

Prestatiegericht gedrag

Verplichte rapportages om prestaties te meten, zoals de Normen Verantwoorde Zorg en de CQ-index, moeten inzicht geven in de kwaliteit. Zorgorganisaties vinden dat de gegevensverzameling onvoldoende bijdraagt aan sturing en organisatieverbetering. Managementrapportage kan beter met het prestatie-managementsysteem. Zorgaanbieder Sint Jacob heeft zijn PMS aangepast om extern beter inzicht te kunnen geven in de kwaliteit van zorg en intern beter te kunnen sturen en verbeteren.

Bij het implementeren van een prestatie-management systeem (PMS) blijkt dat veel prestatie-indicatoren voornamelijk gemeten worden voor de externe verantwoording. Het PMS wordt niet gebruikt om de organisatie en de geleverde zorg te verbeteren. Verhoging van de zorgkwaliteit wordt veelal gezocht in verbetering van structuren en regels. Onderzoek naar prestatie-management wijst op de belangrijke rol van veranderend gedrag. In het prestatie-managementproces wordt gestuurd door missie, strategie en doelstellingen te bepalen en

te vertalen naar de onderliggende organisatieniveaus. Het proces wordt meetbaar gemaakt door kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Door de regelmatige rapportage is snelle bijsturing mogelijk. Met de prestatie-managementanalyse (PMA) kan een organisatie bepalen in hoeverre organisatiestructuur, meetsysteem en het gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op de gewenste prestaties. De analyse maakt helder waar de organisatie goed scoort en waar mogelijkheden liggen tot verbetering van het



door
André de Waal



Lilian Kolker
HPO center



Rob van der Hulst
programmamanager
organisatieontwikkeling Sint Jacob

Aspect	Type	Korte omschrijving
<i>Besturingsmodel</i>	Structuur	<i>Duidelijke aansturingstijl. Taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn helder gedefinieerd. Consistente toepassing op alle managementniveaus.</i>
<i>Inhoud</i>	Structuur	<i>Managers en medewerkers krijgen een set van gebalanceerde prestatie-informatie (financieel en niet-financieel) met een strategische focus door toepassing van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.</i>
<i>Integriteit</i>	Structuur	<i>De prestatie-informatie die het PMS levert, is betrouwbaar, tijdig en consistent.</i>
<i>Hanteerbaarheid</i>	Structuur	<i>Rapporten en systemen zijn gebruikersvriendelijk en de prestatie-informatie is gemakkelijk te benaderen via Ict.</i>
<i>Verantwoordelijkheid</i>	Gedrag	<i>Managers (en medewerkers) voelen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en van hun eigen prestatie-indicatoren.</i>
<i>Managementstijl</i>	Gedrag	<i>Topmanagement is zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert een verbetercultuur en proactief gedrag. Management vertoont consequent gedrag in het aanspreken van medewerkers op hun prestaties.</i>
<i>Actiegerichtheid</i>	Gedrag	<i>Prestatie-informatie is zo geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten dat problemen onmiddellijk (correctief of preventief) worden aangepakt.</i>
<i>Communicatie</i>	Gedrag	<i>Top-down en bottom-up communicatie vinden regelmatig plaats en er is sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatieonderdelen heen.</i>
<i>Afstemming</i>	-	<i>Het PMS is relevant voor dit type organisatie en het humanresource-instrumentarium is afgestemd op dit systeem. Daarbij vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag.</i>

De negen aspecten van de PMA

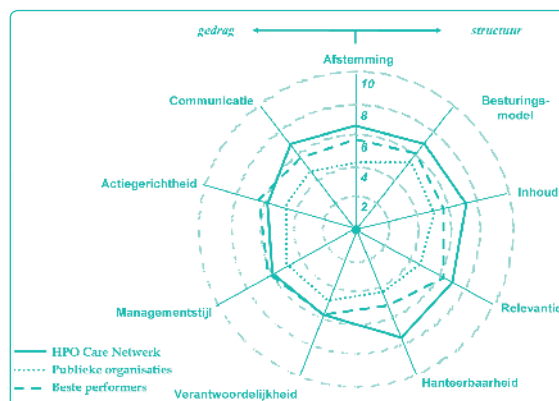


We gebruiken een fysiek scorebord omdat niet alle medewerkers gemakkelijk en met regelmaat de beschikking hebben over een computer. Op het scorebord, goed zichtbaar op een plaats waar ze regelmatig langskomen, kunnen ze toch de resultaten, de acties en de voortgang bijhouden. Leidinggevenden kunnen er aandachtspunten en goede scores uit halen.

prestatie-management. De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie-management worden gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10 in een zogenoemd PMA-radardiagram. Als een organisatie voor alle criteria van een aspect alle best practice methoden toepast, wordt een 10 gescoord. Om van een prestatiegerichte organisatie te kunnen spreken, moeten beide kanten van het diagram in balans zijn; de organisatie moet als eerste de 'deuken' in het diagram wegwerken. Vervolgens is de vraag hoe ver zij wil en kan opschuiven richting de 10.

Onderzoek bij bijna 600 organisaties laten zien dat een hogere score op de PMA-aspecten gerelateerd zijn aan betere organisatieprestaties. Het is dus absoluut de moeite waard om in uw organisatie te werken aan verbetering van structuur- en gedragsfactoren van prestatie-management. Het PMS van organisaties in het care-netwerk zit over het algemeen goed in elkaar, in ieder geval beter dan bij de gemiddelde publieke organisatie; vooral wat betreft de structuurkant. Bestuurders in het care-netwerk hebben de laatste jaren veel aandacht besteed aan het opzetten van een goed PMS, maar het gewenste resultaat blijft vaak nog uit. Een struikelblok blijkt het verschil in de verplichte externe en gewenste interne rapportages; er blijft te weinig tijd over om het maximale uit de verkregen

prestatie-informatie te halen. Op de werkvloer wordt de informatie nog te weinig gebruikt bij aansturing, onderlinge communicatie en het ondernemen van actie. Daarnaast draagt het (voorbeeld)gedrag van managers niet altijd bij aan prestatiegedrevenheid. Veel managers hebben de neiging in hun kantoor te zitten met de cijfers, in plaats van op de werkvloer rond te lopen en een gesprek aan te gaan met medewerkers. Dit laatste zorgt voor een lage score aan de gedragskant van het radardiagram. Wanneer de figuur in het diagram overhangt naar de structuurkant zal de zorgorganisatie niet



PMA-radardiagram met de gemiddelde scores van het HPO care-netwerk, Nederlands best presterende organisatie en publieke organisaties

MANAGEMENT SUMMARY

- ▶ **Verplichte externe rapportages zijn maar beperkt toepasbaar voor interne sturing.**
- ▶ **Veel prestatie-indicatoren brengen intern weinig verandering teweeg.**
- ▶ **Het meten en rapporteren van succesfactoren en prestatie-indicatoren is cruciaal voor een goede prestatie.**
- ▶ **Meer rekening moet worden gehouden met de gedragsaspecten van prestatie-management.**
- ▶ **De analyse laat zien in hoeverre de organisatie is afgestemd op de gewenste prestaties en hoe prestatie-gedreven de medewerkers zijn.**
- ▶ **Bij zorgorganisatie Sint Jacob is de kwaliteit van dienstverlening structureel verhoogd na invoering van PMA.**



- › alleen te weinig positieve effecten uit haar PMS halen, maar zelfs negatieve gevolgen ondervinden omdat medewerkers ontmoedigd en gedemotiveerd raken. De organisatie besteedt dan teveel tijd aan verzamelen en rapporteren, en te weinig aan het nemen van op die rapportages gebaseerde stappen.

Stichting Sint Jacob, met acht locaties: twee verpleeghuizen en zeven zorgcentra, steekt veel energie in haar PMS en in prestatiegericht gedrag, gedreven door de verantwoordingsverplichting maar vooral door de wil om het steeds beter te doen. Uit de verplichte rapportages worden resultaten geselecteerd die de organisatie zelf van belang vindt om te verbeteren. We maken interne analyses en signaleren trends die worden vergeleken met spiegelgroepen. Daarbij heeft Sint Jacob een aantal kernindicatoren uit de CQ-index als 'extra van

zuim er de afgelopen twee weken is geweest op hun afdeling. Zo zien ze meteen wat de gevolgen zijn voor het rooster en dus ook voor de zorg aan de klanten. We hebben afgesproken veel frequenter kortere metingen te doen zodat er steeds up-to-date stuurinformatie beschikbaar is. Samen met de CQ-index en ook een verkorte versie daarvan meet Sint Jacob nu drie keer per jaar de kwaliteit zorg en de tevredenheid van klanten en medewerkers.

Uiteindelijk gaat het er natuurlijk om dat medewerkers de prestatie-informatie gebruiken. Hiervoor is belangrijk dat informatie op een toegankelijke manier gepresenteerd wordt. Wij doen dat in de vorm van een dashboard dat leidinggevendend digitaal kunnen benaderen en waarvan de inhoud iedere twee weken wordt ververs. Dit dashboard levert prestatie-informatie op afdelingsniveau, de kleinste organisatorische eenheid binnen Sint Jacob. De leidinggevendend maken op basis van het dashboard fysieke scoreborden en print-outs, met informatie die inzichtelijk en begrijpelijk is voor medewerkers. De teams bespreken regelmatig de fysieke scoreborden; verbeterpunten worden in kaart gebracht, uitgevoerd en geborgd.

Sint Jacob is bezig met duurzame kwaliteitsverbetering die van iedereen in de organisatie is; niet alleen van de leidinggevendend. Door de frequente bespreking van de scores in werkoverleggen krijgen we prestatiegericht gedrag: medewerkers doen daadwerkelijk mee, bedenken zelf acties en willen verantwoordelijk zijn voor acties en verbeteringen.

De grootste winst van deze aanpak zit bij de PMA-aspecten managementstijl en verantwoordelijkheid. Door de prestatie-informatie blijven leidinggevendend niet achter hun pc zitten, maar ze gaan met medewerkers praten over de prestatie-indicatoren en ze geven hun verantwoordelijkheid voor verbetering van hun eigen werk. Prestatieverbetering is niet een zaak van de leidinggevendend alleen, maar van het gehele team. En dat werkt: de kwaliteit van dienstverlening is bij Sint Jacob de laatste jaren structureel verhoogd. ■

Leidinggevendend blijven niet achter hun pc zitten

belang' benoemd, zoals zorgplan en evaluatie, inspraak en overleg, bejegening en beschikbaarheid personeel. De afgelopen jaren kregen vooral de managers en het middenkader deze gegevens. Voor meer bewustwording bij medewerkers over hoe Sint Jacob ervoor staat en wat er verbeterd kan en moet worden, was op de werkvloer meer informatie nodig. De belangrijkste prestatie-indicatoren werden benoemd voor kwaliteit, cliënttevredenheid, medewerkertevredenheid, financiën en Hrm. Hiermee kunnen medewerkers nu aan verbetering werken. Overigens ontvangen zij niet zo zeer *andere* informatie dan het management maar een selectie eruit. Bijvoorbeeld hoeveel uren de afgelopen twee weken ingeroosterd mochten worden ten opzichte van de zzp-mix en de bezettingsgraad. Dat geeft aan waarom meer of minder inzet op een afdeling mogelijk is. En in plaats van een verzuimpercentage te rapporteren, krijgen medewerkers te zien hoeveel uren kortver-