



Beheersen zonder te belemmeren

Een discussie over de zin en onzin van proces- en kwaliteitsmanagement in de zorg

Enkele maanden geleden organiseerde BPMConsult een rondetafelbijeenkomst over kwaliteitsmanagement en procesmanagement in de zorg. In dit artikel een verslag van deze bijeenkomst waarin onder meer de zin en onzin van procesmanagement op een rij zijn gezet. “Het helpt om ‘in control’ te zijn, maar met alleen een processchema maken, vinden nog geen verbeteringen plaats”.

Zorgorganisaties oriënteren zich meer en meer op hun werkprocessen. De drivers hiervoor zijn uiteenlopend: veranderende wetgeving, aangescherpt beleid, kostenbesparing, implementatie van nieuwe IT-systemen etc. Kwaliteit van dienstverlening is er ook een, maar hadden we daarvoor geen gecertificeerd kwaliteitssysteem? En ondersteunt dit kwaliteitssysteem wel een excellente procesuitvoering, of zit het meer in de weg? Is het HKZ-keurmerk eigenlijk nog steeds wel actueel of zijn er effectievere systemen?

Afgelopen november organiseerde BPMConsult een rondetafelbijeenkomst met mensen uit de zorg om hierover te praten. De discussiethema's waren: 'uitdagingen van een kwaliteitsmanagementsysteem' en 'de toegevoegde waarde van procesmanagement in de zorg'. Aan deze bijeenkomst namen functionarissen deel variërend van kwaliteitsmedewerker tot bestuurder, werkzaam in de verpleging & verzorging, thuiszorg en verstandelijk gehandicaptenzorg.

Uitdagingen bij een kwaliteitsmanagement-systeem

Mede dankzij de introductie van kwaliteitskeurmerken, is het kwaliteits- en procesdenken in de zorg steeds meer in de

In minder dan 50 woorden

- Tijdens een rondetafelbijeenkomst discussieerden mensen die werkzaam zijn in de zorg, over kwaliteitsmanagement en procesmanagement.
- De deelnemers signaleren dat bij kwaliteitsmanagement de nadruk teveel ligt op risicobeersing en -verantwoording.
- Met procesmanagement is veel winst te behalen, vinden de deelnemers, maar procesbeschrijving mag niet het einddoel zijn.

ging zich te ontwikkelen richting het 'pleasen van de externe certificeerder'. Om deze reden overwegen sommige zorginstellingen over te stappen naar een andere systematiek van kwaliteitsbeheersing, waarbij niet de risicobeheersing en -verantwoording het uitgangspunt zijn, maar juist de zorgprestaties. Een voorbeeld hiervan is het Prezo-keurmerk. Ook het meer generiek opgezette ISO-certificaat wordt als optie genoemd. Waar het om gaat, is het vinden van de balans tussen het verlenen van goede zorg, het behalen van een certificaat en het inhoudelijk in gesprek gaan met de medewerkers. Hierbij moet vooral discussie plaatsvinden over het maximaliseren van de cliënttevredenheid. Helaas wil iedereen vaak wat anders zien. "We moeten aan anderen bewijzen dat we 'kwaliteit leveren'. Als ik de tijd en energie

"Als ik uitleg wat er bedoeld wordt in het kwaliteits-handboek hoor ik vaak: daar ben ik de hele dag mee bezig!"

belangstelling komen te staan. Het overgrote deel van de zorginstellingen is inmiddels gecertificeerd of heeft het certificaat zelfs voor een tweede of derde keer behaald. Dit betekent nog niet automatisch dat het procesdenken ook zijn intrede doet. Dit wordt onderstreept door één van de deelnemers: "Sinds we HKZ hebben geïmplementeerd, begint het horizontaal denken te komen. Het is een jumpstart geweest. Dat is positief. Maar het leeft nog niet echt." Het voldoen aan het keurmerk heeft ook een aantal nadelige effecten. Zo kampen veel zorginstellingen met een kwaliteitsmanagementsysteem dat als 'zwaargewicht' kan worden aangemerkt. Het systeem staat gevuld met (te) veel procedures, formulieren, protocollen etc. Er komt van alles bij, maar er gaat niets af. Overzicht is er niet en documenten zijn veelal verouderd. Hoe kun je een kwaliteitsmanagementsysteem gebruiken zonder dat de organisatie erin verdrinkt?

De kunst van het vastleggen

De deelnemers signaleren dat de nadruk bij kwaliteitsmanagement teveel ligt op 'de kunst van het vastleggen' en niet op het bevorderen van cliënt- en medewerkertevredenheid. Een kwaliteitsmanagementsysteem heeft ook de nei-

die ik aan de registraties besteed, kan omzetten in tijd aan coachen en de ontwikkeling van medewerkers, zouden we betere zorg bieden", stelt een deelnemer.

Ingewikkeld taalgebruik

Een deelnemer signaleert dat de vaak onduidelijke terminologie van een kwaliteitskeurmerk klakkeloos wordt overgenomen en noemt hiervan een voorbeeld: "Als ik uitleg wat het is en men begrijpt uiteindelijk wat er bedoeld wordt zeggen ze: "maar daar ben ik de hele dag mee bezig!" Er valt veel te winnen als de terminologie van het kwaliteitsmanagementsysteem aansluit bij de taal van de zorgmedewerkers. Termen als 'corrigerende en preventieve maatregelen' gaan er niet direct in.

Harde of zachte indicatoren?

Om kwaliteitsgericht te werken met het oog op resultaten als cliënttevredenheid, moet een zorginstelling volgens de deelnemers een gebalanceerd arsenaal aan indicatoren tot haar beschikking hebben. De 'harde' indicatoren zoals loonkosten, bedbezetting en doorlooptijd zijn relatief eenvoudig te operationaliseren. Maar bij goede zorg gaat het juist ook om

De zin en onzin van procesmanagement	
Zin	Onzin
<ul style="list-style-type: none"> • Het maakt (perfect) inzichtelijk welke stappen allemaal genoemd moeten worden in een proces. • Het zet aan tot nadenken over de toegevoegde waarde voor de klant. Dit is het uitgangspunt. • Het maakt inefficiënties zichtbaar. • Het voorkomt dat je het wiel steeds opnieuw moet uitvinden. • Het beperkt je tot het wezenlijke. • Het laat risico's zien door overgangen tussen spelers in beeld te brengen. • Het laat zien hoeveel mensen een rol in een proces vervullen. • Het helpt om 'in control' te zijn, bijvoorbeeld bij het uitrollen van nieuwe wetgeving in een organisatie waar een paar duizend mensen mee te maken krijgen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processen in je eentje op je kamertje maken (want spelers in het proces ontbreken dan). • Er van uitgaan dat je een proces 'af' hebt. Processen ontwikkelen zich doorlopend. • Processen in kaart brengen waarbij de klant niet centraal staat. • Denken dat je door hokjes en blokjes de werkelijkheid van de medewerker verbeeldt. Dit sluit niet altijd aan bij hun belevingswereld. • Alles uit willen schrijven, terwijl dit vaak niet nodig is. • Denken dat een processchema maken procesmanagement is, terwijl het besturen (op indicatoren), beheersen (binnen afgebakende grenzen blijven), doorlichten en verbeteren/innoveren nog ontbreekt.

de zachte indicatoren. Hoe staat het met leiderschap? Hoe staat het met bejegening en respect? In de ogen van de deelnemers zijn deze zachte indicatoren nog onderbelicht. Goede zorgverlening is namelijk niet alleen in cijfers uit te drukken. Het gaat voor hun gevoel hier meer om proeven dan meten. Is het mogelijk om je organisatie gericht te houden op die zachte indicatoren, terwijl je toch 'in control' bent?

De toegevoegde waarde van procesmanagement in de zorg

Het opstarten en inbedden van procesmanagement wordt door grofweg de helft van de deelnemers als lopend project binnen de zorginstelling genoemd. In deze projecten staan termen als decentraal organiseren, sturen op resultaten en procesbeheersing hoog in het vaandel. Het gevoel bestaat, dat door het toepassen van procesmanagement veel winst te behalen is, maar dat puur het beschrijven van processen niet het einddoel mag zijn.

Toepassing van procesmanagement

Renco Bakker, managing director van BPMConsult, voert samen met de deelnemers van de ronde tafelbijeenkomst een mini-brown-papersessie uit. Het doel hiervan is om een beeld te geven van hoe je een proces in kaart kan brengen, hoe hierover consensus kan worden bereikt en hoe je onder betrokkenen commitment aan het proces kan creëren. De deelnemers krijgen de opdracht om de vijf hoofdactiviteiten in het primaire proces van hun zorginstelling op vijf post-its te schrijven. Na geplak, geschuif en een korte discussie, hangt binnen een aantal minuten een ruwe uitwerking van één primair proces aan de muur dat door alle deelnemers wordt herkend. Op deze wijze ontstaat een gedeeld beeld, dat het mogelijk maakt om met elkaar inhoudelijk in gesprek te gaan en verschillende analyses uit te voeren op het proces. Op het moment dat het proces geïdentificeerd is,

kan worden nagedacht over het doorlichten, verbeteren, vernieuwen, besturen en beheersen van het proces.

Hoeveel details?

Bij het zien van een voorbeeld van een proces dat in hoog detailniveau is uitgewerkt (meer dan 50 procesactiviteiten, systeemhandelingen, tijdlijnen, documenten, feedbackloops), rijst bij de deelnemers de vraag hoeveel details nodig zijn. Een deelnemer merkt op: "Ik word hier echt kriegelig van. Is dit nu echt nodig?" Renco Bakker: "Je moet het niveau van detaillering opzoeken dat nodig is. Met welk doel wil je een proces vastleggen? Als bijvoorbeeld het bouwen van een ondersteunend IT-systeem het doel is, moeten alle details rond de informatiestromen in kaart worden gebracht. Als het doel is 'verhelderen van rolverdeling', gaat het weer meer om 'wie doet wat'."

Een andere deelnemer ziet een gevaar in een hoge mate van detaillering: "Mensen worden geleefd door de voorgeschreven regels en procedures. Dit verhoogt het risico dat mensen niet meer zelf nadenken". Een andere deelnemer geeft aan regelmatig vragen te stellen, zoals 'Hoe vaak is de procedure geraadpleegd? Heeft de beschreven stap wel toegevoegde waarde? Is deze procedure niet overbodig?', om scherp te blijven op het aantal en de toegevoegde waarde van elke vorm van beschrijving. Volgens de deelnemers moet het creëren van randvoorwaarden voor goede zorg het uitgangspunt zijn. Vaak gaat het veel verder dan dat. Het gevoel bestaat vooral dat het veel tijd en moeite kost om alles wat vastgelegd is up to date te houden, en dat men dit 'voor een ander' doet. Wat heeft de medewerker er uiteindelijk aan?

Commitment bereiken

Hoeveel medewerkers moet je betrekken om commitment aan het proces. BPMConsult hanteert de stelling dat idealiter zoveel mogelijk mensen die werkzaam zijn in de uitvoering van het proces, betrokken worden bij de vastlegging en

analyse van de processen. Op deze wijze is het proces ook echt van iedereen. Positief effect daarvan is ook dat bij de betrokken medewerkers het besef ontstaat dat hun werk niet op zichzelf staat, maar een onderdeel uitmaakt van de stroom van activiteiten in de organisatie. De reactie van de deelnemers hierop is dat het binnen de zorg lastig is om veel mensen actief te betrekken. Maar het gaat om het vinden van de balans: "Met iedereen samen de processen uitwerken is niet te doen, maar in je eentje of met weinig mensen ook niet".

De zin en onzin van procesmanagement

Enkele deelnemers geven aan dat het lastig is om de organisatie het nut van procesgericht werken uit te leggen. Dit is overigens niet altijd het geval: "Bij ons hecht de raad van bestuur veel waarde aan procesmanagement. Wij helpen hen te voorkomen dat ze aan de raad van toezicht moeten uitleggen dat we niet 'in control' zijn", zegt een deelnemer. Samen met de deelnemers wordt de 'zin en onzin' van procesmanagement op een rijtje gezet (zie kader).

Vinden van de balans

Uit deze bijeenkomst is gebleken dat er op het gebied van kwaliteits- en procesmanagement veel speelt. Zorginstellingen zijn op zoek naar de balans tussen de zin en onzin. Helpt het kwaliteitsmanagementsysteem ons, of belemmert het de uitvoering? Is er evenwicht in het sturen op harde en zachte indicatoren? Beheersen we onze processen op papier, of in werkelijkheid? Hebben de medewerkers voldoende zicht op de processtromen, of te weinig? Al met al voldoende uitdagende vragen die om een oplossing vragen. Aan de slag dus: op zoek naar beheersing zonder belemmering.

Auteur

Drs. Willem Spronk is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog en actief als organisatieadviseur bij BPMConsult. Hij begeleidt organisaties bij projectmatig werken en vraagstukken met betrekking tot kwaliteits- en procesmanagement.

BPMConsult is een adviesorganisatie gespecialiseerd in vraagstukken over het thema Business Process Management.

Meer informatie via www.bpmconsult.com.

Advertentie

6^e M&O Jaarcongres
 Leiderschap in organisaties
 Crisis in leiderschap - op zoek naar nieuwe wegen
 vrijdag 24 juni 2011 | Heerlijkheid van Ermelo

Op vrijdag 24 juni 2011 organiseren M&O tijdschrift voor Management en Organisatie, Sioo en Kluwer het 6e M&O Jaarcongres. Het thema is **Leiderschap in organisaties** en beweegt zich rond vragen als 'Wat is een succesvolle leider?', 'Wat doen leiders om te overleven in crisistijd?', 'Is er een leiderschapscrisis?', 'Waarom verschillen bestuurders, leiders en professionals van elkaar?' en 'Wat is de donkere kant van leiderschap?'. Uitgangspunt is dat leiderschap nooit op zichzelf staat, maar altijd tot uiting komt in relatie met anderen.

Dit congres is een verkenning van diverse thema's rond leiderschap. We zoeken daarbij spanningsvelden op en delen nieuwe gezichtspunten vanuit recent onderzoek en praktijkervaringen.

www.tijdschriftMenO.nl/jaarcongres

M&O JAARCONGRES
 Inclusief gratis congresboek!

Sprekers:
 • Jaap van Muijen
 • Wessel Ganzevoort
 • Jaap Boonstra

Kluwer
 a Wolters Kluwer business

Sioo