

De zorg als bedrijf

De zorg als bedrijf

Planning & Control in de zorgsector

Thomas van Dorsten



Bohn Stafleu van Loghum
Houten 2005

© 2005 Bohn Stafleu van Loghum, Houten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Samensteller(s) en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 90 313 4584 9

NUR 801

Ontwerp omslag: Designwork - bno, Deventer

Ontwerp binnenwerk: Boekhorst Design BV, Culemborg

Bohn Stafleu van Loghum

Het Spoor 2

Postbus 246

3990 GA Houten

Distributeur voor België:

Standaard Uitgeverij

Belgiëlei 147a

2018 Antwerpen

www.bsl.nl

www.standaarduitgeverij.be

Voorwoord

Dit boek is geschreven op basis van in de vdo-praktijk van consultancy en management development opgedane kennis inzake Planning & Control binnen de zorgsector.

Met de veranderende financiering binnen alle geledingen van de zorgsector neemt de aandacht voor het bedrijfsmatige aspect sterk toe.

De ervaringen – afkomstig uit een aantal training- en implementatietrajecten binnen verschillende zorginstellingen gedurende de afgelopen jaren – vormen de bouwstenen van de hier beschreven praktijktheorie, evenals de gesprekken over dit onderwerp met studenten aan management- en innovatieopleidingen binnen vdo.

De zorginstellingen waarbinnen deze trajecten plaatsvonden, kenmerken zich door de accentverschuiving van een kwaliteitsgedreven zorgmanagement naar het zoeken van een bedrijfsmatig evenwicht tussen kwaliteit en financiën.

Ik hoop dat deze publicatie een bijdrage zal leveren aan het gesprek over de ontwikkeling naar een zorgbedrijf waar professionele bezieling en bedrijfsmatige zakelijkheid zich met elkaar kunnen verbinden.

Ik wil enkele zorginstellingen bedanken die mij als opdrachtgevers het vertrouwen en de gelegenheid gaven ideeën uit te werken en toe te passen. Zonder anderen tekort te willen doen zijn dit het Jeroen Bosch Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch, De Noorderbrug, LG-sector Groningen - Friesland - Drenthe en de Isala Klinieken in Zwolle, resp. Harrie Woudstra, Willy Dommerholt en Toos van Lent.

Tot slot wil ik mijn goede vriendin en collega Sandra Zandbelt bedanken voor het kritisch meelesen.

Thomas van Dorsten

Nijmegen - Vorden, voorjaar 2005

Inhoud

1	Inleiding	12
2	De zorgsector: historisch perspectief	16
2.1	Periode 1960-1990: van kostenvergoeding naar capaciteitsbudgettering	16
2.2	1990-2005: van capaciteitsbudgettering naar productiefinanciering	17
3	Ontwikkeling van managementoptiek in de zorgsector	24
3.1	Decentralisatie van besturing	24
3.2	Strategisch beleidsproces: onmiddellijke continuïteit	28
3.2.1	Raad van bestuur en managementteam	31
3.2.2	Tactisch management	32
3.2.3	Operationeel management	32
3.2.4	Staf	33
3.2.5	Voorwaarden voor decentrale besturing	33
4	Van procesgeoriënteerde naar productgeoriënteerde zorg	36
4.1	Strategie, capaciteit en structuur	36
4.2	Het traditionele zorgproces	37
4.3	Van zorgkwaliteit naar kwaliteitszorg	38
5	Planning & Control	44
5.1	Planning & Control als interface	44
5.2	Funcieaspecten van het jaarplan	46
5.3	Het interfaceaspect	47
5.4	Het begrotingsaspect	48
5.5	Het afstemmingsaspect	52
5.6	Het contractaspect	53
5.7	Het stuuraspect	55
6	Het PKKK-model	58
6.1	Vier resultaatgebieden als concurrerende waarden	58
6.2	Kwaliteitszorg en het jaarplan	59

7	Structuur en inhoud van het jaarplan	66
	7.1 Kritische succesfactoren	66
	7.2 De selectie van kritische succesfactoren: het Pareto-principe	67
	7.3 Het resultaatgebied Productie	69
	7.4 Het resultaatgebied Kosten	72
	7.4.1 Kostprijsberekening	73
	7.5 Het resultaatgebied Kwaliteit van zorg	76
	7.6 Het resultaatgebied Kwaliteit van arbeid	78
8	Het uitwerken van het jaarplan	84
	8.1 De analyse per kritische succesfactor	84
	8.1.1 Probleemanalyse	84
	8.1.2 Plankracht: optimale betekenis met minimale tekst	86
	8.1.3 Analyseren met medewerkers	87
	8.2 Het formuleren van jaarplandoelen	87
	8.2.1 Naar een zorginhoudelijk strategisch profiel	89
	8.2.2 Doel: resultaat in plaats van activiteit, opbrengst in plaats van mikpunt	90
	8.3 Het ontwerpen van jaarplanactiviteiten	91
	8.3.1 Divergeren: neem geen genoegen met één optie	92
	8.3.2 Convergeren: focus op de beste optie	92
	8.3.3 Onderhandelen	94
9	Jaarplanrouting binnen Planning & Control	98
	9.1 De jaarplanroute	98
	9.2 Het jaarplan en de verbinding met financiële administratie	99
	9.3 De interne zorgketen	101
	9.4 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	105
	9.4.1 De professionele manager	105
	9.4.2 De clustermanager	106
	9.4.3 Het afdelingshoofd	106
	9.4.4 Managementcontract als inspanningsverplichting	107
10	De implementatie van Planning & Control	110
	10.1 De implementeerbaarheid van P&C	110
	10.2 Implementatietips gericht op de oppervlaktestructuur	111
	10.2.1 Participatie door de organisatie in het ontwerpproces	112
	10.2.2 Aansluiting bij de AO-structuur van de organisatie	112
	10.2.3 Congruentie met de bestaande optiek op management	113
	10.3 Implementatietips gericht op de dieptestructuur	113

10.3.1	Positionering van Planning & Control als integraal besturingsmodel	113
10.3.2	Benadrukken van communicatiebelang binnen Planning & Control	114
11	Het onderzoeken van productiviteit	118
11.1	Analyseren van capaciteitsgebruik door middel van tijdstudie	119
11.1.1	Tijdschrijfonderzoek (TSO)	119
11.1.2	Normering van de activiteiten	121
11.1.3	Multimomentopnamen (MMO)	127
11.2	Quick scanning van productiviteit	129
12	Het managen van productiviteit	136
12.1	Aangrijpingspunten voor productiviteitsmanagement	136
12.1.1	Capaciteitsvoorraad versus productie: productiviteit	138
12.1.2	Werkdruk: het gebied Kwaliteit van arbeid	139
12.1.3	Kwaliteit van de zorg als regelfactor	141
12.2	Direct monitoren: registreren van productie en capaciteit	145
12.3	Productiviteit en formatiebeheer	147
13	Samenvatting	152
	Afkortingen	154
	Literatuur	158
	Bijlagen	
1	Jaarplan algemeen ziekenhuis, afdeling Kindergeneeskunde	162
2	Jaarplan gehandicaptenzorg, afdeling Dagbesteding	166
3	Jaarplan verpleeghuis	170
4	Evaluatievragen invoering Planning & Control	178
5	Samenvatting Jaarplan Productie en Kosten	181