

**Auteurs: Dr. H.J. van Elten, Dr. S. Howard, Prof. Dr. I. de Loo, Dr. Ir. F.F.J.M. Schaepkens EMFC RC
Instituut: Erasmus School of Health Policy & Management, Saint Louis University (United States) en
Nyenrode Business Universiteit**

Contactpersoon onderzoek: Hilco van Elten, vanelten@eshpm.eur.nl
Verwachte datum afronding wetenschappelijke publicatie: 2022

Inleiding en onderzoeksvraag

Bij waardegedreven zorg wordt veelal gekeken naar de strategische innovatie 'value-based healthcare', geïntroduceerd door Porter and Teisberg (2006). Strategische innovaties staan nooit op zichzelf, en dienen te worden ingebed in de aansturing van de organisatie. Bedrijfskundige literatuur onderstreept het belang van 'management control' om de uitvoering van de strategie te faciliteren (zie onder meer: Claes, 2008), onder meer door het systematisch meten en managen van prestaties. De prestaties die worden gemeten, moeten goed aansluiten op de gekozen strategie. Belangrijk hierbij is te benoemen dat het niet louter gaat om financiële resultaten, maar om de volle breedte van organisatie-uitkomsten, zoals PROMs, PREMs, klinische uitkomsten en de bijbehorende kosten van de geleverde zorg. Systematische prestatie meting kan de aandacht van (zorg)professionals richten op strategische factoren, prioriteiten stellen en deze communiceren, passend binnen de kaders van waardegedreven zorg.

De meeste casuïstiek rond waardegedreven zorg in Nederland bevindt zich in de fase van ontwikkeling van en gesprekken over visie, zorgpaden en uitkomstindicatoren (SiRM, 2020) en is vooral casuïstisch en projectmatig van aard. Deze fase is fundamenteel, maar op zichzelf onvoldoende voor een succesvolle en duurzame implementatie van een waardegedreven strategie.

Met de toenemende aandacht voor waardegedreven zorg als strategie, verwacht men een goede inbedding in de 'management control' van de betreffende zorgorganisaties. De vervolgstap betreffende de organisatorische inbedding van waardegedreven zorg, waaronder de implementatie van prestatie management, is echter nog nagenoeg onontgonnen terrein, niet alleen in Nederland. Deze vervolgstap is essentieel voor de verdere volwassenwording van waardegedreven zorg.

Ons literatuuronderzoek is er daarom ten eerste op gericht de stand van de bestaande wetenschappelijke literatuur rond prestatie management en management control van waardegedreven zorg in kaart te brengen. Ten tweede identificeren wij aspecten van management control die momenteel achterblijven en reflecteren wij op oorzaken en mogelijke oplossingen. Een voorbeeld hiervan is de observatie dat prestatie management als 'derde speler' acteert in de relatie tussen zorgprofessional en patiënt, en daarmee niet alleen zorg kan sturen (i.e. richting gewenste uitkomsten), maar potentieel ook kan verstoren. Het doel van onze reflecties is de strategische waardegedreven zorg-agenda te versnellen en verstevigen, door deze te voeden vanuit kennis van management control literatuur. Uiteindelijk moet dit bijdragen aan een verdere inbedding van waardegedreven zorg in de strategie en dagelijkse praktijk van zorgorganisaties.

Zoekstrategie

We zochten naar wetenschappelijke publicaties over de thematiek 'value-based healthcare' en 'performance management' in drie toonaangevende databases. In de zoekstrategie zijn deze zoektermen veel breder geformuleerd, om de kans op gemiste artikelen te verkleinen. De zoekstrategie is opgenomen in de bijlage. Junior onderzoekers hebben onder begeleiding de titels en abstracts dubbelblind gescreend. Artikelen zijn steeds gerandomiseerd toegewezen aan twee junior onderzoekers uit een groep van 5. Ook in de vervolgfase van de full-tekst analyse van de artikelen zijn steeds 2 van de 5 junior onderzoekers ingezet. De uiteindelijke en definitieve screening is door de hoofdonderzoekers uitgevoerd en besproken.

Bevindingen

Onze zoekstrategie resulteerde in slechts 11 geïnccludeerde artikelen. Deze artikelen beschrijven slechts zeer beperkte implementaties van waardegedreven zorg strategieën in het management. Ook bij de beschreven organisaties die waardegedreven zorg wel borgen in het prestatie management en 'management control systeem', zien wij veel ruimte voor verbetering. Hoopgevend is de groeiende aandacht in de literatuur voor het onderwerp; wij zien bijna jaar-op-jaar een toename van het (nu nog zeer beperkte) aantal artikelen. Hieronder beschreven voorbeelden benadrukken het beeld dat de verdere realisatie van waardegedreven zorg veel baat kan hebben bij de inzichten uit de bredere bedrijfskundige/management control-literatuur, waarbij de context van zorgorganisaties niet uit het oog dient te worden verloren.

Voorbeelden

Zoals vermeld is de empirische (en praktische) basis rond management control en prestatie meting van waardegedreven zorg zeer beperkt en casuïstisch. Een aansprekende uitzondering betreft [Bonde et al \(2018\)](#), die de implementatie van een waardegedreven zorg experiment genaamd 'New Governance in a Patient perspective' bestudeert, dat in 9 departementen van een Deens ziekenhuis heeft plaatsgevonden. Hierbij nemen ze een breed spectrum aan management control en prestatie management aspecten mee in beschouwing, namelijk: prestatie meting, doelafstemming van prestaties, benchmarking, monitoring en feedback, etc. Zij pleiten voor een dialogische stijl van management control, die bijdraagt aan meer contextuele inbedding van prestatie management.

Een tweede voorbeeld betreft [Winegar et al \(2019\)](#), die veel specifiekere bestuderen hoe het gebruik van een prestatie dashboard door individuele orthopedisch chirurgen bijdraagt aan betere uitkomsten (PROMs, PREMs, klinische uitkomsten) tegen lagere kosten. Hun bevindingen laten zien dat het communiceren van prestatie metingen rond kosten de variatie in kosten van de knieoperaties terugdringt.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

- Om bestaande en nieuwe initiatieven op gebied van waardegedreven zorg duurzaam onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering in zorgorganisaties, is inbedding in het management – door middel van prestatie management en het management control systeem – van groot belang. Dit krijgt momenteel echter nog niet de aandacht die het nodig heeft.
- Er zijn ook risico's verbonden aan prestatie management; prestatie management kan gedrag van zorgprofessionals beïnvloeden om zo 'betere prestatiescores' te krijgen, terwijl de relatie tussen zorgprofessional en patiënt hierdoor wordt verstoord.
- De verdere realisatie van waardegedreven zorg kan veel baat hebben bij de inzichten uit de bredere management control literatuur, waarbij de specifieke context van zorgorganisaties niet uit het oog dient te worden verloren.

AANBEVELINGEN VOOR VERVOLG ONDERZOEK

- Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op het empirisch evalueren van prestatie management van waardegedreven zorg, en de huidige praktijken moeten spiegelen aan de bestaande management control literatuur.
- Onderzoek naar prestatie management van waardegedreven zorg dient aandacht te besteden aan de 'performativiteit' van prestatie management en de invloed op de relatie tussen zorgprofessional en patiënt.

Literatuurverwijzingen

- Bonde, M., Bossen, C., and Danholt, P. (2018). Translating value-based health care: an experiment into healthcare governance and dialogical accountability. *Sociology of Health & Illness* 40(7), 1113-1126. doi: 10.1111/1467-9566.12745.
- Claes, P.C.M. (2008). "Management Control," in *Handboek Management Accounting*, eds. E. de With & B. Steens. Kluwer).
- Porter, M.E., and Teisberg, E.O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- SiRM (2020). "Meta-inventarisatie uitkomstgericht contracteren en organiseren - Transitie van exceptie naar conventie". SiRM).
- Winegar, A.L., Jackson, L.W., Sambare, T.D., Liu, T.C., Banks, S.R., Erlinger, T.P., et al. (2019). A surgeon scorecard is associated with improved value in elective primary hip and knee arthroplasty. *Journal of Bone and Joint Surgery - American Volume* 101(2), 152-159. doi: 10.2106/JBJS.17.01553.

Bijlage: Zoekstrategie

Embase.com

('value based':ab,ti OR valuebased:ab,ti OR vbhc:ab,ti OR 'vb hc':ab,ti) AND (kpi:ab,ti OR 'key performance indicator':ab,ti OR ((performance NEXT/2 (measure* OR manage* OR indicat* OR evaluat*)):ab,ti) OR ((management NEXT/2 (account* OR control*)):ab,ti) OR (target NEXT/2 setting) OR benchmark* OR dashboar*)

Medline OVID

(value based or valuebased or vbhc or vb hc).mp. and (kpi or key performance indicator or performance measure* or performance manage* or performance indicat* or performance evaluat* or management account* or management control* or target setting or benchmark* or dashboar*).ab,ti. [mp=title, abstract, original title, name of substance word, subject heading word, floating sub-heading word, keyword heading word, organism supplementary concept word, protocol supplementary concept word, rare disease supplementary concept word, unique identifier, synonyms]

Web of science

(TS=((value-based OR valuebased) AND ((kpi OR key performance indicator OR (performance NEAR/2 measure*) OR (performance NEAR/2 manage*) OR (performance NEAR/2 indicat*) OR (performance NEAR/2 evaluat*) OR (management NEAR/2 account*) OR (management NEAR/2 control*) OR (target NEAR/2 setting) OR benchmark* OR dashboar*))) AND DT=(article) AND LA=(dutch OR english))