

## Procesmanagement in de zorg (VVT) – strategische succesfactor

De zorgsector (VVT) is voortdurend aan verandering onderhevig. Het aantal ouderen groeit de komende jaren sterk, de kosten in de gezondheidszorg nemen navenant toe. Om deze kosten beheersbaar te houden worden zorgorganisaties met de regelmaat van de klok geconfronteerd met nieuwe wet- en regelgeving (scheiden van wonen en zorg, extramuralisering ZZZ 1-4). De uitdaging hierbij is het behouden van goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Samenwerking met diverse partners in de keten wordt steeds cruciaal om te overleven in deze turbulente omgeving.

### Strategische keuzes

Een terugtrekkende overheid in combinatie met een mondige burger stelt het bestuur en management van zorgorganisaties voor het maken van belangrijke strategische keuzes, waarbij de focus ligt op een betere dienstverlening tegen lagere kosten. Vraagstukken zijn:

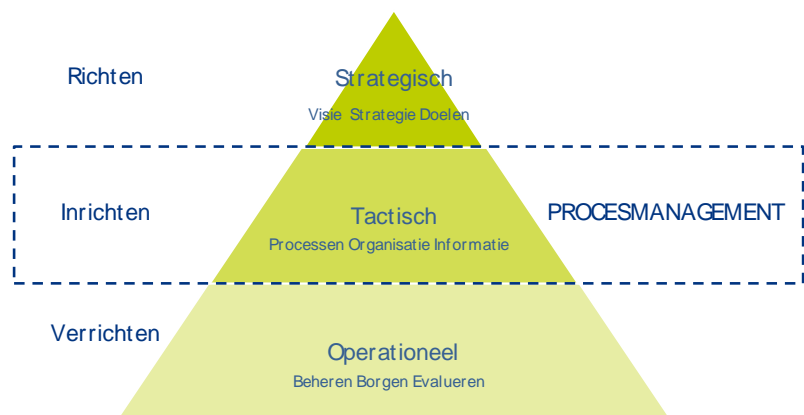
- In welke expertisegebieden gaan we excelleren?
- Met welke partijen gaan we (meer) samenwerken en hoe ziet die samenwerking eruit?
- Wat betekent dit voor onze organisatie-inrichting en personeelsbestand?
- Hoe gaan we onze processen inrichten als gevolg van deze veranderingen?
- Hoe ontwikkelen we een toekomstbestendige, efficiënte en beheersbare informatievoorziening?
- Hoe houden we grip op onze bedrijfsvoering?

Procesmanagement conform de Advante-aanpak biedt geen antwoord op alle maar wel op veel van bovengenoemde vraagstukken. Natuurlijk gaat u als bestuur over de strategische keuzes binnen uw organisatie en bepaalt u met wie op welk expertisegebied samengewerkt wordt. Advante is sterk in:

- het vertalen van de consequenties van de door u gemaakte keuzes in termen van processen, organisatie-inrichting, informatievoorziening en sturing & beheersing,
- het implementeren en borgen van de hieruit voortvloeiende veranderingen.

Procesmanagement is een hulpmiddel om doelen te bereiken. Procesmanagement gaat over het (steeds beter) organiseren van het dagelijkse werk. Mensenwerk dus.

De gemiddelde zorgverlener wordt daarbij niet enthousiast van procesbeschrijvingen (dit geldt overigens ook binnen andere branches).



*“Advante deelt gelukkig onze visie dat procesbeschrijvingen ondersteunend zijn. Dat hebben we ervaren. We begonnen onder leiding van Advante met het proces Hulpmiddelen. Daarbij zitten een inkoper, manager technische zaken en een manager zorgenheid aan tafel. Dan ontstaat er wat!”, aldus een enthousiaste Brouwers van Avoord Zorg en Wonen. “Er ontstaat een dialoog over de werkzaamheden, de processen. Hoe kunnen we gezamenlijk de strategische visie waarmaken? Niet langer staat het eigen belang centraal, maar het gezamenlijke belang: de cliënt!”*

## Procesmanagement - vertaling van strategische keuzes en ambities

Vaak denkt men bij procesmanagement meteen aan uitgebreide procesbeschrijvingen en aan het vastleggen van diverse procedures en protocollen. Echter procesmanagement begint niet bij procesbeschrijvingen, maar bij het concretiseren van strategische doelstellingen door het identificeren van de belangrijkste hoofdprocessen en stakeholders van uw organisatie en hun onderlinge samenhang, de zogeheten procesarchitectuur. Cliënten staan hierbij centraal.



Kwalitatief goede en betaalbare zorg leveren aan deze cliënten is ten slotte het bestaansrecht van de organisatie. De procesarchitectuur geeft een weerspiegeling van de reeds gemaakte strategische keuzes (bijvoorbeeld: één aanspreekpunt voor de cliënt, één intake voor Wonen, Zorg en Welzijn etc.) en is daarmee een belangrijk communicatiemiddel en kader voor het implementeren van de gewenste veranderingen.

## Procesmanagement - eerst processen dan organisatie

Uit de praktijk blijkt dat veel organisaties ervoor kiezen om eerst de organisatiestructuur uit te denken (wie heeft het waar voor het zeggen) om vervolgens te bepalen hoe de processen in deze structuur 'gevangen' kunnen worden. Dit leidt nogal eens tot versnippering van processen die zorg dragen voor de dienstverlening aan de cliënt. Met alle gevolgen van dien voor de kwaliteit van de

dienstverlening (fouten, wachttijden, lange levertijden, eilandcultuur etc.). Daarnaast worden op deze manier regelmatig inefficiënties ingebakken in de nieuwe structuur, omdat soortelijke processen (bijvoorbeeld intake) binnen verschillende afdelingen op verschillende manieren ontworpen worden. Kortom standaardisatie ontbreekt. Ons advies is om het om te keren door de processen als uitgangspunt te nemen en vervolgens te bepalen hoe deze het beste in eenheden geclusterd en georganiseerd kunnen worden. Zo ontstaat een organisatiestructuur waarbij de dienstverlening aan de cliënt optimaal gewaarborgd is.

## Procesmanagement - besparingen tot wel 30%

*“Dit project maakte voor Avoord Zorg en Wonen de meerwaarde van procesmanagement helder. De winst werd door Advante zelfs meetbaar gemaakt. Door eenvoudigweg de hulpmiddelen centraal te plannen, zou er jaarlijks een bedrag met vijf nullen bespaard kunnen worden.”*

LEAN / Six Sigma is een specifieke methodiek om bestaande processen te analyseren en te optimaliseren met tot de verbeelding sprekende resultaten. Het mooie van LEAN / Six Sigma is dat het tegelijkertijd gaat over de hoogste kwaliteit EN de laagste kosten. Kwaliteit kost geen geld, maar levert geld op! De optimalisaties vinden plaats door het elimineren van verspillingen in de processen. Voorbeelden van verspillingen zijn: onnodige voorraden, fouten in proces of product, wachttijden, herbewerkingen etc. Oftewel het verwijderen van activiteiten die geen waarde toevoegen voor de cliënt. Kostenbesparingen tot wel 30% en halvering van doorlooptijden zijn eerder regel dan uitzondering.

## Conclusie - Procesmanagement kent alleen maar winnaars

Goed geïmplementeerd procesmanagement is voor veel organisaties van strategisch belang om snel en effectief in te spelen op veranderingen, zowel van buitenaf als van binnenuit. Door het inzicht dat is ontstaan in de processen kunnen veel organisaties hun werkwijze snel aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Procesmanagement biedt daarbij geen antwoord op alle vraagstukken, maar wel op veel. Kortom, Procesmanagement is voor de zorgsector een strategische succesfactor om de hedendaagse uitdagingen aan te kunnen. Eigenlijk zijn er alleen maar winnaars:

- De cliënt krijgt een hogere kwaliteit van dienstverlening tegen lagere kosten
- De medewerker heeft veelal leuker werk en is flexibel inzetbaar
- De manager heeft meer grip op de resultaten en zal zich minder bezig houden met brandjes blussen
- De bestuurder kan verantwoording afleggen met betrekking tot een hogere klanttevredenheid en lagere kosten

**Kees van Helden** is managing partner van Advante B.V., een organisatieadviesbureau dat zich met name richt op zorgorganisaties en (semi)publieke organisaties.

**Advante B.V.** is een adviesbureau dat al ruim 12 jaar toonaangevende adviezen uitbrengt en implementeert. Onze organisatie bestaat uit jonge, enthousiaste professionals die als drive hebben om u te helpen uw organisatie echt verder te brengen. Wij houden ons bezig met organisatie-inrichtingsvraagstukken, met name vanuit procesdenken; verder zijn er specialisten werkzaam op het gebied van sturing en beheersing die adviseren en begeleiden bij het inrichten en optimaliseren van de controlfunctie en de sturingscyclus.

Bent u na het lezen van dit artikel enthousiast, dan kunt u contact opnemen met Albert van de Breevaart, [albert@advante.nl](mailto:albert@advante.nl) of 0184-622277.