

Grip op werklast en productie

INVITATIONAL CONFERENCE MAATSCHAPPEN INTERNE GENEESKUNDE

Een bron van spanning en frustratie

In onze begeleidingstrajecten van medische maatschappen merken we dat 'werklast(verdeling) en productie' steeds meer een thema is. We zien over de volle breedte dat niet alleen productiedruk toeneemt, maar vooral ook de hoeveelheid niet-patiëntgebonden werkzaamheden. Een tweede fenomeen is dat maatschappen groter worden en er vakgroepen rond subspecialisaties ontstaan. Hierdoor hebben maten minder contact en minder zicht op elkaars dagelijkse werkzaamheden en kan er gemakkelijk beeldvorming ontstaan. De ene subgroep heeft het idee dat men harder werkt dan de andere. De ene arts heeft het idee dat hij veel belangrijke niet-klinische taken uitvoert, terwijl de ander daar geen weet van heeft of ze als minder belangrijk waardeert. Of een vakgroep ervaart een te hoge werkdruk en pleit voor uitbreiding met een nieuwe collega, maar krijgt onvoldoende steun hiervoor binnen de maatschap. Immers, uit de productie- of omzetcijfers blijkt niet altijd dat de werklast is gestegen.

Kortom, het thema is bron voor hoofdbrekens en spanningen binnen maatschappen. Er bestaat dan ook een grote behoefte aan instrumenten en aanpakken om hiermee om te gaan.

Theorie en praktijk

Dit was voor ons aanleiding om onlangs een invitational conference te organiseren met vertegenwoordigers van een aantal grote maatschappen Interne Geneeskunde uit verschillende delen van het land. Op een vrijdagmiddag hebben we ervaringen en inzichten uitgewisseld.

Als aftrap konden we het niet laten om een theoretisch betoog te houden over de logistieke principes die in het geding zijn, zoals het:

- dynamisch balanceren tussen vraag en aanbod van capaciteit
- aanpakken van een vraagstuk op het juiste planningsniveau en het goed afstemmen van korte, middellange en lange termijn
- sturen op een goed doordachte mix van input-, throughput- en outputindicatoren
- een goede inrichting van de 'besturing' (taken, rollen, verantwoordelijkheden).



Vanuit onze bedrijfskundige achtergrond zien wij het belang van dit 'capaciteitsmanagement'. Goede sturing op werklast heeft namelijk niet alleen invloed om de ervaren werkdruk, maar ook op het wel of niet halen van productietargets, het kunnen bieden van kwaliteit, het beheersen van wachttijden et cetera.

Sturingsparameters

Vervolgens hebben de deelnemers van de conferentie elkaar toegelicht hoe zij op dit moment sturen. Hoe zij een goede balans tussen vraag en aanbod realiseren en een evenredige verdeling van de werklast bereiken. De indicatoren waarop men stuurt zijn veelal vrij basaal. Aan inputzijde gebeurt dit door vastgestelde formaties en het basisrooster. Bij de throughput gaat het om normtijden per EPB of HC, de herhaalfactor of afspraken over zorgstraten. Het zwaartepunt van de sturing concentreert zich echter op de outputzijde, bijvoorbeeld in termen van de gerealiseerde omzet (in EPB's, € of andere productie-eenheden) of de 'roosterrealisatie' (het aantal afgezegde spreekuren). Enkele maatschappen hanteren een overzicht van de verdeling van de niet-klinische taken over de artsen.

De volgende stap zal zijn om vast te stellen welke daarvan tot maatschapsactiviteiten behoren en welke niet, en om hier normtijden aan te verbinden.

Rolverdeling

Sommige maatschappen registreren deze kengetallen per individuele arts, bij andere maatschappen ligt dit te gevoelig. Interessant is dan ook de rolverdeling die gehanteerd wordt bij de sturing. Meestal speelt het dagelijks bestuur hierin nog een belangrijke rol, maar in een enkele maatschap is dit reeds gedelegeerd naar een professionele 'maatschapsmanager'. Een andere vraag is welke rol het vakgroepniveau speelt in de sturing. Soms wordt men op dat niveau als collectief aangesproken en regelt men het vervolgens onderling. Echter, niet elke vakgroep legt die 'volwassenheid' al aan de dag. Ook is soms de inschatting dat vakgroepen hiermee te veel tegenover elkaar komen te staan. Daarom gebeurt het ook dat men ervoor kiest om maatschapsleden individueel (voorzichtig) aan te spreken, bijvoorbeeld wanneer de productie achter blijft of er teveel spreekuren worden afgezegd. De insteek is in eerste instantie altijd oplossingsgericht en trachten mee te denken hoe dit te verbeteren.

Stap voor stap

De ervaring leert dat maatschappen, om beter om te gaan met 'werklast', stap voor stap te werk moeten gaan. Het start met het registreren en terugkoppelen van vooralsnog basale gegevens, het zoeken naar mogelijkheden om dit op een veilige manier bespreekbaar te maken en zo met elkaar inzicht te krijgen in de bijdrage van eenieder en de bedrijfsvoering van het totaal. Door het zo geleidelijk ontwikkelen van transparantie en vertrouwen zal beeldvorming verminderen en zal blijken waar reële knelpunten opgelost moeten worden.

De bijeenkomst heeft duidelijk gemaakt dat maatschappen vooralsnog geen behoefte hebben aan hoger logistiek instrumentarium. Het is eerst vooral een kwestie van 'implementatiekunde', van het omgaan met gevoeligheden, weerstanden en van gezamenlijk zoeken en ontwikkelen. Ook zullen rollen moeten uitkristalliseren; wie stuurt en waarop? Wat is de rol van het maatschapsbestuur, de rol van een rooster- of capaciteitscommissie en van eventuele vakgroepen. Zodra een maatschap zover is dat ze open en adequaat stuurt op basis van een eenvoudige set van relevante kengetallen, is de tijd rijp om verfijndere logistieke principes in te brengen.