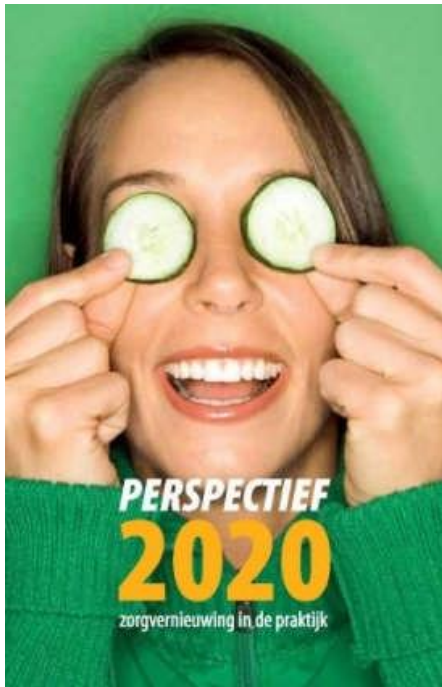











Hoe bereid ik me als zorgaanbieder voor op PVF ?

Bart Sabbe
Directeur kwaliteit en strategie
Dominiek Savio

- ▶ Welke vragen moet ik me stellen waarop ik als zorgaanbieder ik een antwoord moet geven ?



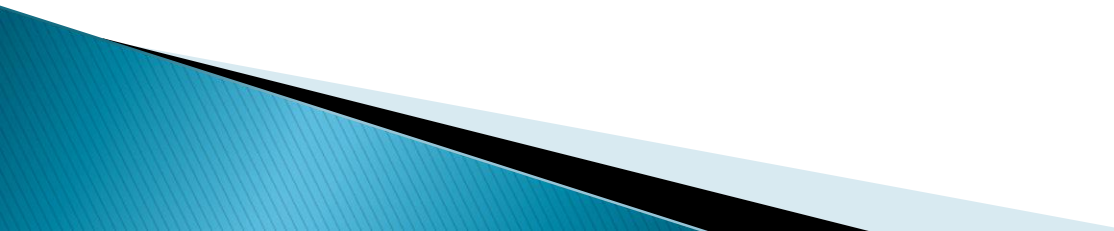
“In het zich voorbereiden op de persoonsvolgende financiering zal men als zorgaanbieder een aantal beleidskeuzes moeten maken. Welke keuzes men maakt, zal o.a. bepaald worden door de visie van de zorgaanbieder op zorgverlening, relaties met zijn gebruikers.....

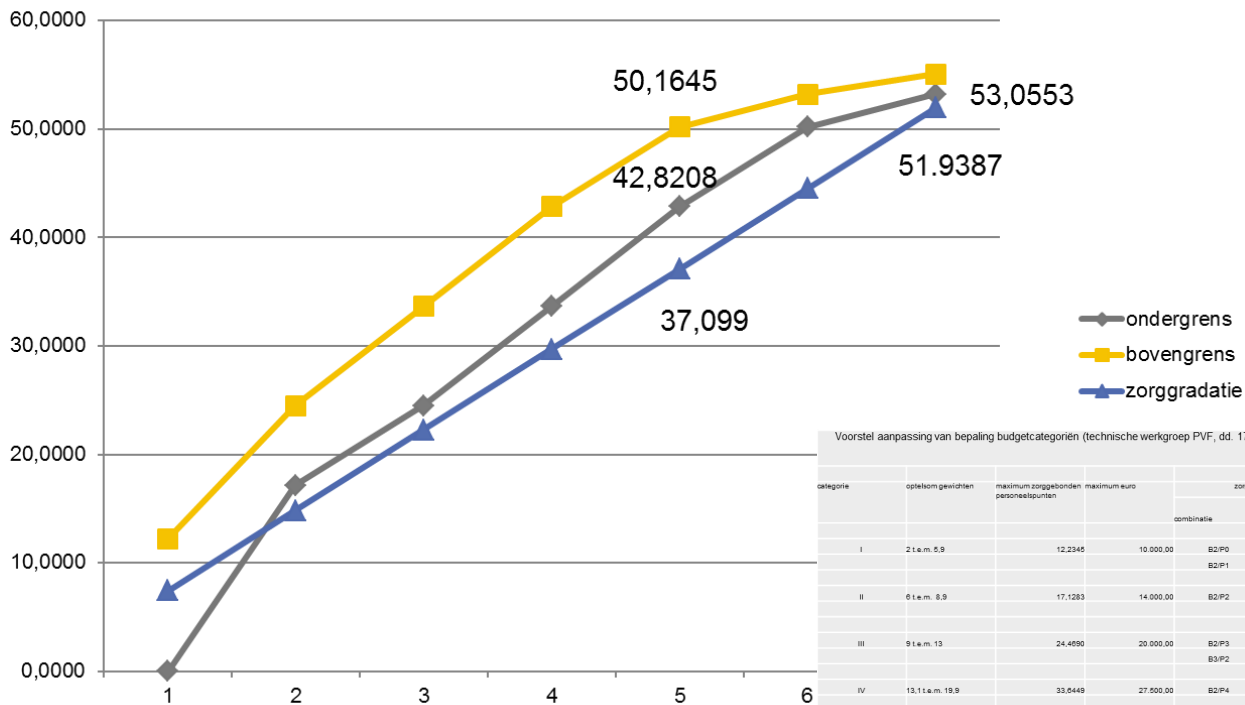
<h2>Strategische partners</h2> <p>Wie zijn onze Key Partners? Wie zijn onze Kernleveranciers? Welke Key Resources halen we bij onze partners? Welke Kernactiviteiten voeren onze partners uit?</p> <p>Motivatie voor samenwerking Optimalisering en schaalbaarheid Beperking van risico en onzekerheid Toegang tot de beste resources en activiteiten</p> 	<h2>Kernactiviteiten</h2> <p>Welke Kernactiviteiten vereisen: Onze waardeproposities? Onze distributiekanaal? Onze klantrelaties? Onze inkomstenstromen?</p> <p>Categorie Productie Probleemoplossing Platform / Netwerk</p> 	<h2>Klantwaarde</h2> <p>Welke waarde leveren we aan de klant? Welk probleem van onze klanten helpen we oplossen? In welke klantbehoefte voorzien we? Welke bundels van producten en diensten bieden we aan elk Klantsegment?</p> <p>Kenmerken Nieuwheid Performance Customisatie Massaafschafte "de blauwe zee" Onafhankelijk Markt / Status Prijs Kwaliteitsgarantie Maatwerkoplossing Toegankelijkheid Eenvak / Bouwbaarheid</p> 	<h2>Klantrelaties</h2> <p>Wat voor soort relatie verwacht elk van onze klantsegmenten dat we met ze zullen aangaan en onderhouden? Welke klantrelaties zijn we al aangegaan? Hoe duur zijn ze? Hoe zijn ze geïntegreerd in de rest van ons businessmodel?</p> <p>Voorbeelden Persoonlijke hulp Toegewezen persoonlijke hulp Selfservice Geautomatiseerde diensten Community Co-creatie</p> 	<h2>Klantsegmenten</h2> <p>Voor wie creëren we waarde? Wie zijn onze belangrijkste klanten?</p> <p>Type markt Nieuwe markt Bestaande markt Geïntegreerd Geïntegreerd Multiplatform</p> 
<h2>Mensen & Middelen</h2> <p>Welke Key-resources vereisen Onze waardeproposities? Onze distributie? Onze klantrelaties? Onze inkomstenstromen?</p> <p>Type Resources Fysiek Intellectueel (patent, copyright, etc.) Human Resources Financieel</p> 			<h2>Kanalen</h2> <p>Welke kanalen willen klanten Hoe bereiken we ze nu? Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd? Hoe werken ze het beste? Welke zijn het meest kostenefficiënt? Hoe integreren we ze met klantrelaties?</p> <p>Fasen 1. Awareness Hoe creëren we awareness voor de producten en diensten van ons bedrijf? 2. Evaluatie Hoe helpen we klanten de waardepropositie van onze organisatie te beoordelen? 3. Aankoop Hoe maken we het voor klanten mogelijk specifieke producten en diensten aan te schaffen? 4. Afrekening Hoe leveren we een waardepropositie aan de klant? 5. Afhandeling Hoe bieden we klantensupport (na aankoop)?</p> 	
<h2>Kostenstructuur</h2> <p>Wat zijn de belangrijkste kosten van ons businessmodel? Welke Key resources zijn het duurst? Welke Kernactiviteiten zijn het duurst?</p> 	<p>Wat is het bedrijf? Bouwenstructuur Minimalisatie van kosten Lage Prijs waardepropositie Mechanische automatisering Uitgebreide outsourcing Werkgebruik Focus op waardepropositie Prestatie waardepropositie</p>	<p>Kenmerkend Vaste kosten: salarissen, huur, productiekosten Veranderende kosten Schuifkosten Schuifkosten</p>	<h2>Inkomstenstromen</h2> <p>Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen? Voor wat betalen ze op dit moment? Hoe betalen ze op dit moment? Hoe zouden ze het liefst betalen? Hoeveel draagt elke inkomstenstroom bij aan de totale inkomsten?</p> 	<p>Type Goederenverkoop Gebruikersfee / Verbruikmodel Abonnementen Instapmodel Kopieerverkoop Lokaalmodel Servicemodel Reclame / advertentiemodel Brokerage Fee / Makelaarsmodel Uitlenen / Huren / Leasen Licentieovername</p> <p>Vaste Prijszetting Advertentie / Gebruikersfee Productverkoop Klantsegmentafhankelijk Volumeafhankelijk</p> <p>Dynamische Prijszetting Onderhandelen Vast management Vast omzet Vast omzet</p>

gebaseerd op het Business Model Canvas: www.businessmodelgeneration.com

Eén invalshoek : inkomstenstroom

“De invoering van de persoonsvolgende financiering heeft niet alleen een belangrijke impact op de relationele verhoudingen in de driehoek persoon met handicap – zorgaanbieder – overheid, maar betekent tevens een grondige wijziging van ons financieringssysteem. Zodoende zal het belangrijk zijn om te kijken hoe men zijn inkomstenstroom in de mate van het mogelijke kan voorspelbaar maken (en zo ook stabiel) en moet men nagaan in welke mate mijn huidige kostenstructuur afgestemd is op deze inkomstenstroom.”

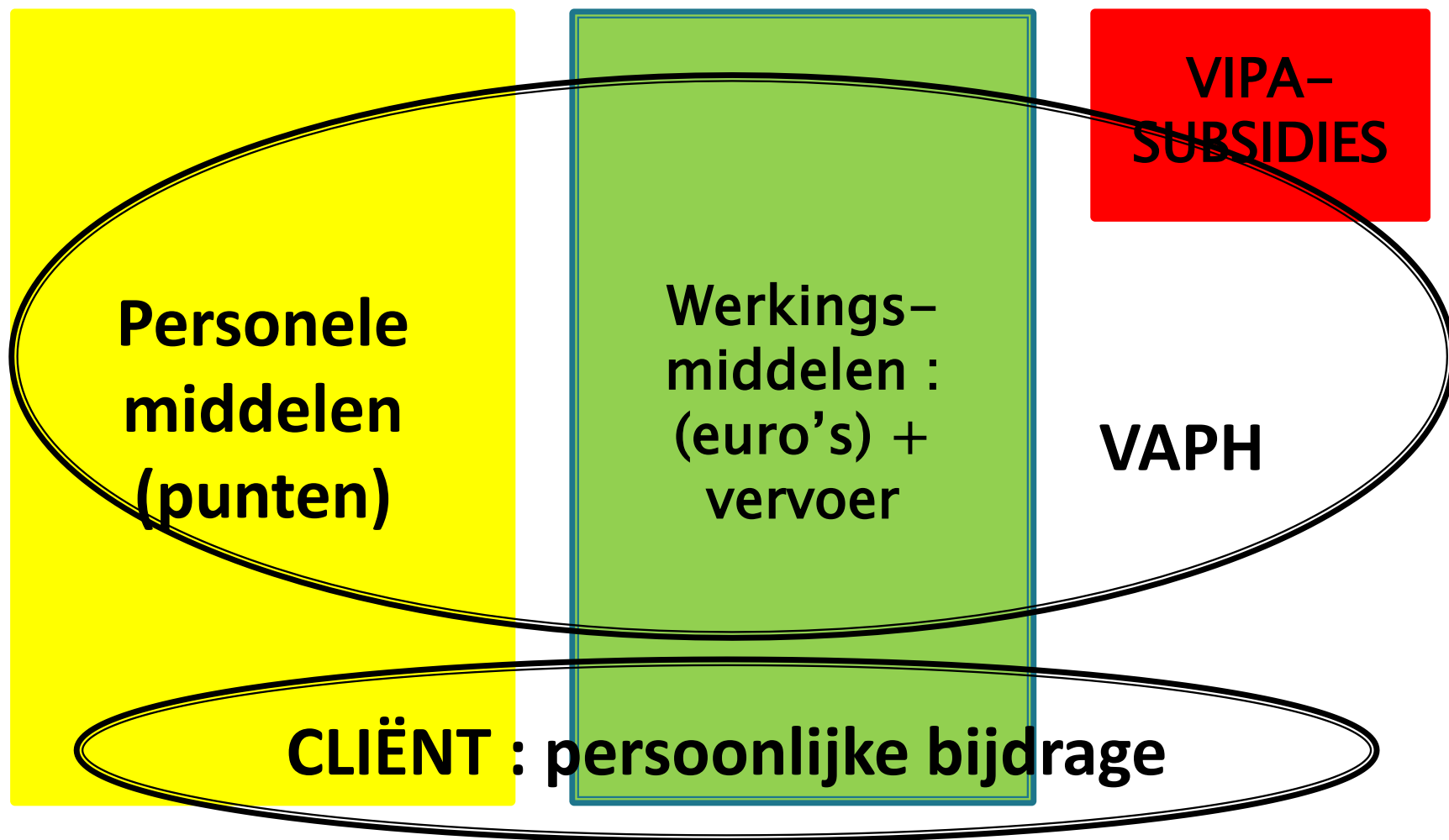




**Update PVF
19 juni 2015.**

categorie	optelcom gewichten	maximum zorggebonden personeelspunten	maximum euro	zorggradatie - wonen en dagbesteding			objectivering	vergelijking voorstel studietoel
				combinatie	punten	euro		
I	2 t.e.m. 5.9	12.2345	10.000.00	B2/P0 B2/P1	11.0400 11.9744	9.518.95 9.787.37	geen ZZI	
II	6 t.e.m. 8.9	17.1283	14.000.00	B2/P2	14.8890	12.153.31	geen ZZI	
III	9 t.e.m. 13	24.4890	20.000.00	B3/P3 B3/P2	21.7091 23.3961	17.744.12 19.123.03	geen ZZI	
IV	13.1 t.e.m. 19.9	33.5449	27.500.00	B2/P4	31.1060	25.424.78	geen ZZI	
V	20 t.e.m. 25.4	42.8208	35.000.00	B3/P3 B3/P4 B4/P3	30.2362 39.0331 40.1652	24.713.85 32.394.50 32.827.81	B3/P3 B3/P4 B4/P3	
VI	25.5 t.e.m. 29.9	50.1615	41.000.00	B3/P5	42.7998	34.982.84	B3/P5	B3/P3 B3/P4 B3/P5 B4/P3
VII	30 t.e.m. 34.3	53.2201	43.000.00	B4/P4	48.7720	39.854.26	B4/P4	B4/P4
VIII	34.4 t.e.m. 39.4	55.0553	45.000.00	B4/P5	51.9387	42.452.80	B4/P5	
IX	39.5 t.e.m. 50	59.9491	49.000.00	B5/P4	60.3504	49.327.99	B5/P4	B4/P5 B5/P4 B5/P5 B4/P6
X	50.1 - 60	70.9602	58.000.00	B4/P6 B5/P5 B5/P6	62.1519 63.5171 67.9061	50.800.47 51.916.33 57.955.79	B4/P6 B5/P5 B5/P6	B5/P6 B5/P5
XI	60.1 - 65	88.0885	72.000.00	B5/P7 B6/P5 B6/P6	86.2259 83.5752 90.9642	70.477.60 68.311.06 74.350.52	B5/P7 B6/P5 B6/P6	B5/P7 B6/P7
XII	> 65	103.9933	85.000.00	B6/P7	103.2792	84.418.28	B6/P7	

Huidige inkomstestroom.



Nieuwe inkomstestroom PVF.



Zorggebonden personeelspunten.

- ▶ Belangrijkste deel : 70,91 %
- ▶ Persoonsvolgend budget :
 - Ondersteuningsfuncties (gewichten i.p.v. eenheidsprijzen !).
 - Frequentie
 - Zorgzwaarte
 - Budgetcategorie
- ▶ Dienstverleningsovereenkomst :
 - Ondersteuningsfuncties met frequentie.
 - Koppeling zorggebonden punten.
 - Betaalwijze : voucher of cash.

Ondersteuningsfuncties.

- ▶ Hoe vertaal ik mijn huidig/toekomstig aanbod in de ondersteuningsfuncties PVF ?
- ▶ Zelfde ondersteuningsfunctie zoals in FAM.
- ▶ Evident ? Toch wel grijze zones.
- ▶ Voorbeeld studio-wonen :
 - Dagen dag- en woonondersteuning.
 - Of combinatie van :
 - oproepbare permanentie
 - globale individuele ondersteuning
 - psychosociale begeleiding
 - praktische hulp

Inhoud ondersteuningsfuncties.

- ▶ Individuele ondersteuningsfuncties > welke kwalificaties.
- ▶ Voorbeelden :
 - psychosociale begeleiding : bachelor/master.
 - Praktisch hulp : ADL-assistent ?
 - Globale individuele ondersteuning : sectoraal gemiddelde van 68,87 punten/Fteq. ?

Inhoud ondersteuningsfuncties.

- ▶ Globale ondersteuningsfuncties : zeer algemene definiëring van de inhoud.
- ▶ Wat bied ik aan ?
 - Begeleiding : in groep/individueel ?
 - Permanentie
 - Sociale dienst
 - Ortho-agoog
 - Medisch
 - Paramedisch

Inhoud van ondersteuningsfunctie

Optie : werken met verschillende ‘ondersteuningspakketten’.

- ▶ Hoe sterk differentiëren ?
- ▶ Hoeveel keuzevrijheid ?
- ▶ Basispakket met uitbreidingen ?
- ▶ Keuzevrijheid heeft impact op voorspelbaarheid inkomstenstroom > tewerkstelling.
- ▶ In welke mate gebonden aan een locatie ?
- ▶ Kritiek : “*vraaggestuurd binnen de grenzen van het aanbod*”.

Frequentie.

- ▶ Speelt een belangrijke rol in de bepaling van de budgetcategorie.
- ▶ Individuele ondersteuningsfunctie :
 - bepalen van een vaste frequentie voor psychosiale begeleiding.
 - Urenpakket op weekbasis ?
 - Wat bij 'niet-gebruik' of 'meer-gebruik' ?
- ▶ Belangrijk :
 - Cash : eenvoudig bij meer-gebruik op voorwaarde dat cliënt nog voldoende budget.
 - Voucher : omslachtig doordat telkens doorgeven moet worden aan VAPH en controle op voldoende budget. Afrekening achteraf niet eenvoudig.

Frequentie.

Globale ondersteuningsfuncties.

- ▶ Werken met dagdelen en een daaraan gekoppelde kostprijs (punten/cash).
- ▶ Knelpunten :
 - Onvoorspelbaarheid m.b.t. inkomsten – prestatiefinanciering.
 - Omslachtig bij voucher (zie vorige slide).
- ▶ Frequentie wordt best op voorhand afgesproken.
 - Op weekbasis of jaarbasis ? Wat met verlof ?
 - Inbouwen van flexibiliteit door werken met vorken ? > het werken met budgetcategoriën laat dit toe !
 - Stel ik een minimale frequentie voorop als voorwaarde op beroep te kunnen doen op het aanbod ?

Een voorbeeld.

Een persoon verblijft van maandag tot vrijdag in de woongroep en gaat in het weekend naar huis. In de vakanties verblijft hij ook regelmatig thuis aan een gemiddelde van 40 weekdagen of 8 weken per jaar. Zijn zorgzwaarte is B5/P4. Gewicht ondersteuningsplan : 25,5.

- ▶ Budgetcategorie : VI. (25,5 – 29,9).
- ▶ Gemiddeld zorggebruik op jaarbasis :
 - 176 dagen woonondersteuning.
 - 220 dagen dagondersteuning.
- ▶ Mogelijkheid tot bijkomend 34 dagen dag- en woonondersteuning op jaarbasis.
- ▶ Waarom : enkel als zijn zorggebruik stijgt met 35 dagen dag- en woonondersteuning, zal hij een hogere budgetcategorie nodig hebben.

Voorbeeld.

Persoon komt 3 dagen naar dagbesteding en blijft 1 week per jaar thuis. Zorgzwaarte : B5/P4. Gewicht ondersteuningsplan : 6,7.

- ▶ Budgetcategorie : II (6 – 8,9)
- ▶ Gemiddeld aantal dagen dagbesteding : 153 dagen dagondersteuning per jaar.
- ▶ Mogelijkheid tot bijkomend 44 dagen dagondersteuning of 28 dagen woonondersteuning, of 17 dagen dag- en woonondersteuning. Ook mogelijkheid voor 1 psychosiale begeleiding per week.

Als je werkt met de maximum punten van een budgetcategorie is het werken met vorken m.b.t. frequentie noodzakelijk en moet 'meer-gebruik' mogelijk zijn binnen zijn budgetcategorie.

Zorgzwaarte

- ▶ Speelt een belangrijke rol in het bepalen van de budgetcategorie voor dag- en woonondersteuning.
- ▶ Ga je als zorgaanbieder een minimum stellen naar zorgzwaarte om op een bepaald aanbod beroep te kunnen doen ?
- ▶ Op welke niveau ?
 - Op niveau van 'werkingseenheid' ?
 - Op niveau van organisatie ?

Als je werkt met ondersteuningspakketten zal het noodzakelijk zijn om te bepalen tot welke cliëntensegmenten men zich richt met dit ondersteuningspakket. Hierbij zal je een link moeten leggen met de omschrijvingen van de B- en P-parameters van de zorgzwaarte. De kostprijs voor deze ondersteuningspakketten zal je dan moeten afstemmen op de budgetcategorieën dat overeenstemt met deze zorgzwaarte.

Koppeling aan zorggebonden punten.

Diverse opties :

1. Individuele prijszetting.

“De vraag van de cliënt wordt vertaald in een individueel urenpakket en op basis van eenheidsprijzen, bereken je het budget. Je maakt a.h.w. een individuele offerte.”

- ▶ Meest aangewezen bij individuele ondersteuningsfuncties.
- ▶ Minder evident bij vragen naar dag- of/ en woonondersteuning.

Koppeling aan zorggebonden punten.

2. Prijszetting op basis van ondersteuningspakketten.

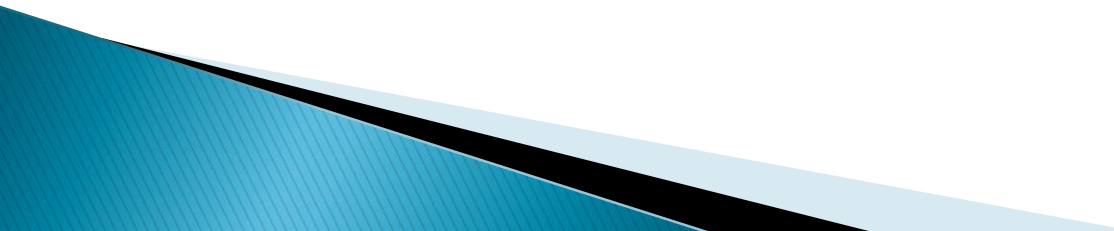
“Je omschrijft het ondersteuningspakket en koppelt hieraan een (minimum) prijs.”

- ▶ PmH zal dan over een voldoende hoog budget moeten beschikken.
- ▶ Noodzakelijk om het ‘cliëntensegment’ te beschrijven, rekening houdende met zorgzwaarte.
- ▶ Hoe het element frequentie in rekening brengen ?
- ▶ Voorspelbaar, maar zullen er “voldoende cliënten op het juiste moment er zijn voor dit pakket”.

Koppeling aan zorggebonden punten.

3. Globale benadering.

“Hierbij vertrek je vanuit de budgetcategorie die iemand is toegewezen. Dit is a.h.w. ‘zijn inbreng’ in de totale inkomsten van de organisatie en met de totaliteit van de middelen poog je voor iedereen een geschikt aanbod te bieden dat best aansluit bij zijn vraag.”

- ▶ Geen directe link tussen prijszetting en de kostprijs van het aanbod.
 - ▶ Solidariteit staat centraal.
 - ▶ Frequent bewaken van jouw kostenstructuur t.o.v. inkomsten.
 - ▶ Impact op personeelsbeleid.
 - ▶ Vereist een zekere schaalgrootte.
- 

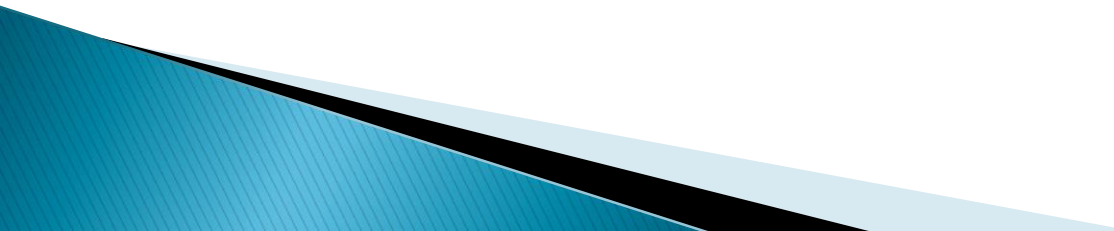
“In de koppeling van zorggebonden punten aan het aanbod zal je moeten afwegen hoe geïndividualiseerd je wil werken of in welke mate ook solidariteit hierin nog een belangrijke rol speelt. Bij de globale ondersteuningsfuncties zal solidariteit belangrijk blijven. De cliënt kan niet verwachten dat er een één op één relatie is tussen het budget dat hij binnen brengt en de ondersteuning die hij krijgt. Iedere beperkte verandering in de ondersteuning moet mogelijk blijven zonder dat dit leidt tot aanpassingen van de dienstverleningsovereenkomst en aanpassing van de prijs. We moeten hierbij waken over eenvoud, duidelijkheid en transparantie.

Voorbereiden op transitie ?

- ▶ Transitie gaat samen met een herverdeling over voorzieningen. Kan ik al simuleren waar ik sta met het nieuwe financieringssysteem ?
- ▶ Omwille hiervan zal deze transitie op een uniforme manier moeten gebeuren. De werkwijze hiervoor zal moeten duidelijk zijn en tevens centraal bepaald worden :
 - Zorggebonden punten van mijn organisatie ?
 - ondersteuningsfuncties.
 - Frequentie.
 - Koppelen van punten aan zorggebruik.

Dienstverleningsovereenkomst.

Elementen :

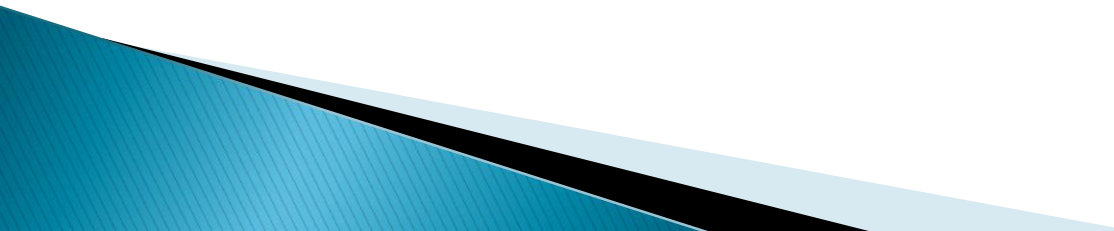
- ▶ de geboden ondersteuningsfunctie met vermelding van de intensiteit, frequentie en prijs/ personeelspunten
 - ▶ de inhoud van de ondersteuning
 - ▶ de termijn van het contract, opzegtermijnen en redenen van beëindiging.
 - ▶ de wijze waarop de overeenkomst gewijzigd, opgeschort of stopgezet kan worden
 - ▶ beroepsmogelijkheden
 - ▶ geschillenregeling
 - ▶ regelingen en/ of sanctionering indien de budgethouder zijn betalingsverplichtingen niet nakomt
 - ▶ betaalwijze : voucher of cash.
 - ▶
- 

Cash of voucher.

- ▶ Welke beleidskeuze maak je hierin als zorgaanbieder ?
 - Enkel cash.
 - Enkel voucher.
 - Cash of voucher:
 - een bepaalde verhouding ?
 - Afhankelijk van de ondersteuningsfunctie ?
- ▶ Omslagsleutel voor omzetting van zorggebonden punten naar euro's : 817,36 euro (10 jaar anc. + 15 % toeslag). Hierdoor is het niet evident om te werken met de kostprijs van een punt, berekend op basis van de organisatie.

Verantwoording.

Op het niveau van kwaliteit van ondersteuning.

- ▶ Hoe dit concreet operationaliseren ?
 - ▶ Kwaliteit van bestaan ?
 - ▶ Wat is kwaliteit voor een cliënt ?
 - ▶ Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de verwachtingen van de cliënt realistisch zijn ?
 - ▶ Hoe kunnen we deze expliciteren ?
 - ▶ Hoe kan je ervoor zorgen dat er vlug kan opgetreden worden bij ontevredenheid ?
- 

Empathy Map

Persona



Hoe ziet de gebruiker er uit?

Naam
Demografische kenmerken:
☐ geslacht,
☐ leeftijd,
☐ huwelijkse staat,
☐ beroep,
☐ inkomen.

Wat ziet de klant?



Beschrijf wat de klant ziet in haar omgeving.

Hoe ziet de omgeving er uit?
Wie omgeeft haar?
Wie zijn haar vrienden?
Aan welk soort aanbod wordt ze dagelijks blootgesteld?
Welke media gebruiken ze?
☐ Kranten,
☐ Bladen,
☐ Internet,
☐ TV, etc.
Wat voor problemen komt ze tegen?

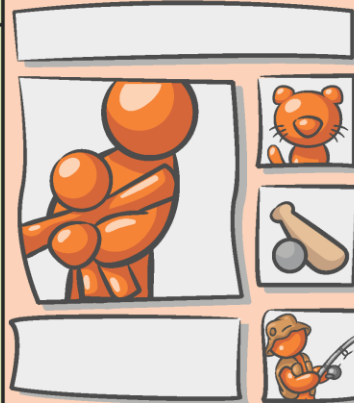
Wat voor problemen komt ze tegen?

Wat denkt de klant?



Probeer een beeld te schetsen van wat er omgaat in het hoofd van de klant

Wat is echt belangrijk voor haar? Wat ze misschien niet zegt!
Stel je haar emoties voor! Waardoor wordt ze geraakt?
Waar ligt ze van wakker? Waar droomt ze van?
Wat is haar ambitie?
Wat wil ze veranderen?



Wat zegt de klant?



Stel je voor wat de klant zou kunnen zeggen of hoe ze zich in het openbaar zou kunnen gedragen

Wat is haar attitude?
Wat gaat zij aan anderen vertellen?
Wat verteld ze haar beste vrienden?
Verschilt wat ze vertelt met wat ze denkt?

Klantinzicht



Wat hebben we geleerd?
Hoe gaan we het aanpakken?
Wat is de beste benadering?

Wat hoort de klant?



Beschrijf hoe de omgeving de klant beïnvloed

Wat zeggen haar vrienden? Haar echtgenoot?
Wat beïnvloedt hen echt? ... en hoe?
Welke media zijn invloedrijk?
☐ Kranten,
☐ Bladen,
☐ Internet,
☐ TV,
☐ Radio,
Wie geeft hun opdrachten?
Hoe komen ze aan hun kennis?
Hoe benaderen ze anderen? Telefoon, mail, bezoek ...?

Hoe benaderen ze anderen?

Waar kom ik de klant tegen?



Hoe ziet hun dag er uit: ze worden wakker en dan ...?
Wat doet de klant?

Hoe werkt ze aan haar ambities?
Waarom werkt de klant?
Bij wat voor soort bedrijven?
Met wie werkt ze samen?
Hoe werkt ze samen?
Wat doet ze in haar vrije tijd?

Wat frustreert de klant?



Schets een beeld van de grootste frustraties van de klant

Welke belemmeringen staan tussen haar en wat ze wil of moet bereiken?
Welke risico's durft ze misschien niet te nemen?
Wat voor problemen komen ze tegen?
Wat zijn de angsten en frustraties?
Wat zijn de obstakels of uitdagingen waar de klant zich mee geconfronteerd ziet?

Wat wil de klant?



Beschrijf wat de klant echt wil of moet bereiken

Wat zijn haar ambities?
Hoe kunnen we helpen ... zodat ze haar doel kan bereiken?
Bedenk een paar oplossingen!
Wat hoopt zij te bereiken?
Wat zijn op te ruimen obstakels?
Hoe meet ze succes?

Verantwoording.

Op het niveau van de middelen :

“De zorgaanbieder verantwoordt aan de individuele budgethouder, op een eenvoudige, transparante en eenduidige wijze, hoe de middelen vanuit het PVB besteed worden om zijn ondersteuning te realiseren.” (conceptnota PVF).

- ▶ Op individueel niveau ?
 - Minder evident bij globale ondersteuningsfuncties.
 - Verantwoording vanuit zorggebruik.
 - Let op voor registratielast !
- ▶ Op collectief niveau ?

Organisatiegebonden middelen

Basiselementen :

- ▶ 25,35 % bovenop zorggebonden gedeelte.
- ▶ Berekend op basis van het gemiddelde van de laatste drie jaar.
- ▶ Omvat zowel organisatiegebonden personeel als werkmiddelen.
- ▶ Vrij uitwisselbaar.

Vragen :

1. Differentiatie tussen zorg- en organisatiepersoneel.
 - Voor een aantal functies is dit evident, maar....
 - Logistiek personeel.
 - Andere : bv. pastoraal medewerker – opnameverantwoordelijke.....

Organisatiegebonden middelen.

2. Verhouding tussen zorg- en organisatiegebonden personeel.
 - Basis : 85,6 % – 14,4 %
 - Sectoraal gemiddelde.
 - Wat op het niveau van mijn organisatie ?
 - Uitwisselbaar > omzetting in werkingsmiddelen !
 - Impact op kostprijsbepaling van de ondersteuning/zorg.
3. Wat zijn organisatiegebonden kosten die moeten gerecupereerd worden via de organisatiegebonden werkingsmiddelen.

Woon- en leefkosten.

▶ Woonkosten :

- Wanneer een individuele privé-kamer of niet ?
- Afhankelijk van de frequentie ?
- Werken met een maandtarief (onafhankelijk van gebruik) of met een dagtarief ?

▶ Leefkosten :

- Werken met een dagtarief ?
- Werken met prestaties ?
 - let op voor te gedetailleerde lijsten !
 - Registratielast en overhead.

▶ Zorggebonden kosten : hoe deze verrekenen ?

Tot slot.

“De antwoorden die je formuleert op al deze vragen, zal een invloed hebben op de onderhandelingsruimte die er is om in dialoog met de persoon met handicap en zijn netwerk te komen tot een onderhandelde zorg. Deze onderhandelingsruimte is best afgestemd op de verwachtingen van de doelgroep waartoe je zich richt. Het zal tevens een invloed hebben op jouw positie als zorgaanbieder t.o.v. andere ‘concurrenten’.”