwending.
13. stratificatie van de risico’s binnen de bevolking en cartografie van de omgeving: de stratificatie van de risico’s binnen een populatie in een goed afgelijnd territorium moet toelaten om, rekening houdend met het profiel van deze populatie, lacunes te identificeren in het aanbod van zorg- en hulpverlening, om de te nemen initiatieven te kunnen onderscheiden en om prioriteiten te stellen; de analyse van de beschikbare middelen in dit territorium laat toe om te identificeren welke hiervan kunnen gemobiliseerd worden (zorgverstrekkers, maar evenzeer andere bronnen van formele en informele hulp, lokale structuren en infrastructuren, ...) maar ook de eventuele overlappingen in het aanbod om inefficiënties of verspilling te identificeren.
14. change management: geïntegreerde zorg veronderstelt een verandering in de relatie met de patiënt (op individueel niveau, maar ook op collectief niveau), in de rol die aan elke actor wordt toegekend, in de organisatie van het werk van de zorgactoren, in hun relaties onderling en met hulpverleners en andere actoren in deze omgeving, in het beslissingsproces in het beleid, in de financieringsmodaliteiten, enz.; er verandert pas echt iets, als er iets verandert in het dagelijkse gedrag van mensen; om ervoor te zorgen dat iedereen hierbij aansluit, om obstakels voor samenwerking en weerstand van verschillende actoren (van het terrein en van het beleid) te vermijden, dient bijzondere aandacht te gaan naar de begeleiding van het veranderingsproces, zowel op micro-, als op meso- en macroniveau; dit vraagt een stapsgewijze proces om zowel de structurele als de culturele veranderingen op te zetten, verankeren en veralgemenen









## Vragen?

## Op zoek naar tips?

## Op de hoogte blijven?

## Vraag tot ondersteuning voor een infovergadering?

## Op zoek naar partners?

- Consulteer de website [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)
- Neem kennis van de FAQ's op [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)
- Stuur een e-mail naar [chroniccare@health.belgium.be](mailto:chroniccare@health.belgium.be)
- Schrijf je in op de nieuwsbrief via [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)

... en binnenkort een vindt u een specifieke pagina voor mogelijke partners op: [www.chroniccare.be](http://www.chroniccare.be)

