

Werken aan een klant- en vraaggericht ziekenhuis

Vele jaren was in zorginstellingen 'klantgericht werken' het domein van de werkvloer. Medewerkers kregen klantvriendelijkheidstrainingen en afdelingen voerden tevredenheidsonderzoek uit onder patiënten. Op managementniveau kreeg het onderwerp nauwelijks aandacht. Totdat de overheid een aantal jaren geleden marktwerking en vraagsturing in de zorg introduceerde. Maatregelen om klant- en vraaggerichtheid te vergroten worden nu steeds vaker planmatig en ziekenhuisbreed ingevoerd. In dit artikel beschrijven we voorbeelden van deze maatregelen in vier verschillende ziekenhuizen.

Ontwikkelingen in de markt

Marktwerking en vraagsturing zijn binnen de gezondheidszorg onder andere ingevuld door een nieuw zorgstelsel. Zorgverzekeraars kunnen hierdoor over een steeds groter deel van hun zorginkoop onderhandelen over prijzen, voorwaarden en kwaliteit. Zij kiezen steeds meer voor die ziekenhuizen die de beste en bij hen passende prijs-prestatieverhouding bieden. Naast prijs worden kwaliteitsaspecten zoals wachttijden en klantervaringen belangrijke beoordelingscriteria. De onlangs geïntroduceerde CQ-Index voor het meten van klantervaringen zal hierbij helpen.

Naast zorgverzekeraars kunnen ook verwijzers (zoals huisartsen en verloskundigen) en patiënten vrij kiezen met welk ziekenhuis ze 'zaken' willen doen. Om deze keuzemogelijkheid te stimuleren is er steeds meer transparantie over de resultaten van ziekenhuizen. Resultaten voor wat betreft prestatie-indicatoren staan op websites zoals KiesBeter.nl en Independer.nl. In de toekomst zullen ook resultaten van klantenonderzoeken volgen. Verder worden ziekenhuizen geconfronteerd met steeds kritischere en mondige patiënten die minder lijdzaam hun behandeling in het ziekenhuis ondergaan.

In minder dan 50 woorden

- Voor ziekenhuizen zijn marktwerking en vraagsturing belangrijke voorwaarden voor succes.
- Belangrijke aspecten in de ontwikkeling naar een klant- en vraaggericht ziekenhuis zijn: verankering in strategie en beleid, luisteren naar en communiceren met klanten, werken aan een klantgerichte cultuur en aanbod van producten en diensten.
- Vier ziekenhuizen laten zien hoe zij werken aan een klant- en marktgerichte organisatie.

Dit alles leidt ertoe dat ziekenhuizen, en vooral de organisaties in gebieden met een hoge 'ziekenhuisdichtheid', hard moeten werken aan hun klant- en vraaggerichtheid. Zo niet, dan kiezen zorgverzekeraars, verwijzers en patiënten voor het ziekenhuis een paar kilometer verder. Gevolgen kunnen zijn leegloop, vaste kosten die niet meer gedekt worden en er dreigt faillissement. Hierdoor zijn ziekenhuizen concurrenten van elkaar geworden.

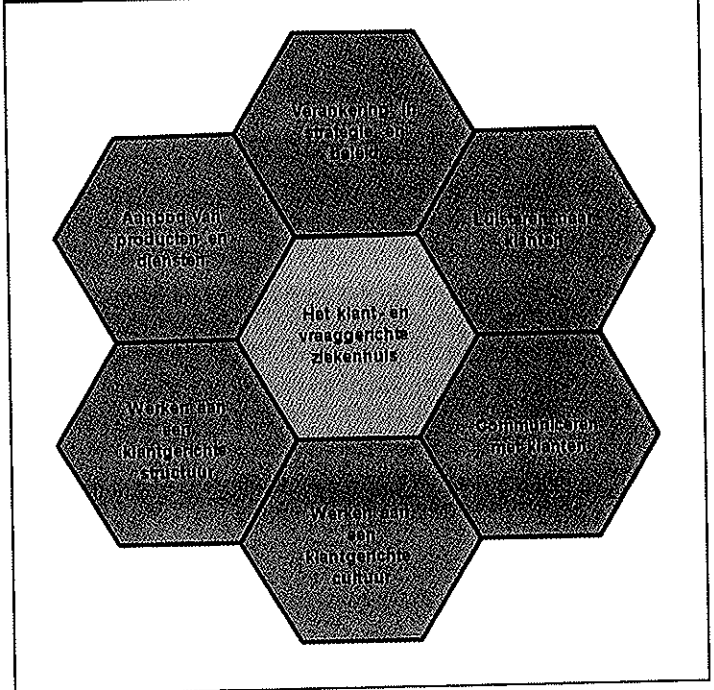
Steeds meer Raden van Bestuur van ziekenhuizen zijn zich bewust van deze ontwikkelingen en zijn ervan overtuigd dat klant- en vraaggerichtheid belangrijke voorwaarden voor toekomstig succes zijn. Zo werden door de Raad van Bestuur van de Alysis Zorggroep in 2002/2003 de begrippen 'vraagsturing' en 'klantgericht werken' centraal gesteld. Ook op tactisch en strategisch niveau werden de begrippen ingevuld. Vragen die in dit kader gesteld werden en worden zijn:

- Welke producten en diensten moeten we waar aanbieden? En voor welke doelgroepen?
- Hoe kunnen we zorgprocessen vraaggestuurd gaan inrichten?

- Wat betekent dit voor onze medewerkers en cultuur?
- Wat betekent dit voor de besturing van de organisatie?
- Wat betekent dit voor onze relatie met huisartsen?

In dit artikel wordt ingegaan op een zestal aspecten van het ontwikkelen van een klant- en vraaggericht ziekenhuis (zie figuur 1).

Figuur 1. Zes aspecten van het klant- en vraaggerichte ziekenhuizen



Verankering in strategie en beleid

Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis

Naast 'Operational Excellence', kostenbeheersing en een positief klimaat is het beleid van het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ) nadrukkelijk gericht op het centraal stellen van de klant ('Customer Intimacy'). Binnen het beleid van het ziekenhuis staan drie begrippen centraal. Deze drie thema's staan centraal in het programma 'CWZ naar de top', dat bestaat uit een groot aantal projecten.

1. Klantgerichte zorg. Dit is het verlenen van zorg op een manier zoals men die zelf graag zou willen ontvangen: vriendelijk en begripvol ontvangen worden, op tijd geholpen worden, goede informatie krijgen en snel weer naar huis kunnen.
2. Kostenbeheersing. Een concurrerende prijs kunnen vragen, zonder dat dit betekent dat de organisatie verlies maakt.
3. Kwaliteitsbeleid. Dit legt de verbinding tussen klantgerichtheid en kostenbeheersing. Belangrijke schakels hierin zijn het invoeren van een integraal kwaliteitssysteem en de invoering van de Six Sigma-verbetersystematiek.

Alysis Zorggroep

Het kwaliteitsbeleid van de Alysis Zorggroep is gebaseerd op het Total Quality Management (TQM) Model. De organisatie stuurt op integrale wijze op verschillende resultaatgebieden (klanten, medewerkers, maatschappij, financiën, processen). Eén van de zes doelen van de organisatie is: 'Klantgerichtheid/zeer tevreden klanten: klantgerichtheid is een concreet en hard streven. Goed luisteren naar verlangens en wensen, en vervolgens adequaat reageren. Met betere bereikbaarheid, snellere service, meer faciliteiten'. Dit doel is door de organisatie vertaald naar concrete doelstellingen voor patiënten en huisartsen (zie kader).

Alysis Zorggroep - doelstellingen 2006 ten aanzien van patiënten

- Algemene tevredenheid: minimaal een gemiddeld rapportcijfer van een 8.
- Tevredenheid ten aanzien van dimensies als houding, mondelinge informatieverstrekking, wachttijd en hygiëne. Minimaal een gemiddeld rapportcijfer van een 8. Uit onderzoek blijkt dat tevredenheid met bejegening/houding een grote invloed heeft op de algemene tevredenheid.
- Minimaal 99% van de telefoontjes wordt opgenomen.
- Minimaal 90% van de telefoontjes dient binnen 90 seconden opgenomen te worden.
- Alle poliklinieken zijn tussen 08.30 en 17.00 uur telefonisch bereikbaar.
- Toegangstijden (de periode tussen het maken van een afspraak voor een eerste bezoek en het bezoek): minimaal 80% binnen 4 weken.
- Wachttijden (de periode tussen het eerste bezoek en een vervolfbezoek): minimaal 80% binnen 6 weken.
- Patiënten hebben het gevoel dat ze in een veilige omgeving verblijven.

Atrium Medisch Centrum Parkstad

Het streven van de Raad van Bestuur van het Atrium Medisch Centrum Parkstad is om in de gehele organisatie in 2009 aanzienlijk meer oog voor de menselijke maat, de zachte kant van de zorg te hebben. Dat streven is vertaald in het meerjarenthema: ZORG met een zachte G. Hierbij staan verschillende G's centraal: Graag, Goed, Gastvrij, Gedreven en met een Glimlach zorg verlenen.

Luisteren naar klanten

Steeds meer ziekenhuizen stappen voor het verbeteren van de bedrijfsvoering over van het eenmaal per één à drie jaar uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek naar con-

tinu onderzoek. Zo werd door het Atrium Medisch Centrum eenmaal per twee jaar gedurende een periode van drie maanden de klanttevredenheid gemeten. Daarnaast had 40% van de afdelingen een eigen klanttevredenheidsonderzoek. Inmiddels is de organisatie overgestapt naar een centraal georganiseerd continu onderzoek waaraan 88 van de 95 afdelingen deelnemen. Het gehele jaar door worden per afdeling drie vragenlijsten per dag uitgereikt aan patiënten tijdens hun ontslag op de verpleegafdeling of tijdens hun bezoek van de polikliniek, met het verzoek deze ingevuld of elektronisch te retourneren of ter plekke in te vullen. Elke deelnemende afdeling ontvangt maandelijks de onderzoeksresultaten.

Daarnaast gebruiken ziekenhuizen vele verschillende vormen van kwalitatief luisteren naar klanten. Enkele voorbeelden van het Atrium Medisch Centrum en de Alysis Zorggroep:

- Focusgroepen: groepsgesprekken met patiënten.
- Spiegelbijeenkomsten: een patiënt vertelt zijn ervaringen (positief en negatief) waarbij artsen en verplegend personeel om hem/haar heen zitten (zij mogen niet interrumperen). Na zijn/haar verhaal is er ruimte voor dialoog en worden de medewerkers gevraagd wat dit voor hen betekent. De ervaring leert dat deze spiegelbijeenkomsten een krachtig instrument voor (gedrags)veranderingen vormen omdat zij emotie/passie bij mensen losmaken.
- 'Mystery Guest': het gebruik van testklanten die hun ervaringen rapporteren.
- Meelopen met de klant ('Walk Through'): in het kader van de herinrichting van klantprocessen loopt een medewerker gedurende een periode met een patiënt mee.

Daarnaast geven interne procesmetingen een beeld van de mate van klantgerichtheid. Uit de systemen worden resultaten onttrokken ten aanzien van bijvoorbeeld telefonische bereikbaarheid, wacht- en toegangstijden.

Ten slotte geven klachten een schat aan informatie over patiënten. Het CWZ test een nieuwe vorm van klachtafhandeling waarbij de 'feedback loop' drastisch is verkort. Een patiënt die een klacht heeft ingediend, wordt direct benaderd. De patiënt brengt men in contact met de betrokken medewerkers en hij/zij wordt gevraagd het verhaal te doen. Dit is zeer direct voor deze medewerkers maar heeft een zeer groot leer- en oploseffect. Hierdoor is de kans groot dat de patiënt weer tevreden is en oorzaken in de toekomst worden voorkomen.

Communiceren met klanten

Communicatie met klanten is essentieel in de ontwikkeling naar een meer klantgericht ziekenhuis. Doel is enerzijds om patiënten beter te informeren om zo vragen te beantwoorden en te zorgen dat ze nog beter hun rol als 'klant' kunnen invullen. Anderzijds om de verwachtingen van patiënten te

beïnvloeden. Ziekenhuizen hebben kranten voor bewoners in de regio en/of patiënten en bezoekers. Daarnaast organiseren ze voorlichtingssessies en themabijeenkomsten. Websites van ziekenhuizen krijgen een steeds belangrijkere rol in de informatievoorziening. Naast algemene informatie worden de prestaties zoals wachttijden voor de verschillende behandelingen weergegeven. De website van de Alysis Zorggroep geeft verder tips om een 'betere patiënt' te zijn. Deze hebben bijvoorbeeld betrekking op gesprekstips (voorbereiding thuis, hoe om te gaan met adviezen, welke vragen over onderzoeken, behandelingen en medicijnen te stellen, toestemming voor behandelingen).

De G-code van Atrium Medisch Centrum Parkstad:

1. Ik houd me aan mijn afspraken

Houd je aan je afspraken. Het is een prachtige manier om je respect te tonen. Beloof niets wat je niet kunt waarmaken.

2. Ik draag de verantwoordelijkheid voor wat ik doe

Je verantwoordelijk voelen is een manier om te groeien. Om tot oplossingen en verbeteringen van jezelf te komen. Durf fouten toe te geven en bied waar nodig je excuses aan. Durf elkaar aan te spreken op gedrag.

3. Ik ga voor kwaliteit

Kwaliteit wint altijd. Doe het beste, wat je ook doet. Neem geen genoegen met 'het gaat goed' of 'goed genoeg'.

4. We werken samen voor de patiënt en voor de klant

De patiënt betaalt in principe je salaris. Als je zelf niets voor hem kunt doen, stuur hem dan niet door, maar draag hem over aan een andere collega of afdeling. Laat de patiënt voelen dat je hem de moeite waard vindt en dat hij je aandacht verdient. Behandel hem zoals je zelf behandeld wil worden.

5. Ik luister oprecht

Alles begint met luisteren; oprecht, geïnteresseerd en betrokken luisteren. Beter een keer te vaak luisteren, dan een keer te weinig.

6. Ik ben flexibel

De wereld is voortdurend in beweging en wijzigt constant. Ook op je werk gebeuren er onverwachte dingen. Sta open voor veranderingen/ vernieuwingen.

7. Leer van een ander (de ander leert van mij)

We zijn allemaal afhankelijk van elkaar en werken aan hetzelfde doel: met zoveel mogelijk arbeidsplezier een goede patiëntenzorg waarborgen. Help elkaar waar nodig. Organiseer, orden en plan je werk zodanig dat niet alleen jij, maar de patiënt en je collega's hier ook plezier van hebben.

Werken aan een klantgerichte cultuur

Wat is klantgericht gedrag en hoe zorgt men ervoor dat medewerkers hiernaar handelen? Ziekenhuizen gebruiken verschillende componenten om dit te realiseren. Net zoals als het CWZ heeft het Atrium Medisch Centrum een gedragscode voor medewerkers opgesteld. Door middel van stemrondes onder medewerkers is uiteindelijk de gedragscode (G-code) ontstaan zoals weergegeven in het kader.

Ook op het vlak van opleidingen worden grote inspanningen geleverd.

Alle medewerkers van de sector Zorg en de Front Office van het facilitair centrum van de Alysis Zorggroep hebben in 2006 een klantgerichtheidstraining gevolgd.

Circa 1500 zorgverleners van het CWZ hebben de theatervoorstelling 'Zullen we dansen?' bezocht. Hierin werd vertolkt hoe patiënten een ziekenhuis ervaren. Vervolgens zijn in veel teams afspraken gemaakt over houding en gedrag. In het Reinier de Graaf Gasthuis doorloopt voor het eerst in 750 jaar het 'front line' personeel van het gehele ziekenhuis een klantgerichtheidstraining. Per poli wordt voor het verplegend personeel een workshop georganiseerd waarin centraal staat: wat verstaan jullie onder klantgerichtheid? En wat hebben jullie nodig om klantgericht te kunnen functioneren? Medewerkers presenteren vervolgens de resultaten zelf aan de verantwoordelijke managers en vakgroepvoorzitters.

Daarnaast wordt klantgerichtheid ingebed in personeelsinstrumenten zoals selectiegesprekken, het introductieprogramma en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken. Dit om te zorgen voor een blijvende sturing op klantgericht gedrag. Ziekenhuizen begrijpen dat de realisatie van een cultuurverandering (van 'taakvervulling' naar 'dienstbare opstelling') alleen mogelijk is met de juiste leidinggevendenden. In dit kader heeft het CWZ in 1,5 jaar tijd 150 leidinggevendenden getraind in de basisprincipes van leiderschap. Dit als opmaat voor het actief gaan sturen op leiderschapswaarden.

Steeds meer worden afspraken en doelstellingen voor wat betreft dit onderwerp in prestatie- en managementcontracten vastgelegd.

Werken aan een klantgerichte structuur

Om patiënten goed te kunnen helpen, kantelen ziekenhuizen van een verticaal georiënteerde structuur (zorgclusters, sectoren) naar een meer horizontaal georiënteerde structuur waarin patiëntenstromen centraal staan. Het Reinier de Graaf Gasthuis voert een matrixstructuur in waarbij programma-managers verantwoordelijk zijn voor een patiëntenstroom. Zij zijn integraal verantwoordelijk voor resultaten zoals ligduur, opnametijd en tevredenheid met het verblijf.

Tabel 1. Invulling van klantgerichtheid in het Atrium Medisch Centrum

	Poliklinische patiëntstroom	Electieve patiëntstroom	Acute patiëntstroom incl case-management
	<i>Customer Intimacy</i>	<i>Operational Excellence</i>	<i>Product Leadership</i>
Beleving van de patiënt/familie	Ze denken met me mee en zoeken een passende oplossing	Ze doen wat is afgesproken en ze hebben hun zaakjes op orde	Ze leveren in moeilijke omstandigheden het beste product
Zorg op maat	Door klantgerichtheid	Door efficiënt proces	Door unieke combinatie van zorgverlening
Professionaliteit	Onderkennen van zorgbehoeften en organiseren van zorgaanbod	Strikte uitvoering van afspraken	Veelzijdigheid in effectiviteit
Innovatie	Klantrelatie	Verbetering van proces	Zorgaanbod zelf
Doelmatigheid	Groei marktaandeel (meer met hetzelfde)	Standaardisatie van dienstverlening (minder kosten)	Differentiatie (combinaties van zorgverleners)
Bedrijfscultuur	Dialogoog met de klant	Gedisciplineerde teams	Flexibiliteit
Kennis	(deel) Markt	Processen	Productontwikkeling

Tabel 2. Toegangstijden polikliniek 2005 CWZ (in dagen)

2005	Vóór programmadoorbraak		Na programmadoorbraak	
	1 ^{ste} polibezoek	herhaalconsult	1 ^{ste} polibezoek	herhaalconsult
Heelkunde staf	18,8	57,6	14,9	20,7
Heelkunde assistenten	11,4	22,5	14,1	20,2
Interne Geneeskunde	28,3	56,7	28,6	53,5
Gynaecologie	26,0	28,0	11,0	41,0
Oogheelkunde	56,6	25,3	23,0	15,1

Ook het Atrium Medisch Centrum maakt deze omslag waarbij de drie belangrijkste patiëntenstromen het criterium voor de organisatie-inrichting worden.

1. Poliklinische patiëntstroom: patiënten die voor afspraken, gesprekken, korte diagnoses het ziekenhuis bezoeken.
2. Electieve patiëntstroom: patiënten die gedurende langere tijd zijn opgenomen. Deze zorg is planbaar.
3. Acute patiëntstroom: patiënten die na behandeling op de spoedeisende hulp afdeling verdere zorg nodig hebben.

De drie verschillende patiëntenstromen hebben alledrie een ander karakter. De sturing vindt op andere aspecten plaats en de invulling voor de klant is verschillend. Ook de invulling van het begrip klantgerichtheid is verschillend (zie tabel 1).

Naast een andere inrichting worden processen meer klantgericht ingericht om zo wachttijden, doorlooptijden patiëntervaringen en -tevredenheid te verbeteren. In 2005 heeft een aantal poliklinieken van het CWZ aan het programma 'Doorbraak poliklinieken' deelgenomen om de wachttijdsten weg te werken. Dit heeft geleid tot een sterke reductie van de toegangstijden (zie tabel 2). Sindsdien zijn de toegangstijden nog verder verbeterd.

Verder gebruikt het ziekenhuis de Six Sigma-methodiek om patiëntenprocessen aan te pakken. Het Atrium Medisch

Centrum gebruikt de methodiek 'Klinische Paden'. Hierin wordt ook het perspectief van de patiënt meegenomen in het herinrichten van processen. Dit heeft geleid tot bijvoorbeeld:

- invoering van een carouselmodel waarbij de patiënt drie à vier gesprekken direct achter elkaar heeft. Zo hoeft hij niet meerdere malen naar het ziekenhuis te komen;
- het organiseren van groepsconsulten. Het blijkt effectiever te zijn om een consult van 30 minuten voor een groep patiënten te organiseren dan eenmaal 10 minuten per patiënt;
- het meer gaan sturen vanuit resultaten dan vanuit procedures. Door bijvoorbeeld ontslagcriteria (wat moet bereikt zijn) voor patiënten vast te stellen, is het mogelijk om een patiënt te ontslaan op basis van het resultaat, ook al is dat een dag eerder dan de 'standaard norm' aangeeft.

Aanbod van producten en diensten

Om gespecialiseerde producten/diensten aan te kunnen bieden is het van belang dat er een voldoende groot volume aan patiënten aanwezig is én hoogwaardig, gespecialiseerd en kostbaar personeel en apparatuur. Vandaar dat er ziekenhuizen zijn die enerzijds kijken naar de omvang van



Communicatie met klanten is essentieel in de ontwikkeling naar een meer klantgericht ziekenhuis

de vraag uit de markt, aanbod van andere ziekenhuizen en eigen competenties om zo te bepalen of zij bepaalde gespecialiseerde handelingen nog wel blijven aanbieden. Het gevolg is dat deze handelingen alleen nog maar in een beperkt aantal ziekenhuizen wordt aangeboden. Dit om kosten te besparen en te kunnen investeren in de producten/diensten die men wél wil aanbieden. Deze vorm van marktgerichtheid heeft wel zijn nadelen. Patiënten kunnen voor een gesloten deur komen te staan en worden geconfronteerd met langere aanrijtijden. Dit is reden voor het Reinier de Graaf Gasthuis om met deze ontwikkeling niet mee te gaan.

Ten slotte

Vier ziekenhuizen hebben hun weg naar meer klant- en marktgerichtheid ingezet. Het ene ziekenhuis is hierin verder dan het andere. Wellicht zijn er ziekenhuizen die al verder zijn, andere die nog echt moeten starten. Feit blijft dat de markt verandert, en snel. Voor ziekenhuizen met veel concurrenten in de nabije omgeving zal het de kunst zijn om de marktveranderingen bij te houden en concurrenten voor te blijven. In de komende vijf jaren zullen de in dit artikel beschreven maatregelen verder doorgevoerd worden om

van ziekenhuizen echte klant- en marktgerichte organisaties te maken.

Met dank aan de bijdragen van Rinske van Heiningen (Alysis Zorggroep), Wilma Boeijen (Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis), Chrétien Haenen (Atrium Medisch Centrum Parkstad) en A.J. Kleinlugtenbeld (Reinier de Graaf Gasthuis). Het artikel is gebaseerd op de inhoud van cases over deze organisaties (zie www.deklantgerichteoverheid.nl).

Auteurs

Drs. Margreet Groen is managing consultant bij TNO Management Consultants. Drs. Jean-Pierre Thomassen is vennoot bij TNO MC Customer Management en managing consultant bij TNO Management Consultants. Hij heeft in de afgelopen jaren een groot aantal boeken en artikelen over dit onderwerp geschreven.