

Binnen zorginstellingen wordt veel gemeten en gerapporteerd, zowel door wettelijke verplichtingen als door de wens tot sturing. Het bekende gezegde luidt: 'Meten is weten'. Dat levert ook een aantal vragen op: wat hebben de gebruikers (zorgmanagement) aan complexe rapportages? Is de juiste informatie beschikbaar voor de managers in de zorg? Wordt door de financials niet teveel informatie in de rapportages opgenomen?

Strategie/organisatie | Hans ten Rouwelaar & Åge van Roon

Het nut van complexe rapportages

Wat kan de gezondheidszorg ermee?

In dit artikel worden enkele voorlopige resultaten gepresenteerd van een in september 2010 gehouden onderzoek naar stuurinformatie in de zorg. Dat onderzoek is uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met ConQuaestor.

Informatievoorziening binnen de gezondheidszorg staat sterk in de belangstelling. Instellingen in de gezondheidszorg hebben te maken met een hoge mate van diversiteit en complexiteit van het primaire proces. Het rapporteren over de prestaties van het primaire proces leidt dan ook tot diverse en vaak complexe rapportages. Ook het ontwikkelen van goede prestatie-indicatoren is een hele opgave. Daarnaast zijn er verschillen in rapportages tussen zorginstellingen. Sommige zorginstellingen maken gebruik van verschillende soorten rapportages, andere zorginstellingen gebruiken slechts een beperkte set van prestatie-maatstaven of kengetallen.

Zorginstellingen zijn steeds vaker grote en complexe organisaties en worden daardoor ook vaker geconfronteerd met strategische vraagstukken die om goed onderbouwde antwoorden vragen. Om als manager de zorginstelling goed te kunnen besturen, is het hebben van effectieve en efficiënte informatievoorziening onmisbaar. Door het groeiend aantal verplichtingen met betrekking tot de in-

zichtelijkheid van zorgkwaliteit en kosten, maar ook door de toenemende concurrentie worden steeds verder gaande eisen gesteld aan de wijze van informatievoorziening. De opstellers van rapportages (financials) in samenspraak met de gebruikers van rapportages (zorgmanagement) staan voor de uitdaging om de zorginstelling van adequate stuurinformatie te voorzien, zodat de juiste beslissingen kunnen worden genomen. Bovendien wees een onderzoek van Zuurbier en Hartmann in 2010 uit dat de transparantie van de huidige stuurinformatie nog wel eens te wensen over laat en het gebrek aan transparantie wordt zelfs als knelpunt genoemd bij het verder op gang komen van marktwerkingen in de curatieve zorg.

Onderzoek

In het onderzoeksmodel (zie figuur 1) zijn enkele variabelen benoemd die de samenhang tussen de mate van complexiteit van de gebruikte gegevens in de rapportages in de gezondheidszorg en enkele organisatorische factoren kunnen verklaren.

De onderzoekers waren benieuwd naar de factoren die samenhangen met de mate van complexiteit van de rapportages. Uiteraard maken alle zorginstellingen gebruik van de standaard financiële rapportages, met gegevens over de omzet en kosten. Een van de onderzoeksvragen is of de strategie van zorginstellingen verband houdt met de complexiteit van de rapportages, aangezien een complexere rapportage alleen in samenhang met een duidelijke strate-



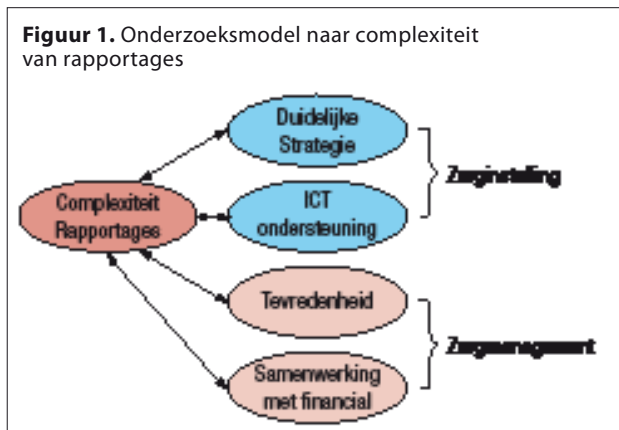
‘Om als manager de zorginstelling goed te kunnen besturen, is het hebben van effectieve en efficiënte informatievoorziening onmisbaar’

gie kan worden opgesteld. Een afgeleide onderzoeksvraag is om een verband te leggen met interne factoren, zoals het overleg tussen opstellers en gebruikers van rapportages. Bij meer complexere rapportages wordt vaak gesteld dat die beter inspelen op de wensen en eisen van gebruikers van de rapportages, maar bij het afstemmen daarvan zal meer overleg moeten plaatsvinden tussen de opstellers en gebruikers. Ook de rol van de ICT-ondersteuning kan bij het opstellen van complexere rapportages helpen. Ten slotte wilden de onderzoekers het verband tussen de complexiteit en de mate van tevredenheid van de gebruikers en opstellers van de rapportages toetsen door de vraag te beantwoorden of deze complexere rapportages wel tot een hogere tevredenheid leiden, dus of de inspan-

ningen, die bij het opstellen van complexere rapportages gepaard gaan, wel de moeite waard zijn.

Voorlopige resultaten

Voor dit onderzoek werden circa 550 opstellers en/of gebruikers van rapportages in de gezondheidszorg in september 2010 benaderd om deel te nemen door middel van het invullen van een uitgebreide vragenlijst. Op dit moment hebben 51 personen gereageerd, waarvan 47 personen de vragenlijst hebben ingevuld. Allereerst werd gevraagd naar de huidige stand van zaken met betrekking tot het gebruik van rapportages in zorginstellingen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat verreweg de meeste zorginstellingen gebruik maken van standaard financiële rapportages zoals: omzet, kosten en investeringsplannen. Ook van medewerkers' maatstaven, zoals ziekteverzuim en productiviteit, wordt veel gebruik gemaakt. Dit is ook niet verwonderlijk aangezien de loonkosten een aanzienlijk deel van de totale kosten uitmaken. Wat wel opvalt, is dat de respondenten aangeven dat "enigszins tot behoorlijk" gebruik wordt gemaakt van zorginhoudelijke maatstaven zoals: veiligheid en kwaliteit van zorg, terwijl deze maatstaven momenteel erg in de belangstelling van zorgverzekeraars staan. In iets mindere mate wordt door zorginstellingen gebruik gemaakt van strategische maatstaven zoals: klanttevredenheid en continuïteit. Ten slotte wordt er "nauwelijks tot enigszins" gebruik gemaakt van financiële indicatoren of maatstaven zoals: kosten per klant of omzet per klant. Uit deze infor-



'Complexere rapportages voorzien beter in de behoeften van zorgmanagers'

matie hebben we een indeling gemaakt in: standaard financiële rapportages, complexere rapportages en rapportages uit geïntegreerde systemen.

Overleg

Daarnaast werd gevraagd naar de achtergronden van de opstellers en gebruikers van de rapportages. Uit de onderzoeksresultaten blijkt duidelijk dat de opsteller (financial) en de gebruikers (zorgmanagers) van rapportages een goede verstandhouding hebben en niet vaak van mening verschillen. Als we vragen naar de onderwerpen, waarover de opstellers en gebruikers contact hebben, dan zien we dat de meest besproken onderwerpen de financiën en de personele zaken zijn. Gebouwen en investeringen, maar ook operationele en klantzaken komen minder vaak aan bod. De respondenten zijn het erover eens dat de zorginstellingen waar ze werken een duidelijk omschreven strategie hebben en dat deze strategie recentelijk (in de afgelopen drie jaren) opnieuw is vastgesteld. Ook zorgt het zorgmanagement ervoor dat de strategie binnen de zorginstelling voldoende wordt gecommuniceerd.

Tevredenheid

Zijn de zorginstellingen tevreden over hun rapportages? De onderzoeksresultaten wijzen uit dat de meeste zorgmanagers in beperkte mate tevreden zijn met hun rapportages. De rapportages voldoen aan hun verwachtingen, zorgmanagers zijn tevreden met de indicatoren en deze leiden nauwelijks tot klachten, hoewel de spreiding bij de vraag over het aantal klachten hoger ligt dan bij de overige vragen. Ook leiden de indicatoren nauwelijks tot problemen voor de kwaliteit van de geleverde zorg of leidt de registratie van indicatoren nauwelijks tot minder tijdbesteding aan patiëntenzorg.

Conclusie

Als de onderzoekers de onderzoeksgegevens aan elkaar relateren dan zijn verschillende verbanden te constateren. Ondanks dat veel zorginstellingen gebruik maken van relatief eenvoudige en vaak standaard financiële rapportages, leiden deze rapportages wel tot tevredenheid, maar niet tot voldoende inzicht en transparantie. De zorgmanagers zijn weliswaar tevreden als zij financiële gegevens krijgen gerapporteerd, maar complexere rapportages voorzien beter in de behoefte van de zorgmanagers. Wel leiden complexere rapportages tot meer overleg tussen de gebruikers en opstellers van die rapportages, waarschijnlijk om meer duidelijkheid te verschaffen in de behoefte aan informatie bij de gebruikers van de rapportages. Voor het opstellen van complexere rapportages zijn een duidelijke strategie en een adequate ICT-ondersteuning absoluut noodzakelijk. De zorgmanagers moeten als gebruikers van complexe rapportages erop kunnen vertrouwen dat de cijfers en indicatoren in de rapportages correct zijn. Ten slotte blijkt uit het onderzoek dat geïntegreerde rapportages niet tot een hogere tevredenheid leiden dan de complexere rapportages, maar wel tot meer overleg tussen de zorgmanagers en de opstellers van de rapportages en behoeven geïntegreerde rapportages nauwgezette ICT-ondersteuning. |

Bent u na het lezen van dit artikel geïnteresseerd in het totale eindrapport of de presentatie van het eindrapport op dinsdag 23 november a.s.? Dan kunt u contact opnemen met ConQuaestor, e-mail: gezondheidszorg@conquaestor.nl.

Drs. J.A. ten Rouwelaar en drs. A.N. van Roon QC RC zijn beiden als universitair docent en als onderzoeker verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.



Zorgmarktcongres Baten van de zorg

Op 2 december organiseert *Zorgmarkt* het vierde Zorgmarktcongres in Burgers' Zoo te Arnhem. Het thema dit jaar is de Baten van de zorg. Sprekers zijn onder andere Jan Anne Roukema (zie pg. 31 van dit nummer), Jeroen van Breda Vriesman (over de zorg als investering), Flip de Kam (over de economische waarde van de zorg) en Wim de Bie (over de baten van de zorg voor de patiënt). Naast een plenair programma is er veel ruimte voor discussie in de parallelle sessies. Kijk op www.zorgmarkt.net/jaarcongres voor meer informatie. Zorgmarktbonnees krijgen € 100 korting.