

Het managementdashboard: van visie naar resultaten

Inleiding

Nagenoeg iedere instelling beschikt over een (zorg)visie, meerjarenbeleid en jaarplannen. Toch blijken veel instellingen en het management daarvan het lastig te vinden om die visie daadwerkelijk en aantoonbaar te realiseren. Volgens ons komt dat vaak omdat het die instellingen ontbreekt aan een concrete aanpak met tastbare doelen en realistische prestatie-indicatoren. We denken hierbij dan aan doelstellingen die betrekking hebben op de échte succesbepalende factoren voor de realisatie van de visie en die het management en de medewerkers helpen bij het stellen van prioriteiten in het dagelijks werk.

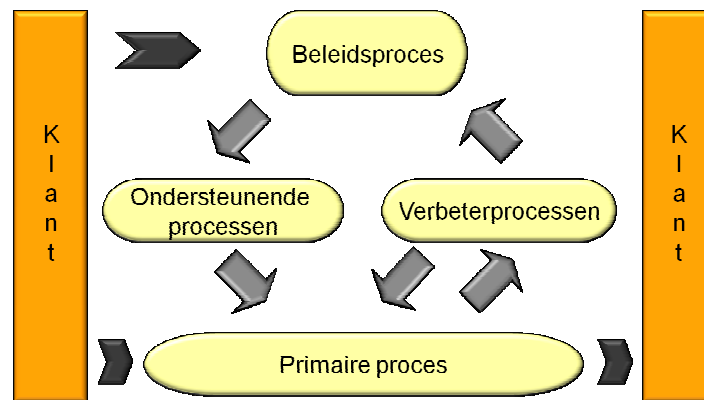
Prestatie-indicatoren: het dashboard van de organisatie

Veel instellingen in de zorg en de welzijn werken met van buitenaf opgelegde indicatoren. De managementrapportages en jaarverslagen worden dan vooral ingevuld vanuit de noodzaak om zich te verantwoorden.

Sturing op doelstellingen en prestatie-indicatoren om de visie van de eigen organisatie te realiseren, krijgt vooralsnog veel minder aandacht. De samenhang tussen visie, meerjarenbeleid, jaarplannen, (kwaliteits)doelstellingen en de doorvertaling daarvan naar werkplannen, indicatoren, planning & control en managementrapportages is vaak niet goed op orde. Dat is ontzettend jammer, want juist in een steeds dynamischer en turbulenter wordende omgeving, is het management van de instelling gebaat bij het beschikken over de juiste stuurinformatie.

Procesindicatoren: de basis van goed kwaliteitsmanagement

Een groot aantal van de instellingen waarmee wij werken beschikt over een al dan niet gecertificeerd kwaliteitsmanagementsysteem. Onderdeel van dat kwaliteitsmanagementsysteem is het hebben van kwaliteitsdoelstellingen, prestatie-indicatoren en procesindicatoren. Daarnaast moet worden gemeten hoe cliënten, medewerkers en relevante externe relaties de instelling waarderen, of het kwaliteitsmanagementsysteem aan de norm- en eigen eisen voldoet, of er sprake is van klachten, incidenten, fouten en (bijna)-ongevallen en of de geleverde zorg-/ dienst-/ hulpverlening effectief is. Dit vereist een gedegen samenhang tussen beleids- en besturingsprocessen, primaire processen, ondersteunende processen en verbeterprocessen. Dat is volgens ons ook de wijze waarop een goed en slim kwaliteitsmanagementsysteem moet worden ingericht.



Het systematisch managen en leveren van 'kwaliteit' betekent dus vooral het systematisch managen van processen. Om dat te kunnen doen is het belangrijk dat ieder proces een duidelijk procesdoel kent en is voorzien van procesindicatoren. Het vaststellen van deze procesdoelen en procesindicatoren lukt echter niet goed als er niet op organisatieniveau de al eerder genoemde succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren zijn vastgesteld.

Hoe te komen tot een effectief en geïmplementeerd managementdashboard?

Het moge duidelijk zijn dat het kunnen sturen op prestatie- en procesindicatoren essentieel is om een organisatie te kunnen besturen. Wij noemen dat het managementdashboard van de organisatie. Maar hoe kom je tot zo'n dashboard?

Wij helpen en begeleiden instellingen bij het opstellen en implementeren van het managementdashboard. Dat doen we zowel op RvB en MT-niveau als met het middenkader. Wij gebruiken daarbij een tweetal conferenties met optioneel een derde (verdiepings)bijeenkomst.

Als eerste stap ontwikkelen we met het MT het managementdashboard. Afhankelijk van wensen en verwachtingen van de te benoemen stakeholders stellen we de succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en (kwaliteits)doelstellingen vast. Tevens maken we afspraken hoe deze (op termijn) te integreren met de reguliere jaarplannen en Planning & Controlcycli.

Vervolgens gaan we aan de slag met het middenkader. Zeker in grotere organisaties is dit een belangrijke stap om het managementdashboard daadwerkelijk van de grond te krijgen en te implementeren. Het is immers vooral het middenkader dat concreet aan de slag moet met processen en activiteiten die nodig zijn om de vastgestelde (kwaliteits)doelstellingen te realiseren. Samen met hun kijken we welke indicatoren, processen en activiteiten nodig zijn en op welke wijze zij de bereikte resultaten kunnen terugkoppelen aan hun eigen leidinggevende.

Tot slot bestaat de mogelijkheid tot een derde verdiepende bijeenkomst waarin we vooral een koppeling tot stand brengen tussen het managementdashboard, de interne audits en de managementreview.

Resultaat van deze aanpak is een gedegen en tot eenvoudig besturingsinstrument welke bijdraagt aan het realiseren van de visie en de te behalen resultaten.