

Het faciliteren van zelfsturende teams

Je kunt geen krant openslaan of je leest over de transitie in de zorg. De veranderingen die op stapel staan, komen in het kort neer op meer doen met minder. De zorg moet efficiënter en rondom de cliënt georganiseerd worden. Door de organisatie in te richten met zelfsturende teams hopen zorginstellingen de aankomende veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Maar hoe geef je die zelfsturende teams praktisch vorm? In de zoektocht naar meer efficiëntie en het verbannen van verspilling, kan de software van AFAS uitkomst bieden.

DE AWBZ VERDWIJNT, DE Wet langdurige zorg (Wlz) wordt ingevoerd. De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) wijzigt en wordt qua omvang groter. Datzelfde geldt voor de basisverzekering/Zorgverzekeringswet. Kortom, de veranderingen in de zorgsector zijn talrijk en ingrijpend. Willen we de zorg in de toekomst toegankelijk en betaalbaar houden, dan zijn hervormingen nodig. Daar is eenieder wel van overtuigd. De praktijk is echter weerbarstig. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de inzet van zelfsturende teams. Het idee van een vast team van zorgverleners, dat zelfstandig de zorg voor een groep cliënten organiseert en verantwoordelijkheid draagt voor de resultaten daarvan, klinkt als een pasklaar antwoord op de vraag naar meer flexibiliteit, efficiëntie en betrokkenheid. Het overgrote deel van de - veelal traditioneel ingerichte - zorgorganisaties blijkt het echter moeilijk te hebben met de invoering van zelfsturende teams. "Daarom kloppen ze bij ons aan", vertelt Thijs van der Schee, adviseur Zorg en Welzijn bij softwarebedrijf AFAS. "Wij kunnen helpen met het faciliteren van zelfsturende teams."

Gebbruiksvriendelijk en eenvoudig
Specifiek voor de zorg heeft het bedrijf software ontwikkeld die de HR- en finan-

ciële processen automatiseert. Daardoor worden de administratieve processen geoptimaliseerd en overzichtelijk, en blijkt het mogelijk grip te krijgen op de kwaliteit van de diensten in de organisatie. Van der Schee: "Wij kunnen ervoor zorgen dat de processen die zelfsturende teams zelf moeten gaan regelen, op een eenvoudige en gebruiksvriendelijke manier doorlopen kunnen worden. Dat doen we door de inzet van e-HRM, dat wij hebben gedoopt tot InSite." Binnen deze intranetachtige omgeving kunnen medewerkers van zelfsturende teams de voor hen benodigde informatie vinden, aanpassen of invoeren. "Stel bijvoorbeeld dat er sprake is van een gat in de formatie binnen het team. Daar krijgen medewerkers van het team binnen InSite zelf zicht

op. Daardoor kunnen ze actie ondernemen en bijvoorbeeld een vacatureaanvraag indienen. De HR-afdeling kan deze eventueel controleren en zonder administratief werk plaatsen op hun website. De sollicitanten komen vervolgens rechtstreeks langs het team. HR gaat in dit geval van administreren naar faciliteren en controleren."

Alles via één

De rol van AFAS strekt echter verder dan de inzet van e-HRM waardoor de secundaire processen inzichtelijk en benaderbaar worden voor medewerkers, vertelt de adviseur Zorg en Welzijn. Waar het softwarebedrijf zich richt op personeels- en salarisadministratie, spelen de werkzaamheden van zelfsturende teams zich voor

'Een papierarme, digitale organisatie, een plat organigram, single sign-on en e-HRM: dat zijn de uitdagingen waarvoor we staan in de zorg'



een groot gedeelte af in het primaire proces en rondom het roosteren. "Die processen faciliteren wij niet. Wat wij echter wel kunnen, is InSite neerzetten als een voorportaal. Dat betekent dat een medewerker één keer inlogt, door middel van het zogenoemde single sign-on. Vervolgens kan hij alle informatie inzien die hij nodig heeft om zijn werk te kunnen doen én waarvoor hij is gemachtigd vanuit die ene omgeving; of het nu gaat om het elektronisch cliëntendossier, het roosteren, een medewerkermutatie of een verzuimmelding. Hierdoor verlaagt je als organisatie de drempels van systemen en maak je het medewerkers gemakkelijk om informatie te gebruiken om sturing te geven en beslissingen te nemen."

Synchroniseren

Om te komen tot een dergelijke situatie heeft AFAS partnerships gesloten met nagenoeg elke grote leverancier van applicaties voor het primaire proces en het roosteren. "Als je de informatie via één portaal wilt kunnen ontsluiten, dan moet de data aan de achterkant met elkaar synchroniseren", vertelt Van der Schee, die zijn verhaal toelicht met een voorbeeld. "Als iemand zich binnen een zelfsturend team ziek meldt, dan moet dat vastgelegd worden in de HR-applicatie van de organisatie. Die ziekmelding heeft echter direct impact op het rooster, want die medewerker kan niet worden ingepland of zijn dienst draaien omdat hij ziek is. Dus wil je dat zo'n ziekmelding ook meteen 'onderwater' gemeld wordt in het roosterpakket, zodat er een oplossing voor gevonden kan worden: iemand anders die de dienst overneemt of via een flexpool een andere me-

dewerker inzetten. Wij kunnen ervoor zorgen dat die onderliggende data wordt uitgewisseld met de applicaties van diverse partners. Doordat wij er ook voor kunnen zorgen dat je de verschillende applicaties via één portaal kunt benaderen, kan er snel actie worden ondernomen in een ander systeem. Daardoor worden zelfsturende teams optimaal gefaciliteerd."

Werk laten verdampen

De realiteit leert dat een dergelijke situatie voor veel zorginstellingen nog een stip op de horizon is. Binnen de zorg zijn organisaties vaak nog traditioneel opgebouwd volgens een hiërarchische structuur. En dat staat haaks op de structuur van zelfsturende teams. "Het is net alsof je zegt: we gaan zelfsturende teams invoeren maar als directie en als management blijven we alles toch nog controleren. Dat zijn twee dingen die niet met elkaar te rijmen zijn." Ook komt Van der Schee in de zorg nog veel papieren documentatie tegen. Dat maakt informatiestromen traag, net als de managementinformatie. Wie als organisatie succesvol aan de slag wil met zelfsturende teams, moet volgens de adviseur eerst de digitaliseringsslag maken, om zo de papiermolen te elimineren. "Als die slag eenmaal is geslagen en alles digitaal voorhanden is, kun je veel gemakkelijker bepalen wie inzage krijgt in welke informatie. Bovendien maak je hiermee een enorme efficiëntieslag in het proces. Het voordeel van ons systeem is dat wij één geïntegreerd systeem leveren. Gegevens worden vastgelegd aan de bron, de rest van het proces komt hier automatisch uit voort. Het portaal, InSite, is als een schil om de data heen. Dus welke

verantwoordelijkheden er ook worden neergelegd bij een zelfsturend team, het overkloppwerk wordt sowieso geëlimineerd. Dat is administratief werk dat verdamp't."

Betrokkenheid

Meer doen met minder. De productiviteit van de individuele medewerker moet omhoog. Het is het leidende idee achter zelfsturende teams. Volgens Thijs van der Schee blijkt uit onderzoek dat het versterken van de betrokkenheid van medewerkers de beste manier is om de productiviteit te verhogen. "Meer betrokkenheid is een direct gevolg van het werken binnen zelfsturende teams. Want mensen binnen het team beslissen zelf welke zorg zij aan de cliënt verlenen, ze zijn zelf verantwoordelijk voor het budget, voor het roosteren, voor het muteren van gegevens, et cetera." Een sympathieke eigenschap van InSite is dat de omgeving waarin medewerkers werken aangepast kan worden aan de huisstijl van de organisatie. Van der Schee ervaart in de markt dat ook dat een steentje bijdraagt aan een gevoel van betrokkenheid bij de organisatie. "Men voelt zich allereerst verbonden met de cliënt, en daarna met de organisatie. Er is echter totaal geen verbondenheid met de softwareleverancier, dus moet je medewerkers daar niet mee lastigvallen. Het interesseert een verpleegkundige of verzorgende helemaal niets voor welke systemen de organisatie kiest, als ze maar in één keer die informatie die ze nodig hebben kunnen ophalen. Doorredenerend moet het dus ook niet óns platform zijn waarop medewerkers hun informatie kunnen vinden, maar hún platform in de huisstijl van de organisatie."

Gezamenlijk doel

Een papierarme, digitale organisatie, een plat organigram, single sign-on, e-HRM, een centraal voorportaal: het zijn stuk voor stuk facetten die helpen zelfsturende teams tot een succes te maken. Er zijn echter nog maar weinig zorginstellingen in Nederland die al zover zijn. "Het is de uitdaging waarvoor we staan in de zorg", meent Thijs van der Schee. "Het is die stip op de horizon. Of deze leidt tot zelfsturende teams of een andere organisatievorm, maakt ons eigenlijk niet uit. Zelfsturende teams zijn slechts een middel om te komen tot een doel, namelijk meer flexibiliteit, een betere organisatie van zorg rondom de cliënt, en een hogere productiviteit. Met de applicatie van AFAS kunnen we dat faciliteren. Het administratieve werk elimineren en informatie eenduidig, snel en eenvoudig voor de medewerkers ontsluiten, om zoveel mogelijk geld over te houden voor de zorg zelf. Dat moet ons gezamenlijke doel zijn, altijd." ■