

RECEPT 3

Hoe kom je tot concrete doelen en indicatoren?

De goede dingen goed doen



Consult Zorg

1 Het gerecht



Het resultaat: de organisatie zo inrichten dat je enkel de dingen doet die aansluiten bij de visie van de organisatie. Je focust op de zaken die je als organisatie echt belangrijk vindt en hebt dit vertaald in concrete doelen en indicatoren.

“Je werkt vanuit de bedoeling en doet de juiste dingen goed”

Om daadwerkelijk te werken vanuit de visie, is het belangrijk de organisatie, processen en systemen hierop in te richten. In dit recept nemen we je mee in het definiëren van domeinen en het opstellen van doelen en subdoelen. Tot slot koppelen we deze doelen aan KPI's (kritische prestatie-indicatoren). Belangrijk hierin is om continu oog te hebben voor het juiste verband tussen oorzaak en gevolg. Een handig hulpmiddel hiervoor is de domeinkaart (zie figuur 3.2). In dit hoofdstuk vullen we de domeinkaart aan de hand van een voorbeeld stap voor stap in.

2 Ingrediënten

De volgende ingrediënten zijn belangrijk:

- De uitgewerkte visie en kernwaarden uit de eerste twee cirkels van de kwaliteitswijzer (zie recept 2).
- Domeinen.
- Doelen en subdoelen per domein met bijbehorende KPI's.
- Instrumenten om te meten of je de gestelde (sub)doelen haalt.

RECEPT 3 Hoe kom je tot concrete doelen en indicatoren?

Werken vanuit een visie

Het definiëren van domeinen en het invullen van de domeinkaart kan je helpen om daadwerkelijk te werken vanuit de visie van de organisatie. Het helpt je om alleen de dingen te doen die je als organisatie echt belangrijk vindt.



3 Bereidingswijze

Stap 1: Vaststellen domeinen

Domeinen zijn aandachtsgebieden die helpen om van een brede visie de concrete vertaalslag te maken naar de organisatie van zorg (zie recept 2). Om de visie te bereiken en daarmee persoonsgerichte zorg te leveren, is het van belang om helder te hebben welke onderdelen van de bedrijfsvoering je nodig hebt. Welke aandachtsgebieden zijn van belang voor de zorg zoals jullie die graag bieden? Het kan helpen om dit met een frisse blik te bekijken, alsof je opnieuw begint.

De ervaring leert dat in elke organisatie in ieder geval één domein gedefinieerd kan worden dat gaat over de cliënt(en) en/of de inhoud van zorg. Een van de uitgangspunten is immers het bieden van persoonsgerichte zorg. Daarnaast is het logisch om een domein te definiëren die betrekking heeft op de medewerkers. De kwaliteit ontstaat immers in de relatie tussen de cliënt en de professional. Tot slot is het raadzaam een domein te definiëren dat de interne bedrijfsvoering beschrijft.

Voor het bieden van persoonsgerichte zorg heb je immers een (financieel) gezonde organisatie nodig. Hoe je de overige domeinen definieert, is voor iedere organisatie anders.

Figuur 3.1 geeft een kwaliteitswijzer weer waarin reeds twee domeinen zijn gedefinieerd.

We adviseren om minimaal drie en maximaal zes verschillende domeinen te definiëren. Wanneer je te veel verschillende domeinen benoemt, kan het zijn dat je alsnog focus verliest, terwijl we in dit recept juist focus willen aanbrengen.



Figuur 3.1 Kwaliteitswijzer met twee gedefinieerde domeinen: cliënt en medewerker, de overige domeinen dienen nog ingevuld te worden

Stap 2: Opstellen doelen

Het doel is om voor elk van de domeinen concrete doelen op te stellen die bijdragen aan het realiseren van de visie (de binnenste cirkel van de kwaliteitswijzer). We gebruiken hiervoor de domeinkaat, zoals weergegeven in figuur 3.2. In de domeinkaat zie je dat we onderscheid maken tussen doelen en subdoelen (voor subdoelen zie stap 3). Een doel is een breder doel. Je zou kunnen zeggen: een doel met een lange houdbaarheidsdatum. Als we het vergelijken met koken, kan het jouw doel zijn om gevarieerd te koken.

Hieronder geven we een voorbeeld van drie doelen binnen het domein medewerkers:

Domein medewerkers

Doelen:

1. Wij werken als team aan een goede onderlinge samenwerking.
2. Wij verdelen taken en activiteiten binnen het team en houden daarbij rekening met ieders kwaliteiten.
3. Wij werken aan persoonlijk leiderschap.

Het is raadzaam om per domein maximaal drie doelen op te stellen. Zo behoud je als organisatie focus en meet je alleen de zaken die er echt toe doen.

Domein
<i>Doelen en subdoelen</i>
Doel
Subdoelen
<i>Wat is er nodig om deze doelen te bereiken?</i>
KPI's
Instrumenten

Figuur 3.2 De domeinkaart

De domeinkaart zoals weergegeven in figuur 3.2 is een hulpmiddel. Je kunt ervoor kiezen om de door ons vormgegeven domeinkaart te gebruiken, of om deze aan te passen zodat het beter aansluit bij de bestaande structuren in jouw organisatie.

Stap 3: Bepalen subdoelen

In stap 2 heb je de doelen per domein bepaald. Nu is het zaak om per doel meer concrete, meetbare subdoelen op te stellen. Bij het breed geformuleerde doel 'gevarieerd koken', kan een onderliggend subdoel bijvoorbeeld zijn: minstens vier verschillende ingrediënten gebruiken in elk gerecht. Zo zie je dat 'gevarieerd koken' iets is waar je elke dag naar kunt streven en 'minstens vier ingrediënten gebruiken' iets is dat je elke dag kunt meten. Subdoelen dienen zoveel mogelijk SMART¹ geformuleerd te worden. Hierdoor worden de doelen concreter en geven ze meer richting aan hoe medewerkers invulling kunnen geven aan het behalen van het doel. Zie figuur 3.3. voor een voorbeeld van subdoelen onder het domein medewerkers.



¹SMART = Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdsgebonden

Twee typen doelen:

Je zou kunnen stellen dat er verschillende typen doelen zijn. Bij het opstellen en evalueren van de domeinkaart is het handig in ieder geval rekening te houden met grofweg deze twee typen doelen:

- 1. Doelen ter vooruitgang:** Deze doelen helpen de organisatie, de afdeling en/of het team vooruit. Iets wat je nu nog niet doet en wat je graag wilt gaan doen. Met deze doelen wil je vooruitgang stimuleren.
- 2. Doelen voor de basis op orde:** Deze doelen zijn er altijd en blijven vaak voor langere periode hetzelfde. Denk in de zorg aan doelen zoals: veilige zorg leveren, zorgplannen up-to-date hebben en tevreden medewerkers houden. Wanneer de organisatie deze doelen heeft behaald, zou je kunnen zeggen dat de organisatie de basis op orde heeft. Uiteraard wil je als organisatie wel inzichtelijk hebben of de basis op orde is en blijft.



Stap 4: Opstellen KPI's

De volgende stap is om op basis van de opgestelde doelen en subdoelen de bijbehorende KPI's op te stellen. Aan de hand van de KPI's kun je namelijk de voortgang op de gestelde doelen beoordelen en indien nodig aanpassen of bijsturen. Om de juiste KPI's op te stellen is het van belang om per (sub)doel na te gaan: Welke informatie hebben we nodig om te bepalen of het gestelde (sub)doel behaald is? Afhankelijk van de gestelde (sub)doelen kun je verschillende typen KPI's opstellen. Hieronder geven we enkele voorbeelden:

- **Structuur KPI:** Dit geeft informatie over de randvoorwaarden voor het leveren van goede zorg binnen de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan bevoegd- en bekwaamheden van medewerkers, capaciteit en beschikbaarheid van personeel.
- **Proces KPI:** Dit geeft informatie over het verloop van processen. Denk bijvoorbeeld aan het behalen van afgesproken doorlooptijden (bijvoorbeeld de tijd die het kost voordat er een zorgplan is), productiviteit en incidenten.
- **Uitkomst KPI:** Dit geeft informatie over de uitkomsten/resultaten van de geleverde zorg of de resultaten van een proces. Denk hierbij aan de tevredenheid van cliënten en medewerkers of het aantal complicaties bij een behandeling.

Uiteindelijk is het doel van iedere KPI dat je als organisatie inzicht krijgt in hoeverre het lukt om een bepaald (sub)doel na te streven.

Praktische tips bij het opstellen van KPI's:

- Betrek je medewerkers.
- Het hoeft niet in één keer perfect. Het ontwikkelen van KPI's is een proces en durf daarin te groeien. Het duurt vaak even om resultaat KPI's te formuleren. Starten met een proces KPI is dan prima.
- De (tijds)investering voor het verzamelen van de benodigde informatie moet in verhouding staan met het doel. Pas op voor extra administratieve lasten.
- De meting van een KPI moet een ontwikkeling kunnen aangeven (negatief of positief).
- Let op eenduidige en heldere rapportage en communicatie van de analyse (waar staan we ten opzichte van de KPI's?).
- Durf in te zetten op hard en soft controls.
- Less is more.



RECEPT 3 Hoe kom je tot concrete doelen en indicatoren?

Zie figuur 3.3 voor een voorbeeld van subdoelen en KPI's onder het domein medewerkers.

Doel 1: Wij werken als team aan een goede onderlinge samenwerking	
Subdoelen	<ul style="list-style-type: none">• Wij kennen onze kernwaarden 'betrouwbaar, betrokken en ondernemend' en werken ook op die manier samen.• Wij spreken elkaar aan en vragen en geven elkaar feedback om de samenwerking te bevorderen.
KPI's	<ul style="list-style-type: none">• Het ontwikkelgesprek wordt minstens een keer in de twee jaar gevoerd in het team en daarin komen de kernwaarden specifiek terug.• Op teamniveau zijn afspraken gemaakt over onderlinge samenwerking, communicatie en aanspreekcultuur. Teams komen deze afspraken na.• Medewerkers beoordelen de samenwerking binnen het team met een 8 of hoger.
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none">• Teamontwikkelgesprek.• Medewerkerstevredenheidsonderzoek met daarin gericht een vraag over de onderlinge samenwerking.• Exitgesprekken (waarbij specifiek gevraagd wordt naar bovenstaande doelen).

Figuur 3.3 Een voorbeeld van een uitwerking van een doel, subdoelen, KPI's en instrumenten

Stap 5: Instrumenten

In deze stap bepaal je welke instrumenten nodig zijn om de voortgang op de doelen aan de hand van de KPI's te meten. De antwoorden op deze vragen kun je invullen op de domeinkaart. Hoe je de juiste instrumenten kiest, lees je in recept 4. In figuur 3.3 zie je drie voorbeelden van instrumenten voor het domein medewerkers.

Alleen het 'meten' is niet voldoende. De toegevoegde waarde wordt pas echt zichtbaar als je de uitkomsten van de metingen kunt analyseren en op de juiste manier weet te interpreteren. Dan pas krijg je inzicht in het realiseren van de gestelde doelen en op basis daarvan kun je bijvoorbeeld doelen behouden of bijstellen. Bekijk hiervoor ook recept 7 over sturen op kwaliteit.

4 Variatietips uit het veld

Tip 1

Je kunt de domeinen breder inzetten dan alleen voor doelen, KPI's en instrumenten. Koppel bijvoorbeeld ook de wet- en regelgeving en/of de processen aan de domeinen. Je kunt deze eventueel ook benoemen in de domeinkaart.

Tip 2

Laat de domeinen op verschillende plekken zichtbaar terugkomen in de organisatie. Bijvoorbeeld op een verbeterbord of in het documentbeheersysteem. In deze voorbeelden kun je respectievelijk de verbeteracties en documenten koppelen aan de domeinen. Ook kun je de domein kaarten ophangen in een teampost. De kracht van de herhaling!

Tip 3

Denk bij het kiezen van de domeinen ook na over een passende en pakkende formulering. Het is een mooie kans om hier terminologie te kiezen die uniek is voor de organisatie en aansluit bij bijvoorbeeld de missie of al bekende projecten.

Tip 4

Stel per domein één eigenaar aan binnen de organisatie, bijvoorbeeld een management- of directielid. Deze persoon is verantwoordelijk om overzicht te houden op alles wat er gebeurt binnen dit domein. Hij of zij zorgt dat zaken binnen dit domein up-to-date blijven en dat er geen dingen dubbel worden gedaan. Dit brengt focus aan en het zorgt ervoor dat je zoveel mogelijk werkt vanuit de bedoeling.

Tip 5

Maak zowel een organisatiebrede als een teamspecifieke domeinkaart. In de organisatiebrede domeinkaart beschrijf je per domein bijvoorbeeld wat de doelen zijn die minimaal voor de hele organisatie gelden, eigenlijk een beschrijving van 'de basis op orde'. Daarnaast kunnen de teams in hun teamspecifieke domeinkaart opschrijven waar zij zelf mee aan de slag willen. Hiermee zorg je dat je organisatiebreed inzichtelijk maakt wat er minimaal op orde moet zijn en laat je vrijheid aan de teams om zelf plannen te maken. Niet alle teams zijn immers hetzelfde.



5 Het smaakpanel zegt

“Alles wat niet onder een domein valt, niet in een doel of subdoel wordt geformuleerd en dus niet bijdraagt aan het realiseren van onze visie, gaan we dus niet doen!”

“Doordat we binnen onze organisatie aan de slag gingen met het vaststellen van domeinen, zijn we kritischer naar onze bestaande organisatieonderdelen gaan kijken. De taak om domeineigenaren vast te stellen heeft direct tot verbeteringen en optimalisatie van structuren, verantwoordelijkheden en processen geleid.”

“We zijn aan de slag gegaan met het opstellen van organisatiebrede domeinkaarten waarin we beschrijven wat nodig is om de basis op orde te hebben. Hier hebben we ook KPI's aan gekoppeld en die meten we nu structureel. Hierdoor hebben we inzicht in welke locaties de basis op orde hebben en welke locaties aandacht behoeven.”

