

Toekomstgerichte bedrijfsvoering in de zorg

Tien inspirerende
verhalen uit de
langdurige zorg



Inhoudsopgave



Frion →

4

Heldere visie op een positieve
zorgexploitatie



Aveleijn →

7

Waardegedreven werken
basis voor succesvol HR



ZGEM →

10

Bedrijfsvoering continu verbeteren:
dat doe je samen



KwadrantGroep →

13

Succesvolle functiedifferentiatie in
de wijkverpleging



Allévo/Viazorg →

16

Zeeuwse zorgorganisaties laten zien
dat samenwerking loont



PSW →

19

De eenvoud van stoppen
met een begroting



Philadelphia →

23

Vastleggen wat ertoe doet in
plaats van wat moet



Omring →

26

Stapsgewijs blijven leren en verbeteren



Parnassia Groep →

29

Alternatieve financiering
vernieuwing vastgoed



Livio →

32

Meer kwaliteit én efficiency door
Robotic Process Automation



Over Berenschot →

35



Auteurs →

37

Voorwoord

Zorgaanbieders staan voor grote uitdagingen in hun bedrijfsvoering. Kosten stijgen, de zorgexploitatie staat steeds meer onder druk en de krapte op de arbeidsmarkt houdt aan. En hoewel praktisch elke zorgaanbieder deze uitdagingen herkent, gaan zij deze op heel uiteenlopende manieren aan. Of soms met een vergelijkbare aanpak, zonder het van elkaar te weten.

Dat betekent dat zorgaanbieders veel van elkaar kunnen leren. Onder meer door het delen van goede voorbeelden. En daar zien wij er in onze benchmark- en adviespraktijk gelukkig genoeg van. Aanbieders die door de bedrijfsvoering slimmer, anders of samen met andere partijen te organiseren in staat zijn om passende, doelmatige zorg te leveren. En aanbieders die buiten de gebaande paden (durven te) kijken om te komen tot vernieuwende vormen van financiering, samenwerking en ontwikkeling van medewerkers, teams en de eigen organisatie.

Het leek ons daarom leuk en waardevol om tien van deze inspirerende voorbeelden te bundelen en te verspreiden. Met dank aan de zorgaanbieders die de tijd hebben willen nemen om ons te vertellen over hun aanpak, de succesfactoren daarbij en de tips voor collega-aanbieders.

We hopen dat deze voorbeelden ook u zullen inspireren. Laat het ons vooral weten!

Marvin Hanekamp en Simon Heesbeen ◀



Simon Heesbeen

Colofon

Jaar van uitgave: 2023

Redactie

- Marvin Hanekamp
- Simon Heesbeen
- Anouk van den Broek
- Bas Peeters
- George Braam
- Bas Laan
- Pieter-Bas de Gram

Tekstcorrectie

- Wilma Schreiber

Vormgeving

- Harrie Wilkens

Fotografie

- Alex Cohen

Copyright © 2023

Berenschot



Marvin Hanekamp

Heldere visie op een positieve zorgexploitatie

“ We gaan voor optimale zorg in plaats van maximale zorg ”

Auteurs:

Simon Heesbeen en Pas Peeters

Veel zorgorganisaties compenseerden de afgelopen jaren een tekort op hun zorgexploitatie met een positief resultaat op de vastgoedexploitatie. De tijd dat een negatieve zorgexploitatie oogluikend kan worden toegestaan, is echt(er) voorbij. Zeker nu de kosten voor huisvesting stijgen en de normatieve huisvestingscomponent (NHC) in het tarief daalt. GHZ-organisatie Frion uit Zwolle maakte de afgelopen jaren succesvol de omslag naar een rendabele zorgexploitatie. Hugo Broekman (bestuurder) en Mirjan de Heus (bestuurssecretaris) vertellen over hun aanpak.



Mirjan de Heus en Hugo Broekman

Een duidelijke knip aanbrengen

“Toen ik in 2019 als bestuurder bij Frion startte, waren de uitdagingen op zowel personeel, financieel en vastgoedgebied groot. Zo ging ook bij ons de NHC deels naar de zorg, terwijl we tevens ons vastgoed moesten vernieuwen,” vertelt Hugo. “Onze bedrijfsvoering moest veranderen, want de huidige wijze was niet toekomstbestendig. Binnen de organisatie was de urgentie helder en daarmee het begrip voor de benodigde verandering breed aanwezig.”

Om het huishoudboekje op orde te krijgen, bracht Frion in de begroting een duidelijke knip aan tussen de zorg- en vastgoedexploitatie. Oftewel: goede zorg organiseren binnen het budget dat de maatschappij toekent en de vastgoedmiddelen gebruiken waarvoor ze zijn bedoeld: goede kwaliteit huisvesting voor cliënten.

Continu kritisch op inhoud en budget

Frion kent concrete urennormen wat de zorg per doelgroep mag kosten. Toch is het echt een inhoudelijk verhaal, aldus Mirjan. “Om binnen de grenzen van de financiële middelen te blijven, vragen wij onze professionals om vanuit de ondersteuningsbehoefte van de cliënt naar een oplossing te zoeken. Vooral onze orthopedagogen spelen hierin een prominente rol.” Verder houdt Frion indicaties van cliënten op orde. “Die geven ons het financiële kader wat de maatschappij voor onze zorg geeft. En waarvoor wij het dus moeten doen. Bij uitzondering vragen wij meerzorg-gelden aan, maar altijd met de insteek te blijven onderzoeken hoe we deze op termijn weer kunnen stopzetten. En dat gebeurt ook regelmatig. Zo houden wij onszelf zowel inhoudelijk als bedrijfsmatig scherp. En blijven ziel en zakelijkheid in balans. Bijkomend voordeel is dat deze werkwijze helpt in een goede samenwerking met en vertrouwen vanuit het zorgkantoor in onze aanpak”, vult Hugo aan.

Houd het simpel

In de bedrijfsvoering streeft Frion naar eenvoudig en goed. Voor een duale aansturing kent elk team een manager bedrijfsvoering en een orthopedagoog die inhoudelijk leiding geeft. “Zij brengen zorg en bedrijfsvoering samen en hebben binnen de kaders alle vrijheid om het team aan te sturen op basis van enkele beïnvloedbare KPI’s”, aldus Hugo. “Wij houden het graag overzichtelijk en sturen nu op bezetting, ziekteverzuim en roosteren op kader. Zaak is wel te zorgen voor actuele en betrouwbare informatie op teamniveau. Daarbij proberen we onze applicaties maximaal te benutten, om het aantal applicaties te beperken en de kosten zo laag mogelijk te houden.” ▶



*Om het aantal KPI's overzichtelijk te houden,
sturen we alleen op bezetting, verzuim en roosteren op kader*



Medewerker op 1

Ook medewerkers krijgen de ruimte om de cliëntondersteuning zelf goed te organiseren.

“Wij kijken continu hoe wij het werkplezier van onze medewerkers kunnen vergroten, zodat zij bij ons blijven werken en zich kunnen blijven ontwikkelen. Het is aan ons om hiervoor passende voorwaarden te scheppen”, geeft Mirjan aan. Zo wil Frion alle korte diensten vervangen door volwaardige 8-uurdiensten binnen heldere jaarroosters.

“Dit geeft meer rust bij medewerkers en duidelijkheid voor cliënten, maar vraagt ook een aanpassing van de huidige inrichting van wonen en dagbesteding. Deze stap gebeurt in nauwe samenspraak met de medezeggenschapsorganen.”

Daarnaast wordt in de roosters rekening gehouden met voorkeuren van medewerkers – dienst draaien op een vaste plek of juist steeds ergens anders. Mirjan: “Dit doen wij ook voor onze leerlingen en stagiaires en bieden hun een bijbaan aan naast hun opleidingstraject bij ons. Zo werken wij ook aan het behoud van onze toekomstige professionals.” Tevens kent Frion zogeheten ‘hekjesdiensten’: standaard ingeroosterde vervangingsdiensten waar medewerkers zich voor kunnen aanmelden. “Dit biedt helderheid aan de voorkant, flexibiliteit voor medewerkers, vermindert de inzet van flexkrachten en het adhoc regelen van medewerkers bij uitval.”

Verder heeft Frion in samenwerking met regionale onderwijsinstellingen sprokkelroutes opgezet om zij-instromen te vereenvoudigen en doorgroei van collega’s te faciliteren. “Daarbij kijken wij specifiek naar welke competenties een medewerker moet of wil ontwikkelen om de volgende stap in diens ontwikkeling te zetten. Zo worden aangeleerde competenties direct in de praktijk benut en houden wij medewerkers gemotiveerd voor het werk, bekwaam = inzetbaar”, verklaart Mirjan.

Consequent werken vanuit de eigen visie

“Hoewel ook Frion de gevolgen ondervindt van twee jaar corona en de huidige arbeidsmarkt, biedt de eigen visie helderheid en houvast. De basis is en blijft vanuit de inhoud goede zorg leveren, binnen budget”, benadrukt Hugo. “We gaan voor hierbij optimale zorg. De best denkbare zorg die aansluit bij wat de cliënt met ondersteuning van zijn netwerk zou willen en kan. Optimale zorg is daarmee gunstiger en passender dan maximale zorg. Immers, niet alles wat kan, hoeft of moet ook.”

Met heldere kaders en gerichte keuzes en verbeteringen proberen we van een 6 een 7 of 8 te maken. Wij houden de bedrijfsvoering eenvoudig, verdiepen ons in de behoeften van onze medewerkers en zorgen dat zij hun werk waarvoor ze passie en competenties hebben zo goed mogelijk kunnen blijven doen.” ◀

Over Frion

Frion is er voor mensen met een verstandelijke beperking bij alle facetten van het leven en in elke levensfase. Cliënten worden gezien zoals ze zijn en kunnen zich ontwikkelen zoals zij dat zelf willen. Frion is actief in de regio Noordwest-Overijssel en ondersteunt daar bijna 1.000 cliënten op verschillende manieren: van logeren, buitenschoolse opvang, begeleiding in eigen huis, in de klas tot dagbesteding, werken en wonen bij Frion. De organisatie telt circa 1.000 professionals.

Meer informatie

Hugo Broekman en Mirjan de Heus vertellen graag meer over het komen tot een rendabele zorgexploitatie en nodigen je uit om contact op te nemen voor meer informatie.

- Hugo Broekman, bestuurder hbroekman@frionzorg.nl
- Mirjan de Heus, bestuurssecretaris, MdHeus@Frionzorg.nl

Waardegedreven werken basis voor succesvol HR

Als werkgever onderscheidt Aveleijn zich steevast positief op indicatoren als ziekteverzuim, verloop en medewerkers-tevredenheid in de Benchmark Care. Wat is het geheim? Hoe weet Aveleijn de circa 2.200 medewerkers, 200 stagiaires en 800 vrijwilligers te boeien en te binden? Carla Grummel, Manager HR, geeft een kijkje achter de schermen. ▶

Carla Grummel

Auteur:

Marvin Hanekamp



Levende en leidende principes

De essentie van het succes zit volgens Carla in het werken vanuit de kernwaarden 'ontmoeten', 'ontwikkelen' en 'ondersteunen'. "Ik heb ruim twintig jaar ervaring als HR-professional binnen diverse organisaties, maar Aveleijn is de eerste organisatie die ik écht waardegedreven vind werken." Het tweehoofdige raad van bestuur heeft hierin een belangrijke rol, onder meer door genoemde kernwaarden en het belang daarvan actief en frequent uit te dragen, en door eraan bij te dragen dat deze kernwaarden ook in de praktijk werkelijk doorleefd worden. Zo is er een waardenprogramma voor medewerkers, zijn er ambassadeurs en worden regelmatig events georganiseerd. "De ambassadeurs zijn verdeeld over bijna alle locaties van Aveleijn. Zij zetten zich in voor bewustwording van de waarden en het op gang brengen en houden van een beweging van continueren. En we organiseren bijvoorbeeld trainings- en leerbijeenkomsten en 'waardendagen' om onderlinge uitwisseling en waardengericht werken binnen de organisatie te versterken." Hierdoor hebben de kernwaarden binnen Aveleijn betekenis en zijn het daadwerkelijk levende en leidende principes. "Het klinkt misschien wat soft, maar dat is het niet", zegt Carla. "We hebben een visie, investeren vanuit die visie in onze kernwaarden, de onderlinge relatie en het goede gesprek. En dat betaalt zich aantoonbaar positief uit. We hebben dit gewoon goed op orde."

Gerichte interventie

Eén van de aspecten waarop dit gunstig uitpakt, is het ziekteverzuim binnen Aveleijn. Dit ligt normaliter rond de 4%, wat aanzienlijk lager is dan gemiddeld. Aveleijn behoort daarmee tot de best presterende organisaties in de Vernet Health Ranking. Carla: "Momenteel ligt het verzuim wat hoger. Maar de rust na de coronaperikelen lijkt langzaam terug te keren, alhoewel ook wij nog kampen met de naweeën. Gelukkig is een najaarsgolf uitgebleven."

Daar waar het ziekteverzuim hoger is, wordt gericht geïntervenieerd. Aveleijn volgt daarbij het gedragsmodel ('ziek zijn overkomt je, verzuim is een keuze'), hanteert een hele persoonlijke benadering en zet in op preventie. Aveleijn gelooft in deze proactieve en persoonlijke begeleiding en houdt daarom zelf de regie bij verzuim. Al sinds 2010 werkt de eigen fulltime re-integratieadviseur samen met een zelfstandige bedrijfsarts, die nog maar één dagdeel per week op verrichtingsbasis voor Aveleijn werkt en een zeer activerende houding heeft.

In geval van verzuim geldt een duidelijk protocol, gericht op een spoedig herstel. Medewerkers doen een aanvraag voor ziekteverlof bij de leidinggevende en bellen de afdeling verzuim vóór 10.00 uur.

“ We investeren vanuit onze visie in kernwaarden, de onderlinge relatie en het goede gesprek. ”

Leidinggevenden zijn daarbij primair verantwoordelijk voor het begeleiden van het verzuimproces en worden daarin ondersteund vanuit HR. "Life events, oppasproblemen, functioneringsproblematiek, conflict en spanningen in de thuissituatie worden bijvoorbeeld niet weggezet in ziekteverlof. Daar zijn andere vormen van verlof voor. Vervolgens wordt er altijd een vervolgspraak gemaakt om óf herstel te kunnen doorvoeren óf afspraken te maken over re-integratie", vertelt Carla. Verder zet Aveleijn actief in op het verminderen van belasting en het vergroten van belastbaarheid. Hiervoor kunnen medewerkers gebruik maken van trainingen in het kader van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Bovendien krijgen zij ondersteuning op maat. Ter bevordering van spoedige werkherleving of re-integratie heeft Aveleijn verder afspraken gemaakt met een aantal aanbieders op het gebied van onder meer psychische belasting, fysieke belasting en re-integratietrajecten. "De Twentse cultuur is daarbij een niet te onderschatten factor. Je let op elkaar", aldus Carla. ►

Hoge medewerkerstevredenheid, laag verloop

Binnen Twente staat Avelijn te boek als een fijne werkgever. “We investeren veel in opleiding en ontwikkeling van medewerkers. En we richten ons vanuit onze kernwaarden op de gemeenschap en kleinschaligheid. Dat creëert betrokkenheid”, vertelt Carla. “In MTO’s en exitgesprekken spreken medewerkers waardierend over een fijne organisatie, nabijheid, opleiding, ontwikkeling, korte lijnen en autonomie. Zij uiten zich kritischer over onregelmatigheid van diensten.”

Alhoewel ook Avelijn kampt met een krappe arbeidsmarkt, lukt het toch vrij goed om nieuwe collega’s te werven en te behouden. Het verloop bij Avelijn is structureel laag en ligt momenteel op 9,4%, waar dit binnen de gehandicaptenzorg volgens het CBS in het tweede kwartaal van 2022 op 20% lag. De grootste instroom volgt vanuit leerlingen, maar Avelijn zet ook zeer actief in op het werven van zij-instromers. “Daarbij kijken we meer naar competenties dan naar diploma’s. Zij volgen een opleidingstraject op maat van een jaar, dat we samen met een opleidingsinstituut hebben ontwikkeld”, zegt Carla. “Zij-instromers hebben levenservaring, maken heel weloverwogen de overstap naar de zorg en zijn vaak zeer gemotiveerd. Wij zijn hier heel dankbaar voor.”

Gevraagd naar wat zij haar collega’s zou willen meegeven, antwoordt Carla: “Probeer écht waardegedreven te werken. Dus deze waarden te kennen, te doorleven en na te leven. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Maar het als het lukt, heb je veel minder regels, kaders en poespas nodig. Daardoor ben je comfortabeler en gelukkiger in je vak.” ◀

“Je let op elkaar”

Over Avelijn

Avelijn biedt zorg, ondersteuning, behandeling en advies aan circa 2.700 kinderen, jongeren, volwassenen en senioren met een verstandelijke beperking of een lage sociale redzaamheid. Met zo’n tachtig locaties in de gemeente Berkelland en de veertien Twentse gemeenten is Avelijn regionaal sterk verankerd.

Meer informatie

Carla Grummel vertelt graag meer over het boeien en binden van medewerkers, stagiaires en vrijwilligers en nodigt je uit om contact met haar op te nemen voor meer informatie.

• Carla Grummel, manager HR, c.grummel@aveleijn.nl

Bedrijfsvoering continu verbeteren: *dat doe je samen*

**Auteurs:**

Marvin Hanekamp en Bas Laan

Pascale Boleij, Sander van Waes en Jos van Daele

zorggroep
elde 
maasduinen

“ *Stafdiensten en het primair proces zijn samen verantwoordelijk voor goede en betaalbare zorg. Dit zit sterk verankerd in onze visie.* ”

De omvang van de overhead van Zorggroep Elde Maasduinen ligt in lijn met het gemiddelde, terwijl de toegevoegde waarde van de overheaddiensten op onderdelen groot is. Zo oordelen de ‘interne klanten’ zeer positief over de ondersteunende stafafdelingen. Dat blijkt uit de Benchmark Care van Berenschot en aanvullend onderzoek naar de toegevoegde waarde van de overhead. Dat dit geen toeval is, blijkt uit het gesprek dat wij hierover voerden met Pascale Boleij (Manager Mens & Organisatieontwikkeling), Sander van Waes (Bestuurssecretaris/lid Concerndirectie) en Jos van Daele (Manager Financiën). Het geheim? Nauwe samenwerking tussen staf en primair proces, korte lijnen en gedeelde ambities.

De kracht van verbinding

In 2021 heeft Zorggroep Elde Maasduinen de organisatiestructuur gewijzigd. De nieuwe structuur bestaat uit drie lagen: strategisch (Concerndirectie), tactisch (Managementteam) en Operationeel (Teamcoaches/teams). Om te zorgen dat het strategisch en tactisch beleid met elkaar samenhangen én aansluiten op het primair proces, zijn enkele thematische stuurgroepen ingericht, bijvoorbeeld met betrekking tot kwaliteit van zorg, medewerkers en ICT. Ook worden zogenaamde verbindingssessies georganiseerd, waarbij de ‘drie lagen’ elkaar ontmoeten. Jos van Daele, manager Financiën licht dit toe: “daarnaast heeft elke locatie ook een ‘lokaal MT’, dat bestaat uit de manager en teamcoaches; regelmatig sluiten ook de controller en de HR-adviseur hierbij aan. In de verbindingssessies bespreken de Concerndirectie, Tactisch Managementteam en Teamcoaches samen welke ontwikkelingen er op strategisch en tactisch niveau zijn en hoe deze zich verhouden tot de behoeften van de locaties. Hiermee zorgen we voor meer draagvlak en voor een gedeelde verantwoordelijkheid.”

“In het begin was het best even zoeken waar ieders taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beginnen en eindigen. Maar daar hebben we met elkaar goede afspraken over gemaakt. Ook heeft elke laag hiervoor een specifiek management-development-traject gevolgd, dat hier op inging”, zo vult Pascale Boleij aan.

De zorgmanagers zijn het grootste deel van hun tijd werkzaam op één van de locaties. Ze zijn zichtbaar en benaderbaar. Maar ook de collega’s uit stafdiensten gaan vaak naar de locaties en sluiten aan bij overleggen, adviseren proactief, zijn voorbereid en zichtbaar. Bestuurssecretaris Sander van Waes: “Wij sturen hier heel actief op. Deze nabijheid zorgt er namelijk voor dat de dagelijkse praktijk van de medewerkers in het primaire proces op de locaties zichtbaarder is én beter begrepen wordt. Zo houden we de lijnen kort en zijn we als middelgrote organisatie toch kleinschalig georganiseerd. Dit zorgt voor een gevoel van nabijheid.” ▶

Knelpunten vroegtijdig in kaart

De nieuwe structuur en sturing hebben gezorgd voor een betere samenwerking tussen staf en primair proces, vertelt Pascale: “We steken dus veel energie in de verbinding tussen onze stafdiensten en het primair proces. In onze visie zijn de stafdiensten en het primair proces samen verantwoordelijk voor goede en betaalbare zorg en voor tevreden cliënten én werknemers. Dat zorgt ervoor dat wij veel gebruik van elkaars expertise. Daarvoor is het belangrijk dat staf en primair proces elkaar kennen én zien en weten wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten. Bij ons discussieert de staf mee over zorguitdagingen en andersom.”

De nauwe samenwerking tussen staf en primair proces draagt bij aan het vroegtijdig in kaart brengen van knelpunten in het primair proces”, vult Sander aan. “We weten hierdoor beter wat onze zorgcollega’s nodig hebben om hun werk goed en met plezier uit te voeren. Wij denken dat dit een positief effect heeft op het behoud van personeel”, zegt Sander. Dit beeld wordt bevestigd in de Benchmark Care. Zowel het verlooppercentage van Zorggroep Elde Maasduinen (-8%) als de inhuurkosten van zorgpersoneel (-38%) zijn een stuk kleiner dan gemiddeld. “Dat biedt voordelen voor onze bedrijfsvoering”, benoemt Jos.

“*Oprechte onderlinge interesse en samen met elkaar de goede dingen willen doen, is echt onderdeel van onze cultuur.*”

Sleutel in het DNA

Sander vult aan dat het succes zit in meer zaken dan alleen de nieuwe structuur en aansturing. Sander: “Hoewel een deel van het succes toe te wijzen is aan de nieuwe structuur en manier van werken, zit de sleutel van het succes vooral in het DNA van Zorggroep Elde Maasduinen. Oprechte onderlinge interesse en samen met elkaar de goede dingen willen doen, is echt onderdeel van onze cultuur. We zijn graag op de locaties, weten zo wat er speelt, doen wat nodig is en voorkomen daardoor vaak dat we achteraf dingen moeten repareren.”

Wat wil je jouw collega zorgaanbieders meegeven?

Jos: “Binnen onze organisatie is het uitgangspunt dat de staf handelt vanuit de vraag: hoe zou je zelf ondersteund willen worden? Wij proberen ons in te leven in onze collega’s in het primaire proces, en vanuit daar keuzes te maken. Daarbij proberen wij niet te snel te oordelen. En dat werkt.” ◀

Over Zorggroep Elde Maasduinen

Zorggroep Elde Maasduinen is een ouderenzorgorganisatie in de regio Midden en Noordoost Brabant. Met 2.000 medewerkers en 1.400 vrijwilligers biedt de organisatie verschillende vormen van zorg voor zo’n 3.500 cliënten. Dit varieert van intramurale zorg op eigen locaties voor cliënten met dementie tot extramurale thuiszorg of hulp bij het huishouden. Ook biedt Zorggroep Elde Maasduinen tijdelijke zorg aan zoals logeeropvang en het hospice. In 2019 is Zorggroep Elde gefuseerd met Stichting Maasduinen tot Zorggroep Elde Maasduinen.

Meer informatie

Pascal Boleij, Sander van Waes en Jos van Daele vertellen graag meer over het continu verbeteren van de bedrijfsvoering en nodigen je uit om contact op te nemen voor meer informatie.

- Pascale Boleij, manager Mens & Organisatieontwikkeling, Pascale.boleij@zgem.nl
- Sander van Waes, bestuurssecretaris en lid conerndirectie
- Jos van Daele, manager Financiën

Succesvolle functie-differentiatie in de wijkverpleging

Bij KwadrantGroep in Friesland bieden zorghulpen thuiszorg zoals wassen, aankleden of ondersteunen bij het aan- en uittrekken van steunkousen. Regulier werk in de wijkverpleging waar normaal gesproken verzorgenden voor worden ingezet. Zorghulpen hebben echter geen zorgdiploma. Dit wordt ondervangen door hen gericht te scholen en hun inzet te beperken tot enkelvoudige handelingen en tot cliënten bij wie sprake is van een stabiele zorgsituatie.

Auteur:

George Braam

Anneke de Groot

KwadrantGroep
kracht door verbinding

“ Als het in crisistijd kan, waarom dan niet langer? ”

De zorghulpen zijn taakgericht opgeleid door KwadrantGroep. Zij leren bijvoorbeeld hoe je iemand wast, hoe je steunkousen aandoet of hoe de handhygiëne werkt. Direct na indiensttreding starten zorghulpen bij cliënten onder begeleiding van een verzorgende, met dagelijkse evaluatie. Alle taken worden ondersteund door e-learning en apart beoordeeld.

Na minimaal twee weken voldoende begeleiding kan een zorghulp zelfstandig en vertrouwd op pad. Ook daarna staan zij er niet alleen voor en kunnen ze altijd de verzorgende bellen die wekelijks betrokken blijft bij de cliënt. De zorghulp belt simpelweg als er iets anders is dan gisteren. En als er meer aan de hand is, kan de cliënt altijd terugvallen op de wijkverpleegkundige.

Anders werken door de coronacrisis

Het crisisscenario 'code zwart' vormde voor KwadrantGroep de aanleiding om anders na te denken over de zorgverlening in de thuissituatie en te starten met een pilot-team zorghulpen. De kritische succesfactor lag op het niveau van de bestuurder, zorgverzekeraar, VWS en de IGJ, die vanaf het begin zijn aangehaakt door KwadrantGroep. De uitdagingen voor de eigen organisatie in dit concept lagen in het kwaliteitskader en bevoegdheden van de zorghulpen. Het ging hier om het kwaliteitsbeleid in combinatie met de informatisering. Hoe staan zorghulpen bijvoorbeeld beschreven in alle protocollen en welke rollen of autorisaties geeft hun dat in het cliëntendossier?

De kern voor de verzekeraar en IGJ is ruimte en vertrouwen dat de KwadrantGroep een en ander zo organiseert dat de kwaliteit van zorg gegarandeerd blijft. Het draagvlak bij deze organisaties gecombineerd met urgentie van de coronacrisis gaf ruimte bij de projectleiders om snel stappen te maken. Zonder de inzet van zorghulpen zou namelijk de zorgcontinuïteit aan kwetsbare ouderen onder druk komen te staan. Binnen zes weken na besluit in december 2020 is gestart met de eerste pilotgroep. Na meerdere pilots is de inzet en training van zorghulpen verder verfijnd en aangescherpt. ▶

“ Er hoeft geen ‘nee’ meer verkocht te worden, nu er meer tijd is voor de complexere zorgvragen en juiste zorg op de juiste plek geboden wordt. ”

Meer tijd, meer werkplezier

De start was nogal spannend, want de regio moest uitgerust worden met een team ongediplomeerde zorg hulpen. Desondanks zijn medewerkers en cliënten in de wijkverpleging zorg hulpen als waardevolle collega's gaan zien. Medewerkers in de wijkverpleging hadden bijvoorbeeld meer tijd voor intensieve zorg, zoals palliatieve begeleiding, waar voorheen beperkt gelegenheid voor was.

Onder zorgcollega's leidt de inzet tot direct meer werkplezier. Dankzij de zorg hulpen staan verzorgenden en verpleegkundigen niet constant aan, hoeven zij niet steeds in te springen voor collega's, vrij is vrij en de wijkroutes bieden ruimte voor zorg.

Tot verrassing van de KwadrantGroep was er veel animo voor het initiatief, waardoor het nieuwe team zorg hulpen snel gevormd kon worden. Denk aan mensen voor wie de opleiding een te grote drempel was en die nu eindelijk de stap konden maken. Bij de laatste werving waren er in paar weken tijd honderd reacties van sollicitanten. Interessante bijkomstigheid voor KwadrantGroep: eenmaal gestart als zorg hulp, stroomt een kwart door naar een bbl-traject voor verzorgende IG (zie [factsheets](#) voor resultaten). ◀

Over KwadrantGroep

KwadrantGroep is een toonaangevende zorgorganisatie in de Friese ouderenzorg met een totaalpakket aan zorg, ondersteuning en behandeling. Ouderenzorg wordt zo veel mogelijk geboden in de eigen omgeving van ouderen en in samenwerking met lokale organisaties. Bij KwadrantGroep werken 6.300 medewerkers (2.900 fte) en 1.600 vrijwilligers. KwadrantGroep bestaat uit sterke merken waaronder de zorgbedrijven Elkander, De Friese Wouden, Palet, KwadrantGroep Huishoudelijke Hulp en servicepakket MeiJo.

Meer informatie

Anneke de Groot vertelt graag meer over het inzetten van zorg hulpen. Je kunt contact met haar opnemen voor meer informatie.

• Anneke de Groot, wijkverpleegkundige en projectleider, anneke.de.groot@kwadrantgroep.nl



Zeeuwse zorgorganisaties laten zien dat samenwerking loont



viaZorg

Auteurs:

Simon Heesbeen en Anouk van den Broek

Vanwege de grote krapte op de arbeidsmarkt is het vinden en behouden van voldoende goed opgeleid personeel een vraagstuk dat momenteel veel zorgorganisaties en regio's bezighoudt. Samenwerken op dit gebied is steeds meer een noodzaak. Maar hoe organiseer je dat? In Zeeland sprongen bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties met elkaar in het diepe, zo vertellen Natasja Mariman (bestuurder Allévo) en Monica Roose (bestuurder Viazorg).



Monica Roose

Urgentie laten zien

Een eerste vorm van samenwerking op arbeidsmarkt en zorg ontstond in Zeeland al vele jaren geleden met een tripartiet overleg bestaande uit werkgevers, werknemers en overheid. “Vanuit Viazorg hebben we als regisseur destijds de krapte op de arbeidsmarkt helder in kaart gebracht door middel van prognoses. Met een onderbouwing van cijfers hebben we iedereen heel duidelijk de urgentie laten zien”, aldus Monica. Een groep grotere zorg- en welzijnsorganisaties in Zeeland nam samen met Viazorg het initiatief tot samenwerking, wat uitmondde in het Deltaplan waaraan uiteindelijk 27 organisaties zich gecommitteerd hebben. “Afgesproken is dat alle uitkomsten tevens beschikbaar zouden komen voor kleine organisaties – voor wie de investering van meedoen te groot zou zijn – zodat zij ook mee profiteren. Een duidelijk signaal naar alle partijen en een keuze voor solidariteit in de regio.”

De vier programmaliijnen binnen het Deltaplan – optimalisatie arbeidsmarkt, onderwijsvernieuwing, versterken netwerkzorg en innovatie, en HR-samenwerking en harmonisatie – kennen hun eigen pijlers. De deelnemende organisaties leveren personele inzet, een financiële bijdrage en een extra bijdrage in de materiële kosten. Verder ontvangt Viazorg ondersteuning van VWS via RegioPlus en verschillende projectsubsidies.

Van concurreren naar samenwerken

De deelnemende bestuurders zijn tevens trekkers van de werkgroepen. Zo ontstaat eigenaarschap en zijn bestuurders inhoudelijk goed op de hoogte. “Het is als bestuurder ook echt leuk om betrokken te zijn en dwarsverbanden te leggen. Je houdt elkaar scherp omdat je periodiek meetings hebt waarin de voortgang van de verschillende werkgroepen wordt besproken. Iedereen wil daar natuurlijk een goed verhaal kunnen vertellen”, zegt Natasja.

Was het opgeven van autonomie in het begin nog spannend, de laatste jaren is een kanteling merkbaar van concurrentie naar echte samenwerking. Bestuurders zijn ervan doordrongen dat als ze het niet samen doen, er straks geen kwaliteit van zorg meer aangeboden kan worden in de provincie. Natasja: “De statutaire belangen prevaleren niet meer en dat is het allerbelangrijkste om te kunnen samenwerken. Je moet dingen durven en kunnen loslaten. Dat we nu met elkaar de eerste resultaten en vooral ook successen behalen, stimuleert het onderling vertrouwen en de bestuurlijke interactie in de regio.”

Gouden formule

Bij de start is veel tijd gestoken in het opbouwen van vertrouwen door elkaar goed te leren kennen. Natasja: “De neutrale rol van Viazorg is daarin erg belangrijk. Zij faciliteren, ondersteunen en versnellen de samenwerking, organiseren bijeenkomsten, projecten en werkgroepen, en zorgen voor projectleiders. Ook hier moet je met elkaar keuzes maken welke organisaties bij welk project betrokken worden. Je kunt niet alles doen en daarin moet je elkaar dus ook vertrouwen.”

“*Het allerbelangrijkste om te kunnen samenwerken, is dingen durven en kunnen loslaten*”

Volgens Monica is de gouden formule daarbij dat iedereen mag meedoen, maar er niet wordt gewacht tot iedereen zo ver is. “De trein is gaan rijden en blijft doorrijden. Als een organisatie op een later moment aan boord wil komen, dan kan dat. Zo zijn we continu in beweging en kunnen we voortgang boeken.” ▶

Aansprekende voorbeelden

Als voorbeeld noemt Monica het gezamenlijk ontwikkelen van een leermanagementsysteem. Hiertoe hebben acht organisaties uit vier zorgsectoren met ondersteuning van Viazorg een white label product ontwikkeld. De andere organisaties zijn volgend en nemen de gekozen standaard over. “Je moet accepteren dat andere partijen voor jouw organisatie een keuze maken, maar het bespaart wel geld en je krijgt een werkend systeem op een presenteerblaadje.”

Andere successen betreffen de afspraak om samen te zorgen voor voldoende stageplekken voor alle studenten in Zeeland in de zorg- en welzijnssector. Monica: “Het zou immers zonde zijn als zij buiten de provincie terechtkomen, terwijl zij hier hard nodig zijn. Wij regelden eens honderd stageplekken in één week, een enorme boost voor de samenwerking.” Daarnaast wordt er ondermeer samengewerkt in de organisatie van de ANW, het vinden en behouden van SOG's, levenslang leren en voor de inhuur van flexmedewerkers. Toen de grootste VVT-organisatie de flexafspraken direct in praktijk bracht, volgde de rest snel. “Daarmee geven we tevens een duidelijk signaal af dat wij ons als organisaties niet tegen elkaar laten uitspelen. Dat werpt zijn vruchten af”, zegt Natasja.

“

*Iedereen mag meedoen,
maar er wordt niet gewacht
tot iedereen zo ver is.*

”

Gewoon starten

Hun advies aan collega-bestuurders in andere regio's is om gewoon te starten met samenwerken. “Het helpt niet om eerst heel lang en uitgebreid te blijven praten. Ga bij elkaar zitten en kijk wat je als eerste gezamenlijk kunt oppakken. Maak daar samen afspraken over en kom die ook na. Dan creëer je positieve druk en volgt de rest vanzelf.” ◀



Natasja Mariman

Over Viazorg

Als netwerkorganisatie voor zorg en welzijn in Zeeland ondersteunt Viazorg de sector bij het in evenwicht brengen van de arbeidsmarkt, zodat het directe werk van zorgorganisaties kan doorgaan en de kwaliteit geborgd is. Viazorg informeert, ondersteunt en verbindt organisaties om samen de arbeidsmarktvragestukken van zorg en welzijn het hoofd te bieden. Daarnaast werkt Viazorg met elf andere organisaties landelijk samen binnen het samenwerkingsverband van RegioPlus. De organisatie telt 16 fte.

Over Allévo

Allévo levert als Zeeuwse zorgorganisatie zorg en diensten op het gebied van thuiszorg, wonen met zorg, revalidatie en specialistische hulp zoals dieetadvies. De organisatie richt zich op mensen die hulp of zorg nodig hebben om hun leven te kunnen leiden zoals zij dat willen, van preventie tot zorg in de laatste levensfase. Allévo biedt zorg aan zo'n 3.800 cliënten en heeft circa 1.650 medewerkers in dienst.

Meer informatie

Monica Roose en Natasja Mariman vertellen u graag meer over de samenwerking. Je kunt contact met hen opnemen voor meer informatie.

- Monica Roose, bestuurder van Viazorg, m.roose@viazorg.nl
- Natasja Mariman, bestuurder van Allévo, n.mariman@allevo.nl

De eenvoud van stoppen met een begroting



Pascal Starremans

Auteurs:

Simon Heesbeen en Anouk van den Broek

In 2014 besloot PSW te stoppen met het traditionele begrotingsproces en geen tijd meer te steken in het tot in detail verdelen van beschikbare middelen. In plaats daarvan ging deze Limburgse organisatie werken met Beyond Budgeting, waarbij managers concrete normen afspreken voor het komende jaar en beschikken over betrouwbare stuurinformatie om te sturen en vooruit te kijken. Pascal Starremans, manager Financiën, nam het initiatief voor deze succesvolle verandering binnen PSW. Onze toenmalige bestuurder zei: “We hebben nog nooit zo’n goed gesprek gehad over de begroting nu we er geen meer hebben.”

Vergroten aanpassingsvermogen

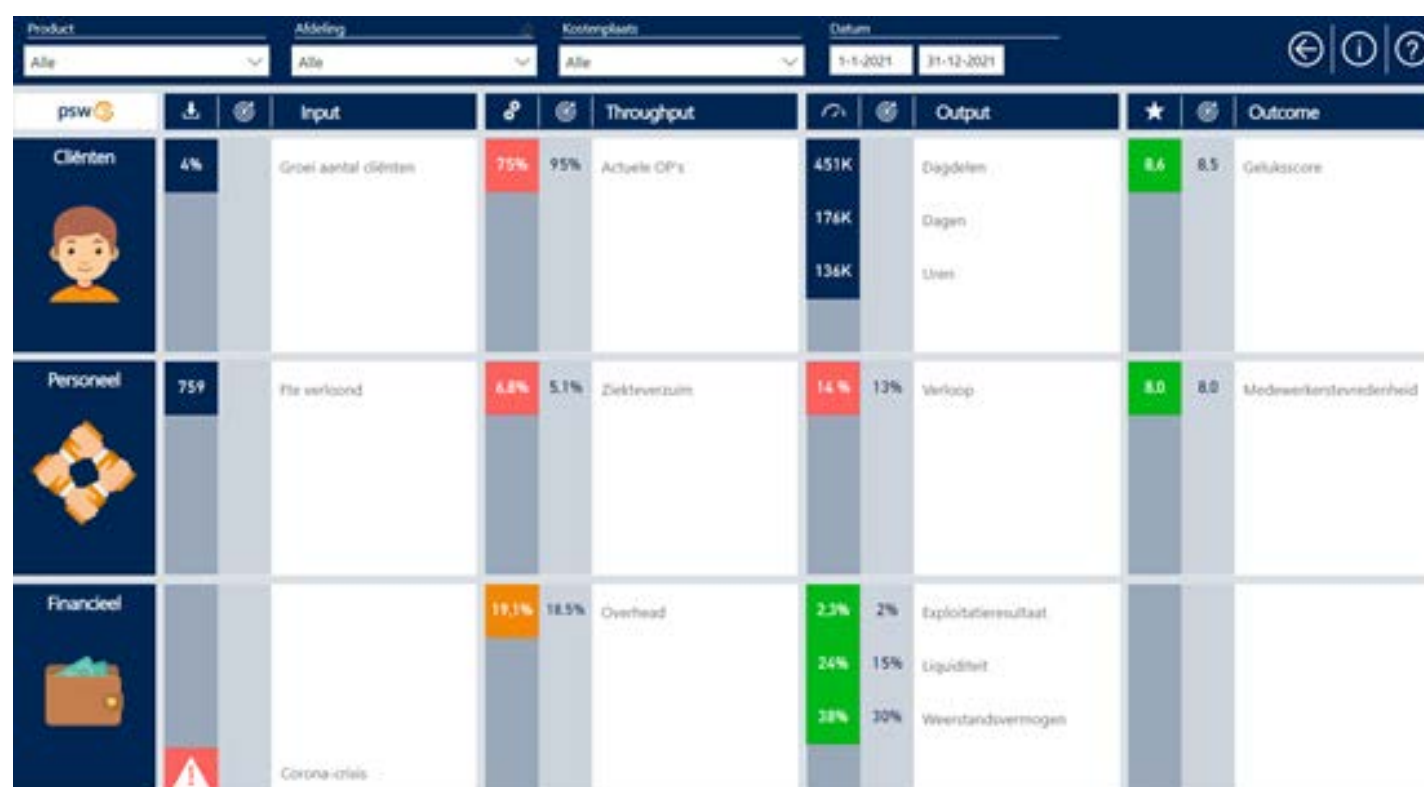
Voor veel zorgorganisaties is het begrotingsproces een (tijds)intensief traject van gegevens verzamelen en intensieve gesprekken voeren over de verdeling van de beschikbare middelen voor het komende jaar. Volgens Pascal past deze traditionele manier van budgetteren, sturen en beheersen niet meer bij het huidige tempo waarin veranderingen plaatsvinden. “De Begroting kost veel tijd en biedt schijnzekerheid.” “Als organisatie wil je continu kunnen sturen op financiële en niet-financiële aspecten, en Beyond Budgeting helpt daarbij. Bij deze management-filosofie stellen organisaties geen begroting meer op, maar gebruiken ze andere instrumenten om in control te zijn”, verklaart hij. “Het is eenvoudiger, efficiënter en effectiever dan de traditionele begroting door te focussen op de belangrijkste drivers voor de organisatieprestaties en daarover met elkaar heldere normen af te spreken.”

Daarnaast leidt Beyond Budgeting tot minder discussie en minder regels, wat managers meer vrijheid geeft om op basis van actueel inzicht in de prestaties van hun teams adequaat (bij) te sturen. “Dit vergroot het aanpassingsvermogen van de organisatie en maakt dat wij meer sturen op actuele kennis en inzichten.” ▶

“ *Beyond Budgeting is zo simpel dat niemand het gelooft* ”

Sturen op parameters die er echt toe doen

De Balanced Score Card (BSC) geldt hierbij als gedeeld normenkader. “Daarbinnen focussen we op cliënten, personeel en financiën (zie onderstaande figuur), vanuit de gedachte dat het normenkader dienend is aan kwalitatief goede zorg, tevreden cliënten en medewerkers en een gezonde financiële huishouding”, stelt Pascal. De BSC kent alleen beïnvloedbare indicatoren, zoals begeleidingsratio, ziekteverzuim, aantal actuele ondersteuningsplannen, verloop en exploitatieresultaat.



Een belangrijke financiële indicator is de exploitatienorm (zie onderstaande tabel), waarbij elk van de vijf zorgsectoren binnen PSW een eigen norm heeft. Samen zijn zij goed voor een totaalrendement van 2%. “Dieper dan dit maken wij ook geen afspraken. Alles wat eronder zit, is aan de manager, zolang kosten en opbrengsten maar leiden tot de gestelde norm.” Voor het bepalen van realistische normen maakt PSW zo veel mogelijk gebruik van externe bronnen, zoals benchmarks. ▶

	Norm 2022 (In %)
Wonen volwassenen	8,0
Activiteitencentra	2,0
PSW Werk	5,0
PSW Thuis	2,0
PSW Junior	2,0
CB	0,5
Innovatie en nieuwe initiatieven	-2,0
Risicopot	-1,5
Totaal	2,0

“ Kern van *Beyond Budgeting bij PSW: normenkader voor zowel financiële als niet financiële indicatoren. Vooruitkijken middels scenario-analyses* ”

Goede stuurinformatie essentieel

Elk jaar vindt een herijking van de normen plaats, een proces dat doorgaans soepel en snel verloopt, geeft Pascal aan. “Het scheelt onze managers veel tijd, tijd die zij goed kunnen besteden aan het sturen op de prestaties van hun teams en aan hun medewerkers.” Daarnaast heeft de afdeling Financiën nu meer tijd om managers te ondersteunen en te adviseren, bijvoorbeeld met actuele en betrouwbare informatie over de status per indicator en wordt er veel tijd gestopt in Fintech (zoals Power BI en RPA). “Managers kunnen inzoomen in de eigen cijfers en op basis hiervan onderbouwd keuzes maken en bij sturen. Zij worden hierbij ondersteund en geadviseerd door een eigen sectorcontroller.”

Vooruitkijken met behulp van drivers

Met Beyond Budgeting is het ook mogelijk een blik op de toekomst te werpen. De afgelopen jaren experimenteerde PSW al met scenario-analyses, min-max analyses en rolling forecasting, maar de organisatie is op dit vlak nog zoekende. Pascal: “We trachten vooruit te kijken op de belangrijkste drivers voor onze exploitatie en daar betrouwbare voorspellingen op te doen. Zo komt bijvoorbeeld meer dan 20% van thuiswonende cliënten niet opdagen bij dagbesteding. In hoeverre kunnen wij onze data benutten om hun aan- en afwezigheid te voorspellen? Als dat met hoge betrouwbaarheid lukt, kunnen we daar ook de personeelsinzet op aanpassen of het aantal cliënten per locatie wijzigen.”

Beyond Budgeting maakt het werk als financial binnen PSW ook aantrekkelijker en tilt de afdeling Financiën naar een hoger niveau van denken en handelen. Wel vraagt het investering in benodigde (specifieke) competenties van medewerkers en systemen.

Lef wordt beloond

Stoppen met begroten vraagt lef van financials, bestuurders en toezichthouders, maar dit wordt volgens Pascal zeker beloond. “Het opstellen van de begroting is een tijdsintensief traject dat vaak niet zorgt voor goede energie. Tevens is het een momentopname gebaseerd op aannames. Beyond Budgeting is eenvoudiger, geeft managers vrijheid en biedt continu actuele informatie om onderbouwd en gericht te sturen. Het is zo simpel dat niemand het gelooft.” “Bij PSW werkt het al acht jaar.” ◀

Over PSW

PSW ondersteunt mensen met een (verstandelijke) beperking of ontwikkelingsvraag in Noord- en Midden-Limburg en de Westelijke Mijnstreek, zodat deze op eigen wijze richting en inhoud kunnen geven aan hun leven. Dit vanuit de overtuiging dat ieder mens erbij hoort en een eigen plek in de samenleving heeft. De 1.150 medewerkers (750 fte) van PSW bieden zorg aan zo'n 2.400 cliënten. De jaaromzet van PSW bedraagt € 60 miljoen (2022).

Meer informatie

Pascal Starremans vertelt graag meer stoppen met een begroting. Je kunt contact met hem opnemen voor meer informatie.

- Pascal Starremans, manager Financiën, p.starremans@pswml.nl

“Niemand mist de begroting”

Philadelphia legt vast wat ertoe doet in plaats van wat moet



Onder de noemer Regelarm Verantwoorden is Philadelphia in 2020 samen met drie zorgkantoren een project gestart waarin zorg vooral wordt verantwoord op basis van ervaren kwaliteit, in plaats van checklists en (veronderstelde) verplichtingen.

Auteur:

Marvin Hanekamp

Daarmee sluit Philadelphia aan op het experiment Vernieuwend Verantwoorden van de NZa, dat loopt van 2019 tot en met 2023. Dit initiatief biedt enkele zorgaanbieders en zorgkantoren de ruimte om de wijze waarop zij zorg verantwoord beter te laten aansluiten op de manier van werken. Doel daarvan is om een beweging te realiseren waarbij verantwoord bijdraagt aan leren en ontwikkelen, minder administratieve lasten en meer tijd voor de cliënt. Dat hierin veel te winnen is, blijkt onder meer uit onderzoek van Berenschot. Dat laat zien dat zorgprofessionals binnen de gehandicaptenzorg gemiddeld 33% van hun werktijd besteden aan allerlei administratieve taken.

“Regelarm verantwoord houdt voor ons in dat wij de zorg verantwoord op basis van ervaren kwaliteit. En niet op basis van checklists en regels die verplicht zijn of waarvan verondersteld wordt dat ze verplicht zijn. Zo kost administratie minder tijd, draagt datgene wat geregistreerd inhoudelijk beter bij aan zorgkwaliteit én kan meer tijd besteed worden aan het daadwerkelijk bieden van zorg”, verklaart Bas Bodzinga, directeur Klantbelang bij Philadelphia. Die ervaren kwaliteit bestaat uit drie pijlers: de door cliënten en verwanten ervaren kwaliteit, de door zorgmedewerkers geleverde professionele kwaliteit en de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Deze pijlers zijn vervolgens vertaald naar drie onderdelen, te weten Cliëntdossier Wonen, Steunen op elkaars controle en Datapunten. Het cliëntdossier en de datapunten zijn ontwikkeld om de feitelijke levering van zorg mee te verantwoord. ►

**“ Als we steunen op
elkaars controles,
kunnen er schakels uit. ”**

Slimmer (samen)werken

Het 'Cliëntdossier Wonen' is opnieuw opgebouwd vanuit de overtuiging dat er alleen in moet staan wat er voor cliënten, verwanten en zorgprofessionals daadwerkelijk toe doet. Dit is samen met de zorgprofessionals en de zorgkantoren uitgedacht. Zo wordt bij begeleidingsafspraken enkel nog gerapporteerd over de relevante uitzonderingen en bij ontwikkelingsdoelen over realisatie. "Voor zorgprofessionals betekent deze aanpassing minder administratie en een overzichtelijker dossier, ook voor cliënten. En dat in voor iedereen begrijpelijke taal, onder meer doordat veel teksten nu met of zelfs door cliënten geschreven worden", aldus Bas. "Dat heeft eraan bijgedragen dat het gesprek nu meer plaatsvindt mét dan over de cliënt." Doordat het dossier deels modulair is opgebouwd, wordt door gebruikers bovendien enkel wat voor hen van belang is ingevuld.

Het doel van 'Steunen op elkaars controle' is controles te optimaliseren bij een lagere controlecapaciteit. Hiertoe is onderzocht hoe controles van Philadelphia, het zorgkantoor en de accountant elkaar kunnen aanvullen en waar eventuele dubbelingen geëlimineerd kunnen worden. Bas: "We zijn aan alle kanten van alles aan het controleren, terwijl we allemaal grotendeels hetzelfde willen weten. Als we steunen op elkaars controles, kunnen er schakels uit. Daar merken medewerkers en cliënten niet zo veel van, maar het scheelt wel controle-tijd en dus kosten bij ons en bij de accountant.

“*Philadelphia verantwoordt de feitelijke levering van zorg op basis van ervaren kwaliteit.*”

Dat geld kunnen we nu beter besteden." De accountant steunt nu volledig op de (geautomatiseerde) processen en controles van Philadelphia en het zorgkantoor voor wat betreft de geldigheid van aanspraken, de geleverde uren en de juistheid van tarieven en producten.

Voor het onderdeel 'Datapunten' heeft Philadelphia samen met de zorgkantoren en de accountant uitgedacht hoe verantwoording van feitelijk geleverde zorg op basis van data kan plaatsvinden. Bas: "We hebben in overleg met de accountant bepaald welke datapunten beschikbaar zijn die linken aan levering van zorg, hoe vaak en hoe we dit uit bestaande data kunnen halen. Dit gaat geautomatiseerd, kost veel minder tijd en leidt tot betrouwbaarder uitkomsten. Momenteel leggen we er de laatste hand aan. Wij en de accountant zijn er blij mee. En de NZa ook, want de controle op feitelijk geleverde zorg is al langere tijd een pijnpunt."

Spin-off naar meer onderwerpen

Het project, dat inmiddels is uitgerold binnen zeventien woonlocaties, heeft tevens een mooie spin-off. Bas: "Medio 2021 hebben we besloten om ook de meerzorgaanvragen bij de kop te pakken, samen met Zilveren Kruis. Dat aanvraagtraject is een draak van een proces, zowel voor ons als voor de zorgkantoren. Dat moet sneller en beter kunnen."

De goede verstandhouding tussen de drie zorgkantoren, de NZa en Philadelphia is een belangrijke succesfactor. "Vanuit transparantie, vertrouwen en commitment sloten we aan bij een experiment en gingen we dingen écht anders doen. Dat is een gezamenlijk succes." ◀

Over Philadelphia

Philadelphia is één van de grootste gehandicaptenzorgaanbieders van Nederland en levert met ruim 7.500 medewerkers vanuit 500 locaties in heel Nederland zorg aan meer dan 8.600 mensen met een beperking. Deze mensen wonen bij Philadelphia, krijgen intensieve zorg of ambulante begeleiding, komen om hun dag passend in te vullen of om te logeren.

Meer informatie

Bas Bodzinga vertelt graag meer over regelarm verantwoord. Je kunt contact met hem opnemen voor meer informatie.

• Bas Bodzinga, directeur Klantbelang,
b.bodzinga@philadelphia.nl

Stapsgewijs blijven leren en verbeteren



Auteurs:

Simon Heesbeen en George Braam

In vergelijking met collega-aanbieders blijkt Omring structureel minder personele inzet en kosten te hebben voor de financiële en administratieve functies. Dit komt naar voren in de Benchmark Care, waar deze zorgorganisatie sinds 2011 jaarlijks aan deelneemt. De kosten van Omring behoren daarbij tot het laagste kwartiel. Dit maakt nieuwsgierig: hoe houdt deze organisatie de omvang van die functies slank georganiseerd? Is dit toeval of het resultaat van een heldere visie en realisatie ervan?


Omring

Jeroen Nugter en Ramon Liesdek

Begin met een solide basis

Volgens Ramon Liesdek, hoofd financiële administratie, start het allemaal met een vakkundig team. “De afdeling kent weinig verloop en de collega’s kunnen en willen goed samenwerken. Medewerkers denken en handelen op goed niveau.”

Jeroen Nugter, manager planning & control, noemt een tweede reden. “Wij blijven medewerkers uitdagen om zichzelf te ontwikkelen en mee te denken in verbetering en ontwikkeling van afdeling en organisatie, Zo houden wij het werk voor medewerkers interessant en profiteren ook onze klanten ervan. De lijnen zijn kort, wij kennen elkaar goed en spreken elkaar regelmatig over de geboden ondersteuning.”

Continu doorontwikkelen en een goede verbinding met de klant staan voorop bij de gehele afdeling Financiën en Bedrijfsvoering, waartoe ook de teams Financiële Administratie, Planning & Control en de Zorgadministratie behoren.

De leidinggevenden van de drie teams werken nauw samen om de gehele afdeling scherp te houden. “Zo vullen wij vacatures niet automatisch in. We kijken eerst op basis van klantbehoeften en externe ontwikkelingen welke meerwaarde de nieuwe collega zou moeten hebben. Zo kunnen wij gericht het team versterken en zorgen voor een goede match tussen team en nieuwe collega”, zegt Ramon.

Verder betrekken beiden hun medewerkers nauw bij het realiseren van verbeteringen, wat leidt tot minder inhuur, omdat opdrachten eerst met de eigen medewerkers worden opgelost. Ramon: “Deze continu kritische blik resulteert mede in een capaciteit die passend is bij onze opgaven. Belangrijk is wel dat we keuzes maken. Ook dat doen wij samen met de klanten, zodat wij de dingen die wij doen, ook goed kunnen doen.”

“

Medewerkers ‘challengen’ de huidige situatie en denken mee in verbetering.

”

Kernwaarden en klant centraal

Om continu van meerwaarde te zijn voor de klanten, hanteert de afdeling als uitgangspunt dat zij altijd een ondersteunende rol heeft richting klanten. “Wij hebben hardop uitgesproken dat wij ons aanpassen aan onze klant”, aldus Ramon. “Wij werken klantgericht en maken met onze klanten keuzes in bijvoorbeeld prioritering. De kernwaarden van Omring – eigen regie, positief, vindingrijk en samen – gelden hierbij als uitgangspunt.”

Het motto hierbij is: ‘goed is goed genoeg’. “Beschouw wat echt meerwaarde oplevert als het gaat om ontwikkeling die je als afdeling wilt doormaken. Uiteindelijk maken we hierin gezamenlijk keuzes, zodat onze dienstverlening van meerwaarde blijft binnen de kaders en doelen van de organisatie”, schetst Jeroen. ▶



Wij hebben hardop uitgesproken dat wij ons aanpassen aan onze klant.



Werken vanuit vertrouwen

De kernwaarde eigen regie wordt weerspiegeld in het vertrouwen en de verantwoordelijkheid die medewerkers van deze afdeling krijgen. “Wij zeggen niet alleen dat er vertrouwen is, maar geven dat ook echt in de basis. De afdeling en de individuele medewerkers maken eigen keuzes, maar doen dat wel samen. Om dit gesprek te voeren investeert Omring veel in gezamenlijk leiderschap via trainingen en de ontwikkeling van medewerkers”, vertelt Jeroen.

De afdeling kent drie leidinggevenden die de richting bepalen. Jeroen: “De directeur van de afdeling vertrouwt op onze expertise en dat wij handelen en organiseren vanuit het belang voor het grotere geheel.” Ramon voegt toe: “Het gaat niet om onze teams en afdeling, maar om onze klanten en hoe we hen optimaal kunnen blijven bedienen.”

Met elkaar scherp blijven

De leidinggevenden hebben een grote rol als het gaat om voorbeeldgedrag, met een prominente plek voor reflectie. “Er is altijd ruimte om met elkaar te evalueren en te benoemen wat goed ging en volgende keer beter kan. Als leidinggevende voer ik bewust veel periodieke gesprekken met mijn medewerkers om de gezamenlijke visie en uitgangspunten te bespreken en hen hierin te betrekken. Met als doel dat zij zich ook mede-eigenaar van de ontwikkeling van de afdeling voelen”, stelt Jeroen.

Daarbij zet de afdeling in op intrinsiek met elkaar verbeteren ten behoeve van het primaire proces. “Geen meerjarige trajecten, maar kleine stappen”, aldus Ramon. “Juist kleine stapjes zorgen voor succes, en maakt het mogelijk om ‘organisch te ontwikkelen’.” Medewerkers ‘challengen’ altijd de huidige situatie en denken mee in verbetering, samen met klanten. “Dat maakt het werk ook leuk en uitdagend”, zegt Jeroen. “En het helpt de organisatie echt verder.” ◀

Over Omring

Omring is al meer dan honderd jaar geworteld in West-Friesland en de Kop van Noord-Holland. De organisatie biedt zorg en ondersteuning aan ruim 10.000 cliënten en hun mantelzorgers. Van verzorging tot gespecialiseerde verpleging, van logeermogelijkheden tot revalidatie, en dat van Hoorn tot en met Texel. Zowel thuis als op 30 woonzorglocaties dragen zij met 4.500 medewerkers en 2.200 vrijwilligers bij aan de kwaliteit van samen leven.

Meer informatie

Ramon Liesdien en Jeroen Nugter vertellen graag meer over stapsgewijs leren en verbeteren. Je kunt contact met hen opnemen voor meer informatie.

- Ramon Liesdek, hoofd financiële administratie, ramon.liesdek@omring.nl
- Jeroen Nugter, manager planning & control, jeroen.nugter@omring.nl

Edwin Weststrate en Sjoerd van Breda

Alternatieve financiering vernieuwing vastgoed biedt Parnassia Groep grote voordelen



Eind 2021 heeft Parnassia Groep (PG) nieuwe financiering aangetrokken voor de nieuwbouw van een aantal klinieken en diverse andere investeringen. Als een van de eerste zorgorganisaties in Nederland heeft PG deze leningen, met een totale omvang van € 150 miljoen, niet bij de traditionele Nederlandse banken afgesloten, maar in obligaties uitgegeven op de internationale kapitaalmarkt. Sjoerd van Breda, cfo en lid raad van bestuur Parnassia Groep, en Edwin Weststrate, concerncontroller en projectleider financiering bij Parnassia Groep, vertellen over de gemaakte keuzes en de voordelen die dit PG oplevert.

Auteur:

Pas Peeters

Bankrelaties onder druk na fusie Parnassia Groep en Antes

De aanleiding voor PG om op zoek te gaan naar nieuwe financiering ligt in het in 2019 vernieuwde strategisch huisvestingsplan. “We staan voor de uitdaging een deel van onze klinieken te vernieuwen om deze te laten aansluiten bij de moderne eisen voor goede patiëntenzorg en een fijne en veilige werkomgeving voor onze collega’s. Tevens zijn investeringen in digitalisering en IT noodzakelijk”, verklaart Sjoerd.

Bij de fusie tussen Parnassia Groep en Antes zorg in 2017 lukte het niet om de bankrelaties van beide fusiepartners tot één consortium te bewegen. Tevens waren verschillende bankrelaties niet genegen te voorzien in de financieringsbehoefte rond het nieuwe huisvestingsplan. Dit onder meer omdat individuele banken vanuit de eigen risicoperceptie geen nieuwe leningen aan PG konden verstrekken, ook al leidde het totale aandeel vreemd vermogen voor PG niet tot riskante solvabiliteitsratio’s.

Reden voor PG om eind 2020 alternatieve financieringsopties te onderzoeken. “Niets doen was geen optie, omdat we een deel van onze klinieken wilden vernieuwen”, stelt Edwin. “Daarom hebben we de mogelijkheden van een lening bij de Europese Investeringsbank (EIB) verkend, waar in recente jaren meerdere zorgaanbieders een lening zijn aangegaan. Ook hebben we de mogelijkheden van kapitaalmarktleningen (obligaties) onderzocht. Uiteindelijk bleek deze laatste route voor PG de meest passende, mede gezien de grote voordelen ten opzichte van een lening bij de EIB. Dit heeft ertoe geleid dat wij eind 2021 voor € 150 miljoen obligatieleningen hebben uitgegeven.”

Aantal potentiële investeerders vele malen groter op obligatiemarkt

Waar in Nederland vier banken leningen verstrekken aan zorginstellingen, zijn er op de obligatiemarkt wereldwijd honderden potentiële financiers, waaronder ook Nederlandse partijen. Dit bracht diverse voordelen met zich mee. “Doordat op de kapitaalmarkt zo veel verschillende financiers bestaan, hadden we de mogelijkheid partners te zoeken die pasten bij onze wensen voor nieuwe financiering”, vertelt Sjoerd. “Mede hierdoor hebben we lage vaste rentes kunnen verkrijgen, met bijhorende lange looptijden tot dertig jaar, passend bij de levensduur van onze klinieken.” De rentes en looptijden op de kapitaalmarkt zijn tevens gunstiger dan wat de vier Nederlandse banken zouden bieden.

Andere voordelen betroffen het feit dat de leningen zonder het vastgoed als onderpand konden worden afgesloten en dat er fors minder informatieverplichtingen en convenanten zijn afgesproken dan bij reguliere bankrelaties, wat een hoop tijd (en geld) scheelt. Dit komt mede doordat de risicoperceptie voor obligatiehouders anders tot stand komt. Waar de banken een eigenstandige risicotaxatie maken, baseren obligatiehouders zich vooral op de risicotaxatie van onafhankelijke derden. Voor PG heeft Fitch Ratings deze beoordeling uitgevoerd. De afgelopen jaren heeft Fitch ook andere Nederlandse zorgorganisaties beoordeeld.

De voordelen wogen voor PG ruim op tegen de nadelen van obligatieleningen, waaronder de jaarlijkse verplichte rating door Fitch en de eenmalige kosten voor het afsluiten van nieuwe leningen (met name vanwege de inzet van een kapitaalmarktmakelaar). Ook bleek deze oplossing passender dan een lening bij de EIB. Edwin: “Bij de EIB waren de doorlooptijden langer om tot een lening te komen, tot anderhalf jaar. Daarnaast heeft de EIB als beleid in de helft van de financieringsbehoefte te willen voorzien, met daarbij een eis voor zekerheden op de lening. Dit paste niet bij onze uitgangspunten.” ►

Toon lef en kijk buiten gebaande paden voor financiering van vastgoed

Kortom, voor PG is het een goede keus geweest om naast de langlopende leningen bij de banken voor financiering van haar nieuwe investeringen de stap naar de kapitaalmarkt te zetten. De belangrijkste voordelen zijn de lagere rente, langere looptijden én minder informatieverplichtingen dan bij traditionele bankleningen. Wel is de kapitaalmarkt anders dan wat de zorg in Nederland gewend is en brengt deze ook een andere taal en andere processen met zich mee.

“Als raad van bestuur sta je aan de lat om voor de lange termijn continuïteit en kwaliteit te bieden voor cliënten en collega’s. Goede huisvesting is daar een belangrijk onderdeel van en draagt bij aan het herstel en welzijn van onze cliënten én aan een fijne werkomgeving”, aldus Sjoerd. “Veel collega-instellingen in het land staan op dit moment voor een vastgoedvraagstuk. Durf als bestuurder buiten de gebaande paden te kijken en weeg serieus verschillende opties voor financiering van vastgoed tegen elkaar af. Zoek voldoende hulp en betrek je stakeholders en toezichthouders hierin. Uiteindelijk blijken voor PG de voordelen van obligatieleningen ruimschoots op te wegen tegen de nadelen.” ◀

“Doordat op de kapitaalmarkt zo veel verschillende financiers bestaan, hadden we de mogelijkheid partners te zoeken die pasten bij onze wensen voor nieuwe financiering.”



Visualisatie van de nieuwbouw van Parnassia Groep in Poortugaal.

Over Parnassia Groep

Parnassia Groep (PG) is de grootste GGZ-instelling van Nederland en biedt alle vormen van behandeling en begeleiding voor mensen met een psychiatrische aandoening: van preventie en hulp bij de huisarts, specialistische behandeling op een polikliniek tot complexe klinische behandeling voor mensen met een ernstig psychiatrische aandoening. Dit doet PG vanuit verschillende merken, vooral in haar kerngebieden in de regio's Haaglanden, Rijnmond en omgeving Castricum. Daarnaast zijn er verspreid over het land verschillende, specialistische onderdelen, zoals het Leo Kannerhuis, Youz jeugd-ggz en verschillende poliklinieken van PsyQ.

Meer informatie

Sjoerd van Breda en Edwin Weststrate vertellen graag meer over hun ervaringen en nodigen je uit om contact op te nemen voor meer informatie.

- Sjoerd van Breda, cfo, s.vanbreda@parnassiagroep.nl
- Edwin Weststrate, concerncontroller, e.weststrate@parnassiagroep.nl

Livio: meer kwaliteit én efficiency door Robotic Process Automation



Auteur:

Marvin Hanekamp

Livio zet volop in op digitalisering en nieuwe technologie, met als doel de kwaliteit en efficiency binnen de zorg en de bedrijfsvoering nog verder te verhogen. Daarvoor maakt Livio onder meer gebruik van Robotic Process Automation (RPA), waarmee zij administratieve processen op een innovatieve en pragmatische wijze automatiseert.



“

*De robot werkt snel,
dag en nacht en
zonder fouten.*

”

Bert Peper

“

RPA is een relatief goedkope en makkelijk te implementeren oplossing, die ons heel veel oplevert.

”

Digitale collega

RPA is feitelijk software die handmatige handelingen op een computer geautomatiseerd uitvoert. Dit is bij uitstek geschikt voor administratieve processen die frequent voorkomen, veel tijd kosten en foutgevoelig zijn. Het betreft ook vaak werkzaamheden die medewerkers saai, belastend of niet uitdagend vinden. “Je doet het de robot één keer voor, waarna deze het oneindig vaak kan herhalen. En dat ook nog eens snel, dag en nacht en zonder fouten”, aldus Bert Peper, ICT-adviseur bij Livio.

Het in gebruik nemen van RPA was voor Livio vrij eenvoudig. “Wij werken met de RPA-toepassing van automatiseringsbedrijf Yarado en dat bevalt uitstekend. Na een eerste presentatie waren we gelijk enthousiast. Vervolgens hebben we een werkgroep gevormd met een aantal collega's en een implementatiespecialist van Yarado. De eerste stap was zorgen dat wat technische hobbels werden gladgestreken, zodat de softwarerobot overal bij kon. Eigenlijk net als een gewone collega”, schetst Bert. “Vervolgens hebben we de robot een aantal processen ‘geleerd’ en enkele collega's getraind in het gebruik van de software. Met de leverancier hebben we afgesproken dat zij bouwen, maar dat wij het goed willen begrijpen, een goede gesprekspartner zijn en zelf kleine aanpassingen kunnen doen.”

Tijdbesparend

Bij Livio werken 2.700 medewerkers, wat veel personeels- en functiewisselingen met zich meebrengt. Dat betekent ook dat mensen steeds andere rechten nodig hebben en andere managers krijgen. Alle mutaties worden bijgehouden in een centrale zogeheten Active Directory (AD), een database die gebruikt wordt om medewerkers toegang te verschaffen en rechten toe te kennen. Voor dit proces heeft Livio de robot ingezet. Bert: “Het doorvoeren van dergelijke wijzigingen in de AD is een enorm monnikenwerk. Op basis van een lijst met mutaties gaat de robot aan de slag en zet alles weer op de juiste plek. Dat bespaart ons heel veel tijd en zorgt er verder voor dat onze collega's snel beschikken over de juiste rechten.”

Daarnaast heeft Livio de robot ingezet om te controleren of thuiszorgmedewerkers hun bezoeken hebben geregistreerd. Dit wordt soms vergeten, waardoor verdere (financiële) afhandeling niet mogelijk is. Als een medewerker dit nu verzuimt, stuurt de robot automatisch een herinnering via de mail. Bert: “Ook dit bespaart veel tijd en heeft bovendien flink bijgedragen aan bewustwording bij de thuiszorgmedewerkers. Zij registreren nu sneller en steeds vaker zonder reminder.” ▶

Automation-scan

Een dergelijke softwarerobot kan de hele dag door allerhande administratieve processen uitvoeren. Een organisatie profiteert dus maximaal als zij zo'n robot zo veel mogelijk taken laat doen. Bert: "Om nog meer uit de robot te halen, hebben we een zogenaamde automation-scan gedaan. Dat gebeurde tijdens een inspiratie- en brainstormsessie samen met negen collega's onder leiding van Yarado. De meer dan tien processen die daar uit zijn gekomen, staan nu op de rol om verder geïmplementeerd te worden."

Zijn tip voor collega-organisaties luidt dan ook: "Verdiep je in de mogelijkheden van RPA. Het is een relatief goedkope en makkelijk te implementeren oplossing, die ons in ieder geval heel veel oplevert." ◀

Over Livio

Livio is een Twentse zorgaanbieder met 2.700 medewerkers, die gespecialiseerd is in ouderenzorg. Daarnaast biedt Livio zorg voor mensen met psychiatrische problematiek of lichamelijke beperkingen.

Meer informatie

Bert Peper vertelt graag meer over het inzetten van Robotic Process Automation. Je kunt contact met hem opnemen voor meer informatie.

• Bert Peper, ICT-adviseur, b.peper@livio.nl

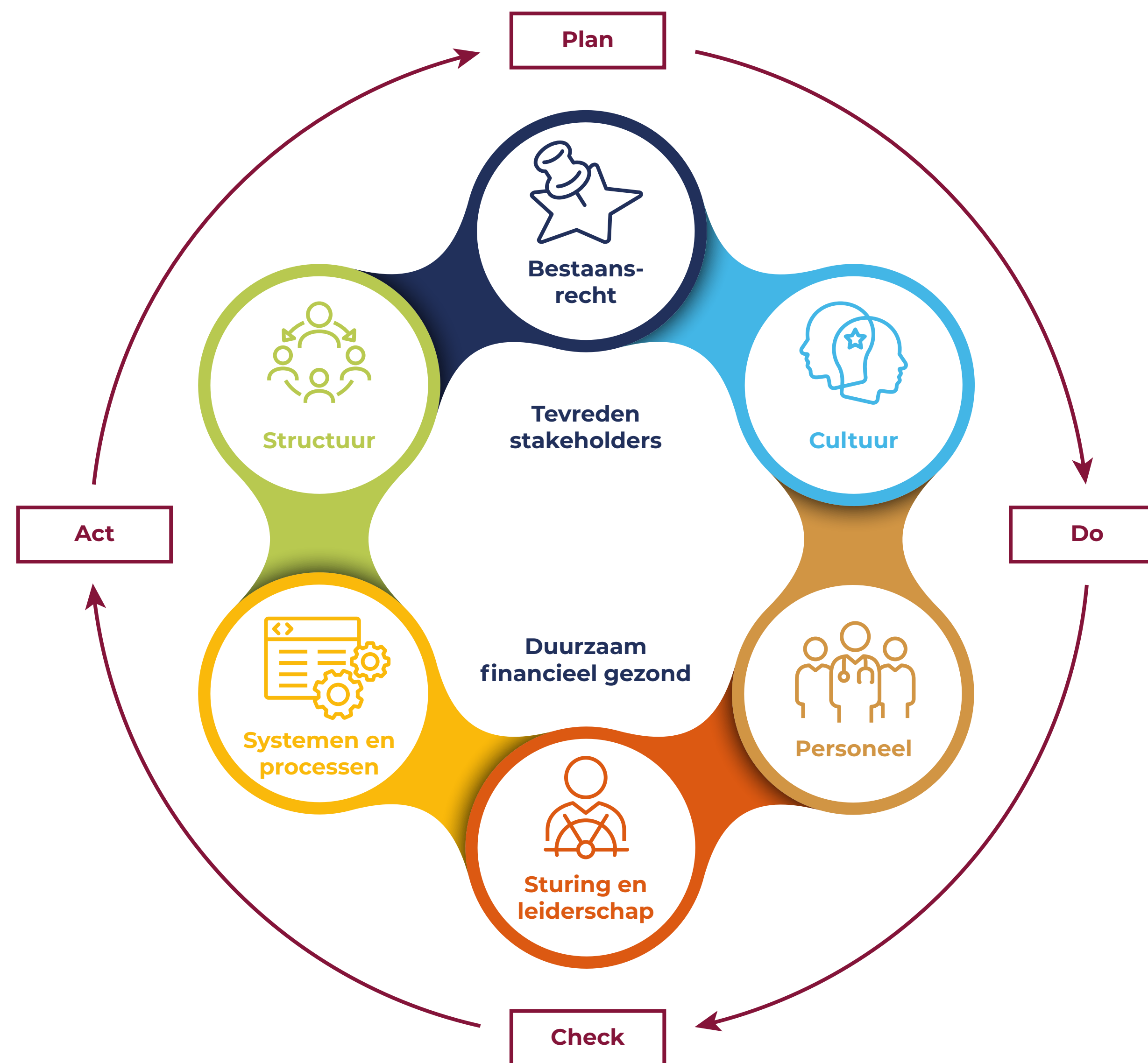


OVER BERENSCHOT

Verbeteren van uw bedrijfsvoering is een integrale uitdaging

U wilt goede en betaalbare zorg bieden. Dat is geen eenvoudige opgave: de kosten stijgen, de zorg-exploitatie staat onder toenemende druk en de krapte op de arbeidsmarkt houdt aan. Het lukt alleen als ook de bedrijfsvoering effectief en efficiënt is georganiseerd.

Berenschot heeft een pragmatisch model ontwikkeld dat kan helpen om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Het model gaat uit van het continu verbeteren van de bedrijfsvoering (de rode pijlen) en onderscheidt een zestal met elkaar samenhangende onderdelen. Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering toekomstbestendig is als er sprake is van tevreden stakeholders (cliënten, medewerkers, overige in- en externe klanten van de overhead) en van efficiënte dienstverlening, zowel op de korte als de lange termijn. ►



Onze oplossingen

Verbeteren van de bedrijfsvoering. Wij helpen zorgaanbieders bij het onderbouwd en aantoonbaar verbeteren van de bedrijfsvoering. Dit doen we niet vanuit één blauwdruk; iedere organisatie is immers anders. We werken op een programmatische manier aan en vanuit een gezamenlijke visie, die aansluit op de organisatie.

Benchmarking. Vanuit het Berenschot Benchmark Instituut voeren we al meer dan twee decennia benchmarks uit. Zowel op aanvraag als op eigen initiatief. Zo is de Benchmark Care, waarin jaarlijks zo'n 70-80 organisaties hun overhead en primair proces benchmarken, een begrip in de langdurige zorg. Maar we beschikken ook over gedetailleerde referentiecijfers over bijvoorbeeld kostprijzen, HR-ken- en stuurgetallen en beloningsdata.

Overhead Value Analyse. Waar de benchmark ingaat op de omvang van overhead, geeft de module 'Overhead Value Analyse' inzicht in de toegevoegde waarde van overhead. Deze is optimaal als precies datgene geboden wordt wat nodig is, tegen minimale kosten. De benchmark- en OVA-resultaten samen bieden zorgaanbieders een solide en integraal beeld over de eigen bedrijfsvoering, de basis om conclusies te trekken, omvang en kwaliteit van de overhead te normeren en een concreet vervolg te bepalen.

Reductie van de administratieve belasting. Wij helpen zorgaanbieders om de administratieve belasting (dit betreft zowel de feitelijke tijdsbesteding als perceptie) effectief te reduceren. Dit gaat verder dan alleen 'snappen en schrappen', zoals het optimaliseren van administratieve processen en het trainen van medewerkers om zelf verspilling in processen te herkennen en te verminderen.

Project- en programmamanagement. We leveren ervaren project- of programmamanagers met kennis van de zorg. Maar we helpen organisaties ook om zelf op een effectieve en efficiënte manier projectmatig te werken. Bijvoorbeeld door het geven van trainingen aan medewerkers of het inrichten van een PDCA-cyclus voor adequate sturing op projecten.

Passend personeelsbestand. We hebben van oudsher een brede en hedendaagse HR-expertise. We helpen bij het opstellen van de HR-strategie, bij 'executive search', loopbaanbegeleiding, training en coaching van medewerkers, teams en leidinggevenden, bij het creëren van werkgeluk en bij het datagedreven reduceren van verzuim en verloop.

Effectieve, datagedreven sturing. Goede prestaties vereisen effectieve sturing op heldere, haalbare en gedragen KPI's. Wij helpen om deze te formuleren, maar onze data- en BI-specialisten ondersteunen vervolgens ook bij het ontsluiten van de benodigde data en het opstellen van dashboards in bijvoorbeeld PowerBI.

Informatiemanagement en digitalisering. Systemen en applicaties moeten snel, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn. We helpen bij het opstellen van de ICT-strategie en de inrichting van het applicatielandschap. Maar we ondersteunen ook bij het innoveren en automatisering van werkprocessen en het ontwikkelen van digitale oplossingen en platformen. Informatieveiligheid en -privacy is daarbij onontbeerlijk. We beschikken over de meest actuele kennis en expertise.

Organisatie inrichting. We helpen bij het optimaliseren van processen en het ontwerpen van een structuur die het effectief en efficiënt samenwerken in deze processen faciliteert. Wij hebben experts in het inrichten van de top- en organisatiestructuur en de transitie begeleiden. ◀

Auteurs én adviseurs



Marvin Hanekamp

Marvin helpt zorgorganisaties om hun bedrijfsvoering data-gedreven, onderbouwd en aantoonbaar te verbeteren. Zijn motto: Niet zomaar doen wat gevraagd wordt, maar altijd wat nodig is.

CONTACT
met Marvin



Simon Heesbeen

Simon helpt organisaties in de zorg om onderbouwd en gedragen hun bedrijfsvoering (blijvend) te verbeteren. Voor tevreden cliënten, bevlogen medewerkers en een financieel gezonde bedrijfsvoering.

CONTACT
met Simon



Anouk van den Broek

Anouk houdt zich bezig met vraagstukken op het snijvlak van zorg en ICT. Om ook in de toekomst de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg te kunnen garanderen.

CONTACT
met Anouk



George Braam

George vindt veranderen leuk. Zeker voor een betere zorg en bedrijfsvoering. Maar wel altijd mét medewerkers en vóór cliënten. Hij zorgt ervoor dat medewerkers nauw betrokken worden bij veranderopgaven.

CONTACT
met George



Bas Peeters

Bas helpt zorgaanbieders bij het efficiënt en doelmatig vormgeven van structuren en processen. Zijn kracht zit in de analyse: hoe doen we het nu én hoe kan het beter. Om doelgericht de juiste verbeteringen door te voeren.

CONTACT
met Bas



Bas Laan

Bas zorgt ervoor dat zorgverleners doen wat ze het liefst doen: zorg verlenen. Dat is waar Bas zich voor inzet. Hij legt knelpunten in de bedrijfsvoering bloot en zorgt voor een evenwichtige balans tussen baten en lasten.

CONTACT
met Bas





WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl