

## De praktijk bij ouderenzorgorganisatie Van Neynsel

# HET BELANG VAN STERKE ZORGVERKOOP VOOR EEN FINANCIËEL DUURZAME ORGANISATIE

Zorgorganisaties hebben in toenemende mate te maken met complexiteit in het rondkrijgen van de financiering. Als een paal boven water staat dat zij goede zorg moeten blijven leveren. Om dat te kunnen doen, moeten zorgorganisaties transformeren én voldoende financiële middelen creëren. Dat zet een gezonde bedrijfsvoering onder druk. De ervaring leert ons gelukkig dat er oplossingen zijn om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Een duidelijke richting voor de organisatie, een heldere structuur en een strakke inrichting van het vakgebied zorgverkoop dragen bij aan een gezonde financiële huishouding. In samenwerking met BdB Zorg, een organisatie-ontwikkelbureau specifiek voor de zorg, startte ouderenzorgorganisatie Van Neynsel in 's-Hertogenbosch een traject waarin precies deze onderwerpen centraal stonden. Dit artikel beschrijft, mede door de ogen van Jeroen van Bommel, directeur Financiën en Bedrijfsvoering, de concrete stappen die zijn gezet en het resultaat dat het heeft opgeleverd voor de financiële gezondheid van Van Neynsel.

### **Uitdagingen**

Begin 2022 liep Van Neynsel tegen een aantal knelpunten aan in de financiering van zorg. Er was sprake van een reactieve houding richting de financiers. Dat had tot gevolg dat de contracten van Van Neynsel niet altijd aansloten op de doelen en ambities van de organisatie. Zo waren de tarieven van bijvoorbeeld de wijkverpleging niet kostendekkend en werd er bij het nemen van beslissingen niet altijd expliciet rekening gehouden met randvoorwaarden uit de praktijk. Collega's werden (te) laat betrokken bij belangrijke stappen in het zorgverkoopproces, waardoor er geen ruimte was om over de lange termijn na te denken. De waan van de dag voerde de boventoon. Als een contract eenmaal gesloten was, waren de monitoring en de borging van de contractafspraken niet goed ingericht, met alle gevolgen van dien. Deze pijnpunten bij elkaar riepen het gevoel op van: 'het moet beter, maar hoe?' Om op die vraag een antwoord te formuleren, heeft Van Neynsel hulp ingeschakeld.

### **Duidelijke richting, structuur en organisatie van het vakgebied zorgverkoop**

De uitdagingen zoals hiervoor beschreven, waren helder en boden voldoende ruimte voor verbetering. Deze verbeteringen zijn ingezet vanuit het perspectief van zorgverkoop. Een belangrijke eerste stap hierbij is het herkennen en erkennen van de toegevoegde waarde van het vakgebied zorgverkoop voor het financiële resultaat van de organisatie.

De verbeteringen onderscheiden zich op drie niveaus: aandacht voor een duidelijke richting, structuur en organisatie van het vakgebied. Een belangrijk hulpmiddel om hiermee aan de slag te gaan bij Van Neynsel, was het model van zorgverkoop. Het model bestaat uit vijf bouwstenen:

1. Het vertalen van organisatiedoelen naar zorgverkoop
2. Het inspelen op ontwikkelingen in de markt en het begrijpen van (de belangen van) belangrijke stakeholders



Figuur 1: Model van Zorgverkoop, BdB Zorg

3. Het organiseren van de zorgverkoopprocessen
4. De doorvertaling van contracten naar de praktijk
5. Het managen van de relatie met de financiers

In de praktijk ligt de focus vaak op de zorgverkoopprocessen: het proces van aanbesteden, onderhandelen en contracteren binnen de verschillende financieringsstromen. Uit het onderzoek ontstond het inzicht dat het hele zorgverkoopproces in verbinding staat met andere, bredere thema's in de organisatie: denk aan verbinding met de strategie van de organisatie, het aangaan van de juiste samenwerkingsrelaties, oog voor de wereld om je heen met zicht op alle actuele marktontwikkelingen, en de manier waarop de relaties met financiers worden gemanaged. Er is een onderlinge afhankelijkheid op deze thema's die ook Van Neynsel niet scherp voor ogen had.

Het toepassen van alle vijf de bouwstenen, leidt tot een optimale financiering van zorg en draagt daarmee bij aan een financieel gezonde organisatie. Heldere afspraken over taken en verantwoordelijkheden binnen deze bouwstenen en een heldere structuur van samenwerking vormen hiervoor de basis.

### De stappen die Van Neynsel heeft gezet

Van Neynsel zag de toegevoegde waarde en centrale rol van zorgverkoop. Het traject voor het professioneler inrichten van het vakgebied zorgverkoop heeft zich gericht op het creëren van een helder begrip van de toegevoegde waarde van zorgverkoop en afspraken over een heldere inrichting en organisatie van zorgverkoop.

Samen met de belangrijkste sleutelfiguren in de organisatie is de toegevoegde waarde van zorgverkoop binnen Van Neynsel gedefinieerd. Onderdeel van de definitie was overduidelijk het sluiten van passende contracten, waarin voldoende ruimte is voor het realiseren van de doelen en ambities van de organisatie. Met daarbij de nadruk op het woord 'passend', dat

een wezenlijk andere manier van denken is dan het centraal stellen van het binnenhalen van zo veel mogelijk financiële middelen.

De richting en manier van denken was daarmee bepaald. Vervolgens was het zaak om op basis daarvan te bepalen hoe de organisatie en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden (de inrichting) op elkaar aan moeten sluiten. Met het model van zorgverkoop als leidraad zijn de taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen per bouwsteen uitgewerkt en gedefinieerd. Voorheen was geen sprake van een officieel zorgverkoopproces. De taken en verantwoordelijkheden van zorgverkoop werden gecoördineerd door leden van het zorgverkoopoverleg. Het eigenaarschap was belegd bij een grote groep mensen, waarbij iedereen vanuit zijn of haar rol een bijdrage leverde aan zorgverkoop. Wat ontbrak was samenhang, voorspelbaarheid en richting. Er werd bijvoorbeeld niet gewerkt met een jaarplanning. De voorbereiding voor de contractonderhandelingen werd belegd bij de ondersteunende afdelingen zonder gebruik te maken van een verkoopstrategie en er was weinig aandacht voor de implementatie en monitoring van de contractafspraken. Relaties werden met name beheerd door de raad van bestuur.

Het traject heeft geleid tot een uitgewerkt zorgverkoopproces. Er is een jaarplanning opgesteld, die is afgestemd op de verkoopcycli van de Zvw, de Wlz en de Wmo. Hiermee is een voorspelbaar werkproces gecreëerd. De hiervoor beschreven overige bouwstenen van het model van zorgverkoop zijn in het proces geïntegreerd. Zo zijn het opstellen van een verkoopstrategie, het continu betrekken van de externe wereld, het verkennen en aangaan van samenwerkingsrelaties, de vertaling van de contracten naar de praktijk en relatiemanagement en monitoring onderdeel geworden van het proces. Met relaties werd bijvoorbeeld niet enkel gesproken op het moment van het sluiten van nieuwe

*Jeroen van Bommel, directeur financiën en bedrijfsvoering Van Neynsel & Eline Oding, organisatieontwikkelaar BdB Zorg*



contracten (september/oktober), maar er werden gerichte keuzes gemaakt welke manier van relatie management bijdraagt aan het bereiken van de (contract) doelen voor het kunnen blijven leveren van goede zorg. Deze keuzes werden geïntegreerd in het proces.

Ook zijn uitgangspunten voor de inrichting en positionering opgesteld. Een belangrijk concreet resultaat was het invoeren van een aparte functie voor de zorgverkoper. Deze zorgverkoper kreeg als opdracht om regie te houden over het gehele proces. Ook werd een groot deel van de verantwoordelijkheid weggehaald bij de raad van bestuur en er zijn kernteams opgesteld die vanuit de inhoud gezamenlijk passende contractafspraken nastreven. Het onderzoek naar de inrichting en organisatie van zorgverkoop dat eerder is uitgevoerd in samenwerking met de branchevereniging ActiZ, gaf ook relevante input.

Vaak stopt het hier: de taken zijn (her)verdeeld, de positionering is helder en de structuur is ingericht. Maar hier begint het pas. Aandacht voor de ‘menschant’, de verandering die dit vraagt voor de manier van werken én denken van de direct betrokkenen, bepaalt voor 80 procent het succes van de verandering. Dit vraagt aandacht voor optimaal samenspel en het inbouwen van voldoende tijd voor de implementatie van het plan.

#### **Resultaat: bijdragen aan passende financiering**

Alles wat je aandacht geeft, groeit, zo blijkt. Aandacht voor het professioneler inrichten van zorgverkoop levert de organisatie concrete resultaten op, zowel op korte als lange termijn. Zo is meer efficiëntie ontstaan in het zorgverkoopproces, worden taken niet meer dubbel gedaan, is er een proactieve houding richting de financiers met betere contractafspraken en inbedding vanuit de organisatiedoelen als gevolg. Iedereen die een

rol heeft in het zorgverkoopproces weet wat van hem of haar verwacht wordt en heeft een duidelijker beeld van waar dit aan bijdraagt; het hoofd kunnen bieden aan de benodigde transformatie om de beste zorg te kunnen blijven leveren. En last but not least: Van Neynsel heeft een ontspannen contracteerperiode achter de rug en dat is zeker anders geweest!

Achteraf kan een aantal succesfactoren van dit traject worden benoemd. Deze kunnen waardevol zijn voor andere zorgorganisaties die tegen dezelfde zaken aanlopen. Daarom worden ze hieronder gedeeld:

- Brede herkenning en erkenning van de toegevoegde waarde en potentie van zorgverkoop, ook op bestuurlijk niveau
- Het betrekken van alle sleutelfiguren die een rol spelen in het zorgverkoopproces
- Het gebruikmaken van de kennis en ervaring in andere organisaties; het is niet nodig zelf opnieuw het wiel uit te vinden
- Het creëren van houvast om structuur aan te brengen in het verbeterproces; gebruik hiervoor bijvoorbeeld het model van zorgverkoop
- Heb aandacht voor zowel de inrichting en positionering van zorgverkoop als het organiseren van het proces

#### **Zorgverkoop als kompas in de organisatie**

Op dit moment hebben zorgorganisaties niet alleen meer te maken met financiering van de zorg, maar ook met financiering van de transformatie. In de praktijk wordt gezien dat dit het besef van de toegevoegde waarde van zorgverkoop heeft vergroot: er heeft een verschuiving plaatsgevonden van het afsluiten van financieel passende contracten naar het organiseren van passende financiering. Met het omdraaien van de ‘traditionele denkwijze’ kan de zorgorganisatie financieel gezond blijven én de transformatie realiseren. Het heeft een heel nieuw speelveld gecreëerd waar financiering niet enkel meer op organisatieniveau plaatsvindt, maar ook steeds meer regionaal. Dit vraagt daadwerkelijk iets anders van het vakgebied zorgverkoop, omdat goede zorgverkoop essentieel is voor een financieel duurzame en toekomstbestendige zorgorganisatie. Dat is niet altijd makkelijk, maar zeer belangrijk dat het gaat lukken. ♦

**Het herkennen en erkennen van de toegevoegde waarde van het vakgebied zorgverkoop is een belangrijkste eerste stap**