

BUITEN-GEWOON ATTENT!

STEFAN BOM

EMIEL KNEPPER

INGE NIEUWENHUIS-KRABBENBORG

Onderzoek naar de ontwikkeling en inrichting van het Centrum Behandeling en Begeleiding

Samenvatting

Dit onderzoek heeft betrekking op de ontwikkeling en inrichting van het Centrum Behandeling en Begeleiding en heeft plaatsgevonden bij Gelders Hof te Dieren. Gelders Hof is een woonzorgcentrum en maakt deel uit van Attent wonen, welzijn, zorg. Het Centrum Behandeling en Begeleiding speelt in op de actuele zorgvraag van ouderen om naast intramurale zorg ook in de eerste lijn zorg aan te bieden. De adviezen hebben zich gericht op procesmatige, bedrijfseconomische en juridische aspecten.

Inleiding

Vanuit woonzorgcentrum Gelders Hof komt de ambitie om de diensten van de afdeling Behandeling en Begeleiding niet alleen intramuraal, maar ook in de eerste lijn aan te bieden. Externe aanleidingen hiervoor zijn:

- Ouderen willen langer thuis wonen;
- Cliënten willen zelf beslissen over ingrijpende zaken;
- Toenemende kosten in de zorg.

Door paramedische zorg in de eerste lijn aan te bieden kan Attent ook ouderen die nog thuis wonen zorg verlenen en inspelen op de huidige vergrijzing en actuele ontwikkelingen. Er was behoefte aan advies over hoe het Centrum Behandeling en Begeleiding ingericht zou moeten worden.

Het advies maakt het mogelijk dat cliënten die afhankelijk zijn van zorg in de eerste lijn, kunnen worden geholpen door behandelaars in dienst bij het Gelders Hof. Deze innovatieve wijze van het aanbieden van eerstelijnszorg speelt o.a. in op de verwachte verschuiving van zorgfinanciering.

Er is voor het onderzoek een plan van aanpak opgesteld met daarin een gedetailleerde onderbouwing van de aanpak van dit organisatievraagstuk. In dit plan zijn vijf fases onderscheiden, waarin op een gestructureerde wijze tot een advies wordt gekomen: Inventariseren gewenste situatie;

- Vergelijken gewenste – met huidige situatie;
- Benoemen knelpunten en uitdagingen;
- Onderzoeken alternatieven;
- Schrijven van het adviesrapport.

Iedere fase is afgesloten met een tussenrapport en een GO/ No GO moment (Bom & Knepper, 2011b). Hierdoor werden de opdrachtgevers meegenomen in de totstandkoming van de uiteindelijke adviezen. Om de rol van adviseur zo objectief en onafhankelijk mogelijk te vervullen is gestart met het bekijken van de gewenste situatie. Middels brainstormsessies hebben de medewerkers inbreng gegeven, waardoor er een mix ontstond van bedrijfseconomische kennis en kennis vanuit de zorg. De uitkomsten hiervan zorgden voor draagvlak en vormden de basis voor het opstellen van verschillende scenario's voor de gewenste situatie. Deze scenario's verschilden van maximaal efficiënt tot maximaal klantgericht en dienden als uitgangspunt voor het verdere onderzoek.

Theoretische achtergrond/informatie met verwijzingen naar de literatuur

Deze opdracht is een business case, waarin het herontwerpen van processen, het financieel onderbouwen van investeringen en het onderzoeken van de levensvatbaarheid van het nieuw in te richten Centrum voor Behandeling en begeleiding centraal staan. Bijzonder daaraan is dat het een not for profit organisatie betreft. Zowel de Bedrijfsprocessen als de Economie, de beide pijlers van de BE opleiding, zijn in de volle omvang aan bod gekomen.

Voor het nieuw op te zetten Centrum voor Behandeling en Begeleiding zijn nieuwe processen ontworpen. De kennis die vergaard is bij Bedrijfsprocessen en ICT werd hiermee in de praktijk gebracht. Mensen die werkzaam zijn in de zorgsector zijn mensgericht. Een Centrum Behandeling en Begeleiding dat heel efficiënt is ingericht kan uit bedrijfseconomische overwegingen wel het meest wenselijk zijn. Angst bestond dat het mensgerichte uit het oog wordt verloren, waardoor er voor dit scenario geen draagvlak was in de organisatie. In het onderzoek is gekeken naar ICT mogelijkheden, waardoor de behandelaren zich op de cliënten kunnen richten en de administratieve afhandeling zoveel mogelijk door middel van ICT gerealiseerd kan worden.

Om vast te stellen of het nieuw in te richten Centrum Behandeling en Begeleiding (financieel) levensvatbaar is, is gebruik gemaakt van de kennis opgedaan bij Strategic Control. Door middel van het gebruiken van investeringsselectie methodieken en begrotingen zijn er per scenario Break Even Point berekeningen opgesteld.

Het advies betreft een stappenplan, met behulp waarvan het Centrum Behandeling en Begeleiding zich uiteindelijk tot de gewenste situatie kan ontwikkelen. Er is geadviseerd om de veranderingen gefaseerd in te voeren in plaats van in één keer. Dit om medewerkers langzaam te laten wennen aan de nieuwe situatie. Bovendien wordt hierdoor niet in één keer een groot financieel risico genomen, maar wordt er gefaseerd geïnvesteerd. De volgende stap wordt pas genomen als aan vooraf opgestelde eisen is voldaan, waardoor de organisatie geen grote verliezen hoeft te verwachten en goed kan volgen het project zich vordert. Aan de hand van de theorie die opgedaan is bij verandermanagement was het mede mogelijk om dit stappenplan te maken.

Weerslag van het uitgevoerde onderzoek

Het Gelders Hof heeft een advies gekregen over de Bedrijfseconomische, procesmatige en juridische inrichting van het Centrum voor Behandeling en Begeleiding. Het adviesrapport geeft een positief antwoord op de vraag of het Centrum voor Behandeling en Begeleiding levensvatbaar opgezet kan worden en middels het stappenplan is een gestructureerde opzet gegeven die de weg naar realisatie vrij maakt.

Nadat het advies gepresenteerd is, is het opgepakt door het management van Het Gelders Hof. Het voorbereiden op het te openen Centrum Behandeling en Begeleiding is in volle gang. Er zijn twee nieuwe HAN-studenten bezig om de geadviseerde procesveranderingen aan te sluiten op het intramurale proces.

Gezien de huidige maatschappelijke ontwikkelingen kan de trend die Attent zet met het implementeren van het nieuwe Centrum voor Behandeling en Begeleiding wel eens op korte termijn gevolgd gaan worden door andere woonzorginstellingen in Nederland.

Conclusies en eventuele aanbevelingen

Zoals gezegd, is er een positieve aanbeveling gegeven voor het opzetten van het Centrum Behandeling en Begeleiding. Bij de implementatie dient wel rekening gehouden te worden met de volgende aandachtspunten:

Met de nieuwe activiteiten boort Attent een nieuwe geldstroom aan. De intramurale zorg wordt gefinancierd vanuit de AWBZ. Eerste lijnszorg wordt gefinancierd vanuit de zorgverzekeraars. Het is daarom van belang dat er contracten worden afgesloten met zorgverzekeraars voor de activiteiten in de eerste lijn. De scheiding van geldstromen is noodzakelijk voor de eigen boekhouding en verplicht vanuit de wetgeving.

Een efficiënte inrichting van de processen is noodzakelijk om de financiële haalbaarheid van het Centrum Behandeling en Begeleiding te realiseren. Hierdoor is ondersteuning middels ICT zoveel mogelijk aan te raden. Er wordt momenteel binnen Attent ter ondersteuning van het intramurale proces gebruik gemaakt van een Electronisch Cliënten Dossier (ECD). Dit zou ook gebruikt kunnen worden voor het Centrum Behandeling en Begeleiding. Er zullen echter functionaliteiten toegevoegd moeten worden om het ook geschikt te maken voor eerstelijns zorg.

Het financiële risico wordt beperkt door het Centrum Behandeling en Begeleiding gefaseerd op te zetten. Per fase zijn o.a. een omzeteis en een minimaal aantal behandelingen vastgesteld. Na realisatie van deze eisen is er weer ruimte voor investeringen, noodzakelijk voor de implementatie van de volgende fase. Op deze wijze wordt gestuurd op financiële stabiliteit en worden grote verliezen voorkomen.

De geadviseerde gestructureerde opzet is tevens een leidraad voor het realiseren van de gewenste cultuurverandering. Door stapsgewijs veranderingen door te voeren kunnen de medewerkers zich beter aanpassen aan de nieuwe werkwijze en kunnen de medewerkers langzamerhand naar de gewenste situatie toegroeien.

Literatuur

- Bom, S. & E. Knepper (2011a) Afstudeerscriptie: *Buiten-gewoon Attent, Onderzoek naar de ontwikkeling en inrichting van het Centrum Behandeling en Begeleiding*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Horngren, C.T. , S.M. Datar, G. Foster, M.V. Rajan & C. Ittner (2009) *Cost Accounting A managerial emphasis*. Denver: Prentice Hall.
- Kempen, P. & J. Keizer (2006) *Competent afstuderen en stagelopen; Een advieskundige benadering*. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V..
- Ossenwalder, A. & Y. Pigneur (2010) *Business Model Generatie, een handboek voor visionairs, Game Changers en Uitdaggers*. Deventer: Kluwer.

Tussenproducten afstudeerproject:

S. Bom & E. Knepper (2011b)

- Plan van aanpak
- Tussenproduct 1: de gewenste situatie
- Tussen product 2: vergelijking gewenste- met huidige situatie
- Tussenproduct 3: knelpunten en uitdagingen
- Tussenproduct 4: Het advies

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Website:

www.attentwvz.nl