

Hoe krijg je gemeenten, welzijnsorganisaties en zorginstellingen aan het samenwerken? Door een procesgericht ketenontwerp, opgezet met aandacht voor ketenspecifieke uitdagingen, worden uitdagingen overwonnen en doelen bereikt. Dit vormt het fundament van een goede samenwerking.

Strategie/organisatie | Willem Spronk en Joris Schuurmans

Door mozaïekbenadering een sterke zorgketen

De geboorte van een dementie-zorgketen

Omdat er tot 2006 weinig tot geen afstemming is over wie precies wat doet in de dementie-zorgketen, wordt vanuit het Landelijk Dementieprogramma voor de regio Zutphen e.o. de opdracht gegeven om het ketenpad Dementie in beeld te brengen. Hiermee worden twee doelen beoogd; het doen van gerichte verbeterinterventies en het kunnen benoemen en meten van keten-prestatie-indicatoren. De volgende inhoudelijke doelen zijn gesteld voor de keten:

- Door ondersteuning van een dementiepatiënt op het juiste moment wordt de daadkracht van de mantelzorger vergroot.
- De kans op ontwrichting van het cliëntsysteem wordt verkleind, mede door het voorkomen van crisissituaties.
- De kwaliteit van leven van cliënt en mantelzorger wordt verhoogd.
- De cliënt kan langer in de eigen vertrouwde omgeving blijven wonen.
- Er zijn minder doublures in diagnostiek en zorginzet.
- Verpleeghuisopname (dus minder verpleegdagen per cliënt) wordt teruggedrongen.
- Verkeerde bedproblematiek wordt verminderd.
- Intramuraal capaciteit wordt teruggebracht.

Om het zorgpad in beeld te brengen vanaf het eerste

“niet-plus”-moment tot aan opname of overlijden, startte de dementie-zorgketen samen met adviesbureau BPMConsult een traject voor het ontwerpen van de totale procesarchitectuur van de keten. Hierbij is ook het principe van casemanagement meegenomen (conform Leidraad Ketenzorg Dementie als uitgebracht door het ministerie van VWS in 2009).

Uitdagingen inrichting van een zorgnetwerk

De in te richten zorgketen kent een aantal specifieke uitdagingen. Op de eerste plaats wordt welzijn en zorg gefinancierd uit verschillende geldstromen, zoals Wmo en de AWBZ. Hierbij is het niet altijd even duidelijk welke specifieke ketenactiviteit uit welke geldbron wordt betaald. Een tweede punt ligt in de unieke expertise van elke ketenspeler. De expertise van een welzijnsorganisatie ligt immers op een heel ander vlak dan die van een ggz-instelling, maar beide zijn onmisbaar in het ondersteunen en begeleiden van de dementerende en zijn familie en vrienden in verschillende fasen van het ketenpad. Verschillen in culturen en visie op zorg maakt het samenbrengen tot een echte uitdaging. Een derde uitdaging is, dat organisaties van nature naar binnen gericht zijn en elkaar (sociaal gezien) niet snel opzoeken. In een goedlopende zorgketen is een goedlopende menselijke interactie een absolute voorwaarde. Een laatste uitdaging is van praktische aard: agenda's zitten overvol, waardoor een gezamenlijke sessie met een afvaardiging uit 22 verschil-



'In een goedlopende zorgketen is een goedlopende menselijke interactie een absolute voorwaarde'

lende betrokken partijen tegelijk nagenoeg ondoenlijk is. Dat een dergelijke afspraak wel is gelukt, getuigt zeker van het belang dat alle betrokkenen hechten aan een goedlopend ketenproces.

Totstandkoming van het ketenproces

Om een goede zorgketen te kunnen worden, moeten er twee zaken gebeuren. De eerder benoemde uitdagingen moeten worden overwonnen om dichterbij elkaar te komen, en de mogelijkheid moet gecreëerd worden om gericht verbeterinterventies te doen. Om de benoemde uitdagingen te overwinnen, maakt de zorgketen in de eerste twee stappen hiervoor de sprong van individuele intentie naar ketenperspectief. Vervolgens wordt het ketenperspectief in de derde en vierde stap benut om gericht te gaan verbeteren.

Stap 1: Vertrek vanuit de individuele belangen

Elke betrokken organisatie heeft een eigen visie op de zorg- en dienstverlening rond een cliënt en de wijze waar-

op deze organisatie hier zelf een rol in speelt. Een ketenproces dat door alle spelers wordt geaccepteerd is alleen mogelijk als de belangen van die spelers helder zijn en het gezamenlijke doel van de zorgketen continue wordt benadrukt. De individuele organisatie is daarom het vertrekpunt. Door het perspectief van de cliënt een belangrijke plek te geven in alle vier de stappen, worden de betrokken organisaties extra gestimuleerd om te denken in termen van de meerwaarde voor de klant in het totale ketenproces. Om alle belangen, visies en activiteiten per individuele speler boven tafel te krijgen, is bij elke organisatie een sleutelspeler geïnterviewd. Dit levert 22 individuele perspectieven op het ketenproces op.

Stap 2: Bouw gezamenlijk de keten op

Na de eerste stap heeft elke organisatie nog primair de focus op de eigen toegevoegde waarde, zijn eigen puzzelstukje. 22 puzzelstukken uit 22 verschillende puzzels, die toch samen 1 geïntegreerd geheel moeten gaan opleveren. Eigenlijk is het meer te vergelijken met het leggen van een

mozaïek. De stenen zijn aanwezig, maar vooraf is niet al bepaald hoe (en òf) deze in het geheel zullen terechtkomen. Om de overstap te kunnen maken naar de meerwaarde binnen het ketenproces, is in een gezamenlijke sessie het ketenproces stap voor stap opgebouwd en besproken. Alle in de eerste stap benoemde activiteiten moeten een plaats krijgen. Anders gezegd: elke organisatie moet zijn eigen inbreng kunnen herkennen in het totale proces, en het proces moet een compleet beeld geven van wat iedereen doet. Klinkt nog eenvoudig, maar hier gaat een intensief proces van analyse en voorbereiding aan vooraf. Een goed hulpmiddel hierbij is het eerder genoemde Leidraad Ketenzorg Dementie geweest. Grofweg wordt daarmee het totale proces opgeknipt in drie afzonderlijke behapbare 'mozaïeken': vroegsignalering, diagnose, en levering van zorg en diensten. Elk proces is vervolgens uitgewerkt in een concreet functiestroomschema, waarin activiteiten, spelers, berichten en overdrachtmomenten, informatiestromen en beslissingsmomenten zijn gespecificeerd. De casemanager wordt hierbij direct door de processen heen gewezen.

Stap 3: Benoemen van verbeterinterventies

Met behulp van het ontstane totaaloverzicht wordt aandacht besteed aan wat er geregeld moet worden om ketenzorg mogelijk te maken en te blijven verbeteren. Doordat het proces is gemodelleerd, kunnen de knelpunten en verbeterpunten direct toegewezen worden aan specifieke delen van het proces. Uitvoering van de analyse leidde tot

Deltaplan Dementiezorg: achtjarig actieplan

Minister Schippers en staatssecretaris Van Rijn van VWS hebben op 4 april 2013 het Deltaplan Dementie gepresenteerd. Hierin stellen zij 32,5 miljoen euro extra beschikbaar voor onder meer onderzoek naar betere behandeling, genezing en voorkomen van dementie. Dit plan volgt op eerdere initiatieven zoals het Landelijk Dementie Programma en het Programma Ketenzorg Dementie.

Alzheimer Nederland, één van de initiatiefnemers van het Deltaplan, bracht het Dementienetwerk regio Zutphen e.o. via hun nieuwsbrief op de hoogte van dit initiatief. Om te bezien hoe het regionale dementienetwerk hierbij kan aansluiten, heeft zij inmiddels het eerste verkennende gesprek gevoerd met het zorgkantoor. Het dementienetwerk zal zich in eerste instantie gaan richten op het aansluiten bij de opbouw van het Nationaal Register Dementie. Dit portaal zal gaan voorzien in één landelijke infrastructuur die zowel op landelijk niveau als in de regio invulling krijgt. Hiermee wordt de afstemming en samenwerking tussen partijen binnen en buiten de regio verder verbeterd.

een aantal cruciale vragen en inzichten in de verbeterpunten voor dementieketenzorg. Wat loopt goed in de keten? Wat laten we nog liggen? Waar liggen dubbelingen? Wat is er nodig om dit werkelijkheid te maken? Een kleine greep uit de inzichten:

- We moeten er voor zorgen dat het 'niet pluis-gevoel' eerder terecht komt bij de juiste personen;
- We moeten voorkomen dat cliënten tussen wal en schip vallen. Hoe wordt bijvoorbeeld doorverwezen als blijkt dat een cognitief probleem geen dementie blijkt te zijn?
- We maken weinig gebruik van elkaars inzichten en stellen daardoor de cliënt vaak dezelfde vragen. Kunnen we met één dossier gaan werken of een betere oplossing verzinnen voor gegevensoverdracht?
- Vrijwilligers kunnen anders worden ingezet als we organisatie-overstijgend gaan werken;
- We vergeten vaak de mantelzorger, bijvoorbeeld wanneer een dierbare net is opgenomen in een verpleeghuis. Hoe verbeteren we de nazorg voor de mantelzorger?

Stap 4: Versterken van de keten

Na afronding van de derde stap is geconstateerd dat activiteiten rond de diagnose en de levering van zorg en diensten goed in beeld zijn (is ook het meest gereguleerd vanuit de overheid). Het meeste potentieel zit in de fase signaleren en onderkennen. Deze fase wordt gekenmerkt door een complex veld van legio partijen (en belangen). Denk aan gemeenten, welzijnsorganisaties, vrijwilligersorganisaties, huisartsen, thuiszorg, woningcorporaties, wijkagenten enzovoorts. Met het ketenproces-ontwerp in de achterzak worden gerichte verbeteringen doorgezet. Een greep uit de concrete verbeteringen:

- Het overleg met welzijns- en vrijwilligersorganisaties is geïntensiveerd;
- Er wordt een werkgroep ingesteld voor de fase 'signaleren en onderkennen' met representatieve werkers uit het veld. Zij komen met concrete voorstellen;
- Intensivering van het contact met Wmo-loketten van de gemeente wordt verbeterd. Zij fungeren immers als een eerste aanspreekpunt voor mensen;
- Een centraal aanmeldpunt voor dementie voor alle spelers in de keten wordt opgezet;
- Aan de hand van een programma van eisen wordt een informatiesysteem geselecteerd dat de informatiebehoefte ondersteund door de zorgketen heen. Hiermee kunnen prestaties worden bewaakt en gerichtere interventies op individueel niveau worden ingezet. In de toekomst kunnen ook de verschillende informatiesystemen van de zorginstellingen hierop kunnen aansluiten (na goedkeuring van de cliënt).

De grootste winst zit in de veranderde houding van de organisaties. Bij de start van het netwerk was men nog huiverig en bang voor concurrentie. Inmiddels is de houding veel meer open, en is het besef ontstaan dat samenwerking een belangrijke succesfactor is in de keten. Pro-

blemen zijn er echter ook. Financiering bijvoorbeeld blijft een lastig vraagstuk. De veranderingen in de Wmo worden wel aangekondigd, maar telkens uitgesteld. Ook de schotten tussen de verschillende vormen van financiering blijven een heet hangijzer. Uit welke pot wordt de activiteit betaald? Ook is nog niet duidelijk wat de gevolgen van de scheiding van wonen en zorg zijn.

Een laatste positieve ontwikkeling in de dementie-zorgketen is overigens, dat het besef is ontstaan dat de keten zich straks breder wil gaan richten op alle ouderen. Op dit moment wordt immers steeds met dezelfde mensen gesproken over verschillende ketenpaden (dementie, CVA, etc). De verwachting is dat door deze bredere focus nog veel efficiënter kan worden samengewerkt.

Resultaten van de mozaïekbenadering

Het doel van de dementie-zorgketen in de regio Zutphen en omstreken is om gericht verbeterinterventies te kunnen doen en op ketenniveau prestaties te kunnen monitoren. Hiervoor is een beschreven ketenpad noodzakelijk. Omdat er bij de inrichting van een zorgketen ook een

aantal specifieke uitdagingen zijn, is gekozen voor een procesgerichte aanpak die tegemoet komt aan de gestelde doelen en uitdagingen. Door te vertrekken vanuit de individuele belangen krijgt elke speler de kans om haar eigen belang voldoende duidelijk te maken en de eigen expertise te benoemen. Hierbij is het van cruciaal belang dat de klant wordt gehoord! Door vervolgens vanuit de eigen belangen gezamenlijk het ketenproces te bouwen, ontstaat een gedragen beeld van de zorgketen en leert men te denken in de meerwaarde die de zorgketen biedt. Door vervolgens het ketenproces te gebruiken om concrete verbeterpunten te benoemen ontstaat inzicht in verbetering. De laatste stap is het doorzetten van de benoemde verbeterinterventies om de gestelde doelen te bereiken en een nieuwe, meer efficiënte en meer klantgerichte vorm van samenwerking te bereiken. Kortom: Overwin uitdagingen, bevorder ketengericht denken, bied aanknopingspunten voor gerichte verbeterinterventies en versterk de keten. |

Willem Spronk is adviseur bij BPMConsult en Joris Schuurmans is projectleider Dementienetwerk regio Zutphen e.o.

ZAKENDOEN IN DE NIEUWE ECONOMIE



'Zakendoen in de Nieuwe Economie' geeft antwoord op de vraag: hoe verdien je als ondernemer je geld in de nieuwe duurzame economie? Marga Hoek beantwoordt deze vraag door aloude businessprincipes op onconventionele wijze nieuw leven in te blazen.

Marga Hoek
Boek € 40,00
E-book € 31,00



Bestel nu online en betaal géén verzendkosten!
www.kluwermanagement.nl/shop