

Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'

KERNKAART 2

In deze kaart staan de belangrijkste uitkomsten van de tweede bijeenkomst van het lerend netwerk van de Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'. Deze bijeenkomst ging over kwaliteit en transparantie, met name de inzet van ketenindicatoren. We beginnen met een korte introductie van het begrip 'indicatoren', gebaseerd op een stuk van het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO. Daarna volgen de lessen uit de bijeenkomst.

Wil men ketenkwaliteit beoordelen dan zal er gemeten moeten worden. Daarvoor zijn ketenindicatoren nodig. Een indicator is een meetbaar fenomeen (meestal een getal) dat een signalerende functie heeft. Wijkt een indicator af van een afgesproken norm dan is bijsturing mogelijk. Indicatoren geven een aanwijzing over de mate van kwaliteit. Betrouwbare indicatoren zijn meestal gekoppeld aan de registraties van gegevens.

Welke typen indicatoren zijn er?

Men kan onderscheid maken in klant-, proces-, structuur en uitkomstindicatoren:

Klantindicatoren: Klantindicatoren geven informatie over aspecten die belangrijk zijn voor de klant en/of cliënt, zoals bereikbaarheid en informatievoorziening.

Procesindicatoren: Procesindicatoren volgen een serie gebeurtenissen. Bijvoorbeeld: doorlooptijden, de mate van gebruik van protocollen.

Structuurindicatoren: Structuurindicatoren geven informatie over de organisatie/equipage van een systeem en/of de omstandigheden geschikt zijn om de gewenste zorg te leveren

Uitkomstindicatoren: Uitkomstindicatoren richten zich op de uitkomsten (product/effect) van zorg. Een concreet voorbeeld: 'het percentage mensen met diabetes dat retinopathie heeft'.

Wat is het nut van ketenindicatoren?

Indicatoren worden afgesproken tussen ketenpartners. De keten levert de prestatie en de partners moeten het eens zijn over de criteria en/of uitkomsten waaraan zij kunnen toetsen of de beoogde prestaties worden gehaald. Goede indicatoren vergemakkelijken het meten van kwaliteit. Er zijn twee hoofddoelen bij indicatoren te onderscheiden:

- interne: meten om te verbeteren. Indicatoren zijn relevant voor alle ketenpartners en hun klanten of cliënten.
- externe: meten om te weten ofwel voor het afleggen van externe verantwoording. Zo kunnen ketens naar opdrachtgevers, overheid, inspectie en cliëntenorganisaties verantwoording van hun daden afleggen.

Eerst de ambitie, dan de indicatoren

Allereerst is het belangrijk dat partners helder voor ogen hebben waar ze met elkaar naartoe willen, wat de ambitie is of wat de ketendoelen zijn. De indicatoren moeten een uitvloeisel zijn van deze ambities. Zonder een onderliggende ambitie is de neiging groot om veel en gedetailleerde indicatoren op te stellen. Dan gaan indicatoren contra-productief werken.



Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'

Lessen en tips voor het ontwikkelen van indicatoren

- Kies niet teveel indicatoren. Een aantal van 5-10 indicatoren is al veel.
- Zorg voor een combinatie van de verschillende indicatoren. Zo geven uitkomstindicatoren aan of het doel is bereikt. Procesindicatoren maken duidelijk waardoor dit niet is gebeurd.
- Het verzamelen en registreren van informatie kost tijd. Kies daarom indicatoren waarbij het verzamelen ervan weinig tijd kost.
- Heb en houd het doel van de indicatoren duidelijk. Gaat het om indicatoren voor intern gebruik of voor extern gebruik?
- Formuleer indicatoren in concrete termen, maar zonder teveel details. Hoe gedetailleerder de indicatoren zijn, hoe meer ze (door anderen) gebruikt worden voor verantwoording.
- Blijf zo dicht mogelijk bij de klant/cliënt en het primair proces. Richt je op kritische momenten in het primaire proces, met name de kritische momenten voor de klant/cliënt.
- Begin bij het ontwikkelen van indicatoren bij de uitvoering. Praat met klanten en uitvoerders over gewenste en haalbare indicatoren. Een bottom up benadering is belangrijk voor het verkrijgen van commitment
- Ga flexibel met ketenindicatoren om. Nieuwe ambities en ketendoelen vragen om nieuwe indicatoren.
- Zorg ervoor dat ketenpartners ketenindicatoren doorvertalen naar indicatoren voor hun eigen organisatie. Zeker in het geval van contra-indicatoren is dit erg belangrijk. Contra-indicatoren zijn nog gericht op afzonderlijke organisaties, niet op de keten als geheel.
- Leg een relatie met de financiële middelen. Er moet enige haalbaarheid in de indicatoren zitten. Op onrealistische indicatoren zit niemand op te wachten.
- Betrouwbare indicatoren zijn gekoppeld aan de registraties van gegevens. Voer een nulmeting uit en maak afspraken over het moment waarop gemeten wordt in hoeverre de indicatoren zijn gehaald. De meting kan onderdeel zijn van een benchmark waarin verschillende ketens op een of meer onderdelen met elkaar worden vergeleken.

Ten slotte is gezegd dat het belang van ketenindicatoren wordt overschat. Dit heeft te maken met de zoektocht naar een andere verantwoordingssystematiek voor ketens en netwerken. Indicatoren dragen bij aan de transparantie, maar bewerkstelligen geen dynamisch samenspel tussen vraag en aanbod. De relatie opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap is hiervoor een belangrijke invalshoek. Dat wordt het centrale thema van de volgende bijeenkomst. Kortom, wordt vervolgd.

