



*Medewerkers plannen nu zelf werkzaamheden met smartphones*

## Thuiszorg Stad Utrecht kiest voor ketenomkering

*Nadat Thuiszorg Stad Utrecht eerder al een aantal administratieve processen door middel van workflowtechnologie had verbeterd, is nu het zorgproces zelf aan de beurt. Hoewel aan de snelheid van werken 'achter de voordeur' nauwelijks iets kan worden gedaan, zijn volgens Evert Mulder, lid van de Raad van Bestuur van Thuiszorg Stad Utrecht, wel volop voordelen te behalen door het planningsproces te verbeteren. Dat wil hij bereiken met ketenomkering.*

Het hoofdkantoor van Thuiszorg Stad Utrecht ligt enigszins verstopt in het winkelcentrum Overvecht in Utrecht. De organisatie biedt werk aan circa 1500 medewerkers en levert zorgdiensten aan inwoners van de stad Utrecht. Deze diensten liggen op het terrein van verzorging en verpleging, huishoudelijke zorg, jeugdzorg, voeding en dergelijke. Tot circa vijf jaar geleden kon iedereen die in Utrecht dit soort hulp nodig had maar bij één organisatie terecht: Thuiszorg Stad Utrecht. "Inmiddels heeft de marktwerking zijn intrede gedaan", vertelt Evert Mulder, lid van de Raad van Bestuur van Thuiszorg Stad Utrecht (TSU). "Daardoor zijn nu zo'n veertig particuliere aanbieders in de stad actief. Het gaat in alle gevallen om dienstverlening die door private organisaties wordt aangeboden - wij zijn bijvoorbeeld een stichting - maar die via de AWBZ wordt gefinancierd. De maatstaf daarvoor is het aantal uren dat daadwerkelijk bij de klant - zoals wij dat noemen - 'achter de voordeur' is gewerkt."

### Draaien aan knoppen

Om de exploitatie van een thuiszorgorganisatie rond te krijgen, kan aan twee 'knoppen' worden gedraaid, vertelt Mulder. "Dat is allereerst de productie. Onze medewerkers zijn allemaal in vaste dienst. Ieder uur dat zij bij een cliënt werkzaam zijn, wordt vergoed. Daarvoor dienen wij een administratie bij te houden die per - let wel - vijf minuten vastlegt voor welke cliënt een medewerker heeft gewerkt. Bovendien tellen alleen de uren die daadwerkelijk bij de cliënt thuis zijn gewerkt. Reistijd of overleguren tellen dus niet mee en worden niet vergoed. Dat levert een interessant rekensommetje op. Van de totale werktijd brengen onze medewerkers gemiddeld 63 procent door bij cliënten, bij huishoudelijke zorg zelfs iets meer dan 80 procent. Zo'n 11 procent van de werktijd gaat op aan vakantie,

terwijl het ziekteverzuim op 5,5 procent ligt. Daarmee resteert dus gemiddeld 21,5 procent van de werktijd voor overleg, opleiding en dergelijke, evenals - en dat is een relatief grote post - het reizen van en naar de cliënt. Bij huishoudelijke zorg is dat echter nog geen 4,5 procent."

De andere knop waaraan Mulder kan draaien om de exploitatie op orde te houden, is de klantenstroom. "Noem het de werkvoorraad. Het staat men-

*"We hebben nu geen gedoe meer met schriftjes en briefjes"*

sen in Utrecht echter vrij om zelf te kiezen bij welke organisatie zij hun thuiszorg inkopen. Wij moeten dus als een echt bedrijf concurreren met andere aanbieders. Dat gebeurt voornamelijk niet op prijs, al zie ik dat in de toekomst ook nog wel gaan gebeuren. Ons voornaamste argument is de kwaliteit van de zorg."

Waar in het zorgproces liggen nu mogelijkheden om tot verbetering te komen? "Eigenlijk willen we het gehele proces verbeteren, maar de nadruk ligt op twee problemen. Allereerst de zogenaamde overdrachtsmomenten. Daarmee bedoelen we de overdracht van een cliënt van de ene medewerker aan de andere. Het is belangrijk dat als de medewerker die vandaag bij een cliënt is geweest en bijvoorbeeld heeft geconstateerd dat er iets is veranderd deze informatie aan de volgende medewerker doorgeeft. In het verleden liep dat niet altijd even goed. Er werden aantekenschriftjes gebruikt of er werd gebeld, maar er was geen gestructureerde aanpak om de overdracht netjes te regelen. Een tweede probleem is de situatie die ontstaat wanneer zich een plotselinge afwijking voordoet. Een medewerker wordt ziek, een cliënt wordt opgenomen in het ziekenhuis. Op dat soort momenten kunnen we tot nu toe niet snel genoeg schakelen om die aanpassingen soepel op te vangen."

### Planningsproces omkeren

Het gehele planningsproces gebeurde bij TSU tot voor kort volledig hand-



Evert Mulder: "Eigenlijk willen we het gehele zorgproces verbeteren, maar de nadruk ligt op twee problemen: de zogenaamde overdrachtsmomenten en de situatie die ontstaat wanneer zich een plotselinge afwijking voordoet."

matig. "Op grote planborden werd met briefjes met cliëntgegevens en gekleurde prikkers die medewerkers voorstellen een schema bijgehouden van onze activiteiten. Met per ochtend 240 minuten aan zorgtijd en gemiddeld zeven bezoeken is wel duidelijk hoe deze planborden er zo'n beetje uitzagen. Tegelijkertijd werd van de medewerkers verwacht dat zij een A3-formulier bijhielden waarop zij op vijf minuten nauwkeurig bijhielden hoelang zij bij welke cliënt waren geweest. Deze gegevens werden vervolgens hier op kantoor in een informatiesysteem overgenomen. De totalen die hier uit kwamen, bepaalden de vergoeding die wij via de AWBZ betaald krijgen."

Uit voorbeelden bij KPN, die service-monteurs steeds meer invloed op de planning geeft, en het gehandicaptenvervoer op Schiphol, waar chauffeurs zich meer en meer met hun eigen roosters zijn gaan bezighouden, bleek dat de productiviteit van deze bedrijven als gevolg van deze 'empowerment' flink omhoog ging, terwijl ook de betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk werd versterkt. Uit een benchmarkonderzoek onder honderd organisaties bleek bovendien dat ook de medewerkers in de thuiszorg graag meer invloed wilden uitoefenen op de roosters die hun werkzaamheden bepalen.

TSU had op dat moment reeds de nodige ervaring opgedaan met het ondersteunen van administratieve processen door middel van workflow. Zou het mogelijk zijn om door middel van een combinatie van workflow-technologie en het omkeren van het planningsproces de hiervoor genoemde problemen in het zorgproces op te lossen, zo vroeg Mulder zich af.

### Smartphones

"Wij zijn daarop gestart met een project om te onderzoeken wat de effecten van deze ketenomkering zouden

zijn. Hierbij hebben we een proces ontwikkeld waarbij de medewerkers in teams zijn ingedeeld. Ieder team van twintig tot dertig medewerkers werkt voor een groep van circa tachtig cliënten. Wie welke cliënt op welk moment bezoekt, hebben wij aan het team zelf overgelaten. Zij bepalen dat aan de hand van bijvoorbeeld fietsroutes, persoonlijke voorkeuren en dergelijke. Om de communicatie te verbeteren - onderling, maar ook met het hoofdkantoor - hebben we bovendien een smartphone bij het project betrokken. Het gaat om Palm

*"Ook de planners zijn blij met de nieuwe manier van werken"*

Treo-systemen die voor de gebruiker dienst doet als GSM-telefoon maar ook als handheld computer. Deze smartphone maakt gebruik van GPRS en is hierdoor in staat om gegevens op te halen uit de centrale informatiesystemen hier op kantoor, terwijl men bovendien bij de cliënt thuis gegevens kan doorsturen. Het apparaat biedt toegang tot wat wij een 'schoenendoos' noemen. Hierin zijn alle gegevens vastgelegd van de cliënten die een medewerker die dag moet bezoeken. Iedere cliënt wordt bij het betreden van diens woning in de smartphone 'opgepakt', zodat het achterliggende workflowsysteem precies weet welke cliënt wordt bezocht. Zijn de activiteiten afgerond, dan wordt dit ook weer gemeld."

Deze aanpak biedt belangrijke voordelen, denkt Mulder. "We hebben nu geen gedoe meer met schriftjes of briefjes om een cliënt over te dragen. Dat gebeurt door middel van een melding van de medewerker die automatisch aan het cliëntendossier wordt

toegevoegd. Zitten hier belangrijke afwijkingen bij, dan toont het workflowsysteem dat op de smartphone door middel van een pop-upvenster. Het klinkt wellicht wat vreemd, maar een cliënt kan ook wel eens 'vergeten' worden. Kijk naar diabetici. Zij hebben voor tien uur 's ochtends een injectie nodig. In het verleden gebeurde het in een enkel geval wel eens dat een cliënt onverhoopt om tien uur nog niet bezocht was. Dat ontdekten we dan pas in de loop van de dag. Met het workflowsysteem kan dat niet meer. Om tien uur wordt simpelweg vastgesteld of alle cliënten die op dat moment bezocht moesten zijn ook inderdaad als zodanig zijn aangemerkt. Zo niet, dan volgt direct een melding."

### Pilotproject

Op deze manier heeft het procesdenken zijn intrede gedaan in het zorgproces van Thuiszorg Stad Utrecht. "Doordat iedere medewerker reeds een vast aantal cliënten bezocht, was dit snel in het systeem te zetten. Afwijkingen, nieuwe cliënten en dergelijke kunnen nu heel gemakkelijk zodanig worden toegevoegd dat dit het beste past bij de planning van de individuele medewerker. Ook de planners zijn blij met de nieuwe manier van werken, ook al betekent het waarschijnlijk dat zo'n veertig procent van hun werk komt te vervallen. Zij kunnen zich nu echter bezig gaan houden met wat zij als echte planningsactiviteiten beschouwen in plaats van allerlei basiswerkzaamheden die veel beter aan anderen kunnen worden overgedragen."

TSU heeft deze manier van werken uitprobeerd in een drie maanden durend pilotproject. Het nieuwe werkproces voldoet uitstekend, vertelt Mulder. Het enige probleem zit 'm in de business-case. "Wij hebben erg conservatief gerekend, met als gevolg dat de terugverdientijd met 3,8 jaar toch wel wat lang is. Maar verder

zien wij heel duidelijk voordelen. Het planningsproces is drastisch verbeterd, de kwaliteit van de zorgverlening - een belangrijk commercieel argument voor ons - is eveneens verder gestegen, terwijl de productie van de medewerkers al gauw zo'n drie tot vier procent is toegenomen. We moeten echter nog eens goed kijken naar die terugverdientijd."

Een probleem waar TSU gedurende de pilot tegenaan liep, was het onderling afstemmen van de onderliggende informatiesystemen. "Na een aantal weken is de pilot stilgelegd omdat het overbrengen van gegevens naar de smartphones te veel tijd kostte. Dat lag niet zozeer aan de verbinding, maar aan een server die zijn nieuwe taken niet meer aankon. Dat heeft mij geleerd dat wij dit soort projecten met goede partners moet uitvoeren. Wij werken bijvoorbeeld met Tibco als leverancier van workflowpro-



*De Palm Treo-systemen doen voor de gebruikers bij Thuiszorg Stad Utrecht dienst als GSM-telefoon maar ook als handheld computer. De smartphone dient als een soort 'schoenendoos' waarin alle gegevens zijn vastgelegd van de cliënten die een medewerker die dag moet bezoeken.*

grammatuur. We hadden ook een goedkopere aanbieder kunnen nemen - want die zijn er zonder meer - maar dan weet ik niet of we hetzelfde resultaat hadden bereikt."

Het werken met smartphones bleek in de praktijk mee te vallen. "Er zitten weliswaar veel knopjes op zo'n Palm Treo, maar onze medewerkers hadden vrij snel in de gaten hoe het allemaal functioneert. Wel hebben we de techniek goed laten onderzoeken. Dat dit geen overbodige luxe was, blijkt wel uit het feit dat wij niet - zoals we van plan waren - UMTS hebben gebruikt maar GPRS. De dekking van UMTS bleek in ons verzorgingsgebied nog niet optimaal."



**Robbert Hoeffnagel**

*Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.*