

Veranderingen in de langdurige zorg *vragen om wendbaarheid*



Inleiding

Veel instellingen in de langdurige zorg hebben te maken met ingrijpende veranderingen. Krimp in plaats van jarenlange groei, transitie van zorg naar de WMO en de Zorgverzekeringswet, de komst van de nieuwe Wet Langdurige Zorg. De veranderingen vergen het nodige van de wendbaarheid van organisaties. Hoe kunnen bestuurders van AWBZ-instellingen hier het beste op reageren? Rijnconsult heeft de ervaringen met de veranderingen in de AWBZ op een rijtje gezet. Hoewel de precieze impact van wijzigend beleid nog niet overal duidelijk is, zijn er wel duidelijke keuzes te maken. Keuzes die zorginstellingen helpen te blijven doen waar zij voor staan: goede zorg bieden aan mensen die op langdurige zorg aangewezen zijn.

Veranderingen in de langdurige zorg

In Nederland krijgen bijna 800.000 mensen een vergoeding voor langdurige AWBZ-gefinancierde zorg. Dat is ongeveer 1 op de 20 Nederlanders. De komende jaren verandert de langdurige zorg ingrijpend. Een deel gaat onder de WMO vallen en een deel onder de Zorgverzekeringswet. En een deel komt in een nieuwe wet: de Wet Langdurige Zorg.

Na decennia van groei zien we, eigenlijk voor het eerst zo substantieel, dat AWBZ-instellingen te maken krijgen met krimp. Het raakt instellingen extra omdat zij te maken krijgen met meerdere aanbieders, marktwerking en concurrentie.

Het raakt cliënten en hun naasten omdat zij te maken krijgen met een ander en soms misschien ook een beperkter zorgaanbod. En het raakt medewerkers in de zorg. Zij krijgen te maken met onzekerheid, reorganisatie en wijzigende taken.

Deze ontwikkelingen laten onverlet dat er ook – of misschien vooral – sprake is van continuïteit. Van oudsher is het de missie van AWBZ-instellingen en van de mensen die er werken om mensen die langdurig van zorg afhankelijk zijn, goede zorg te bieden. Dat zal niet veranderen. Wat er ook in wet- en regelgeving mag veranderen.

Reageren op veranderingen

Hoe kunnen bestuurders van AWBZ-instellingen het beste reageren op deze veranderingen? Rijnconsult heeft de ervaringen met veranderingen in de AWBZ op een rijtje gezet. Wij zien instellingen 3 stappen zetten:

1. Het bepalen van de impact van de veranderende context.
2. Het identificeren en kiezen van strategische opties.
3. Het realiseren van de gekozen strategie.

Bepalen impact: geen millimeterwerk, wel duidelijke richting

Het formuleren van een reactie op de veranderingen begint met overzicht over de impact van de veranderingen. We weten nog niet precies hoe de plannen eruit zien en hoe ze in de praktijk gaan uitpakken: het is geen millimeterwerk. Maar de richting van de plannen is duidelijk en het is goed mogelijk om – binnen bandbreedten – inschattingen te maken van de effecten. Wij zien 3 factoren die bepalend zijn voor de impact van de veranderingen:

Samenstelling cliëntenbestand. De effecten van de veranderingen verschillen sterk per instelling en regio. Cruciale variabele is de samenstelling van het cliëntenbestand. Instellingen met relatief veel lichte zorg hebben te maken met grotere verschuivingen in omzet dan instellingen met relatief veel zware zorg. De impact hangt daarnaast af van de omvang van het klinische deel.

Bedrijfseconomische factoren. De impact van de veranderingen is verder afhankelijk van een aantal bedrijfseconomische factoren. Hoe solide is de financiering? Wat zijn afschrijvingstermijnen van vastgoed? Welk deel van het personeel is in vaste dienst? En in hoeverre ben ik in staat mensen flexibel in te zetten?

“Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is de soort die het beste reageert op veranderingen.”

(Geïnspireerd op het werk van Charles Darwin en vaak, maar onterecht, aan hem toegewezen)

Wat doen gemeenten? Gemeenten hebben nu veelal het initiatief. Het is de vraag op welke wijze zij invulling geven aan hun nieuwe rol. Daar zien we allerlei varianten: van aanbestedingen tot en met subsidies waarin instellingen, vaak gezamenlijk, subsidies krijgen. Meestal met de voorwaarde dat zij het werk voor 25 procent minder budget doen.

Klassieke strategische opties zijn niet afdoende

In de gesprekken over strategie zien we dat eenduidige klassieke strategische keuzes (concurrentie op kosten, differentiatie of juist focus) niet meer werken. Instellingen leven in verschillende dynamieken. In de wereld van de langdurige zorg is de omzet tamelijk stabiel en spelen kosten een rol, maar gaat het in belangrijke mate ook om zaken als kwaliteit van de dienstverlening en onderbouwd handelen. In de wereld van de lichtere zorg is de beweeglijkheid groot en hebben instellingen te maken met dalende budgetten, en met verscheidenheid in producten en inkoopvormen.

Dat betekent dat één strategie niet meer volstaat. Instellingen kiezen voor meerdere gecombineerde strategieën als antwoord op de verschillende dynamieken.

Opties die de revue passeren:

- ❖ **Bezuinigen en saneren.** Forse besparingen in de transitie van zorg van de AWBZ naar de WMO en de Zorgverzekeringswet dwingen instellingen tot bezuinigingen. In de WMO gaat het om 25 procent reductie van het budget, naast de uitvoeringskosten die de gemeenten maken. Dit leidt tot druk op de prijzen en het volume. De afname van de volumes kunnen ook ontstaan doordat een groter beroep wordt gedaan op mantelzorg. Dat noodzaakt tot saneren, maar saneren is niet genoeg.
- ❖ **Samenwerken of fuseren.** De behoefte aan samenwerking of zelfs fusie komt van instellingen die zien dat ze samen sterker staan in de concurrentiestrijd met aanbieders van buiten de regio. Of gemeenten vragen instellingen of zij gezamenlijk één combinatie willen vormen. De vraag of dit als samenwerking of fusie moet, leidt tot een paar aardige paradoxen. Zoals: *we fuseren omdat we elkaar anders niet helemaal kunnen vertrouwen*. Andere afwegingen zijn: we starten de samenwerking en als dat goed loopt, fuseren we op onderdelen. Samenwerken en fuseren, kan ook gericht zijn op de reductie van kosten. Door de grotere schaal nemen de overheadkosten als percentage van de totale kosten af.
- ❖ **Product en procesinnovaties, verandering van scope.** De veranderingen in de markt bieden ook kansen op vernieuwing. Inzetten op het gebruik van robotica in de zorg, het bedienen van 'nieuwe klantgroepen' zoals ouderen die zorg nodig hebben en daar zelf voor kunnen en willen betalen.

Concentreren op langdurige zorg en terugtrekken uit de lichtere zorg is een radicale verandering van de scope. Dit is een serieuze optie voor instellingen met een klein marktaandeel in de lichtere zorg of met een versnipperd adherentiegebied over heel veel gemeenten.

Realiseren van de strategie: hoe wendbaar is uw organisatie?

Wat de strategische keuzes ook zijn, implementatie van nieuwe strategieën vraagt om aanpassingsvermogen en (inzicht in) wendbaarheid. Voor de langdurige zorg vraagt dit na jaren van groei om een forse aanpassing.

De wendbaarheid van organisaties laat zich goed meten. Rijnconsult heeft een lange traditie in het onderzoeken van wendbaarheid. Door het ondersteunen van wetenschappelijk onderzoek naar wendbaarheid en door het in samenwerking met haar Europese partners onderzoek verrichten (onder ruim 500 Europese organisaties) naar de wendbaarheid van organisaties.

Uit deze onderzoeken komen 5 kenmerken van wendbare organisaties naar voren, zie achterzijde. Voor ieder kenmerk is een aantal acties beschikbaar waarvan uit het onderzoek is gebleken dat deze de wendbaarheid substantieel verbeteren.

Inzicht in wendbaarheid van uw organisatie

Wendbaarheid begint met inzicht in wendbaarheid. Wilt u weten hoe wendbaar uw instelling is? Maak dan gebruik van de Wendbaarheidsscan op rjnconsult.nl. In enkele minuten beantwoordt u 25 vragen. Direct daarna ontvangt u een e-mail met een rapportage over de mate waarin uw organisatie in staat is mee te bewegen met de actuele veranderingen in uw omgeving.



De 5 kenmerken van wendbare organisaties

1 Flexibel personeelsbestand. Welke keuzes de organisatie ook maakt, veranderingen in het personeelsbestand zijn onafwendbaar en voortdurend. Organisaties hebben telkens meer, minder of andere medewerkers nodig. Doordat de organisatie andere keuzes maakt en doordat de buitenwereld soms keuzes voor de organisatie maakt. Een schaalbaar personeelsbestand helpt de impact van veranderingen te beperken. Veel organisaties zetten hiertoe in op het op- en afbouwen van de flexibele schil: uitzendkrachten, zzp'ers of freelancers. Daarnaast zit er meer flexibiliteit in het vaste personeelsbestand dan we soms denken. Door horizontale en verticale mobiliteit te stimuleren, gebruik te maken van een urenbank of het slim inzetten van overwerk.

2 Participatieve besluitvorming. Bij het nemen van (strategische) beslissingen leidt een participatieve benadering tot een hogere kwaliteit en snelheid van besluitvorming.

Participatieve besluitvorming heeft als voordeel dat organisaties alle kennis benutten en zo een rijk scala aan opties afwegen. Op het eerste gezicht kan participatieve besluitvorming daardoor wel vertragend lijken. Onderzoek laat echter zien dat hierdoor veel sneller de onwaarschijnlijke en onwenselijke opties afgestreept worden en men zich volledig kan richten op de wenselijke en haalbare opties. Dit voorkomt een latere zoektocht naar 'wat we over het hoofd hebben gezien'.

3 Blik naar buiten. Veel veranderingen die impact hebben op de organisatie komen uit de buitenwereld. Zoals veranderende wetgeving, openbreken of aangaan van contracten en veranderingen in de situatie van cliënten. Het tijdig signaleren van deze veranderingen vereist een blik naar buiten.

Een wendbare organisatie geeft deze blik naar buiten concreet vorm. Er worden functionarissen verantwoordelijk gemaakt om de buitenwereld te monitoren en signalen door te geven en te vertalen. Daarnaast wordt slim gebruik gemaakt van externe expertise die in de organisatie wordt geïntroduceerd. Ook worden medewerkers in staat gesteld om signalen op te pikken en door te vertalen naar de organisatie.

4 Lerend vermogen. Organisaties met een groot lerend vermogen kunnen informatie in de context plaatsen en toepassen. Door kennisdeling en kennistoepassing ontstaan in de strategische dialoog nieuwe perspectieven en kansen.

Het lerende vermogen wordt bepaald door sociale interactie. Leren door de organisatie vindt niet plaats op het niveau van het individu, maar door interactie in een groep medewerkers. In organisaties met een groot lerend vermogen zoeken medewerkers elkaar op voor intervisie, gaan zij samen experimenten aan die zij vervolgens evalueren.

5 Flexibele organisatiestructuur. De inzet van middelen en het gedrag van medewerkers worden bepaald door de (organisatie)structuur. De aanpasbaarheid van de organisatiestructuur neemt toe door principes uit projectmatig werken toe te passen (overigens zonder er meteen een projectorganisatie van te maken). Ook het bemensen van teams en afdelingen op basis van dan geldende behoeften in competenties, en het werken in meerdere teams of afdelingen tegelijkertijd draagt bij aan de aanpasbaarheid van de organisatiestructuur.

Decentraal organiseren, het beperken van het aantal managementlagen en de toepassing van zelfsturende teams zijn andere voorbeelden die bijdragen aan de aanpasbaarheid van de organisatiestructuur.

Over Rijnconsult. Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met gedreven adviseurs werken wij continu aan het verbeteren van mensen en processen. Doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken. De zorg is een van onze kernmarkten. Zorg gaat volgens ons over erkenning en respect, angst en liefde, leven en dood. Wij helpen bestuurders, managers en professionals in de zorg om het maximale uit zichzelf, hun organisaties en hun samenwerkingen te halen. Onze kennis en ervaring op het gebied van Lean gebruiken we in ziekenhuizen. Met onze expertise op het gebied van ketens en netwerken helpen we zorginstellingen om te gaan met decentralisatie. Voor leiderschap in de zorg hebben we onder andere een geaccrediteerd MD-traject.

Voor meer informatie over dit artikel:

Mark Nijssen, senior adviseur. Mark is werkzaam op het snijvlak van bedrijfseconomie en HRM. Hij voert veelal projecten uit gericht op de professionalisering van HR-afdelingen, de meetbaarheid van HR en arbeidsmarktonderzoek. Daarnaast is Mark als onderzoeker betrokken bij de Universiteit van Tilburg, waar hij onderzoek doet naar wendbare organisaties.

Esther Lusse, geassocieerd adviseur. In tijden van verandering en turbulentie bouwen aan samenwerking en een inspirerende focus, dat is haar specialisme. Typische veranderthema's zijn het verbeteren van resultaatgerichtheid, efficiency en leiderschap. Centraal daarin staan vaak het herstellen of bewaren van rust en vertrouwen, het prioriteren van doelen en groei van teamwork.