

‘Echt’ klantgericht werken in de ouderenzorg

EEN VOORBEELD VAN INTERNE ZORGMARKETING DOOR HET REALISEREN VAN KLANTBELOFTES

In dit artikel wordt een vorm van interne zorgmarketing belicht: het realiseren van een markt- en klantgerichte organisatie en houding bij zorgprofessionals. Daarbij worden ervaringen met het project klantbeloftes van locatie Odendaal van BrabantZorg beschreven. Odendaal is een locatie voor verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg en thuiszorg voor ouderen in Sint Oedenrode.¹ Het project klantbeloftes bestaat kortweg uit een concrete beschrijving van de dienstverlening, een werkwijze voor het melden van afwijkingen in de dienstverlening en een beschrijving van de tegenprestatie die de organisatie levert wanneer gemaakte afspraken niet worden nagekomen. Het realiseren van klantbeloftes leidt ertoe dat medewerkers van de organisatie ‘echt’ klantgericht werken, handelen en denken.

Door: V. Bakx, W. van de Laar, D. Nouwen en T. van der Velden

Al jaren roepen zorginstellingen en anderen dat er meer aan marketing in de zorg zou moeten worden gedaan. Toenemende marktwerking, een steeds kritischer wordende zorgconsument en een terugtrekkende overheid zouden ertoe moeten leiden dat beter wordt ingespeeld op de wensen en behoeften van klanten. Uit een onderzoek van het zorgmarketingplatform (www.zorgmarketingplatform.nl) blijkt echter dat marketing in de zorg nog niet goed van de grond komt. Deskundigheid, tijd, capaciteit en geld ontbreken vaak waardoor het marketingbeleid blijft hangen bij een pr- en communicatieafdeling die nog mooiere glossy folders maakt of reclame-uitingen presenteert. Dit is een aanbod- en productgerichte aanpak in plaats van een markt-, klant- en vraaggerichte benadering.

Zorgmarketing hoeft men niet te associëren met commercie of het behalen van maximale winsten, maar wel met het kritisch kijken naar het eigen aanbod, het durven luisteren naar wat klanten willen en vervolgens besluiten om de organisatie daarop in te richten.

Traditioneel gezien hebben medewerkers in de zorg een groot ‘zorghart’. Zij willen graag ‘zorgen’ in hart en nieren zodat klanten niets tekort komen. Hierdoor wordt wel eens vergeten dat klanten eigen behoeften en meningen hebben en niet alles willen wat de zorgprofessional wellicht nodig acht. Dit kan gaan wringen waardoor wederzijdse verwachtingen niet uitkomen. Zorgprofessionals realiseren zich soms onvoldoende dat zij zich moeten richten op de ondersteuning die klanten van ons vragen en niet op het werk dat zij het liefste doen. Deze verandering vergt een aanpassing in denken en werkcultuur waarin marketing een rol kan spelen. Organisaties werken vaak nog aanbodgericht en richten hun zorgprocessen in vanuit een organisatiegestuurde blik. Marketingdenken kan helpen het gedrag van medewerkers te richten op behoeften van klanten, omdat medewerkers verwachtingen van klanten moeten waarmaken. Deze vorm van marketing, ook wel interne marketing genoemd, zorgt voor een optimale match van de behoeften van de klant en de dienstverlening van de zorginstelling.

Wat is goede zorg?

Als klanten wordt gevraagd wat zij ‘goede zorg’ vinden, komen er antwoorden in de trant van: op tijd geholpen worden, een aardige, behulpzame en begripvolle verpleegster, een gezellige

plek om te wonen, voldoende sociale contacten en een mooie omgeving om oud te worden. ‘Goed’, zoals velen bedoelen, is goed in de zin van voorspelbaar en conform de verwachtingen van de klant en vooral gericht op de klantgerichtheid van de medewerker en de organisatie. De beleving van ‘goed of fout’ heeft te maken met het door de klant waargenomen en geïnterpreteerde gedrag van medewerkers en omgevingsfactoren als inrichting en mogelijkheden van de woonomgeving.

Uit diverse onderzoeken komt dit ook naar voren. Zo meldt het Sociaal en Cultureel Planbureau (2010) dat bewoners over het algemeen tevreden zijn over de zorg die zij ontvangen. Wel geeft gemiddeld één op de vijf bewoners aan meer sociale contacten en meer gezelschap te willen zodat ze ook vaker kunnen uitgaan. Het sociale leven van de bewoners speelt zich namelijk grotendeels binnen de muren van het huis af. Resultaten uit de Trendwatch Zorgconsument 2009 (Motivaction, 2009) tonen aan dat klanten uit de V&V-sector het belangrijk vinden dat de verzorgende tijd en aandacht voor hen heeft, dat men kan vertrouwen op medewerkers, dat het zorgleefplan wordt bijgehouden en dat medewerkers zich professioneel en deskundig gedragen. Kortom, grotendeels zaken die niet met de directe zorginhoudelijke zorgverlening te maken hebben. In het onderzoek ‘Uw mening onze zorg’ (NPCF/LOC/Zorgbelang Nederland, 2010) zijn vele ervaringen van bewoners, mantelzorgers, vrijwilligers en regelmatige bezoekers van verpleeg- en verzorgingshuizen verzameld. Daarin wordt ook nog eens benadrukt dat zaken als bejegening, aandacht, zinvolle activiteiten, beperkte wachttijden, onderlinge afstemming tussen aanbieder en cliënt en een open cultuur waarin er een continue dialoog is met de klant, van groot belang worden geacht.

Als er over ‘goede’ zorg wordt gesproken, noemt niemand het uitdelen van medicijnen, het helpen met het aantrekken van steunkousen, het spuiten van insuline of het druppelen van ogen. Als er overigens iets met deze technische zorghandelingen niet goed gaat, wordt dit wel meteen vastgelegd. Met andere woorden: er wordt wel een soort niet uitgesproken minimale dienstverlening op het technische niveau van de zorg verwacht waar niet aan getornd mag worden. Tornen aan deze dienstverlening betekent dat de ‘basis’ wordt aangetast. Dit impliceert ook meteen dat deze basis eerst op orde moet zijn voordat een traject met klantbeloftes van start kan gaan.

Klantbeloftes

Klanten ervaren ‘goede zorg’ dus primair in de relationele sfeer tussen medewerker van de



zorginstelling en zichzelf. Als deze ervaringen concreet worden vertaald in beloftes (of zorg en servicegaranties), kunnen de verwachtingen van de klant beter worden gestuurd. In de ouderenzorg zijn ons nog geen organisaties bekend die met klantbeloftes werken. In de ziekenhuiszorg, zoals bij het Atrium MC in Heerlen en het Erasmus MC in Rotterdam, zijn ervaringen rondom het werken met zorggaranties bekend en beschreven. Ook bij GGD Hart voor Brabant wordt al geruime tijd gewerkt met klantbeloftes (www.atriummc.nl; Thomassen 2008, 2009).

In het project klantbeloftes van Odendaal wordt uitgegaan van de definitie van Thomassen. Odendaal streeft daarbij de volgende doelen na:

Voor klanten:

- Scheppen van heldere en reële verwachtingen rondom de te leveren diensten.
- Bevorderen van een meer gelijkwaardige relatie tussen klant en leverancier.
- Sneller signaleren van afwijkingen in de dienstverlening en bijstelling hiervan waardoor er minder klachten komen.
- Verbeteren van de tevredenheid van de klanten.
- Verhogen van de loyaliteit van klanten naar de organisatie.

Kader 1. Definiëring klantbelofte

Een klantbelofte of servicegarantie bestaat volgens Thomassen uit een viertal elementen:

- 1 Een beschrijving van de norm van de dienstverlening
- 2 Het vaststellen van de tegenprestatie als de norm niet wordt gehaald
- 3 Het proces van uitkeren van de tegenprestatie (hoe kan de gedupeerde de tegenprestatie verzilveren)
- 4 Beperkingen, in welke uitzonderingsgevallen de beloftes niet gelden

Voor medewerkers en organisatie:

- Ontvangen van meer feedback om diensten te verbeteren.
- Creëren van eenzelfde definitie van klantgerichtheid.
- Verbeteren van de klantgerichtheid.
- Trotse en klantgerichte medewerkers die continu de wens van klanten centraal stellen.
- Aantrekken van nieuwe klanten en medewerkers.

Werkwijze

In de pilotfase van het project zijn klantbeloftes opgesteld voor een intramurale somatische afdeling (25 klanten) en een thuiszorgteam (60 klanten). Vanuit beide groepen is een aantal klanten (of hun vertegenwoordiger) en verzorgenden gevraagd deel te nemen aan een projectteam. Voor dit projectteam is een algemene presentatie gehouden over klantbeloftes in het algemeen en de werkwijze van het project. vervolgens zijn workshops georganiseerd. In twee workshops (met cliënten en medewerkers) is geïnventariseerd wat klanten nu van groot belang vinden in de dienstverlening van Odendaal. Als input is gebruikgemaakt van de resultaten uit de CQ-index (Consumer Quality Index) die werd gehouden in 2007 en resultaten uit de Trendwatch Zorgconsumenten 2009.

De beloftes moesten aan een aantal eisen voldoen. Ze moesten verrassend en nieuw zijn voor klanten en geen vanzelfsprekendheid zijn voor

de organisatie. Daarnaast moesten ze reëel en haalbaar zijn en eenduidig worden geïnterpreteerd. Uiteindelijk zijn voor de thuiszorg zes punten en intramuraal vijf punten opgenomen in de klantbeloftes. De volgende stap was in samenspraak met de klant en de medewerker vaststellen welke tegenprestatie het team moet leveren als de belofte niet werd nagekomen. Tot slot is in de organisatie bekeken wat moest worden aangepakt om de beloftes na te komen. Zo is onder andere de zorgplanning veranderd. Na het schriftelijk informeren van betrokken klanten over de inhoud van de beloftes, de wijze van melden van het niet nakomen daarvan en de tegenprestatie is een proefperiode gestart van zes weken. In evaluatiebijeenkomsten met klanten en medewerkers is het experiment besproken en geëvalueerd.

Uitkomsten

Kader 2 geeft een beschrijving van de verschillende klantbeloftes. De klantbeloftes zijn op papier uitgereikt aan de klanten. Daarbij zijn ook de condities, zoals de periode waarbinnen de beloftes moeten worden gerealiseerd, beschreven. Bijvoorbeeld de belofte 'Met u worden vaste tijden afgesproken waarop de zorg wordt geleverd', had de volgende specificatie: *'Odendaal zorgt ervoor dat deze tijden worden gerespecteerd waarbij een marge wordt gebanteerd van een kwartier voor en kwartier na de vaste tijd.*

Mocht de planning niet worden gehaald, om wat voor reden dan ook, dan wordt de bewoner door Odendaal zo snel mogelijk op de hoogte gebracht en wordt een nieuw tijdstip afgesproken.'

Kader 2. Klantbeloftes*Klantbeloftes Odendaal intramurale zorg:*

- Wij organiseren voor u één keer per maand een bijeenkomst ofwel 'ontmoeting' in de huiskamer.
- Met u worden vaste tijden afgesproken waarop de zorg wordt geleverd.
- Als u zorg ontvangt van de medewerker, wordt zij zo min mogelijk (maximaal 2 keer) telefonisch gestoord.
- Wij benaderen u afgestemd op uw wensen, deze benadering is respectvol en professioneel.
- Na invulling van een 'wensen- en ongenoegenformulier' krijgt u binnen drie werkdagen een schriftelijke reactie.

Klantbeloftes Thuiszorg Odendaal:

- Wij spreken met u vaste dagen en zorgtijden af.
- U krijgt niet meer dan zeven verschillende medewerkers over de vloer indien u één zorgmoment per dag heeft.
- U krijgt niet meer dan tien verschillende medewerkers over de vloer indien u meerdere zorgmomenten per dag heeft.
- Minimaal eenmaal per week komt uw contactpersoon bij u thuis.
- Met u wordt minimaal éénmaal per acht weken door de cliëntcontactpersoon persoonlijk contact opgenomen om alle afspraken door te spreken.
- Na invulling van een 'wensen- en ongenoegenformulier' krijgt u binnen drie werkdagen een schriftelijke reactie.

Wanneer Odendaal de belofte niet nakwam, werd een tegenprestatie geboden. De tegenprestaties zijn in samenspraak met de klant opgesteld. De klant meldde een niet nagekomen belofte binnen 24 uur bij de teammanager of zijn contactpersoon. Een klant van het intramurale team kon vervolgens kiezen uit een van de volgende tegenprestaties, die alle gericht waren op het bevorderen van het welzijn van klanten: begeleiding naar een activiteit binnen Odendaal, een dagdeel naar de groepsverzorging of een uur begeleiding naar de markt of elders in overleg.

De tegenprestatie van het thuiszorgteam bestond uit het aanbieden van een cadeaubon of bos bloemen ter waarde van 10 euro. In de proefperiode van zes weken werden drie meldingen gedaan.

Tijdens de evaluatiebijeenkomsten, gehouden na de pilotperiode met diverse klanten en medewerkers, is naar voren gekomen dat zowel klanten als medewerkers het werken met beloftes zinvol vinden. Medewerkers zien het als een

sport om te voldoen aan de verwachtingen van klanten en spannen zich maximaal in om aan de beloftes tegemoet te komen. Als gevolg hiervan zijn nieuwe afspraken gemaakt over roostering en bereikbaarheid van medewerkers. Klanten zijn ook actief meedenkend en positief kritisch als Odendaal dreigt de beloftes niet na te komen.

Uit de evaluatiebijeenkomsten kwamen diverse aanbevelingen naar voren, zoals het doen van de belofte om te zorgen dat nieuwe bewoners van Odendaal zich zo snel mogelijk thuis voelen in hun nieuwe woon- en leefomgeving. Naast de schriftelijke informatie over de beloftes hebben de klanten ook behoefte om de beloftes en de garanties mondeling goed door te spreken met verzorgenden. Mogelijk leidt het mondeling bespreken van de beloftes ook tot meer meldingen. Nu moesten klanten zelf actie ondernemen als ze een afwijking constateerden. Dit kan een drempel zijn, waardoor er wellicht minder afwijkingen zijn gerapporteerd dan dat er hebben plaatsgevonden. Het telefonisch storen van de verzorgenden tijdens de zorg kan verder worden verminderd. Bijvoorbeeld door receptie en andere collega's goed op de hoogte te brengen van effecten van 'klakkeloos' doorverbinden. Ook moet het zomaar bellen van medewerkers naar elkaar zoveel mogelijk worden vermeden.

Conclusie

Het invoeren van zorgbeloftes bij Odendaal is een goed hulpmiddel om de dienstverlening naar de klanten te verbeteren. Het helpt de organisatie en haar medewerkers in het klantgericht werken en denken door steeds de vraag en de wens van de klant als startpunt te nemen van de dienstverlening. Het werken met de beloftes betekent voor klanten dat er meer waarde is gecreëerd doordat de ervaren dienstverlening is verbeterd. Door het management van de locatie is besloten om het project klantbeloftes over de hele locatie uit te breiden. De eerste stap zal zijn om de beloftes te implementeren binnen de gehele organisatie. Daarna zullen de beloftes op basis van de klantwensen worden bijgesteld. Na volledige implementatie van de klantbeloftes in de organisatie verwacht Odendaal ook dat de klanttevredenheid hoger zal zijn. Dit kan mogelijk in de toekomst zichtbaar worden als er nieuwe tevredenheidsonderzoeken met de CQ-index worden uitgevoerd. Het concept van klantbeloftes blijkt een eenvoudige en zinvolle methodiek die gemakkelijk in de ouderenzorg verder kan worden uitgerold. Het levert een bijdrage aan de afstemming van het aanbod van de organisatie op de wen-

Wat is er (al) bekend (over dit onderwerp)?

In de ouderenzorg zijn er nog weinig organisaties die met klantbeloftes werken. In de ziekenhuiszorg zijn ervaringen rondom het werken met zorggaranties wel bekend en beschreven. Ervaringen vanuit die sector zijn meegenomen in dit project.

Wat is nieuw?

Bij een goede zorgverlening noemen klanten veelal niet medisch gerelateerde zaken die meer aandacht mogen krijgen. Het invoeren van klantbeloftes helpt zorgorganisaties en zorgverleners om naast hun bestaande medische kaders ook te denken en te handelen vanuit het perspectief van de klant.

Wat kun je ermee?

Werken met klantbeloftes levert een bijdrage aan de interne marketing van een organisatie: medewerkers worden zich meer bewust van de werkelijk relevante vragen en wensen van klanten. Daarnaast gaan klanten ook concreet formuleren wat zij belangrijk vinden in de dienstverlening van de zorgorganisatie. Op deze manier is het mogelijk om wensen en behoeften beter op elkaar af te stemmen zodat beter kan worden voldaan aan de verwachtingen van klanten.

sen en verwachtingen van ouderen. Het zorgt er tevens voor dat medewerkers kritisch kijken naar hun eigen handelen doordat ze steeds de wensen van klanten centraal stellen. Op deze wijze wordt in gezamenlijk overleg transparant wat de zorginstelling doet om in de ogen van de klant 'goede' zorg te verlenen.

Literatuur

Atrium MC, www.atriummc.nl
 Motivaction, *Trendwatch zorgconsument*, 2009.
 NPCF/LOC/Zorgbelang Nederland, *Uw mening onze zorg*, 2010.
 Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), *Oudere tehuusbewoners, landelijk overzicht van de levenssituatie van ouderen in instellingen 2008/2009*, 2010.
 Thomassen, J.-P.R., *Beloftes aan de cliënt, Kwaliteit in Zorg*, 1, 2008, p. 24-26.
 Thomassen, J.-P.R., *De kracht van zorg en servicegaranties, Zorgmarkt*, 10, 2009, p. 39-43.
 Zorgmarketingplatform, www.zorgmarketingplatform.nl

Informatie over de auteurs

Drs. Vincent Bakx, MMO, is programmamanager Klantrelatie BrabantZorg en eigenaar/adviseur-trainer ConsultCare.

Drs Wil van de Laar is locatiemanager Odendaal/Sint Petrus BrabantZorg.

Dorothe Nouwen is teammanager intramurale zorg Odendaal.

Thea van der Velden is teammanager thuiszorg Odendaal

Noot

- 1 Odendaal is een modern woon/zorg- en dienstencentrum in Sint-Oedenrode waar meer dan 140 bewoners verblijven. 30 bewoners wonen in drie kleinschalige woonvormen voor dementerenden. In Odendaal is dagzorg voor groepsgerichte opvang voor ouderen met geestelijke beperkingen en dagzorg voor ouderen die thuis wonen en ondersteuning vragen in hun dagstructuur. Thuiszorg Odendaal levert alle vormen van thuiszorg (verpleging, verzorging, begeleiding en huishoudelijke hulp) aan iedereen die zorg vraagt. Meer dan 300 medewerkers en 150 vrijwilligers werken elke dag met veel enthousiasme en inzet in de verschillende diensten.