

## **Inleiding**

De introductie van marktwerking in de zorg heeft er toe geleid dat ziekenhuizen moeten gaan werken met concurrerende kwaliteit en kosten. Management en medische staf van het ziekenhuis zetten daartoe in op:

- 1) aanpassing van het portfolio aan zorgdiensten,
- 2) lateralisatie van spoedeisende/ complexe zorg en planbare zorg, wanneer er sprake is van meerdere locaties en
- 3) optimalisatie van processen.

Uit ervaringen van diverse ziekenhuizen blijkt dat er door proces-optimalisatie aanzienlijke besparingen te realiseren zijn zonder dat de kwaliteit van de zorg daar onder hoeft te lijden. Het is daarbij zaak dat de optimalisatie wordt aangestuurd vanuit de vakgroepen, die daarmee verantwoordelijkheid nemen voor het gehele patiëntenproces.

- Door in dit proces de variaties, waarvoor geen medische noodzaak is, te minimaliseren kan de doelmatigheid al aanzienlijk verbeteren.
- Door vervolgens vast te leggen wat de gewenste prestaties zijn, zowel in kwalitatieve en als financiële zin, en hierover onderling en met het ziekenhuis afspraken te maken, wordt een tweede verbeteringsstap gezet.
- Wanneer dit heeft plaatsgevonden voor die zorgprocessen die het merendeel van omzet / volume vertegenwoordigen, worden niet alleen de knelpunten in het proces zichtbaar, maar kunnen ook meetbare verbeteringen worden vastgelegd.
- Tot slot volgt een stapsgewijze implementatie, waarbij eerste verbeteringen al na enkele weken zichtbaar worden.

## **Aanpak**

Wij werken per vakgroep met een procesteam bestaande uit een mix van leden medische staf, bedrijfskundig managers, verpleegkundigen, paramedici en een informatiespecialist. De leiding ligt bij voorkeur bij een medisch specialist en een bedrijfskundig manager. Eén van de teamleden acteert als procesmanager.

Bij de aanpak zoals hieronder beschreven leidt Tracktion de teams op 'on the job' en coacht vervolgens de procesmanager en het team op de onderscheiden onderdelen van het project. De organisatie zal daardoor gaandeweg in staat zijn de verbetertrajecten zelfstandig te ondersteunen en autonoom verbetertrajecten kunnen faciliteren.

---

Onze filosofie is leren door doen. Het gaat niet om het trucje, maar te leren op een andere manier naar het eigen werk te leren kijken. De inspanning ligt daarom maar ten dele in de opleiding; echte verandering wordt bereikt door 'on the job' begeleiding van de teams met het praktisch toepassen van het geleerde. Het gaat er daarbij niet om het wiel opnieuw uit te vinden.

Bij aanvang zal niet alleen duidelijk worden welke processen het grootste verbeterpotentieel bieden, maar ook welke verandertrajecten qua commitment en complexiteit het meest kansrijk zijn. In overleg zal zo een verdere prioritering kunnen worden aangebracht.

Tot slot, zullen wij veel nadruk leggen op borging van (besturing van) processen. Papier is immers geduldig, maar blijvende resultaten worden alleen bereikt als bestuur, management en medische staf ieder hun eigen verantwoordelijkheid nemen en consequent blijven sturen op de geformuleerde prestatie-indicatoren.

De Procesteams worden opgeleid, verdiepen zich en zoomen in op processen van de eigen vakgroep. Hierbij onderscheiden we de volgende stappen:

- 1) Aan de hand van een praktijkvoorbeeld (de 'Mario case', over processen in een pizzeria) ervaren de deelnemers op een onderhoudende en leerzame manier wat procesmatig werken inhoudt. Zij maken ook kennis met een minimum aan theorie en terminologie als basis voor het vervolg. Hiermee wordt een solide basis gelegd om procesoptimalisatie door te voeren;
  - 2) Na identificatie van eigen processen en knelpunten wordt een lijst van mogelijke verbeteringen en prioriteiten opgesteld;
  - 3) Aan de slag met de gestelde prioriteiten. Een proces wordt o.a. beoordeeld op prestatie-indicatoren, kengetallen, besturing, werkafspraken, rapportages, knelpunten en risico's. Op basis hiervan worden oplossingsrichtingen gedefinieerd die snel implementeerbaar zijn en leiden tot merkbare verbeteringen.
  - 4) Uitwerken van de (geprioriteerde) processen en implementeren van de verbeteringen door procesteams, ondersteund door Tracktion.
  - 5) Inrichten en implementeren van borgingssysteem. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de bestaande planning- en controlcyclus en de geldende kwaliteitssystemen (zoals HKZ/NIAZ/INK);
-