



Samenwerking en vertrouwen in de zorgverkoop

Naar een duurzame en collectieve zorgtransformatie

Inleiding

De Nederlandse zorgsector staat op een kruispunt. De druk op betaalbaarheid, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg neemt toe. In deze context is samenwerking tussen ziekenhuizen geen luxe, maar een noodzaak. Toch blijkt juist bij het sluiten van zorgcontracten met verzekeraars dat samenwerking stokt. Ziekenhuizen zijn vaak terughoudend in het nemen van initiatieven tot zorgreductie en portfolio aanpassingen, uit angst voor concurrentienadeel en het verlies van autonomie. Deze whitepaper verkent de oorzaken van deze impasse en biedt concrete aanbevelingen om tot een cultuur van vertrouwen en gedeeld eigenaarschap te komen.

De uitdaging: samenwerken in een concurrentiële context

Ziekenhuizen opereren in een complexe omgeving waarin samenwerking en concurrentie voortdurend met elkaar in balans moeten worden gebracht. Bij het aangaan van zorgcontracten met zorgverzekeraars ontstaat tevens de vraag: wie zet de (eerste) stap in het reduceren van zorgvolumes? In de praktijk blijkt dat ziekenhuizen aarzelen om als eerste een voorstel tot zorgreductie en zorgtransitie of -transformatie te doen, vooral wanneer omliggende collega-instellingen geen vergelijkbare stappen ondernemen. Deze aarzeling leidt tot stilstand, terwijl de noodzaak tot transformatie urgenter is dan ooit.

Oorzaken van terughoudendheid

De terughoudendheid van ziekenhuizen is niet slechts een strategische keuze, maar wordt gevoed door diepgewortelde systemische factoren:

- **Wantrouwen tussen instellingen**
Zonder transparantie over elkaars intenties en plannen is het risico groot dat een ziekenhuis dat als eerste stappen onderneemt, een concurrentievoordeel verliest.
- **Bescherming van eigen belangen**
Bestuurders voelen zich verantwoordelijk voor de continuïteit van hun organisatie, het welzijn van personeel en de zorg voor patiënten. Initiatieven zonder garantie op navolging kunnen deze belangen onder druk zetten.

Gevolgen voor de zorgmarkt

Deze dynamiek leidt tot een impasse waarin kansen voor kostenbesparing, efficiëntie en kwaliteitsverbetering onbenut blijven. De zorgtransformatie stagneert, met als gevolg dat zowel instellingen als patiënten de prijs betalen voor het uitblijven van collectieve actie.

Aanbevelingen: Van wantrouwen naar wederzijds eigenaarschap

Om deze impasse te doorbreken, zijn de volgende stappen essentieel:

1. **Bevorder transparantie**
Open communicatie over plannen en intenties vergroot het onderlinge vertrouwen. Transparantie is de basis voor samenwerking.
2. **Stimuleer collectieve initiatieven**
Gezamenlijke pilots waarin meerdere ziekenhuizen gelijktijdig zorgreductie en -



transformatie implementeren, verlagen het risico voor individuele instellingen en versterken het collectieve leervermogen.

3. **Creëer ondersteunende beleidskaders**

Beleidsmakers en zorgverzekeraars kunnen faciliteren door stimulerende kaders te bieden die samenwerking belonen en risico's mitigeren.

Knelpunten in de zorgtransitie: inzicht uit de praktijk

De bijdrage van Daan Rooijmans in het artikel “*Zorgtransitie kost tijd: Oplossingsrichtingen die versnellen*” benoemt dertien structurele knelpunten die de zorgtransitie belemmeren. Enkele opvallende:

- Trage voortgang ondanks goede intenties (IZA, WOZO, GALA)
- Gebrek aan regie en mandaat in regionale samenwerking
- Bestuurlijke stroperigheid en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden
- Contracteringsproblematiek en financiële onzekerheid na 2027
- Beperkte betrokkenheid van burgers en onvoldoende hergebruik van kennis

Deze knelpunten onderstrepen de noodzaak van duidelijke regie, structurele financiering en een cultuur van vertrouwen en gedeeld eigenaarschap.

Conclusie: de kracht van collectieve moed

De zorgtransformatie vraagt om meer dan beleidsakkoorden en goede bedoelingen. Het vraagt om bestuurlijke moed, collectieve actie en een fundamentele cultuurverandering. Door samen op te trekken, transparantie te bevorderen en risico's te delen, kunnen ziekenhuizen de impasse doorbreken en bouwen aan een toekomstbestendige zorgsector. De tijd van afwachten is voorbij — de tijd van samenwerken is nu.

Tot slot – van denken naar doen

Wilt u met ons verder praten over voorbeeldgedrag, cultuurverandering of leiderschap binnen uw eigen organisatie? Wij nodigen u van harte uit voor een verkennend gesprek of een kop koffie. Samen verkennen we graag hoe uw ziekenhuis de volgende stap kan zetten richting duurzame samenwerking en effectieve zorgtransformatie. Neem gerust contact met ons op – wij denken graag met u mee over uw veranderopgave.

Bron

ZVN, april 2022	<i>Samenwerken aan acute zorg. Visie Zorgverzekeraars Nederland op de acute zorg.</i>
RIVM Rapport 2018-0140	<i>Regio's in beweging naar een toekomstbestendig gezondheidssysteem. Landelijke Monitor Proeftuinen – reflectie op 5 jaar proeftuinen</i>
ZVN coördinerend zorgverzekeraar	<i>Overzicht Coördinerend zorgverzekeraar per zorgkantoorregio en per ROAZ-regio</i>
D. Rooijmans	<i>Zorgtransitie kost tijd; Oplossingsrichtingen die versnellen (deel2 van een serie van 2). Nieuwsbriefzorginnovatie.nl; 7 mei 2025</i>
minVWS, jan 2023	<i>Criteria ROAZ-beelden en ROAZ-plannen. Samen werken aan gezonde zorg</i>
MinVWS, jan 2023	<i>Criteria Regiobeelden en Regioplannen. Samen werken aan gezonde zorg</i>