

Koersnotitie Perspekt 2019 - 2022



Inhoud

Inleiding	2
1. De omgeving	3
Algemene maatschappelijke ontwikkelingen	3
Ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken	4
2. Perspekt 2019-2022	5
Toekomstig aanbod	5
Eigenheid en positie	5
Innovatiekracht	6
3. Toekomstperspectieven	7
Klantperspectief	7
<i>Kwaliteit van de klantrelatie</i>	7
<i>Kwaliteit van de terugkoppeling</i>	7
Bedrijfsperspectief	8
Organisatieperspectief	9
Financieel perspectief	9

Inleiding

In 2015 schreven we in onze koersnotitie: 'Numbers don't tell the story, people do'. Daarmee is naast het normatieve kwaliteitsbegrip, ook het narratieve kwaliteitsbegrip een rol gaan spelen in onze visie op kwaliteit. De aandacht voor het narratieve kwaliteitsbegrip is nodig om in de toekomst te blijven werken vanuit de oorspronkelijke bedoeling van Perspekt.

De bedoeling van Perspekt is om, vanuit haar rol en positie als kwaliteitsinstituut in de zorg, een waardevolle bijdrage te leveren aan het welbevinden van mensen met een zorgbehoefte.

Deze bedoeling staat nog steeds als een huis. Bij alle medewerkers en stakeholders van Perspekt zit daar de belangrijkste drive. Een warme betrokkenheid bij mensen met een zorgbehoefte.

Daarmee zijn de missie en visie van Perspekt ook nog steeds passend: het stimuleren van kwaliteitsbewustzijn in organisaties, het aantoonbaar maken van kwaliteit en het bevorderen van duurzame handelingsbekwaamheid.

Ons strategisch fundament is robuust maar staat wel in een turbulente omgeving. Deze omgeving is in 2018 in kaart gebracht en er zijn interviews afgenomen met diverse belanghebbenden en experts om de vraag te beantwoorden wat de toegevoegde waarde van Perspekt in de toekomst kan zijn. De bevindingen uit deze gesprekken zijn in een werkconferentie gepresenteerd en bediscussieerd.

In deze koersnotitie wordt eerst geschetst welke ontwikkelingen in de wereld om ons heen gaande zijn. Daarna wordt een algemeen beeld gegeven van de strategische koers die Perspekt de komende jaren wil voeren. Deze algemene uitgangspunten worden in meer detail uitgewerkt aan de hand van de perspectieven die centraal staan in onze beleidscyclus: het klantperspectief, het organisatieperspectief, het bedrijfsperspectief en het financieel perspectief.

De afgelopen jaren hebben alle medewerkers en auditoren van Perspekt zich ingezet voor het realiseren van een mooi product voor onze klanten, nu en in de toekomst. Daarvoor zijn veranderingen nodig geweest en nog steeds nodig. Veranderingen die niet eenvoudig zijn en die van ons vragen oude gewoonten los te laten en nieuwe te ontwikkelen. Een uitdagende periode met nieuwe kansen en mogelijkheden. Iedereen die Perspekt een warm hart toedraagt, is welkom om ons te ondersteunen in het realiseren van onze uitdaging! Wij spreken tot slot graag onze dank uit aan iedereen die zich voor Perspekt heeft ingezet!

Nicolien van den Berg

November 2018

1. De omgeving

Algemene maatschappelijke ontwikkelingen

Er is een aantal trends en ontwikkelingen in de samenleving die direct of indirect van invloed zijn op de activiteiten van Perspekt. Met het oog op de strategische keuzes die Perspekt maakt voor de toekomst, worden hier een paar relevante trends kort aangestipt.

De zorgkosten nemen in Nederland nog steeds toe. Om de zorg in de toekomst toegankelijk en betaalbaar te houden zal het landelijk beleid gericht blijven op het beheersen van deze kosten. Streven naar een participatiesamenleving is onderdeel van dat beleid. In een participatiesamenleving ligt de nadruk op zelfredzaamheid en zelfstandigheid. Iedereen die mee kan doen, moet mee kunnen doen. In de zorg leidt dat tot een transitie naar meer ambulante zorg en meer samenwerking in de keten. Dit legt druk op de zorg en de financiering ervan en leidt tot veranderende financieringsstructuren en/of nieuwe organisatievormen.

Tegelijkertijd zijn de opvattingen over gezondheid veranderd. In de nieuwe definitie van gezondheid ligt de nadruk op: 'het vermogen van mensen zich aan te passen en eigen regie te voeren in het licht van lichamelijke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven' (M. Huber, 2014). Het gaat bij deze opvatting over gezondheid niet meer om de afwezigheid van ziekte of gebrek, maar veel meer over het vermogen met beperkingen om te gaan. Daarmee is een koppeling ontstaan tussen zorg en welzijn.

Zorgaanbieders spelen in op deze ontwikkelingen door nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan die zorg en welzijn, wonen en onderwijs onderling met elkaar verbinden. Ook de grenzen tussen verschillende sectoren vervagen. In de praktijk zijn er steeds meer zorgaanbieders die combinaties van verpleeghuiszorg, psychiatrische zorg en gehandicaptenzorg leveren. Hiermee spelen deze aanbieders in op de vraag naar zorg en ondersteuning voor mensen die in de huidige structuren moeite hebben met het vinden van voor hen passende zorg.

Ook technologische ontwikkelingen hebben invloed op de toekomst. Er is meer en meer behandeling mogelijk. Mensen leven langer met meer (chronische) aandoeningen. Er is meer technologische ondersteuning waardoor monitoring op afstand kan plaatsvinden. Dit heeft invloed op mogelijkheden van zorg in de thuissituatie. De gemiddelde ligduur in het ziekenhuis wordt steeds korter en hetzelfde geldt voor de gemiddelde verblijfsduur in verpleeghuizen.

Onderdeel van de technologische ontwikkelingen is de verdere digitalisering in de samenleving. Enerzijds biedt ICT oplossingen waarmee meer gedaan kan worden met minder mensen, anderzijds leidt het tot zorgen over veiligheid en privacy. Digitale ontwikkelingen maken nieuwe vormen van kwaliteitsmonitoring mogelijk. Harde gegevens zijn in toenemende mate te koppelen aan kwalitatieve of narratieve data.

Demografische ontwikkelingen leiden tot een toenemend aantal kwetsbare ouderen. Deze groep mensen doet op steeds latere leeftijd een beroep op de zorg. Deze ouderen hebben vaak een steeds zwaardere zorgvraag. Met het toenemend aantal senioren is er

de komende jaren een steeds kleiner wordende groep werkenden in de samenleving. Dat leidt, in combinatie met de aantrekkende economie, tot schaarste op de arbeidsmarkt. Daardoor is het voor zorginstellingen steeds lastiger om vacatures passend in te vullen en mensen vast te houden in de organisatie. Schaarste op de arbeidsmarkt heeft consequenties voor het kunnen voldoen aan de zorgvraag van de burgers. Het kan leiden tot keuzes die (negatieve) invloed hebben op de kwaliteit van de geleverde zorg, daar waar de mondige burger steeds meer kwaliteit verlangt.

Ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken

Vanuit de kwaliteitskaders Verpleeghuiszorg en Gehandicaptenzorg is meer regelruimte gegeven aan professionals en organisaties voor het vormgeven van kwaliteit en kwaliteitsbeleid. Passende zorg en op de cliënt afgestemde zorg zijn daarbij een belangrijke focus, evenals het leren en reflecteren in teams en organisaties en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Het schrappen van regels en het bieden van meer regelruimte voor professionals is daarin een belangrijke beweging.

Deze regelruimte werkt door in het beleid van zorgverzekeraars, zorgkantoren en in mindere mate van de gemeenten. Deze belanghebbenden bieden meer ruimte om kwaliteitsmanagement op een eigen manier invulling te geven. Certificaten en/of keurmerken zijn vanuit de wetgeving (WLZ) geen verplichting meer. Steeds vaker volstaat een werkend kwaliteitssysteem zonder externe toetsing.

Tegelijkertijd staat, onder andere als gevolg van incidenten, kwaliteit in de zorg hoog op de politieke agenda. Er is extra geld beschikbaar gekomen voor verpleeghuizen en daarmee is er een grote druk op het verkrijgen van een meetbaar resultaat.

Deze combinatie van behoefte aan regelruimte enerzijds en behoefte aan controle en meetbaarheid anderzijds leidt in vrijwel alle sectoren van de langdurige zorg (GZ, VV&T, GGZ en Palliatieve zorg) tot een spanningsveld tussen het verlangen naar aantoonbaarheid van kwaliteitsverbetering (meetbare kwaliteit) en het accent op het lerend en reflecterend vermogen van professionals, teams en organisaties (merkbare kwaliteit).

2. Perspekt 2019-2022

Uit de verkenning zijn drie samenhangende thema's naar voren gekomen die relevant zijn voor de strategische koers van Perspekt. De bevindingen uit die verkenning worden hieronder per thema kort samengevat.

Toekomstig aanbod

De kracht van de aanpak van Perspekt ligt voor onze klanten in de inzichten die voor de medewerkers worden aangedragen over het niveau van de zorg die ze leveren en de daarop gebaseerde aandachtspunten voor leren en verbeteren. Bovendien gaat van het behalen van het keurmerk een motiverende werking naar medewerkers uit. Het maakt ze trots.

Voor management en bestuur ligt de waarde van een PREZO audit in het verkrijgen van inzichten in de mate waarin zaken die de uitvoering van de zorg betreffen op orde zijn. Het keurmerk is voor hen niet doorslaggevend. Het kan in de toekomst nog wel relevant zijn, maar het is geen primair motief om met Perspekt in zee te gaan. De invoering van de kwaliteitskaders verandert deze bestuurlijke optiek niet. Perspekt kan juist complementair zijn in de relatie tussen de kwaliteit van uitvoering van zorg enerzijds en de formele vereisten van de Kwaliteitskaders anderzijds.

PREZO Care is een belangrijke bouwsteen voor de toegevoegde waarde van Perspekt op termijn. Het geeft invulling aan de toenemende aandacht voor meer waardengedreven en narratieve kwaliteitszorg. Ook PREZO kan van toegevoegde waarde blijven in de toekomst. PREZO en PREZO Care kunnen naast elkaar bestaan en verder ontwikkeld worden.

De ontwikkeling van kwaliteitszorg bij opdrachtgevers vraagt om meer flexibele vormen van PREZO en PREZO Care. Ze zullen goed moeten aansluiten op de fase van ontwikkeling van de opdrachtgever of specifiek moeten inspelen op thema's die voor de opdrachtgever op dat moment van belang zijn. De legitimatie hoeft dan niet meer alleen afhankelijk te zijn van het keurmerk, maar de waarde gaat dan uit van het gezag van Perspekt.

Eigenheid en positie

In samenhang met ontwikkelingen in het aanbod zullen ook de eigenheid en positie van Perspekt (moeten) gaan veranderen. De blik van Perspekt wordt breder en gevarieerder. Van het beoordelen van kwaliteit middels het uitvoeren van een audit beweegt Perspekt richting het gezamenlijk vaststellen hoe het staat met kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn: een participerende audit. Daarbij kan, naast het vaststellen van kwaliteit op basis van waarden en prestaties, een vorm ontstaan die breder gericht is op werken met waarden en dilemma's vanuit een narratief perspectief.

Deze richting gaat eisen stellen aan het vermogen van de medewerkers en auditoren van Perspekt om in interactie met opdrachtgevers tot arrangementen te komen die niet meer standaard zijn. Zij zijn immers het primaire aanspreekpunt van opdrachtgevers en zullen het arsenaal aan mogelijkheden van Perspekt moeten beheersen. Bovendien moeten ze zicht hebben op (de ontwikkelingen in) het landschap van de kwaliteitszorg.

Perspekt kan zich vanuit deze specifieke betrokkenheid ontwikkelen tot een deskundige, betrouwbare en gekende partner in kwaliteitszorg en daarmee tot een merk.

Innovatiekracht

Om het bovenstaande te bereiken is meer innovatiekracht nodig dan nu beschikbaar is. Perspekt is een kleine organisatie en veel innovatie wordt extern belegd. Om meer innovatiekracht te bereiken is een plan van aanpak urgent. Een dergelijk plan moet ertoe leiden dat de directeur/bestuurder meer aandacht kan besteden aan innovatie, aan participatie in netwerken en aan het bevorderen van zichtbaarheid van Perspekt in de externe omgeving.

Daarnaast is een programma voor selectie en scholing van auditcoördinatoren en auditoren nodig, gekoppeld aan een plan om PREZO Care met urgentie "in de markt te zetten". Ook de eventuele entree in andere sectoren vraagt om een plan dat is gebaseerd op bescheidenheid, zorgvuldigheid en fasering.

3. Toekomstperspectieven

De hiervoor besproken thema's bieden tal van aanknopingspunten voor een strategische koers. De strategische koers van Perspekt wordt hieronder aan de hand van de hoofdthema's uit onze beleidscyclus nader uitgewerkt.

Klantperspectief

Uit de verkenning is helder naar voren gekomen dat de toegevoegde waarde van Perspekt voor organisaties vooral ligt in de inzichten vanuit een audit waarmee de organisatie verder kan werken aan kwaliteitsthema's. Tevens is er behoefte aan maatwerk en aansluiten bij- en afstemmen op de context van de organisatie. Voor onze strategische koers vanuit het klantperspectief kiezen we daarom voor de volgende ontwikkellijnen:

- Kwaliteit van de klantrelatie
- Kwaliteit van de terugkoppeling

Kwaliteit van de klantrelatie

Perspekt heeft goede en bestendige klantrelaties. Tegelijkertijd zien we dat de behoefte van klanten verandert. De kwaliteit van de klantrelatie gaan we in de komende jaren versterken:

1. We gaan aan de voorkant van het auditproces meer met de klant in gesprek. Dat gesprek moet gaan over de vraag die de klant heeft, over de thema's die er spelen in de organisatie en over de wijze waarop een product van Perspekt toegevoegde waarde kan hebben voor de kwaliteitsontwikkeling in de organisatie. Dat vraagt van auditcoördinatoren dat zij aan de voorkant van het proces een meer adviserende rol aannemen. Van de auditcoördinatoren en de auditoren vraagt dit dat ze zich meer opstellen als een betrouwbare buitenstaander. Dit alles met inachtneming van de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van Perspekt.
2. Wij ontwikkelen participerende audits waarbij de klant in toenemende mate wordt betrokken in het auditproces en waarbij de audit in toenemende mate op maat wordt gemaakt. Dat vraagt om verdere flexibilisering van het portfolio van Perspekt en een heroriëntatie op de rol van de auditoren.
3. We ontwikkelen, in lijn met het auditorenportaal, ook een klantportaal waardoor de administratieve last rond het auditproces nog verder teruggebracht kan worden.

Kwaliteit van de terugkoppeling

Perspekt zet in de komende jaren in op een verdere professionalisering van de terugkoppeling van auditresultaten. Daarvoor is er aandacht voor schriftelijke rapportage:

1. We gaan auditoren faciliteren in het efficiënt schrijven van een waardevolle rapportage. Dat vraagt van Perspekt en de auditoren een kritische houding ten aanzien van de inhoud van het rapport en de onderbouwing van de resultaten.
2. We gaan het proces van audituitvoering herinrichten waar nodig en/of auditoren anders faciliteren in de audituitvoering. Het anders en waardevoller rapporteren kan alleen wanneer auditoren ook ondersteund worden in een hierbij passende audituitvoering. Dat vraagt om aanpassingen van de auditsystematiek en de auditinstrumenten waardoor een waardevolle rapportage ook efficiënt en effectief tot stand kan komen.

3. Wij ontwikkelen rapportages en terugkoppelingen die niet vanzelfsprekend gekoppeld zijn aan een keurmerk. Ook andere vormen van rapportage of terugkoppelingen kunnen waarde toevoegen aan de kwaliteitsontwikkeling van een organisatie. Dat vraagt van Perspekt een nieuwe en bredere kijk op audits en auditeren.

Perspekt laat haar eigen kwaliteit toetsen door het aanvragen van een accreditatie bij de Raad voor Accreditatie (RvA). Wij doen dit in de vorm van een productaccreditatie, omdat daarmee vooral de kwaliteit van onze producten beoordeeld wordt en daarmee de kwaliteit van dat wat we aan onze klanten leveren. Dit zullen we, daar waar mogelijk binnen de kaders van de RvA, ook in de toekomst blijven doen. PREZO producten die niet onder de accreditatie van de RvA vallen, voldoen wel aan een vergelijkbare kwaliteitsstandaard.

Bedrijfsperspectief

De afgelopen jaren heeft Perspekt een geleidelijke volumegroei doorgemaakt. Om in de toekomst audits van hoge kwaliteit te kunnen blijven aanbieden, is het nodig dat Perspekt als organisatie een verdere groei doormaakt. Dit is nodig om te kunnen investeren in onze kwaliteit zonder lastenverhoging voor de klant. Deze groei willen we in de komende jaren gaan realiseren:

1. Wij besteden in 2019 aandacht aan het ontwikkelen en uitvoeren van onze marketing- en salesstrategie met als doel het realiseren van een groei van circa 15% van de omzet. Deze investering doen we in 2019 met de verwachting dat we in 2020 en verder daarvan de vruchten zullen plukken.
2. Onze marketingstrategie is er in de komende jaren op gericht om PREZO Care naast PREZO in de markt te zetten. PREZO Care is vanaf januari 2019 beschikbaar. De komende jaren wordt PREZO Care vervolgens als model geëvalueerd en bijgesteld. Ook gaan we vanuit PREZO Care deelproducten ontwikkelen die waarde toe kunnen voegen aan kwaliteitsontwikkeling in organisaties.
3. Wij zetten in op het uitbreiden van ons marktaandeel in onze bestaande markten. Daarnaast benutten we PREZO Care voor het aanboren van nieuwe markten. Naast marketing en sales speelt communicatie hierbij een belangrijke rol. We werken verder aan het versterken van ons verhaal.
4. We onderscheiden in onze communicatiestrategie interne en externe communicatie en versterken de verbinding tussen die twee. Onze mondelinge en schriftelijke communicatie stemmen we beter op elkaar af en brengen we in lijn met elkaar. Daarbij zetten we ook in op Perspekt als een sterk merk, een merk waar je op kan vertrouwen.
5. We staan, in het kader van groei, open voor het aangaan van mogelijk waardevolle allianties. Uitgangspunt daarbij is dat het PREZO gedachtengoed bewaard blijft.
6. PREZO Woonzorg gaan we in 2019 in licentie geven aan een Vlaamse stichting die verantwoordelijk wordt voor de marketing en sales van PREZO Woonzorg in Vlaanderen. Wij ondersteunen dat proces met onze kennis en kunde op adviesbasis.
7. In lijn met de beoogde groei en productontwikkeling gaan we in 2019 ons trainingsaanbod herzien. De omzet uit trainingen is op dit moment relatief

beperkt. We streven ernaar om onze omzet uit trainingen mee te laten groeien met de omzet uit audits. De kerngedachte bij de ontwikkeling van het trainingsaanbod is dat de trainingen passend zijn bij en ondersteunend zijn aan PREZO en PREZO Care. Daar waar behoefte is aan het volgen van verdiepingstrainingen of trainingen over andere relevante thema's verwijzen wij actief naar daarvoor geschikte aanbieders.

Organisatieperspectief

Voor het realiseren van de beoogde kwaliteitsontwikkeling en volumegroei is verdere ontwikkeling van Perspekt als organisatie nodig. Uit de verkenning is naar voren gekomen dat de kwetsbaarheid van Perspekt zit in de rol van de directeur/bestuurder, het ontbreken van marketing- en saleskracht en een beperkte innovatiekracht. In de komende jaren gaan we deze kwetsbaarheden adresseren:

1. We gaan in 2019 de capaciteit van Perspekt versterken. Dit geldt zowel voor de kwantiteit als voor de kwaliteit. Daarvoor werven we op korte termijn een marketing- en salesregisseur die actief aan de slag gaat met onze marketingstrategie.
2. We streven er naar de operationele verantwoordelijkheid (intern) anders te beleggen, waardoor de directeur/bestuurder meer kan focussen op strategie, externe relaties en innovatie.
3. We richten ons de komende jaren intensief op het klantgericht, efficiënt en effectief inrichten van de (interne) processen. Deze verantwoordelijkheid wordt duidelijk en expliciet bij één van de medewerkers belegd.
4. We zetten in op de ontwikkeling van het team naar een sterkere focus op de klant en de klantrelatie en een sterkere verbinding met de markt.
5. We ontwikkelen de komende jaren tot een netwerkorganisatie met sterke verbindingen tussen binnen en buiten. Daarbij maken we gebruik van interne expertise, waar mogelijk en wenselijk, en verbinden dat met externe expertise waar dat nodig is voor verdere professionalisering.
6. De auditoren worden uitgenodigd betrokken te zijn bij deze ontwikkelingen. Daarvoor is expliciete commitment en een positieve verbinding nodig. We onderzoeken op welke wijze we auditoren aan ons kunnen verbinden en hoe we hen op passende wijze daarvoor kunnen belonen.
7. We brengen zelf in de praktijk wat we van onze klanten vragen. We ontwikkelen binnen Perspekt een reflectieve cultuur en verwachten van elkaar dat we een lerende attitude hebben. We zetten teamontwikkeling in om te komen tot duidelijke en heldere afspraken over taken en verantwoordelijkheden waarbij gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat het uitgangspunt is.
8. Bestuur en toezicht zijn binnen Perspekt goed geregeld en daar wordt op professionele wijze invulling aan gegeven. Ook het interne kwaliteitsbeleid is stevig verankerd. De komende jaren dragen wij zorg voor het borgen hiervan.

Financieel perspectief

Uit de verkenning is naar voren gekomen dat ondersteuning van kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn ook in de toekomst toegevoegde waarde heeft voor organisaties. Ook zal er vraag blijven naar betekenisvolle verantwoording. Daarbij wordt door organisaties wel aangegeven dat de kosten daarvan zeker niet mogen stijgen en bij voorkeur zouden moeten dalen. Perspekt heeft een stabiele en toekomstbestendige tariefstructuur en een gezonde financiële positie. Het is een uitdaging om onze

strategische ambitie min of meer kostenneutraal waar te maken. Voor deze uitdaging formuleren we de volgende uitgangspunten:

1. We benutten in eerste instantie een passend deel van het eigen vermogen om de uitbreiding van capaciteit te financieren. Daarbij monitoren we of deze inzet van middelen en mensen leidt tot de beoogde groei.
2. Met de verdere professionalisering is het nodig in de toekomst te zorgen voor een marktconforme auditvergoeding voor de PREZO auditoren.
3. Het SAE (Standaard Audit Eenheid)-tarief hangt nauw samen met de capaciteit op het bureau en de effectiviteit van de interne processen. Daarnaast wordt het SAE-tarief bepaald door de inzet van de auditoren op locatie. Het tarief van onze SAE hebben we sinds de invoering constant weten te houden. Voor het voorkomen van een (te sterke) stijging van de audittarieven blijven we zoeken naar verder efficiëntie van onze processen.
4. Daar waar onze toekomstige producten aantoonbaar van hogere kwaliteit zijn, stellen we een hoger SAE-tarief vast. Het hogere SAE tarief voor een PREZO Care audit hangt samen met de eisen die we stellen aan deze auditoren en de daarbij passende hogere auditvergoeding.
5. We nemen in de begroting jaarlijks een post op voor innovatie & ontwikkeling, waarmee de kosten voor het realiseren van onze strategische ambities gefinancierd kunnen worden:
 - We bouwen de komende jaren aan het klantportaal, aan ICT ondersteuning op het gebied van klantrelaties en aan het digitaal vormgeven van competentie management.
 - We ontwikkelen nieuwe auditproducten om tegemoet te komen aan de toenemende behoefte aan flexibiliteit en op maat gemaakte auditinzet.
 - We ontwikkelen effectieve en vooral ook stimulerende communicatiemiddelen waarmee het imago van kwaliteit positief wordt beïnvloed.
 - We zoeken naar mogelijkheden om onze visie en expertise in te bedden binnen wetenschappelijke kaders. We zoeken daarvoor aansluiting bij universiteiten of hogescholen en nemen deel aan relevante onderzoeksprojecten.

