

De kwaliteit van zorginstellingen kan drastisch worden verhoogd door te werken aan een versterking van de interne organisatie, door het gedachtegoed van de 'high performance organisatie'(HPO) te omarmen en voortdurend te benchmarken in de sector om van elkaar te leren. De focus dient te liggen op continue verbetering en vernieuwing.

Strategie | André de Waal en Chiel Vink

Hoe creëren we een excellente zorgsector?

Een visie op de toekomst

De zorgsector is in zwaar weer beland. Instellingen luiden de noodklok en de verschillende zorgpartijen laten verwijten over en weer vliegen, over het slechte management in de zorginstellingen, de bezuinigingen die veel te ver gaan, en de politiek die zich teveel met de sector bemoeit zonder verstand van zaken. Hierbij dreigt diegene waar het primair om zou moeten draaien uit het zicht te raken: de klant, oftewel de zorgaanvrager. Iedereen is zo gericht op korte termijn financiële oplossingen dat een wezenlijke, langetermijnoplossing voor het kernprobleem buiten beeld raakt. Dat kernprobleem is: hoe vinden we een oplossing voor de vraag: 'Waar wordt onze klant nu echt beter van?'

De oplossing moet ons inziens gezocht worden in een fundamentele verandering van de mentaliteit van alle spelers in de zorg. Bij de nieuwe mentaliteit gaat het de spelers niet primair om meer geld, maar om het ontwikkelen van een andere houding waarbij de klant (de aanvrager voor zorg) echt centraal staat. Elke speler in de zorgsector moet zich dienstbaar opstellen naar de klant. Bij elke beslissing die wordt genomen, stelt de zorgpartij namelijk zichzelf de vraag: 'Wordt de klant hier nu echt beter van?'

Klantdienstbaarheid

Deze klantdienstbaarheid vraagt om welgemeende interesse voor het welzijn van de zorgaanvrager, waarbij eigen belangen aan de kant worden geschoven. Het gaat niet om de eigen positie en het eigen aanzien in de sector, maar om de

zorgaanvrager te allen tijde zo goed mogelijk te ondersteunen en te bedienen. Dit betekent dat zorginstellingen de kwaliteit van hun dienstverlening naar de klant drastisch moeten verhogen door te werken aan een versterking van de interne organisatie, het gedachtegoed van de 'high performance organisatie' (HPO, zie de volgende paragraaf) te omarmen, voortdurend te benchmarken in de sector om van elkaar te kunnen leren, en een gerichte focus te hebben voor continue verbetering en vernieuwing. Het management van de zorginstelling toont hierbij zichtbaar inspirerend leiderschap op alle niveaus in de instelling en er ligt grote nadruk op het borgen van de beschikbaarheid van gemotiveerde medewerkers. Daarbij vormt continue opleiding en ontwikkeling van het personeel op ondernemerschap en dienstbaarheid een belangrijk onderdeel. Dit zorgt ervoor dat op de lange termijn niet alleen de continuïteit van de zorginstelling wordt gewaarborgd, maar dat grote klantdienstbaarheid gegarandeerd is.

De excellente zorginstelling

De taak voor de zorginstelling is duidelijk: de organisatie versterken door voortdurend naar excellentie te streven. Om dit streven te ondersteunen, heeft het Center for Organizational Performance vijf jaar lang een uniek High Performance Organizations (HPO)-onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek werden de kenmerken bestudeerd die bepalend zijn voor excellente profit- en non-profitorganisaties overal in de wereld. In de praktijk blijken vijf factoren te bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is en blijft¹. De eerste en belangrijkste factor is de kwaliteit van het management. Managers van een excellente zorginstelling worden geken-

merkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente zorginstelling stimuleert een interactieve interne dialoog tussen organisatielieden, zodat er een vrije en continue verticale informatie-uitwisseling plaatsvindt. De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de instelling: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd voor de winst op de korte termijn. De vierde factor die bepaalt of een zorginstelling excellent is, is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente instelling heeft een strategie die de instelling duidelijk onderscheidt van vergelijkbare zorginstellingen en vervolgens verbetert een HPO voortdurend haar processen om die strategie te kunnen realiseren. Aansluitend bij de eerste HPO-factor adresseert de vijfde en laatste HPO-factor de kwaliteit van de medewerkers. Deze medewerkers willen altijd verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

De verbeterthema's

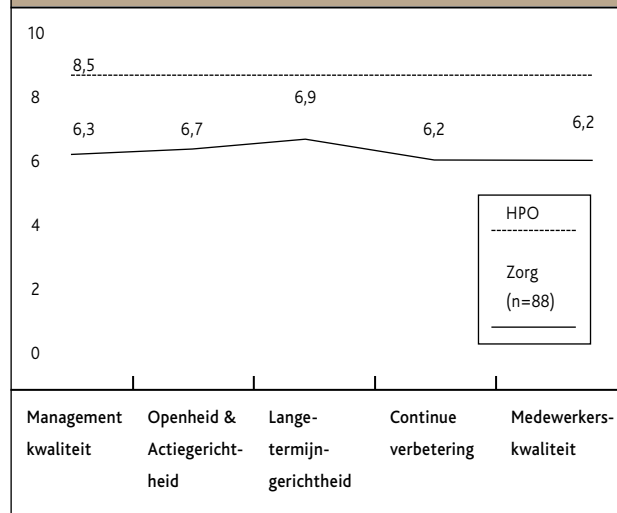
Om een beeld te krijgen van de HPO-status van de zorgsector zijn de scores uit de HPO-onderzoeksdatabase geanalyseerd. Figuur 1 geeft de resultaten van deze analyse.

Uit figuur 1 blijkt dat de zorgsector een redelijk goed opererende sector is (gemiddelde HPO-score: 6,5) die zeker nog niet excellerend is (HPO-score moet dan gemiddeld een 8,5 zijn). Wanneer in meer detail naar de individuele scores van de 88 internationale zorginstellingen in de HPO-database wordt gekeken, blijkt dat deze een grote nadruk leggen op de verbetering van diensten, processen, producten en kerncompetenties, om zodoende 'fris' te blijven. Daarbij zijn ze sterk klant- en stakeholdergericht en hebben ze in potentie kwalitatief goed management. Deze potentie komt er echter onvoldoende uit, omdat management niet besluitvaardig en actiegericht genoeg is en te weinig effectief is in het behalen van resultaten. Daarbij is de strategie van veel zorginstellingen onvoldoende onderscheidend en worden de processen binnen de organisatie onvoldoende echt verbeterd, versimpeld en goed op elkaar afgestemd. Tot slot blijkt dat de medewerkers van de zorginstellingen veerkrachtiger en flexibeler moeten worden.

Om ervoor te zorgen dat zorginstellingen excellent worden, kunnen acht verbeterthema's worden gedestilleerd na de analyse van de HPO-scores. Als het management binnen de zorgsector de komende jaren gericht gaat werken aan deze thema's, wordt een excellente zorgsector gecreëerd die klaar is voor de uitdagingen van de komende decennia. De acht thema's zijn:

1. Identificeer het ideale profiel van een excellente zorgmanager. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenaemde high performance individuals (HPI's) die zich laten leiden

Figuur 1. De HPO-status van de zorgsector



door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering. Aangezien de HPO-factor 'kwaliteit van management' een van de twee belangrijkste factoren zijn voor een excellente zorginstelling, is het zaak goed in beeld te krijgen welke aspecten goed managerschap en inspirerend leiderschap in de zorg inhouden.

2. Versterk de 'fermheid' van het management van zorginstellingen. De 'uitstraling' van management moet daadkrachtiger worden, zodat de potentie die in het management zit er daadwerkelijk uit kan komen. Dit betekent in ieder geval dat het management besluitvaardiger en actiegerichter moet worden, de medewerkers beter verantwoordelijk moet houden voor hun resultaten, en daadkrachtiger moet omgaan met niet-presteerders. Uitgezocht moet worden hoe de genoemde kwaliteiten in management ontwikkeld en aangescherpt kunnen worden.
3. Maak de strategie van zorginstellingen onderscheidend. Een onvoldoende onderscheidende strategie wordt op termijn een probleem voor een zorginstelling, omdat het niet alleen het aantrekken van nieuwe bewoners zal bemoeilijken ('Waarom zou ik bij zorginstelling XYZ willen wonen?'), maar ook het werven van nieuw personeel ('Waarom zou ik bij zorginstelling XYZ willen werken?')
4. Excelleer in en vernieuw voortdurend de kerncompetentie van zorginstellingen: 'relatietoewijding'. Als dit niet gebeurt, komen er onherroepelijk problemen met het tevreden houden van huidige klanten/bewoners ('hier gebeurt nooit wat', 'wat een stoffige boel hier') en het aantrekken van nieuwe bewoners (wederom: 'waarom zou ik bij zorginstelling XYZ willen wonen?').
5. Verbeter het prestatie-management binnen de zorginstelling. De managementrapportage moet verbeterd worden door kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren toe te voegen die alles meten wat kritisch is voor het verhogen van de relatietoewijding. Dit moet vervolgens worden

Strategie Hoe creëren we een excellente zorgsector?

gedistribueerd aan iedereen in de organisatie.

6. Verbeter het procesmanagement binnen de zorginstelling. Richt de organisatie optimaal in om de relatietoewijding daadwerkelijk te kunnen verhogen. Daartoe moet er bewust aan procesmanagement gedaan gaan worden: het verbeteren, vereenvoudigen en afstemmen van de instellingprocessen zodat deze de strategie optimaal ondersteunen.
7. Verhoog de kwaliteit van medewerkers. De medewerkers van zorginstellingen moeten gericht getraind worden op het vergroten van hun flexibiliteit en veerkracht, zodat ze beter in staat zijn om de komende uitdagingen aan te gaan om van hun organisatie een HPO te maken. Hun motivatie moet worden vergroot, zodat ze uitzonderlijke resultaten willen gaan behalen. Daarmee wordt het mogelijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuw personeel en ook om nieuw management juist uit de eigen gelederen te rekruteren, een voorwaarde om de kwaliteit van management snel te verhogen.
8. Versterk de relaties met de stakeholders van de zorginstellingen. Zorginstellingen hebben een belangrijke maatschappelijke rol en dat belang zal alleen nog maar

toenemen de komende jaren. Alhoewel de meeste zorginstellingen klantgericht zijn en er hard aan werken om goede relaties met alle stakeholders te onderhouden, is de HPO-score op dit gebied gemiddeld een 7,5 en daarmee nog niet op HPO-niveau. Bovendien hebben de stakeholders, zoals figuur 1 laat zien, een grote invloed op het presteren van de zorginstelling, zodat het gericht werken aan het verbeteren van de HPO-factor langetermijngerichtheid ervoor zal zorgen dat de zorginstelling haar maatschappelijke rol naar behoren kan blijven vervullen.

Dr. André de Waal MBA en drs. Chiel Vink zijn beiden werkzaam bij het Center for Organizational Performance, een onderzoeks- en inspiratieorganisatie op het gebied van excellente organisaties. Website: www.hpocenter.nl

Noten

1. Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethodiek en de HPO-factoren, zie: A.A. de Waal, *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie.*

Zorg&ICT: 18,19 en 20 maart

We take care of your ICT Infrastructure

Intelligent
Infrastructure
Management
Solutions

Datacenter
Solutions

Security
Solutions

Networking
Solutions

Kannegieter, partner van het steunpunt NEN7510

Naast het waarborgen van de betrouwbaarheid en integriteit van alle informatie voorziet de NEN7510 ook in richtlijnen betreffende 'beschikbaarheid' van deze informatie.

De basis van deze beschikbaarheid is de onderliggende ICT infrastructuur. De samenwerking met het steunpunt NEN7510 stelt ons in staat om het belang van een gedegen ICT infrastructuur onder de aandacht te brengen.

Is uw netwerkinfrastructuur beveiligd? Heeft u al eens nagedacht over redundantie? Wat is de impact van down time? Hoe snel kunt u incidenten afhandelen op het gebied van de ICT Infrastructuur? Is uw infrastructuur toekomstvast?

Op deze en alle andere vragen over communicatie oplossingen in de zorg kunt u terecht bij Kannegieter. Onze systemen zijn al op grote schaal geïnstalleerd in ziekenhuizen, campusomgevingen (GGZ) en verzorgingshuizen.

Wij nodigen u van harte uit tijdens de beurs Zorg&ICT op onze stand: 9D120

Kannegieter Electronica BV
Astronaut 28
3824MJ AMERSFOORT
Tel. 033-4508686

www.kannegieter.com

kannegieter

delivering ICT, sharing knowledge



Vragen aan André de Waal en Chiel Vink

Waar bestaat het onderzoek uit dat jullie hebben gedaan en wat heeft het opgeleverd?

Vijf jaar lang hebben we de kenmerken bestudeerd die deel uitmaken van excellente organisaties. Het doel van ons onderzoek was om managers mogelijkheden te geven om precieze ingrepen te kunnen doen om hun organisatie richting high performance te laten groeien. Meer dan 280 internationale onderzoeken werden bestudeerd en de meest voorkomende kenmerken zijn bij meer dan 2500 wereldwijde profit- en non-profitorganisaties met behulp van een enquête getoetst.

Wat levert het streven op om een High Performance Organisatie te zijn op?

Bedrijven die streven een HPO te zijn, halen betere resultaten. Ze zijn in staat tot meer vernieuwing, krijgen meer klanten en hun continuïteit is beter gewaarborgd. Voor de zorg geldt dat HPO's meer doen voor hetzelfde geld, efficiënter en effectiever zijn en een betere reputatie hebben. Hierdoor worden ze ook gezien als aantrekkelijke werkgevers.

Jullie zeggen dat de klantdienstbaarheid van zorginstellingen niet zo groot is. Maar dit zit de zorg toch in de genen?

Dat zou zo moeten zijn. Maar door interne strubbelingen en externe druk, door de politiek, staat de klant niet meer centraal. In de *Volkscrant* van een paar weken geleden stond niet voor niets dat de overheid 73 miljoen heeft betaald aan slecht presterende zorginstellingen!

Hoe komt dat, denkt u?

In de eerste plaats is het management niet altijd op orde en goed voorbereid op alle nieuwe ontwikkelingen die de marktwerking met zich meebrengt. In de tweede plaats is de klant bij veel zorginstellingen uit beeld geraakt, omdat zij zich vooral bezighouden met allerlei regels en daardoor niet toekomen aan goede zorgverlening. De betere zorginstellingen kijken eerst naar de zorgbehoeften van hun klanten en kijken dan pas naar de regels.

Hoe kunnen zorgbestuurders zichzelf verbeteren?

Zorgbestuurders zouden minimaal 10 jaar moeten aanblijven bij dezelfde organisatie. Na twee of drie jaar heb je nog weinig geleerd en kun je niets achter laten. Het oude credo

was dat je door veel te rouleren een vakman wordt, nu wordt daar anders over gedacht. Het blijkt dat bij een HPO zowel management als medewerkers een lange tijd blijven werken, waarbij we inderdaad moeten denken aan periodes van tien jaar en langer. We pleiten er verder voor om het meester-gezelprincipe weer in te voeren in organisaties, en om te werken met coaches. Ook is het belangrijk om als bestuurder vaak op de werkvloer te komen.

Hoe presteren zorginstellingen in verhouding tot profitbedrijven?

Als je kijkt naar het rijtje, profit, non-profit en overheid, is er sprake van afnemende prestaties. Op de in het artikel genoemde vijf gebieden scoort de zakelijke dienstverlening het hoogst (7,5) en het onderwijs het laagst (5,2). De zorg scoort gemiddeld (6,7). De care scoort ietsje beter, omdat de langetermijngerichtheid in de care beter is en de kwaliteit van het management hoger is. Opvallend is verder dat de zorg wordt gekenmerkt door een beter langetermijnbeleid dan het bedrijfsleven. Maar op kwaliteit van management scoort het weer lager.

Hoe verklaart u dat de kwaliteit van het management lager scoort in de zorg dan het bedrijfsleven?

In de zorg lijken bestuurders en lagere managers in het algemeen minder flexibel in het snel reageren op veranderingen. Daarbij lijkt men in de zorg zich onvoldoende te realiseren dat management een echt vak is dat geleerd en onderhouden moet worden. Continue bijscholing en kwaliteitsverbetering op dit gebied is dus cruciaal.

U heeft een centrum dat organisaties onderzoekt op hun prestaties. Wat is het voornaamste doel van uw centrum?

We willen als centrum onderzoek doen naar de prestaties van organisaties. Met de resultaten ervan willen we organisaties inspireren om zelf beter te gaan presteren.

Wat kan een zorginstelling van u verwachten?

Van iedere organisatie die zich aanmeldt, brengen wij de HPO-status in beeld op grond van vragenlijsten die door management en medewerkers worden ingevuld. Dit wordt aangevuld met diepte-interviews. Vervolgens formuleren we tijdens een workshop samen met management en medewerkers van de instelling verbetervoorstellen, waarbij vooropstaat dat de instelling daar zelf mee aan de slag gaat en dit dus niet over laat aan consultants. Het mooiste is als meerdere organisaties uit een sector, in dit geval de zorg, zich aanmelden. Dan kun je benchmarken.

Willen zorginstellingen dat wel?

Het is helaas zo dat veel organisaties nog vast zitten in het oude denken en bang zijn om hun prestaties te delen met andere. In het algemeen zijn het de betere organisaties die zich aanmelden. Vaak zijn het organisaties die alles aanpakken om zich te verbeteren. Bij hen is goed nooit goed genoeg. Het grootste gevaar van succes is immers succes. |