

# Het procesmodel als bindend element

Miriam van Cleef

*Het procesmodel geeft het overzicht van de samenhang van de ziekenhuisprocessen weer. Dit is te vergelijken met een bouwtekening die inzicht geeft in de verschillende ruimtes (aantal en grootte van keukens, hal, slaapkamers) en in de samenhang ervan (de badkamer voor logés ligt tegen de logeerkamer aan). Inzicht in de samenhang geeft inzicht in de consequenties van keuzes en is daarmee ondersteunend aan de besluitvorming. Het biedt de mogelijkheid om vanuit een integrale visie te (be)sturen. Waar is het protocol voor het aanvragen van een röntgenfoto? Welk protocol is het juiste? Het tweede artikel van Miriam van Cleef over deze materie.*

Zoals ook in het vorige artikel is aangegeven, kan het proces als zodanig een wezenlijke bijdrage leveren aan het vertalen van strategische doelen en het verankeren van verbeteringen. In een ziekenhuis hebben we echter te maken met een groot aantal processen. Om het overzicht te kunnen houden is het noodzakelijk een ordening aan te brengen.

Deze ordening moet de toegankelijkheid (de vindbaarheid) van processen vergroten. Het moet voorkomen dat we processen niet kunnen vinden of erger nog dat er van eenzelfde proces meerdere verschillende versies beschikbaar zijn en we daardoor onbewust een onjuiste versie gebruiken.

## Patiënt- en orderprocessen

Een voorbeeld van ordening is het maken van onderscheid in patiëntprocessen en orderprocessen. Een patiëntproces volgt de patiënt vanaf zijn eerste contact met het ziekenhuis tot en met de laatste controle: het proces omvat een diagnostische en een behandelingsfase. Voorbeelden van patiëntprocessen zijn het begeleiden van een COPD-patiënt of van een zwangere.

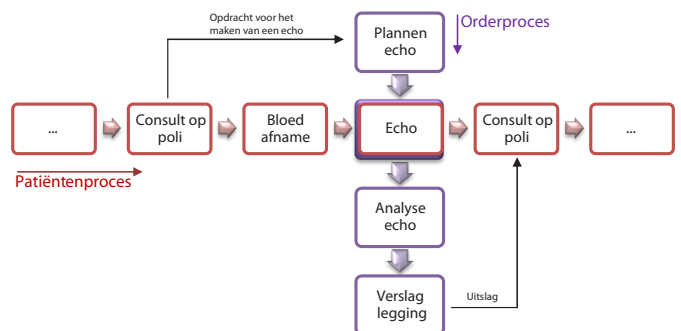
Een orderproces volgt een order vanaf het opstarten van die order tot en met het afhandelen ervan. Voorbeelden van orderprocessen zijn het maken van een echo of een röntgenfoto, of het in consult roepen van een collega specialist.

Deze ordening maakt het mogelijk om ook op een abstracter niveau processen te duiden: "We willen op alle orderprocessen een efficiëntie van tien procent realiseren" of "We zoeken voor de orderprocessen samenwerking met andere instellingen".

## Ook de samenhang telt

Naast de ordening is ook de samenhang tussen de processen van belang. Een verandering in het orderproces heeft impact op het patiëntproces en omgekeerd. Het is van belang om deze samenhang eenduidig te definiëren.

Zo kan de samenhang tussen patiëntprocessen en orderprocessen als volgt gedefinieerd worden: het orderproces staat dwars op het patiëntproces: het orderproces is een primair proces dat orders ontvangt van het patiëntproces, deze verwerkt en de resultaten weer terugkoppelt aan dat proces (aan de opdrachtgever).



De samenhang van beide processen moet in een later stadium geëxpliciteerd worden in termen als: "Hoe geef je opdracht voor een order?", "Binnen hoeveel dagen na de opdrachtverstrekking moet de uitslag beschikbaar zijn?" of "Op welke manier wordt de uitslag (het verslag) teruggekoppeld?"

Door het ordenen (groeperen) en definiëren van de samenhang wordt de wirwar van processen ontrafeld tot een overzichtelijk geheel. Het model verbindt de verschillende processen met elkaar.

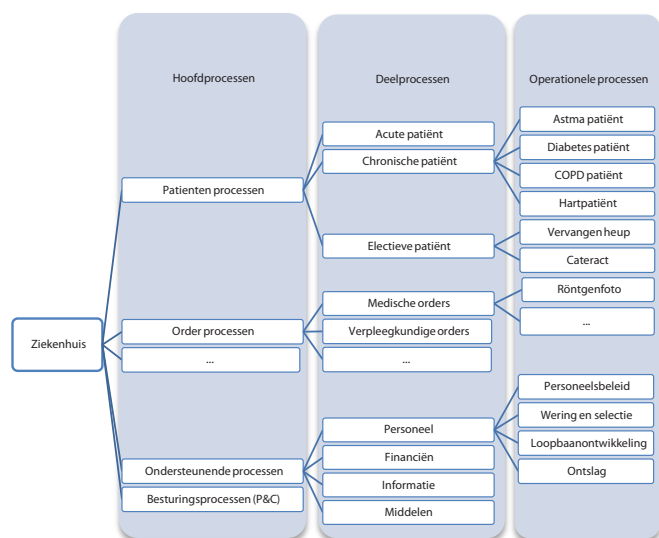
### De directie en de werkvloer leven in twee verschillende werelden

De processen geven een operationele werkelijkheid weer. Ze beschrijven hoe binnen een ziekenhuis wordt gewerkt. De operationele processen zijn herkenbaar voor de werkvloer. Op raad van bestuur/directieniveau wordt gesproken over primaire processen, over core business.

Deze abstracte begrippen zijn niet herkenbaar voor de werkvloer. Er is sprake van twee talen, twee werelden die elkaar onvoldoende begrijpen. Het gevolg hiervan is dat de leiding van het ziekenhuis een bepaalde koers uitzet, die door de operationele omgeving niet wordt herkend en dus onvoldoende wordt ondersteund.

Ook hier kan het procesmodel een hulpmiddel zijn: het model is opgebouwd uit verschillende abstractieniveaus en legt, door zijn hiërarchische structuur, verbinding tussen de niveaus.

Het volgende schema laat een deel van een procesmodel zien.



### Voorbeeld

Op beleidsniveau zou gesteld kunnen worden dat we in de komende jaren de efficiency willen verhogen met tien procent: in 2010 optimaliseren van patiëntprocessen, in 2011 orderprocessen en in 2012 de ondersteunende processen. Vervolgens kan dit op operationeel niveau, met behulp van het model, vertaald worden in operationele processen, naar een operationele werkelijkheid. Op het moment dat de werkvloer het strategisch plan begrijpt, is zij in staat om te anticiperen en kan zij (impliciet) meebewegen in de uitgezette koers. Door gezamenlijk uit te gaan van een procesmodel, ontstaat een gemeenschappelijke taal en kunnen de verschillende

lagen met elkaar in dialoog gaan en elkaar versterken.

### Heb ik net een efficiëncyslag gemaakt, wordt het hele proces uitbesteed

Vanuit de strategie worden een aantal projecten opgestart om de genoemde doelstellingen te realiseren.

Alvorens de projecten autonoom te laten opstarten, is overal afbakening en afstemming noodzakelijk. Hierdoor kunnen we voorkomen dat overlappingen of tegenstrijdigheden binnen de projecten bestaan.

Stel dat een project is gedefinieerd om alle processen door te lichten op efficiency. Daarnaast wordt een project gestart om alle orderprocessen uit te besteden.

Deze projecten overlappen elkaar: het ene project wil de orderprocessen doorlichten, het andere wil ze uitfasen.

Het is dan belangrijk om vooraf af te stemmen hoe met deze overlap wordt omgegaan: worden deze processen eerst geoptimaliseerd en dan uitbesteed om op die manier een zo laag mogelijke prijs af te dingen, of laten we de optimalisatie over aan de andere partner?

Ook hier zien we dat het procesmodel helpt bij het concretiseren van het project en het herkennen van overlap.

Het procesmodel werkt ook ondersteunend bij het opstellen van een projectplan. Er is een eenduidig overzicht van alle processen waardoor men de hoeveelheid werk beter kan ramen en er geen processen vergeten worden. Bovendien wordt de communicatie over het project ook concreter en explicieter.

### Te veel ballen in de lucht

Een strategisch plan heeft vaak een hoog ambitieniveau en omvat tal van doelstellingen. Je kunt je voorstellen dat een vertaling van deze doelstellingen naar processen een lawine van onderdelen omvat. Het is van belang om steeds het juiste abstractieniveau te kiezen en dan geleidelijk, per thema verder uit te werken. Een prioriteitstelling hierin is minstens zo belangrijk: niet alles is even belangrijk en moet en/of kan meteen nu. Zorg voor voldoende focus per thema.

### Samenhang van verschillende beleidsplannen

Zoals al in het vorige artikel is aangegeven, kunnen procesveranderingen gebruikt worden om de consequenties in te schatten voor de onderdelen personeel, informatie, financiën en middelen. Omgekeerd zullen vanuit deze verschillende deelgebieden doelstellingen geformuleerd worden die ook weer invloed hebben op het procesmodel.

Neem bijvoorbeeld het flexibel inzetten van personeel (personeelsbeleid). Een manier om dit te realiseren is het standaardiseren van de werkwijzen (processen) op de verschillende afdelingen. Een ander voorbeeld is het informatie-beleidsplan: hierin zal worden aangegeven hoe de continuïteit van informatiesystemen geborgd moet worden.

Zo kan het noodzakelijk zijn om een systeem te vervangen omdat dit aan het einde van de levenscyclus is.

Omdat systemen lang niet altijd één op één compatible zijn, zal dit consequenties hebben voor de processen die gebruikmaken van het onderhavige systeem.

Dat het financieel beleid en de daarbij behorende wetgeving effecten heeft op het proces, behoeft geen uitleg.

Het invoeren van de DBC's stelt extra eisen aan het primaire proces (registreren van verrichtingen), het financiële proces (processen als facturering en inning) en het besturingsproces (financiering via het B-segment vereist ander besturing dan de "oude" FB-financiering).

Ook voor het realiseren van doelstellingen uit het personeelsbeleid, informatiebeleid, financieel beleid en middelenbeleid is het procesmodel de basis, de spil waar alle veranderingen elkaar ontmoeten.

### Een procesmodel: het werk van een architect

Net als bij het ontwerpen van een gebouw begint het schetsen van een procesmodel bij de contouren, een abstracte ordening van processen.

De indelingen zijn gebaseerd op het onderhavige proces. Het ordenen van processen lijkt eenvoudig maar is dit zeker niet. De ordening heeft namelijk consequenties voor de mate waarin het bijdraagt tot een beter ziekenhuisresultaat. Hierbij zou je een vergelijking kunnen maken met het bouwen van een huis: als de tekening van de architect niet goed is (onvoldoende draagmuren), dan zal het gebouwde huis eveneens niet goed zijn (instorten, verzakkingen).

Het is van belang dat de ordening voortborduurde op het procesdenken. Daar waar procesmodellen binnen afdelingsgrenzen of specialismen worden opgezet, daar waar de samenhang niet goed gemodelleerd is, bestaat een grote kans op redundantie en daardoor fouten en gebrek aan overzicht op het model en dus ook in het uiteindelijke resultaat.

Met andere woorden: daar waar in een bouwtekening impliciet rekening wordt gehouden met alle normen voor het vervolgtraject (regels welstandcommissie, standaardmaten voor keukens, badkamers en toiletten) zal ook het procesmodel zodanig opgezet moeten worden dat de verdere uitwerking succesvol verloopt.

### Conclusies tot zo ver

Overall gezien vormt het proces(model) de basis voor:

- Inzicht verkrijgen in de huidige werkwijze: het proces beschrijft hoe nu gewerkt dient te worden, wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten.
- Concretisering van strategische doelen: vanuit de strategische doelstellingen kan een vertaling worden gemaakt naar de processen waardoor voor de gehele organisatie helder wordt hoe deze doelen gerealiseerd/geoperationaliseerd worden.

- De samenhang onderkennen: het procesmodel kan gezien worden als een bindend element tussen verschillende werelden: directie en werkvloer, productiefactoren en processen, verschillende projectomgevingen. Er is meer overzicht, overlap zal sneller herkend worden en de communicatie wordt concreter.
- Impactanalyse van procesveranderingen voor personeel, financiën, informatie en middelen: op basis van de procesverandering is het mogelijk om de consequenties op de zogenaamde productiefactoren in te schatten. Deze impactanalyse kan gebruikt worden als uitgangspunt voor de besluitvorming en in een later stadium als basis voor het opstellen van een implementatieplan.
- Het toepassen van gerenommeerde methoden en technieken: volgens ISO en NIAZ is een geïmplementeerd proces een significant onderdeel van het kwaliteitssysteem, FMEA (Failure Mode and Effect Analyses) is een methodiek om processen te beoordelen op veiligheid, de methodiek Lean Six Sigma beoordeelt processen op effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit. Activity Based Costing is gebaseerd op het toewijzen van kosten op basis van activiteiten in het proces.
- Het selecteren van nieuwe informatiesystemen (als kapstok voor het definiëren van het pakket van eisen) en het opstellen van projectplannen (het geeft een gelimiteerd overzicht van het aantal te wijzigen processen).
- Het inwerken van nieuwe medewerkers en externe adviseurs: zij kunnen met behulp van dit model snel inzicht verkrijgen in het ziekenhuis en kunnen het model gebruiken om hun werk af te bakenen en focus te behouden.

#### 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](http://www.miriamvancleef.blogspot.com)