

Maarten van Rixtel (Sensire): ‘Digitale wereld eist fundamenteel andere organisatie’

14 april 2020



Digitaliseren doe je van buiten naar binnen. Het gaat niet om het inzetten van digitale instrumenten in de huidige setting, maar hoe je de organisatie aanpast aan de vraag van klanten in een digitale wereld. En die dient zich onvermijdelijk aan, stelt Van Rixtel. Alleen door het concept ‘zorg verlenen’ vergaand te flexibiliseren, denkt hij dat zorgorganisaties kunnen overleven in die nieuwe realiteit. Met Sensire heeft hij inmiddels een aantal belangrijke stappen op deze weg gezet.

Waarom vraagt toekomstbestendige zorg een totaal andere manier van organiseren?

“Er wordt in ons land volop gewerkt aan digitale infrastructuur, communicatiestandaarden en toepassingen. Dat is hard nodig, maar de vraag ‘hoe creëren we nou de samenhang zodat die zaken ook echt landen?’ blijft onderbelicht. We denken onvoldoende na over de consequenties van digitalisering. Er heerst in de zorg vaak nog het gevoel dat digitaal een keuze is, maar dat is niet zo: alles wordt digitaal. Daardoor ontstaan fundamenteel andere zorgprocessen en die vragen ook een fundamenteel andere vorm van organiseren. Kijk bijvoorbeeld naar de banken: filialen zijn verdwenen, klanten doen bijna alles online. Je ziet een beweging van organisaties naar organiseren. Het gaat niet meer om de bank als instituut maar om geldverkeer, waarvoor allerlei partijen diensten aanbieden. Dat gaat ook in de zorg gebeuren. Om daar goed op in te kunnen spelen, moeten we net als de banken van buiten naar binnen gaan denken.”

“Wat mij ook heel erg bezighoudt, is de enorme uitstroom van vaste krachten die vervolgens als zzp'er aan de slag gaan. Deze mensen willen graag zorg blijven leveren, maar niet in de huidige organisatiecontext. Dat vind ik een duidelijk signaal dat we ons moeten bezinnen op de manier waarop onze organisaties zijn vormgegeven.”

Hoe ziet die nieuwe vormgeving eruit?

“Wij hebben ons in 2014 de vraag gesteld: wat betekent het als we in een digitale wereld terechtkomen? Dat heeft geleid tot een transformatiestrategie met drie paradigma's, waarop we onze organisatie nu vormgeven: professionele autonomie, digitalisering en waarde toevoegen.

Sensire streeft naar gepersonaliseerde zorg, maar als we die kleinschalig organiseren, is er onvoldoende geld om te kunnen innoveren. Daarom hebben we besloten dat het leveren van zorg klein, maar de ondersteuning groot moet zijn. We organiseren de wijkverpleging en in de toekomst ook de intramurale zorg, volledig vanuit de professionele autonomie van de hbov'er. Deze verpleegkundige is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, de inzet van middelen en de kwaliteit. Sensire verandert daardoor van zorgverlener in een organisatie die zorgprofessionals ondersteunt. De professional ten dienste van de organisatie gaat dus over in de organisatie ten dienste van de professional.”

Wat betekent dit voor de rol van Sensire?

“Als Sensire hebben we in dit model vier rollen waarmee we zorgprofessionals ondersteunen:

1. Contracten afsluiten met zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten;
2. Innoveren om digitale hulpmiddelen en de daardoor veranderende zorgprocessen voor en met zorgprofessionals en cliënten te ontwikkelen en implementeren;
3. Professionaliseren zodat de verpleegkundigen ook andere dan vakinhoudelijke competenties ontwikkelen;
4. Ondersteuning bieden op het gebied van HR, salarisadministratie, declareren aan verzekeraars, ICT etc.”

“Als voorbereiding op deze paradigmashift hebben we in de periode 2014-2017 zelfstandige teams gevormd, onder meer in de wijkverpleging. Dit waren integrale teams van een wijkverpleegkundige, verpleegkundige en verzorgende. Nu wordt de stap gezet naar een situatie waarin de wijkverpleegkundige niet alleen verantwoordelijk is voor de individuele zorg, maar ook voor het realiseren van de afspraken die Sensire met gemeenten en zorgverzekeraars maakt. Hiervoor sluiten we een overeenkomst Wijkverpleegkundig Meesterschap met de groep wijkverpleegkundige in een gemeente, een Wijgro. Deze groep heeft ook een teamregisseur - bij voorkeur iemand met een verpleegkundige achtergrond - die alle niet-vakinhoudelijke zaken organiseert, zoals personele bezetting, salarisadministratie en ICT. Daarmee wordt de Wijgro zowel verantwoordelijk voor de productie als de productiviteit, de kwaliteit van de zorgverlening en de inzet van medewerkers bij een cliënt.”

Dit stelt ook hoge niet-vakinhoudelijke eisen aan verpleegkundigen. Hoe bereiden jullie hen hierop voor?

“We zijn begonnen met een Professioneel Statuut voor wijkverpleegkundigen, net als bij artsen, waarmee vastligt dat het bestuur niets te zeggen heeft over de individuele behandelrelatie. Zo geven we hen de volledige autonomie. Daarbij hebben we geformuleerd dat de wijkverpleegkundige weet dat dit consequenties heeft voor de duurzaamheid. De verpleegkundige moet een individuele behandelrelatie in de context zetten van zorg aan

anderen en is ook verantwoordelijk voor de levering in de toekomst. Daarom heeft Sensire inmiddels geen 'directeur wijkverpleging' meer, maar een directeur die de wijkverpleging ondersteunt."

"Daarnaast zijn we bezig met het opzetten van een academie om onze medewerkers de competenties te leren die ze nodig hebben om deze organisatieontwikkeling door te maken, zoals leiderschap en eigenaarschap. Hiervoor hebben we onder meer een alliantie met de Parnassia Groep, die ervaring heeft met zo'n academie. In het Professioneel Statuut is ook opgenomen dat wijkverpleegkundigen deze autonomie nu niet volledig hoeven te beheersen, maar wel bereid moeten zijn om te leren."

Slaat die aanpak aan?

"Sinds we professionele autonomie dominant hebben gemaakt, kennen we geen problemen meer met het werven van wijkverpleegkundigen. Ze vinden het een uitdaging om het werk zelf te mogen vormgeven."

Naast de professionele autonomie staat digitalisering centraal in Sensires transformatiestrategie. Hoe zijn jullie hiermee bezig?

"Een belangrijk aspect om te kunnen functioneren in een digitale wereld is ook dat je niet organisatie gecentreerd maar gebruiker gecentreerd werkt. Dat lijkt een platitude, maar het is echt een andere manier van denken. In het perspectief van Sensire als ondersteunend voor de professional is niet alleen de cliënt, maar ook de medewerker onze klant. Dit betekent dat wij constant aan onze medewerkers moeten vragen: hoe kunnen wij jullie het beste bedienen? Dat is een fundamenteel andere vraag dan voorheen. De directeur voert gesprekken met verpleegkundigen dan ook niet langer in een hiërarchische, maar in een contractrelatie."

"Digitaliseren doe je van buiten naar binnen"

Dit vraagt dus ook om een andere manier van leidinggeven?

"Het eigenaarschap ligt zowel bij Sensire als bij de verpleegkundigen. De wijkverpleegkundige en teamverpleegkundige intramuraal zijn eigenaar van het zorgproces en moeten dat tot in het diepste van hun vezels voelen. Het is geen baantje, maar een wezenlijk onderdeel van hun leven. In dat eigenaarschap proberen we verpleegkundigen competent te maken."

"Hetzelfde geldt voor de directie. Die moet het managen van zorg verlenen loslaten en bekwaam worden in de eerdergenoemde vier rollen: contracteren, innoveren, professionaliseren en ondersteunen. Daar willen we mensen via de academie in trainen."