

PINKPAPER

OVERLEVEN ZONDER VANGNET

Minister Klink heeft een korting op het budget voor de GGZ aangekondigd. In reactie hierop heeft GGZ Nederland aangekondigd een gerechtelijke procedure te starten tegen deze voorgenomen maatregel. Tegelijkertijd stelt het platform MEER GGZ dat de korting op het budget geen enkel probleem is. Deze discussie speelt zich af tegen de achtergrond van een lange periode van onduidelijkheid over hoe een eventueel vangnet in 2010 eruit gaat zien. Die combinatie heeft geleid tot toenemende spanning bij een aantal instellingen dat financiële moeilijkheden voorziet. In dit artikel willen we de aandacht vestigen op de rol die goed informatiemanagement speelt in deze discussie.

Context

De context van de discussie is het gegeven dat de minister van VWS zich wil houden aan een reeds afgesproken kostenbudget "X" voor de totale zorg in Nederland. Daarbij is het een gegeven dat de zorgvraag in Nederland in 2009 weer is gegroeid ten opzichte van 2008. Dat betekent bij een gelijkblijvend budget dat er meer zorg moet worden geleverd tegen een gemiddeld lager tarief. Daar overheen komt het plan van VWS om € 1 miljard te gaan besparen op de zorg waarvan € 120 miljoen in de GGZ sector, terwijl het basispakket intact moet blijven en premies niet teveel mogen stijgen.

Bij de invoering van de Zorgverzekeringswet (ZVW) en de registratie in DBC's is voor de GGZ sector een vangnetconstructie afgesproken voor de periode 2006 tot en met 2009 op basis van nacalculatie op NZA parameters. Per 1 januari 2010 ontstaat er een nieuwe situatie door de introductie van prijsdifferentiatie. Zorgaanbieders moeten met meerdere zorgverzekeraars afspraken maken over productievolumes en prijzen. Dit terwijl nog onduidelijk is over de nieuwe vangnetconstructie voor de periode 2010 tot 2012.

Onderbelicht aspect in de discussie

De discussie spitst zich toe op de vraag hoe redelijk het is dat de overheid deze maatregel neemt, in het licht van de toename van de vraag naar zorg in de curatieve GGZ. Eén element is ten onrechte on(der)belicht gebleven. De problemen worden in belangrijke mate veroorzaakt of versterkt doordat betrokken partijen qua informatiehuishouding en -management zaken niet voldoende op orde lijken te hebben. Dit betreft zorgverzekeraars, zorgaanbieders, maar ook de overheid en controleorganen. Tijdens het congres "Top Management Briefing GGZ" op 23 juni jongstleden gaf Zorgverzekeraars Nederland aan dat op dit moment de informatievoorziening die nodig is om processen te optimaliseren tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders te wensen overlaat. Daarnaast is er vrijwel geen zorgaanbieder in staat om alleen die zorgproducten te leveren die ook zijn ingekocht door een zorgverzekeraar. In dit artikel concentreren we ons op de traditioneel als meest afhankelijk beschouwde partij in de keten, namelijk de (GGZ) zorgaanbieder.

Het belichten van een enkel aspect van een situatie geeft het risico van het versimpelen van de situatie. Dat is niet de bedoeling. Er zijn andere, relevante argumenten die van belang zijn om de huidige discussie over de voorgenomen budgetkorting goed te kunnen begrijpen. Het is niet onze bedoeling om in dit artikel stelling te nemen in de discussie over de budgetkorting. Daarbij zijn er ook argumenten aan te voeren die verklaren waarom informatiemanagement wellicht niet de aandacht heeft gekregen die het verdient. Verklaring hiervoor is onder andere het grote aantal wijzigingen dat over het veld is uitgerold in een relatief korte periode, zoals de introductie van de nog instabiele DBC-systematiek. Informatiemanagement is echter één van de cruciale elementen die een rol speelt in het huidige debat.

Informatiemanagement bij GGZ-organisaties

Informatiemanagement in de GGZ staat nog in de kinderschoenen. Het belang van investeren in informatisering in de sector lijkt groeiende en iedere Raad van Bestuur laat zich adviseren over het belang van informatiemanagement. Tot daadwerkelijke, volwaardige en structurele implementatie van informatiemanagement op alle niveaus komt het in vrijwel alle gevallen niet. Dit gegeven draagt bij aan de onzekerheid waarmee organisaties zich geconfronteerd zien. Wanneer er onvoldoende (snel) informatie gegenereerd kan worden over de bedrijfsvoering, en zelfs onvoldoende in beeld is welke informatie nodig is om keuzes over de bedrijfsvoering te kunnen maken, is het moeilijk om gerichte strategische en tactische keuzes te maken. Daar waar initiatieven worden ontplooid om informatievoorziening op een hoger niveau te krijgen, wordt gefocust op financiële stuurinformatie. Hierbij wordt veel energie gestoken in het op orde krijgen van een stuk informatievoorziening binnen een deel van de organisatie; dat deel dat de meest directe pijn voelt.

Het relatief vroege ontwikkelingsstadium blijkt onder andere uit een aantal zaken. Het reactief maken van strategische keuzes, het maken van keuzes op andere dan bedrijfsmatige overwegingen, relatief kleine ICT-afdelingen, het ontbreken van een zichtbare informatiemanagersfunctie bij meerdere instellingen, het beleggen van de verantwoordelijkheid voor ICT-beleid op een (te) laag niveau in de organisatie en een te grote nadruk op de operationele kant van implementatie van ICT-systemen, waarbij beleidskeuzes worden gemaakt binnen de mogelijkheden en beperkingen van het betreffende systeem.

Onderliggend aan de aarzeling voor het komen tot het daadwerkelijk implementeren van informatiemanagement, is blijvende ambivalentie binnen zorgorganisaties ten aanzien van daadwerkelijk bedrijfsmatig opereren. Er zijn diverse omstandigheden die maken dat het organisaties niet gemakkelijk wordt gemaakt om echt bedrijfsmatig te opereren, door de beperkingen die de overheid oplegt. Daar waar wel mogelijkheden zijn, worden die mogelijkheden niet volledig benut uit een soort fundamentele terughoudendheid om de transformatie te maken naar bedrijfsmatig opereren.

Nieuwe elementen

Het belang van informatiemanagement neemt opnieuw toe door de ontwikkelingen in het veld. In het kader van verdergaande marktwerking zal een GGZ-organisatie in toenemende mate in staat moeten zijn om aan te tonen welke toegevoegde waarde de geleverde zorg heeft. Dit vraagt om het vooruit denken over de informatie die nodig zal zijn om hieraan te kunnen voldoen. Bovendien staat voor 2010 de introductie van prijsdifferentiatie in de GGZ op het programma. Dat betekent dat er over verschillende producten met verschillende verzekeraars verschillende productieafspraken en prijzen worden afgesproken. Het maken van die afspraken gebeurt vaak door een afdeling Planning en Control. Hierbij doen zich verschillende kwesties voor:

- Het maken van afspraken over prijzen vraagt dat de organisatie weet wat zijn producten zijn en wat die (moeten) kosten.
- Het bewaken dat er geproduceerd wordt binnen de gemaakte afspraken moet worden vormgegeven.
- Het leveren van productie voor cliënten die zijn verzekerd bij een verzekeraar waarmee geen contract is afgesloten.

Hier blijkt de noodzaak voor implementatie van informatiemanagement in volle omvang. Want slaagt een organisatie er al in tijdig een sluitende set afspraken te maken, dan is het nog een hele onderneming om die gemaakte afspraken breed gecommuniceerd en geregistreerd te krijgen en te handhaven, zodat deze afspraken ook kaders zijn voor de dagelijkse zorgverleningpraktijk. Werkelijkheden kunnen anders gaan schuiven en de grip op benodigde versus beschikbare informatie begint verloren te gaan. Voortdurende aandacht voor het proces van informatievergaring, -opslag en -distributie is nodig. Het gaat daarbij niet alleen om informatie

die nodig is in het hier en nu, maar het proactief managen van informatie zodat toekomstige vragen van een antwoord voorzien kunnen worden.

Informatiemanagement wordt als complex ervaren. Wanneer een organisatie zich echter minder zorgen wil maken over wel of geen vangnet en de implicaties van allerlei interne en externe factoren op de bedrijfsvoering proactief wil kunnen beoordelen, ligt hier de sleutel. Door over de juiste strategische informatie te beschikken kan een organisatie er op termijn beter voor komen te staan, bijvoorbeeld in onderhandelingen over productie- en prijsafspraken en hoe afhankelijk de organisatie is van het wel of niet voortbestaan van een vangnetconstructie. Kennis geeft macht, maakt onderhandelingen een stuk prettiger en daarmee de bedrijfsvoering een stuk gedegener.

Modellen

Een definitie van Informatiemanagement is het managen van de wijze waarop organisaties op effectieve en efficiënte wijze in hun huidige en toekomstige informatiebehoefte kunnen voorzien. Er zijn verschillende theoretische modellen ontwikkeld met betrekking tot informatiemanagement. De modellen (bijv. het Strategic Alignment Model van Henderson en Venkatraman) doen een handreiking om de verschillende typen processen inzichtelijk te maken die nodig zijn om de informatiehuishouding en –architectuur in lijn te laten zijn met de organisatiedoelstellingen en strategie; de kern van waar het bij informatiemanagement om draait. Op basis van dit model is een aantal modellen ontwikkeld die concrete processen definiëren. Het 9-vlakmodel van Maes et al is een model dat in dit kader vaak aangehaald wordt. Dit model kent een drietal kolommen; bedrijfsvoering, informatievoorziening en ICT-services. In een matrix worden voor alle 3 deze aspecten in te richten processen benoemd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In het GGZ-veld komen we vooral BISL tegen als kader dat wordt gebruikt voor het analyseren en besturen van de informatievoorziening.

Cruciaal in de verschillende modellen is dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen keuzes die de organisatie maakt ten aanzien van de bedrijfsvoering en de informatisering- en ICT-keuzes die daaruit voortvloeien. Doelstellingen met betrekking tot de bedrijfsvoering bepalen welke processen moeten worden ingericht om informatisering en ICT-services ondersteunend te laten zijn aan het realiseren van die doelstellingen; in de praktijk is er een aantal voorbeelden van hoe vooral ICT-services leidend zijn, waarna pas in een (te) laat stadium wordt gekeken naar de samenhang met waar de organisatie als geheel naar toe wil. Vervolgens moet dan de moeizame conclusie worden getrokken dat de brug tussen beide onderdelen niet of met veel moeite te slaan is. Oplossingen worden gezocht in het aanleggen van noodverbanden: het apart bijhouden van overzichten of het aanschaffen en implementeren van een nieuwe applicatie.

Succesvolle implementatie

Op bestuurlijk niveau zullen vrijwel alle organisaties de impliciete noodzaak van informatiemanagement erkennen. Dat laat zich illustreren door een willekeurig jaarverslag te bekijken en te analyseren hoeveel impliciete of expliciete relaties er zijn naar informatie die nodig is voor de bedrijfsvoering en de uitdagingen die zich daarbij kunnen voordoen, zoals wachtlijstinformatie, DBC-kostprijzen en kwaliteitsindicatoren. Op tactisch en operationeel niveau is informatisering ook een belangrijk thema, waarbij accenten echter anders worden gelegd. Het gaat er om dat de rode draad wordt bewaakt die ertoe bijdraagt dat op alle niveaus dezelfde doelen worden nagestreefd. Daartoe moeten bruggen worden geslagen tussen de verschillende niveaus in een organisatie.

Een aantal ingrediënten is cruciaal voor het slagen van de succesvolle implementatie van informatiemanagement.

1. *Een heldere visie*
Gedegen begrip van de betekenis van het thema informatiemanagement en een visie op hoe informatiemanagement in de eigen organisatie moet worden toegepast.
2. *Bestuurlijk commitment*
Erkenning in woord en daad van het belang van informatiemanagement als kernvoorwaarde voor het kunnen uitvoeren van het primaire zorgproces van de organisatie. Het loslaten van de, vaak sterk organisatiecultureel bepaalde, aanname dat men zich kan, moet en wil concentreren op het zorgproces en informatiemanagement kan beschouwen als van ondergeschikt belang.
3. *Breed draagvlak*
Steun voor de initiatieven in het kader van informatiemanagement en de voortdurende acties die daarvoor nodig zijn. Het slaan van bruggen tussen de verschillende niveaus (beleidsbepalend en uitvoerend) in een organisatie.
4. *Doorzettingsvermogen; doorpakken wanneer het lastig wordt.*
Informatiemanagement is complex en kan door zijn complexiteit op allerlei bezwaren en zijsporen stuiten. Juist dan is het zaak om in het traject van implementatie door te pakken en duidelijke stappen te blijven zetten in de gewenste richting.
5. *Strakke projectmatige aanpak van de implementatie.*
Informatiemanagement moet een vaste plek in de organisatie krijgen; informatiemanagement in een moderne organisatie raakt iedereen in de organisatie. Voor het implementeren is een projectmatige aanpak geëigend; heldere doelen, een strakke planning en een op resultaten gerichte projectstructuur.

Introspectie en vervolg

Iedere organisatie zal zelf moeten analyseren wat de stand van zaken is met betrekking tot informatiemanagement in de eigen organisatie. Het is hierbij zaak op open en zelfkritisch te zijn, ook wanneer de analyse minder positieve uitkomsten laat zien dan gehoopt. Zoals in de zorg gebruikelijk gaat een goede diagnose vooraf aan de behandeling. Wanneer verdere actie nodig is, moet de organisatie niet aarzelen stappen te zetten om het proces een fase verder te brengen. Essentieel hierbij is dat de regie over implementatie van informatiemanagement niet uitbesteed kan worden. De verleiding kan groot zijn om deze materie, vanwege de complexiteit, in zijn geheel uit te besteden. We zien daar in de praktijk voorbeelden van. Op onderdelen is advisering goed mogelijk en is het soms aangewezen om over onderdelen te sparren met deskundigen. Maar het is van wezenlijk belang te realiseren dat informatiemanagement bij de kern hoort van de bedrijfsvoering; een GGZ-organisatie die de bedrijfsvoering op orde wil hebben, kan zich een afwachtende en afhankelijke houding niet (langer) veroorloven. Organisaties moeten niet aarzelen om te doen wat nodig is om zelf controle te hebben wanneer het over informatiemanagement gaat.

Auteurs:

- Drs. Peter W.A. Gouw, Senior Consultant, PinkRoccade Healthcare, Postbus 1019, 7301 BG Apeldoorn, tel. 06-5777 9546, peter.gouw@pinkroccade.nl.
- Drs. Peter L. Hofman, Directeur Financiën, Lentis, Postbus 128, 9470 AC Zuidlaren.
- Arjen van der Stoel, Business Consultant, PinkRoccade Healthcare, Postbus 1019, 7301 BG Apeldoorn.

Voetnoten:

Model Maes et al: Abcouwer, A.W., R. Maes & J. Truijens (1997), Contouren van een generiek model voor informatiemanagement, Tijdschrift Management en Informatie, Jaargang 5, nummer 3, p. 92-102.

Strategic Alignment Model: J.C. Henderson & N. Venkatraman, Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal, 32 (1), 1993, p. 4-16.