



Ontwerp premium transgenderzorg

KPMG Health

In opdracht van het Ministerie van
Volksgezondheid, Welzijn en Sport,
Directie Curatieve Zorg

Onze referentie: A2300028899

29 september 2023



Managementsamenvatting (1/3)

Aanleiding, doel en vraag

In 2018 heeft VWS samen met zorgverzekeraars Nederland (ZN) een kwartiermaker voor de transgenderzorg aangesteld. Sinds zijn aantreden wordt transgenderzorg door steeds meer aanbieders verleend: vanuit ziekenhuizen, UMC's, ZBC's, ggz-aanbieders, huisartsen en andere zorginstellingen. Overige partijen die een rol vervullen in de transgenderzorg zijn organisaties als Transvisie, Transgender Netwerk Nederland (TNN), ZN en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). De laatste jaren is het aanbod van transgenderzorg aanzienlijk gegroeid. Desondanks bestaan er lange wachtlijsten voor de transgenderzorg. Eind 2022 is de opdracht van de kwartiermaker afgelopen. De uitdagingen binnen de transgenderzorg zijn echter, ondanks het vele goede werk dat is geleverd onder leiding van de kwartiermaker, nog niet opgelost. Op basis van advies van de kwartiermaker heeft de minister van VWS bepaald dat de stelselpartijen in gezamenlijk verband gaan werken aan het verbeteren van de kwaliteit van transgenderzorg. Hierbij is de minister bereid om een rol te spelen in het faciliteren van een gremium van betrokken partijen. Dit gremium dient een onafhankelijke en verbindende partij te zijn in het veld. Het gremium zal hierbij vier jaar lang de rol van onafhankelijke verbinder vervullen door kennis te duiden en op basis daarvan input te leveren voor de verbetering van de transgenderzorg. Na vier jaar dienen de oplossingen voor de ervaren knelpunten binnen de transgenderzorg te zijn vertaald naar de reguliere processen en overlegstructuren en zou het gremium zichzelf overbodig moeten hebben gemaakt.

Het ministerie van VWS heeft KPMG gevraagd haar te ondersteunen bij het vormen van een coördinerend gremium dat de continue verbetering van de Nederlandse transgenderzorg waarborgt. VWS heeft de opdracht aan KPMG daarbij opgedeeld in twee delen. In deel één van de opdracht:

- Wordt een goede vertegenwoordiging van partijen (waaronder patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, zorgverzekeraars en gemeenten) geborgd die tezamen het gremium zouden willen vormen. Hierbij is voldoende aandacht voor draagvlak en het ontwerp van een slagkrachtig gremium van belang;
- Vindt advisering plaats over een inhoudelijke agenda met gemeenschappelijke doelstellingen en een taakverdeling voor het gremium;
- Wordt een benodigd budget geraamd voor de uitvoering van deze taken.

Na deel één van de opdracht besluit VWS over het ontwerp van het gremium en wat de best passende financiering voor het gremium is. Wanneer VWS besluit het vervolg van de opdracht doorgang te laten vinden, wordt gestart met deel twee van de opdracht. VWS kan ook besluiten deel twee van de opdracht niet in gang te zetten. In deel twee van de opdracht wordt een

organisatieontwerp voor het gremium en een passend besluitvormingsmodel uitgewerkt. Daarnaast worden competentieprofielen voor de voorzitter en secretaris opgesteld en draagt KPMG kandidaten voor deze functies aan.

Vertegenwoordiging van partijen

KPMG heeft in voorbereiding op het ontwerp van het gremium met VWS afgestemd welke organisaties betrokken dienen te worden bij het ontwerp van het gremium. Om goede vertegenwoordiging van partijen te borgen zijn diepte-interviews afgenomen en zijn drie werkgroepen georganiseerd. Tijdens de interviews is ingezoomd op de visie op het beoogde doel, de uitgangspunten en de voorgestelde agendathema's voor het gremium. Daarnaast zijn de randvoorwaarden (zoals de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden) voor oprichting van het gremium in kaart gebracht. Voor het verder uitwerken van de gewenste samenstelling van het gremium zijn drie werkgroepen georganiseerd met de betrokken partijen.

De doelstellingen van het gremium leiden tot specifieke inhoudelijke agendathema's

In de interviews en werkgroepen zijn beoogde doelstellingen voor het gremium verkend en is gesproken over (de prioritering van) agendathema's. Ondanks de betrokkenheid en belangen van veel verschillende stakeholders, is er een gedeeld beeld ontstaan over de ambitie van het gremium en de bestaande worstelingen binnen de transgenderzorg in Nederland. De figuur op de volgende pagina geeft een samenvattend overzicht van deze doelstellingen en de agendathema's waar het gremium zich de komende periode op zou moeten richten. Wanneer het gremium in deel twee van de opdracht daadwerkelijk wordt opgericht, wordt een werkagenda voor de eerste twee jaar van het gremium geconcretiseerd. Na twee jaar dient het bestuur van het gremium de voortgang op de werkagenda te evalueren en de werkagenda voor jaar 3 en 4 van het gremium op te stellen.

Governance en structuur van het gremium

Het zorglandschap voor transgenderzorg in Nederland staat voor uitdagingen. De zorgvraag voor transgenderpersonen kenmerkt zich door inter- en multidisciplinariteit en kent een versnipperd zorglandschap. Het is derhalve van groot belang dat de governance van het gremium wordt gekenmerkt door slagvaardigheid, draagvlak en onafhankelijkheid. Om een dergelijke governance te kunnen bewerkstelligen, adviseren we het gremium te laten bestaan uit een bestuur en thematische werkgroepen en dient afstemming te worden gezocht met stelselpartijen middels een periodiek stelseloverleg. Daarnaast moet het gremium inhoudelijk worden ondersteund door projectleiders. Een eerste verkenning toont aan dat een stichting mogelijk de best passende organisatievorm voor het gremium is. Deel twee van de verkenning moet meer invulling geven aan het organisatieontwerp en een aansluitend besluitvormingsmodel.

Managementsamenvatting (2/3)

Het gremium heeft de komende vier jaar als missie de toegankelijkheid van zorg voor transgenderpersonen te verbeteren. Daartoe zijn een hoofddoelstelling en verschillende subdoelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen vertalen zich in agendathema's die de komende vier jaar door het gremium behandeld dienen te worden. In deel twee wordt gewerkt aan het concretiseren van een werkagenda voor de eerste twee jaren van het bestaan van het gremium.

Hoofddoelstelling

Toegankelijkheid van zorg voor transgender personen verbeteren door het agenderen en adresseren van landelijke knelpunten, het initiëren en faciliteren van beleids- en kwaliteitsontwikkeling en partijen met elkaar te verbinden

Subdoelstellingen

Bevorderen van de kwaliteit van zorg voor transgender personen in Nederland

Gezamenlijke communicatie ophalen en uitdragen

Netwerkgorg coördineren en faciliteren

Bekostigingsvraagstukken ophalen en adresseren

Voorstel thema's voor op de agenda

- Implementeren, updaten en verbinden van bestaande **kwaliteitsstandaarden** (incl. jeugd)
- Inschatten van **vraag en benodigde capaciteit** (bijhouden van wachtlijsten)
- **Balans tussen bevoegdheid en bekwaamheid** van zorgverleners verduidelijken en erkenning borgen
- **Basis- en specialistische kennis** van zorgverleners borgen middels training en opleiding
- **Bevorderen van en verbinding** met wetenschap

- **Visie** op transgenderzorg opstellen en uitdragen
- **Kennis delen en borgen** zowel binnen de sector, als de maatschappij breed
- **Platform** voor communicatie

- **Juiste Zorg Op de Juiste Plek** stimuleren door o.a. meer inzet van preventieve zorg (0^e of 1^e lijn)
- **Doelmatigheid** verbeteren door passende zorg te stimuleren
- **Definitie van goede zorg opstellen (organisatie niveau)** door vaststellen en toepassen richtlijnen, normen en kaders en bevorderen van toepassing van richtlijnen
- **Stimuleren netwerkvorming** tussen o.a. zorgaanbieders (inschatting vraag en benodigde capaciteit) en aansluiting op bestaande structuren in het veld
- **Overzicht bieden** van bestaande netwerken, leidraden en onderlinge afspraken
- **Draagvlak** vergroten middels een landelijke conferentie

- **Domeinoverstijgende** bekostiging (jeugd-volwassenen, Zvw en ggz)
- **Harmonisering** van protocollen, procedures, DBC-codes en verwijZINLgen rondom zorg voor transgender personen
- **Zorgafspraken** op landelijk niveau en advisering naar zorgverzekeraars en gemeenten

Managementsamenvatting (3/3)

De gewenste inhoud en structuur van het gremium leiden tot een gewenste samenstelling

Door het in kaart brengen van de inhoudelijke agendathema's en de gewenste structuur van het gremium, wordt de gewenste samenstelling van het gremium duidelijk. Onderstaand figuur geeft een samenvattend overzicht van de bevindingen rondom het ontwerp van het gremium.

In het eerste jaar vraagt het gremium om een investering van minimaal €124.400 en maximaal €170.300

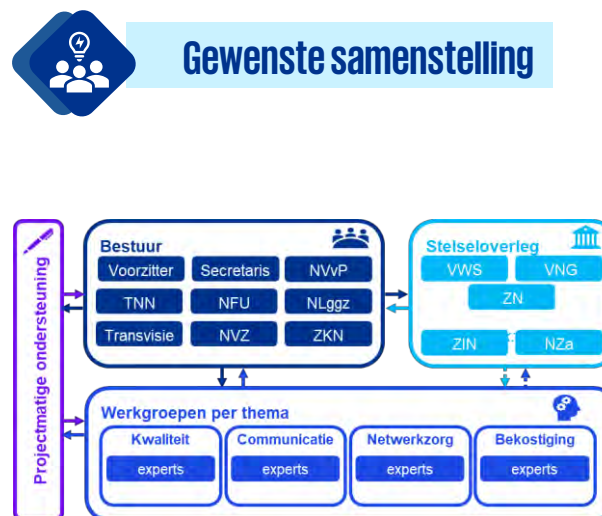
Op basis van de gewenste samenstelling, beoogde inhoud en gewenste structuur van het gremium is een inschatting gemaakt van een benodigd budget voor de uitvoering van de taken van het gremium. Het eerste jaar dient rekening te worden gehouden met een investering van minimaal €124.400 en maximaal €170.300 voor personele inzet en representatie- en huisvestingskosten.

Vanaf het tweede jaar neemt de verwachte investering af tot minimaal €86.900 en maximaal per €123.500 jaar.

Overige aanbevelingen en vervolgstappen

Naast de hierboven omschreven aanbevelingen op het gebied van inhoud, structuur en samenstelling van het gremium is het aanbevolen om rekening te houden met de volgende zaken:

1. VWS dient de besluitvormingsfase (voortzetten van de opdracht in deel twee) te benutten om te investeren in draagvlak voor het gremium;
2. Beoogde deelnemende organisaties aan het gremium dienen de besluitvormingsfase te benutten om geschikte afvaardiging binnen het gremium te organiseren;
3. Agendathema's voor het gremium dienen zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande structuren om overlap van werkzaamheden te voorkomen.



Inhoudsopgave

01	Aanleiding ontwerp gremium	6
02	Aanpak en methode	8
03	Bevindingen	10
04	Aanbevelingen	20
05	Bijlagen	24



01

**Aanleiding
ontwerp
gremium**

Het is nodig een gremium op te richten dat in gezamenlijk verband gaat werken aan het verbeteren van de kwaliteit van transgenderzorg

In 2018 heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) samen met zorgverzekeraars Nederland (ZN) een kwartiermaker voor de transgenderzorg aangesteld. Vanaf 2018 werkte de kwartiermaker aan het toegankelijker maken van de transgenderzorg door onder andere:

- Het stimuleren van uitbreiding van het aanbod van transgenderzorg;
- Het verstevigen van netwerksamenwerking tussen aanbieders;
- Het doen van onderzoek naar de tevredenheid en behoeften van patiënten en;
- Het verbeteren van de communicatie in het zorgveld onderling en met de buitenwereld.

De opdracht van de Kwartiermaker is eind 2022 is afgelopen, dit betekent dat de transgenderzorg een nieuwe fase ingaat. De transgenderzorg staat voor diverse uitdagingen.¹ Ondanks de groei in het zorgaanbod, bestaan er lange wachtlijsten voor het ontvangen van transgenderzorg. De Radboud Universiteit onderzocht de oorzaken van de sterke toename van het aantal behandelvragen en SiRM onderzocht de toekomstige omvang van de vraag naar transgenderzorg. Uit de onderzoeken blijkt dat er een aanzienlijke inhaalcapaciteit van zorgaanbod nodig is om de wachtlijsten de komende jaren significant te laten dalen.²

Een gremium lijkt nodig om de diverse uitdagingen in het zorglandschap in gezamenlijk verband aan te pakken

Er zijn verschillende stappen nodig om tot een oplossing te komen. Op basis van advies van de kwartiermaker heeft de minister van VWS bepaald dat de stelselpartijen in gezamenlijk verband moeten samenwerken aan de knelpunten binnen het landschap. Hierbij is de minister bereid om een rol te spelen in het faciliteren van een gremium dat dient als een onafhankelijke en verbindende partij in het veld. Het gremium zal vier jaar lang de rol van onafhankelijk verbinder vervullen en input leveren voor de verbetering van de transgenderzorg. Een belangrijke randvoorwaarde is dat VWS een faciliterende rol speelt ten aanzien van het gremium en niet actief inhoudelijk betrokken is. Partijen die vertegenwoordigd zullen zijn in het gremium dienen derhalve zelf mandaat vanuit hun achterban te organiseren. Daarnaast stelt VWS voor vier jaar financiële middelen ter beschikking, waarna de financiële steun vanuit VWS ophoudt. Idealiter werkt het gremium in deze jaren aan het inbedden van de oplossingen voor de knelpunten binnen de transgenderzorg in bestaande structuren, waardoor het bestaan van een coördinerend gremium overbodig gemaakt wordt.

Doelstelling opdracht

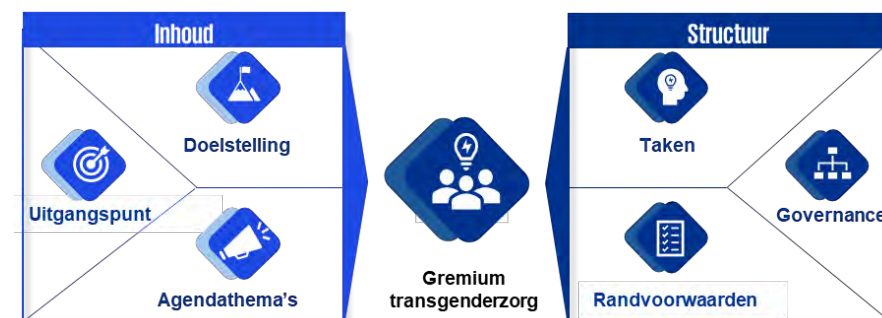
In opdracht van VWS heeft KPMG een advies geschreven over de vorming van een coördinerend gremium dat de continue verbetering van de Nederlandse transgenderzorg waarborgt. De opdracht bestaat uit twee delen, dit rapport beschrijft de resultaten van deel één van de opdracht:

- Advies over de oprichting en samenstelling van het gremium;
- Voorstel voor de agenda inclusief doelstellingen waar het gremium zich de komende vier jaar voor gaat inzetten;
- Inschatting van het benodigd budget voor de uitvoering van de agenda.

Na deel één vindt er besluitvorming plaats, waarin VWS het ontwerp van het gremium en de financiering beoordeelt. Indien VWS deel één van het onderzoek positief beoordeelt, wordt in deel twee van de opdracht een organisatieontwerp en besluitvormingsmodel uitgewerkt, worden competentieprofielen opgesteld voor de voorzitter en secretaris van het gremium en worden door KPMG kandidaten aangedragen voor deze functies.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat een korte omschrijving van de aanpak en methoden van dit onderzoek. Achtereenvolgens worden aan de hand van een conceptueel kader in hoofdstuk 3 de bevindingen besproken op basis van de input van deelnemende partijen. Zo worden de doelstellingen, uitgangspunten en verwachte impact van het gremium verder toegelicht. Daarnaast worden de randvoorwaarden, inhoudelijke taken en verantwoordelijkheden beschreven. Hieruit volgt een kostenraming op basis van de tijdsinzet en continuïteit. In hoofdstuk 4 wordt afgesloten met de uiteindelijke aanbevelingen richting VWS op basis van de gewenste samenstelling en structuur.



Figuur 1: Conceptueel kader invulling gremium

02

Aanpak en methode

Op basis van interviews en drie verdiepende werkgroepen is de voorkeursrichting voor het gremium gezamenlijk vastgesteld

Voortbordurend op het werk van de kwartiermaker en eerdere onderzoeken heeft KPMG gewerkt aan het ontwerp van een gremium met als hoofddoel het verbeteren van de toegankelijkheid van de transgenderzorg in Nederland. KPMG heeft het advies opgesteld op basis van input van en in overleg met partijen betrokken bij transgenderzorg in Nederland. Hiervoor zijn eerst samen met VWS de betrokken partijen geïdentificeerd (zie bijlage 1). Om tot een werkbaar gremium te komen zijn de hieronder omschreven stappen A t/m G chronologisch doorlopen. In dit rapport zijn de bevindingen gepresenteerd op basis van de uitkomsten die voortkomen uit de interviews en drie werkgroepbijeenkomsten.

A. Interviews met betrokken partijen

Voorafgaand aan de werkgroepen zijn er dertien interviews afgenomen met de betrokken partijen binnen transgenderzorg in Nederland. Tijdens de diepte-interviews van 60 minuten is gebruik gemaakt van een interviewleidraad om gestructureerd de volgende onderwerpen te bespreken:

- Doelstelling en uitgangspunten van het gremium;
- Agendathema's voor het gremium;
- Taken en verantwoordelijkheden van het gremium;
- Gewenste samenstelling van het gremium.

B. Verdiepende werkgroep 1: verkenning

De eerste werkgroep had als doel om een terugkoppeling te geven van de verschillende perspectieven, ideeën en belangen van de betrokken partijen voortkomend uit de interviews. Vervolgens zijn de behoeften en doelstellingen omtrent het gremium op- en vastgesteld door de deelnemers en zijn de relevante partijen en potentiële deelnemers aan het gremium in kaart gebracht. Tot slot zijn er thema's vastgesteld voor op de agenda. Deze zijn op basis van verwachte impact en vereiste inspanning geprioriteerd om tot een kernselectie van belangrijke agendathema's voor het gremium te komen.

C. Verdiepende werkgroep 2: verdieping

De verdiepende werkgroep bouwde voort op de bevindingen van de verkennende werkgroep en had als doel het verder uitwerken van de contouren en randvoorwaarden van het gremium. Hierin

zijn de perspectieven ten aanzien van de samenstelling van het gremium (welke partijen sluiten aan en welke afvaardiging is mogelijk en wenselijk) besproken. Het doel van de verdiepende werkgroep was om een solide basis te leggen voor het vormen van het gremium en ervoor te zorgen dat alle relevante aspecten en stakeholders zijn overwogen. Hierbij zijn verschillende scenario's besproken om tot een gewenste samenstelling van organisaties te komen.

D. Verdiepende werkgroep 3: vaststelling samenstelling gremium

De laatste werkgroep diende als afronding van het vormingsproces en legde de basis voor het voorstel voor de samenstelling van het gremium, in lijn met de agenda, taakverdeling en verantwoordelijkheden van het gremium. Op basis van de input uit werkgroep 1 en 2 zijn de randvoorwaarden vastgesteld en is een voorkeursrichting voor een organisatievorm voor het gremium verkend.

E. Ramen van de kosten

Op basis van de samenstelling, tijdsinzet, frequentie en inhoudelijke agenda van het gremium, zijn de kosten voor het gremium geraamd. De kostenraming is gebaseerd op eerdere ervaring met het organiseren van andere samenwerkingsvormen.

F. Voorstel ontwerp gremium

De input uit de interviews en werkgroepen is gebruikt om tot een definitief ontwerp van het gremium en de werkagenda van het gremium te komen.

G. Besluitvorming deel één

VWS neemt een besluit over de voortzetting van de opdracht op basis van het ontwerp van het gremium en het wel of niet bestaan van een passende financieringsvorm. In het hoofdstuk 4 worden de vervolgstappen om toe te werken naar de definitieve oprichting van het gremium verder toegelicht.

03

Bevindingen

Het gremium heeft als missie de toegankelijkheid van zorg voor transgenderpersonen te verbeteren



De druk op de transgenderzorg zal de aankomende jaren nog groot zijn en er is nog veel dynamiek in de Nederlandse transgenderzorg. Het gezamenlijk aanpakken van de problemen in het landschap vraagt om coördinatie. Om deze reden heeft het gremium de volgende missie:

De toegankelijkheid van zorg voor transgenderpersonen verbeteren

Het gremium werkt aan de realisatie door met en namens de deelnemende partijen:

- Landelijke knelpunten te agenderen en te adresseren;
- Beleids- en kwaliteitsondersteuning te initiëren en faciliteren;
- Partijen in het transgenderlandschap met elkaar te verbinden.

Om de bovenstaande missie te realiseren is een werkagenda opgesteld met vier doelstellingen inclusief thema's. Hiermee beoogt het gremium de zorg voor transgenderpersonen te transformeren en te optimaliseren. Wanneer de opdracht na besluitvorming deel twee in zou gaan, wordt de werkagenda voor de eerste twee jaar van het gremium verder geconcretiseerd en uitgewerkt. Na twee jaar dient het bestuur van het gremium de voortgang op de werkagenda te evalueren en de werkagenda voor jaar drie en vier van het gremium op te stellen. Op de werkagenda voor jaar drie en vier moet het vertalen van de werkzaamheden van het gremium naar reeds bestaande structuren een plek vinden.



1. Bevorderen van de kwaliteit van zorg voor transgender personen in Nederland

- Implementeren, updaten en verbinden van bestaande **kwaliteitsstandaarden** (incl. jeugd)
- Inschatten van **vraag en benodigde capaciteit**
- **Balans tussen bevoegdheid en bekwaamheid** van zorgverleners verduidelijken
- **Basis- en specialistische kennis** van zorgverleners borgen middels training en opleiding
- **Bevorderen van en verbinding** met wetenschap

2. Gezamenlijke communicatie ophalen en uitdragen

- **Visie** op transgenderzorg opstellen en uitdragen
- **Kennis delen en borgen** zowel binnen de sector, als maatschappijbreed
- **Platform** voor communicatie

3. Netwerkgorg coördineren en faciliteren

- **Juiste Zorg Op de Juiste Plek** stimuleren door o.a. meer inzet van preventieve zorg (0^e of 1^e lijn)
- **Doelmatigheid** verbeteren door passende zorg te stimuleren
- **Definitie van goede zorg opstellen (organisatie niveau)** door vaststellen en toepassen richtlijnen, normen en kaders en bevorderen van toepassing van richtlijnen
- **Stimuleren netwerkvorming** tussen o.a. zorgaanbieders (inschatting vraag en benodigde capaciteit)
- **Overzicht bieden** van bestaande netwerken, leidraden en onderlinge afspraken
- **Draagvlak** vergroten middels een landelijke conferentie

4. Bekostigingsvraagstukken ophalen en adresseren

- **Domeinoverstijgende** bekostiging (jeugd-volwassen, Zvw en ggz)
- **Harmonisering** van protocollen, procedures, DBC-codes en verwijzingen rondom zorg voor transgenderpersonen
- **Zorgafspraken** op landelijk niveau en advisering naar zorgverzekeraars en gemeenten

Een stevig fundament in de vorm van een heldere governancestructuur is nodig om de gestelde ambities van het gremium te realiseren



Het gremium dient te worden opgericht om gedurende vier jaar een verbindende rol te spelen in de continue verbetering van de transgenderzorg. Het gremium dient een neutrale positie in het veld te hebben, kennis te duiden en op basis daarvan input te leveren voor ontwikkelingen in de transgenderzorg. Daarbij blijft het verbeteren van de toegankelijkheid van zorg voor transgenderpersonen centraal staan. Om een dergelijk gremium te kunnen realiseren is een stevig fundament in de governancestructuur van het gremium noodzakelijk. Zo kan invulling worden gegeven aan een werkagenda en kunnen doelstellingen worden gerealiseerd.

Het optimaliseren van transgenderzorg vereist wederzijds vertrouwen en een solide samenwerking tussen alle betrokken partijen, en de vergaderingen van het gremium zouden de arena moeten zijn waarin deze elementen vorm krijgen. Voldoende mandaat, expertise en capaciteit zijn van groot belang voor een effectief functionerend gremium. Het advies is om de governancestructuur van het gremium in de vorm van een bestuur met werkgroepen in te richten waarin het gremium zowel strategisch als operationeel kan functioneren. Deze opzet van het gremium benadrukt de samenwerking en betrokkenheid van diverse belanghebbenden om gezamenlijk te werken aan het verbeteren van transgenderzorg en het behartigen van de belangen van transgenderpersonen en hun naasten. De governancestructuur is ontworpen om ervoor te zorgen dat alle relevante perspectieven worden gehoord en dat er effectieve communicatie en samenwerking plaatsvindt tussen alle stakeholders.

Bestuur: Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het gremium, de vaststelling van de strategie, de beleidskaders, het jaarplan en de begroting. In het eerste jaar heeft het bestuur ook een actieve rol in het verder uitwerken van de gezamenlijke visie en inhoudelijke invulling en concretisering van de werkagenda. Het is daarnaast van belang dat het bestuur werkt aan het opstellen van een plan waarin staat omschreven wat de inspanning van het gremium concreet oplevert (omschrijving van prestatie-maten). Het is van belang dat partijen vertegenwoordigd in het bestuur van het gremium in balans zijn qua belangen en invalshoek (bijvoorbeeld zowel afvaardiging vanuit somatische en psychische zorgverlening als belangenbehartiging). Op deze manier blijft de neutrale positie van het gremium in het veld geborgd. Wanneer balans in het bestuur niet kan worden bereikt, kan het gremium haar werk niet (voldoende) uitvoeren.

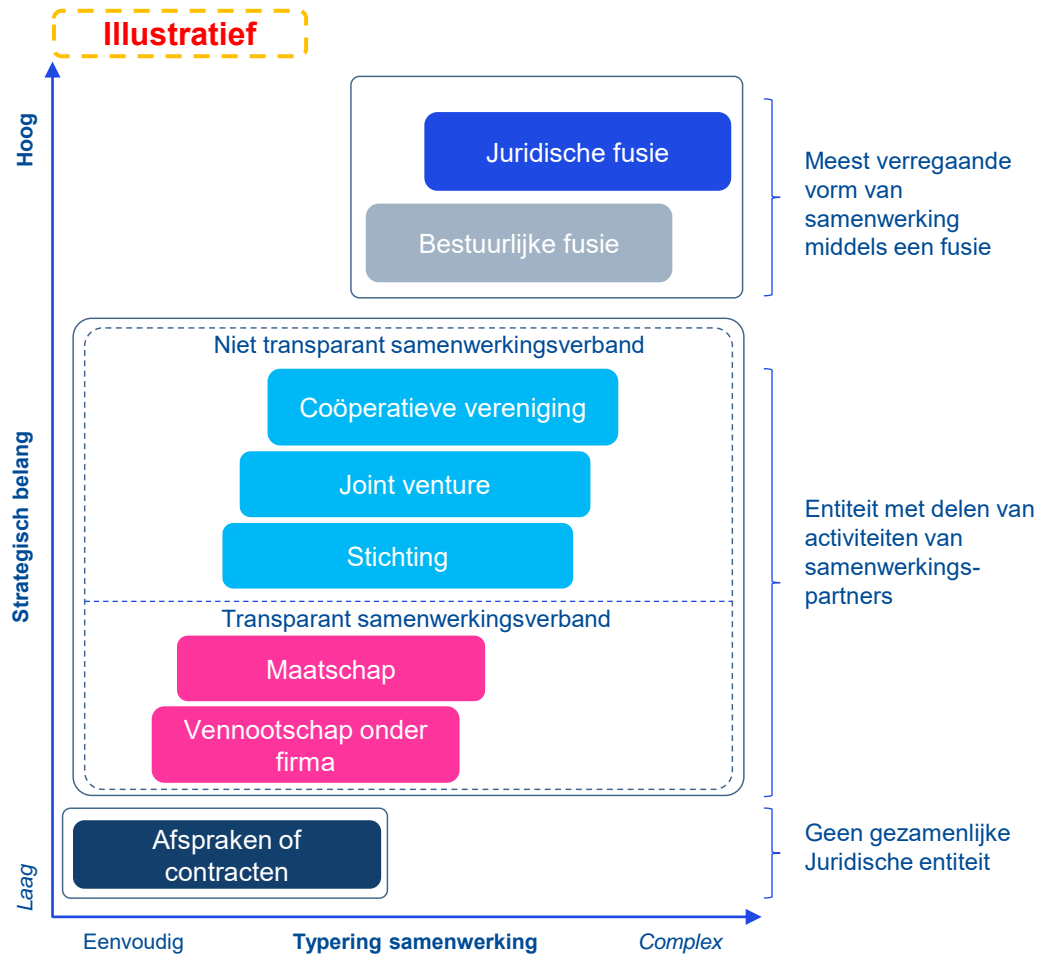
Werkgroepen: De werkgroepen richten zich op de praktische uitwerking van de inhoudelijke thema's van de werkagenda zoals geschetst op pagina 12. De leden van de werkgroepen dienen te beschikken over inhoudelijke expertise, zijn ambassadeur van het thema en beschikken tevens over een overstijgende blik op de transgenderzorg in Nederland, met andere woorden: hoe past de thematiek die in deze werkgroep wordt opgepakt in het grotere plaatje en hoe verhoudt zij zich tot andere thema's op de werkagenda. Afhankelijk van het onderwerp, advies en/of opdracht wordt bepaald wie er vanuit het veld betrokken dient te worden en hoe de opdracht vormgegeven wordt.

Projectondersteuning: Het bestuur en de werkgroepen worden projectmatig ondersteund door projectleiders. De projectleiders bewaken de algehele projectontwikkeling en borgen de samenhang en voortgang van de verschillende werkgroepen. Tevens voorziet de projectleider in samenspraak met het bestuur de werkgroepen van een duidelijke opdracht waar zij de komende vier jaar mee aan de slag gaan.



Figuur 2: Governancestructuur gremium

Om de doelstellingen van het gremium te realiseren is een verregaande samenwerking tussen stakeholders in het veld gewenst



Figuur 3: Vormen van samenwerking

Naast de definiëring van de inhoudelijke aspecten van het gremium is het van belang om zorgvuldig te kiezen voor een passende structuur die de uitvoerbaarheid van het gremium om de doelstellingen te realiseren ondersteunt. Daartoe zijn er verschillende mogelijkheden verkend. In de figuur links worden de meest voorkomende samenwerkingsvormen, ingedeeld naar mate van complexiteit en aanwezigheid van strategisch belang, weergegeven. Voor het gremium zouden verschillende samenwerkingsvormen passend kunnen zijn:

- 1. Afspraken of contracten:** Dit betreft de meest eenvoudige vorm van samenwerken waarbij twee of meer partijen (contractuele) afspraken maken over gezamenlijke activiteiten. Deze vorm wordt vaak gekozen wanneer partijen gaan samenwerken op een specifiek thema binnen een organisatie en hiermee geen (grote) verschuiving in termen van productie en/of financiën is gemeoid.
- 2. Stichting:** Binnen een stichting richt een groep individuen, organisaties, of belanghebbenden gezamenlijk een nieuwe rechtspersoon op om een specifiek gemeenschappelijk doel of maatschappelijk initiatief te realiseren. Stichtingen worden vaak opgericht wanneer er een sterke behoefte is aan een gestructureerde en duurzame aanpak om een specifieke doelstelling te verwezenlijken.
- 3. Coöperatieve vereniging of joint venture:** Hierbij richten twee (of meer) organisaties gezamenlijk een nieuwe juridische entiteit op waarbinnen de samenwerking wordt vormgegeven. Een joint venture of een coöperatieve vereniging ontstaat vaak wanneer verschillende partijen samenwerken op een specifiek thema en hiermee een relatief grote verschuiving in termen van productie en/of financiën is gemeoid.

Voor de samenwerking binnen de transgenderzorg is zowel het strategisch belang hoog als het type samenwerking relatief complex gezien het multi- en interdisciplinaire karakter van de betrokken stakeholders. Zowel de oprichting van een stichting als een vereniging zijn voor het gremium passende opties die gedragen worden door de leden van de werkgroep (zie ook bijlage 2). Hierbij is onze verwachting dat een stichting beter past bij de opgave waar het gremium voor staat. Slagkracht en snelle besluitvorming van het bestuur zijn belangrijk om de knelpunten binnen het zorglandschap van de transgenderzorg het hoofd te bieden. Deze snelheid is binnen een stichting eenvoudiger te organiseren dan binnen een vereniging. In deel twee van deze opdracht wordt dieper ingegaan op de uiteindelijke keuze voor een juridische entiteit voor het gremium. Hierbij dient ook de governancestructuur nader uitgewerkt te worden. Hierin spelen afwegingen met betrekking tot de gewenste rol, complexiteit, sturingseffectiviteit, kosteneffectiviteit, stemrecht, besluitvorming en risicomanagement een rol.

Stakeholders worden op basis van hun rol en expertise op verschillende manieren betrokken bij het gremium



Gezien het multi- en interdisciplinaire karakter van de zorg dient het gremium een breed scala aan perspectieven en ervaringen te vertegenwoordigen. Dit zowel vanuit zorgaanbiedersperspectief alsmede patiëntperspectief en het bredere stelsel. Daarnaast is het belangrijk dat de proportionaliteit van de inzet van het gremium in balans blijft met de omvang van de transgenderzorg ten opzichte van de totale zorg in Nederland. Voor een werkbaar gremium met voldoende slagkracht is het van belang om de verschillende partijen vanuit hun rol en expertise op de juiste manier te vertegenwoordigen in of door het gremium. Het voorstel voor de afvaardiging van betrokken partijen binnen het gremium is tot stand gekomen na afstemming met alle betrokken partijen. Dit garandeert dat de vertegenwoordiging in het gremium evenwichtig en inclusief is, met de belangen van zorgaanbieders, patiënten en naasten, en relevante stelselpartijen in overweging genomen.

Brancheverenigingen aanbieders: De brancheverenigingen die betrokken zijn bij de zorg voor transgenderpersonen vertegenwoordigen doorgaans een bredere sector en kunnen hiermee bijdragen aan sectorbrede normen, regelgeving en beleidsmaatregelen. Tevens hebben zij mogelijkheden om deel te nemen aan lobbyactiviteiten. Om deze reden adviseren we om de brancheverenigingen deel te laten nemen aan het bestuur van het gremium.

Beroepsgroepen: Transgenderzorg wordt verricht in een inter-/multidisciplinair team van professionals van verschillende disciplines (endocrinoloog, gynaecoloog, psychiaters, uroloog, plastisch chirurg, KNO, kinderarts, psychologen, ethici, etc.). Dit maakt de zorg complexer en meer uitdagend dan meer reguliere zorg en maakt dat er veel verschillende beroepsgroepen betrokken zijn. Ons advies is om de experts die betrokken zijn bij deze zorg vanuit de beroepsgroepen te betrekken bij de werkgroepen van het gremium. Hiermee wordt geborgd dat de professionele discipline op de juiste manier en op de juiste thema's op de werkgenda ingezet wordt. De definitieve afvaardiging van de betrokken partijen in het bestuur dient in deel twee van de opdracht nog nader bepaald te worden. Hierbij dienen de partijen die nu opgenomen zijn in het bestuur hun formele commitment uit te spreken over deelname aan het gremium.

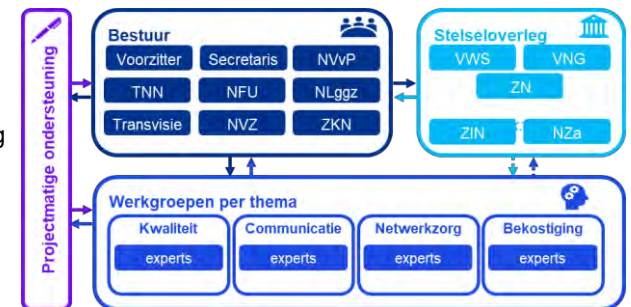
Patiëntbelang: Het belang van patiënten en hun naasten is een essentieel onderdeel van het gremium. Dit wordt gewaarborgd door de aanwezigheid van organisaties zoals Transgender Netwerk (TNN) en Transvisie in het bestuur van het gremium. Deze patiëntenorganisaties

vertegenwoordigen de stem en belangen van transgenderpersonen en hun naasten. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat het gremium rekening houdt met de behoeften en ervaringen van deze groepen.

Stelselpartijen: Het advies is om stelselpartijen niet direct onderdeel te laten zijn van het gremium maar afstemming met het bestuur van het gremium middels een afzonderlijke overlegvorm (het 'stelseloverleg') plaats te laten vinden. De volgende argumenten liggen ten grondslag aan dit advies:

- Voor stelselpartijen is transgenderzorg een onderdeel van de totale werkzaamheden die bij de stelselpartijen zijn belegd. Echter is het, met het oog op de omvang van de transgenderzorg ten opzichte van de omvang totale zorg, geen 'core business' voor de stelselpartijen. Het is daarmee niet proportioneel de stelselpartijen in het bestuur van het gremium af te vaardigen.
- De werkgenda van het gremium bestaat grotendeels uit inhoudelijke thema's waar mee aan de slag wordt gegaan, bekostiging is een onderdeel van de grotere werkgenda.
- Het bestuur moet zich in de eerste plaats richten op het nastreven van de missie en doelen van de organisatie zelf. Als stelselpartijen deel uitmaken van het bestuur, kan dit leiden tot conflicterende belangen tussen de organisatie en de bredere stelselstellingen. Het scheiden van deze rollen zorgt voor helderheid in de verantwoordelijkheden.
- Het organiseren van een stelseloverleg biedt gelegenheid voor de stelselpartijen om hun standpunten te uiten, informatie uit te wisselen en coördinatie te bevorderen. Dit kan plaatsvinden zonder dat ze permanent deel uitmaken van het bestuur.

Op de volgende pagina's (16 t/m 19) volgt een concretisering van samenstelling, taken en randvoorwaarden van het bestuur, werkgroepen, projectmatige ondersteuning en stelseloverleg.



Figuur 4: Voorstel invulling gremium

Het bestuur richt op de strategische doorontwikkeling van het gremium en is verantwoordelijk voor de realisatie van doelstellingen

Bestuur

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het gremium, de vaststelling van de strategie, de beleidskaders, het jaarplan en de begroting. In het eerste jaar heeft het bestuur ook een actieve rol in het verder concretiseren van de gezamenlijke visie en inhoudelijke invulling van de werkagenda.

Inhoudelijke taken

- Verantwoordelijk voor het vaststellen van het algemene beleid en strategie van het gremium. Het bepalen van de missie, visie en doelstellingen van het gremium;
- Opstellen van en toezicht houden op de financiën en budgetten;
- Opstellen van lobbybeleid. Dit omvat het identificeren van belangrijke kwesties en doelstellingen waarvoor het gremium zich zal inzetten bij de stelselpartijen en het ontwerpen van effectieve lobbystrategieën om deze doelen te bereiken;
- Betrokken bij het opbouwen en onderhouden van relaties met beleidsmakers, overheidsinstanties en andere belangrijke belanghebbenden. Dit omvat het deelnemen aan vergaderingen, het onderhouden van contacten en het bevorderen van de belangen van de organisatie;
- Toezicht houden op en monitoring van de activiteiten die worden uitgevoerd om de doelstellingen te realiseren; en
- Afleggen van bestuurlijke verantwoording aan financiers en opdrachtgever (ministerie van VWS).

Samenstelling

We adviseren het bestuur van het gremium te laten bestaan uit een voorzitter, secretaris en bestuursleden die allen hun achterban vertegenwoordigen. Gezien het aantal stakeholders in het veld is het advies te starten met een 9-talig bestuur waaronder een onafhankelijke voorzitter en secretaris. De overige bestuursleden zijn voorgedragen vertegenwoordigers vanuit de patiëntbelangenorganisaties (TNN en Transvisie) en psychische en somatische zorgaanbieders (NFU, NVZ, ZKN, NVvP en Nederlandse ggz). Met name in het eerste jaar is het van belang dat deze partijen in het bestuur nauw betrokken zijn bij het vaststellen van de

agenda en visie. Het uiteindelijke succes hiervan is mede afhankelijk van het mandaat dat de vertegenwoordigers richting hun achterban hebben. Na het eerste jaar vindt er een evaluatiemoment plaats. Hierbij bestaat de mogelijkheid om de samenstelling van het bestuur af te schalen naar een 5-talig bestuur bestaande uit de voorzitter, secretaris en één vertegenwoordiger vanuit de patiëntbelangorganisaties, psychische en somatische aanbieders. De andere bestuursleden kunnen betrokken blijven als expert.

Randvoorwaarden



1. Tijdsinzet

- Onafhankelijk voorzitter 4-8 uur per week;
- Onafhankelijk secretaris 8-12 uur per week;
- Bestuursleden vanuit zeven organisaties 2 uur per week.



2. Frequentie

- Bestuurlijk overleg één keer per maand (2 uur).



3. Overlegvorm

- Afstemming vindt zowel fysiek als online plaats.



4. Continuïteit

- Bestuur spreekt commitment uit voor in ieder geval het eerste jaar;
- Termijn per lid is maximaal 4 jaar waarbij het lid één keer herkiesbaar is;
- Bestuursleden kunnen niet allemaal tegelijk aftreden;
- Wanneer een bestuurslid vertrekt, moet de 'leverende' organisatie een nieuw persoon aandragen. De voorzitter beslist in samenspraak met het bestuur aan de hand van een profiel of diegene geschikt is.



5. Specifiek

- Aan de hand van competentieprofielen worden een (onafhankelijk) voorzitter en secretaris geworven;
- Om de continuïteit te borgen is het advies om vast te leggen dat het niet mogelijk is om met meerdere bestuursleden tegelijk af te treden;
- Voor slagkracht, mandaat en continuïteit is afvaardiging nodig vanuit de betreffende partijen, bestuursleden nemen niet deel aan het gremium op persoonlijke titel.

De werkgroepen richten zich, onder leiding van een projectleider, op de operationele uitwerking van de inhoudelijke thema's van de werkagenda



Werkgroepen

De werkgroepen richten zich op de uitwerking van de inhoudelijke thema's van de werkagenda. De leden van de werkgroepen dienen te beschikken over inhoudelijke expertise, zijn ambassadeur van het thema en beschikken tevens over een overstijgende blik. Afhankelijk van het onderwerp, advies en/of opdracht wordt gekeken wie er vanuit het veld betrokken dient te worden en hoe de opdracht vormgegeven wordt.

Inhoudelijke taken

- De werkgroep heeft als hoofddoel de specifieke agenda-onderwerpen verder uit te werken. Er zijn vier werkgroepen voor:
 1. Het bevorderen van de kwaliteit van zorg voor transgender personen;
 2. Een gezamenlijke communicatie ophalen en uitdragen;
 3. Het coördineren en faciliteren van netwerkzorg; en
 4. Het ophalen en adresseren van bekostigingsvraagstukken.
- De taken van de werkgroep variëren afhankelijk van het doel van de werkgroep, maar omvatten vaak taken zoals onderzoek, beleidsanalyse, het ontwikkelen van aanbevelingen, het identificeren van best-practices en het formuleren van concrete actieplannen;
- De werkgroepen fungeren als de operationele eenheden die zich richten op de praktische uitvoering van de doelen van het gremium die aansluiten bij de zorg voor transgenderpersonen binnen de gestelde tijdslijnen.

Samenstelling

Naast het bestuur van het gremium wordt er voor iedere werkgroep een projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de uitwerking van het desbetreffende thema. In de werkgroep worden experts actief betrokken op basis van hun relevante kennis en expertise.

Randvoorwaarden

1. Tijdsinzet

- Relevante experts worden max. 4 uur per maand ingezet per thema. Dit betreft een investering vanuit de professionele betrokkenheid zonder additionele vergoeding.

2. Frequentie

- Wekelijks of maandelijks overleg afhankelijk van agendathema.

3. Overlegvorm

- Afwisselend fysiek en online specifiek per agendathema.

4. Continuïteit

- Per thema worden tijdspaden bepaald in overleg met het bestuur;
- Per thema worden relevante experts betrokken o.b.v. expertise.

5. Specifiek

- Met name beroepsgroepen, GGD en zorgaanbieders worden betrokken. Betrokkenheid van beroepsgroepen is hiermee noodzakelijk;
- Per thema is er een verantwoordelijk bestuurslid;
- Bestuurders mogen geen projectleiders, maar wel expert zijn;
- Indien nodig vindt er afstemming met stelselpartijen plaats. Deze partijen vervullen hierbij een expertrol;
- Voor slagkracht, mandaat en continuïteit is afvaardiging nodig vanuit de beroepsgroepen en brancheverenigingen, en niet op persoonlijke titel.

Projectondersteuning vormt de drijvende kracht achter het gremium



Projectmatige ondersteuning

Projectmatige ondersteuning, in de vorm van een projectleider, helpt het gremium. De projectleider bewaakt de algehele projectontwikkeling en borgt de samenhang en voortgang van de verschillende werkgroepen. Tevens voorziet de projectleider in samenspraak met het bestuur de werkgroepen van een duidelijke opdracht waar zij de komende vier jaar mee aan de slag gaan.

Inhoudelijke taken

- De projectmatige ondersteuner zorgt ervoor dat het gremium efficiënter kan werken, de gestelde doelen kan bereiken en een samenhangende en effectieve communicatie kan handhaven;
- De projectmatige ondersteuning helpt om de werklast van bestuursleden en werkgroepleden te verlichten, waardoor deze zich beter kunnen concentreren op de inhoudelijke taken en doelstellingen van het gremium;
- Vervullen van een trekkersrol in de werkgroepen per thema;
- Ondersteunen van het bestuur en experts waar nodig;
- Inplannen, voorbereiden en notuleren van besprekingen en vergaderingen; en
- Inkomende en uitgaande communicatie afhandelen.

Samenstelling

De projectondersteuning fungeert als de drijvende kracht achter het gremium. De invulling kan vanuit een betrokken partij, projectmanagementbureau of zelfstandige zijn met ervaring in projectmanagement.

Randvoorwaarden



1. Tijdsinzet

- In totaal is er 12-16 uur per week aan projectondersteuning nodig voor het bestuur en de werkgroepen, dit kan na één jaar geëvalueerd worden en waar mogelijk afgebouwd.



2. Frequentie

- De projectondersteuning is beschikbaar voor afstemming met het bestuur en de experts.



3. Overlegvorm

- Afhankelijk van de overlegvorm vindt afstemming fysiek of online plaats.



4. Continuïteit

- De projectmatige ondersteuning wordt overkoepelend gegeven bij alle werkzaamheden en is van belang voor het waarborgen van het proces.



5. Specifiek

- Biedt overkoepelend ondersteuning bij het inplannen, voorbereiden en notuleren van vergaderingen, en zorgt voor het afhandelen van inkomende en uitgaande communicatie.

Frequente afstemming met stelselpartijen om landelijke knelpunten te adresseren, te bespreken en te verkennen



Stelseloverleg

Hoewel stelselpartijen zoals het Ministerie van VWS, Nederlandse Zorgautoriteit (Nza), Zorginstituut Nederland (ZiNL), en de VNG geen actief deel uitmaken van het bestuur van het gremium, worden ze indien nodig wel betrokken bij de gesprekken. Concrete afspraken moeten gemaakt worden tussen het gremium en de betrokken stelselpartijen om structureel overleg te waarborgen. Dit zorgt voor een effectieve samenwerking tussen het gremium en de belangrijke regulerende en financierende instanties in de transgenderzorg.

Inhoudelijke taken

- Betrokkenheid van de stelselpartijen is vooral van belang om landelijke knelpunten te adresseren, te bespreken en te verkennen;
- Verantwoordelijkheid om samen met de aanbieders van zorg aan de wachttijden te werken.
- Bereidheid om het structurele gesprek tussen het gremium en de stelselpartijen te voeren; en
- Samen toe werken naar het behalen van de doelstellingen van het gremium.

Samenstelling

In het stelseloverleg komt het bestuur van het gremium tweejaarlijks bij elkaar met het ministerie van VWS, VNG en ZN. Op verzoek worden de NZa en ZiNL uitgenodigd om bij het overleg aan te sluiten. Afhankelijk van de vastgestelde agendapunten wordt eventueel de desbetreffende projectleider(s) uitgenodigd vanuit een werkgroep. De stelselpartijen kunnen indien nodig nog op verzoek aansluiten bij een werkgroep en betrokken worden als expert.

Randvoorwaarden



1. Tijdsinzet

- Het stelseloverleg duurt 2 uur, voorafgaand hieraan worden de relevante stukken met de betreffende partijen gedeeld.



2. Frequentie

- Tweejaarlijks op een vast moment (bijvoorbeeld voorafgaand aan en na afloop van de zorginkoop) met ZN, VNG en VWS, waarbij NZa en ZiNL op verzoek aansluiten;
- Deelname aan informele bijeenkomst jaarlijks.



3. Overlegvorm

- Afstemming vindt fysiek plaats.



4. Continuïteit

- Ministerie van VWS heeft een rol in het informeren van stelselpartijen en daarbij het verzoek om commitment te tonen;
- Wanneer een vertegenwoordiger vertrekt, moet de desbetreffende stelselpartij een nieuwe vertegenwoordiger aandragen.



5. Specifiek

- Commitment vanuit de stelselpartijen is van belang om tot een gedragen en werkbaar gremium te komen. Tijdens de werkgroepen is de afhankelijkheid van de deelnemende partijen ten aanzien van de stelselpartijen meermaals ter sprake gekomen. Wanneer stelselpartijen onvoldoende commitment op een bepaald onderwerp uitdragen en bijvoorbeeld niet of onvoldoende prioriteit geven aan het stelseloverleg, kan voortgang op de hoofd- en subdoelen van het gremium in het geding komen.

Op basis van de gewenste samenstelling, tijdsinzet en activiteiten is een minimale en maximale kostenraming voor het gremium gemaakt



Een duidelijke begroting is cruciaal voor de werking van het gremium. Op basis van de gewenste samenstelling, tijdsinzet per afgevaardigde en frequentie van overleggen is een voorlopige inschatting gemaakt van het benodigde budget voor de verwezenlijking van het gremium. Hierbij is uitgegaan van een minimaal en maximaal scenario.

Naast kosten voor de vergoeding van inzet van medewerkers zijn er ook kosten gemoeid met het organiseren van een jaarlijks symposium en het ontwikkelen en faciliteren van een website. Hiermee komen de totale kosten voor het eerste jaar neer op minimaal €124.400 en maximaal €170.300 exclusief btw. Vanaf het tweede jaar wordt een afname in kosten verwacht door het bestuur van 9 naar 5 afgevaardigden terug te brengen. Tevens nemen de kosten van de huisstijl/website af na de initiële ontwikkeling hiervan. Binnen de werkgroepen wordt een tijdsinzet vanuit de eigen organisatie verwacht van de relevante experts. In totaal vraagt de realisatie van het gremium voor vier jaar een geschatte investering van minimaal €385.100 en maximaal €643.850 exclusief btw. De kostenraming is exclusief indexatie. Tevens zijn eventuele afschalingskosten en frictiekosten bij opheffing van het gremium in het laatste jaar niet meegenomen in de kostenraming. Zie bijlage 3 voor de volledige begroting (bedragen inclusief en exclusief btw en uitgesplitst per jaar).

Voor de voorzitter is uitgegaan van een vergoeding van €85,- exclusief btw per uur. Voor de secretaris ligt dit bedrag op €60 exclusief btw. Het vergoedingsbedrag van de andere bestuursleden ligt op €70,- exclusief btw. Voor de andere betrokkenen is een vergoeding van €60,- exclusief btw per uur gehanteerd. In deel twee van de opdracht worden de geschatte bedragen verder geconcretiseerd.

De financiële toezegging van VWS voor de eerste vier jaar van het gremium is bedoeld als een financiële ondersteuning en stimulans, en niet als een permanente oplossing voor samenwerking en coördinatie binnen het veld van transgenderzorg. Het is van belang dat het gremium er naartoe werkt zichzelf 'overbodig' te maken in deze vier jaar, zodat samenwerking tussen partijen betrokken bij transgenderzorg belegd kan worden in reguliere structuren en overlegorganen.

Tabel 1: Voorlopige minimale en maximale inschatting benodigd budget

Kosten en vergoedingen	Minimaal		Maximaal	
	2024	2025-2027	2024	2025-2027
Personele kosten				
Voorzitter	€ 15.300	€ 15.300	€ 30.600	€ 30.600
Secretaris	€ 21.600	€ 21.600	€ 32.400	€ 32.400
Bestuursleden	€ 44.100	€ 18.900	€ 44.100	€ 18.900
Projectondersteuning	€ 32.400	€ 21.600	€ 43.200	€ 21.600
Representatie en huisvesting				
Bureaunkosten/reiskosten	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Jaarlijks symposium	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000
Kosten huisstijl/website	€ 2.500	€ 1.000	€ 5.000	€ 5.000
Onvoorziene kosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 2.500	€ 2.500
Totaal kosten	€ 124.400	€ 86.900	€ 170.300	€ 123.500

¹Kostenraming is exclusief btw voor het gremium transgenderzorg; in de eerste 4 jaar staat de bekostiging vanuit VWS gelijk aan de begrote kosten van het gremium. De genoemde bedragen betreffen schattingen, in deze fase kunnen hier geen rechten aan worden ontleend.

04

Aanbevelingen

Naast de aanbevelingen rondom de praktische vormgeving van het gremium, is het advies om in te zetten op de realisatie van het gremium (1/2)

Aanbevelingen oprichting gremium

In hoofdstuk 3 kwamen de bevindingen ten aanzien van het op te richten gremium transgenderzorg aan bod. Het oprichten van het gremium met als primaire focus de verbetering van de toegankelijkheid van zorg voor transgenderpersonen in Nederland is een belangrijke stap in de richting van het transformeren van het zorglandschap. Met de realisatie van het gremium wordt de volgende impact op het landschap beoogt:

1. **Kwaliteitsverbetering:** Een belangrijk subdoel van het gremium is het bevorderen van de kwaliteit van zorg voor transgenderpersonen. Dit betekent dat zorgverleners mogelijk nieuwe standaarden en richtlijnen zullen ontwikkelen om ervoor te zorgen dat de zorg die aan transgenderpersonen wordt verleend, van hoge kwaliteit is. Dit kan leiden tot betere behandelresultaten en tevredenheid bij transgenderpatiënten.
2. **Gezamenlijke communicatie:** Het ophalen en uitdragen van gezamenlijke communicatie is een essentieel onderdeel van het gremium. Dit zal bijdragen aan een betere bewustwording en begrip in de samenleving over de zorgbehoeften van transgenderpersonen. Het kan ook bijdragen aan het verminderen van stigma en discriminatie.
3. **Netwerkzorg coördinatie:** Door het coördineren en faciliteren van netwerkzorg kan het gremium zorgen voor een meer geïntegreerde benadering van transgenderzorg. Zorgverleners, ziekenhuizen en andere betrokken partijen kunnen beter samenwerken om de continuïteit van de zorg te waarborgen en de patiëntervaring te verbeteren.
4. **Bekostigingsvraagstukken adresseren:** Het ophalen en adresseren van bekostigingsvraagstukken is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de organisatie van transgenderzorg duurzaam is en voldoende middelen ontvangt. Het gremium kan beleidsaanbevelingen doen en met belanghebbenden onderhandelen om ervoor te zorgen dat financiële belemmeringen voor transgenderzorg worden verminderd.

Samenvattend kan het gremium een positieve impact hebben op het zorglandschap door zowel de toegankelijkheid als de kwaliteit van zorg voor transgenderpersonen te verbeteren, de communicatie te verbeteren, samenwerking te bevorderen en financiële obstakels te adresseren. Dit zal niet alleen ten goede komen aan transgenderpersonen zelf, maar ook aan de bredere

samenleving door een inclusiever en gelijkwaardiger zorgstelsel te bevorderen.

Om te werken aan bovenstaand hoofddoel en de bijbehorende subdoelen, wordt een stichting door de benodigde slagkracht en besluitvorming die nodig is om de werkagenda te realiseren als meest passende organisatievorm gezien. Hierbij bestaat het gremium het eerste jaar uit een negenkoppig bestuur, thematische werkgroepen bestaand uit projectleiders en relevante experts. Daarnaast is het van belang dat er op regelmatige basis afstemming is met stelselpartijen middels een 'stelseloverleg'. Gelet op de grote uitdagingen die er voor transgenderzorg liggen is het borgen van de samenwerking in de vorm van een 'coördinerend gremium' – een onafhankelijke en verbindende partij in het veld – een fundamenteel uitgangspunt

Overige aanbevelingen

Naast de primaire aanbevelingen die hierboven zijn omschreven, is het aanbevolen om in de aanloop naar deel twee van het onderzoek en de potentiële oprichting van het gremium aandacht te hebben voor een viertal overkoepelende zaken:

1. **Benut het go-/no-go moment om te investeren in draagvlak voor het gremium.** De betrokken partijen in deel één hebben uitgesproken kansen te zien in het gremium en hebben draagvlak uitgesproken. Daarnaast lijken de randvoorwaardelijke aspecten voor een werkend gremium realiseerbaar. VWS heeft aangegeven een rol te spelen in het faciliteren van het gremium en dient als een verbindende partij in het veld. Hiermee ontstaat een mooie impuls om, na de focus op het bepalen van de koers en werkagenda van het gremium, de organisatie nu op te bouwen en uit te voeren. Dit markeert een cruciale fase waarin significante veranderingen gaan plaatsvinden en ook alle stelselpartijen aan boord moeten zijn. Een aanbeveling aan VWS hierin is om te besluiten tot vorming van het gremium. Tevens is het advies het go-/no-go moment te benutten om het belang van deelname aan het stelseloverleg breed uit te dragen bij de betrokken stelselpartijen en hiermee het draagvlak te vergroten.

Naast de aanbevelingen rondom de praktische vormgeving van het gremium, is het advies om in te zetten op de realisatie van het gremium (2/2)

- 2. Laat de organisaties die deel gaan nemen aan het gremium het go-/no-go moment benutten om de geschikte afvaardiging te organiseren.** Deelnemers aan de werkgroepen van deel één van de opdracht van VWS hebben aangegeven dat het mogelijk lastig kan zijn om afvaardiging te vinden binnen de beoogde organisaties binnen het gremium. De partijen zijn daarom gevraagd om de fase rondom het go-/no-go moment te benutten om afvaardiging binnen de eigen organisatie te organiseren. We roepen de betrokken partijen op zich te verhouden tot de oproep en het gevraagde commitment ten aanzien van het doel en de richting van het gremium.
- 3. Voorkom dubbel werk en sluit de agendathema's zoveel mogelijk aan op bestaande structuren.** Het vermijden van overlap met andere initiatieven en overlegtafels, zoals die gericht zijn op arbeidsmarktproblematiek, voorkomt dubbel werk en verhoogt de efficiëntie. Het stelt het gremium in staat om haar tijd en middelen te concentreren op de unieke uitdagingen binnen transgenderzorg. Het advies is om een verbetercyclus toe te passen bij de uitvoer van de werkagenda waarbij de verdere aanscherping gecombineerd wordt met ontwikkelingen in het land. Zo zijn er vanuit het IZA en GALA al initiatieven die gericht zijn op de houdbaarheid van het zorgstelsel. Tevens lopen er diverse internationale initiatieven in het kader van transgenderzorg zoals het W-path en U-path.

Het inrichten van het gremium biedt de mogelijkheid om de zorgkwaliteit te verbeteren, de (maatschappelijke) communicatie te stroomlijnen, de samenwerking tussen (zorg)aanbieders te bevorderen en de financiële aspecten van transgenderzorg te optimaliseren. Hierbij blijft aandacht voor de samenwerking tussen de betrokken partijen in het veld de komende jaren nodig. In deel één van de opdracht is er een eerste doorkijk gegeven op de gewenste samenstelling. In deel twee van de opdracht wordt het advies ten aanzien van het organisatieontwerp en besluitvormingsmodel nader uitgewerkt.

Realisatie van het gremium kent een aantal risico's met bijbehorende mitigerende maatregelen

Risico	Mitigerende maatregelen
Een groot bestuur kan moeite hebben om focus te behouden op de belangrijkste doelstellingen van het gremium.	— Definieer duidelijke doelen en prioriteiten voor de eerste vergadering van het gremium en zorg ervoor dat vergaderingen en activiteiten gericht blijven op deze doelen. Houd de agenda strak en vermijd zijsporen.
Er treden onvoorziene omstandigheden op waardoor de planning in gevaar komt en de beoogde tijdslijnen niet gehaald worden	— Zorg dat alle partijen nauw betrokken zijn bij het proces en de vervolgstappen. Zorg gedurende het go-/no-go moment voor heldere communicatie over de activiteiten en de (verwachte) tijdslijnen en wat gedurende deze periode verwacht wordt van de veldpartijen.
Er is een gebrek aan commitment bij de betrokken partijen. Hierdoor mist gezamenlijke ambitie en komt het gremium tot onvoldoende resultaat binnen de gestelde uitgangspunten en tijdslijnen	— Tijdens de werkgroepen is de afhankelijkheid van de deelnemende partijen ten aanzien van de stelselpartijen meermaals ter sprake gekomen. Wanneer stelselpartijen onvoldoende commitment op een bepaald onderwerp uitdragen en bijvoorbeeld niet of onvoldoende prioriteit geven aan het stelseloverleg, kan voortgang op de hoofd- en subdoelen van het gremium in het geding komen. Zorg dat het go-/no-go moment benut wordt om het belang van de realisatie van het gremium en deelname vanuit de stelselpartijen over te dragen vanuit VWS.
Partijen worden niet concreet en/of het niet eens waardoor het gremium onvoldoende invulling geeft aan de opgave die voor haar ligt	— Aansluitend bij het vorige risico is het van belang dat de betrokken veldpartijen hun commitment formeel uitspreken en de juiste afvaardiging naar voren schuiven voor deelname aan het bestuur en/of werkgroepen.
Polarisatie: ratio versus emotie. Men wordt het niet eens met elkaar	— Het aanstellen van een onafhankelijk voorzitter en secretaris speelt hier een belangrijke rol in. Een onafhankelijk voorzitter heeft geen direct belang bij de uitkomst van de beslissingen die het gremium neemt. Hierdoor kan de voorzitter objectief en neutraal leiderschap bieden, zonder bevooroordeeld te zijn ten opzichte van specifieke deelnemers of standpunten binnen het gremium.
Invulling bestuur kan niet worden gerealiseerd door onvoldoende interesse om deel te nemen aan het gremium	— Benut het no-/no-go moment om de betrokken veldpartijen aan de slag te laten gaan om de geschikte afvaardiging te organiseren.
Er is geen continuïteit van de werkzaamheden van het gremium wanneer de financiering van het gremium na vier jaar stopt	— Het gremium krijgt naast de realisatie van de werkagenda ook de taak om zichzelf na vier jaar overbodig te maken en dit ook op te nemen in de werkagenda voor jaar drie en vier. Hierdoor dient het gremium zelf aan de slag te gaan met de borging van de continuïteit.

05

Bijlagen

Bijlage 1: Betrokken organisaties bij de interviews en werkgroepen

in deel één is een brede vertegenwoordiging van partijen betrokken middels interviews en werkgroepen.

Organisatie	Functie(s)/rol(len)	Interview	Werkgroep 1	Werkgroep 2	Werkgroep 3
TNN	Policy Advisor	✓	✓	✓	✓
Transvisie	Voorzitter Coördinator Transgender infopunt	✓	✓	✓	✓
VNG	Coördinator landelijke inkoop Jeugdhulp	✓	✓	✓	✗
ZN	Beleidsadviseur GGZ Senior beleidsadviseur	✓	✗	✗	✗
ZKN	Manager Kwaliteit & Veiligheid	✓	✗	✗	✗
NVvP	Kinder- en Jeugd psychiater-psychotherapeut	✓	✓	✓	✗
NFU	Psychiater bij UMCG Kinderarts-endocrinoloog en hoogleraar bij RadboudUMC Hoofd sectie gender en seksuologie bij AMC Klinisch psycholoog en hoofddocent bij RadboudUMC	✓	✓	✓	✗
NVZ	Medisch Manager bij Zaans Medisch Centrum	✓	✗	✓	✗
LHV	Huisarts en seksuoloog	✗	✓	✓	✓
Sekshag	Huisarts Huisarts	✓	✗	✗	✗
Transgendernetwerk	Policy Advisor Directeur	✓	✗	✗	✗
GGZ	Directeur Gender Clinic en GZ-psycholoog GZ-psycholoog bij Gender Clinic	✓	✓	✓	✓
GGD	Arts-Seksuoloog	✓	✓	✗	✓
Kwartiermaker	Kwartiermaker Transgenderzorg	✓	✗	✗	✗

✓ Afvaardiging aanwezig
✗ Afvaardiging niet aanwezig

Bijlage 2: Een stichting lijkt de meest passende samenwerkingsvorm voor het gremium

Gezien de context en samenstelling zijn er drie type rechtsvormen met verschillende strategisch belang en complexiteit die passend kunnen zijn voor het gremium. In de onderstaande tabel wordt een toelichting gegeven wat iedere rechtsvorm typeert. Een stichting lijkt de meest passende samenwerkingsvorm gezien flexibiliteit in slagkracht en besluitvorming.

	Stichting	Vereniging	Samenwerkingsafspraken
 Doel en missie	<ul style="list-style-type: none"> Opgericht met een specifiek doel en/of missie zoals bevorderen van zorg, onderzoek of maatschappelijke belangen. 	<ul style="list-style-type: none"> Vereniging van leden die een gemeenschappelijk belang bevorderen. Veelal gericht op het dienen van belangen van de leden. 	<ul style="list-style-type: none"> Door combinatie middelen en expertise van samenwerkingspartners doelen bereiken.
 Leden	<ul style="list-style-type: none"> Geen leden, wel een bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Verenigingen kennen leden die actief inspraak hebben en een bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestaat uit vertegenwoordiging van minstens twee entiteiten.
 Bestuur en beheer	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen en het beheer van de stichting. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestuur dat verantwoordelijk is voor het verwezenlijken van de wensen van de leden. 	<ul style="list-style-type: none"> Informeel bestuur. Vaak geleid door een coördinator of een stuurgroep.
 Mandaat	<ul style="list-style-type: none"> Bestuur krijgt mandaat om te handelen naar het doel van de stichting. Mandaat benodigd vanuit achterban. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestuur krijgt mandaat om te handelen naar het doel van de vereniging. Mandaat benodigd vanuit achterban. 	<ul style="list-style-type: none"> Mandaat ligt bij de verschillende leden van het verband. Elk lid kan een ander mandaat hebben.
 Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> Mindere mate van flexibiliteit in aanpassing doelstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Redelijke mate van flexibiliteit in de aanpassing doelstellingen naar wens van de leden. 	<ul style="list-style-type: none"> Grote mate van flexibiliteit. Kan opgeheven, uitgebreid of aangepast worden naar wens van betrokken partijen.

Bijlage 3: Begroting gremium transgenderzorg (1/2)

Minimaal scenario

	2024		2025		2026		2027	
	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW
Kosten en vergoedingen								
Voorzitter	€ 15.300	€ 18.513	€ 15.300	€ 18.513	€ 15.300	€ 18.513	€ 15.300	€ 18.513
Secretaris	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136
Bestuursleden	€ 44.100	€ 53.361	€ 18.900	€ 22.869	€ 18.900	€ 22.869	€ 18.900	€ 22.869
Projectondersteuning	€ 32.400	€ 39.204	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136
Bureaunkosten/reiskosten	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025
Jaarlijks symposium	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050
Kosten huisstijl/website	€ 2.500	€ 3.025	€ 1.000	€ 1.210	€ 1.000	€ 1.210	€ 1.000	€ 1.210
Onvoorziene kosten	€ 1.000	€ 1.210	€ 1.000	€ 1.210	€ 1.000	€ 1.210	€ 1.000	€ 1.210
Totaal kosten	€ 124.400	€ 150.524	€ 86.900	€ 105.149	€ 86.900	€ 105.149	€ 86.900	€ 105.149

Maximaal scenario

	2024		2025		2026		2027	
	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW	ex. BTW	incl. BTW
Kosten en vergoedingen								
Voorzitter	€ 30.600	€ 37.026	€ 30.600	€ 37.026	€ 30.600	€ 37.026	€ 30.600	€ 37.026
Secretaris	€ 32.400	€ 39.204	€ 32.400	€ 39.204	€ 32.400	€ 39.204	€ 32.400	€ 39.204
Bestuursleden	€ 44.100	€ 53.361	€ 18.900	€ 22.869	€ 18.900	€ 22.869	€ 18.900	€ 22.869
Projectondersteuning	€ 43.200	€ 52.272	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136	€ 21.600	€ 26.136
Bureaunkosten/reiskosten	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025
Jaarlijks symposium	€ 10.000	€ 12.100	€ 10.000	€ 12.100	€ 10.000	€ 12.100	€ 10.000	€ 12.100
Kosten huisstijl/website	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050	€ 5.000	€ 6.050
Onvoorziene kosten	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025	€ 2.500	€ 3.025
Totaal kosten	€ 170.300	€ 206.063	€ 123.500	€ 149.435	€ 123.500	€ 149.435	€ 123.500	€ 149.435

¹Dit betreffen eerste schattingen

Bijlage 3: Begroting premium transgenderzorg (2/2)

Onderliggende aannames bij de beloning/onkostenvergoeding

Functie	Vergoeding (excl. btw) ¹	Inzet per week in minimaal scenario (in uren) ¹	Inzet per week in maximaal scenario (in uren) ¹	Weken ingezet per jaar ¹
Voorzitter	85	4	8	45
Secretaris	60	8	12	45
Bestuursleden	70	2	2	45
Projectondersteuning	60	12	16	45

¹Dit betreffen eerste schattingen



KPIVIG



Dit document is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Deze rapportage is uitsluitend bestemd voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het document is niet bedoeld voor andere partijen, buiten deze doelgroep, en het gebruik van dit rapport door andere partijen is dan ook voor eigen risico. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit document anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. KPMG International verleent geen diensten aan klanten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

Document Classification: KPMG Confidential