

Meten is weten

In verkiezingstijd heet het vooral “opiniepeiling”, en dient het om politieke commentatoren voldoende koffiedik te geven om in te kijken. Maar daarbuiten heet het gewoon “onderzoek” en allerhande specialisten zijn er dag in dag uit mee bezig: uit te vinden wat mensen denken, hoe producten en procedures verbeterd kunnen worden, waarom mensen het éne doen en het andere laten – of juist omgekeerd. Thung en Van der Kruk is een bureau waar zulke specialisten zitten, en zij hebben onder meer onderzoek gedaan voor instellingen en bedrijven die actief zijn in de gezondheidszorg.

Het ziekenhuis als bedrijf

Het ziekenhuis is veranderd. Vroeger had het alleen een boekhouding, maar tegenwoordig is er een begroting, een balans en een jaarrekening. En management dat ervoor moet zorgen dat de begroting sluit en de boeken kloppen. Sindsdien heeft het ziekenhuis ook “klanten” en “belanghebbenden”. Patiënten, bezoekers, medewerkers, geassocieerde specialisten, huisartsen en zorgverstrekkers in de regio – zij bepalen mede of een ziekenhuis succes heeft. Voor verschillende ziekenhuizen heeft Thung en Van der Kruk inmiddels al onderzoek gedaan bij die “stakeholders”, zoals deze groepen met een moderne term genoemd worden. Wat vinden ze van het gebouw, de voorzieningen, de mensen met en voor wie ze werken, de afspraken, de informatie, de bereikbaarheid. Met zulke gegevens kan een ziekenhuismanager aan de slag. Eventueel terzijde gestaan door adviseurs van het onderzoeksbureau.

Eigen methode

Onderzoek lijkt makkelijk: je neemt een heleboel onderwerpen en een heleboel mensen, en vraagt ze allemaal “wat vindt u van ...”; vervolgens maak je een staatje van de antwoorden. In de praktijk zijn er nogal wat haken en

ogen. In een ziekenhuis bijvoorbeeld zijn de openingstijden van de kapsalon toch echt iets minder belangrijk dan de bezoeken, of het aantal minuten dat je moet wachten voordat je iemand aan de telefoon krijgt. Daarom moet je bij elke vraag niet alleen kijken wat iemand antwoordt, maar ook hoe belangrijk de vraag is. Anders zou je kunnen besluiten de kapsalon 24 uur per dag open te houden, en de balie tien minuten langer – alleen omdat net iets minder mensen minder hard bezwaar hebben aangetekend tegen het feit dat er niemand aan de balie zat.

Thung en Van der Kruk lost dat op door bij elke vraag twee “rapportcijfers” te geven. Eéntje voor de belangrijkheid van het onderwerp, en een tweede voor de score die de ondervraagden geven. Zo kunnen de openingstijden van de kapsalon qua belangrijkheid een drie halen, en qua score een vier. Dat weegt echter niet op tegen de openingstijden van de balie, die qua belangrijkheid een acht halen, en qua score een vijf.

De huisarts aan het woord

De bovenstaande voorbeelden zijn fictief, maar de techniek is echt. Voor verschillende ziekenhuizen heeft Thung en Van der Kruk inmiddels al concrete resultaten boven water gekregen, en adviezen uitgebracht. Zo werd aan

huisartsen in een bepaalde regio (anonimiteit is essentieel in dit soort onderzoeken, dus noemen we ook hier geen namen) gevraagd hoe zij een nabijgelegen ziekenhuis waardeerden: per specialisme, en op basis van criteria als patiëntvriendelijkheid, poliklinische hulp, voorlichting, bereikbaarheid van specialisten, behandeling en verzorging.... Het idee achter dit onderzoek was dat huisartsen in belangrijke mate mee bepalen naar welke specialisten patiënten worden doorverwezen, en dus in welk ziekenhuis patiënten worden geholpen. Het kwaliteitsimago van een ziekenhuis wordt meebepaald door de huisartsen uit de regio. In dit geval bleek dat er op onderdelen best nog wel wat te verbeteren viel: sommige specialismen scoorden pover, terwijl andere met een dikke negen uit de bus kwamen. Aanleiding genoeg voor het ziekenhuis om staf en beleid nog eens onder de loep te nemen, en een aantal gerichte verbeteringen in te voeren.

Een ziekenhuis onder de loep

Hoe goed is een ziekenhuis? Het antwoord op die vraag is niet zo één, twee, drie te geven, maar met haar onder-

zoeksmethode kan Thung en Van der Kruk toch aardig dicht in de buurt komen. En zo iets kan heel zinvol zijn – bijvoorbeeld wanneer je bepaalde investeringen wilt verdedigen. Voor een ziekenhuis buiten de randstad heeft het bureau een dergelijk onderzoek verricht, en daarbij werden zo ongeveer alle “stakeholders” betrokken – althans steekproeven daaruit. Zowel de directe “klanten” – de patiënten dus – als bezoekers, medewerkers, maar ook vrijwilligers, medici en paramedici, in en buiten het ziekenhuis, tot en met verloskundigen en hulpverleners in de thuiszorg. Bij al die groepen werd naar tientallen aspecten van het ziekenhuis gevraagd: van de manier waarop de diverse geledingen mensen te woord stonden tot en met de inrichting en de kwaliteit van het eten, van de gehanteerde protocollen tot en met de toegankelijkheid van mensen en informatie.

Uit zo’n onderzoek komt niet één rapportcijfer – hoewel het leuk is te weten dat patiënten het ziekenhuis een dikke negen geven, en extramurale zorgprofessionals een ruime voldoende. Maar het belangrijkste resultaat is dat het onderzoek duidelijk maakt waar in het ziekenhuis de zaken nog beter geregeld kunnen worden, en waar de meeste schouderklopjes uitgedeeld kunnen worden.

Goed rapport voor Tyco Healthcare

“Dat we het goed doen betekent niet dat we het niet beter kunnen doen”: die stelregel moet je aanhouden als je de beste wilt zijn. Daarom wil Tyco Healthcare regelmatig weten wat waar nog te verbeteren valt. Het bedrijf vroeg Ancel Dost om de klanttevredenheid van relaties te onderzoeken – een project waarop de stagiaire inmiddels is afgestudeerd. En om een onafhankelijk oordeel van gekwalificeerde specialisten te krijgen, werd bureau Thung en Van der Kruk ingehuurd, dat weet wat er speelt in de gezondheidszorg.

Omdat verbetering een continu proces is wilde Tyco Healthcare graag een onderzoek dat periodiek herhaald kan worden. Dan kan ook worden vastgesteld of op de punten, die in het onderzoek als “voor verbetering vatbaar” werden gekwalificeerd ook daadwerkelijk vooruitgang is geboekt.

Er werden vragenlijsten naar 218 ziekenhuislocaties verstuurd, en uiteindelijk hebben 95 ziekenhuizen aan het onderzoek deelgenomen. Per ziekenhuis is een vragenlijst toegestuurd aan: hoofd OK, hoofd Anesthesie, technische dienst en hoofd Inkoop. Aan de deelnemers is per onderwerp gevraagd om eerst met een cijfer van 1-10 aan te geven hoe belangrijk het onderwerp was. Vervolgens is gevraagd hoe goed/slecht Tyco Healthcare scoorde ten aanzien van het desbetreffende onderwerp. Daarmee werd niet alleen duidelijk wat er te verbeteren viel, maar ook hoe belangrijk het was om dat te verbeteren.

Rapportcijfers

Wat de uitkomsten betreft mag Tyco tevreden zijn: een rapport zonder onvoldoendes. Op acht punten scoorde Tyco Healthcare gemiddeld zelfs meer dan een negen:

Vraag	Score
1 Bereikbaarheid Customer Service	9,6
2 Kwaliteit producten	9,6
3 Afspraken nakomen	9,3
4 Eenvoud bestelprocedure	9,3
5 Kwaliteit gebruikerstrainingen	9,2
6 De telefonische bereikbaarheid	9,1
7 Professionaliteit accountmanager	9,1
8 Inzet en betrokkenheid	9,0

Weliswaar geen onvoldoendes, maar ook geen rapport zonder zevens en achten. Eén van de conclusies was dat individuele ziekenhuizen soms juist erg kritisch waren. In schooltermen vertaald: een hoog rapportcijfer, maar toch een aantal onvoldoendes voor belangrijke proefwerken. En het contact met de technische staf zouden we kunnen omschrijven als één van de zwakkere vakken van Tyco Healthcare. Bovendien bleek dat Tyco Healthcare niet in alle vakken de beste van de klas was: op sommige punten scoorden concurrenten beter.

De volgende stap(pen)

Eén rapport is nog geen eindexamen – en afgezien daarvan: werken voor de gezondheidszorg is elke dag opnieuw examen doen. Maar Tyco Healthcare weet nu beter waar in de toekomst op gelet moet worden, en om zeker te zijn dat dit ook gebeurt zal het onderzoek over enige tijd herhaald worden. In die tussentijd zal er hard gewerkt worden om dat wat uitstekend is zo te houden, en wat beter kan ook echt te verbeteren. Daaraan kunnen ook de klanten het hunne bijdragen (als ze willen, natuurlijk). Want niet voor niets hangt in veel etablissementen een bordje aan de muur: “Bent u tevreden? Zeg het voort. Bent u ontevreden? Zeg het ons.”