

**ict**

**zorg**

HÉT ICT-VAKBLAD

VOOR PROFESSIONALS IN DE ZORG • JAARGANG 4/NR 3 • JUNI 2003



**De invoering  
van een PACS**

**Thema: Project-  
management**

**Leasen van  
ICT-apparatuur**

# Structuur veranderen

Een door het Health Management Forum (HMF) ingestelde projectgroep buigt zich over de vraag hoe het gesteld is met de kennisinfrastructuur in de zorgsector. Henk Bussemakers en Marcel Kurvers doen verslag.

**Kennismanagement** staat al jaren als onderwerp op de agenda van veel organisaties. In het bedrijfsleven zijn inmiddels tal van initiatieven genomen om nieuwe kennis snel te ontwikkelen, te distribueren en toe te passen. De gezondheidszorg blijft in deze ontwikkeling vaak achter, terwijl het toch bij uitstek een kennisintensieve sector is. Juist in deze sector nemen zowel de behoefte aan als het aanbod van kennis sterk toe, evenals de behoefte bij zorgverleners en patiënten(-groepen) om daarvan snel gebruik te kunnen maken. Voor de gebruiker is een goed functionerende kennisinfrastructuur dan ook meer dan ooit noodzakelijk.

## Behoeftte aan kennis

In de gezondheidszorg is het belangrijk om snel de juiste kennis te ontwikkelen en over te dragen aan de gebruikers van deze kennis: zorgverleners en patiënten. Enkele **ontwikkelingen** die op dit moment spelen in de sector maken dit belang nog groter. Een gevolg van die ontwikkelingen is dat de behoefte aan kennismanagement, op zowel individueel als op organisatieniveau, toeneemt. Op individueel niveau is het van belang dat zorgverleners, maar ook patiënten en cliënten, de juiste kennis en informatie kunnen vinden en delen. Op organisatieniveau dient men te weten welke onderscheidende kennis behoort bij de rol die de instelling vervult in de sector en in relatie tot andere instellingen in de keten. Zo is het benodigde kennisniveau voor een academisch ziekenhuis anders

dan voor een algemeen ziekenhuis en voor thuiszorgmedewerkers anders dan voor huisartsen. Ook moet het duidelijk zijn wie welk deel van de behandeling of verzorging voor zijn rekening neemt en welke zorg daarbij geleverd wordt. Het helder omschrijven van de kerncompetenties en het bijbehorende kennisniveau van een organisatie geeft duidelijkheid naar medewerkers, patiënten en andere instellingen en geeft inzicht in wat men van elkaar mag verwachten.

In de praktijk blijkt echter dat instellingen vaak onvoldoende nieuwe kennis krijgen aangereikt, dat deze kennis uit verschillende bronnen komt, tegenstrijdig is of leemtes vertoont. Voor patiënten is de kennis over de kwaliteit van instellingen vaak niet te achterhalen. Zij missen dan informatie om een keuze te kunnen maken waar men een behandeling wil ondergaan. **Kenniscentra** komen tot de ontdekking dat de door hun ontwikkelde kennis (bijvoorbeeld protocollen) niet goed of niet overal gebruikt wordt. Vaak wordt verondersteld dat wanneer elke instelling beschikt over een eigen kennismanagementsysteem dit voldoende is om deze problematiek aan te pakken. Meestal wordt daarbij bovendien aan ICT gedacht als panacee voor alle onvolkomenheden daarin. In de praktijk blijkt het toepassen van alleen ICT echter niet te werken.

## Projectgroep

Om goed zicht te krijgen op het functioneren van kennismanagement en de

kennisinfrastructuur binnen de gezondheidszorg is er op dit moment een projectgroep aan de slag. De projectgroep is opgezet door het HMF. Vanwege het feit dat telkens opnieuw blijkt dat er vele verschillende beelden bestaan over de vraag hoe de benodigde kennis in de zorg tot stand komt en wordt overgedragen, wie daarin welke rol vervult, en hoe het beter zou kunnen, is de projectgroep een zoektocht begonnen. De projectgroep komt daartoe een aantal malen bij elkaar en is daarbij onder meer te gast bij enkele organisaties - ook buiten de zorgsector - die hun eigen licht op deze materie kunnen werpen. De zoektocht is gestart met een inventarisatie van de huidige kennisinfrastructuur. Vervolgens willen de leden van de groep een bijdrage leveren aan een verbetering van de kennisinfrastructuur in de gezondheidszorg en daartoe een advies aan hun eigen achterban uitbrengen. De rol van ICT, zowel in een mogelijk verbeterde structuur als ter ondersteuning van het veranderingsproces, komt tijdens deze bijeenkomsten ook uitdrukkelijk aan bod.

## Eerste bevindingen

In de huidige kennisinfrastructuur zijn globaal drie partijen te onderscheiden: aanbieders van kennis, afnemers van kennis en de overheid, die deze structuur ondersteunt en faciliteert en gebruikt als bron van beleidsinformatie.

Naar schatting opereren er op dit moment ongeveer 400 **kennisinstituten** in het beleidsveld van VWS. Zo'n groot aantal



**Naar schatting opereren er op dit moment ongeveer 400 kennisinstellingen in het beleidsveld van UWS**

▪ **Health Management Forum**

Netwerkgorganisatie voor visie-, strategieontwikkeling en zorg-innovatie.

▪ **Kennismanagement**

Op een beheersbare en effectieve wijze gebruik maken van bestaande kennis.

▪ **Ontwikkelingen**

- Er komt steeds meer informatie beschikbaar over behandelmethodes die bewezen effectief zijn, deze kennis moet algemeen ingang vinden.
- De technologische vernieuwing, maakt het gewenst om de nieuwe, betere onderzoeks- en behandelmethodes snel en breed te kunnen verspreiden.
- De versterking van de keten-gedachte in de zorg, met als gevolg meer overdracht van kennis tussen verschillende zorgverleners en instellingen.

▪ **Kenniscentra**

De ontwikkelaars en leveranciers van kennis.

▪ **Projectgroep**

Bestaat uit deelnemers uit verschillende geledingen van de gezondheidszorg, die elk vanuit een eigen optiek belang hebben bij het kennisvraagstuk.

▪ **Kennisinstellingen**

Aanbieders van kennis, zoals: RIVM, TNO, NIZW, NHG, CBO en het Trimbos-instituut.

instituten maakt de onderlinge verhoudingen complex. Voor de kennisinstituten zelf heeft dit overlap in het aanbod, concurrentie en aanbod zonder behoefte tot gevolg. Voor de afnemers van kennisinstellingen, individuele zorgverleners of patiënten - ontstaat daarmee de situatie dat men door de bomen het bos niet meer ziet. Voor zorginstellingen komt daarbij dat men worstelt met de vraag in hoeverre men kennis over het eigen functioneren van de instelling (bijvoorbeeld over wachttijden of over de kwaliteit van de behandeling) aan patiënten, zorgverzekeraars en concurrerende partijen openbaar wil maken. Men wordt immers voortdurend aangesproken op zowel de bereidheid tot samenwerken als concurrerend gedrag. Het eigen belang komt voorop te staan en het algemeen belang - verbetering van de zorg in het algemeen - dreigt uit het oog te worden verloren.

Door de overvloed aan kenniscentra ontbreekt het voor het ministerie van VWS inmiddels aan overzicht welke kenniscentra relevant zijn, wat er aan kennis en informatie geleverd wordt, aan wie er geleverd wordt en of deze kenniscentra in de huidige situatie voorzien in de behoefte van hun afnemers. Ook als bron van beleidsinformatie kan dit ingewikkelde samenspel van kenniscentra voor het ministerie van VWS niet - meer - voldoen.

### Infrastructuur

Na zich een eerste beeld te hebben gevormd van de opbouw van de kennisinfrastructuur in de zorg heeft de projectgroep meer zicht gekregen op het functioneren van de partijen daarbinnen. In enkele presentaties van de kennisinstituten zelf, van

de kennisgebruikers en van het ministerie van VWS zijn voor de deelnemers de leemtes in de kennisvoorziening door de kenniscentra zichtbaar geworden. Ook is er meer duidelijkheid ontstaan over de (ontwikkeling in de) behoefte aan kennis bij de gebruikers en de visie van de overheid op het functioneren van de kennisinfrastructuur.

De projectgroep vormt zich ook een beeld van mogelijkheden om de kennisinfrastructuur te verbeteren en indien nodig te vernieuwen. De groep is daartoe onder meer te gast geweest bij het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) om te bezien hoe de kennisinfrastructuur in deze sector is opgebouwd en functioneert. De projectgroep heeft daar kennisgemaakt met het **InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster** van het ministerie van LNV. Tijdens de presentatie heeft de projectgroep van gedachten gewisseld over de mate waarin de werkwijze van dit netwerk als voorbeeld zou kunnen dienen voor innovaties in de gezondheidszorg. De projectgroepactiviteiten hebben mede ten doel de visie van de deelnemers op de eigen positie in de kennisinfrastructuur verder te ontwikkelen, en vervolgens bij te dragen aan stimulering van mogelijke of wenselijke verandering. Met het oog daarop worden voor de projectgroep door HMF en iBMG inleidingen verzorgd over begrippen en benaderingen over kennismanagement en de kennisinfrastructuur. Daarnaast brengen de deelnemers de eigen organisatie in als mogelijkheid voor case-studie, om de aangereikte analysekaders en mogelijke verbeteringen op toe te passen en de effecten daarvan vast te stellen.

### Voorlopige conclusies

Kennismanagement in de zorg speelt zich af binnen een ingewikkeld samenspel tussen veel uiteenlopende partijen, luidt de eerste voorlopige conclusie van de HMF-projectgroep. De vraag doet zich dan ook voor of enige aanpassingen van deze structuur substantieel kunnen bijdragen aan een betere rolverdeling tussen deze partijen en daarmee aan een betere kennisontwikkeling, -verspreiding en -toepassing. Een tweede conclusie is dat de weg die bij LNV is ingeslagen ook voor de zorgsector nuttig zou kunnen zijn. Ook de zorgsector worstelt met vraagstukken, waarvoor vernieuwingen noodzakelijk zijn die niet meer stapsgewijs tot stand kunnen komen. Door de groep aangehaalde voorbeelden zijn onder meer het onderwerp 'taakherschikking in de zorg' en de discussie rond (de-)institutionalisering. Mogelijk dat daartoe 'systeeminnovaties' noodzakelijk zijn, omdat de werking van de huidige kennisinfrastructuur voor deze vernieuwingen niet toereikend is. ICT zou deze nieuwe structuur doelgericht kunnen ondersteunen, evenals de verandering in die richting. ♦

TEKST: HENK BUSSEMAKERS/HEALTH MANAGEMENT FORUM EN MARCEL KURVERS/VWB INTERMEDICAL.  
ILLUSTRATIE: GIDEON BORMAN

#### ▪ **InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster**

Houdt zich bezig met vraagstukken waarvoor vernieuwingen noodzakelijk zijn die niet meer stapsgewijs tot stand kunnen komen, maar waarbij de bestaande verhoudingen tussen traditionele belangen en belangenorganisaties ter discussie staan.