

Zorgverleners Maastricht slaan handen ineen in opzet vraaggestuurd procesmodel

“Marktwerving vergt kanteling in ieders denkproces”

De primaire taak van een zorginstelling is het verlenen van kwalitatieve zorg.

Voor zover niets nieuws. Wat wel nieuw is dat de zorgsector, die decennialang werkte op basis van aanbod, nu moet opereren op basis van vraag. De nieuwe wet- en regelgeving duwt de zorginstellingen in de richting van een semi-vrije markt waarin ze als semi-ondernemers moeten opereren. Gedwongen door de politiek moeten directies van zorginstellingen het roer radicaal omgooien. De grote vraag daarbij is: hoe krijgen we de werkvloer mee?

Sinds kort vormen de stichtingen psychomedisch streekcentrum Vijverdal en Zorg voor Ouderen (ZvO), met verschillende verpleeg- en verzorgingshuizen in en rond Maastricht, de Mosaiek Zorggroep. De nieuwe regelingen op het gebied van zorgfinanciering, waaronder de AWBZ-gelden, brengen grote veranderingen met zich mee. Volgens Ruud Horstink, lid van de Raad van Bestuur van de Mosaiek Zorggroep, gaat het daarbij vooral om een efficiency-verbetering. "Iedere zorginstelling ziet die enorme veranderingen op zich afkomen. Dan kun je allemaal wel apart het wiel gaan uitvinden, maar het is veel efficiënter om dat gezamenlijk te doen. Vandaar dat we drie jaar geleden de stap hebben gemaakt om verschillende instellingen op het gebied van ouderenzorg bestuurlijk onder één

noemer te brengen: Zorg voor Ouderen. En die eenheid hebben we samen met PMS Vijverdal weer samengevoegd tot één holding; de Mosaiek Zorggroep."

Eerste aanzet

Die fusie was een eerste aanzet tot verandering. Horstink: "Van daaruit zijn we verder gegaan. Het is nogal wat, wat er op ons af komt. Er komt meer marktwerving en de overheid trekt zich steeds verder terug. Tot nu toe kregen we op basis van het aantal bedden een bepaald budget. In de toekomst moeten we aantonen welke zorgdiensten we aan wie hebben geleverd en krijgen we ons budget dus op basis van wat we hebben gedaan. Dat is een enorme omschikeling waarbij een hele andere manier van denken en werken hoort.

En een hele andere informatiebehoefte. Maar om uit te vinden wat die behoefte dan is, zul je eerst de omslag moeten hebben gemaakt."

Om ook niet op dit gebied zelf het wiel uit te vinden, nam ZvO de dienstverlener LogicaCMG – die al bij verschillende verandertrajecten binnen Vijverdal was betrokken – in de arm om de veranderingen vorm te geven en te begeleiden. Volgens Henk van Piggelen, principal consultant zorginstellingen bij LogicaCMG, zit de zorgsector in één groot veranderingsproces, dat zich niet beperkt tot een andere financieringsmethode. "Naast alle veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving zijn patiënten veranderd in cliënten. We worden met z'n allen steeds mondiger, ook naar de zorgverleners toe. De zorg is een overgereguleerd proces waarin tal van zaken naast en door elkaar heen lopen. Dat is nu aan het veranderen. Instellingen moeten verantwoording gaan afleggen over het product dat ze afleveren en het prijskaartje dat daaraan hangt. En daar hoort een andere manier van denken bij."

Procesdenken

Ruud Horstink: "De verandering van het aanbieden van zorg naar het inspelen op de vraag vanuit de maatschappij is een hele wezenlijke. Daar

Functioneel

hoort een hele andere mentaliteit bij. Niet alleen qua zorgverlening, maar vooral ook hoe je omgaat met de bijbehorende processen. Wil je snel kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappelijke vraag – en met het huidige politieke beleid zullen we als zorgsector dat wel moeten – dan moet je grip hebben op je processen en die ook flexibel kunnen aansturen."

Voor veel zorginstellingen zit daar nu juist de crux. Er wordt binnen zorginstellingen niet of nauwelijks gedacht in processen. Er wordt zorg verleend en geen proces uitgevoerd. Horstink: "Tot voor kort was de blik erg naar binnen gericht. Nu moeten we onze blik naar buiten richten. Wat wordt er eigenlijk van ons gevraagd en kunnen we dat leveren? Dat betekent dat je moet gaan nadenken over wat nu eigenlijk onze doelstelling is en welke

vaardigheden we daarbij nodig hebben om die doelstelling te verwezenlijken." Gerard Popma, management consultant bij LogicaCMG vult aan: "Het gaat dus om een kanteling in het denkproces bij alle medewerkers. Niet alleen de directie, maar ook de mensen op de werkvloer moeten die slag maken. En dat gaat niet van vandaag op morgen. Het is een proces van jaren voordat nieuwe denk- en werkwijzen zijn ingesleten, maar daar moet je nu wel mee beginnen."

Communicatie

Samen met de mensen van LogicaCMG is ZvO begonnen aan een veranderingstraject waarbij de organisatie niet meer sec is ingericht op basis van afdelingen en functies, maar ook op basis van processen en rollen. Gerard Popma: "Communicatie is essentieel. Het is inmiddels zo'n cliché,

maar wel ontzettend wezenlijk. Onze Pro-Active-methodiek, gericht op het invoeren van prestatie management in kwaliteitsbewuste organisaties en die we ook bij ZvO gebruiken, is gericht op consensus binnen de organisatie en pro-actieve ondersteuning vanuit de werkprocessen. Zo kun je met z'n allen de missie, visie en doelstellingen van de instelling gaan realiseren in een cultuur van voortdurend verbeteren. Het heeft geen zin dat de directie de goede kant op wil, als de achterban het belang daarvan niet inziet."

De Pro-Active-methodiek begint met het in kaart brengen van de huidige situatie (werkprocessen, doelstellingen) en vervolgens de gewenste situatie. Popma: "Een aftreksommetje van die twee laat zien hoe groot de 'Grand Canyon' is die je moet overbruggen. In dit geval gaat het om een verandering van taakgericht denken naar proces- en klantgericht denken. Dat brengt hele andere verantwoordelijkheden met zich mee. Zeker als je daar een bepaalde mate van ketendenken aan vast wilt knopen. Dan moeten mensen inzicht krijgen in het feit dat wat zij doen direct invloed heeft op het werk van de ander en dus op het proces. En dus op de zorgverlening aan de cliënt. Want daar draait het natuurlijk om, ook in de nieuwe situatie."

Werkvloer

Volgens Popma is het zaak om bovenaf te beginnen. "Eerst moet de directie een missie en een visie definiëren; een meerjarenstrategie. Van daaruit kun je naar beneden toe gaan, de organisatie in. Dan ga je aan de slag met workshops, meetings en bijeenkomsten om op de werkvloer mensen procesbewust te maken. Tijdens dat proces zie je vanuit de werkvloer tal van 'deskundigen' ontstaan die op basis van de kennis van



Vlnr.: Gerard Popma (Pro-Active Performance Management LogicaCMG), Ruud Horstink (Raad van Bestuur Stichting ZVO) en Henk van Piggelen (principle consultant Zorg LogicaCMG).

hun eigen zaken met verbeteringsvoorstellen komen. Vervolgens neem je die voorstellen weer mee naar boven om samen met de directie het gebeuren te reviewen, te evalueren en waar nodig bij te sturen. En vervolgens maak je een nieuwe cirkel. Op deze iteratieve manier doorloop je stap voor stap het veranderingstraject, ga je processen definiëren en – opnieuw stap voor stap – finetunen. Van daaruit kun je dan aan de slag met je informatiebeleid. Door de helderheid die je op een gegeven moment hebt over hoe de processen zijn ingericht, wordt ook direct duidelijk welke informatiebehoefte waar op welk moment ontstaat. Eerst moeten die processen helder zijn; eerder kun je niet aan de slag met welk informatiebeleid dan ook. ICT is daarin belangrijk, maar de processen en de inrichting daarvan zijn leidend."

Horstink: "Het belangrijkste is dat je de werkvloer meeneemt. Wat er ook bovenaan wordt bedacht, het moet worden uitgevoerd door de mensen op de werkvloer. En dat moet dus ook worden gefaciliteerd. Dat betekent bijvoorbeeld dat personeelszaken moet kijken naar welke vaardigheden



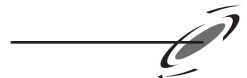
De verandering van het aanbieden van zorg naar het inspelen op de vraag vanuit de maatschappij is een hele wezenlijke. Daar hoort een hele andere mentaliteit bij. Niet alleen qua zorgverlening, maar vooral ook hoe je omgaat met de bijbehorende processen.

horen bij een bepaalde verantwoordelijkheid in een bepaald proces. Hoe kunnen we medewerkers ondersteunen bij het verkrijgen daarvan?"

Zorg versus zakelijkheid

Wat er ook moet veranderen in de werkwijze, één ding blijft gelijk: er moet kwalitatief goede zorg worden

geleverd. Maar wat is dat: 'kwalitatief goede zorg'? Horstink: "Dat is een heel lastig vraagstuk. Dan kom je op het gebied van waarden en normen en die liggen nu eenmaal niet voor iedereen gelijk. Ook daar zullen we een iteratief proces in moeten om dat – gezamenlijk – te definiëren. En dan niet alleen intern, maar ook met onze cliënten en hun vertegenwoordigers (familieleden, red.). Immers, en dat is ook een stuk van de marktwerking die op ons af komt, het gaat ook om klanttevredenheid. Wat vraagt de klant van ons en kunnen we dat leveren voor een bepaalde prijs. Want dat is natuurlijk waar je als zorginstelling tussen moet balanceren: zorg versus zakelijkheid. En dat zal wel altijd zo blijven."



Noud Heijna

Noud Heijna is freelance journalist.

Mosaiek Zorggroep

De Mosaiek Zorggroep overkoepelt de stichting PMS Vijverdal en de stichting Zorg voor Ouderen. Het psychomedisch streekcentrum Vijverdal is een algemeen psychiatrisch ziekenhuis, waar ongeveer 750 medewerkers zorg verstrekken aan 350 klinische en 2400 poliklinische patiënten. De hoofdvestiging is gelegen aan de rand van Maastricht; voorzieningen zijn er onder andere in het centrum van Maastricht en Sittard. 'Zorg voor Ouderen' bestaat uit psychogeriatrisch

verpleeghuis Grubbeveld in Maastricht, zorgcentrum De Bron in Eijsden en het gecombineerde verzorgings-verpleeghuis Klein Rijkholt, St. Jozef in Rijkholt, waar ruim 350 medewerkers zorg verstrekken aan klinische bewoners alsook aan thuiswonende cliënten. De Mosaiek Service Groep, bestaande uit de sectoren Personeel en Organisatie, Financiën en Informatievoorziening, Services en Gebouwenbeheer, levert diensten aan zowel Vijverdal als aan Zorg voor Ouderen.