

Wat de modernisering AWBZ en de komst van de WMO concreet voor uw organisatie betekenen krijgt u helder met een zelfanalyse-instrument. Alle strategische kwesties op een rij.

Marja Veltman en
Jacqueline Castelijns

Zelfinzicht loont

Nu de functiegerichte bekostiging en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning eraan komen, hebben AWBZ-zorgaanbieders veel werk te verzetten. Maar velen zien inmiddels door de bomen het bos niet meer. Het hier aangeboden zelfanalyse-instrument biedt zorgbestuurders een kader om hun koers voor de komende jaren te bepalen. In drie stappen richt u achtereenvolgens uw aandacht op de marktontwikkelingen, de interne organisatie en strategische kwesties. Marga Slaakweg heeft de zelfanalyse inmiddels achter de rug. Zij buigt zich als directeur Zorgcentrum over de veranderingen bij Cascade in Utrecht. Cascade bereidt zich voor op een fusie met Thuiszorg Stad Utrecht. In januari 2006 zal hier één organisatie staan, opererend onder de naam Aveant. Haar ervaringen komen hieronder aan bod. Zelf kunt u aan de slag met het instrument op www.zorgvisie.nl.

Stap 1: Marktanalyse

U brengt de relevante marktontwikkelingen in kaart aan de hand van vier deelgebieden: wet- en regelgeving, doelgroep, partners en financiers. U vindt hiervoor bij elk deelgebied een aantal vragen.

Marga Slaakweg: "Voor ons zijn het tijdpad voor intramurale zorg en dat voor extramurale zorg echt verschillend. Voor de extramurale zorg is januari 2006 een WMO-mijlpaal: dan gaat de enkelvoudige huishoudelijke verzorging uit de AWBZ. We bereiden ons voor op een afname in de vraag, die ons als werkgever zorgen baart. We zoeken dus naar andere vormen van aanbod. Zo hebben we bijvoorbeeld samen met andere organisaties voorgesteld het WMO-loket

in de Utrechtse wijken voor de gemeente vorm te geven.

Voor ons intra- en semi-murale aanbod is januari 2007 het moment waarop de WMO voelbaar wordt. Dan gaan volgens de huidige kabinetsplannen de functies Activerende en Ondersteunende begeleiding over naar de WMO. Bij ons gaat het dan om de dagverzorging. De vraag is of we die zelfstandig blijven aanbieden of in samenwerking met anderen, bijvoorbeeld met de stichtingen die welzijn organiseren.

Los van de WMO start in januari 2007 voor ons intramurale aanbod de functiegerichte bekostiging. Het samenstellen van de integrale zorgarrangementen (iza's) is een veel grotere operatie voor ons dan de invoering van de WMO. We denken aan mogelijkheden om ons aanbod meer extramuraal te maken. Zo overwegen we om de overstap te maken van verzorgingshuis naar scheiding van wonen en zorg. Dan behoudt de klant het recht op zorg en welzijn en kunnen wij op een andere manier invulling geven aan de facilitaire functies. In een serviceflat of woonzorgcomplexen hebben we bijvoorbeeld geen receptie nodig. En na overlijden van een zieke bewoner kunnen we aan de gezonde overblijvende partner huisvesting blijven bieden."

Stap 2: Analyse interne organisatie

Vervolgens richt u uw aandacht op een diagnose van de interne organisatie. In een nulmeting scoort u uw organisatie op tien activiteitengebieden en noteert de belangrijkste aandachtspunten.

Marga Slaakweg: "De veranderingen voor personeel en cliënten vragen veel aandacht. Nu

wordt in de intramurale zorg op een integrale manier zorg en dienstverlening aangeboden. Bij functiegerichte indicatiestelling en bekostiging moet je op een andere manier kijken naar de inzet van medewerkers in tijd en deskundigheid. In de thuiszorg is deze manier van werken al gewoon, maar intramuraal is dit nieuw. Ook voor onze cliënten. Hoe ervaren die de dienstverlening? We besteden extra aandacht aan klanttevredenheid.

Belangenbehartiging en samenwerking zijn voor ons erg belangrijk. Hierin nemen we veel initiatieven. Een belangrijk aandachtspunt zijn natuurlijk ook de financiën: zolang er geen vastgesteld model voor kostprijsberekening is, blijft onduidelijk waarmee we rekening moeten houden. We bereiden ons voor door de (her)indicatie op orde te brengen en helder inzicht te krijgen in onze eigen kostenstructuur."

Stap 3: Benoemen van de strategische kwesties

Nu komt u bij de kern van de zaak: het benoemen van de strategische kwesties voor uw organisatie. Nieuwsgierig?

Marja Veltman is projectcoördinator en beleidsadviseur bij LOT/Xzorg. Jacqueline Castelijns is zelfstandig interim-manager en organisatieadviseur.

Kijk op www.zorgvisie.nl

Strategische zelfanalyse

Vol vertrouwen de WMO tegemoet

Wat betekent de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning voor uw organisatie? Hoe houdt u goed rekening met de modernisering van de AWBZ? Als zorgaanbieder zet u met bijgaand zelfanalyse-instrument relevante strategische kwesties in drie stappen op een rij.

U kunt dit instrument goed gebruiken voor een managementworkshop, waarbij u de deelnemers vooraf de eerste twee stappen van het model laat doornemen. Vervolgens brengt u tijdens de workshop gezamenlijk de strategische kwesties en de fasering in tijd in kaart.

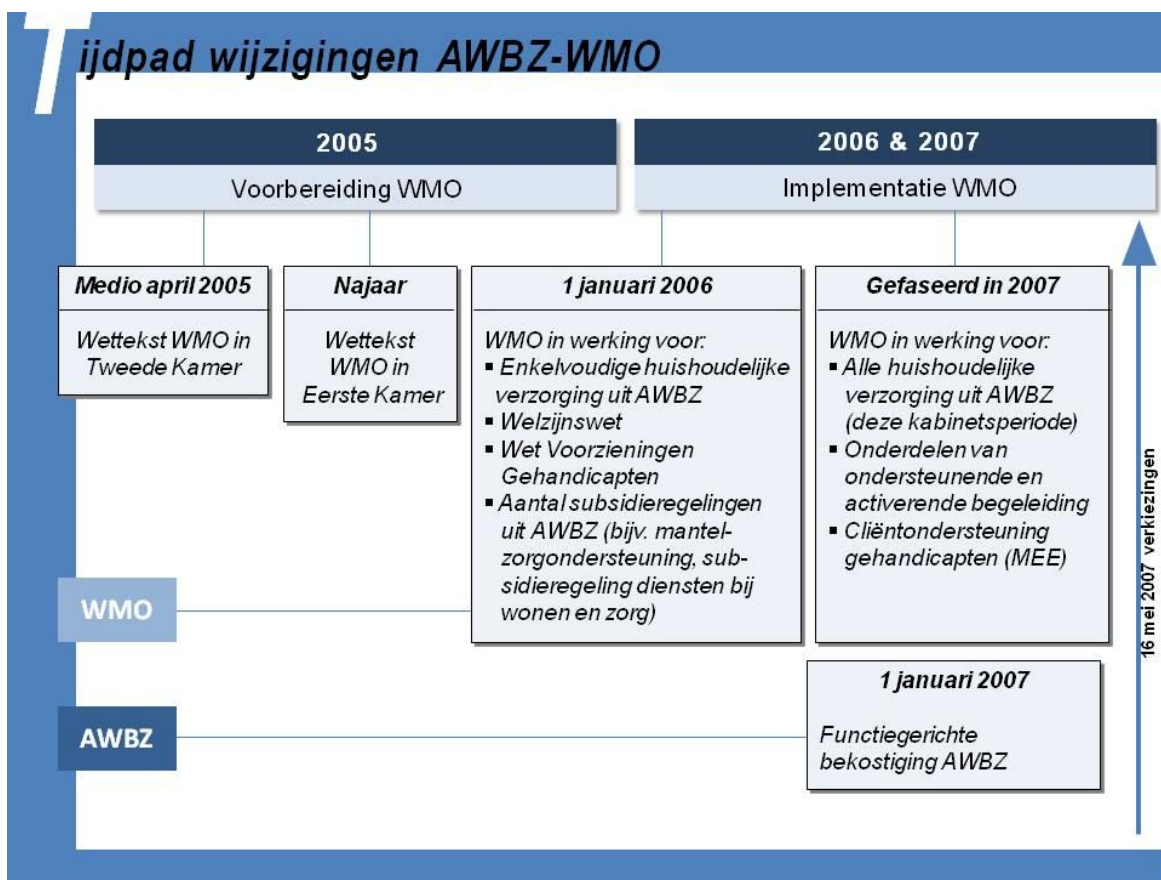
Stap 1: Marktanalyse

Breng relevante marktontwikkelingen in kaart aan de hand van vier deelgebieden. Beantwoord een aantal vragen per deelgebied.

Wet- en regelgeving

Teken het tijdspad voor uw eigen organisatie op basis van bijgaand schema.

Welke veranderingen binnen de AWBZ en de WMO zijn relevant voor uw organisatie?
Wanneer vinden deze plaats?



Doelgroepen

Hoe ontwikkelen uw doelgroepen zich de komende jaren?

Denkt u hierbij aan trends als:

- Vergrijzing
- Toename van het aantal kapitaalkrachtige ouderen
- Verdergaande extramuralisering
- Toenemende ouderdomsproblematiek bij mensen met een verstandelijke beperking
- Individualisering
- Toenemend aantal allochtonen met ouderdomsproblematiek, chronische ziekten, en verstandelijke beperking, etc.
-

Wat betekent dit voor de vraag naar uw diensten?

Hoe kunt u met uw aanbod op deze trends inspelen?

Ontstaan er nieuwe doelgroepen voor uw diensten?

Partners

Welke ontwikkelingen spelen er bij uw partners?

- Thuiszorg
- Ziekenhuizen
- Huisartsen
- Verstandelijk gehandicaptenzorg
- GGZ-instellingen
- Welzijnsorganisaties
- Commerciële dienstverleners: maaltijdservice, hulp in huis, etc.
- Woningcorporaties
- . . .

Zijn er fusies gaande?

Is er een tekort of juist een overaanbod?

Richten anderen zich op uw doelgroep of laten zij doelgroepen liggen waarvoor uw aanbod zou passen?

Financiers

Welke ontwikkelingen spelen er bij uw financiers?

Gemeente(n)

Wat zijn belangrijke veranderingen bij de gemeente?

Heeft de gemeente voor ogen hoe zij de WMO wil implementeren?

Heeft de gemeente een voorkeur voor één grote aanbieder of voor meerdere kleinere aanbieders?

Is de gemeente bezig met het inrichten van woonzorgzones of met wijkloketten? Kunt u hierbij een rol spelen?

Zorgkantoor

Hoe is uw relatie?

Kunt u gunstige productieafspraken maken?

Verzekeraars

Verzekeraars werken steeds vaker met een kwaliteitslabel.

Zo heeft Achmea het Bronzen Keurmerk ingevoerd.

Gaat uw organisatie voor een kwaliteitskeurmerk?

CIZ

Heeft de omvorming van regionale indicatieorganen naar het Centrum Indicatiestelling Zorg gevolgen gehad voor uw contacten en samenwerking?

Derde geldstroom private diensten

Zijn de inkomsten uit private diensten stabiel?

Conclusies marktontwikkelingen

Wat zijn uw conclusies over de marktontwikkelingen?

Formuleer deze eerst voordat u verder gaat met uw analyse.

- Onze markt ontwikkelt zich de komende jaren...
- Dit biedt voor ons kansen op het gebied van...
- We moeten voorbereid zijn op bedreigingen als...

Na de marktanalyse richt u uw aandacht op de interne organisatie.

U begint aan de diagnose van de huidige situatie door uw organisatie te scoren op tien activiteitengebieden.

Stap 2: Analyse interne organisatie

Stel een diagnose van de interne organisatie.

Scoor uw organisatie op tien activiteitengebieden.

Noteer de belangrijkste aandachtspunten.

De eerste score is globaal en bestaat uit:

- 'ik heb aanvulling nodig'
- + 'ik kan iets betekenen voor anderen'

Vervolgens beantwoordt u de vragen per activiteitengebied en formuleert u uw eigen vragen.

Activiteitengebied	Globale score	Vragen
Dienstenaanbod <i>benutting en flexibiliteit</i> Activiteiten op het gebied van dienstverlening aan de cliënt	-/+	<ul style="list-style-type: none"> • Benut u de beschikbare disciplines optimaal? • Kunt u nog efficiënter werken door de zaken anders te organiseren? • Verkeren de hulpmiddelen in goede staat?
Onderzoek en ontwikkeling <i>innovatiekracht</i> Het ontwikkelen van steeds andere en betere diensten		<ul style="list-style-type: none"> • Bent u in staat om uw dienstenaanbod te vernieuwen? • Bent u een trendsetter of een trendvolger? • Ontwikkelt u nieuwe ideeën en methoden binnen de eigen organisatie?
Personeel en opleiding <i>kwaliteit medewerkers</i> Activiteiten om te kunnen beschikken over goed personeel		<ul style="list-style-type: none"> • Sluit uw personeelsbestand qua omvang, opleidingsniveau en achtergrond goed aan bij uw cliëntgroep? • Zijn motivatie en werkdruk op het juiste niveau? • Biedt uw organisatie voldoende loopbaanmogelijkheden?
Service <i>klanttevredenheid</i> Activiteiten die ertoe bijdragen dat de dienstverlening voldoet aan de cliëntbehoeften		<ul style="list-style-type: none"> • Heeft u uw klachtenbehandeling laagdrempelig en efficiënt georganiseerd? • Is uw klanttevredenheid op het gewenste peil? • Heeft u een goede naam wat service betreft?
Financiën <i>positie en reserve</i> Activiteiten die ertoe bijdragen dat de financiële middelen op peil blijven		<ul style="list-style-type: none"> • Is uw financiële situatie stabiel? • Kunnen de noodzakelijke vernieuwingen en groei worden gefinancierd? • Heeft u voldoende reserve om tegenslagen op te vangen? • Kunt u voor verschillende producten en diensten aangeven wat de kostprijs per uur is? • Zijn uw kosten schaalbaar, zodat u fluctuerende inkomsten kunt opvangen met kostenverlaging?
Logistiek en administratieve organisatie <i>efficiënte afhandeling</i> Activiteiten die zorgen dat de diensten tijdig en op de juiste wijze verleend kunnen worden		<ul style="list-style-type: none"> • Is uw administratie op orde? • Verloopt de afhandeling van indicaties en bekostiging efficiënt? • Verloopt uw interne samenwerking soepel? • Levert uw externe samenwerking genoeg op?
Inkoop <i>efficiëntie en condities</i> Activiteiten om te beschikken over de juiste materialen tegen zo voordelig mogelijke condities		<ul style="list-style-type: none"> • Heeft u uw inkoop efficiënt georganiseerd? • Koopt u concurrerend in? • Benut u de beschikbare middelen, zoals huisvesting en ondersteunende diensten optimaal?
Strategie, management & organisatie <i>besturing en ondersteuning</i> Besturingsactiviteiten, de kwaliteit van het management en de managementinformatie, de ondersteunende diensten, e.d.		<ul style="list-style-type: none"> • Heeft uw organisatie een krachtige besturing? • Worden ondersteunende diensten en processen goed georganiseerd en uitgevoerd? • Bent u kwetsbaar door bijvoorbeeld het wegvallen van een gespecialiseerde medewerker? • Is uw vestigingsplaats qua marktwerking sterk en biedt de huisvesting ruimte tot verdere ontwikkeling?
Marktbewerking <i>concurrentiepositie</i> Alle activiteiten op het gebied van marketing en imago		<ul style="list-style-type: none"> • Is het aanbod van uw organisatie herkenbaar en interessant voor uw doelgroep? • Weten klanten u makkelijk te vinden? • Heeft u het juiste imago als werkgever en dienstverlener?
Belangenbehartiging & samenwerking <i>bestaansrecht en externe partners</i> Activiteiten om de belangen van de organisatie te behartigen op lokaal, regionaal en landelijk niveau		<ul style="list-style-type: none"> • Heeft uw organisatie bij financiers en partners het juiste imago? • Onderneemt u de juiste activiteiten om de toekomst van uw organisatie zeker te stellen in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen: politiek, wet- en regelgeving, bestemmingsplannen etc.? • Bent u vertegenwoordigd in belangrijke netwerken? • Bent u tevreden over de samenwerking met belangrijke partners?

Stap 3: Benoemen strategische kwesties

U komt bij de kern van de zaak: het benoemen van de strategische kwesties voor uw organisatie. Leg hiertoe de conclusies uit uw marktanalyse en de diagnose van de interne organisatie (nulmeting) naast elkaar en stel uzelf de volgende vragen.

- Welke impact heeft de komst van de WMO op de verschillende activiteitengebieden?
- Welke vraagstukken spelen er gelijktijdig of voorafgaand aan de WMO als gevolg van de veranderingen in de AWBZ?
- Wat betekenen andere veranderingen op de markt voor de verschillende activiteitengebieden?
- Kunt u ongewenste veranderingen opvangen door op andere gebieden zaken te veranderen?
- Kunt u ongewenste veranderingen opvangen door met anderen samen te werken?
- Welke cruciale keuzes heeft uw organisatie te maken en welke timing hoort daarbij?

U heeft strategische kwesties in kaart gebracht.

U heeft een fasering in tijd aangebracht.

Zo houdt u zicht op de keuzes die u moet maken om een stevige positie te verwerven binnen een turbulente omgeving.