

Samenvatting

Het Laurentius Ziekenhuis te Roermond heeft een tijd vol veranderingen achter de rug. Enige jaren geleden is de organisatiestructuur drastisch veranderd ten behoeve van een meer procesgerichte benadering. Op de poliklinieken zijn de secretaresses in dienst gekomen van het ziekenhuis en voor alle specialisten binnen de polikliniek gaan werken. Tevens heeft de decentralisatie van het afsprakenbureau ertoe geleid dat alle poliklinieken nu zelfstandig afspraken maken.

De aanleiding tot dit onderzoek zijn klachten van afdelingsmanagers, medici en medewerkers over het werk op de secretariaten van de poliklinieken. De afdelingsmanagers zijn namelijk ontevreden over de beheersbaarheid, de medici over de productkwaliteit en productiviteit en de medewerkers ervaren een te hoge werkdruk.

Het doel van dit onderzoek is om de oorzaken te vinden van deze problematiek en op basis daarvan oplossingen te ontwerpen en te implementeren.

De structuur van het onderzoek wordt gevormd door het hoofdlijnenmodel van H. Bikker waarin een analyse en ontwikkeling van doelen en beleid plaatsvindt en op basis daarvan ook van de organisatiestructuur. Het onderzoek zelf vindt plaats aan de hand van de Delftse Systeembenadering, die de processen als basis beschouwt voor de organisatiestructuur.

Een zevental poliklinieken zijn onderwerp van onderzoek geweest te weten Gynaecologie, Kindergeneeskunde, Maag-Darm-Lever centrum, Neurologie, Oogheelkunde, Orthopaedie en Psychiatrie. Op deze poliklinieken heeft een analyse plaatsgevonden van de functionele structuur, de organieke en personele structuur en de overlegstructuur. De knelpunten van deze analyse hebben geleid tot een opdrachtschrijving voor de oplossingsfase.

In de oplossingsfase zijn de doelen en het beleid voor de nieuwe situatie geformuleerd en daarop gebaseerde structuren zijn ontworpen. De wensen en behoeften van de belanghebbenden van de polikliniekorganisatie en zes 'key-performance indicators' (effectiviteit, productiviteit, beheersbaarheid, flexibiliteit, innovatievermogen en kwaliteit van arbeid) vormen de doelen en het beleid voor de nieuwe situatie. Vervolgens zijn er een viertal aan deze doelen ontleende eisen ontworpen voor de regelstructuur, de organieke, de personele en de overlegstructuur. De doelen en eisen vormen een model voor de structuren in de nieuwe situatie. De implementatie daarvan vindt plaats in een traject wat gedefinieerd is aan een aan J.P. Kotter ontleend stappenplan.

Op de polikliniek Neurologie is het voorgestelde model geïmplementeerd na een nulmeting te hebben uitgevoerd van de beleving van de medici, de afdelingsmanagers en de medewerkers, de productiviteit, de bereikbaarheid en de werkachterstanden.

De secretaresses werken nu voor een beperkt aantal specialisten, zodat de diversiteit en onvoorspelbaarheid voor iedere medewerker afneemt. Daarnaast krijgt iedere medewerker meer operationele verantwoordelijkheid zodat de kwaliteit van arbeid toeneemt. Het telefoonverkeer is zo georganiseerd dat de onvoorspelbaarheid binnen het takenpakket van de individuele werknemer

afneemt. Verder is er een leidinggevende functie geïntroduceerd en is een consistente overlegstructuur geïmplementeerd. In een controlemeting zal het effect van de veranderingen worden bepaald.

De oorzaak van de gesignaleerde klachten ligt in de gevonden knelpunten die betrekking hebben op de proces- en regelstructuur, de organieke, de personele en de overlegstructuur welke tezamen de organisatiestructuur vormen.

Processtructuur	- Hoge mate van onvoorspelbaarheid van taken
	- Grote diversiteit tussen taken
	- Lage formaliseringsgraad van taken en werkwijzen
Regelstructuur	- Onvoldoende werkende regelkringen op strategisch, tactisch en operationeel niveau
Organieke structuur	- Hoge functionaliseringsgraad
	- Strikte scheiding tussen regelende en uitvoerende functies
Personele structuur	- Geen balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden op tactisch en operationeel niveau
	- Ontbreken van leidinggevende op uitvoerend niveau
	- Grote span of control van het afdelingsmanagement
	- Onvoldoende leidinggevende competenties van leidinggevend
Overlegstructuur	- Onduidelijke wijze van besluitvorming
	- Lage participatiegraad van medewerkers

De hier beschreven knelpunten dragen bij aan de complexiteit binnen het systeem, het secretariaat van de polikliniek. Complexiteit is de oorzaak van de gesignaleerde klachten en is te reduceren door de organisatiestructuur te vereenvoudigen en de beheersmogelijkheden uit te breiden. Daarbij is de bestaande onvoorspelbaarheid en diversiteit in de processen een randvoorwaarde.

De klachten kunnen verholpen worden door de complexiteit in de organisatie te reduceren. De regelstructuur, de organieke structuur, de personele structuur en de overlegstructuur dienen aan de volgende eisen te voldoen om complexiteitsreductie te bewerkstelligen:

1. De regelstructuur moet zorgdragen voor de beheersing en vernieuwing van de uitvoerende processen.
2. De organieke structuur moet productstroomgericht zijn.
3. Binnen de personele structuur dient iedere positie te beschikken over voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden om te kunnen voldoen aan de gestelde doelen.
4. De overlegstructuur moet een effectieve besluitvorming mogelijk maken met een hoge participatiegraad voor alle belanghebbenden.

De implementatie van een op bovenstaande eisen gebaseerd model moet voldoen aan de volgende drie eisen.

1. Als eerste moet er bij de medisch specialisten én de medewerkers én de afdelingsmanager een gevoel van urgentie zijn.
2. Ook moeten medisch specialisten en medewerkers van meet af aan worden betrokken bij het verandertraject.
3. Vervolgens moet de implementatie gericht zijn op het genereren van grote successen met kleine veranderingen. Het enthousiasme en de toewijding van de medisch specialisten en medewerkers blijft dan hoog.