

Integrale teams, hype of kansrijk concept?

‘Zorg uitgevoerd door verschillende partijen creëert dubbel werk’ kopte een wethouder uit Delft onlangs in Trouw. De eerste uitkomsten van de aanbestedingen huishoudelijke verzorging in het kader van de nieuwe Wet op de maatschappelijke ondersteuning (Wmo) leveren een divers beeld op. Soms valt de plaatselijke thuiszorgorganisatie buiten de boot en ontstaat de situatie dat mensen verschillende aanbieders krijgen, bijvoorbeeld een aanbieder voor de huishoudelijke verzorging en een andere aanbieder voor de AWBZ-dienstverlening.

In Nederland zijn we op zoek naar een systeem van diensten en hulp die een logisch geheel vormen en die ervoor zorgt dat diensten zonder al te veel problemen geleverd en gefinancierd kunnen worden. Om de samenwerking tussen verschillende aanbieders te verbeteren wordt in de praktijk vooral gekeken naar de frontoffice; een zogenaamde één loketfunctie voor informatie, advies, vraagverheldering en eventuele contractering. Dit systeem schept voor de klant een vriendelijke centrale toegang, maar daarna begint het pas. Voor de samenwerkende organisaties komt de ontwikkeling van een doelmatigere en efficiëntere dienstverlening door slimmer organiseren aan de orde; de zogenaamde backoffice. Om een en ander succesvol toe te passen moet de samenwerking tussen de verschillende aanbieders geborgd worden en komen vragen naar voren als: ‘Wie doet wat? Onder welke afspraken? Wie heeft het voor het zeggen? Wie verantwoordt zich aan wie? Welke verantwoordelijkheid moeten bestuurders op zich nemen?’.

De ontwikkelingen vragen om een volledig andere oriëntatie bij de betrokken organisaties. Organisaties zullen zich in de toekomst niet enkel richten op hun eigen traditionele doelgroep en hun sterk afgebakende takenpakket maar zullen samen met partners gebiedsgerichte plannen ontwikkelen en uitvoeren met diensten die een integraal aanbod opleveren. Voorbeelden van plaatsen waar het aanbod al met goed resultaat in praktijk wordt gebracht zijn IJburg (Amsterdam), Rheynsweert (Utrecht), Skoatterwald (Heerenveen) en Almere. Vaak gaat het integratieproces in bestaande wijken en dorpen stapsgewijs en is samenwerken steeds vaker het uitgangspunt bij de uitwerking van plannen. Bij de opzet van een nieuwe woonwijk, waar alle dienstverlening nog moet worden ontwikkeld is de inzet van een wijkteam of gebiedsgericht team een kansrijk concept.

Wat is een wijk/gebiedsgericht team?

Het gaat hierbij om een team die aquireert, organiseert, coördineert en levert alle dienstverlening rondom wonen, zorg en welzijn met als vertrekpunt het dagelijks leven van mensen. In de toekomst zal steeds vaker blijken dat verschillende groepen mensen in de samenleving af en toe ondersteuning nodig hebben.

Mensen wonen langer zelfstandig en hebben soms weinig mantelzorgers die ondersteuning kunnen geven. Er zijn steeds meer éénuoudergezinnen waar de centrale verzorger tijdelijk kan uitvallen en ook gehandicapten wonen tegenwoordig steeds vaker met begeleiding in woonwijken. Al deze mensen kunnen een beroep doen op het integrale team die dienstverlening combineert die in de huidige praktijk worden geleverd door thuiszorgorganisaties, gehandicaptenorganisaties, GGZ maar ook door woningcorporaties, welzijnsorganisaties en door de start van de Wmo, schoonmaakbedrijven.

Het team heeft als thuisbasis een steunpunt in de wijk, bijvoorbeeld een locatie waar al dienstverlening in de vorm van winkels of recreatieve activiteiten aanwezig is. Het team is 24 uur per etmaal beschikbaar en is snel ter plekke als het gaat om ongeplande zorgvragen en calamiteitenhulpverlening. Het team is zelfsturend in de planning, uitvoering en coördinatie van haar werkzaamheden. Alle specialistische kennis wordt ingeroepen of doorverwezen door het team. Als in het teamoverleg wordt besloten dat een cliënt specialistische hulp nodig heeft, wordt dit georganiseerd door de teamcoördinator met behulp van een systematische aanpak van doorverwijzing.

De samenstelling van het integrale team

De vraag ligt voor welke organisatiestructuur en welke medewerkers het integrale team nodig heeft om de werkzaamheden uit te voeren. In de eerste plaats zijn er aanbieders nodig die achter het concept staan. Vervolgens is een projectgroep verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de primaire- en secundaire processen.

Daarna komt de selectie van medewerkers aan de orde, nodig zijn mensen met een geschikte startkwalificatie en een servicegerichte instelling, die gemotiveerd zijn om te werken in een integraal team. Dit kunnen bijvoorbeeld alfa medewerkers, helpenden, verzorgenden, activiteitenbegeleiders, huismeesters of medewerkers technische dienst zijn. Efficiencywinst wordt behaald doordat teamleden bijna alle taken die voorkomen zelf gaan uitvoeren. Teamleden halen hun werkplezier vooral uit het feit dat ze de vraag van de klant op maat kunnen leveren. Een medewerker van het integrale team voert bijvoorbeeld huishoudelijke taken uit, helpt met de persoonlijke verzorging, doet een paar boodschappen, regelt het vervoer naar een activiteit in het buurthuis, regelt de klussendienst voor een reparatie, kortom allerlei verzorgende, ondersteunende, activerende en begeleidende taken. Momenteel zijn de meeste uitvoerende medewerkers in de thuiszorg vrouw, die werkt in deeltijd. De sector kenmerkt zich door een hoge werkdruk en een hoog ziekteverzuim. De kwaliteit van het werk zal in de toekomst van vitaal belang zijn voor het behoud van de motivatie van deze huidige medewerkers. Medewerkers kiezen voor een integraal team omdat zij werk willen met meer zelfstandigheid, meer variatie en een grotere verantwoordelijkheid.

Er zijn inmiddels opleidingscentra die scholing hebben ontwikkeld gericht op de functies binnen het integrale team.

Wie voert de regie bij de ontwikkeling van integrale teams?

Wenselijk is dat de gemeente de regierol vervult bij de visieontwikkeling. Welke diensten nodig zijn in een bepaald gebied of dorp kan het beste in samenspraak met de betrokkenen worden onderzocht. De gemeente kiest door middel van aanbesteding welke partij(en) deze diensten gaan leveren. Belangrijk bij de aanbestedingsprocedure is dat aanbieders gescreend worden op hun bereidheid tot samenwerken en hun mogelijkheden om mee te financieren in de overhead. Nader onderzoek in de betreffende wijk moet cijfers opleveren over het aantal indicaties en de behoeften van niet-geïndiceerde cliënten.

De financiële basis van het integrale team

Om een gezonde financiële basis te geven aan de ontwikkeling van het team is het belangrijk te kiezen voor dienstverlening die voortkomt uit de AWBZ en de Wmo. De financiering van het team is outputgestuurd; een indicatie levert een bepaalde hoeveelheid tijd op en binnen die tijd zal de medewerker in afstemming met de cliënt de gevraagde taken gaan uitvoeren. Niet geïndiceerde dienstverlening wordt geleverd op basis van een serviceovereenkomst en wordt door de klant indien gewenst afgenomen. De cliënt heeft zodoende een budget en een serviceovereenkomst op grond waarvan hij/zij samen met de medewerker van het team bespreekt hoe de dienstverlening moet worden ingevuld. Cliënten hebben op deze manier veel mogelijkheden om te sturen met hun budget.

Primaire- en secundaire processen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen taken die de medewerkers van het integrale team zelf uitvoeren, de zogenaamde primaire processen en taken die worden doorverwezen naar ondersteunende organisatieonderdelen die geleverd worden door het moederbedrijf, de secundaire processen.

Primaire processen

De vragen van cliënten komen binnen via de frontoffice en worden doorgespeeld naar het integrale team. Voorbeelden van aanvragen voor het integrale team zijn:

- Sociaal/medische alarmering met 24-uurs professionele alarmopvolging
- Passieve personenalarmering via activiteitsmeting (domotica)
- Inbraak- en brandalarmering (domotica)
- Calamiteitenhulp met garantie op tijdelijke opname
- Dienstenabonnements met diverse breng- en comfortdiensten
- Klussendienst, boodschappendienst, maaltijdservice, wasverzorging
- Huishoudelijke verzorging
- Persoonlijke verzorging
- Activerende begeleiding
- Ondersteunende begeleiding
- Dagbesteding
- Consultatie
- Vervoer
- Huismeestertaken

Haaldiensten

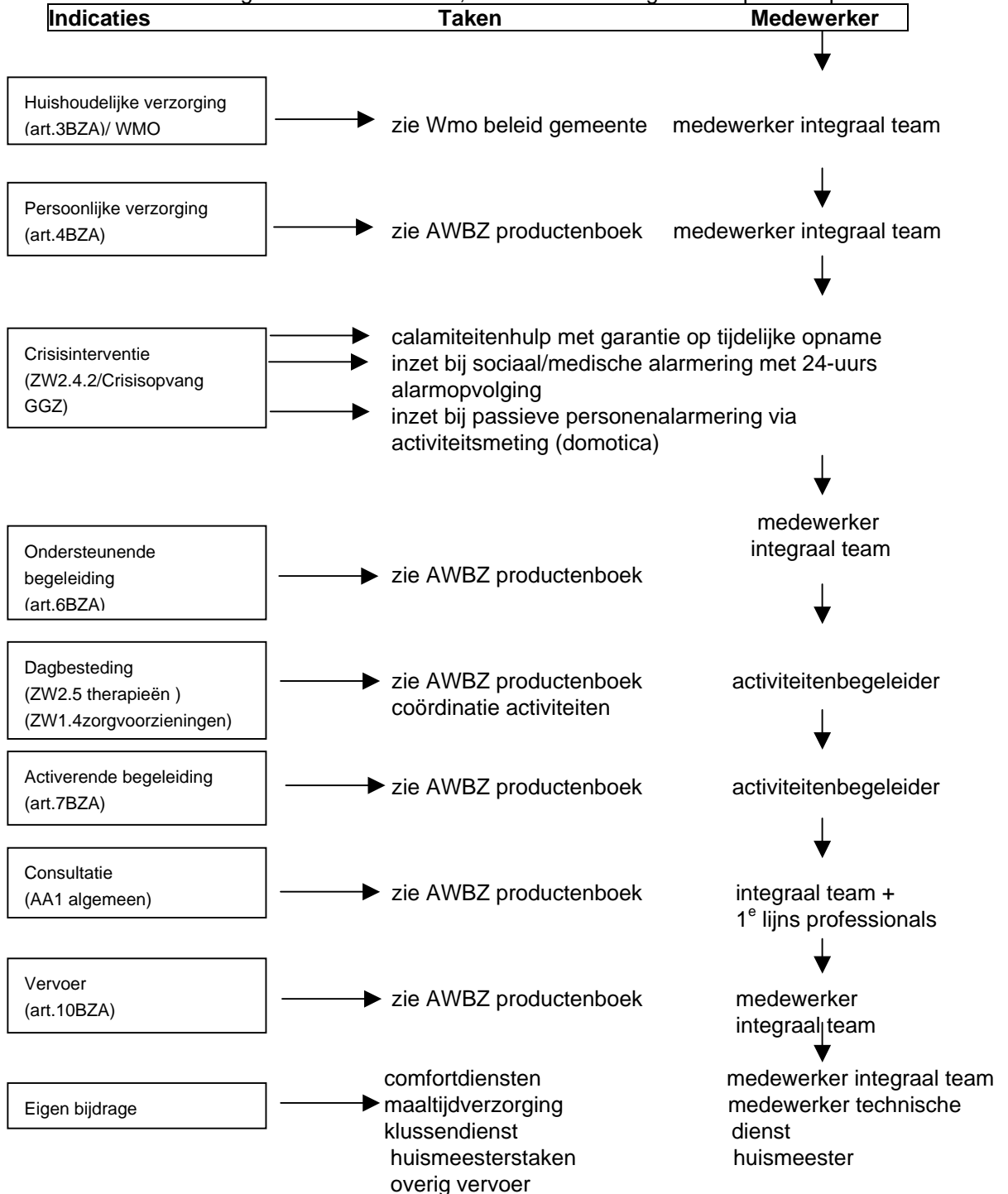
Veelal heeft een wijk een buurthuis of een ander gebouw waar cliënten kunnen deelnemen aan culturele en recreatieve activiteiten. Het integrale team organiseert in samenwerking met een team van vrijwilligers tal van activiteiten voor diverse doelgroepen. Met een indicatie voor ondersteunende- of activerende begeleiding kunnen wijkbewoners deze activiteiten bijwonen, echter met een eigen bijdrage is het eveneens mogelijk voor niet-geïndiceerde mensen om mee te doen aan de activiteiten.

Brengdiensten

Medewerkers van het integrale team leveren ook diensten aan huis. Randvoorwaarde is een goede communicatie-infrastructuur in de (aangepaste) woning. Bijvoorbeeld een goede beeld- en/of luisterverbinding en domotica (ICT toepassingen voor de woning) om de veiligheid in en rondom de woning te vergroten. In de meeste wijken zijn momenteel organisaties aan het werk om ongeplande zorg en calamiteitenhulpverlening te bieden. Dit is voor veel bestaande een onrendabele bedrijfstak met veel improductieve uren door te weinig oproepen, met name gedurende de avond en nacht.

Als de ongeplande zorg en alarmopvolging van al deze zelfstandig opererende organisaties terecht komen bij het integrale team dan wordt het mogelijk winst te maken op dit bedrijfsonderdeel.

Schematische weergave van de indicaties, taken en uitvoering van het primaire proces

*Secundaire processen*

Secundaire processen zijn bedrijfsprocessen die sterk verbonden zijn met het primaire proces omdat zij deze processen ondersteunen en faciliteren.

De volgende bedrijfsonderdelen kunnen worden onderscheiden:

- P&O
- AO & IC
- ICT
- Inkoop
- Facilites
- PR & communicatie

ICT

Organisaties zijn geneigd investeringen ten behoeve van verbeteringen rondom automatisering, domotica en ICT pas in een laat stadium te doen. Echter een goede infrastructuur van deze hulpmiddelen verhoogt de serviceverlening van het integrale team. Daarnaast zal het nodig zijn fors in te zetten op de mogelijkheden van deze toepassingen omdat een krapte op de arbeidsmarkt en een toenemende vraag naar zorg- en dienstverlening wordt voorspeld.

De voor- en nadelen op een rij

Voordelen zijn

- Tevredenheid bij de cliënt, omdat een breed pakket aan dienstverlening geleverd wordt door een persoon.
- Cliënten hebben 24-uurs zorg- en dienstverlening in de buurt met een reactietijd voor ongeplande vragen van 15 - 30 minuten.
- Onrendabele avond- en nachturen worden samengevoegd en zodoende winstgevend gemaakt voor de aandeelhouders.
- Reistijdreductie.
- Overheadreductie.
- Grotere arbeidssatisfactie bij medewerkers die kiezen voor de benadering van het integrale team.
- Afname coördinatiekosten per cliënt.
- Verschuiving van zorg naar welzijn.

Nadelen zijn

- Het is moeilijk de cultuuromslag te bereiken die nodig is bij de medewerkers en aanbieders.
- Het is moeilijk om de verschillende beleidscycli van de betrokken partners op elkaar af te stemmen.

Het is aan de huidige beslissers om de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen en al dan niet te kiezen voor deze benadering. Tijdens mijn masterstudie heb ik door middel van een ontwerpgericht onderzoek ontdekt dat het hier gaat om een kansrijk concept. Een voorhoede van professionals gericht op vernieuwing van maatschappelijk voorzieningen en vastgoed is actief als kopgroep van Actiz/Aedes. Adviseurs van de BMC groep begeleiden organisaties bij het ontwikkelen van wijkgerichte plannen, projecten gericht op het laten samenvloeien van V&V, thuiszorg en andere aanbieders en andere projecten die stapsgewijs werken vanuit deze benadering. Ik hoop van harte dat wijk- of gebiedgerichte teams een hype zullen worden en wil graag in contact komen met organisaties die belangstelling hebben voor dit concept.

Karin Pals-Schilder MA M&I
Adviseur BMC groep
karinpals@tmop.nl