



**Strategische keuzen vragen altijd om stevige veranderingen in beschikbare deskundigheid, werkwijzen en systemen. In onze praktijk komen wij veel organisaties tegen die het moeilijk hebben om de strategie zover 'door te vertalen' en te implementeren. Voor hen heeft Zorg Consult de 'strategiekaart'.**

De strategiekaart heeft zich in vele sectoren bewezen als een instrument om de verbinding te leggen tussen strategie, uitvoerende activiteiten en meetbare indicatoren. Zorg Consult Nederland heeft dit instrument nu aangepast voor de zorgsector en deze gekoppeld aan het al langer door Zorg Consult toegepaste instrument 'prestatie-indicatoren'. Op deze wijze zijn zorgorganisaties in staat om de ontwikkelingen rond processen, medewerkers en bedrijfsvoering op elkaar af te stemmen én de strategie te ondersteunen.

### Communicatie en samenhang

De medewerkers van de zorgorganisatie zijn de sleutelfactor in het realiseren van de strategie. Zij moeten niet alleen de strategie kennen, maar ook hun eigen rol begrijpen en zich daaraan verbinden. Uiteindelijk worden uw strategische doelen gerealiseerd in de interactie tussen de medewerker en de cliënt. De strategiekaart is een prachtig hulpmiddel om met uw medewerkers over de strategie te communiceren en de samenhang te laten zien tussen verschillende activiteiten, processen en systemen die de strategie moeten helpen implementeren. De strategiekaart draagt zo bij aan coördinatie van activiteiten en het samen werken aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Een organisatie voor gehandicaptenzorg met een strategie gericht op het versterken van de behandel functie, zal bijvoorbeeld meer informatie moeten hebben over aantallen potentiële cliënten, het vereist classificeren van cliëntenproblemen, kennis van effectieve behandelmethoden, deskundigheid om deze methoden toe te passen, monitoren van behandeltrajecten op voortgang en resultaten, sturen op door- en uitplaatsing en afstemmen van structuren. Investerings op deze terreinen moeten in samenhang plaats-

vinden, anders is de strategie tot mislukken gedoemd. Strategiekaarten laten zien op welke wijze bepaalde activiteiten de gewenste resultaten bewerkstelligen.

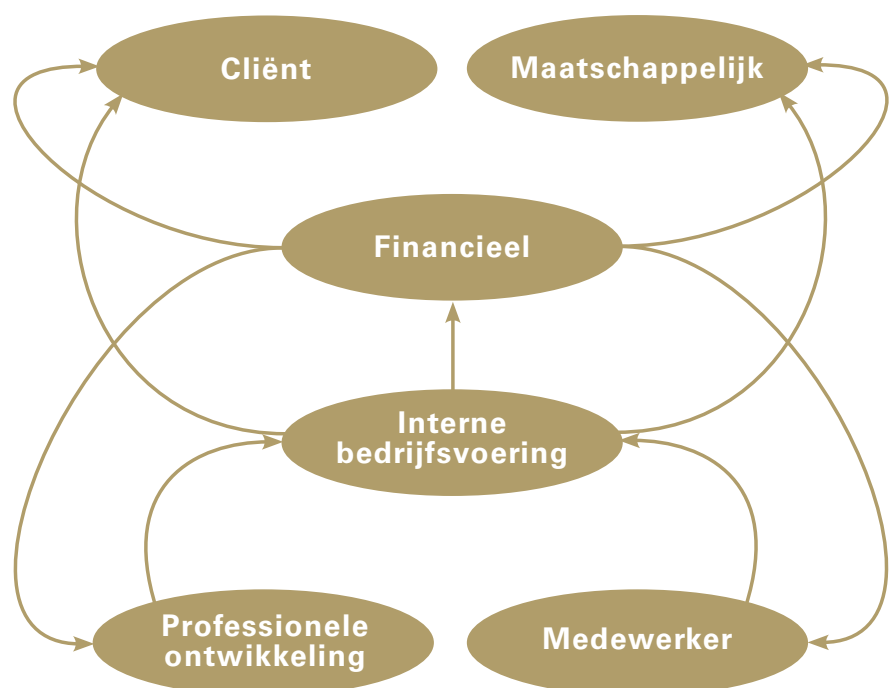
### Strategiekaarten en prestatie-indicatoren

Zorg Consult Nederland heeft eerder een succesvol hulpmiddel ontwikkeld voor resultaatgericht managen aan de hand van prestatie-indicatoren. In dit model worden strategische doelstellingen geformuleerd en geordend in zes met elkaar samenhangende perspectieven: financieel, interne bedrijfsvoering, cliënt, medewerker, professionele ontwikkeling en maatschappelijk ('stakeholder' of belanghebbenden).

Het model prestatie-indicatoren stelt u kort

gezegd in staat om te bepalen welke professionele kwaliteiten, systemen en situationele kenmerken uw medewerkers nodig hebben (medewerker en professionele ontwikkeling), om de kritische bedrijfsprocessen (interne bedrijfsvoering) zodanig uit te voeren dat zij binnen het kader van de beschikbare of verwervbare middelen (financieel) de gewenste waarde leveren aan klanten (cliënt) en belanghebbenden (maatschappelijk).

De strategiekaart brengt de verschillende items van het model prestatie-indicatoren met elkaar in verband. Zo worden niet alleen doelen, acties, indicatoren en normen voor resultaatgericht management beschreven, maar ook wordt geïllustreerd op welke wijze de doelen op verschillende terreinen bijdragen aan de overkoepelende organisatiedoelen.



## Thema Kwaliteit

	Strategiekaart	Prestatie-indicatoren		Actieplan	
	Doel	Indicator	Norm	Initiatief	Budget
<b>Cliënten</b>	Kwaliteit beter volgens klant	% tevreden	85%	CTO	8.500
<b>Maatschappelijk</b>	Erkend als kwaliteitsorgaan	Score benchmark	Triple A	Deelnemen benchmark	P.M.
<b>Financieel</b>	Investering ruimte creëren	Omvang reserve	Solvabiliteit 20%	Ontwikkelen treasure	---
<b>Bedrijfsvoering</b>	Kortere wachttijd	Interval aamelding -1e gesprek	Max. 2 weken	Prioriteiten front-office	---
<b>Prof. Ontwikkeling</b>	Effectiever zorgproces	Decubitus % mnd	1%	Scholings programma	15.000
<b>Medewerker</b>	Groter aandeel niveau 4	Aantal vpk per afdeling	In iedere dienst 1	Werving bij opleidingen	2.500

### Een kaart tekenen in drie stappen

Het maken van een strategiekaart is een proces dat het best is op te delen in vijf stappen. Deze stappen kunt u deels al in andere trajecten hebben gezet. Dan gaat het er nog om de resultaten van deze trajecten uit te werken en aan te vullen voor de strategiekaart.

1. Allereerst gaat het erom de algemene strategische doelen van de organisatie te bepalen, afgeleid van de missie en de visie van de organisatie en een heldere analyse van de in- en externe omgeving.
2. Vervolgens is het van belang de doelen te vertalen in een realistisch perspectief en een concreet 'plaatje' van de organisatie in de toekomst.
3. Daarna moet de routekaart worden geschetst: hoe komen we op de gewenste en beschreven plek. Deze strategiekaart wordt uitgewerkt voor de verschillende perspectieven waarbij de oorzaak en gevolg relaties in beeld worden gebracht (zie afbeelding).

Tenslotte is het voor sommige doelen en routes mogelijk deze te bundelen in strategische thema's en uit te werken in een 'strategische themakaart'. Zo'n kaart bestaat uit verschillende kolommen en laat niet alleen

per perspectief de doelen (en daartussen met pijlen oorzaak-gevolg relaties) zien, maar ook per doel de prestatieindicatoren en -normen en het actieplan (zie afbeelding).

### Procesvereisten

Een strategiekaart zal aan dezelfde euveld leiden als een regulier strategische beleidsplan wanneer de leden van het managementteam zich onvoldoende als 'eigenaar' beschouwen. De communicatiedoelstelling zal dan zeker niet worden behaald. Zorg Consult Nederland zal daarom ook niet van achter het eigen bureau een strategiekaart voor u produceren. Samen met de managers doordenken we de strategische doelstellingen om te komen tot een steeds scherpere formulering. Vervolgens vragen we door naar de kernkwaliteiten van de organisatie en het huidige of gewenste onderscheidend vermogen (vanuit cliënten en maatschappelijk perspectief). We bekijken de specifieke factoren waar de bedrijfsvoering aan zal moeten voldoen en de inhoudelijke kwaliteiten die noodzakelijk zijn. Zo ontstaat stap voor stap een organisatiespecifieke strategiekaart.



Wilt u meer informatie? Neem dan contact op met:

> drs. H.F. (Henk) Schoep | T 030 22 59 910 | E h.schoep@zorgconsult.nl