

thema
wat wil de cliënt?

Parels poetsen

Tekst Carolien Meijer Fotografie CareRate

Het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven werkt hard aan het verhogen van de gastvrijheid. Een belangrijke pijler is het onderzoeken van patiëntenwensen. Daarvoor gebruikt het ziekenhuis CareRate, een web 3.0-versie van de papieren vragenlijsten.

Inge Proost: 'Als je niet alleen maar kritiek verzamelt, wordt feedback leuk.'



‘Je moet je richten op wat je al goed doet en dat verbeteren’

In het Meerjarenplan 2012-2015 heeft het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven gedetailleerd vastgelegd welke keuzes voor de toekomst worden gemaakt. Daarbij is onder meer neergezet hoe de gastvrijheid in drie fases kan worden verbeterd. Via het aanpassen van de werkprocessen wil het ziekenhuis komen tot gastvrij handelen en het maken van een verbeterlag.

Het gastvrijheidsprogramma ging van start met het thema Bereikbaarheid. Daarbij zijn onder meer de bezoektijden en de telefonische bereikbaarheid onder de loep genomen.

Het tweede deel van het programma bestond uit een intensief scholingstraject waarin 3400 medewerkers (inclusief dokters) workshops hebben gevolgd over gastvrije houding en gedrag. Momenteel zit het ziekenhuis in de laatste fase: uitzoeken wat de patiënten nu werkelijk vinden van de dienstverlening.

Verbeterverhalen

Voor het meten van de patiëntervaringen koos het ziekenhuis niet voor traditionele papieren tevredenheidsonderzoeken maar voor een digitaal instrument: CareRate. Waarom deze keuze? Verandermanager Harry Sonnenschein, aangesteld om het traject te begeleiden, legt uit: “Voor het slotstuk van onze drieluik over gastvrijheid hebben we de site Deeluwervaring.nl opgezet. Daar worden onze patiënten uitgenodigd een paar korte vragen te beantwoorden na een bezoek aan een van de afdelingen, poliklinieken en/of functieafdelingen. De feedback gaat direct naar de verantwoordelijken van de betreffende afdeling.”

Per afdeling worden de ervaringen van de patiënten besproken en er worden zo nodig verbeterpunten opgesteld. “We hebben allerlei instrumenten en partijen geselecteerd en uiteindelijk vooral voor CareRate gekozen omdat het zowel voor de patiënten als voor de medewerkers heel gebruiksvriendelijk is.”

Sonnenschein noemt als andere argumenten dat het systeem ziekenhuisbreed te hanteren is en er gemakkelijk managementinformatie uit te halen valt. “Technologisch is het goed doorontwikkeld. Het is een innovatieve app die stuurt op verbeterverhalen en niet op het verzamelen van cijfers.”

Wat het ziekenhuis ook aansprak, is de visie van het bedrijf, vertelt Sonnenschein. “Je niet focussen op wat er fout gaat maar je richten op wat je al goed doet en dat verbeteren. Zij noemen het de parels poetsen: de medewerkers stimuleren om dagelijks te willen verbeteren en echt naar de patiënt te luisteren.”

Onderscheidend

Inge Proost van CareRate licht toe wat ze met parels poetsen bedoelt. “Het beste uit jezelf en je afdeling halen. Onderscheidend is dat we ons richten op de kracht van het ziekenhuis en de medewerkers. Met projecten die ontstaan na een tevredenheidsonderzoek willen organisaties vaak van een 5 een 6 maken. Maar daarbij worden de potentiële talenten verwaarloosd. Als je je richt op wat je al goed doet, verbeteren de onderwerpen die onvoldoende scores vanzelf mee.”

Het ziekenhuis behaalt goede resultaten door een integrale aanpak, een projectgroep die het hele ziekenhuis weerspiegelt, van ict, tot marketing, tot verpleging. “Er wordt niet van boven opgelegd, maar gewerkt vanuit de afdelingen”, legt Proost uit. “Het succes is niet alleen te danken aan de tool, het gaat ook om het trainer-trainerconcept: interne coaches die de teams op de afdeling begeleiden. We coachen afdelingen in het zelfstandig kunnen werken met het systeem.”

Complimenten

Proost benadrukt dat het voor medewerkers spannend is om actief om feedback te vragen. “Als je niet alleen maar kritiek verzamelt, wordt feedback leuk. Afstraffen werkt immers contra-productief terwijl complimenten een stimulans zijn om nog verder te verbeteren.”

Sonnenschein onderschrijft dat de medewerkers meer zin hebben om te verbeteren als ze zich realiseren dat veel al goed gaat. “Die cultuur zie je ook terug in de antwoorden van onze patiënten. We zijn in oktober gestart en hebben al ruim vijfduizend klantervaringen verzameld. Dat is overwegend positieve feedback.”

Op de vraag hoe tevreden ze zijn, geeft 86 procent het cijfer 8 of hoger. Sonnenschein: “Bij die hoge tevredenheid wordt ook geregeld een verbeterpunt aangedragen. Soms is de oplossing



Alle 3400 medewerkers (inclusief dokters) van het Catharina Ziekenhuis hebben workshops gevolgd over gastvrije houding en gedrag.

heel simpel: bijvoorbeeld een deur achter een balie die de patiënt graag dicht wil hebben om wat meer vrijuit te kunnen praten. Die deur staat voortaan niet meer open. Dat laten we de patiënt weten, waardoor hij zich serieus genomen voelt. Het systeem levert daardoor, naar verwachting, minder officiële klachten op."

Luisteren

De ontvangen klantervaringen leiden ook tot grotere verbeterpunten die door het gehele ziekenhuis worden doorgevoerd, zegt Sonnenschein. "Luisteren naar klanten en daarna verbe-

teringen doorvoeren is iets waar we al een aantal jaren druk mee bezig zijn, dat zit inmiddels in het DNA van de medewerkers. Neem de ont-slaggesprekken. Twee jaar geleden bleek uit de CQI dat we daar niet goed op scoorden. Het ziekenhuis is hier toen fanatiek mee aan de slag gegaan en nu horen we zelfs tot de beste drie van Nederland op dit onderdeel."

Het mooie van het werken met CareRate is volgens Sonnenschein dat het ziekenhuis nóg sneller kan anticiperen. "CQI is een periodieke meting, 'Deel uw ervaring' gaat elke dag door. Wij kunnen dus ook elke dag verbeterpunten signaleren."

Opbouwen

Het implementeren van het verbeterinstrument is een geleidelijk proces. Als een afdeling er klaar voor is, start het met het verzamelen van klantenwensen. Als alle voorbereidingen zijn gedaan, volgt de kick off; een belangrijk moment voor het saamhorigheidsgevoel.

De eerste zes weken heet de ontdekkingsfase. De afdeling stelt vier vragen om te oefenen met het ophalen van feedback. De patiënten wordt gevraagd naar positieve en negatieve ervaringen en een totaalwaardering. Daarnaast wordt gevraagd of de patiënt de afdeling zou aanbevelen bij anderen.

Hoe werkt het?

CareRate is een innovatief mobiel instrument om feedback van patiënten te ontvangen. Met het instrument kan per afdeling de ervaring van patiënten worden verzameld. Na een bezoek aan een afdeling of polikliniek ontvangt de patiënt een kaartje met daarop een QR-code die hij met een smartphone, een tablet of de computer kan inscannen. De patiënt wordt vervolgens uitgenodigd een korte vragenlijst in te vullen. De reactie wordt vervolgens door het team besproken. Patiënten kunnen hun mailadres doorgeven en daarmee worden geïnformeerd over verbeterpunten naar aanleiding van hun doorgegeven ervaringen.

‘Soms is de oplossing heel simpel: bijvoorbeeld een deur achter een balie die de patiënt graag dicht wil hebben om wat meer vrijuit te kunnen praten. Die deur staat voortaan niet meer open’

Met de antwoorden van de patiënten ontdekken de afdelingen hun sterke punten en kunnen ze hun parels poetsen, verbeteren waar ze goed in zijn. Interne coaches begeleiden en motiveren de afdeling in deze periode.

De werkwijze verschilt per afdeling. Hoe de klantervaringen worden besproken, wisselt ook, afhankelijk van de structuur van de afdeling, veelal met behulp van lean tools. Na zes weken helpen de coaches met het formuleren van verdiepingsvragen. Per afdeling wordt de negatieve feedback bestudeerd. Was de sfeer in de wachtkamer onvoldoende en de wachttijd te lang? Verlangden patiënten meer privacy? Hoe was de pijnbeleving? En de uitleg over de behandeling? Die feedback leidt in de verdiepingsfase tot maximaal zeven vragen.

Sonnenschein: “Zo kan iedere afdeling variëren en een heel gerichte vragenlijst opstellen. De leidinggevende benoemt vervolgens minimaal twee ambassadeurs die rond de website Deel uw ervaring deskundigheid opbouwen. De kunst is om ondanks de gerichte vragen de feedback te vergelijken zodat afdelingen van elkaar kunnen leren.”

Samen op zoek

Co-creation, dat is het belangrijkste fundament van CareRate, zegt Inge Proost. “De medewerker en de patiënt gaan samen op zoek naar een oplossing. Als medewerkers met hun eigen bril op de zorg willen verbeteren, stuiten ze gegarandeerd op blinde vlekken. De enige manier is om de patiënt erbij te betrekken. Met CareRate hou je dagelijks de vinger aan de pols maar je maakt ook een verdiepingsslag.”

Vervolgens kan iedere afdeling zelf met de informatie aan de slag. “De onderzoeksresultaten belanden niet in een diepe la. Onderscheidend is dat het geen monoloog is. Bij traditioneel onderzoek geeft de patiënt feedback en hoort vervolgens nooit meer iets. Ons systeem borgt dat de patiënt te horen krijgt welke oplossing er is gekozen voor het probleem. Er wordt dus echt naar de patiënt geluisterd. Dat gebeurt bovendien in een veilige omgeving. Het is een-op-een-feed-

back, directe communicatie tussen de patiënt en de afdeling. Een gesloten systeem is prettig, zeker na een hele intieme ervaring, zeker na een hele intieme ervaring, zoals een darmonderzoek of een bevalling.”

Bizar goed, zo noemt Proost de resultaten die het ziekenhuis nu al heeft geboekt. “Door dagelijks aandacht te besteden aan klantenwensen kun je heel kortcyclisch verbeteren. Het gaat om bewustwording van hoe de geleverde service wordt beleefd door de patiënt. Het systeem houdt de medewerker scherp: iedere patiënt is een nieuwe patiënt.”

Kleine stapjes

Zo'n bewustwordingsproces is er niet van de ene op de andere dag, weet ook Proost. “Maar alles wat aandacht krijgt, groeit. Het zijn duizend kleine stapjes maar daarmee bereik je een grotere verbetering dan met een groot project. En het gaat ook nog eens veel sneller. Ik vind het heel bijzonder dat het ziekenhuis dit programma heeft geschreven in het besef dat het niet vanzelfsprekend is dat patiënten naar jouw ziekenhuis komen, en dat het ziekenhuis de vastgestelde doelen helemaal waarmaakt.”

Naast de zorgafdelingen gaan ook de facilitaire diensten van het ziekenhuis meedraaien met CareRate. Sonnenschein onderzoekt nog of daarvoor een aparte vragenlijst moet worden samengesteld. “We willen het bewust klein houden, patiënten niet te veel verschillende vragenlijsten voorleggen.”

Tot nu toe komen er bij het ziekenhuis heel weinig opmerkingen binnen over schoonmaak of voeding. “Het meeste gaat over houding en gedrag. Maar als we gerichte vragen gaan stellen, krijgen we daar zeker ook feedback over. Daar kan de facilitaire dienst mee verder.”

Uit de responses zijn nog geen trends te destilleren, zegt Sonnenschein. “Onze focus ligt op het volledig uitrollen van het systeem. Dat kost tijd, zeker een jaar. Begin 2016 kunnen we trends signaleren. Ik verwacht eind dit jaar tienduizend responses. Dat is fantastisch materiaal om de gastvrijheid nog verder te verbeteren.” **GZ**