

ICT en samenwerking in de regionale zorgketen 'Afspraken maken en nakomen blijft mensenwerk'

Het zorgbedrijf is tamelijk complex door de interdisciplinaire totstandkoming en afwikkeling van behandelplannen en de tussentijdse bijstellingen die steeds noodzakelijk zijn. Ook een eigensoortige factor is de rol van de cliënt in het ziekenhuis of in de ouderenzorg.

Zorgvragers zijn mondige subjecten en daardoor verantwoordelijke partners in afspraken, maar tevens ook objecten van de zorg die geleverd wordt.

Hoogleraar informatiesystemen Jan Dietz onderkent het bijzondere van zorginstellingen, maar ziet geen wezenlijk verschil met productiebedrijven en de communicatie die daar de bedrijfsprocessen schraagt. 'In regionale zorgketens berust samenwerking op het aangaan en nakomen van afspraken tussen bevoegde verantwoordelijken uit de organisaties. Toepassing van ICT moet daarop worden afgestemd.'

Arie van der Marel

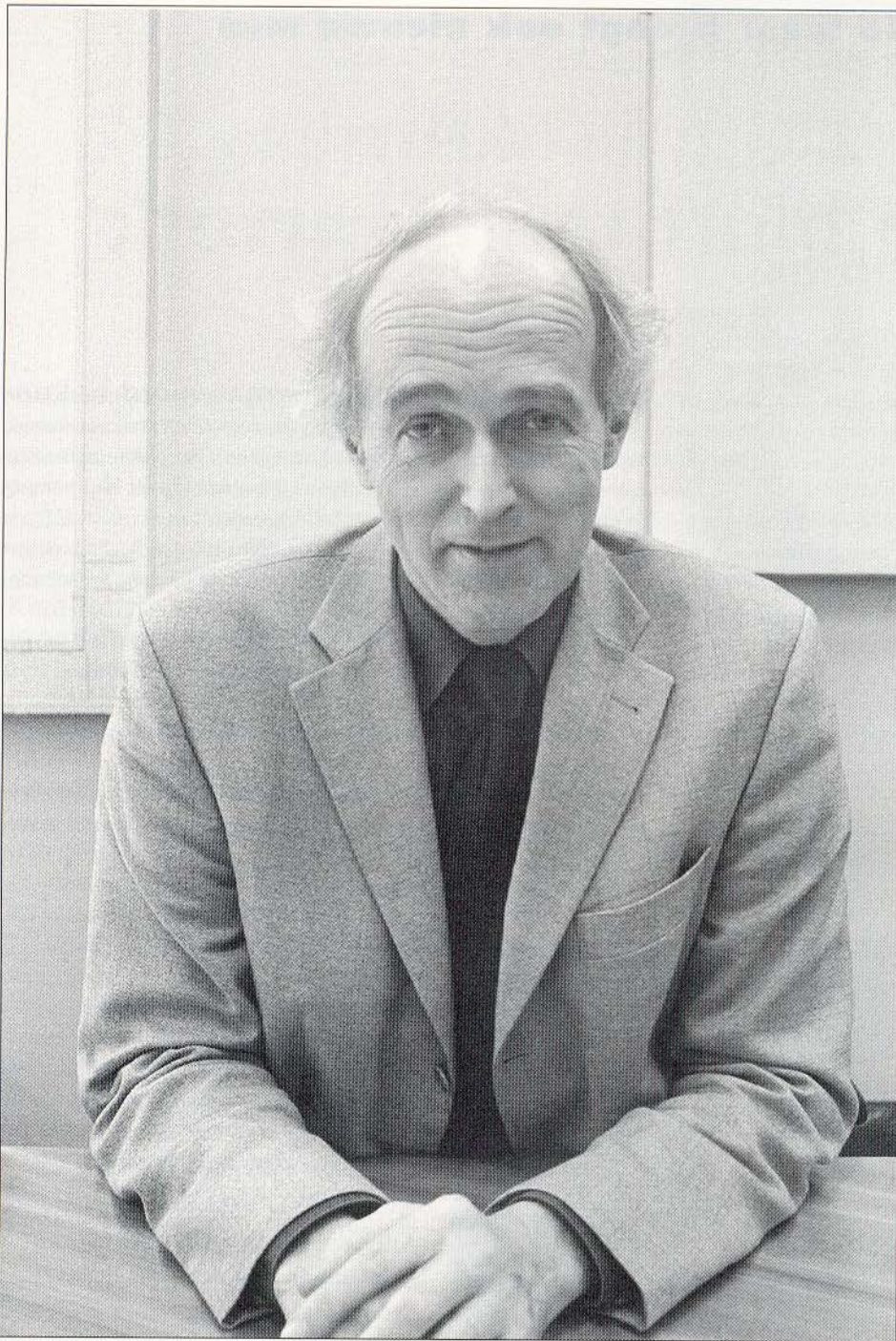
Jan Dietz is hoogleraar informatiesystemen aan de Technische Universiteit Delft. Zijn bemoeienis met de zorgsector is van relatief recente datum. Daar klopt een groeispurt aan de deur, onder meer door de forse veroudering van de bevolking de komende drie tot vier decennia. Beschouw de ingrijpende organisatorische veranderingen die zich nu in de zorgsector voltrekken maar als een voorbode.

Hergroepering in regionale zorgketens heet dat spel van transmuralisering en samenwerking van zorgorganisaties. Jan Dietz treedt op als een van de boodschappers omtrent de inzet van ICT. Hij begint met de plaats die ICT inneemt stevig te relativieren, welteverstaan, om er pas na een omweg van denken over organisatie en communicatie weer aansluiting bij te zoeken. Maar dan ook weer heel stevig trouwens: 'ICT raakt de wijze waarop organisaties werken diepgaand.' Maar daarover straks, eerst de relativering.

Dietz: 'Communicatie is de draad waarvan organisaties worden geweven en waarmee ze ook aan elkaar worden geregen. Wezenlijk aan organisaties en ketens van organisaties is dat mensen gecoördineerd iets tot stand brengen. De zorgmanager moet snappen hoe die coördinatie door middel van communicatie in elkaar steekt voor hij de juiste ICT-ondersteuning kan kiezen. Communicatie draait om betekenissen en vooral om de effecten ervan. ICT is alleen een vorm, net als de fax, de telefoon, e-mail, maar ook schrijven en praten, of de witte rook uit het Vaticaan.'

Fusies tussen instellingen, decentralisatie van het zorgaanbod, capaciteit die voortdurend opnieuw wordt gewikt, gewogen en verschoven, sterkere maar flexibele transmurale banden die groeien tussen eerstelijns-, tweedelijns- en derdelijnsvoorzieningen. Als het goed is, laat de winst zich bij alle deelnemers aan de regionale zorgketen keihard uitbetalen in kostenbeheersing en in optimale klantgerichtheid en kwaliteit van zorg. Voorwaar een mooie inzet.

Maar onder de troefkaart 'samenwerking' blijven addertjes schuilgaan waarvoor ICT geen soelaas biedt. Dietz: 'Dat de wereld echt beter wordt van ICT geloven alleen de fanatieke aanhangers van nieuwe technologie. Ik heb het nog niet gezien. Verbeteringen tengevolge



Hoogleraar informatiesystemen Jan Dietz:
*'Dat de wereld er echt beter van wordt geloven
alleen de fanatieke aanhangers van nieuwe
technologie.'*

voorbehouden aan individuen met de bevoegdheid en verantwoordelijkheid dat te doen. Dit zogeheten essentiële niveau van organisaties rolt uit de bus als je taken van organisaties los ziet van de hulpmiddelen die bij de uitvoering worden gebruikt en los van de organisatorische structuren waarin de uitvoering verloopt.

Zo komen nog twee niveaus aan het licht: het *informatie*le niveau voor uitwisseling, opslag en verwerking van data. Hier gaat het om bijvoorbeeld de administratie en de klanteninformatiebalie. En er is het *documente*le niveau waarop van alles gebeurt met de informatiedragers, van welke soort dan ook. Het archief dus, de postkamer etc. Deze beide niveaus zijn uitsluitend ondersteunend voor de individuen die bevoegd zijn afspraken te maken. Die laten, en niemand anders, creëren de nieu-

van nieuwe technologie wennen snel. Dan hebben we alweer nieuwe noten op onze zang. Wie over vijftig jaar terugkijkt, zal constateren dat naast verbeteringen door ICT er ook nieuwe problemen zijn ontstaan, waarvan je eerder geen last had. Er is een wet van behoud van ellende.'

Toch vindt uiteraard ook Dietz dat geen enkele organisatie het zich nog kan permitteren zonder ICT te werken. Juist dit realisme biedt houvast. Dietz: 'Coördinatie moet plaatsvinden om samen een klus tot stand te brengen. Dat is de invalshoek om naar communicatie te kijken. Binnen afzonderlijke organisatie gaat dat meestal wel goed. Daar is meer cohesie, samenhang en loyaliteit. De coördinatie *tussen* organisaties is en blijft belast met de spanning dat het moét en dat iedereen er voor zichzelf het meeste probeert uit te halen. In ketens van organisaties in de zorg heb je samen werk te verdelen. Alles moet samenklikken om tot een eindresultaat te komen.'

Het aangaan en nakomen van afspraken is

we feiten van concrete samenwerkingsresultaten in de zorgketen.

Samen vormen de drie niveaus Dietz' organisatiebegrip. 'Alleen op basis daarvan kan men effectief aan de slag met zaken als herontwerp, herinrichting, informatisering, werkstroombesturing en administratieve organisatie. Daarmee blijkt het in de praktijk veel minder problematisch te zijn om gestalte te geven aan samenwerking binnen en tussen organisaties.'

Dietz spreekt uit ervaring opgedaan in onder andere de civiele bouwsector. Voor het realiseren van de Betuwelijn, verkeersknooppunten, de uitbreiding van Schiphol, en vroeger de Deltawerken, worden enorme, virtuele projectorganisaties gevormd. Het probleem? 'Elke keer duurde het veel te lang om een project op de rails te krijgen, om tot een vastgelegde aanpak tussen de betrokken architectenbureaus, de bouwbedrijven, gemeenten, provincies en rijkswaterstaat te komen.'

Dat is met Dietz' communicatieve organisatiebegrip stukken verbeterd. 'De rollen in een project en de bijbehorende communicatie wor-

ICT lost problemen op maar brengt ook nieuwe mee

18

den geïnventariseerd, vanuit de verantwoordelijkheid voor taken, en dan vooral die voor het aangaan en nakomen van afspraken. Iedereen snapt dat het daarom draait en er ontstaat snel consensus over. Er worden geen zaken meer vastgelegd op een te laag niveau.'

De centrale afspraken betreffen de door de anderen erkende en gevalueerde eigen rol van de diverse partijen en de communicatie in essentiële zin tussen hen. 'Het is vanzelfsprekend dat het architectenbureau de tekening aanlevert. Dat bureau snapt weer heel goed dat het bouwbedrijf op basis van die tekening het werk uitvoert, maar de opdracht daartoe van een andere partij krijgt. Om het 'spel' van het aangaan en nakomen van afspraken goed te spelen, is het niet nodig dat bijvoorbeeld alle documenten op eenzelfde formaat of in dezelfde tekstverwerker worden gemaakt. De projectpartijen houden veel vrijheid.'

Inventariseer wie wat met wie moet en mag doen en welke kennis nodig is om de

geïdentificeerde rollen verantwoord te kunnen spelen. Beschrijf vervolgens de complete keten van samenhangende transacties die eraan te pas komen - het blijken er meestal veel minder dan je zou denken. Protocolleer nauwgezet elke transactie en klaar is het model van het bedrijfsproces.

Idealiter pakken de partners die samen zaken tot stand gaan brengen in een regionale keten, in het zorgbedrijf van de flexibele organisatie, het zo aan.

Makkelijk zat? Niet zonder meer. Dietz: 'Om het operationele gebeuren goed te laten verlopen, moet de zorgmanager de processen eerst helemaal los bekijken van de manier waarop ze daadwerkelijk verlopen. Dat is hij niet gewend. Want hij werkt met een organisch gegroeide organisatie en daardoor altijd vanuit de optiek van de manier waarop het nu eenmaal gaat. Knelpunten en klachten uit de praktijk zijn nu traceerbaar tot transacties die mis zijn gegaan. Daar is verbetering direct mogelijk.'



venture informatisering adviesgroep nu

Patrijsweg 36

Postbus 1092

2280 CB Rijswijk

telefoon 070 - 3368178

fax 070 - 3995135



venture informatisering adviesgroep nu

Patrijsweg 36
Postbus 1092
2280 CB Rijswijk
telefoon 070 - 3368178
fax 070 - 3995135



Kortom, de manager kan doen wat hij moet doen. Namelijk afspraken in de gaten houden en er zonedig bewust sturende beslissingen op laten. Dietz: 'Nog los van ICT is dat van belang. Om adequaat te reageren op de almaar toenemende veranderingsbehoefte in organisaties. Ook in de zorgsector groeien de wensen en behoeften van consumenten en stelt ook de wetgever hogere eisen.'

Kwaliteitseisen en behoeften zullen in een stijgend tempo omhoog blijven gaan, verwacht Dietz. 'We drijven elkaar steeds verder op. Dat moet dan maar. Maar het betekent dat de marges voor verbeteringen steeds kleiner worden. Honderd jaar geleden kon de zorg per stap tientallen procenten vooruitgaan, nu nog maar met een procent per keer. Concentratie op het bedrijfsproces maakt het mogelijk zulke voordelen te blijven realiseren.'

Maar de inzet hierop van ICT? De omweg van het denken over communicatie en organisatie van bedrijfsprocessen komt terug in de harde realiteit van de informatietechnologie. 'Die inzet kan zeker van belang zijn. Maar het is hier veel meer dan een randgebeuren waarvoor het nog vaak gehouden wordt', waarschuwt Dietz.

'ICT krijgt steeds meer invloed op de kern van het zorgbedrijf. Je raakt er de essentie van het bedrijf mee. Op alle veranderingen van transacties of stukjes ervan is nieuwe technologie op maat verkrijgbaar. Adequate ICT-toepassingen zijn er te kust en te keur. De vraag moet echter steeds zijn of het nodig is dat je voor ieder stukje communicatie altijd de nieuwste technologie moet hebben. Dat is onzin.'

'Het gaat erom dat bewuste keuzes worden gemaakt, vanuit de doelen die de organisatie zich stelt en vanuit inzicht in het bedrijfsproces. Met ICT in de kern van de bedrijfsprocessen kunnen afspraken met een druk op de knop gemaakt en bevestigd worden. Betrouwbaarheid, snelheid en precisie zijn ermee gediend.'

'Maar wat wil de organisatie? Wegen de kosten van nieuwe toepassingen daar tegenop? De telefoon blijft zijn waarde houden, de fax ook. Niet alles hoeft via e-mail of websites te gaan. Een factor van belang is ook de acceptatie. Op dit moment kan de zorgsector nog onmogelijk zeggen: beste burgers van Nederland, contacten gaan alleen nog maar via onze website. Goed mogelijk dat dat in de toekomst zo zal gaan, maar zover is het nog niet.'

1. Prof.dr.ir. J.L.G. Dietz presenteert de door hem voor informatisering van bedrijfsprocessen ontwikkelde denkwijze en methodiek - DEMO (Dynamic Essential Modelling of Organisations)- op lichte wijze in *Een reis door Kabouterland. Op zoek naar een samenhangend begrip van communicatie, informatie, actie en organisatie* en in *Introductie tot DEMO. Van informatietechnologie naar organisatie*. Ze zijn samen in een boek uitgebracht bij Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn / Zaventum, 1996. ISBN 9014 05327 4.