

In de aanpak van 50x50 komen drie factoren samen die voor elke organisatie belangrijk zijn: meer rendement, meer kwaliteit en plezier.



Biografie Roel Jutten

Na zijn studies verpleegkunde en Intensive Care, post HBO opleidingen Voortgezet Management in de Gezondheidszorg en doctoraal bestuurskunde en organisatiewetenschappen, is Roel Jutten in 1992 gestart als sectormanager Ambulante Zorg bij Ziekenhuis Bernhoven. Na twee uitdagende functies in het bedrijfsleven werd hij in 2004 toch weer getrokken door de hectiek en de uitdaging van de ziekenhuiswereld en accepteerde hij de functie van zorgmanager en later directielid van het Maasziekenhuis in Boxmeer (Stichting Pantein). Inmiddels is Roel Jutten werkzaam als directeur van de Zorgcentra van Pantein en een deel van de thuiszorg van Pantein.

50x50

Wedden dat het **kan!**

Meer voor minder

Op het gezicht van Roel Jutten, directielid van Pantein, verschijnt een glimlach als hij terugdenkt aan het 50x50-project bij het Maasziekenhuis Pantein dat hij samen met Clearfields heeft gedaan. “Elk jaar leverden we een strijd om meer zorg te leveren met minder budget. Tegelijkertijd moesten we geld vrij maken voor innovatie. In 2011 moesten we ‘ergens’ 2,5 miljoen vandaan halen. Een voor de hand liggende mogelijkheid was het opleggen van een taakstelling aan alle afdelingen: doe het maar met vijf procent minder, en succes ermee! Maar die kaasschaafmethode kreeg weinig medestanders meer in het ziekenhuis. De collega’s die het ‘echte werk’ deden, die met de patiënten bezig waren, waren klaar met deze rituele dans. Mede-directeur Lonneke de

Haan en ik zochten daarom naar iets nieuws, iets anders. Naar een aanpak die geld zou opleveren maar ook innoverend was en die de organisatie een impuls zou geven. We wisten niet hoe en waar te beginnen. Totdat we in gesprek raakten met Menko Soeters van Clearfields.”

In de haarvaten

Menko luisterde goed en stelde de juiste vragen, blikt Roel terug. “Hij constateerde dat we van een managementprobleem een organisatieprobleem moesten maken. Niet meer jaarlijks bezuinigen op formatie, maar structureel innoveren en een betere balans realiseren tussen kosten en opbrengsten. Een benadering die helemaal in de haarvaten van mensen gaat zitten, waar de hele organisatie bij betrokken is, van de financiële afdeling tot de medische staf en

“Efficiënt werken zit meer in ons systeem dan toen we het project startten.”

Biografie Lonneke de Haan
Met een achtergrond in de gezondheidswetenschappen (Universiteit Maastricht) is Lonneke de Haan in 2001 gestart als zorginkoper bij Zorgverzekeraar ONVZ. In 2008 is ze gestart binnen Pantein in de functie van zorgmanager in het Maasziekenhuis en begin 2010 doorgegroeid naar de functie van directielid. In 2012 heeft Lonneke de overstap gemaakt van Pantein naar zorgorganisatie Vivent.

TOEKOMST

verpleging. En die ook gewoon leuk is om te doen. Hij was ervan overtuigd dat we dit met elkaar konden bedenken. Op een of andere manier voelden we dat zijn aanpak anders was, dat het ons de boost ging geven die we nodig hadden. Maar ook dat we wellicht over bepaalde grenzen heen moesten gaan. Er stond iets te gebeuren. En wij waren erbij!”

Samen verkennen

Maasziekenhuis Pantein stelde een werkgroep samen met medewerkers uit alle lagen van het ziekenhuis. Het team van Clearfields verkende samen met deze werkgroep de mogelijkheden voor een plan van aanpak om rendementsverbetering in het ziekenhuis te bewerkstelligen. Tijdens intensieve bijeenkomsten werden verschillende zaken uitvoerig besproken; wat werkt wel en wat niet in de zorg en in onze bedrijfscultuur? Waar lopen onze mensen warm voor? Maar ook heel praktisch: met welke lopende projecten moeten we rekening houden? Belangrijk uitgangspunt was dat het nieuwe project niet ten koste mocht gaan van de kwaliteit van de zorg. Dat leverde soms pittige discussie op tussen de verschillende leden van de werkgroep. Clearfields zocht naar de ‘stip aan de horizon’, het doel van de gezamenlijke exercitie, in de geest van de doelstelling van vliegtuigmaatschappij Ryan Air. Michael O’Leary, CEO van Ryan Air, had het denkproces namelijk omgedraaid. Hij vroeg zich niet af: kunnen we goedkoper vliegen? Nee, hij nam een doelstelling:

we gaan voor 10 euro vliegen op Europese bestemmingen – hoe gaan we dat realiseren? De werkgroep kreeg van Clearfields de uitdaging om voor het Maasziekenhuis Pantein een soortgelijke doelstelling te bedenken. Roel: “Het was een leuke en verfrissende aanpak. De werkgroepleden voelden zich meteen betrokken en konden invloed uitoefenen op de oplossingsrichting. De voorbeelden van andere organisaties inspireerden ons enorm. Het dwong mensen uit hun comfortzone te komen en echt anders te denken.”

Behapbaar maar uitdagend

Op basis van alle input en ideeën kwam Clearfields met het voorstel bij het Maasziekenhuis Pantein: 50x50, Wedden dat het kan? Ofwel: 50 projecten aanwijzen die elk 50.000 euro moesten opleveren. Roel: “Het klopte gewoon, het omvatte alle elementen die we met Clearfields hadden besproken. Behapbaar maar wel uitdagend. En het betrof de hele organisatie, van hoog naar laag. We kregen meteen de handen op elkaar binnen de werkgroep, dat vond ik echt knap. Omdat deze groep zich direct eigenaar en ambassadeur van het project voelde, had ik er meteen alle vertrouwen in dat het geadopteerd zou worden in de rest van de organisatie.” De volgende stap was het uitwerken van het 50x50-concept tot een echt uitvoerbaar project. Roel: “Wij zijn heel goed in het bedenken van mooie dingen, maar het probleem ligt vaak in de uitvoering. Dat



konden we gelukkig overlaten aan Clearfields.” Het team van Clearfields sloot zich daarom eerst twee dagen op om 50x50 tot in detail uit te werken. Alle besproken eisen, wensen, problemen en uitdagingen werden opnieuw geanalyseerd en kregen een plek in het plan. Niet alleen de bedrijfsprocessen werden bekeken maar ook de ‘menselijke’ kant van het verhaal kreeg aandacht. Welke rol krijgen de medewerkers, hoe enthousiasmeer je ze en hoe ga je om met weerstand? De Clearfields-tweedaagse resulteerde in een plan van aanpak dat vervolgens tot in detail uitgewerkt werd. Roel is er nog steeds lichtelijk verbaasd over. “De business case was helemaal uitgewerkt, er was een SWOT-analyse gedaan, de verwachte kosten waren berekend, de benodigde capaciteit ingeschat, de rol van het management benoemd en er lag een voorstel voor de aanpak van de interne communicatie. Aan alles hadden ze gedacht. We konden bij wijze van spreken zo aan de slag.”

Tips, trucs en tools

Het project 50x50 startte met een wervende communicatiecampagne waarin medewerkers werden gevraagd zich op te geven voor een innovatieteam. In elk team zaten medewerkers uit het hele ziekenhuis: mensen uit de verpleging, van de medische staf en het ‘hoofdkantoor’. De innovatieteams gingen rondom zes thema’s (o.a. wachtlijsten, bezettingsgraad) aan de slag. In een cyclus van 8 weken werkten ze een idee uit naar een concreet innovatieproject. De cyclus was strak geregisseerd en bestond uit een aantal vaste stappen: een probleemverkenning, de oplossingsrichting bedenken, de oplossing toetsen, een meetinstrument ontwikkelen enzovoort. Clearfields stelde een handboek samen waarin elke stap nauwkeurig was beschreven, aangevuld met diverse tips, trucs en tools. Dankzij het handboek wist iedereen wat zijn of haar taak was. Nadat een cyclus was afgerond en het project het gewenste rendement had opgeleverd, begon de cyclus opnieuw met een nieuw idee. De afdeling Finance & Control toetste alle projecten op beoogd rendement. Het OK-vinkje werd pas gegeven als de ‘besparing’ echt binnen was. Inspiratie voor de innovatieprojecten kregen de teams uit de aangedragen ideeën van de collega’s in het ziekenhuis en door de hulp van coaches en experts.

Plezier en rendementsverbetering

50x50 bracht veel tweeweg bij het Maasziekenhuis. Roel: “We zagen meteen de potentie van het project. De collega’s zaten vol goede ideeën, dit project was

het perfecte platform hiervoor.”

Een aantal projecten was heel praktisch en makkelijk te realiseren, zoals het instellen van een vergoeding voor extra diensten (o.a. internettoegang) aan patiënten. Ook op het gebied van inkoop zijn grote slagen gemaakt. De inkoop verliep versnipperd, er waren allerlei contracten met verschillende leveranciers. Door een extra fte beschikbaar te maken bij de afdeling Inkoop konden de contracten onder de loep genomen worden om scherpere prijsafspraken te maken. Dat leverde een forse besparing op. Ook in de core business van het ziekenhuis, de zorg aan patiënten, bleken zaken soms anders, beter en goedkoper georganiseerd te kunnen worden. Bij oogheelkunde is bijvoorbeeld een andere manier van werken ingevoerd om de tijd in de operatiekamer te verkorten. Na onderzoek bleek dat bepaalde ingrepen verricht konden worden als de patiënt op een stoel zat in plaats van liggend in het bed. Dat leverde meer lege bedden en dus ruimte voor meer patiënten op. Ook constateerde het ziekenhuis dat relatief veel kostbare tijd in de operatiekamer verloren ging, doordat patiënten door de soms ingewikkelde informatie niet altijd nuchter waren. Daarop versimpelde het Maasziekenhuis Pantein de informatievoorziening aan patiënten en werden ze nadrukkelijker gewezen op de risico’s van niet nuchter zijn. Al deze ideeën zijn aangedragen, onderzocht en uitgevoerd door eigen medewerkers. Natuurlijk waren er ook ideeën die niet genoeg opleverden of te risicovol waren. Maar door de slimme aanpak van de ideeëncyclus was het relatief eenvoudig om die eruit te filteren.

Soms een beetje streng

“We werden als directie enorm uitgedaagd bij dit project”, vindt Roel. “Menko nam geen genoegen met een ‘nee dat kan niet’ of ‘nee dat gaan we niet doen’. Lonneke en ik zagen hier en daar wel wat hobbels, maar Menko bleef doorvragen en uitdagen. Dat duwen en verleiden kon soms irritant zijn: nee is toch nee, wie is hier nou de baas? Maar uiteindelijk ben ik hem en zijn team dankbaar dat ze zo betrokken waren en doorzetten op punten waarop wij al eerder waren afgehaakt. Een goed voorbeeld daarvan is een dedicated projectmanager voor dit project. Wij dachten dat intern wel even op te lossen en wilden geen geld uitgeven aan extra fte’s voordat we geld bespaard hadden. Menko ging hier niet mee akkoord, hij was overtuigd van het nut van een projectmanager. Bovendien kun je door geld uitgeven ook geld besparen, was zijn argument. Hij



1. 50x50. Wedden dat het kan. Een heldere doelstelling: 50 projecten die ieder 50.000 EUR opleveren. Zes thema's voor mogelijke verbeteringen en zes innovatieteams die ideeën uitwerken en invoeren.
2. In een cyclus van 8 weken werken medewerkers in multidisciplinaire teams een idee uit

- naar een concreet innovatieproject.
3. Wervingsposters. 30 paar schoenen, nodig om van 50x50 een succes te maken.
4. Een uitgebreide reader met tips, trucs en uitleg voor medewerkers.
5. Iedere maand 50x50 nieuws om te vertellen over de voortgang en resultaten

“De collega’s zaten vol goede ideeën om de zorg beter en goedkoper te maken, dit project was het perfecte platform hiervoor.”

liet niet los. Als we dit serieus wilden aanpakken moesten we ook onze nek durven uitsteken, vond hij. Dat hebben we uiteindelijk gedaan. En het heeft ons geen windeieren gelegd. Het totaaloverzicht van de projectmanager bleek onmisbaar in het hele proces.”

Vanrijving komt glans

Over de samenwerking is Roel verder duidelijk. “Clearfields kan op alle niveaus schakelen en kent de markt, de zorg. Ze hebben kennis van zaken, weten welke issues er spelen. Dat maakt samenwerken erg plezierig. De mensen van Clearfields gaan een discussie of lastige zaken niet uit de weg. Confrontaties worden soms bewust opgezocht. Ik kan me voorstellen dat niet iedereen dat altijd even leuk vond, maar vanrijving komt glans. En daar waren we naar op zoek.”

Wat beter had gekund? Roel denkt diep na, “Als ik een verbeterpunt moet noemen, dan is dat het schrijven van grote beleidsstukken. In een complexe organisatie is het belangrijk dat dergelijke stukken goed en duidelijk geschreven zijn. Op dat gebied kunnen ze nog wel iets leren, vooral alerter zijn op foutjes. Maar qua samenwerking heb ik eigenlijk niets aan te merken. Sterker nog, ik denk dat we de samenwerking achteraf gezien te snel hebben afgebouwd. Dat hebben we in goed overleg gedaan hoor, het was een financiële kwestie. Het is en blijft een uitgave die je moet doen en dat vonden we soms lastig te verantwoorden. Maar bij nader inzien was de kennis en kunde die Clearfields inbracht heel waardevol en de investering beslist waard geweest. Nu zochten we ons heil in interne, goedkopere oplossingen en dat leverde misschien niet altijd het gewenste resultaat op. We hebben als directie soms te veel compromissen gesloten. Het beschikbaar maken én houden van interne capaciteit voor dit project was een risico waarop Menko ons continue gewezen heeft. Een valkuil waar we – gewaarschuwd – ingetrap zijn.

Dan kwamen we handen te kort om bepaalde zaken goed voor elkaar te krijgen”, aldus Roel.

Veel plezier

Roel Jutten is nog steeds enthousiast over het project. “Laat ik voorop stellen dat het de beoogde rendementsverbetering heeft opgebracht. Het probleem is omgedraaid naar een kans. Maar als ik terugdenk aan 50x50, dan denk ik vooral aan het plezier dat we met elkaar hadden om dit doel te bereiken. We waren met iets leuks bezig, grenzen werden verkend en de mogelijkheden leken oneindig. Dat was voelbaar. Medewerkers en specialisten gingen vrijwillig op zoek naar innovaties, waren onderdeel van een team en voelden dat ze zelf aan het stuur zaten. Ze werden serieus genomen en kregen ook tijd om dingen aan te pakken. Met als belangrijkste voorwaarde natuurlijk dat het iets moest opleveren. Iedereen deed mee. Het project is al een tijd geleden afgerond, maar de effecten hebben nog steeds door. Efficiënt werken zit meer in ons systeem dan toen we het project startten. Mensen zijn alerter, meer bewust van mogelijkheden om processen efficiënter in te richten.”

Lef om jezelf uit te dagen

50x50 is beslist een aanrader voor andere organisaties die op zoek zijn naar rendementsverbetering en klaar zijn met de kaasschaafmethode, vindt Roel. “Als het bij ons lukt, dan lukt het overal. Een ziekenhuis heeft een bijzondere manier van sturing, er spelen veel belangen. Bij andere organisaties is dat waarschijnlijk wat minder complex.” Wel voegt hij toe dat een bedrijf een beetje avontuurlijk moet zijn ingesteld en niet op zoek moet zijn naar een standaard trucje. “Voor een traject als 50x50 moet je wel het lef hebben om jezelf uit te dagen. En dat lef heeft niet iedereen.”