

Onderstaand artikel is geplaatst in Billboard, nieuwsbrief van Zorg Consult Nederland nr. 1 2006
Auteurs zijn Frans van de Pol, beleidsmedewerker FCI, Altrecht en Frederike Kroon, senior adviseur, Zorg Consult Nederland

Het DBC-hitteschild van Altrecht

De aanpak van een 'alternatieve' DBC-koploper

In veel GGz-instellingen staat de invoering van een goede DBC-registratie centraal. Bij Altrecht gaat de voorbereiding op de komst van de DBC-systematiek veel verder. Hier heeft men het interne begrotingsproces ingrijpend aangepakt om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de komst van de nieuwe bekostigingssystematiek. Reden voor Billboard om de aanpak van Altrecht voor het voetlicht te brengen.

Verder kijken dan 'registratie op orde'

Met ingang van 1 januari 2007 wordt een groot deel van de GGz-zorg gefinancierd via de zorgverzekeringswet. Deze zorg gaat vanaf 1 januari 2006 door alle GGz-instellingen in termen van DBC's geregistreerd worden. Vrijwel alle aandacht gaat uit naar deze registratie. Het onderwerp waar het eigenlijk omgaat, namelijk het bekostigen van zorg, steekt daar wat magertjes bij af.

Altrecht heeft van begin af aan de DBC-discussie beoordeeld in het licht van de bekostiging en zich vragen gesteld als: wat betekent de komst van de DBC-systematiek voor de interne sturing en hoe kunnen we daarop anticiperen? Hoe grijpt de systematiek in op de interne budgettering? Maar ook: hoe kunnen we de nadelige aspecten van de DBC-systematiek buiten de deur houden?

Het kader blijft daarbij voor Altrecht de door haar gekozen besturingsfilosofie waarbij divisies en afdelingen zo veel mogelijk ruimte krijgen om zelf initiatieven te ontplooien. Deze ondernemingsgerichte stijl is vertaald in de interne begrotingssystematiek en planning & control cyclus waarbij gestuurd kan worden op afstand en professionals meer ruimte kunnen krijgen.

De nieuwe bekostigingssystematiek en de gevolgen voor interne sturing

Kenmerkend voor de DBC-systematiek is een bekostiging van complete behandelingen. Niet langer wordt de zorg, zoals nu, gefinancierd op basis van losse verrichtingen. De prijs zal gekoppeld gaan worden aan het totaal van activiteiten van de behandeling. Kortom een bekostiging van behandeltrajecten.

Om te kunnen sturen in deze systematiek moet inzicht bestaan in de behandeltrajecten die de instelling kan bieden inclusief de daaraan gekoppelde prijskaartjes. Vervolgens moeten deze in de begroting worden geïntegreerd.

Het niveau van de afzonderlijke DBC's is voor interne sturing niet geschikt. Er zijn immers tientallen duizenden DBC's mogelijk. Daar kun je niet op sturen. Bovendien zijn veel van de bedachte combinaties weinig zinvol. Op de landelijke clustering van deze DBC's in DBC-productgroepen heeft Altrecht niet willen wachten. Er zijn immers meerdere begrotingsrondes

(lees meerdere jaren) nodig om de ingrijpende wijziging in de interne sturing goed te kunnen laten verlopen. Het landelijke project DBC GGz gunt de instellingen deze tijd niet.

In een omvangrijk project is Altrecht een jaar geleden begonnen met de kanteling van het begrotingsproces van verrichtingen naar behandeltrajecten. Hierbij is de volgende werkwijze gekozen:

- formuleer voor professionals herkenbare behandeltrajecten die aansluiten bij de dagelijkse praktijk;
- voorzie deze behandeltrajecten van kostprijzen en behoudt de aansluiting bij de bestaande bekostiging (de CTG-parameters);
- maak vervolgens de koppeling met de extern nog te definiëren DBC-mandjes of productstructuur.

Definiëren van behandeltrajecten

Centraal in de aanpak staat de herkenbaarheid van de behandeltrajecten bij behandelaren. Zij moeten er mee kunnen werken. Niet voor niets is de (medische) herkenbaarheid ook in het landelijke project een van de pijlers van de systematiek. Bij het definiëren van de behandeltrajecten zijn de professionals en afdelingen dan ook direct betrokken geweest. De behandeltrajecten zijn door de afdelingen zelf beschreven in relatie tot de zorgprogramma's of zorglijnen zoals deze in Altrecht onderscheiden worden.

Hiermee is een hoge mate van herkenbaarheid gerealiseerd. Tegelijk heeft deze werkwijze er voor gezorgd dat de discussie over behandeltrajecten al op gang is gebracht en zijn professionals en managers al gevoeliger voor de omslag in het denken die de komst van de DBC-systematiek vereist. Immers nu worden verrichtingen nog gezien als opbrengsten. Straks moeten behandelaren deze gaan zien als kostenposten. Pas de afsluiting van een behandeling genereert een opbrengst.

Alle beschrijvingen van behandeltrajecten zijn vervolgens gevangen in een eenvoudige structuur die bruikbaar is voor de begroting en geschikt voor interne sturing. Bij het clusteren is het aantal contacten per behandeling de centrale parameter. De ontwikkelde structuur houdt per zorglijn uitgebreid rekening met de intensiteit van de behandeling. Daarmee is een redelijk goede kostenhomogeniteit verkregen.

Kostprijzen behandeltrajecten

De volgende stap na het definiëren van de behandeltrajecten en de clustering in een eenvoudige structuur, is het komen tot een kostprijs voor de onderscheiden trajecten. Hiervoor is een apart project opgestart. Gebruik wordt gemaakt van het landelijk opgestelde kostprijsmodel. Altrecht heeft hierbij het voordeel dat in de dagelijkse praktijk al veel met normtijden voor de verschillende face-to-face contacten wordt gewerkt. Een eenvoudige vertaling van aantallen contacten naar bestede tijd is hierdoor mogelijk.

Voor het opstellen van de interne begroting is het aantal cliënten en het aantal te realiseren behandeltrajecten van belang. Het aantal behandelde cliënten is immers in de toekomst de belangrijkste parameter voor de opbrengsten van Altrecht. Het koppelen van aantallen cliënten aan de vaak voor het eerst geformuleerde behandeltrajecten bleek een lastige opgave. Voor de begroting 2006 is dan ook in eerste instantie gewerkt met voor sommige afdelingen harde en voor andere wat minder harde inschattingen. Op basis van de daadwerkelijke registratie die tegelijk met de DBC-registratie van start is gegaan, kan de begroting van behandeltrajecten in 2007 een stevig fundament krijgen.

Aansluiten op de DBC-productstructuur

Het landelijke project ontwikkelt een DBC-productstructuur. Aan deze DBC-mandjes zullen uiteindelijk de prijzen komen te hangen waarmee de zorg bekostigd zal gaan worden en waarover met zorgverzekeraars afspraken worden gemaakt.

Altrecht zal haar behandeltrajecten koppelen aan deze DBC-mandjes. Immers een goede en vooral ook transparante aansluiting tussen de externe afspraken en de interne begroting is voor Altrecht nu en ook straks een belangrijk uitgangspunt. Hoe dit vorm gaat krijgen hangt af van de landelijke uitkomsten. Vooralsnog heeft de 1^e versie van de productstructuur nog te veel onvolkomenheden om de aansluiting te gaan maken. Aan de ene kant is het te gedetailleerd. Men introduceert nu een onderscheid in het aantal in te zetten beroepsgroepen en doet een willekeurige greep uit de mogelijke activiteiten. Onderwerpen die voor professionals van belang zijn maar waar je als bedrijf niet op wilt sturen, laat staan dat je daar met verzekeraars afspraken over wilt maken. Aan de andere kant is de structuur te grof en wordt onvoldoende rekening gehouden met de zorgintensiteit. Of iemand met een persoonlijkheidsstoornis nu 12 of 50 gesprekken krijgt, voor de prijs maakt dat allemaal niet uit. Patiënten met een complexe problematiek dreigen hierdoor buiten de boot te gaan vallen

Door een interface tussen de behandeltrajecten en de externe productstructuur te plaatsen, beschikt Altrecht over een instrument om dergelijke perfide prikkels in de bekostiging op te vangen en buiten de muren van het bedrijf te houden. Of, om het in termen van Matthieu Weggeman te zeggen: Altrecht beschikt over een *DBC-hitteschild*.

Ook heeft ze een benadering gevonden waarbij sturing op behandeltrajecten mogelijk is zonder daarbij de klassieke productieparameters zoals face-to-face contacten uit het oog te verliezen. Immers de bekostiging vindt vooralsnog op die manier plaats. In de begroting zijn beide benaderingen (verrichtingen en behandeltrajecten) dan ook aanwezig, hetgeen uit oogpunt van control gewoon noodzakelijk is. Altrecht kan daardoor in de te verwachten complexe overgangssituaties in balans blijven.

maart 2006