

Hoe prestatiegedreven is uw zorginstelling?

- dr. A.A. de Waal MBA en drs. A. J. Ardon -

- Gepubliceerd in *Zorginstellingen*, mei 2002 -

Net als in veel andere sectoren wordt prestatiegerichtheid ook in de gezondheidszorgsector steeds belangrijker. De afgelopen tijd zijn veel zorginstellingen voortvarend aan de slag gegaan met *prestatie management* door het introduceren van concepten als prestatie-indicatoren, *benchmarking*, de *balanced scorecard*, en managementinformatiesystemen. Verstandige initiatieven, omdat zorginstellingen deels door externe ontwikkelingen gedwongen en deels door een interne behoefte aan hogere kwaliteit zich aan het omvormen zijn in prestatiegedreven organisaties die voortdurend gericht zijn op het behalen van de strategische doelstellingen van de organisatie en op het behalen van goede financiële en niet-financiële resultaten.

De praktijk leert echter dat maar al te vaak de prestaties die men vooraf voor ogen had toch niet worden gerealiseerd. Sterker nog, er wordt veel energie gestoken in het bouwen van ingenieuze systemen, maar men gaat daar niet daadwerkelijk meer *prestatiegedreven* van werken. Niet zelden zit het probleem in een te eenzijdige benadering: óf men gaat vooral in op de 'zachte' gedragsverandering maar onderschat het belang van een goed 'hard' systeem, óf (en veel vaker) men zet alle aandacht op het ontwerpen van een uitgebreid prestatie managementsysteem maar gaat voorbij aan de noodzakelijke gedragskant.

In dit artikel wordt een analysemiddel besproken waarmee u kunt bepalen in welke mate uw zorginstelling prestatiegedreven is. Met behulp van de zogenoemde *Prestatie Management Analyse* wordt bekeken in hoeverre organisatiestructuur, prestatie managementsysteem en gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op het behalen van de gewenste prestaties. De werking van dit analysemiddel wordt toegelicht aan de hand van de praktische toepassing daarvan bij een zorginstelling.

De prestatie management analyse

Heeft u dit ook wel eens horen zeggen in uw organisatie:

Een teamleider: *"Ze hebben bij ons prestatie management ingevoerd. Maar ze bereiken eerder slechtere dan betere resultaten. Het kost een hoop tijd, waardoor we minder aan de bewoners toekomen."*

Een manager: *"Ik begrijp niet dat we begonnen zijn met dat prestatie management. Het is nog steeds een chaos op onze afdeling, niemand neemt ook maar ergens verantwoordelijkheid voor, dus hier zal ook wel weer weinig van terecht komen."*

Een medewerker: *"We zitten met een onderbezetting, dus we komen handen te kort. Gelukkig heeft onze teamleider er begrip voor dat we onze normen niet halen, want hij is er nog niet één keer over begonnen."*

Veel praktijkervaringen wijzen erop dat met een prestatie managementsysteem alleen de organisatie nog niet zeker is van betere prestaties. Immers, er kan veel gemeten en gerapporteerd worden maar als men zich niet inzet daadwerkelijk iets te doen met die gegevens is de waarde daarvan uiteindelijk nihil. Evenzo zal de goede wil van managers en medewerkers tot weinig leiden als ze prestatie-informatie ontvangen die niet aansluit bij de strategie van de onderneming of die onbetrouwbaar of veel te laat is. Effectief prestatie management vraagt dus om gelijktijdige aandacht voor structuur én gedrag.

Om inzichtelijk te maken of een organisatie in balans is of dat er eventueel verbeteringen nodig zijn kan een *prestatie management analyse* (PMA) worden uitgevoerd. Met behulp van de PMA kan helder gemaakt worden waar de organisatie goed scoort en waar mogelijkheden liggen tot verbetering in relatie tot prestatie management. Ook wordt duidelijk waar de focus van verbetertrajecten zou moeten liggen. De analyse kijkt naar vier aspecten met betrekking tot structuur en systeem, vier aspecten met betrekking tot gedrag en een aspect dat specifiek de

afstemming meet. Het gaat om de volgende aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie management:

Structuur

- *Besturingsmodel* – Is er gekozen voor een duidelijke aansturingstijl en zijn taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie helder gedefinieerd? Worden deze vervolgens consistent toegepast door alle managementniveaus?
- *Inhoud* – Krijgen managers een set van gebalanceerde prestatie-informatie (financieel en niet-financieel) met een strategische focus, mogelijk door toepassing van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren?
- *Relevantie* – Is de prestatie-informatie die wordt geleverd door het prestatie managementsysteem betrouwbaar, tijdig en consistent?
- *Hanteerbaarheid* – Worden gebruikersvriendelijke rapporten en systemen gebruikt? Is de prestatie-informatie makkelijk te benaderen via informatietechnologische systemen?

Gedrag

- *Verantwoordelijkheid* – Voelen managers zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en van hun eigen prestatie-indicatoren?
- *Managementstijl* – Is topmanagement zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert zij een verbetercultuur en pro-actief gedrag? Vertoont management consequent gedrag in het aanspreken van medewerkers op hun prestaties?
- *Actiegerichtheid* – Is prestatie-informatie geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten, en worden problemen onmiddellijk (correctief of preventief) aangepakt?
- *Communicatie* – Vindt regelmatige communicatie, top-down en bottom-up, plaats binnen de organisatie? Is er sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatie-onderdelen heen?

Afstemming

- *Afstemming* - Is het prestatie managementsysteem relevant voor dit type organisatie? Is het humanresourceinstrumentarium afgestemd op dit systeem? Vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag?

De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie management worden gewaardeerd op een schaal van A tot en met E in een zogenoemd *prestatie management-radardiagram* (zie figuur 1). De rechterkant van het radardiagram bevat de aspecten die de structuurkant betreffen, de aspecten aan de linkerkant betreffen de gedragskant. Beide kanten moeten in balans met elkaar zijn ('afstemming') om van een prestatiegerichte organisatie te kunnen spreken. Het radardiagram maakt duidelijk waar de organisatie als eerste aan moet gaan werken: de 'deuken' in het diagram. Daarna dient de organisatie te bepalen in hoeverre zij wil en kan 'opschuiven' op de maatlat richting de A.

De PMA voor een Nederlandse zorginstelling

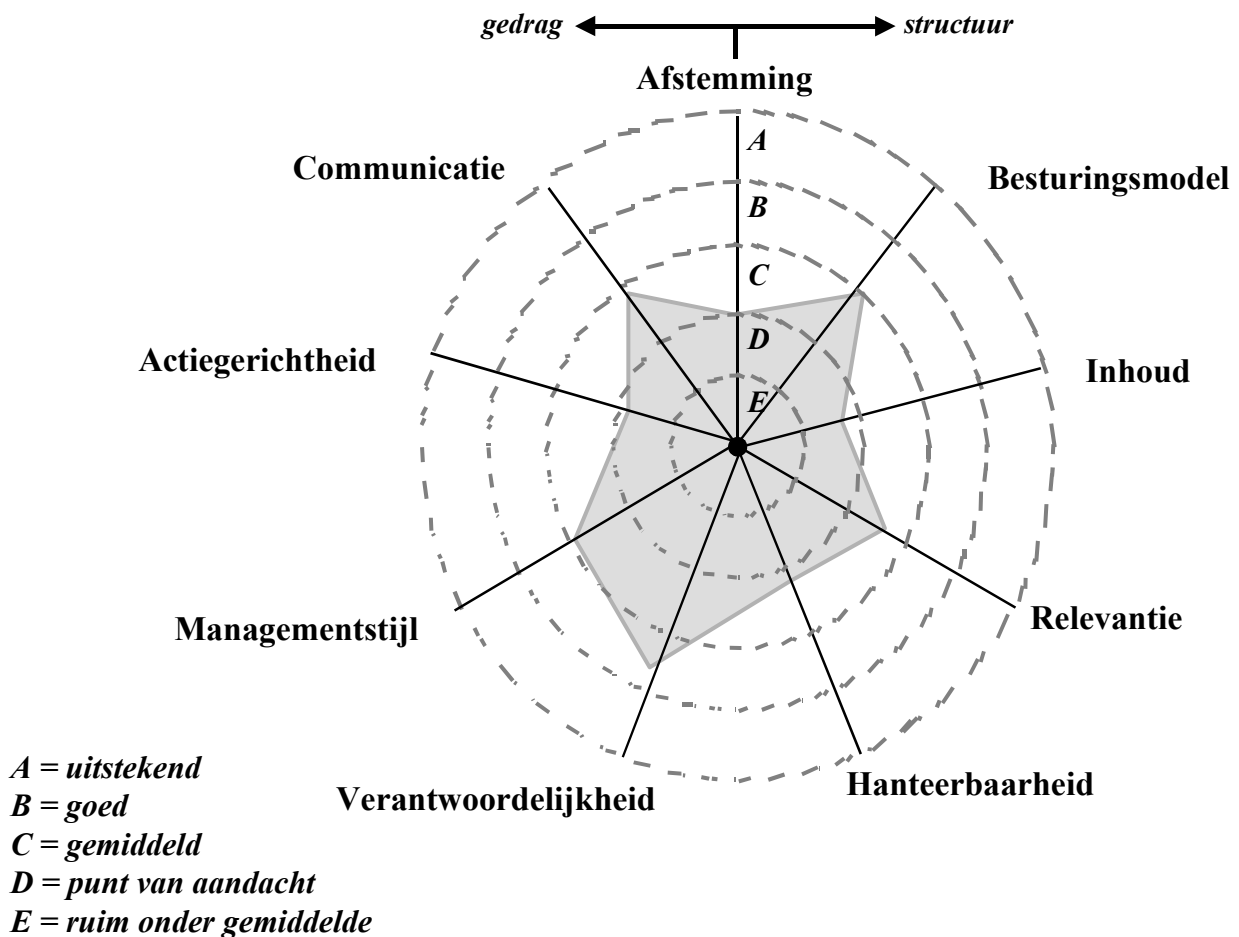
"We meten wel een hoop, maar doen er te weinig mee."

"Verzakelijking haalt het hart uit de zorg."

"Als we meer op prestaties gaan sturen, ondermijnen we het verantwoordelijkheidsgevoel."

"We weten eigenlijk veel te weinig over het allerbelangrijkste: de kwaliteit van onze zorgverlening en de wijze waarin we de zorgplannen daadwerkelijk uitvoeren."

Om inzicht te krijgen in hoeverre de organisatie momenteel prestatiegedreven is en in hoeverre zij daarin eventueel verbetering kan aanbrengen, werd door een zorginstelling aan de auteurs gevraagd een PMA uit te voeren. Figuur 1 geeft het resultaat van de interviews, enquêtes en documentstudie in de vorm van het prestatie management-radardiagram weer.



Figuur 1: Het prestatie-management-radardiagram voor een Nederlandse zorginstelling

Als belangrijke conclusies kwamen uit deze PMA naar voren dat iedereen binnen de organisatie positief stond tegenover prestatie-management, dat duidelijk als middel gezien werd om prestaties te verbeteren. Door het toepassen van prestatie-management waren de resultaten van de organisatie al daadwerkelijk beter geworden. De belangrijkste aandachtspunten bij de verbetering van het prestatie-managementsysteem waren het verbeteren van de toegankelijkheid en de samenhang van het systeem (*structuur*). Ook moest erop gelet worden dat managers en medewerkers, op basis van de informatie uit het systeem, daadwerkelijk actiegerichtheid gaan handelen (*gedrag*). Tot slot moest erop gelet worden dat de verbetering van de structuur en van het gedrag tegelijkertijd zouden worden opgepakt.

De belangrijkste aanbevelingen voor verbetering van het prestatie-managementsysteem waren:

- Op korte termijn prestatie-indicatoren ontwikkelen voor het primaire proces. Hierbij kan uitgegaan worden van de kwaliteitskenmerken en kwaliteitsdoelstellingen die zijn opgesteld met betrekking tot de zorg, zorgprotocollen, en externe benchmarkonderzoeken (bijvoorbeeld die van de VGN). Een voorbeeld is het kwaliteitskenmerk 'Zorgvuldige uitvoering' waar de kwaliteitsdoelstelling 'Volledigheid' is. Deze doelstelling kan worden gemeten met de prestatie-indicatoren: 'Betrokken disciplines', 'Uitgevoerde zorgvragen' en 'Uitgevoerde evaluaties'.
- Op korte termijn sectoren en clusters toelichtingen en actierapportages bij de prestatie-informatie laten maken. De toelichting en actierapportage moeten de uitzonderlijke resultaten (zowel negatief als positief) duidelijk naar voren halen, hiervoor analyses en acties bevatten, en aangeven met behulp van prognoses wanneer effecten van de acties verwacht mogen worden.
- Op korte termijn het resultaatgericht coachen versterken. Hierbij is sprake van een overgang van het óf-óf denken ('we kunnen óf zorgzaam zijn óf resultaatgericht werken) naar én-én denken ('we kunnen beide doen'). De versterking vindt plaats door een competentieprofiel te ontwikkelen voor de prestatiegedreven manager, leidinggevendenden te trainen in het

resultaatgericht coachen en voortaan de personeelontwikkeling en werving op het profiel af te stemmen.

Conclusie: *structuur en gedrag* gaan hand in hand

Veel zorginstellingen investeren de laatste jaren in prestatie management, daarin gestimuleerd door de verschillende voorhanden zijnde systemen op dit gebied. De praktijk leert dat het invoeren van een prestatie managementsysteem geen garantie is voor betere prestaties, maar dat het daaraan wel degelijk kan bijdragen. Een *echt* prestatiegedreven organisatie beschikt over zowel een goed prestatie managementsysteem (structuur) als over managers en medewerkers die prestatiegericht zijn (gedrag). Beide kanten verdienen alle aandacht om het succes van de organisatie te bevorderen. Voor echt prestatie management gaan structuur en gedrag hand in hand.

André de Waal en Arend Ardon zijn beide venoot bij *Holland Consulting Group*. Ze zijn te bereiken via <http://www.hcg.net>. Meer artikelen over prestatie management zijn te vinden op <http://home01.wxs.nl/~anwaal>.

!
!