

Diagnose Transformatie: beginpun

Dat het in de zorg fundamenteel anders moet, daar is iedereen het over eens. Betere kwaliteit tegen lagere kosten en de patiënt centraal, we horen het iedere dag. Iedereen heeft ideeën, zo lijkt het wel. Maar hoe kun je echt wat doen? Hoe pak je transformatie in de zorg daadwerkelijk aan? Om daar antwoord op te geven, heeft BeBright twee jaar geleden het initiatief genomen tot Diagnose Transformatie. Het leidde tot een nuttig boekwerk en een toolkit, die in april werden gepresenteerd tijdens het Zorgtransformatiecongres op de Zorg & ICT-beurs. Maar daarmee is het traject nog lang niet afgelopen, het begint eigenlijk pas.

“Diagnose Transformatie is het vierde diagnoseprogramma. De beweging bestaat al sinds 2009”, zegt initiatiefnemer Philip Idenburg van BeBright, die samen met Monique Philippens het boek schreef. Het begon met Diagnose 2025, een dialoog over de toekomst van de Nederlandse gezondheidszorg. Daarop volgden Diagnose Diabetes en Diagnose Zorginnovatie. De ‘need to change’ is nog steeds even groot en daarom startte in 2016 een zoektocht naar het DNA van transformatie. Philip Idenburg: “Het werd een wereldwijde gang langs zorgorganisaties om te kijken wat de belemmeringen waren en wat de succesfac-

Gereedschapskist

Naast BeBright wordt Diagnose Transformatie gesteund door vier strategische partners. Dat zijn KPN, Noaber Foundation, PinkRoccade en Promedico. Egbert van Gelder, manager innovatie bij Promedico, was al bij eerdere diagnoseprogramma's betrokken. Promedico voelt zich breed betrokken bij de zorg en wil zich ook breder inzetten om de zorg te verbeteren dan alleen op ICT-gebied. “Wij zien sterk de wil om te veranderen, maar men heeft moeite om daadwerkelijk een slag te maken. Iedereen heeft ideeën, maar echt veranderingen doorvoeren, daar worstelen

schappen uit de kist”, aldus Egbert van Gelder.

De gereedschappen zijn bijvoorbeeld scenarioplanning, storytelling, SROI-analyse, de patiëntreis of design thinking. Philip Idenburg: “Ze zijn verdeeld in zeven elementen: visie en ambitie, leiderschap, cultuur, samenwerking, bedrijfsinrichting, innovatie en business modellen. Dat zijn ook de zeven bestanddelen van elke duurzame transformatie. Als er een element ontbreekt, dan dreigt het hele proces stuurloos te worden, komen er alleen maar papieren tijgers uit of is de verandering maar tijdelijk.”

Vier fasen

“Iedereen praat maar over Positieve Gezondheid, zorg vanuit een holistisch mensbeeld of patiëntervaringen, maar als je patiënten achteraf vraagt of ze het gevoel hebben dat ze invloed hadden op hun zorg, dan zullen ze ‘nee’ zeggen”, constateert Idenburg. “Dat is tekenend. Als je wilt dat een transformatie in de hele organisatie verankerd is, dan moet het vier fasen doorlopen. Die vormen samen de Transformatie Twister.” Schematisch gezien hebben die inderdaad iets weg van een DNA-structuur. Idenburg: “De eerste fase is die van Doorzoeken. Waarom is verandering nodig? Wat zijn belemmeringen om verandering tegen te houden? Wat is de werkelijke vraag of het probleem dat erachter zit? Dat begint bij een klein groepje. Daarna volgt de fase van Door-

De vier fasen van de Transformatie Twister helpen verandering te verankeren

toren. Oftewel: waar lukt het ondanks belemmeringen, bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur, denken in de trant van ‘zo doen we de dingen nou eenmaal’, regelgeving en – last but not least – belangen die zich nog steeds richten op behandeling in plaats van preventie? Want patiënten, bestuurders, zorgprofessionals, verzekeraars en politici... Iedereen wil echt wel.” Dat blijkt wel uit de vele transformatiecases, inspiratievoorbeelden en columns in het boek.

partijen mee”, aldus Van Gelder. “Daar kunnen ze handvatten bij gebruiken. Een van de mooie dingen die uit Diagnose Transformatie ontstonden, is een set met hulpmiddelen voor het zorgveld. Die toolkit beslaat het laatste gedeelte van het boek. Daarmee kunnen organisaties zelf aan de slag gaan.” Er is geen blauwdruk voor transformatie in de zorg, zo benadrukken Idenburg en Van Gelder. “De boodschap is eigenlijk niet zo revolutionair. Het gaat om het slim combineren van gereed-

t van échte verandering in de zorg



Er is geen blauwdruk voor transformatie in de zorg, benadrukken Egbert van Gelder (l) en Philip Idenburg (r).

zien. Dan haken er steeds meer mensen aan en begint de reis. Dat gebeurt vaak vanuit een 'sense of excitement' en zeker niet alleen vanuit een 'sense of urgency'. De richting is dan wel duidelijk, maar waar de reis precies naartoe gaat, weet dan nog niemand." Daarna volgt de fase van Doorzetten: het vertalen van transformatie binnen de organisatie.

Dan gaat het bijvoorbeeld om procesinrichting, belonings- en bekostigingsbeleid. De laatste fase is Doorleven: het borgen binnen de hele organisatie en zorgen dat je iedereen meeneemt. "Het is duidelijk dat voor elke fase een ander soort leiderschap nodig is", zegt Egbert van Gelder. "In de eerste fasen heb je meer een entrepreneur nodig. In andere

fasen meer een procesmanager en een people manager. Soms kan dat dezelfde persoon zijn. Soms kan het goed zijn dat een leider een stapje terug doet om plaats te maken voor een ander type."

Enabler

Het boek is eigenlijk het beginpunt van het proces. Diagnose Transformatie werkt al aan de volgende stappen, vertelt Philip Idenburg. Zo wordt samen met Zorggroep Treant gekeken hoe de zorg te transformeren voor Zuid-Oost Drenthe en Zuid-Oost Groningen, want daar stapelen de uitdagingen zich op met een groot risico voor de toegankelijkheid van zorg. Een tweede traject is Diabetes, gericht op samenwerking en zorgvernieuwing voor de groeiende groep diabetes type 2-patiënten. Er wordt gekeken naar een integraal aanbod voor zorg en zorgbekostigingssystemen bij dwarslaesie. En er zijn kennissessies bij Promedico. "Wij gaan de kennis die is opgedaan in het Diagnose Transformatie-programma ook toepassen bij onszelf en onze dienstverlening aan de eerste lijn", zegt Egbert van Gelder. "Daarbij is IT geen doel, maar een middel. Wij zien IT als 'enabler'. De huisartsenzorg was vroeger best een eiland, maar nu wordt er steeds meer samengewerkt met de nulde en de tweede lijn in zorgregio's. Er ontstaan mooie bewegingen, zoals populatiemanagement. Ook zorgverzekeraars experimenteren met andere manieren van bekostiging die daarop aansluiten. Echte transformatie naar geïntegreerde zorg ondersteunen wij ook graag met onze kennis en expertise. Een belangrijke stap is het aanbieden van de Diagnose Transformatie-tools in een interactieve omgeving." <<

Tekst: Leendert Douma

Foto: Erik Kottier

Artikel in samenwerking met Promedico.