

Ketenvliegwiël

Doel, aanleiding en samenvatting

Het ketenvliegwiël is een instrument dat Van Vieren heeft ontwikkeld naar aanleiding van onze ervaringen in praktijk. Met het ketenvliegwiël bieden we een model waarin de belangrijkste elementen staan die een rol spelen bij ketensamenwerking. Het bevat zowel de harde als de zachte elementen van menselijke samenwerking.

Doel van ketensamenwerking is om gezamenlijk resultaten te boeken voor cliënten. Het ketenvliegwiël helpt de ketenpartners om hierop ieders energie te richten tot een nieuwe gedeelde identiteit waar partijen zich aan kunnen verbinden; zakelijk, emotioneel en wat betreft hun imago.

KETENS

Ketensamenwerking is vanuit de private sector overgewaaid naar het zorg- en sociale domein. De automobiëlindustrie en voedselsector liepen daarbij voorop.

De voedselmarkt was in de eerste decennia na de oorlog sterk gestuurd vanuit het aanbod, de boeren produceerden en de klanten aten het op. In de jaren '80 en '90 werd de concurrentie sterker en de klant veeleisender. Supermarkten spelen meer en meer in op de vraag van consumenten cliënten werden het sturingsmechanisme voor prijs, kwaliteit en kwantiteit van aanvoer. Vroeger was er alleen een voorwaartse sturing in de keten, boeren en tuinders brachten hun producten naar de veiling en hadden geen contact de schakels in de handel daarna. In een geïntegreerde keten is sprake van 'ketenomkering', supermarkten sturen vanuit de vraag op prijs, kwaliteit en de kwantiteit van de producten van hun leveranciers. Vaak in een directe relatie, zonder tussenschakels.

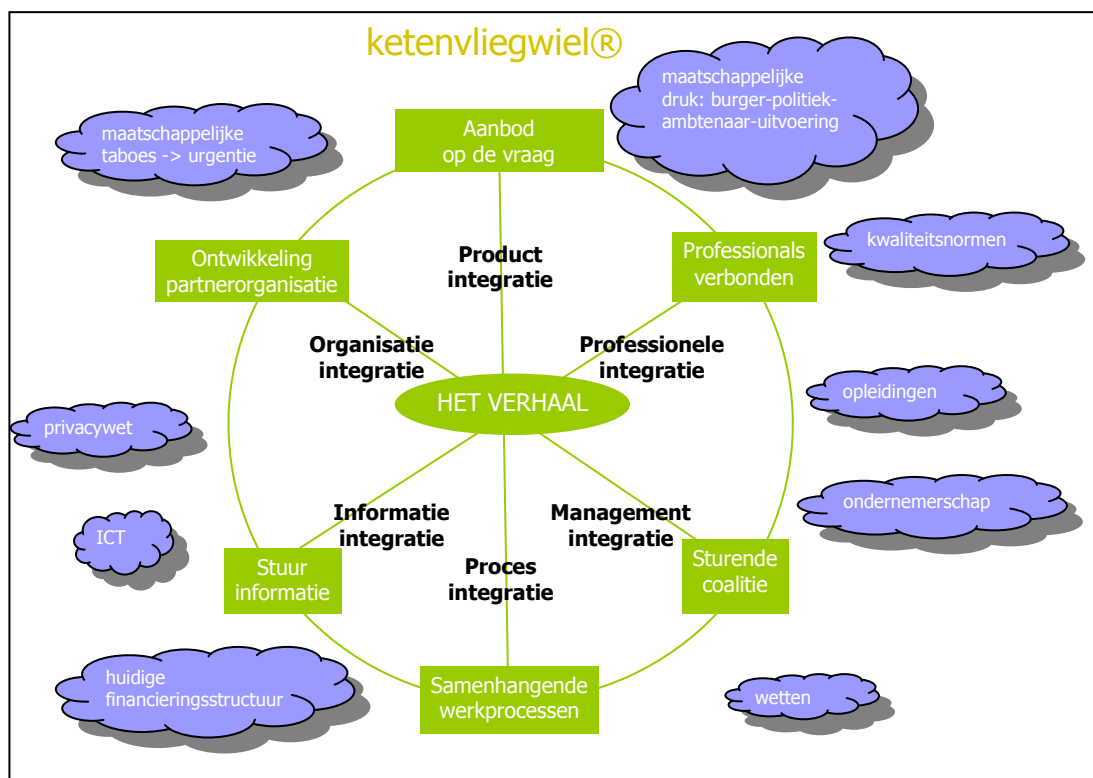
KETENOMKERING: VAN CLIËNT NAAR AANBOD

Al sinds de jaren tachtig in de vorige eeuw spelen ketens een steeds belangrijkere rol in onze maatschappij, ook in de zorg en het sociale domein. In ketenzorg staat de patiënt centraal, en niet langer de behandelaar of organisatie. Vertrekpunt is de behoefte van de cliënt. Daarop wordt een gezamenlijk eindresultaat bepaald. Om tenslotte te bepalen welk aanbod en welke aanbieders daaraan kunnen en willen bijdragen. Deze benadering is evident toepasbaar in lineaire processen, zoals bijvoorbeeld in de arbeidsreïntegratie van ontslag tot en met herplaatsing of de spoedeisende medische hulpverlening van ongeval tot en met revalidatie. Maar ook voor circulaire processen, zoals chronische ziekten kan dezelfde benadering worden toegepast.. Bijvoorbeeld voor dementie: als cliënten graag zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen op een manier die voor de mantelzorg draagbaar is, dan is een samenspel van casemanagement, huisarts, thuiszorg en bijvoorbeeld ook dagactiviteiten en respijtzorg nodig. Ook in het sociale domein worden steeds vaker afspraken gemaakt om een sluitende aanpak te vinden, in de hoop dat het aantal mensen 'die niemand wil' of 'waar niemand iets mee kan' drastisch daalt. In zulke samenwerkingsketens ontstaan verbindende rollen om het proces als geheel te managen, zoals een ketenregisseur die partners op hun gezamenlijke visie (motieven en doelen) en afzonderlijke inzet (mensen en middelen) bindt of de trajectbegeleider die individuele cliënten door de doolhof van instellingen begeleidt.

KETENVLIEGWIEL

Voor de ontwikkeling van ketens in het sociale domein is een ketenvliegwielt ontwikkeld. Met behulp daarvan kan de eigen keten in kaart worden gebracht en een spiegel worden voorgehouden. Centraal in dit vliegwielt staat het verhaal, daaromheen zitten zes knoppen, cruciale aandachtsgebieden van de keten. In de buitenste cirkel, rond deze knoppen, staan externe invloeden weergegeven zoals kwaliteitsnormen en wetten (zie tekening). Bij het ketenvliegwielt hoort een vragenlijst. De ketenregisseur kan die invullen om lacunes op te sporen. Een andere mogelijkheid is dat de leden van een hulpverleningsteam ieder zo'n lijst invullen, en de uitkomsten daarvan - met elkaar bespreken.

Zeker als teamleden van verschillende partnerorganisaties afkomstig zijn, kan op deze wijze inzicht ontstaan in knelpunten en kunnen gezamenlijk verbeterdoelen worden gesteld.



Doel van het vliegwielt is het bieden van een eenvoudig hulpmiddel aan partners in een keten om gezamenlijk te bepalen:

- in hoeverre een werkbare keten is ontwikkeld;
- of de bestaande keten voldoet aan ieders verwachtingen;
- wat de praktische aangrijpingspunten kunnen zijn om de keten waar nodig te verbeteren.

ELEMENTEN KETENVLIEGWIEL

We beschrijven de afzonderlijke elementen, waarin het ‘verhaal van de keten’ centraal staat met daaromheen de zes knoppen waaraan de ketenregisseur kan draaien om de integratie in de keten te bevorderen.

Het **verhaal** van de keten staat voor de gezamenlijke identiteit en het imago dat is opgebouwd. Zowel naar binnen, de beleving van de werkers en leidinggevenden van de partnerorganisaties die nodig zijn om de keten te laten draaien als naar buiten, naar cliënten, partners inde buitenschil en verwijzers. Dat gebeurt in allerlei vormen, zoals goede zorg leveren, de uitstraling van een de huisvesting van waaruit een team werkt, werkoverleg en vergaderingen, nieuwsbrieven, persberichten, zakelijke en informele contacten et cetera. Dit verhaal is voor elke keten anders, belangrijk om daar geregeld stil te staan bij de vraag of de keten daadwerkelijk het verhaal vertelt dat ze graag wil vertellen. Zowel intern als extern.

De knop **aanbod op de vraag** gaat over de mate waarin de ketenpartners er in slagen om de vraag en de behoefte van een cliënt leidend te laten zijn voor het aanbod van de keten als geheel. In zijn algemeenheid is dit een open deur, die veel wordt verkondigd. De kunst is om dit waar te maken in concrete werkwijzen. Hoe kom je achter de echte behoeften van de cliënt, hoe bepaal je het gezamenlijke ketenresultaat dat in die behoefte voorziet en maak je dit leidend voor je aanbod?

De knop **professionals verbonden** gaat over de mate waarin professionals van de verschillende organisaties en disciplines samenwerken, elkaar kennen, elkaar benutten en elkaar respecteren. Dit klinkt voor de hand liggend. Maar, in bijvoorbeeld van de keten Zorg in en om de school, hoeveel psychiaters gebruiken de kennis van de onderwijzer? En, andersom, voeden de onderwijzer met advies als de jongere weer terug is in de schoolbanken?

De knop **sturende coalitie** gaat over de mate waarin partners hun beslissingen gezamenlijk nemen, vanuit het hogere (klant)belang. In hoeverre is het bestuur/management van de betrokken organisaties een coalitie aangegaan die de keten organiseert en drijft. Het ontdekken en analyseren van knelpunten in werkprocessen heeft weinig zin als er geen overkoepelend leiderschap is dat mag, kan en wil ingrijpen als dit nodig is. Belangrijk element is of en in hoeverre het eigen belang daarbij leidend blijft.

De **samenhangende werkprocessen** gaan over de mate waarin de ketenprocessen (dus níet de werkprocessen van de afzonderlijke partners) zijn beschreven en worden gehanteerd. Daaraan is vaak te zien hoever de ketenintegratie is voortgeschreden, want ze vraagt om ingrijpen in de interfaces tussen de organisaties, op de grensgebieden die van niemand zijn. Idealiter ervaart de klant geen overgangen bij overdracht van de een naar de ander.

Bij **stuurinformatie** gaat het om de vraag in hoeverre informatie op operationeel en strategisch niveau beschikbaar is voor een goed werkende keten. Met name de mate waarin professionals informatie delen - bijvoorbeeld in een gezamenlijk cliëntdossier of een cliëntvolgsysteem - en de kwaliteit van de managementinformatie over de keten als geheel en die is afhankelijk van de kracht van de sturende coalitie. Maar informatie op ketenniveau is ook belangrijk voor de buitenwereld, vooral vanwege informatie voor financiers, benchmarking of voorlichting aan cliënten.

De laatste knop is de **ontwikkeling bij de partnerorganisaties**. In hoeverre hebben de betrokken organisaties zich ingericht en ingesteld op de ketensamenwerking. Als er sprake is van een echte keten, wordt dat zichtbaar in veranderingen in de organisaties van de partners. Er wordt geschraapt in dubbel werk, bijvoorbeeld in het herhaaldelijk of afzonderlijk stellen van de diagnose. Er komen nieuwe werkwijzen, nieuwe rollen en er zijn andere competenties nodig. Deze knop is the proof of the pudding.

WERKWIJZE

V4N heeft goede ervaringen met de **werkwijze** van een sessie van één dagdeel met deelnemende partners in een keten waarin:

- partners hun oorspronkelijke en toekomstige ambities delen;
- het Ketenvliegwiel 'doen': scoren op vragenlijst en uittekenen in Ketenvliegwiel;
- uitkomst van het Ketenvliegwiel toetsen aan de opgedane ervaringen in de keten en aan de nu levende ambities; gezamenlijk waarderen van de huidige situatie;
- benoemen van mogelijke verbeterpunten (en praktische aanpak daarbij).

ADVIESBUREAU VAN VIEREN B.V.

De adviseurs van Van Vieren B.V. zijn ervaren ketenbouwers en procesbegeleiders. Vanuit hun concrete ervaring zijn zij in staat om het gesprek met medewerkers, managers en bestuurders in een specifieke ketensamenwerking aan te gaan en met hen te komen tot concrete verbeterpunten. Voor nadere informatie over het Ketenvliegwiel www.vanvieren.nl