



**RESULTATEN QUICK SCAN
BUREAUCRATISERING ZORGORGANISATIES**



1. Inleiding

Voor u liggen de resultaten van de quick scan Bureaucratisering Zorgorganisaties van het platform Koplopers in de Zorg. Deze quick scan is eerste scan van serie scans die door de denktank 'Bestuur, verantwoording en (ont)bureaucratisering' is geïnitieerd. Andere scans zijn de scan IGZ, de scan NZa en de benchmark Zorgverzekeraars. Deze zullen de komende maanden volgen. Alle scans zijn erop gericht een beeld te krijgen van de wijze waarop bureaucraties in de zorg tot stand komt en op welke wijze daar het beste mee kan worden omgegaan. De onderwerpen en de vragen van de scans zijn afgeleid van de conclusies uit het Koplopers in de Zorgonderzoek naar bureaucraties met als titel 'Het Bavaroise syndroom. Hoe angst en bureaucratie de zorg regeren'.

De quick scan Bureaucratisering Zorgorganisaties gaat in op de vraag of en in welke mate zorgorganisaties zich optimaal teweerstellen tegen bureaucraties. De vragen richten zich op de rol van de Raad van Bestuur, het besturingsconcept en de wijze waarop intern wordt omgegaan met bureaucraties. In totaal hebben 143 deelnemers van het platform Koplopers in de Zorg gereageerd op de scan.

In het onderstaande lopen we de vragen en de antwoorden langs.

2. Analyse individuele vragen

Vraag 1: De eerste linie tegen bureaucrativering ligt bij de Raad van Bestuur. Meer dan de helft van de respondenten (53%) vindt de Raad van Bestuur van hun organisatie niet of slechts enigszins proactief om extra of onnodige regelgeving tegen te gaan. Iets meer dan 1/3 vindt de eigen organisatie wel proactief daarop. Dat betekent dat daar door de verschillende Raden van Bestuur nog wel de nodige stappen mogen worden gezet.

Vraag 2: Bijna de helft (46%) van de respondenten vindt dat de Raad van Bestuur doorvraagt op wat externe partijen willen bereiken met (nieuwe) regelgeving. 43% van de respondenten ziet de RvB dat niet of in mindere mate doen. Deze vraag levert een wat bemoedigender beeld op dan de vorige zij het dat toch nog altijd in een niet onbelangrijk deel van de gevallen de Raad van Bestuur relatief makkelijk mee gaat met de vraag naar de bedoeling achter nieuwe regelgeving.

Vraag 3: Deze vraag laat duidelijk zien dat het Rijnlands organiseren aan een opmars bezig is. In 50% van de gevallen typeren respondenten het besturingsconcept van de eigen organisatie als Rijnlands. In deze organisaties stuurt de leiding op vertrouwen in de professionals en hun vakmanschap, met zo min mogelijk regels. Dit is een uitstekend uitgangspunt om regelgeving in te perken. Interessant is om na te gaan of de Raden van Bestuur van deze 'Rijnlandse' organisaties zich ook beter teweerstellen tegen externe regelgeving.

Vraag 4: Als je weet hoe je bureaucrativering moet aanpakken, dan heb je al een eerste slag gewonnen. Maar de praktijk blijkt weerbarstig: 68% van de respondenten vindt dat de eigen organisatie geen of slechts in mindere mate een goed beeld heeft van de wijze waarop bureaucrativering kan worden voorkomen, of in ieder geval de gevolgen vermindert kunnen worden. Amper 30% van de respondenten vindt dat de eigen organisatie wel een goed beeld heeft van de manier waarop het effect van overbodige bureaucrativering gedempt wordt. Dit houdt in dat veel organisaties toch 'overgeleverd' zijn aan bureaucrativering.

Vraag 5: De antwoorden op deze vraag liggen in het verlengde van die van de vorige vraag: bijna de helft van respondenten vindt dat de eigen organisatie in beperkte mate weerstand biedt tegen nieuwe regelgeving en bureaucrativering. Slechts 20% vindt dat de eigen organisatie voldoende weerstand biedt, een kwart van de respondenten (27%) vindt dat de eigen organisatie onvoldoende weerstand biedt.

Vraag 6: Ondanks het bovenstaande is het geruststellend dat men kritisch blijft: 60% van de respondenten ziet dat de eigen organisatie wel eens nagaat waar nieuwe regelgeving op is gebaseerd. 11% van de respondenten ziet hun organisatie dat niet doen, en 23% in mindere mate.

Vraag 7: De grote vraag is altijd 'wat gebeurt er met de door mij aangeleverde informatie?' Slechts in 29% van de gevallen geven de respondenten aan dat men te horen krijgt waar de informatie voor dient. De rest tast deels in het duister: de helft van de respondenten krijgt in enige mate teruggekoppeld wat met de aangeleverde informatie geschiedt, 16% hoort er niets meer van.

Vraag 8: Ook op een andere wijze kan men zich teweer stellen tegen bureaucrativering: een bemoedigende 60% van de respondenten geeft aan dat de organisatie wel eens een poging heeft gedaan om de complexiteit van regelgeving en bureaucratie tegen te gaan. Interessant is overigens na te gaan of dit effect heeft gehad, een vraag voor een volgende scan. Bij bijna een kwart (24%) heeft de organisatie enigszins pogingen daartoe ondernomen en bij 8% is helemaal geen poging gedaan.

Vraag 9: Als er nieuwe regelgeving is kan men proberen daar slim mee om te gaan en de medewerkers te ontzorgen, bijvoorbeeld door het voorkomen van overbodige bureaucrativering of door ondersteuning met hulpmiddelen: bij 35% van de respondenten neemt de organisatie initiatieven om er slim mee om te gaan. Bij bijna de helft van de respondenten doet de organisatie in enige mate iets aan ontzorging van medewerkers. Kortom, hier valt toch nog wel wat te winnen.

Vraag 10: Documentmanagementsystemen zijn de kathedralen van de bureaucratiering; als ze er eenmaal zijn is het moeilijk om hun groei in de hand te houden. Uit de antwoorden van de respondenten blijken er duidelijk twee stromingen te zien: 56% van de respondenten geeft aan dat het documentmanagementsysteem niet of in beperkte mate wordt opgeschoond en kritisch gescreend. Bij 42% van de respondenten gebeurt dat wel voortdurend. Hier scheiden de wegen zich enigszins bij de respondenten.

Vraag 11: De vraag is hoe het management zich staande weet te houden tussen al dit bureaucratiseringsgeweld. Slechts 20% vindt het management voldoende robuust is om het hoofd te bieden aan de uitdagingen op het gebied van bureaucratisering of onnodige regelgeving, 30% van de respondenten vindt dat het management onvoldoende robuust is. Nog eens 40% vindt dat het management enigszins daartoe in staat is.

Vraag 12: De vraag is interessant hoezeer de respondenten zélf gehecht zijn aan regels en protocollen. Van de respondenten blijkt 18% sterk te hechten aan regels en protocollen, en 62% hecht er maar enigszins aan en bijna 1/5 (19%) helemaal niet.

Vraag 13: Protocollen en regels werken pas als ze ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. En daar heb je de werkvloer/teams/professionals voor nodig. Gelukkig vindt overleg met hen over de implementatie van de regels volgens 63% van de respondenten plaats. Slechts in 7% zien respondenten dat niet gebeuren.

Vraag 14: Je kan natuurlijk klagen over regels en protocollen, maar heb je ook daadwerkelijk zicht op welke er wel en welke er niet toe doen. De helft van de respondenten geeft aan een duidelijk beeld te hebben van de regels, en welke ertoe doen en welke niet. Iets minder respondenten (45%) heeft dat beeld slechts in beperkte mate. Er is nog altijd 4% voor wie niet duidelijk is welke regels ertoe doen.

3. Conclusies

Op basis van bovenstaande vragen en antwoorden is een aantal conclusies te trekken. Allereerst blijkt uit de eerste twee vragen dat van de Raden van Bestuur wat meer robuustheid kan worden verwacht: in ongeveer de helft van de gevallen vindt men dat de Raad van Bestuur proactiever en alerter mag reageren op nieuwe regelgeving. Uit een andere vraag blijkt dat maar de helft van de respondenten vindt dat de eigen organisatie voldoende weerstand biedt tegen bureaucratisering. Wel volgt een groot deel van de organisaties de regelgeving kritisch. Wat verontrustender is dat maar een zeer klein deel van de respondenten vindt dat het management voldoende robuust is om met regelgeving om te gaan.

Om echter daadwerkelijk in actie te kunnen komen tegen bureaucratie moet je natuurlijk wel weten waar te beginnen. Een groot deel van de respondenten geeft aan dit niet te weten, hetgeen – en dit is een understatement - ontbureaucratisering een stuk moeilijker maakt. Daarentegen heeft een groot deel van de organisaties wel eens pogingen ondernomen om de bureaucratisering te verminderen. Of dit ook daadwerkelijk effect heeft gehad is een vraag voor het vervolg. Het opschonen van de documentmanagementsystemen vindt bij een deel van de organisaties geregeld plaats, hetgeen zonder meer zal bijdragen aan het beperken c.q. niet verder uitdijen van de bureaucratie. Gelukkig weet wel de helft van de respondenten waar de regels precies voor dienen.

Bij bureaucratie hoort ook het aanleveren van informatie. Deze blijkt grotendeels in een zwart gat te verdwijnen, slechts een deel van de respondenten geeft aan een beeld te hebben van wat er mee gebeurt.

Men is redelijk kritisch ten opzichte van nieuwe regelgeving en – niet onbelangrijk – men betreft duidelijk de werkvloer bij de uitwerking van deze nieuwe regelgeving zodat de acceptatie wordt bevorderd.

Als we de respondenten naar zichzelf laten kijken geeft 18% aan regels van belang te vinden, de anderen niet of in mindere mate. Deze percentages komen overeen met onderzoek door Hans Versnel van Real Drives over de gehechtheid aan regels (zie 'Het grote drijfverenboek' van Hans Versnel). Dit zou inhouden dat de respondenten een goede doorsnede van de bevolking vormen.



De overall conclusie zou kunnen zijn dat er veel te winnen is bij een bestuur en management dat veel alerter, proactiever en robuuster omgaat met bureaucrativering, meer analyseert welke processen bij bureaucrativering een rol spelen en hoe die binnen en buiten de organisatie te beïnvloeden zijn. Hetzelfde geldt voor de obligate informatiestromen met een onduidelijk doel, ook daar zou aardig in gesneden kunnen worden door alle betrokkenen. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan, bureaucrativering is een veelkoppig monster. Het platform Koplopers in de Zorg zal met de denktank 'Bestuur, verantwoording en (ont)bureaucrativering' de komende periode het fenomeen bureaucrativering verder onderzoeken en proberen handvatten te vinden om proactief te kunnen ingrijpen. De scans richting IGZ, NZa en de benchmark Zorgverzekeraars in de komende maanden zijn instrumenten die ons hierbij behulpzaam kunnen zijn.

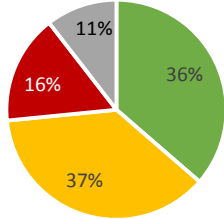
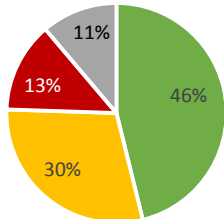
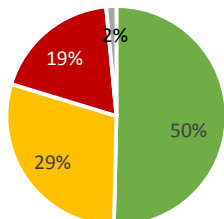
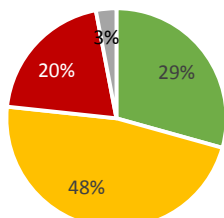
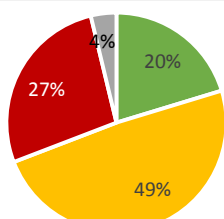
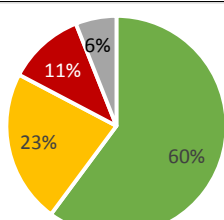
Den Haag, 26 oktober 2015

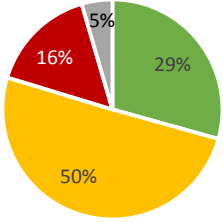
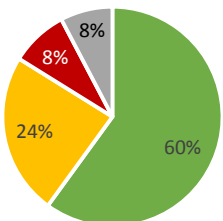
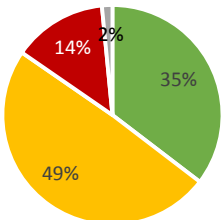
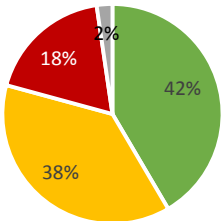
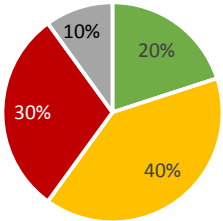
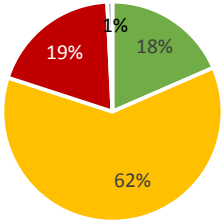
Jaap Jan Brouwer

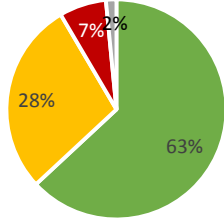
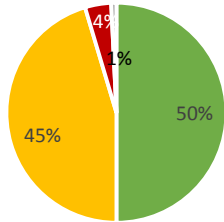
Etienne Lemmens

Resultaten Bureaucratiseringsscan – 20-9-2015 – 143 respondenten

Legenda: ■ Ja ■ Enigszins ■ Nee ■ Weet niet

<p>1. Heeft de Raad van Bestuur een proactieve rol richting externe partijen (IGZ, NZa, overheid, zorgverzekeraars), m.n. met het oog op het voorkomen van extra regelgeving?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	36%	Enigszins	37%	Nee	16%	Weet niet	11%
Antwoord	Percentage										
Ja	36%										
Enigszins	37%										
Nee	16%										
Weet niet	11%										
<p>2. Vraagt de Raad van Bestuur door bij externe partijen wat men met bepaalde regelgeving wil bereiken (bijv. wat er met de informatie gebeurt en welke acties op basis van de informatie door de externe partijen worden genomen)?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	46%	Enigszins	30%	Nee	13%	Weet niet	11%
Antwoord	Percentage										
Ja	46%										
Enigszins	30%										
Nee	13%										
Weet niet	11%										
<p>3. Is het besturingsconcept van de organisatie te typeren als Rijnlands/Europees (dus principle based, gericht op weinig regels en vertrouwen in het vakmanschap van de medewerkers)?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	50%	Enigszins	29%	Nee	19%	Weet niet	2%
Antwoord	Percentage										
Ja	50%										
Enigszins	29%										
Nee	19%										
Weet niet	2%										
<p>4. Heeft de organisatie een goed beeld van de wijze waarop regelgeving en bureaucratiesering kunnen worden voorkomen c.q. de effecten kunnen worden vermindert?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	29%	Enigszins	48%	Nee	20%	Weet niet	3%
Antwoord	Percentage										
Ja	29%										
Enigszins	48%										
Nee	20%										
Weet niet	3%										
<p>5. Biedt de organisatie voldoende weerstand tegen nieuwe regelgeving en bureaucratiesering?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	20%	Enigszins	49%	Nee	27%	Weet niet	4%
Antwoord	Percentage										
Ja	20%										
Enigszins	49%										
Nee	27%										
Weet niet	4%										
<p>6. Gaat de organisatie wel eens na waar nieuwe regelgeving eigenlijk op is gebaseerd (bijvoorbeeld: de wet, algemene maatregel van bestuur, dwingende regels vanuit de overheid, afspraken met de koepel et cetera)?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Antwoord</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ja</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Enigszins</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Nee</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Weet niet</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Antwoord	Percentage	Ja	60%	Enigszins	23%	Nee	11%	Weet niet	6%
Antwoord	Percentage										
Ja	60%										
Enigszins	23%										
Nee	11%										
Weet niet	6%										

<p>7. Is het u helder wat er met de door u aangeleverde informatie gebeurt (bijvoorbeeld: vindt er wel eens terugkoppeling plaats over de aangeleverde informatie, is het stuurinformatie voor de betreffende organisatie)?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Yellow</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Green</td><td>29%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>16%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>5%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Yellow	50%	Green	29%	Red	16%	Grey	5%
Color	Percentage										
Yellow	50%										
Green	29%										
Red	16%										
Grey	5%										
<p>8. Heeft de organisatie wel eens een poging gedaan om de complexiteit op terrein van regelgeving en bureaucratiesering te reduceren?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Green</td><td>60%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>24%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>8%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Green	60%	Yellow	24%	Red	8%	Grey	8%
Color	Percentage										
Green	60%										
Yellow	24%										
Red	8%										
Grey	8%										
<p>9. Als nieuwe regelgeving toch noodzakelijk blijkt, organiseert men die dan slim (bijvoorbeeld: voorkomt men doorbureaucratiesering en ontzorgt men de medewerkers bijvoorbeeld met iPads)?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Yellow</td><td>49%</td></tr> <tr><td>Green</td><td>35%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>14%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>2%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Yellow	49%	Green	35%	Red	14%	Grey	2%
Color	Percentage										
Yellow	49%										
Green	35%										
Red	14%										
Grey	2%										
<p>10. Wordt het documentmanagementsysteem voortdurend kritisch tegen het licht gehouden en opgeschoond?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Green</td><td>42%</td></tr> <tr><td>Yellow</td><td>38%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>2%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Green	42%	Yellow	38%	Red	18%	Grey	2%
Color	Percentage										
Green	42%										
Yellow	38%										
Red	18%										
Grey	2%										
<p>11. Is het management voldoende robuust om aan alle uitdagingen op het terrein van bureaucratiesering of onnodige regelgeving het hoofd te bieden?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Yellow</td><td>40%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>30%</td></tr> <tr><td>Green</td><td>20%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>10%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Yellow	40%	Red	30%	Green	20%	Grey	10%
Color	Percentage										
Yellow	40%										
Red	30%										
Green	20%										
Grey	10%										
<p>12. Hecht u zelf erg aan regels, instructies en protocollen?</p>	 <table border="1"> <tr><th>Color</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>Yellow</td><td>62%</td></tr> <tr><td>Green</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Red</td><td>19%</td></tr> <tr><td>Grey</td><td>1%</td></tr> </table>	Color	Percentage	Yellow	62%	Green	18%	Red	19%	Grey	1%
Color	Percentage										
Yellow	62%										
Green	18%										
Red	19%										
Grey	1%										

<p>13. Worden teams/medewerkers (de werkvloer) bij het uitwerken van regels betrokken?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>Yellow</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>White</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Green	63%	Yellow	28%	Red	7%	White	2%
Color	Percentage										
Green	63%										
Yellow	28%										
Red	7%										
White	2%										
<p>14. Heeft u een duidelijk beeld welke regels er echt toe doen en welke niet?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Yellow</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>White</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Green	50%	Yellow	45%	Red	4%	White	1%
Color	Percentage										
Green	50%										
Yellow	45%										
Red	4%										
White	1%										