



MANAGEMENT MOET WEER GRIP KRIJGEN OP INHUUR EXTERN PERSONEEL

Herstellen van evenwicht tussen zorgvraag en zorgaanbod

Miriam van Cleef

De introductie van de marktwerking had grote gevolgen voor de zorgsector. Voor de komende periode staan ons nieuwe veranderingen te wachten. Dit vraagt om bezinning.

In de afgelopen jaren heeft de zorgsector te maken gehad met enkele grote (politieke) veranderingen, met name de introductie van marktwerking. In de komende periode krijgt deze sector te maken met andere significante veranderingen. Denk hierbij aan de vergrijzing en de consequenties hiervan op zowel de zorgvraag (groter volume van de zorgvraag in combinatie met toenemende complexiteit) als het zorgaanbod (verlaging van het aantal arbeidskrachten).

Voorgaande externe bewegingen leiden tot een onbalans tussen zorgvraag (verkoopprijs, volume, intensiteit van de zorg) en het zorgaanbod (kostprijs, beschikbare arbeidskrachten). Het is nu zaak om beide weer in balans met elkaar te brengen.

Maatregelen

De meest gangbare maatregelen zijn veranderingen in effectiviteit, efficiency en kwaliteit. Hierbij wordt voornamelijk geredeneerd vanuit de bestaande dienstverlening.

Voorbeelden van maatregelen in dit kader zijn het verlagen van de verpleegduur, het verminderen van het aantal verrichtingen per DBC met als doel de effectiviteit te vergroten, of afbouw van de personele formatie teneinde voldoende marge te bewerkstelligen. Op het gebied van kwaliteit worden veranderingen doorgevoerd die het serviceniveau moeten verhogen (kortere toegangstijden en wachttijden) en de perceptie positief beïnvloeden (klanttevredenheid, kwaliteit van de professionals).

Deze maatregelen leiden tot een zekere optimalisatie van de be-

staande dienstverlening. Maar is dit voldoende, gezien de grote veranderingen die op stapel staan. Leiden de maatregelen tot een nieuwe balans tussen zorgvraag en zorgaanbod?

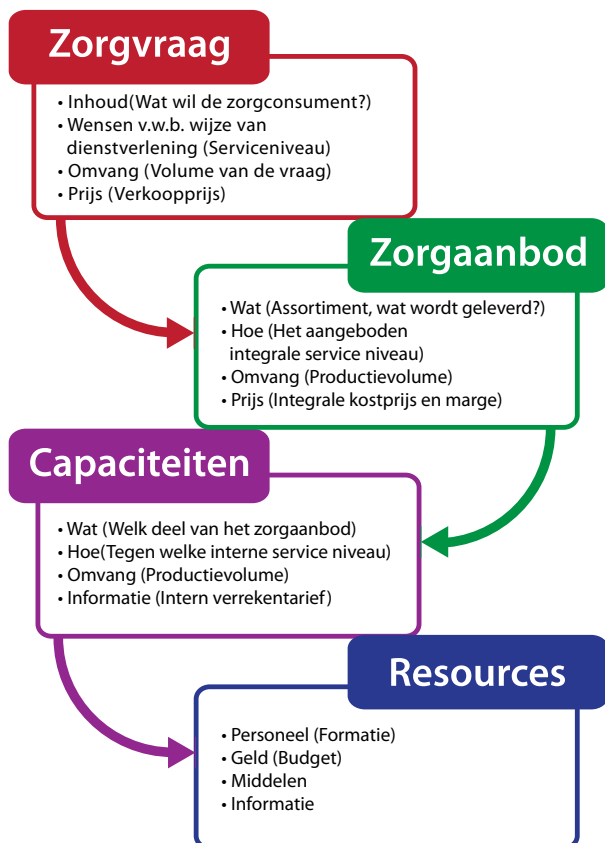
Metamorfose

Trendanalyses laten een dusdanige veranderingen zien dat het noodzakelijk is om de koers voor de komende jaren bij te stellen. Er is behoefte aan een nieuwe visie op zorg. Er is behoefte aan een metamorfose.

Het (her)definiëren van de koers vraagt om inzicht in de ontwikkelingen in de zorgmarkt. Meer dan ooit is behoefte aan een concrete zorgvisie geënt op de toekomstige zorgmarkt.

Het redeneren vanuit de zorgvraag (de markt) biedt nieuwe perspectieven. In plaats van te kijken naar afdelingen en verrichtingen wordt de zorgvraag als geheel beschouwd: Waar heeft de zorgconsument behoefte aan? Welke dienstverlening sluit hierop aan? Hieruit zal bijvoorbeeld blijken dat een chronische patiënt meer gebaat is bij het voorkomen van complicaties dan bij het verlagen van de toegangstijd. Dit hernieuwde inzicht vormt de basis voor een nieuwe, passende zorgvisie. Een zorgvisie die per marktsegment, per ziektebeeld kan variëren.

Vervolgens zal de organisatie in lijn moeten worden gebracht met de ontwikkelde zorgvisie. Om dit te bewerkstelligen wordt de markt, de zorgvraag vertaald naar een zorgaanbod (een assortiment) dat in die zorgvraag voorziet. Dit zorgaanbod wordt daarna vertaald naar capaciteiten (afdelingen, units) en bijbehorende resources (personeel, middelen, informatie en geld). In het volgende schema wordt deze transitie weergegeven:



De inrichting van de capaciteiten wordt afgeleid van de karakteristieken van het zorgaanbod (en daarmee impliciet van de zorgvraag). Hierbij ontstaat een variatie van inrichtingsmodellen met elk een eigen (combinatie van) aandachtspunten. Enkele voorbeelden van aandachtspunten:

- Flexibilisering: de zorgvraag is (voor een deel) nauwelijks beïnvloedbaar waardoor de focus van de capaciteit ligt op het meebewegen met de zorgvraag door flexibele inzet van resources.
- Samenwerking: daar waar meerdere zorgaanbieders betrokken zijn bij het leveren van een specifieke zorgvraag ligt het zwaartepunt bij het optimaliseren van de samenwerking inclusief het herverdelen van zorgdiensten.
- Concurrentie: voor delen van de zorg is (binnen afzienbare tijd) sprake van een vechtmacht: hier ligt de nadruk op het behalen van een hoog volume door een goede profilering in de markt, effectieve acquisitie en een efficiënte dienstverlening.
- Technologie: technologie kan gezien worden als “enabler” om het zorgaanbod te veranderen. Voor dienstverlening met een hoog volume is het bijvoorbeeld mogelijk om met behulp van nieuwe technologie het serviceniveau te verhogen zonder dat dit leidt tot een verhoging van de kostprijs.

In de publicatie “Korter op de bal spelen” wordt aangegeven hoe de effectiviteit van de zorgverlening (in de tweede lijn) kan worden verhoogd. Hierbij vormt de markt, met zijn verschillende zorgbehoeften van de zorgconsumenten, de basis. Vervolgens worden aan de hand van enkele typisch capaciteiten specifieke inrichtingsvraagstukken uitgewerkt, inclusief de daaraan gerelateerde besturing. De publicatie verschijnt 4e kwartaal 2010.

Miriam Van Cleef (1960)

Heeft na haar studie informatica ruim dertien jaar gewerkt in de ICT-sector. In deze periode heeft ze, naast tal van managementfuncties een breed scala aan activiteiten verricht waaronder coachen van projectmanagers bij het aansturen van ICT-projecten, adviseren van ontwerpers van informatiesystemen en gaf ze advies op het gebied van strategische informatieplanning. Daarna was ze ruim 7 jaren werkzaam binnen de Sales waar ze als manager belast was met het aansturen van verkoopafdelingen inclusief het doorvoeren van significante veranderingen (cultuur, verkoopformules, bezuinigingen). In die periode is ze tevens incidenteel ingezet als crisismanager. Vanwege haar belangstelling voor verandermanagement is ze begin 2003 overgestapt naar de zorg. Behalve de aansturing van diverse specifieke zorgafdelingen en het doorvoeren van meerdere veranderingen, was ze namens het zorgmanagement betrokken bij de selectie van een nieuw ziekenhuis informatie systeem.



Miriam Van Cleef

U kunt reageren op dit artikel via www.miriamvancleef.blogspot.com