

# Werkzaamheden van professionals

Auteur: Leo Klaver  
Foto's: Rein Kroes

Revalidatiecentrum Het Roessingh in Enschede wil de bedrijfsprocessen van de polikliniek Volwassenen verbeteren en maakte daarvoor gebruik van de Unibus-methode. Een gesprek daarover met de betrokken managers van Het Roessingh en de ontwikkelaar van de Unibus-methode.

**Waarom wil het centrum juist nu weten hoe de processen in elkaar steken en niet tien of twintig jaar geleden?**

Divisiemanager bij Het Roessingh Frank van Stuijvenberg: 'Er moet nu meer dan vroeger slimmer gewerkt worden. Het terugdringen van de wachtlijsten, de invoering van de dbc-systematiek, het nieuwe zorgstelsel en het werken in ketens dwingen ons daartoe. We kunnen ons zorgproduct financieel en organisatorisch gezien niet optimaal leveren als bedrijfsprocessen en daarmee samenhangend de ict niet op orde zijn. We realiseerden ons dat we de opeenvolgende stappen in het zorgproces, geredeneerd vanuit de patiënt, nog niet overal in een logische en daarmee efficiënte volgorde achter elkaar hadden gezet.'

Projectmanager Jacques Cloostermans: 'Een voorbeeld: in het behandelschema van een patiënt zaten tot voor kort de nodige momenten waarop geen zorg werd gegeven.'

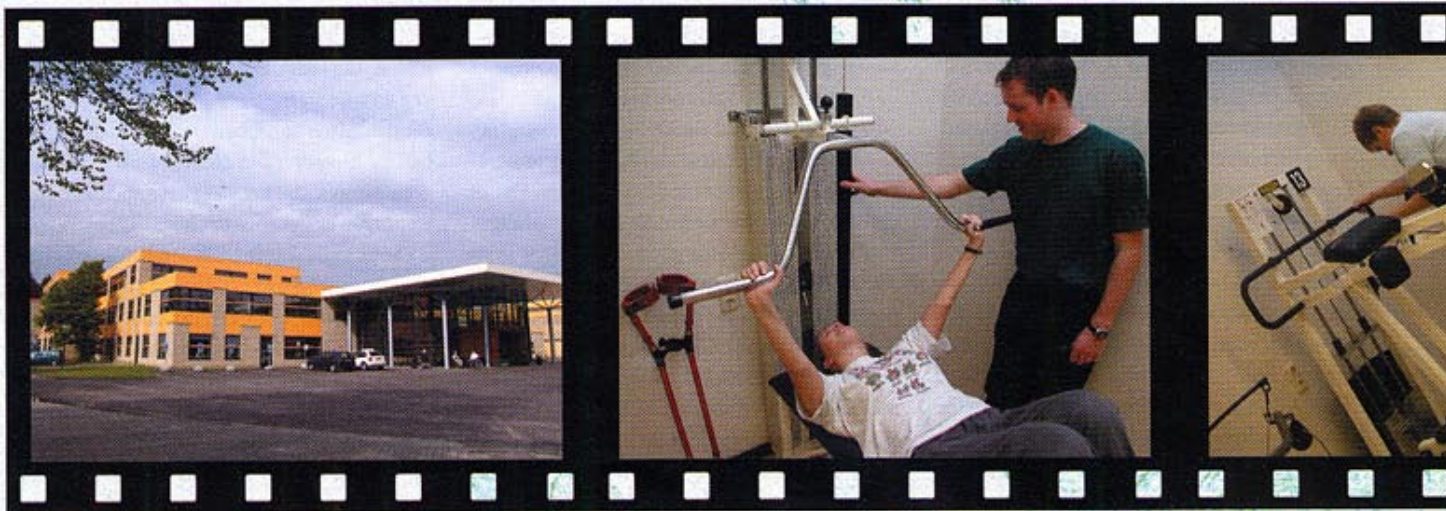
Er ging veel tijd verloren in het werkproces omdat het inplannen van de zorg gekoppeld was aan het invullen van het statusformulier door de arts. Het duurde vaak een paar weken voordat het formulier door de arts was ingevuld en de afdeling planning de behandeling kon inroosteren. De analyse van dit gedeelte van de werkprocessen heeft laten zien dat het beter is deze koppeling los te laten.'

Lex Abels, interim-manager ict bij Het Roessingh: 'Mensen in Het Roessingh zijn gefocust op het geven van zorg en niet op het efficiënt inrichten van de processen.' Jacques Cloostermans: 'Van ict-systemen bestaan uitgebreide beschrijvingen, maar van bedrijfsprocessen niet. Dat probleem moet worden opgelost, niet alleen om efficiënt te kunnen werken, maar ook om de werkzaamheden optimaal met ict te kunnen ondersteunen.'

**Dat probleem wordt nu als eerste bij de polikliniek Volwassenen aangepakt. Waarom niet direct in het hele centrum?**

Frank van Stuijvenberg: 'De zorg die in de polikliniek Volwassenen wordt gegeven omvat ongeveer de helft van al onze zorgactiviteiten. Het beschrijven van processen daar zet dus de meeste zoden aan de dijk. Het beschrijven van de processen heeft ongeveer twee maanden in beslag genomen. Voor de vijf andere bedrijfsonderdelen zal dat ongeveer dezelfde hoeveelheid tijd vragen. Het inzichtelijk maken van de bedrijfsprocessen is een initiatief van de divisiemanagers. Met als ultieme doel bedrijfsprocessen te verbeteren zonder daarbij in de valkuil te stappen van het op elkaar stapelen van goed bedoelde oplossingen voor problemen. Want daardoor ontstaat vaak een uitermate complex bedrijfsproces. Er moet een logisch bedrijfsproces ontstaan dat kan worden ondersteund door ict die niet onnodig complex is.'

Abraham de Kruijf, ontwikkelaar Unibus-methode: 'Ict-systemen worden complex als niet eerst de bedrijfsprocessen helder zijn gemaakt en geoptimaliseerd. Het is een open deur, maar organiseren gaat aan automatiseren vooraf. Je kunt soms beter helemaal opnieuw processen analyseren en vervolgens



# als uitgangspunt, niet ict

de daarbij behorende ict inrichten. De Unibus-methode die daarvoor ontwikkeld is, laat de samenhang tussen de processen zien en ook de samenhang tussen business en ict.'

**Waarom is overigens gekozen voor de Unibus-methode? Er zijn immers heel veel methodieken voor het analyseren van bedrijfsprocessen.**

Lex Abels: 'De methodiek heeft niet de ict als uitgangspunt, maar de werkzaamheden van professionals. Het beschrijft van ieder proces wie wat doet en waarom. Die aanpak zorgt ervoor dat er inzicht wordt verkregen. Bovendien gebeurt dit op een manier waardoor de diverse lagen in de organisatie, van werkvloer tot management, bij het proces betrokken worden.'

Jacques Cloostermans: 'We krijgen nu de werkprocessen zijn geanalyseerd voor de polikliniek Volwassenen vaak de opmerking van medewerkers dat ze eindelijk zien wat er op de afdeling gebeurt.'

Lex Abels: 'In dergelijke exercities is het ook belangrijk te weten of je globaal wilt kijken of juist niet. Met Unibus kan het allebei, globaal en gedetailleerd. Verder was voor ons belangrijk dat we voor het analyseren van de bedrijfsprocessen beperkt externe deskundigheid nodig hadden. De methode spreekt voor zich. De eigen mensen kunnen het ook

leren. De methode zet processen die eerst ongeordend of niet inzichtelijk waren, op een logische volgorde achter elkaar. Zo is aan te geven welke relatie de afzonderlijke deelprocessen met elkaar hebben en welke waarde ze toevoegen in het gehele proces.'

**Wat heeft de analyse tot nu concreet opgeleverd?**

Jacques Cloostermans: 'Er ligt nu een document voor waarin de administratieve processen van de polikliniek Volwassenen beschreven zijn.'

Lex Abels: 'Het document kan gebruikt worden door leidinggevenden om verbeterpunten te ontdekken.'

Abraham de Kruijf: 'Het document is de 'Ist-situatie, het beschrijft niet waar de organisatie naar toe moet, het beschrijft de werkelijkheid van nu.'

**Voelt het managementteam een noodzaak om te veranderen nu het document met daarin de analyse onder ogen heeft gekregen?**

Lex Abels: 'Ja, dat gevoel is er wel, maar de stappen op weg naar efficiënter werken, moeten nog worden ontwikkeld en daarna gezet.'

Jacques Cloostermans: 'Er is hier wel een gevaar te noemen dat kleeft aan het gebruik van de methodiek. Het proces wordt in een

document dusdanig netjes, secuur en geordend beschreven dat je aan de buitenkant niet onmiddellijk ziet wat er verbeterd kan worden. Maar bij nadere beschouwing zie je bijvoorbeeld dat medewerkers in hun dagelijkse bezigheid heel veel vrijheid hebben. Ze kunnen het werk zo doen, maar ook zo, of zo. Misschien moet er meer op een gestandaardiseerde wijze worden gewerkt.'

Frank van Stuijvenberg: 'We hebben als divisie managers harde doelen gedefinieerd. Die moeten worden gehaald. Zo moet bijvoorbeeld het percentage no-show met vijftig procent verminderen. De procesanalyse kan ons helpen dit doel te bereiken. Het is zoeken naar een juiste balans tussen efficiënt werken, betere bedrijfsprocessen aan de ene en de patiënt en de aandacht voor hen aan de andere kant.'

**Wanneer gaat de patiënt iets merken van dit alles?**

Frank van Stuijvenberg: 'Als het goed is merkt de patiënt natuurlijk helemaal niets en krijgt hij of zij de zorg zoals altijd. Het is ook niet zo dat we het tot nu toe slecht hebben gedaan. Dat is een verkeerde insteek. Wil je veranderen dan moet je respect hebben voor de bestaande situatie en voor de mensen die erin werken. We begrijpen hoe deze is ontstaan en gaan van daaruit verder.' <

