

“Van draaideur tot terugkeer”



**Onderzoek naar het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving
voor de patiënten in het Groene Hart Ziekenhuis, te Gouda**

**Marieke van Thiel
Facility Management**

“Van draaideur tot terugkeer”

**Onderzoek naar het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving
voor de patiënten in het Groene Hart Ziekenhuis, te Gouda**

**Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Sector Economie & Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag**

Docentbegeleider: Mevr. M.C.Th. Harlaar

Medebeoordelaar: Dhr. L. Neervoort

**Opdrachtgever: Groene Hart Ziekenhuis
Bleulandweg 10
2803 HH Gouda**

Mentor: Dhr. M. Loot

Datum: Gouda, mei 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar **gastvrijheidsbeleving**, in de sector **gezondheidszorg**; onder patiënten van een **ziekenhuis**. De probleemstelling is:

“Hoe kunnen de kenmerken van gastvrijheidsbeleving in kaart worden gebracht en hoe kunnen deze kenmerken meetbaar worden gemaakt met een speciaal voor het GHZ ontworpen meetinstrument?” In het onderzoek is er veel gebruik gemaakt van **meetinstrumenten**. Belangrijkste conclusies zijn dat **kwalitatief onderzoek** noodzakelijk kan zijn bij het onderzoeken van een **beleving** en dit daadwerkelijk **meetbaar** kan worden gemaakt, mits er consequent en volgens richtlijnen gewerkt wordt.

Indexreferaat:

Facility Management, gastvrijheid, beleving, gezondheidszorg, kwalitatief onderzoek, meetbaar, meetinstrumenten, ziekenhuis, klanttevredenheid, meten.

Management Samenvatting

De laatste stap van de opleiding Facility Management is het uitvoeren van een zelfstandige afstudeeropdracht in de vorm van een scriptie.

In deze scriptie is o.a. een onderzoek gedaan naar het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving bij patiënten van het Groene Hart Ziekenhuis (GHZ) in Gouda.

De aanleiding van dit onderzoek is, dat het GHZ een eigen meetinstrument voor gastvrijheidsbeleving wil implementeren.

Veel metingen, die verricht worden meten harde gegevens, zoals de aanwezigheid van faciliteiten. Deze metingen zeggen niets over de attitude en het gedrag van medewerkers en zeggen niets over beleving van de patiënten.

Het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving is gedaan door middel van het nieuw ontworpen gastvrijheidsmodel GHZ. Dit model is opgezet aan de hand van de volgende waarden: aangenaam verrassend, betrouwbaar, duidelijk, gastvrij en respect. Deze geven inzicht in de zachte kant van de gastvrijheidsbeleving.

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt:

“Hoe kunnen de kenmerken van gastvrijheidsbeleving in kaart worden gebracht en hoe kunnen deze kenmerken meetbaar worden gemaakt met een speciaal voor het GHZ ontworpen meetinstrument?”

Door middel van een theoretisch en een empirisch onderzoek is deze probleemstelling beantwoord.

De conclusies, die uit dit onderzoek getrokken mogen worden, zijn:

- Het GHZ heeft in 2006 2 sterren gekregen en staat hiermee genoteerd in de sterrengids “Gastvrijheidszorg met Sterren”. Het GHZ streeft naar behoud van deze 2 sterren en zelfs naar meer sterren. Gastvrijheid staat dus hoog op de agenda.
- Elke bedrijf, elke ondervraagde patiënt, heeft zijn eigen gedachten bij de gegeven waarden. Door middel van een goed kwalitatief onderzoek kunnen de gegeven waarden beter gedefinieerd worden. Juist door verschillende vakgebieden, zoals hotels en medische klinieken, te onderzoeken kan een andere cq betere insteek gemaakt worden.
- Door de verschillende theorieën samen te laten smelten, is een nieuw meetsysteem ontwikkeld.
- Het meten van beleving kan alleen goed vastgelegd worden indien dit consequent en volgens duidelijke richtlijnen geschiedt.

Aanbevelingen, die gedaan kunnen worden, zijn:

- Tijdens de huidige verbouwing dient men nu reeds rekening te houden met het gastvrij maken van het GHZ. In overleg met de architect kunnen aanpassingen verricht worden.
- Het huidige klanttevredenheidsonderzoek wordt om het jaar uitgevoerd. Het gastvrijheidsmodel GHZ dient jaarlijks met behulp van de checklist uitgevoerd te worden, zodat er continu inzicht is in de gastvrijheid binnen het GHZ.
- Uitkomsten van onderzoeken dienen direct op de agenda geplaatst te worden van het eerstvolgende werkoverleg van de productgroep gastvrijheid; alle coördinatoren hebben inzicht in de uitkomsten.

- Er dient een projectgroep gastvrijheid gevormd te worden, zodat het hele proces continu verbeterd kan worden. Ook verdere verfijning van het meetinstrument is een taak van deze projectgroep.
- De coördinatoren en vervolgens de facilitaire medewerkers dienen een klantgerichtheidstraining te volgen.
- Jaarlijks zal gebruik gemaakt worden van een mystery guest en er dient jaarlijks een rapport gemaakt te worden over de gastvrijheid binnen het GHZ.

Voorwoord

De hoofdfase van de academie voor Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Deze scriptie, waarin verslag is gedaan van het uigevoerde onderzoek, is het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek.

Vanaf deze plaats wil ik graag een aantal personen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt dat ik mijn afstudeeropdracht feilloos tot een goed einde heb weten te brengen.

Als eerst wil ik alle medewerkers van het Groene Hart Ziekenhuis bedanken, in het bijzonder Dhr. Loot, die al mijn kuilen op de weg heeft weten te dichten. Tevens wil ik mevrouw Harlaar bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding. Zij wist mij steeds te motiveren.

Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken, hetzij soms op afstand.

Marieke van Thiel
Den Haag, Mei 2007

Inleiding	1
1 Het GHZ	2
1.1 De Zorgsector	2
1.1.1 Het nieuwe Zorgstelsel	
1.2 De organisatie van het GHZ	2
1.3 Het GHZ; een vanzelfsprekende keuze	3
1.4 Structuur van het GHZ	3
1.5 Productgroep Gastvrijheid	3
1.5.1 Receptie en Telecom	
1.5.2 Beveiliging	
1.5.3 Keuken	
1.5.4 Restaurant en Banqueting	
1.5.5 Voedingsassistenten	
1.6 Het sterren Systeem	5
1.6.1 Sterren voor het GHZ	
1.7 Klanttevredenheids-Onderzoek	7
1.8 Trends en ontwikkelingen	7
1.9 Samenvatting	8
2 Gastvrijheid in het GHZ; onderzoeksverantwoording	9
2.1 Aanleiding	9
2.2 Verantwoording van het onderzoek	9
2.3 Methoden van onderzoek per sub-vraag	10
2.4 Intern Onderzoek	10
2.5 Extern onderzoek	10
2.6 Samenvatting	10
3 Het meten van gastvrijheidsbeleving	11
3.1 Definitie gastvrijheid	11
3.1.1 De meetsystemen	
3.2 Prestatie Indicatoren	12
3.2.1 Prestatie indicatoren bij het GHZ	
3.3 Balanced ScoreCard	13
3.4 Servqual	14
3.5 SHV- Model	14
3.6 GHZ Model	15
3.7 Samenvatting	16
4 Resultaten onderzoek gastvrijheid in het GHZ	17
4.1 Extern Onderzoek	17
4.1.1 Hilton	
4.1.2 Dorint Sofitel	
4.1.3 Haaglandenkliniek	
4.2 Opmerkelijkheden extern onderzoek	18
4.3 Intern onderzoek	18
4.3.1 Patiënten polikliniek	
4.3.2 Patiënten dialyse afdeling	
4.3.3 Klinische patiënten	
4.4 Resultaten interviews patiënten	19
4.4.1 Uitspraken geïnterviewde	
4.5 Samenvatting	23

5	<u>Het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving: de aanbeveling</u>	24
5.1	<u>Gastvrijheidsmodel GHZ</u>	24
5.2	<u>Gastvrijheidsmodel GHZ in gebruik</u>	24
5.2.1	<u>Het meetbaar maken van het gastvrijheidsmodel GHZ</u>	
5.3	<u>Verwachte resultaten gastvrijheidsmodel GHZ</u>	27
5.4	<u>Invoering en tijdsplanning</u>	27
5.5	<u>Samenvatting</u>	27
6	<u>De aanbevelingen</u>	28
6.1	<u>Aanbeveling uit media en literatuur</u>	28
6.2	<u>Personele consequenties</u>	29
6.3	<u>Klantgerichtheidstraining</u>	29
6.4	<u>Financiële consequenties</u>	30
6.5	<u>Implementatie</u>	31
7	<u>Slot</u>	32
	<u>Literatuurlijst</u>	33

De bijlagen en de procesevaluatie zijn separaat toegevoegd.

Inleiding

De zorg in Nederland staat sterk in de belangstelling. Daarbinnen komt steeds meer belangstelling voor de zogenaamde gastvrijheidszorg. Lekker eten en drinken in een plezierige, gastvrije ambiance is een steeds belangrijker wordend onderdeel van de zorg¹.

Keer op keer komen de volgende vragen terug in de media; welke waarden zijn belangrijk voor mensen als het aankomt op de keuze naar welk ziekenhuis er gegaan wordt?; waarom spelen ziekenhuizen hier niet op in zoals in de horecawereld wel gebeurd? In dit rapport wordt weergegeven hoe onderzoek is gedaan naar hetgeen het Groene Hart Ziekenhuis (verder genoemd als GHZ) kan leren van de hotel-wereld.

Door in gesprek te gaan met verschillende hotels, organisaties, adviesbureaus en een kliniek is het onderzoek tot stand gekomen.

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat is de volgende:

“Hoe kunnen de kenmerken van gastvrijheidsbeleving in kaart worden gebracht en hoe kunnen deze kenmerken meetbaar worden gemaakt met een speciaal voor het GHZ ontworpen meetinstrument?”

De aanleiding van dit onderzoek is dat dit voor het GHZ een interdisciplinair beleidsprobleem is aangezien het GHZ een eigen meetinstrument wil invoeren. Veel metingen die gedaan worden meten vaak harde zaken, zoals de aanwezigheid van faciliteiten. Het zegt niets over de attitude en het gedrag van de medewerkers en de beleving van de patiënten. Het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving aan de hand van de volgende waarden; aangenaam verrassend, betrouwbaar, duidelijk, gastvrij, en respect geeft inzicht in de zachte zaken.

Leeswijzer

Dit adviesrapport is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 1 wordt er kennisgemaakt met het GHZ. De structuur is in beeld gebracht evenals de trends en ontwikkelingen in de zorg-sector. In hoofdstuk 2 wordt beschreven op welke manier er onderzoek is gedaan naar gastvrijheid. Hoofdstuk 3 staat in het teken van al bestaande literatuur, meetinstrumenten zijn onder de loep genomen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het gehouden onderzoek in kaart gebracht. De resultaten van de gehouden interviews worden hierin beschreven. In hoofdstuk 5 is het gastvrijheidsmodel GHZ te bewonderen, het ontworpen meetinstrument voor het GHZ, evenals een tijdsplanning. In hoofdstuk 6 zijn de overige aanbevelingen weergegeven zodat de gastvrijheid kan worden geoptimaliseerd.

¹ Gastvrijheidszorg met sterren, www.gastvrijheidszorg.nl

1 Het GHZ

Het doel van dit hoofdstuk is de lezer kennis te laten maken met het GHZ. Eerst zal de sector waarin het GHZ valt, besproken worden; vervolgens een beschrijving van het GHZ en waar deze welbewogen organisatie voor staat. Daaropvolgend zal de structuur van het GHZ besproken worden, vooral de structuur van de productgroep gastvrijheid en de afdelingen die hieronder vallen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met, voor dit onderzoek erg belangrijk, het SterrenSysteem voor de zorgsector en welke rol het GHZ hierin speelt.

6 1.1 De Zorgsector

De zorgsector is een snel veranderende sector in ons land. Nieuwe zorgwetten, nieuwe opvattingen en een veranderende cultuur zijn een paar van de meespelende factoren. Er wordt gestimuleerd voor jezelf op te komen, eisen te stellen aan de zorg die je krijgt. De trends en ontwikkelingen in deze sector zullen in paragraaf 1.8 verder belicht worden; eerst zal er een omschrijving worden gegeven van het nieuwe zorgstelsel, zodat duidelijk wordt dat er steeds individuele keuzes moeten worden gemaakt door patiënten.

1.1.1 Het nieuwe zorgstelsel

Op 1 januari 2006 is de nieuwe zorgverzekering voor alle Nederlanders ingevoerd. Deze basisverzekering vervangt het ziekenfonds, de particuliere verzekering en de publiekrechtelijke regelingen voor ambtenaren.

Met de nieuwe zorgverzekeringswet krijgen alle Nederlanders dezelfde basisverzekering. De dekking daarvan komt grotendeels overeen met het vroegere ziekenfondspakket. Daarnaast kan iedereen zich aanvullend verzekeren voor behandelingen die buiten de basisverzekering vallen.² Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden door de patiënt, waar het GHZ met het motto: “een vanzelfsprekende keuze” op inspeelt.

1.2 De organisatie van het GHZ

Het GHZ in Gouda is een modern, flexibel, slagvaardig en ondernemend ziekenhuis voor vooral inwoners van het Groene Hart. De wensen en behoeftes van patiënten zijn belangrijk voor het handelen van de medewerkers van het GHZ. Dit betekent dat het GHZ goed bereikbare en hoogwaardige kwalitatieve medisch-specialistische zorg wil bieden in een omgeving waarin patiënten zich thuis voelen.³

Het GHZ is een algemeen ziekenhuis met ongeveer 500 bedden en er werken ruim 125 specialisten, 2150 medewerkers en 80 vrijwilligers. Het organogram van de gehele organisatie is terug te vinden in bijlage 1.

Daarnaast verzorgt het GHZ medisch-specialistische, verpleegkundige en andere opleidingen. Het GHZ is per 1 januari 1992 ontstaan door een juridische fusie van de Stichtingen Bleuland Ziekenhuis en Sint Jozef Ziekenhuis. De stichting Groene Hart Ziekenhuis exploiteert het GHZ en is vooralsnog gevestigd op drie locaties, te weten: de Bleuland-locatie, de Jozef-locatie, beide te Gouda, en een polikliniek in Nieuwerkerk aan den IJssel.

Afgelopen jaar is er met een grootscheepse nieuwbouw begonnen; dit plan omvat diverse ontwikkelingen die het ziekenhuis in staat stellen de vernieuwing van de zorg verder vorm te geven. In het programma van eisen voor de nieuwbouw wordt uitgegaan van 433 bedden.⁴ Dit rapport zal gericht zijn op de Bleuland-locatie, aangezien in de toekomst het gehele ziekenhuis hier gelokaliseerd zal zijn.

² Bron: http://www.regering.nl/actueel/nieuwsarchief/2004/09September/17/0-42-1_42-48657.jsp

³ Bron: Jaarplan 2007

⁴ Bron: Intranet Groene Hart Ziekenhuis

7 1.3 Het GHZ: een vanzelfsprekende keuze

In het beleidsplan van 2007 wordt de volgende missie omschreven: “ Het GHZ: een vanzelfsprekende keuze”. De visie heeft het GHZ omschreven als: “Het GHZ wil een modern, flexibel, slagvaardig en ondernemend ziekenhuis zijn voor de inwoners van het Groene Hart. Het patiëntenbelang bepaalt ons handelen, waarbij de patiënten zijn verzekerd van goede en goed bereikbare medisch-specialistische zorg in een gastvrije omgeving. Naast reguliere zorg omvat ons zorgaanbod ook unieke speerpunten.”⁵

Het GHZ wil een goede werkgever zijn met oog voor de belangen van medewerkers, zoals ruimte voor opleidingen en een inspirerend werkklimaat. Bovendien wil het GHZ een betrouwbare netwerkpartner zijn binnen en buiten de regio.

Kortom, het GHZ als een vanzelfsprekende keuze voor cliënt, medewerker en marktpartner.

8 1.4 Structuur van het GHZ

In het GHZ zijn medisch specialisten en management samen verantwoordelijk voor de integrale bedrijfsvoering van het ziekenhuis op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Het primaire proces is ingedeeld in drie clusters:

- het cluster Patiëntenzorg
- het cluster Onderzoek&Behandeling
- het cluster Centraal Diensten Centrum(CDC)

Elk cluster heeft een directeur die eindverantwoordelijk is voor de prestatie van het desbetreffende cluster. De gehele organisatie van het GHZ is opgebouwd uit de raad van toezicht en de raad van bestuur, waaronder de clusters opgedeeld zijn. Het gehele organogram is vanwege zijn grootte opgenomen in bijlage 1.

Dit project is uitgevoerd voor de productgroep gastvrijheid, welke valt in het cluster CDC. De overige afdelingen die onder het CDC vallen zijn de bedrijfshygiëne, bouw en huisvesting, goederenlogistiek, het projectbureau en techniek.

9 1.5 Productgroep Gastvrijheid

De productgroep gastvrijheid verzorgt de ontvangst en doorverwijzing, de telefonie, de beveiliging en de voedsel- en drankenverstrekking.

Onder productgroep gastvrijheid vallen de volgende afdelingen:

- Receptie en telecom
- Beveiliging en Parkeerbeheer
- Keuken
- Restaurant & Banqueting
- Voedingsassistenten

Alle bovenstaande afdelingen hebben hun eigen manier van werken met een eigen coördinator en een overkoepelende manager (zie bijlage 1 organogram).

Hieronder volgt een beschrijving van deze afdelingen; deze zijn hier beschreven omdat zij allen direct contact hebben met de te onderzoeken doelgroep.

⁵ Bron: Jaarplan/review 2007 Groene Hart Ziekenhuis

1.5.1 Receptie & Telecom

De receptie is het algemene ontvangst- en informatiepunt van het ziekenhuis. Hier worden patiënten en bezoekers ontvangen en wordt hen de weg gewezen. Het bezorgen van kranten en bloemen aan de patiënten komt voor rekening van de receptiemedewerkers evenzeer als het beheren van de patiëntentelefoon. In de centrale hal van de Bleulandlocatie is het call-centre voor het gehele ziekenhuis. Hier behandelen de telefonistes het inkomend telefoonverkeer van het hoofdnummer. Brandmeldingen, de bediening van de intercom van de parkeerplaatsen en oproepen van dienstdoende specialisten worden ook hier afgehandeld.

Tijdens de verbouwing van het GHZ zijn er zogenaamde caddy's ingezet om patiënten, bezoekers en zelfs medewerkers te vervoeren van en naar de parkeergarage. Dit zijn golfkarren voor maximaal zes personen, die niet harder kunnen dan 25 km/h.

Bij de afdeling receptie en telecom werken in totaal 31 fte's⁶ op verschillende locaties. Coördinator Mevr. I. Hindriks beschrijft gastvrijheid voor deze afdeling als volgt: " *You only have one chance to make a first impression*".

1.5.2 Beveiliging

De afdeling beveiliging is verantwoordelijk voor het bewaken van de veiligheid van patiënten, bezoekers en medewerkers van het GHZ. De parkeergarage en het parkeerplein vallen ook onder de verantwoordelijkheden van deze afdeling. Het geldtransport, dat plaatsvindt binnen en buiten het GHZ, wordt vergezeld door de medewerkers van de beveiliging. De medewerkers beveiliging maken vele rondes door de ziekenhuizen op beide locaties om zo patiënten, bezoekers en medewerkers zich veilig te laten voelen.

Bij de afdeling beveiliging werken in totaal 6 fte's in ploegendiensten. Het gehele GHZ heeft gedurende de gehele dag ongeveer 10 Bedrijf-Hulpverleners (BHV) rondlopen; dit zijn over het algemeen medewerkers van de technische dienst. Gastvrijheid wordt door deze afdeling omschreven als: " *De patiënt/bezoeker het gevoel geven dat hij in het GHZ welkom is, ondanks dat hij hier in eerste instantie niet wil zijn.* "; aldus coördinator A. Rebelo.

1.5.3 Keuken

De maaltijden voor patiënten en medewerkers worden dagelijks vers bereid in de centrale keuken van het ziekenhuis op de Bleulandlocatie.

Naast algemene maaltijden worden ook dieetmaaltijden samengesteld. Ook wordt rekening gehouden met patiënten met een andere voedingsgewoonte, zoals varkensvleesvrij (halal) of vegetarisch. Een eenvoudig broodje of een uitgebreid buffet voor een vergaderlunch wordt eveneens in de centrale keuken bereid.

In het GHZ kan iedere patiënt zijn maaltijd zelf samenstellen. De patiënt ontvangt iedere morgen het menuvoorstel voor de volgende dag. Om een menukeuze te bepalen kan de hulp ingeschakeld worden van een voedingsassistent. Als de familie van de zieke patiënt in het ziekenhuis wil eten, kan de verpleegafdeling maaltijdvouchers uitgeven, zodat men tegen een gereduceerd tarief in het personeelsrestaurant kan eten.

In en om de keuken zijn 29 fte's werkzaam; hier wordt gastvrijheid omschreven als " *Laat gasten het optimale beleven, want de tijd dat ze hier zijn, is maar even!*" -door coördinator S. Mertens.

⁶ Fte staat voor fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek.

1.5.3 Restaurant & Banqueting

Het GHZ heeft twee restaurants in eigen beheer, op de Jozef-locatie en de Bleulandlocatie. De Jozef-locatie begint steeds kleiner te worden, aangezien steeds meer afdelingen naar de Bleuland-locatie worden verplaatst; het is de bedoeling dat in 2010 alles naar de Bleuland-locatie is verhuisd⁷. Het restaurant op de Bleuland-locatie heeft plaats voor 250/300 bezoekers; er zijn hier 17 fte's in totaal werkzaam. Het restaurant is open voor de lunch, waar elke werknemer een half uur gebruik van kan maken per dag, en diner. Deze openingstijden gelden ook voor bezoekers. Buiten deze tijden wordt het restaurant veelal als koffiepauze locatie gebruikt en wordt ook ingezet voor kleine vergaderingen en werkoverleg. Dhr P. van Zetten, coördinator, omschrijft gastvrijheid als volgt: *“Altijd klaar staan om de ander van dienst te kunnen zijn. Met een positieve instelling en een portie gezonde energie met pro-actief gedrag wordt elke dag een gastvrije dag.”* Dit geldt ook voor de afdeling voedingassistenten.

1.5.4 Voedingsassistenten

De voedingsassistenten zorgen voor de uitgifte van de maaltijden en dranken voor patiënten. Deze maaltijden komen vanuit de centrale keuken en zijn “ op maat gemaakt” voor elke patiënt. 's Morgens krijgen de patiënten een broodmaaltijd, 's middags een warme maaltijd en 's avonds wederom een broodmaaltijd. Mochten er tussendoor nog maaltijden gewenst worden kan de voedingsassistent dit regelen met de keuken.

Iedere ochtend ontvangt de patiënt een menuvoorstel van de voedingsassistent voor de volgende dag; veel patiënten vullen deze lijst in met behulp van de voedingsassistent. Deze afdeling werkt met 23 fte's en staat ook onder de leiding van Dhr. P. van Zetten.

Alle afdelingen die onder productgroep gastvrijheid vallen zijn nu in kaart gebracht. Zij werken samen aan de gastvrijheid in het GHZ. Deze gastvrijheid is in 2006 getoetst. Het GHZ heeft vorig jaar meegedaan met een landelijk, net nieuw geïntroduceerde gastvrijheidsmeting “Gastvrijheid met Sterren”.

10 1.6 Het Sterren systeem

Er komt in de zorgsector steeds meer interesse voor de zogenaamde gastvrijheidszorg; lekker eten en drinken in een plezierige, gastvrije ambiance. Zorginstellingen willen zich op het gebied van de gastvrijheidszorg onderscheiden. Golden Tulip topman Kennedie introduceerde in zijn rapport de term ‘gastvrijheidszorg’. Hij beval een ‘sterrensysteem’ aan, vergelijkbaar met het hotelwezen⁸.

Nu de sterrengids “ Gastvrijheidszorg met Sterren” is ontwikkeld zal de kwaliteit van de zorginstellingen, de manier waarop bewoners en patiënten behandeld worden, alleen een positieve wending kunnen nemen. De landelijke Organisatie Cliëntenraden, Koksgilde Nederland en Standex Periodieken introduceerden in 2006 een sterrensysteem voor gastvrijheidszorg: een soort ‘Michelingids’ voor gastvrijheidszorg in zorginstellingen.

De initiatiefnemers streven er naar de kwaliteit van leven van ouderen, zieken en gehandicapten door goede gastvrijheidszorg te verbeteren. Door de markt van zorgaanbieders transparanter maken op het gebied van gastvrijheidszorg (eten, drinken, slapen, ambiance, gastvrijheid) leidt dit tot kwaliteitsverbetering in het aanbod van gastvrijheidszorg.

⁷ Bron: Bouwplannen GHZ Intranet

⁸ Bron: www.gastvrijheidszorg.nl/sterren

In de gastvrijheidszorg staan de wensen en verwachtingen van cliënten centraal. Goede facilitering en goede bejegening; daar draait het om in 'Gastvrijheidszorg met sterren'. De mening van de cliënt én het aanbod aan gastvrijheidszorg van de zorginstelling zijn beide van groot belang; vandaar dat beoordeling op deze twee onderdelen plaatsvindt:

- Classificatie
Een instelling krijgt sterren op basis van beschikbare faciliteiten/voorzieningen op het gebied van eten, drinken, slapen, ambiance en gastvrijheid (vergelijkbaar met het hotelclassificatiesysteem).
- Cliënttevredenheidsmeting
De cliëntenraad⁹ beoordeelt de kwaliteit van de geboden gastvrijheidszorg.

1.6.1 Sterren voor het GHZ

Op 11 januari 2007 is de eerste Sterrengids Gastvrijheidszorg in zorginstellingen in het kader van het project Gastvrijheidszorg met Sterren gepresenteerd. Het GHZ staat hierin genoteerd, met twee sterren, en heeft dit via het intranet aan zijn medewerkers laten weten. (bericht intranet bijlage 2). Een korte samenvatting hiervan is: "Ongeveer 70 zorginstellingen hebben meegedaan aan de Sterrengids. Het management van de instellingen en de cliëntenraad vulden een uitgebreide vragenlijst in. Daarna zijn de instellingen bezocht door twee inspecteurs in de vorm van een audit. Een jury heeft uiteindelijk per zorginstelling het aantal sterren bepaald, maximaal vier per instelling." De punten waarop de audit is gebaseerd zijn:

- Eten & Drinken
- Verblijf
- Service
- Ambiance

Deze audit laat de organisatie Gastvrijheidszorg met Sterren uitvoeren door het bedrijf Perspekt¹⁰. De conclusies van deze audit waren de volgende:

"Het GHZ oogt als een vriendelijk ziekenhuis. Een oud gebouw met zijn beperkingen, maar waar medewerkers en patiënten gemoedelijk met elkaar omgaan. Ten tijde van de audit waren alle patiënten en medewerkers bereid om informatie aan te dragen over het GHZ. De verbouwing veroorzaakt onrust, desondanks waren de respondenten heel tevreden over de gang van zaken in het GHZ"¹¹.

De manier van afnemen van de audit bestaat uit een bestaande vragenlijst, die er tevens op gericht is hoe de organisatie een bepaalde service aanbiedt, evenzeer als hoe de patiënt deze service ervaart. Een voorbeeld van een in de audit opgenomen vraag is:

"De organisatie biedt en de patiënt ervaart de mogelijkheid tot het in acht nemen van stilte voor de maaltijd".

Het GHZ wil deze 2 sterren behouden; streeft in de toekomst zelfs naar het behalen van meer sterren. (maximaal 4 te behalen sterren)

Deze audit is niet de enige audit die werd afgenomen in het GHZ. Er zijn meerdere resultaten die van binnen de organisatie te verkrijgen zijn. Elk jaar wordt er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden door Prismant¹², zo ook in maart 2007.

⁹ De Cliëntenraad van het Groene Hart Ziekenhuis bestaat uit zeven leden die allen als patiënt, of partner van een patiënt, ervaring hebben met de gezondheidszorg en voornamelijk met de zorg in het GHZ.

¹⁰ Perspekt verricht audits in diverse zorginstellingen, meer informatie op www.perspektkeurmerk.nl

¹¹ Conceptrapport gastvrijheidszorg 25-10-2006

¹² Prismant is een zakelijke dienstverlener in de Nederlandse gezondheidszorg en levert hierin adviezen.

11

12

13 **1.7 Klanttevredenheids-Onderzoek**¹³

Het GHZ laat regelmatig een klant-tevredenheidsonderzoek uitvoeren, in een ziekenhuis ook wel patiënt-tevredenheidsonderzoek genoemd. Dit onderzoek wordt gedaan om zo op de hoogte te blijven van de eisen en wensen van de patiënten van het GHZ. Aan de hand van de uitslagen van dit onderzoek kunnen de werknemers meer gaan inspelen op de behoeften van de patiënten en bezoekers.

Dit rapport wordt bij binnenkomst doorgespeeld naar de managers en coördinatoren van de verschillende afdelingen, zodat er aan verbeteringen gewerkt kan worden. Ook de overige medewerkers op de werkvloer zullen zich in moeten zetten om een beter inzicht te krijgen. Uit onderzoek bleek¹⁴ dat 72,7% tevreden is over de bejegening en verzorging door de verpleging, maar ook dat 7,5 % hier ontevreden over is. De bejegening door artsen werd door 71,9% als tevreden beoordeeld en door 9,3% als ontevreden.

Hoe de patiënten van het GHZ precies over de gastvrijheid denken, is onderzocht en zal in het volgende hoofdstuk besproken worden.

14 **1.8 Trends en ontwikkelingen**

Door de trends en ontwikkelingen in de zorg- en hotel branche nauwlettend in de gaten te houden en hierop in te spelen zal er een zorgvuldigere uitkomst aan het onderzoek worden gegeven.

Er wordt veel geschreven over de ontwikkelingen in de zorg. In elke krant, elk magazine wordt hierover geschreven. Juist doordat er in verschillende soorten media over geschreven wordt is dit zeer interessant voor het onderzoek. In deze paragraaf zijn een paar artikelen uitgelicht uit verschillende mediabronnen.¹⁵

- METRO, woensdag 25 april 2007

Bolletjes

Via Internet brengen zorgverzekeraars ervaringen van patiënten naar buiten. *Aan de hand van een bolletjes systeem worden de gegevens verwerkt.* Een bolletje betekent hierin dat de service minder was dan in andere ziekenhuizen, drie bolletjes dat de ervaringen positiever waren dan in andere ziekenhuizen.

- De PERS, woensdag 4 april 2007

Zorg “gewoon doen”

In het Purmerends ziekenhuis Waterland klaagt 0,5 % van de patiënten. Dat is niet veel, maar toch wil het bestuur weten waarover deze patiënten klagen. *Personeel wordt vrijwel meteen aangesproken op ongestuurd gedrag*, want in een ziekenhuis kan niets verbeterd worden als het personeel niet meedoet. Vooral het *praten met werknemers* neemt positieve wendingen voor dit ziekenhuis. Het *gebouw is ingericht voor de patiënt*, er zijn informatie schermen aangebracht met actuele vertrektijden van bussen en treinen in de regio en de wachttijden worden vermeld tot op de minuut nauwkeurig.

- Facilitair & gebouwbeheer, 15 februari 2007

Ziekenhuizen creëren eenheidsworst

¹³ Het patiënt tevredenheids onderzoek is niet opgenomen in de bijlage, inzage binnen het GHZ

¹⁴ Uitgevoerd patiënt -tevredenheidsonderzoek in opdracht van het GHZ

¹⁵ De artikelen zijn in hun geheel opgenomen in bijlage 5

De Sint Maartenskliniek in Nijmegen werd begin dit jaar uitgeroepen tot het meest gastvrije ziekenhuis in Nederland in de eerste Sterrengids Gastvrijheidszorg. *Patiënten worden nauw betrokken bij de totstandkoming van het voedingsbeleid*, patiënten en bezoekers moeten gezien worden als individu. Sinds kort gebruikt de kok maaltijden met de patiënten op hun kamers, patiënten zijn hier zeer over te spreken en de kliniek krijgt een goed beeld van de producten die in trek zijn. Alles staat in het teken van comfort, waarvoor de patiënt best bereid is iets extra's te betalen.

- Professioneel Cateren

Beleving als facilitaire dienstverlening

Vanuit het perspectief van het bedrijf Colfield is de omgeving en het gedrag van de facilitaire medewerker bepalend hoe de dienstverlening wordt beleefd. Wanneer de economie weer indut, zal dit eerder in het 'wat' dan in het 'hoe' worden gezocht. Organisaties zullen hun externe onderscheidend vermogen voor een groot deel realiseren door *interne services*. Buiten winnen is binnen beginnen.

- FMI, februari 2006

Facility management, een hele beleving!

De zogenoemde beleveniseconomie is op komst; het gaat niet meer om producten en diensten, maar vooral om de omgeving waar iets wordt aangeboden. De *emotionele behoeften van de klant bevredigen*-daar draait het om.

Een positieve klantbeleving draagt bij aan de uitstraling van het gewenste imago en aan het hebben en behouden van klanten. *Patiënten kunnen een ziekenhuis alleen beoordelen op de snelheid waarmee men geholpen wordt en hoe men wordt ontvangen, de reinheid van sanitaire voorzieningen en de kwaliteit van een maaltijd*. Hierop wordt een ziekenhuis dan ook beoordeeld door haar patiënten en bezoekers.

Opmerkelijk is dat de bladen erg van elkaar verschillen, een ander soort lezers aantrekt maar allen beschrijven hoe zeer de tevredenheid van patiënten in de belangstelling staat. De vraag is nu hoe deze ontastbare beleving, tastbaar kan worden gemaakt. Hoe is dit te meten? Dit zal onderzocht worden in hoofdstuk 3.

1.9 Samenvatting

Het GHZ te Gouda is een modern, flexibel, slagvaardig en ondernemend ziekenhuis voor vooral de inwoners van het Groene Hart. Dit rapport is uitgevoerd voor de productgroep gastvrijheid, wat onder het centraal diensten centrum valt. De afdelingen receptie en telecom, beveiliging en parkeerbeheer, keuken, restaurant en banqueting en de voedingsassistenten zijn in dit hoofdstuk uitgelicht omdat ze onder deze productgroep vallen en de gastvrijheidsbeleving van de patiënt voor een groot deel bepalen.

Sinds 2006 staat het GHZ genoteerd in de sterrengids "Gastvrijheidszorg met Sterren" met 2 sterren. Deze sterren staan voor goede facilitering en goede bejegening.

In dit hoofdstuk zijn de trends en ontwikkelingen onder de loep genomen. Belangrijke zaken die in verschillende dagbladen en magazines voorkomen, zijn:

- Het GHZ heeft 2 sterren en wil deze graag behouden en in de toekomst zelfs meer behalen.
- Werken met een puntensysteem, wat gemakkelijk afleesbaar is voor iedereen
- Personeel meteen aanspreken op ongestuurd gedrag
- Inrichting gebouw afstemmen op patiënt
- Nauwe betrokkenheid patiënten bij totstandkoming voedingsbeleid/Kok laten meeten met patiënt
- Het gedrag van de facilitaire medewerkers is van erg belang voor de beleving van de patiënt.
- Patiënten beoordelen ziekenhuizen aan harde factoren, als snelheid en reinheid.
- Het gebouw inrichten voor de patiënt, uit oogpunt van de patiënt.

2 Gastvrijheid in het GHZ; onderzoeksverantwoording

“In kwalitatief onderzoek zitten geen waarheden, in kwantitatief onderzoek evenmin. De uitkomst van een kwalitatief onderzoek is een waarschijnlijkheid waaruit je conclusies kunt trekken.” (citaat: Dhr Metske¹⁶)

Kwalitatief onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Kwalitatief onderzoek in dit rapport is gedaan op een postmoderne¹⁷ manier, zodat er zoveel mogelijk informatie kan worden opgenomen zonder teveel factoren van buitenaf hierin te betrekken. Aan de hand van de gekregen waarden van het GHZ (aangenaam verrassend, betrouwbaar, duidelijk, gastvrij en respect) zijn het juist de meningen van patiënten waar het om draait. Deze vorm van onderzoek laat de doelgroep zelf meedenken. Bij dit onderzoek is gekozen voor een halfgestructureerd onderzoek omdat een randvoorwaarde van het GHZ is dat patiënten niet te veel overladen worden met uitgebreide enquêtes/interviews vanwege de onrust die een ziekenhuisbezoek vaak met zich meebrengt¹⁸. Het kwalitatieve onderzoek is gedaan aan de hand van interviews, zowel intern als extern.

2.1 Aanleiding

Naar aanleiding van de visie en missie: “Het GHZ wil een modern, flexibel, slagvaardig en ondernemend ziekenhuis zijn voor de inwoners van het Groene Hart. Het patiëntenbelang bepaalt ons handelen, waarbij de patiënten zijn verzekerd van goede en goed bereikbare medisch-specialistische zorg in een gastvrije omgeving. Naast reguliere zorg omvat ons zorgaanbod ook unieke speerpunten en zal het komende jaar de gastvrijheidsbeleving in het GHZ onder handen genomen worden.”¹⁹ Door middel van verschillende methoden van onderzoek is er zoveel mogelijk informatie verzameld binnen en buiten het GHZ. Er zijn hiervoor verschillende bronnen gebruikt: interviews, literatuur en observaties. De subprobleemstellingen zullen per onderdeel behandeld worden.

2.2 Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek is op verschillende fronten uitgevoerd. Er is zowel een extern als intern onderzoek gehouden. Extern, zodat onderzocht kan worden wat het GHZ qua gastvrijheid van hotels en klinieken kan leren. Er is gekozen voor de onderzochte hotels op aanraden van het GHZ. De keuze om een kliniek te interviewen kwam uit persoonlijke ervaringen. Ook zijn er verschillende interviews gehouden op informele wijze met verschillende onderzoeksbureaus, aangezien zij daar veel ervaring in hebben. Conclusies of uitspraken hiervan zullen voorkomen in de volgende hoofdstukken.

Het interne onderzoek is begonnen met het meelopen op verschillende afdelingen om hierdoor een beeld te krijgen wat elke afdeling inhoudt en hoe de coördinatoren per afdeling gastvrijheid zien. Vervolgens is er voor gekozen patiënten te interviewen. Zoals als randvoorwaarde is aangegeven mogen patiënten van het GHZ niet te veel ondervraagd worden, aangezien een ziekenhuisbezoek in zijn algemeenheid niet als prettig en ontspannen wordt ervaren. Hierdoor is er gekozen voor het houden van een kwalitatief onderzoek; de onderzoek-populatie in totaal was 10 patiënten.

¹⁶ Deel uit interview Drs. A. Metske, raad van bestuur Florence(zorgaanbieder) . Gehele interview is te lezen in bijlage 4.

¹⁷ Postmodern: deze term kan vergeleken worden met de kunst wereld. Alle stijlen worden gemixt en je staat er in principe leeg in. (Guba en Lincoln, hermeneutisch dialectisch onderzoek)

¹⁸ Dit is een resultaat dat naar boven gekomen is bij het afnemen van de enquêtes.

¹⁹ Bron: Jaarplan/review 2007 Groene Hart Ziekenhuis

Het onderzoek is gehouden aan de hand van een set kaarten die in overleg met de opdrachtgever zijn samengesteld aan de hand van theoretisch onderzoek. Deze waarden zijn de patiënten, en ook de hotels en de kliniek voorgehouden. Het diepte-interview heeft hieraan zijn structuur te danken.

2.3 Methoden van onderzoek per sub-vraag

Het onderzoek is opgedeeld in twee fasen: het theoretisch en het empirisch onderzoek. Begonnen is met een theoretisch onderzoek om zo meer inzicht in de organisatie en branche te krijgen. Daarnaast zijn er in dit onderzoek verschillende meetsystemen onder de loep genomen; meer hierover in hoofdstuk 3: Meetinstrumenten van gastvrijheidsbeleving. De volgende subvragen zijn met behulp van theoretisch onderzoek beantwoord:

- Hoe ziet de (facilitaire)organisatie van het GHZ eruit?
- Welke afdelingen vallen onder de groep gastvrijheid?
- Wat zijn de verschillende theorieën over gastvrijheid en welke meetinstrumenten zijn interessant voor het GHZ?
- Welke meetmethode is de beste om de gastvrijheidsbeleving van patiënten in het GHZ te meten?

2.4 Intern onderzoek

Het interne onderzoek zal zicht geven in de huidige situatie, zowel voor de organisatie van het GHZ, als wat de belevingen zijn van de patiënten. De volgende probleemstelling komt hierbij aanbod:

- Wat vinden de patiënten en bezoekers op dit moment van de gastvrijheid in het GHZ?

2.5 Extern onderzoek

Voor het externe onderzoek zijn verschillende hotels en een medische kliniek geïnterviewd evenals adviesbureaus. Hun visie op gastvrijheid is vervolgens vastgesteld. Deze bedrijven zijn al een stuk verder in de ontwikkeling van gastvrijheid; het sterrensysteem voor de hotelwereld dateert al uit 1985²⁰. De subprobleemstellingen die hierbij beantwoord worden zijn:

- Hoe gaan hotels, klinieken en adviesbureaus om met gastvrijheid; wat zijn hun theorieën?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties van het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving?

Bovendien is het externe onderzoek voor een deel gericht op trends en ontwikkelingen in de markt welke omschreven zijn in paragraaf 1.9.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat er gekozen is voor een kwalitatief onderzoek; dit omdat juist de meningen van patiënten voor dit onderzoek zo belangrijk zijn. Vervolgens is duidelijk geworden dat het onderzoek is opgedeeld in twee fasen: theoretisch en empirisch, hetgeen weer opgedeeld is in intern en extern. Voor het externe onderzoek is gekozen voor hotels en een medische privé kliniek. Ook is er informatie ingewonnen door in gesprek te gaan met verschillende adviesbureaus.

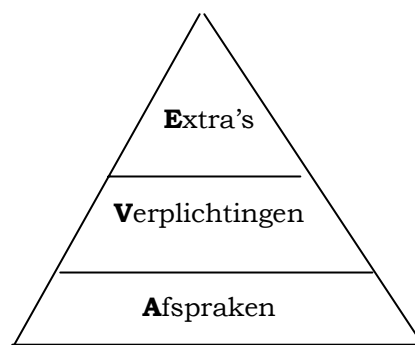
²⁰ Bron: www.wikipedia.org

3 Het meten van gastvrijheidsbeleving

Zoals in paragraaf 1.6 beschreven, is er sinds 2006 een sterrensysteem voor gastvrijheidszorg. In paragraaf 1.6.1 is weergegeven hoe dit systeem aan de hand van een audit wordt afgenomen en vervolgens gerapporteerd wordt. Dit is een meetsysteem, maar er bestaan meerdere meetsystemen. Om tot een eigen model voor het GHZ te komen, zijn meerdere meetsystemen onder de loop genomen. Per meetsysteem zal de theorie worden uitgelegd, vervolgens wordt weergegeven wat er meegenomen zal worden in het te ontwerpen model GHZ. Eerst zal de definitie van gastvrijheid in kaart worden gebracht.

3.1 Definitie gastvrijheid

Voordat de gastvrijheidsbeleving van de patiënten en bezoekers van het GHZ onder de loop kan worden genomen, dient er eerst duidelijk te worden gemaakt wat gastvrijheid nu precies is. De piramide van gastvrijheid kan hierin een uitkomst bieden.



Figuur 1: Piramide van Gastvrijheid

De piramide begint onderaan. Het eerste contact met het ziekenhuis is vaak een afspraak, per telefoon (ik zal u even doorverbinden) of met een medewerker. Door hiermee consequent om te gaan zal dit irritaties voorkomen. Aangekomen bij de tweede laag van de piramide, verplichtingen (voor bijvoorbeeld medewerkers verwerkt in huisregels). Door deze regels juist en adequaat uit te voeren zal dit klachten voorkomen.

Als de twee onderste lagen van de piramide juist uitgevoerd worden zullen er weinig klachten of irritaties voorkomen in het GHZ. Maar het opvallen, beter zijn, eruit springen is wat het GHZ wil bereiken, dit kan door de bovenste laag van de piramide bereikt worden: de extra's. Het bezoek van een patiënt aangenaam verrassend maken, onverwachte gastvrijheid.

Gastvrijheid kan nu gedefinieerd worde als:

Gastvrijheid is het gevoel dat de gast heeft bij de geboden dienstverlening(service)

Deze kan betrekking hebben op:

De mate waarin service geboden wordt

De wijze waarop wordt omgegaan met gasten

De wijze waarop de gasten met elkaar en met de medewerkers omgaan.

15 3.1.1 De meetsystemen

Het meten van iets ontastbaars; het is niet de eerste keer dat iemand zich daaraan waagt. Door de bestaande meetsystemen te onderzoeken en te beschrijven is er meer inzicht gekomen in de theorie. Om een deel van de probleemstelling van het rapport te beantwoorden zal er voor het GHZ een eigen meetsysteem ontworpen worden. Deze is gebaseerd op verschillende theorieën die in onderstaand hoofdstuk uitgewerkt zijn. Er is gekozen voor vier verschillende meetsystemen als basis voor een eigen ontworpen meetsysteem- terug te vinden in hoofdstuk 5: "Het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving".

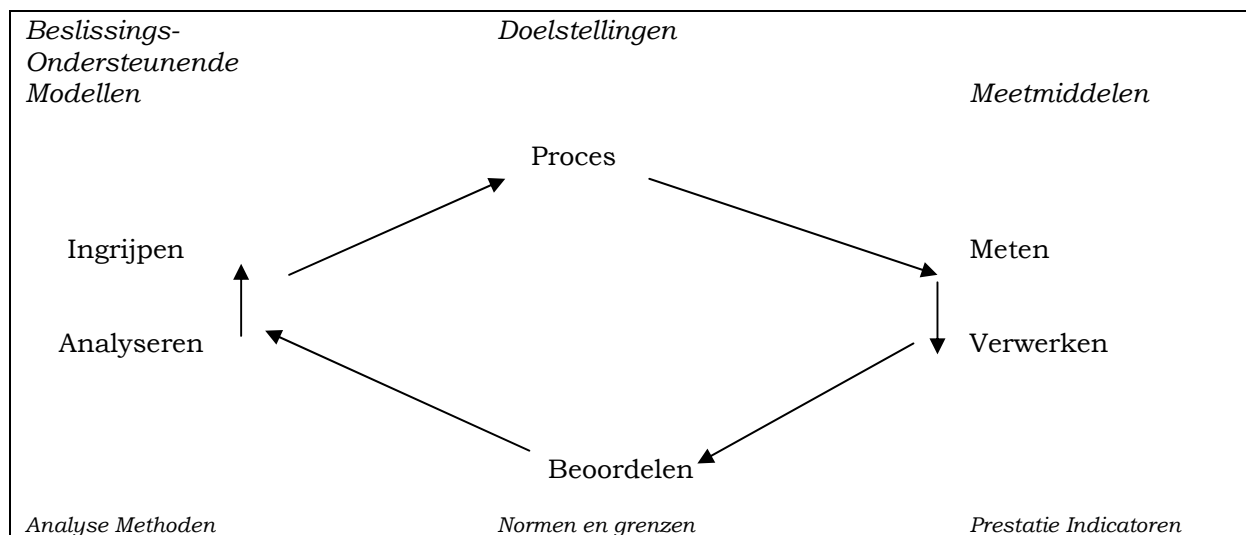
3.2 Prestatie Indicatoren

Prestatie indicatoren geven aan in welke mate doelstellingen worden gerealiseerd. Vaak zijn prestatie indicatoren eenvoudige, gemakkelijk te verkrijgen gegevens, die veelal door middel van enquêtes ingewonnen kunnen worden; deze vorm van prestatie-indicatoren worden dan ook wel “standaard prestatie-indicatoren” genoemd.

Het werken met prestatieindicatoren kan de volgende voordelen opleveren²¹:

- Een beheersbaar proces en voorspelbare prestaties
- Een organisatie, die geheel gericht is op dezelfde doelstellingen, met een platform voor verdere acties
- Een stevigere onderhandelingspositie naar leveranciers
- Zichtbare resultaten van veranderingen
- Verbetering van de prestatie

Een prestatie-indicator is een meetbaar gemaakte doelstelling. Een doelstelling is gerelateerd aan een uit te voeren proces en elk proces heeft meerdere, elkaar tegengestelde doelstellingen. In het GHZ is dit de verbetering van de gastvrijheidsbeleving tegen een zo laag mogelijke kostenpost. Het is in de praktijk dan ook onmogelijk om prestatieindicatoren individueel uit te voeren; dit wordt aangetoond met behulp van het volgende model.



Figuur 2 De Regelkring²²

De volgende stappen dienen te worden doorlopen en vervolgens ingevuld te worden:

1. Verzamelen van gegevens
2. Verwerken tot prestatie-indicatoren
3. Beoordelen van prestaties
4. Analyseren van problemen
5. Besluiten tot ingrijpen

Er is gekozen tot onderzoek van deze methode omdat, om het onderzoek uit te kunnen voeren, er een bepaald traject gevolgd dient te worden. Doordat het proces beheersbaar wordt kunnen verbeteringen eenvoudiger worden doorgevoerd en uitkomsten kunnen voorspeld worden.

De prestatie indicatoren komen terug bij model GHZ door de waarden meetbaar te maken en deze te gebruiken als prestatie indicatoren.

²¹ Prestatieindicatoren voor integraal procesmanagement, H. Torremans 1998

²² Figuur 2 De regelkring, Prestatie-indicatoren voor integraal procesmanagement, pag. 30

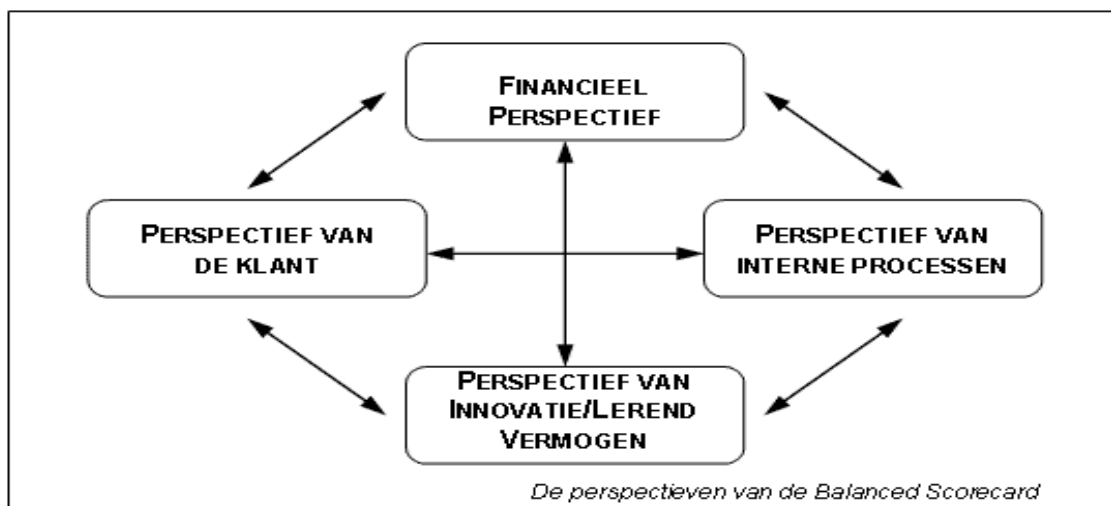
3.2.1 Prestatie indicatoren bij het GHZ

Een goed voorbeeld van het werken met prestatie indicatoren bij het GHZ is het “Sneller Beter programma”. In dit project van het ministerie van VWS worden in acht Nederlandse ziekenhuizen verbetertrajecten opgezet op het gebied van patiëntenlogistiek, patiëntveiligheid en leiderschap & ontwikkeling. Het moet sneller en beter door de invoering van best-practices. Het programma is eind 2004 gestart om een verbetering van transparantie, doelmatigheid en kwaliteit in de ziekenhuiszorg te stimuleren.

Een voorbeeld van een project dat al loopt is het “werken zonder wachtlijst”. “Hierbij draait het om het verkorten van de toegangstijd op de polikliniek en rust brengen op de poli door heel kritisch naar de huidige manier van werken te kijken en de juiste maatregelen te treffen.”²³ De wachttijden bij chirurgie zijn al onder handen genomen en teruggedrongen tot een week.

3.3 Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard geeft relaties tussen resultaatgerichte indicatoren en performance stuwers weer. Dit meetsysteem werkt vanuit vier perspectieven: het klantenperspectief, het financieel perspectief, het perspectief interne bedrijfsprocessen en het perspectief lerend vermogen.²⁴ Dit wordt uitgewerkt en meetbaar gemaakt met succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en doelstellingen.



Figuur 3: De perspectieven van de balanced scorecard²⁵

Juist het ontastbare tastbaar maken is van belang in dit onderzoek. Door het te kunnen invullen van de perspectieven kunnen deze perspectieven verduidelijkt worden. Bij de Balanced Scorecard is mooi te zien dat alles met elkaar in verbinding staat. In relatie tot model GHZ is gebruik gemaakt van verschillende factoren (paragraaf 5.2) en waarden, die met elkaar in verband worden gebracht; dit is mogelijk gemaakt door het bestuderen van de balanced scorecard.

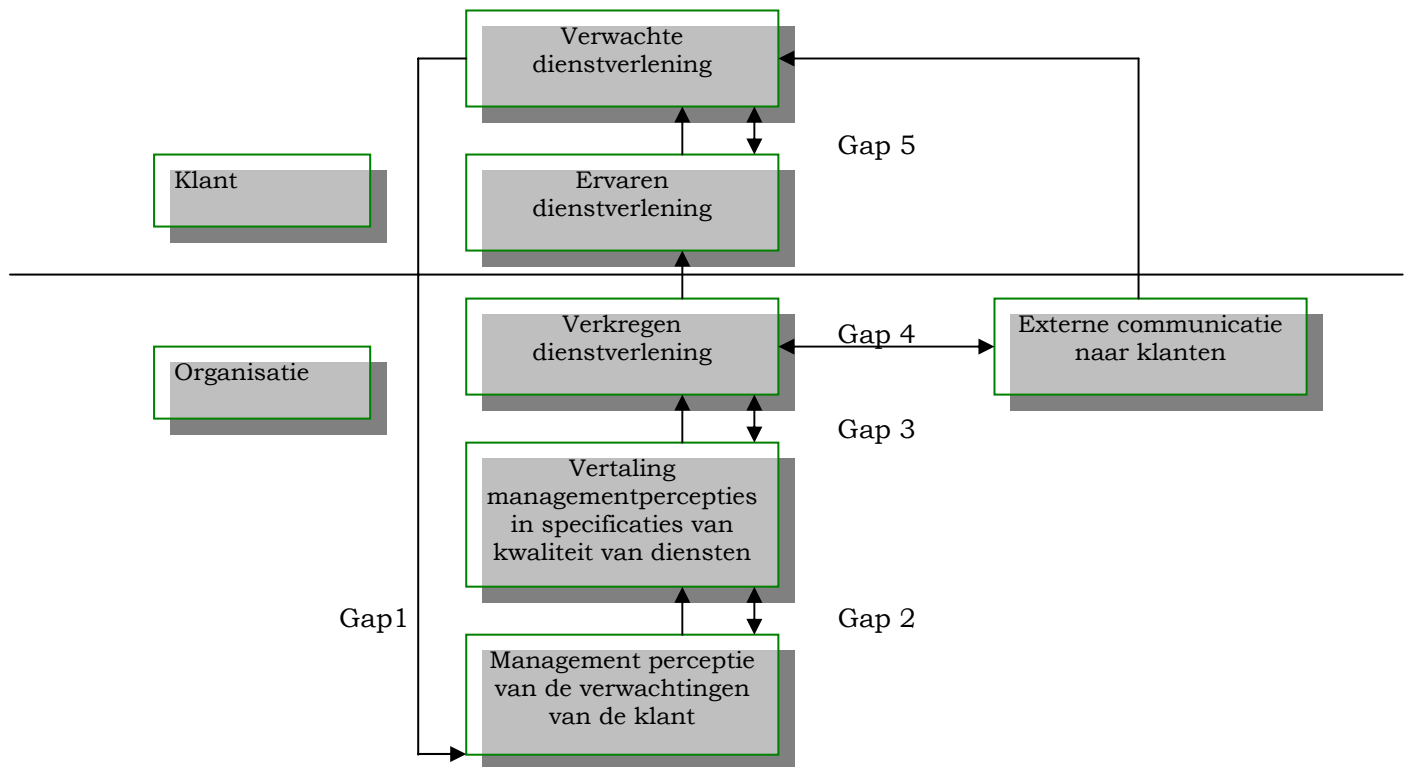
²³ Bron: www.ghz.nl

²⁴ Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit C. Ahaus, F. Diepman (2001) Deventer:Kluwer

²⁵ Figuur 3 Bron: www.presteer.com/balancedscorecard/ (07-03-2007)

3.4 Servqual

Servqual is een afkorting van Service Quality en wordt door bedrijven gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening te doorgronden. De vergelijkingen tussen verwachtingen en de daadwerkelijke beleving kan met behulp van dit model beter in kaart worden gebracht en geanalyseerd worden. Het kwaliteitsverschil komt dan tot uiting in het verschil (gap) tussen datgene wat men verwachtte en datgene wat daadwerkelijk ervaren is.



Figuur4: Het SERVQUAL - Model²⁶

Het model identificeert 5 kloven ('gaps')²⁷

1. Beleid niet op consumenten(verwachtingen) gericht
2. Verkeerde vertaalslag kwaliteitsbeleid naar regels door management
3. Verkeerde vertaalslag regels naar werkzaamheden door medewerkers
4. Externe communicatie (belofte) sluit niet aan bij dienstverlening
Uiteindelijk leidt dit tot de grootste kloof die een kwaliteitsbeleving beschrijft
5. Verschillen tussen de door de consument verwachte dienst en de ervaren dienst

Door dit onderzoek uit te voeren zal specifiek gebruik worden gemaakt van Gap 5. Via enquêtes en interviews zal er onderzocht worden wat de consument, in dit geval de patiënt, verwacht van het GHZ, of deze verwachtingen overeenkomen met ervaringen.

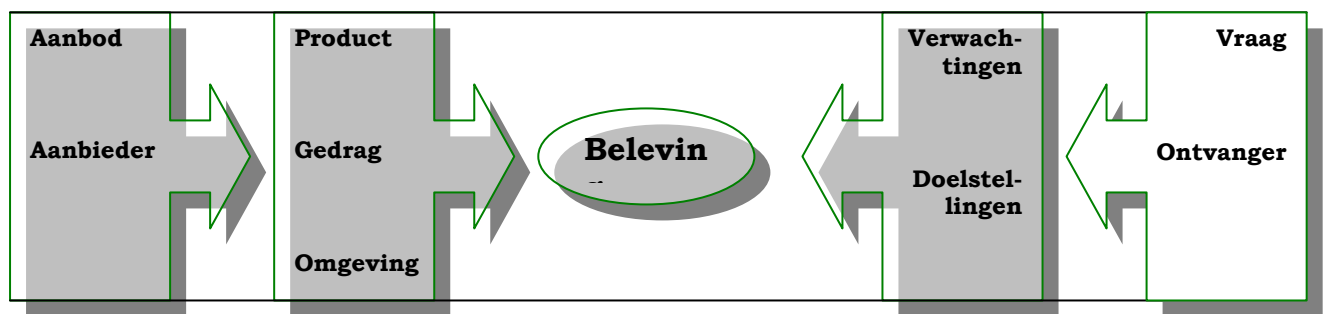
3.5 SHV-Model

Via de door mij doorlopen middelbare hotelschool "De Rooi Pannen" te Tilburg zijn de volgende theorieën verkregen. In "De Commerciële Gastheer"²⁸ is gastvrijheid beschreven als: "Gastvrijheid is gulheid in het onthalen van gasten. Het waarmaken van de verwachtingen van de gast door deze tegen betaling te onthalen en te verzorgen, kortweg het waarmaken van verwachtingen en de beleving van de gast". Het onderstaande model visualiseert hoe het proces van professionele gastvrijheid zichtbaar wordt gemaakt.

²⁶ Figuur 5: het SERVQUAL-model, bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL-model> (07-03-2007) (laatst bewerkt: 27-02-2007)

²⁷ K. de Vries, Helsedingen "Dienstenmarketing" (1994) Houten: Stenfert Kroese

²⁸ De Commerciële Gastheer, Leerboek voor gastheerschap, 1998



Figuur 5: Gastvrijheidsmodel²⁹

In de horeca, waar men al wat langer bezig is met het verbeteren en ontwikkelen van gastvrijheid, ziet men dat het gastvrijheidsaanbod drie elementen kent: product, gedrag en omgeving. Hieronder volgen de beschrijvingen volgens het boek “Restauranttechniek”³⁰:

Product

Het product bestaat in de meest directe zin uit één of meer van de volgende activiteiten: voedsel, drank en/of verblijfsfaciliteiten

Gedrag

Het gedrag van gasten is veelal het gevolg van de verwachtingen van de gast. Het gedrag van de gastheer moet een reactie zijn op het gedrag (het doen en laten) van de gast. Nog beter is het wanneer de gastheer de te verwachten vragen of wensen van de gast vóór is.

Omgeving

Onder omgeving verstaan we zowel het gebouw als de ruimte waarbinnen het product wordt aangeboden als de kleding en de inventaris die bij het aanbieden van het product gebruikt worden.

Deze drie elementen zullen bij dit onderzoek ook voor het GHZ onder de loep genomen worden. Juist de combinatie met het product en gedrag zal in dit rapport centraal staan. Er zal gekeken worden of het GHZ de verwachtingen van patiënten vóór kan zijn, om zo een optimale beleving te creëren.

3.6 GHZ Model

Met behulp van de in dit hoofdstuk voorkomende meetinstrumenten zal er een nieuw meetinstrument speciaal voor het GHZ ontworpen worden. Echter, eerst dient hiervoor de huidige situatie onder loep te worden genomen om zo tot de juiste eenheden te komen. Met het te ontwerpen meetinstrument zal de gastvrijheid verbeterd kunnen worden door in te spelen op uitkomsten van de afgenomen enquêtes.

²⁹ Figuur 1: Gastvrijheidsmodel, gebaseerd op Gastvrijheidsmodel “De Commerciële gastheer pag. 58

³⁰ Restaurant Techniek, Leerboek voor gastheerschap, 1998

3.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is gekeken hoe de gastvrijheidsbeleving meetbaar kan worden gemaakt. Verschillende theorieën zijn onder de loep genomen, vervolgens bekeken wat er meegenomen kan worden naar een eigen te ontwikkelen model voor het GHZ. De belangrijke punten van de verschillende onderzochte meetsystemen zijn:

- De prestatie indicatoren komen terug bij model GHZ door de waarden meetbaar te maken en deze te gebruiken als prestatie indicatoren.
- Het in relatie tot elkaar brengen van verschillende factoren en waarden, die met elkaar in verband worden gebracht door middel gebruik te maken van de balanced scorecard.
- Na het bestuderen van de gaps in het servqual model zal specifiek gebruik worden gemaakt van Gap 5. Via enquêtes en interviews kan er onderzocht worden wat de consument, in dit geval de patiënt, verwacht van het GHZ, of deze verwachtingen overeenkomen met ervaringen.
- De drie elementen product, gedrag en omgeving zullen bij dit onderzoek voor het GHZ onder de loep genomen worden. Deze staan ook bij het SVH model centraal. Juist de combinatie met het product en gedrag zal in dit rapport centraal staan. Er zal gekeken worden of het GHZ de verwachtingen van patiënten voor kan zijn, om zo een optimale beleving te creëren.
- Een beleving is al eerder getracht meetbaar te maken. Als er de juiste informatie uit de bijpassende theorie onder de loep wordt genomen, kan er, met behulp van de mening van patiënten en externen, een nieuw meetsysteem worden ontwikkeld.
- Het deel-project “werken zonder wachtlijst” is goed aangeslagen binnen het GHZ. De wachtlijsten van chirurgie zijn teruggebracht tot een week.

4 Resultaten onderzoek gastvrijheid in het GHZ

In dit hoofdstuk zullen het onderzoek en haar resultaten besproken en geanalyseerd worden. Elk bezocht bedrijf en elke afdeling waar interviews zijn afgenomen zullen aan bod komen. De basis voor dit interview zijn de waarden die als input gegeven zijn door de opdrachtgever van het GHZ: *Aangenaam verrassend, Betrouwbaar, Duidelijk, Gastvrijheid en Respect* en deze te verbinden aan de theorie. Deze waarden komen uitgebreider aan bod verderop in dit hoofdstuk. De gehele interviews zijn na te lezen in de bijlagen 3 en 4.

Eerst zal de analyse van het externe onderzoek gedaan worden, om te vervolgen met het interne onderzoek. De afsluiting van deze paragraaf is een vertaling van de resultaten naar de huidige situatie.

De aanpak van de verwerking van de resultaten zullen allemaal aan dezelfde eisen voldoen, uitgaande van de hier eerder genoemde waarden; dit zal besproken worden in paragraaf 4.4.

4.1 Extern onderzoek

In de externe analyse is gekeken naar een medische kliniek en naar hotels en hoe zij met de term gastvrijheid omgaan. In deze paragraaf zal van elk bezocht bedrijf een korte beschrijving volgen en bevindingen worden beschreven aan de hand van de afgenomen interviews.

4.1.1 Hilton Amsterdam

Hilton Amsterdam is deel van de Amerikaanse hotelketen Hilton, een van de grootste hotelketens wereldwijd³¹. Hilton Amsterdam ligt aan de rand van centrum –zuid, ongeveer 20 minuten van luchthaven Schiphol. Door in gesprek te gaan met Dhr. J. Kriele, Front Desk Manager, is naar voren gekomen dat er erg veel gevaren wordt op *eigen kwaliteiten van de medewerkers*; gastvrijheid zit volgens Dhr. Kriele in de mens zelf; iemand kan leren hoe hij achter een balie moet werken, iemand kan niet leren hoe hij gastgericht moet zijn. Wel wordt er gewerkt met zogenaamde “*Brand Service Standards*”³² om zo het personeel dezelfde kant op te laten kijken. Hilton Amsterdam *betreft zijn gasten steeds in procedures* en neemt veel questionnaires af. *Nazorg* komt naar voren als een zeer belangrijke en succesvolle factor.

4.1.2 Dorint Sofitel, Amsterdam Airport

Dorint Sofitel Amsterdam Airport is een super-de-luxe viersterren hotel, gelegen op de luchthaven Schiphol. In gesprek met Dhr. H. Klok, Room Devision Manager, kwam naar voren dat het Dorint *Sofitel eigen inbreng van personeel erg belangrijk acht* en wil niet dat er standaardzinnen ontstaan. Er is gekozen voor een platte organisatie met weinig titels voor medewerkers zodat er door de *medewerkers zelf verantwoordelijkheden* kunnen worden genomen. Er wordt gewerkt met een gouden driehoek waarin medewerkers, gasten en eigenaren in verhouding tot elkaar staan. *Training en ontwikkeling* komen hier naar voren als factoren tot verbetering.

4.1.3 Haaglandenkliniek

³¹ Bron: www.hilton.com

³² Brand Service Standards: Een lijst met punten waaraan een medewerker van het Hilton zich aan dient te houden, van standaard zinnen tot uiterlijke verzorging. (Bijlage 6)

HaaglandenKliniek is een privé-kliniek in Den Haag en onderdeel van ziekenhuis Medisch Centrum Haaglanden(MCH). Uit het interview met Mevr. K. Bante, medewerkster afdeling marketing en communicatie, kwam naar voren dat deze kliniek vooral op *het gevoel van de patiënten inspeelt*; er is een *huiselijke sfeer gecreëerd* en er wordt met veel gevoel van eigenwaarde met mensen omgegaan. Klachten kunnen *anoniem worden ingediend* en er zijn regelmatig *tevredenheids-onderzoeken*. Aangezien de Haaglandenkliniek onderdeel is van het MCH komen er ook veel richtlijnen via het ziekenhuis.

Opvallend is dat alle richtlijnen, procedures en werkinstructies³³ beschreven zijn en ze middels het *kwaliteitssysteem getoetst worden*.

Naast deze extern bezochte bedrijven heeft ook binnen het GHZ een onderzoek plaatsgevonden op verschillende afdelingen.

16 4.2Opmerkelijkheden extern onderzoek

De externe onderzoeken zijn in zijn geheel te lezen in bijlage 4. Opmerkelijk in de interviews was dat de waarden op verschillende manieren gemeten worden. In de hotels wordt veelal gebruik gemaakt van enquêtes, middels een kaart op de kamers of via de elektronische snelweg na afloop.

17 4.3 Intern onderzoek

Het interne onderzoek is afgenomen onder patiënten van het GHZ op verschillende afdelingen. Dit omdat de reden van bezoek per patiënt verschilt, vooral in tijdsduur en aantal. Hierdoor zijn interviews afgenomen in de polikliniek, de dialyse afdeling en aan patiënten die langer-om verschillende redenen- in het ziekenhuis verblijven (klinische patiënten). Eerst zal er een korte beschrijving worden gemaakt van de afdelingen waar de interviews zijn afgenomen vervolgens zullen er, net als bij de bezochte bedrijven, opmerkelijke zaken beschreven worden.

4.3.1 Patiënten Polikliniek

Bij de polikliniek op de Bleulandlocatie van het GHZ lopen de gehele dag patiënten in en uit. Wachttijden variëren van 10 minuten tot meer dan een uur. Deze patiënten komen voor snelle behandelingen en medische ingrepen die meestal meteen verricht worden. Tijdens het interview met 4 patiënten viel op dat deze patiënten eigenlijk niet echt betrokken zijn bij het GHZ. Ze hopen dat ze hier nooit lang zullen zijn. Onder de geïnterviewden viel verder op dat er tevreden tot zelfs zeer positief gedacht wordt over het GHZ. Er werd meermaals medegedeeld dat het een vooral *duidelijk en betrouwbaar ziekenhuis is*.

4.3.2 Patiënten dialyse afdeling

Deze patiënten komen twee tot drie keer per week naar het GHZ om hun nieren te spoelen. Ze verblijven er per keer ongeveer drie uur. Tijdens het interview met 3 patiënten viel op dat deze patiënten een andere kijk op het GHZ hebben. Ze komen vaak in het GHZ en kennen er de weg. Wel komen ze vrijwel alleen op de dialyse afdeling en voelen zich hier als een vis in het water. Ze zijn tevreden en vinden allemaal dat ze erg goed verzorgd worden door de zusters. Wel vinden ze het jammer dat de interne communicatie niet optimaal is; als er ook een afspraak is aan de andere kant van het ziekenhuis zitten ze vaak nog lang te wachten zodat ze er een hele dag

³³ Via Zelfstandige Klinieken Nederland(ZKN) worden richtlijnen gegeven die het ZKN jaarlijks zelf toetst. ZKN zijn poliklinische dagbehandelcentra die zich kenmerken door een bedrijfsmatige aanpak zonder bureaucratie. Klantvriendelijkheid, kwaliteit, efficiency en marktgerichtheid zijn de basisprincipes. Bron: www.zkn.nl.

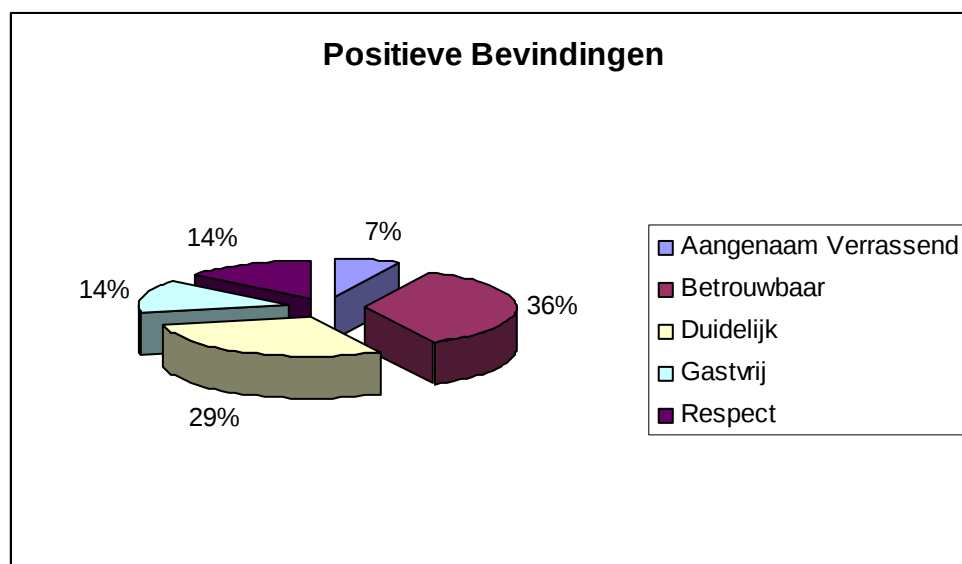
kwijt zijn. Een ander nadeel is, dat nu er verbouwd wordt, er nog niet echt rekening is gehouden met *bereikbaarheid en ondersteuning*; o.a. de ingang heeft nog geen leuning en de bewegwijzering was ten tijde van het interview nog niet aangebracht.

4.3.3 Klinische patiënten

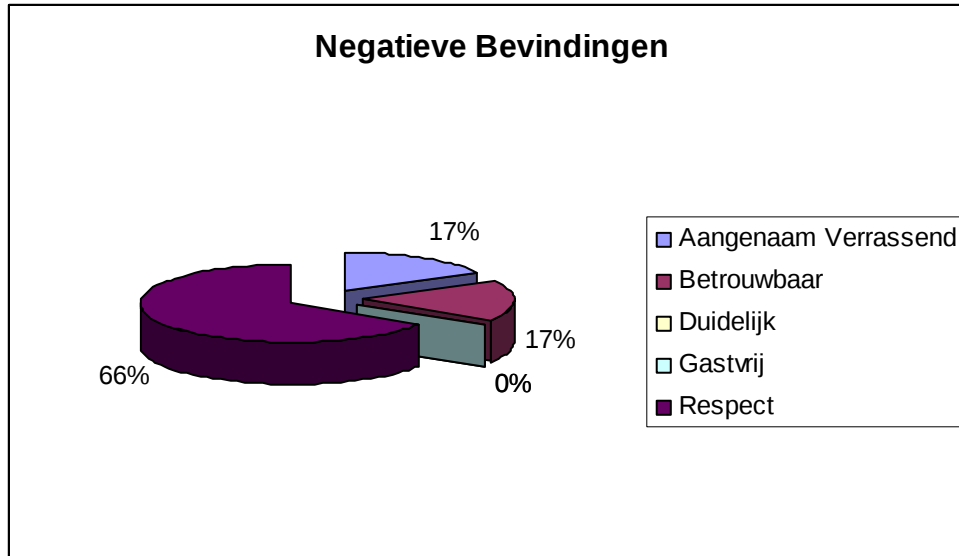
Een ander “soort” patiënten zijn de mensen die er lang aanwezig zijn. Ze vinden privacy en bejegening erg belangrijk. De 3 geïnterviewden patiënten willen graag weten waar ze aan toe zijn en zijn over het algemeen erg tevreden. Eigenlijk wil iedereen zo snel mogelijk naar huis maar zijn toch erg blij hoe ze door de zusters en artsen behandeld worden. Vooral de vrijwilligers *die een praatje komen maken* vallen erg in de smaak.

4.4 Resultaten interviews patiënten

In de volgende figuren zijn deze resultaten weergegeven. De uitkomsten van de interviews zijn eerst in figuren weergegeven en opgesplitst in positieve en negatieve bevindingen. Vervolgens is weergegeven in figuur 8 wat de geïnterviewde patiënten als belangrijk ervaren. De percentages die voorkomen zijn veelal afgerond. In paragraaf 4.4.1 zijn de uitkomsten van alle interviews weergegeven.

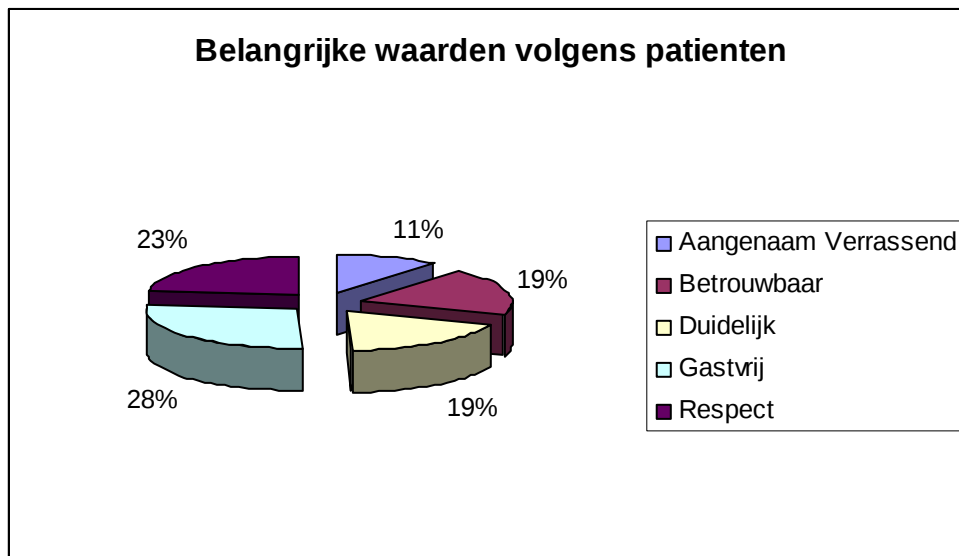


Figuur6: mate van positieve ervaring met de gegeven waarden



Figuur7: : mate van negatieve ervaring met de gegeven waarden

Vervolgens zijn de verschillende patiënten gevraagd wat belangrijke waarden zijn voor een ziekenhuis, met welke waarden zij zich verbonden voelen:



Figuur 8: Belangrijk bevonden waarden

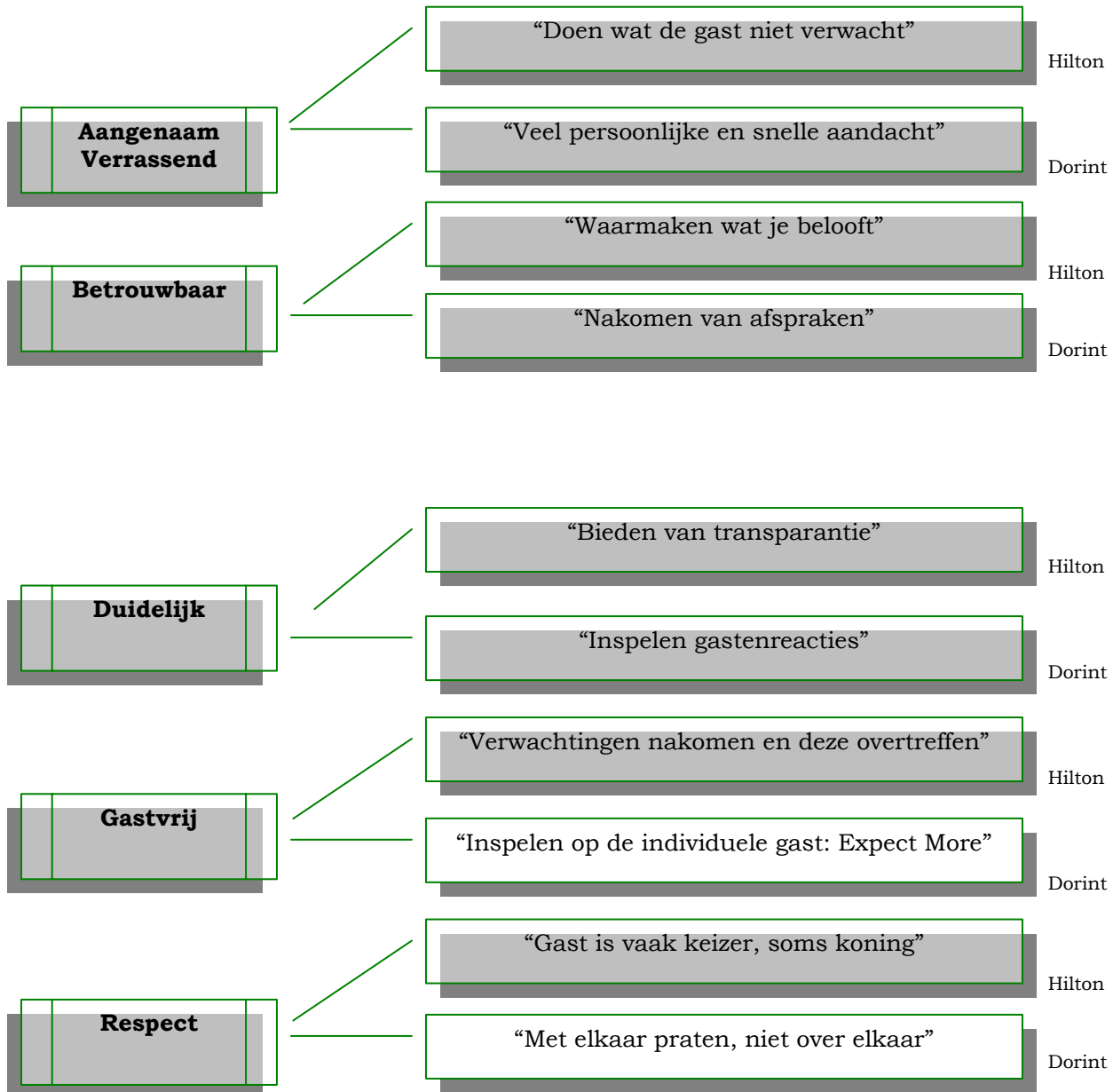
Hieruit valt te concluderen dat patiënten bijna alle voorgelegde waarden als even belangrijk zien. De waarde respect ligt voor velen erg hoog, maar komt tevens naar voren als negatieve bevinding; dit geldt ook voor de waarden aangenaam verrassend en betrouwbaar. Hier zullen de aanbevelingen dan ook voornamelijk op gericht zijn.

4.4.1 Uitspraken geïnterviewden

In de hieronder weergegeven tabel zijn de uitspraken van de geïnterviewden weergegeven. Dit is gerapporteerd aangezien gastvrijheid een persoonlijke mening is. Deze tabellen zijn zoals eerder vernoemd verwant aan vooraf bepaalde waarden: *Aangenaam verrassend*, *Betrouwbaar*,

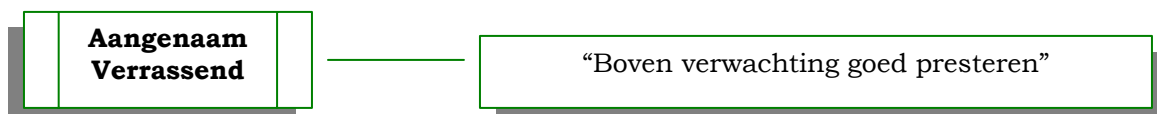
Duidelijk, Gastvrijheid en Respect. Per waarde zullen de resultaten worden weergegeven. De eerste tabel zijn de resultaten van de interviews met hotels; de tweede de klinieken en de laatste tabel zijn de uitspraken van de geïnterviewde patiënten.

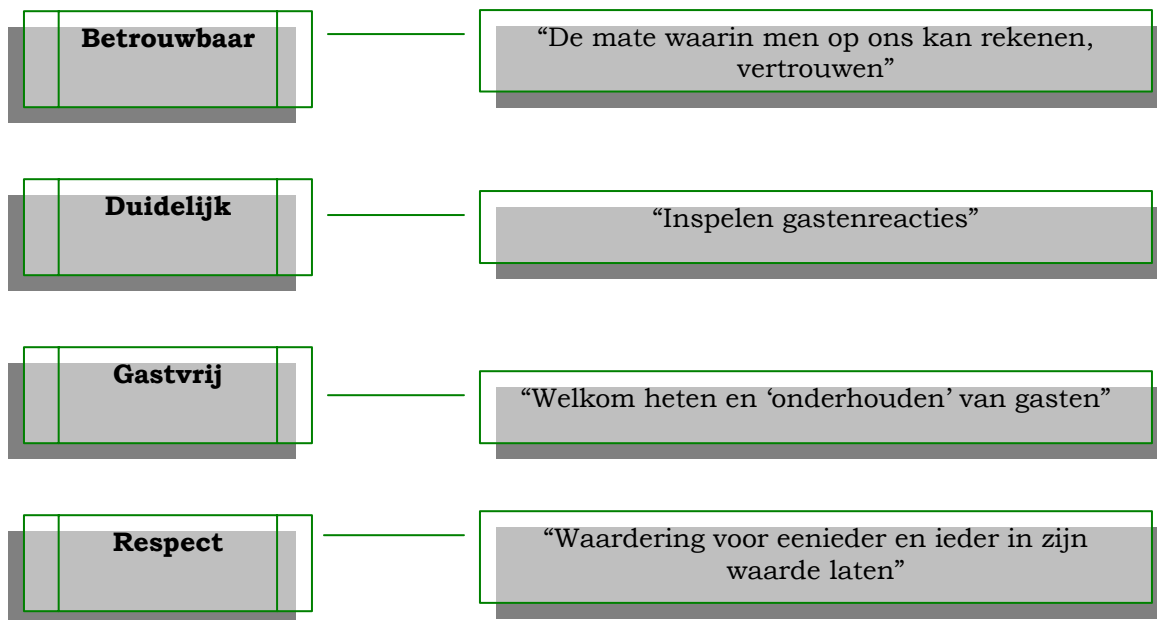
Uitkomsten Interviews Hotels waarbij de eerste uitspraak afkomstig is van Hilton Amsterdam, de tweede van Dorint Sofitel Schiphol:



Figuur9: Uitspraken Hotels

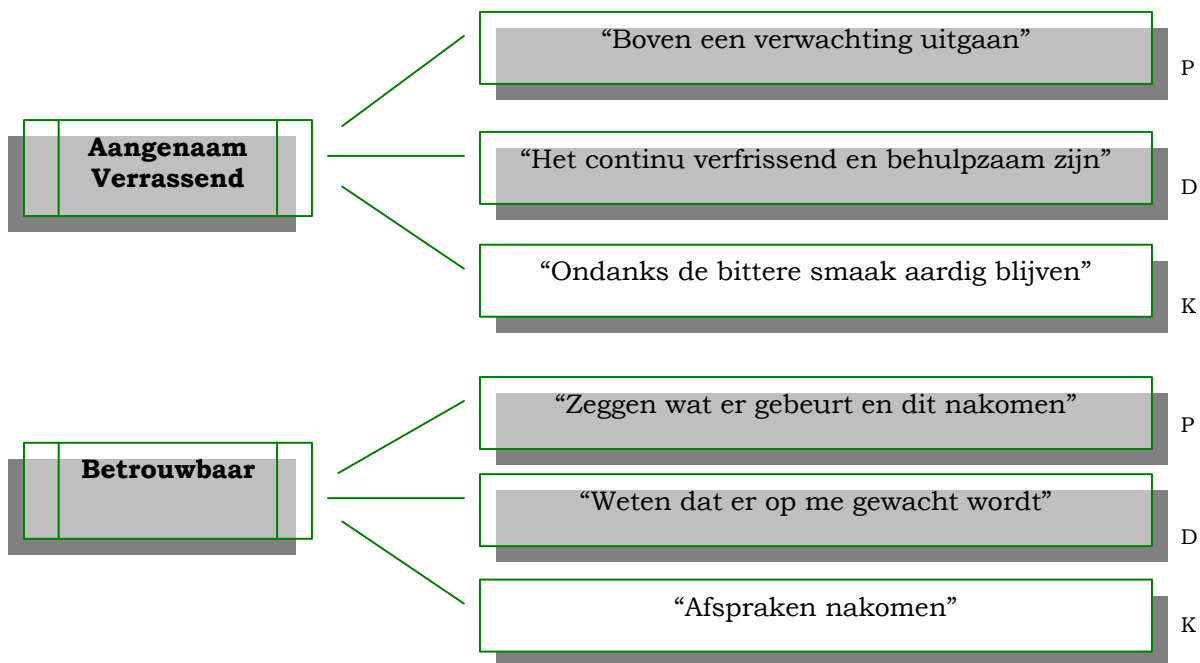
De volgende tabel is gebaseerd op het interview dat met de medische kliniek Haaglandenkliniek (HLK) is gehouden:

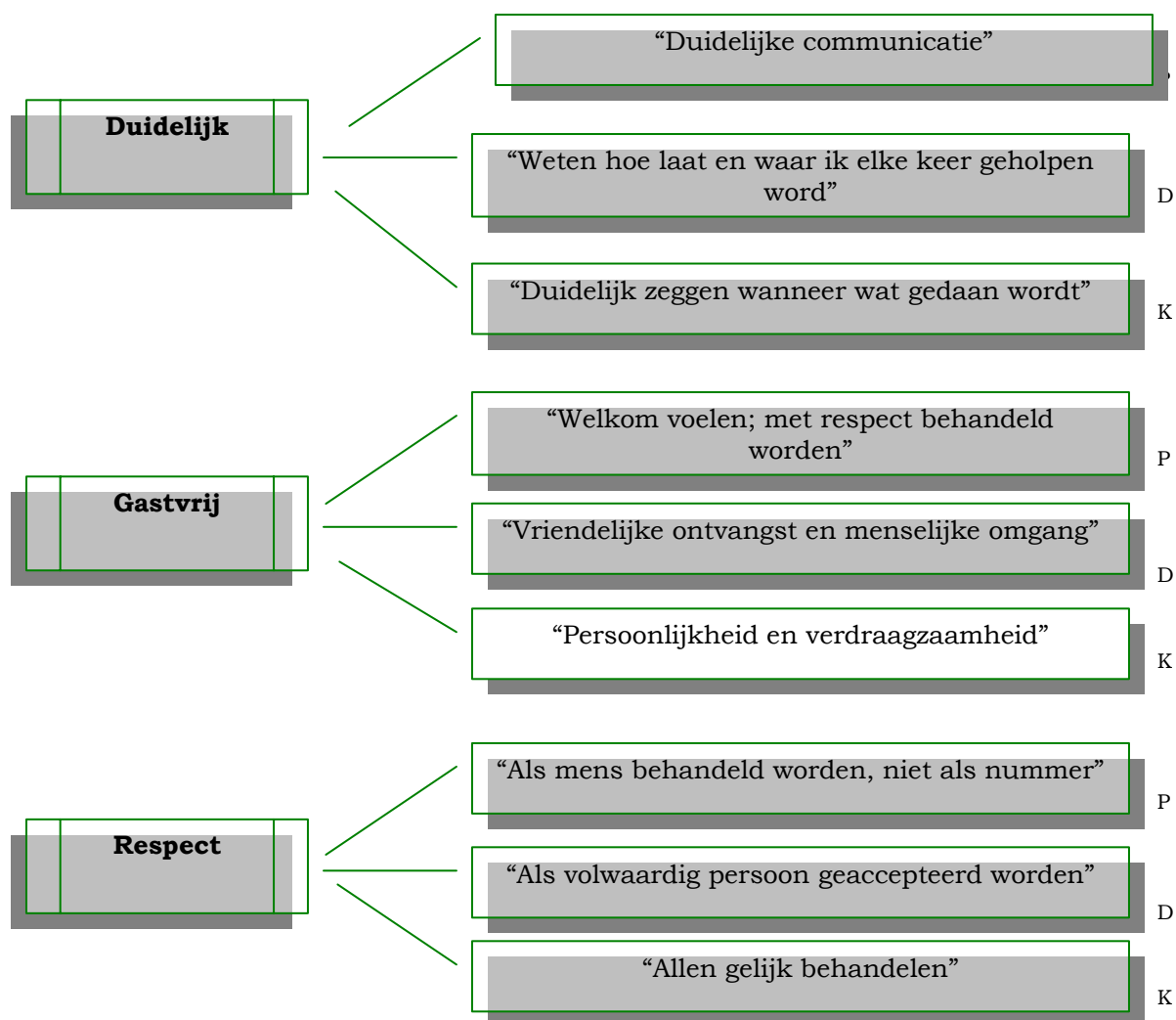




Figuur10: Uitspraken Kliniek

De volgende tabel zijn de uitkomsten van de interviews, gehouden met de patiënten van het GHZ; de uitspraken per patiëntendoelgroep zijn hieronder weergegeven, beginnende met de patiënten van de polikliniek (P), vervolgens patiënten van de dialyse afdeling (D) en afsluitend met de uitspraken van de klinische patiënten (K) die langere tijd in het ziekenhuis verblijven:





Figuur 21: Uitspraken patiënten

Nu alle waarden per afdeling omschreven zijn kunnen de definitieve betekenissen van de waarden gegeven worden zodat er duidelijkheid bestaat wat er onder de waarden verstaan wordt die als basis gelden voor model GHZ, dit met behulp van Performance Solutions³⁴.

Aangenaam Verrassend;

"Op een persoonlijke manier boven verwachting goed presteren".

Betrouwbaar;

"Waarmaken en nakomen van gemaakte afspraken".

Duidelijk;

"Door open en eerlijk te communiceren transparantie bieden."

³⁴ Performance Solutions is een trainingsbureau gespecialiseerd in de zorg-sector. Dit bureau heeft bijgedragen aan de formulering van de definities.

Gastvrijheid:

“Gasten welkom heten en onderhouden, door verwachtingen na te komen en te overtreffen”.

Respect.

“Gasten voorop stellen en betrekken in processen”.

Nu de begrippen nader bepaald en de meetinstrumenten onderzocht zijn, zal in het volgende hoofdstuk het speciaal voor het GHZ ontworpen meetinstrument aan bod komen.

4.5 Samenvatting

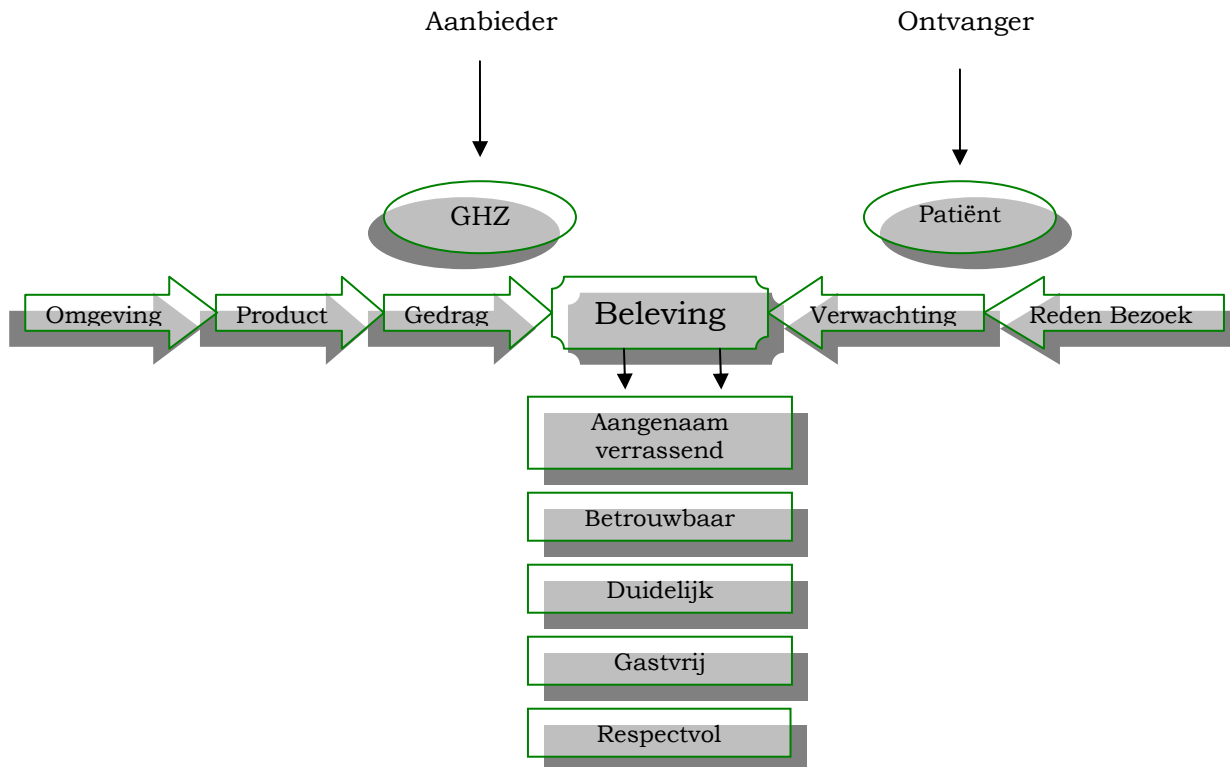
Door het doen van zowel intern als extern onderzoek is een beeld geschapen van hoe de geïnterviewden over gastvrijheid denken. Uit de interviews met patiënten is naar voren gekomen dat patiënten alle gegeven waarden als belangrijk beschouwen, maar ze niet allemaal aantreffen in het GHZ met namen, de waarden respect, aangenaam verrassend en betrouwbaar. De externe onderzoeken hebben aangetoond dat de hotelbranche al een stuk langer bezig is met de term gastvrijheid en hier vaak eigen meetsystemen voor hebben ontwikkeld. Verdere conclusies zijn:

- Inspelen op eigen kwaliteiten van de medewerkers
- Richtlijnen (standards) invoeren om zo alle medewerkers op één lijn te krijgen
- Patiënten betrekken in procedures
- Eigen inbreng medewerkers stimuleren
- Medewerkers zelf verantwoordelijkheden laten nemen
- Trainingen en ontwikkeling aanbieden voor alle medewerkers
- Klachten en/of suggesties anoniem laten indienen
- Tevredenheidsonderzoeken instellen

5 Het meetbaar maken van de gastvrijheidsbeleving: de aanbeveling

Met behulp van de in hoofdstuk 3 behandelde meetinstrumenten en de gegeven huidige situatie in hoofdstuk 4, is er speciaal voor het GHZ een meetinstrument ontwikkeld. De basis van dit figuur is het door SVH vrijgegeven gastvrijheidsmodel (paragraaf 3.5). De beleving zal de uiteindelijke output moeten zijn aan de hand van de door het GHZ gegeven waarden: *Aangenaam Verrassend, Betrouwbaar, Duidelijk, Gastvrij en Respectvol*.

5.1 Model GHZ



Figuur 3: Gastvrijheids- Model GHZ

5.2 Model GHZ in gebruik

De input voor het GHZ-Model zijn de patiënten en het GHZ zelf. De patiënt heeft verwachtingen en het GHZ heeft specialiteiten. De beleving van deze twee groepen hangt af van verschillende factoren: omgeving, product, gedrag, verwachtingen en vooral voor de patiënt: de reden van bezoek. Deze factoren samen zorgen voor een beleving. De minimaal gewenste situatie is de situatie waarbij de beleving van patiënten de waarden zijn die, in paragraaf 4.4 zijn omschreven en in paragraaf 5.2.1 meetbaar zijn gemaakt.

Het meten van de gastvrijheidsbeleving zal geschieden met het in paragraaf 5.1 voorgelegde model door de verschillende factoren te beïnvloeden. Uit de enquêtes en interviews is naar voren gekomen dat deze factoren meespelen bij de beoordeling van de waarden. Door deze aan te passen kan de beleving van de patiënten in het GHZ geoptimaliseerd worden.

5.2.1 Het meetbaar maken van het model GHZ

Antwoord gevend op de in de inleiding gestelde probleemstelling zal in deze sub-paragraaf het GHZ-model meetbaar gemaakt worden. Een deel van dit model is tot stand gekomen na het bestuderen van figuur 3 (pag 13) “De regelkring”. Het model zal meetbaar worden aan de hand van prestatieindicatoren. Zoals in paragraaf 3.2 naar voren gekomen is, zijn prestatieindicatoren een meetbaar gemaakte doelstelling. Met betrekking op model GHZ zijn de uiteindelijke doelstellingen dat er over de vijf waarden een hogere tevredenheid wordt behaald. Dit kan als volgt schematisch worden weergegeven:

<i>Waarden</i>	<i>Percentage</i>
Aangenaam Verrassend	20%
Betrouwbaar	20%
Duidelijk	20%
Gastvrij	20%
Respect	20%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>

Figuur 43: Weging waarden

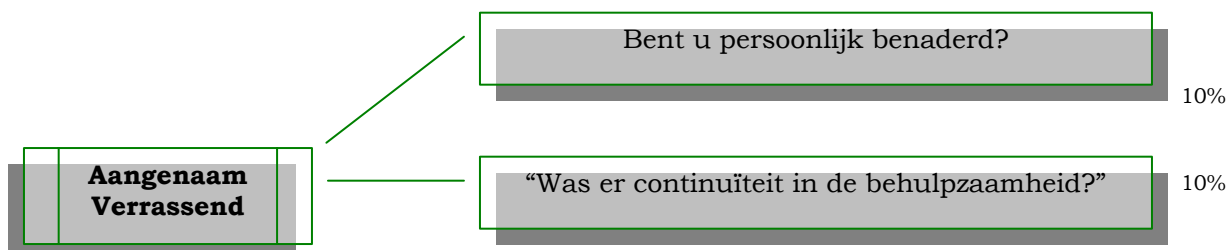
Ook de genoemde factoren dienen gerealiseerd te worden. Deze zijn als volgt meetbaar gemaakt in figuur 14.

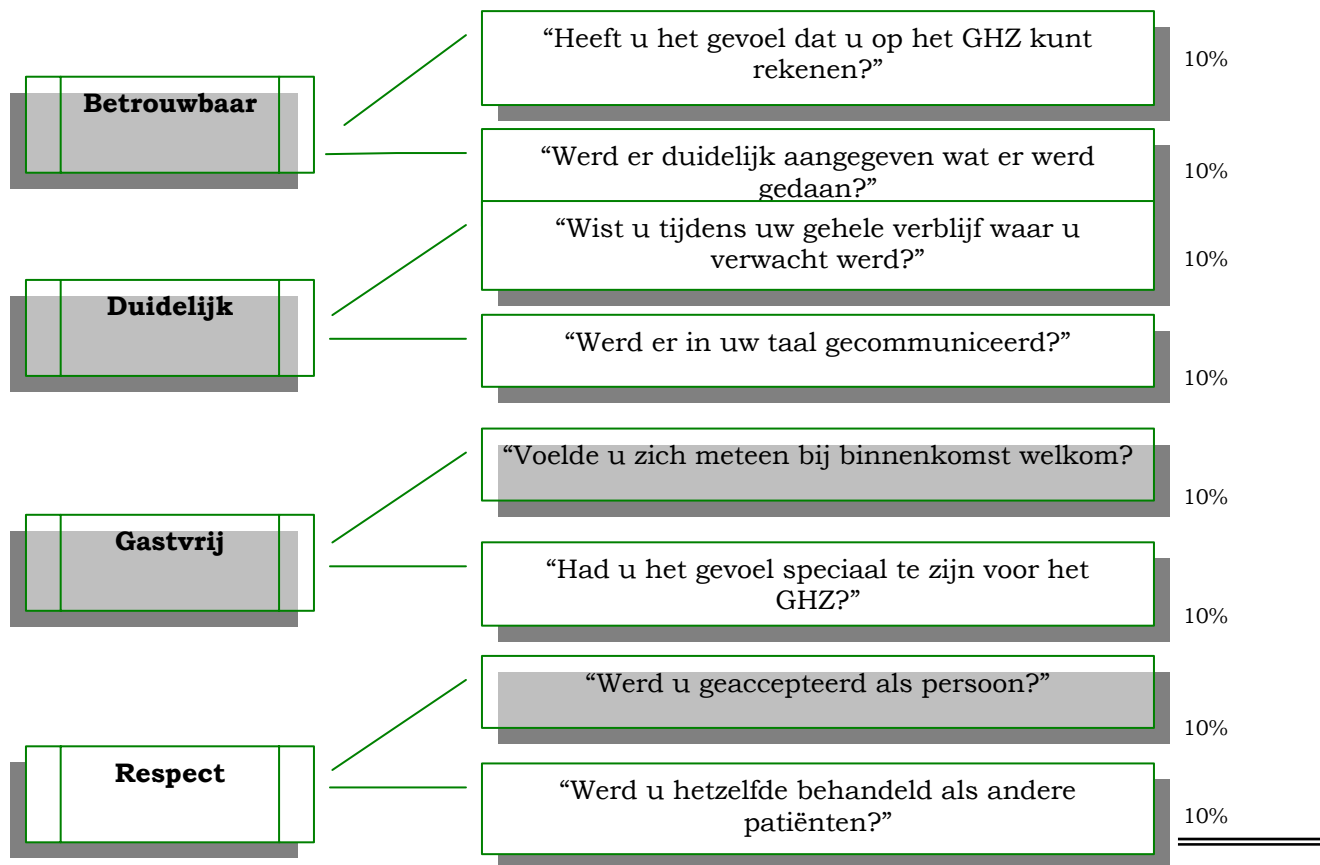
<i>Factoren</i>	<i>Percentage</i>
Omgeving	33.33%
Product	33.33%
Gedrag	33.33%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>

Figuur 54: Weging Factoren

Het is nu duidelijk dat alle waarden en factoren samen een geheel vormen, oorzaak en gevolg van elkaar zijn. Dit is als volgt meetbaar te maken: de eerste stap, die genomen dient te worden, is dat de eisen en wensen moeten worden gerealiseerd; de tweede stap is het in kaart brengen van het belang van elke factor en waarde (zie bovenstaande tabellen). Vervolgens worden de waarden en factoren concreet gemaakt.

De weegfactoren zijn dus allen gelijk; hierdoor kan de beleving van de patiënten in het GHZ met behulp van de volgende checklist meetbaar worden gemaakt:





Figuur 156: Checklist waarden

De vragen die op de waarden gebaseerd zijn, zijn tot stand gekomen aan de hand van de interviews die gehouden zijn met de verschillende hotels, klinieken en patiënten.



Figuur 16:: Checklist factoren

Totaal 100%

De laatste twee factoren verwachtingen en reden bezoek, zijn niet meetbaar te maken, wel zijn ze belangrijk voor het gehele overzicht. Verwachtingen zijn bijvoorbeeld beïnvloedbaar door mond op mond reclame, dus door alle patiënten goed te behandelen zullen zij positieve reclame maken. De reden van bezoek kan verschillen, bijvoorbeeld klinisch, poliklinisch of dialyse. Daar heeft het GHZ geen invloed op.

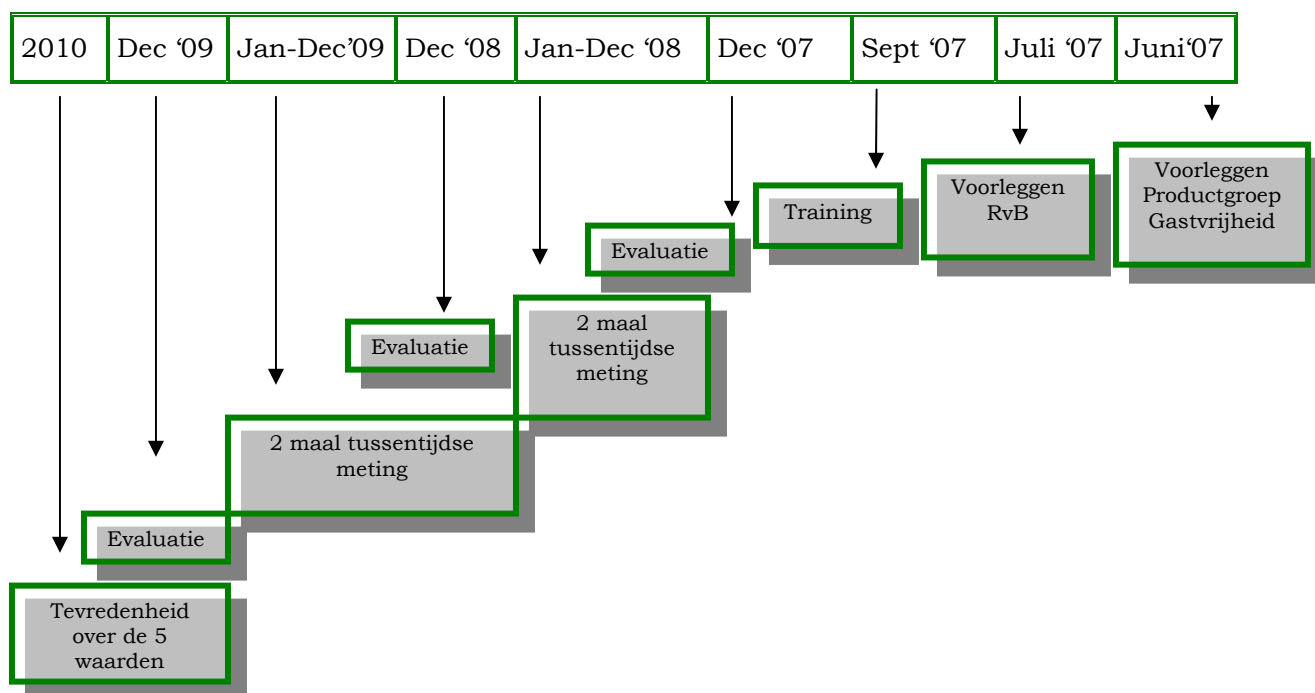
Door ook de factoren meetbaar te maken aan de hand van het invullen van een checklist, kunnen de resultaten eenvoudig gemeten worden. De vragen zijn tot stand gekomen met de theorie van het SHV-model paragraaf 3.5.

18 5.3 Verwachte resultaten gastvrijheidsmodel GHZ

De interviews zijn afgenomen aan de hand van de door het GHZ gegeven waarden, die ook in het meetsysteem terugkeren. Zoals in hoofdstuk 4 besproken, komt in het interview naar voren dat patiënten niet totaal tevreden zijn over drie van de vijf waarden: aangenaam verrassend, betrouwbaar en respectvol. In paragraaf 4.4.1 zijn deze waarden aan de hand van interviews gedefinieerd. De optimale situatie voor de patiënten van het GHZ is dat, mits metingen regelmatig uitgevoerd worden, alle vijf de waarden als positief worden ervaren door alle patiënten van de verschillende afdelingen. Dit kan bereikt worden door te zorgen dat de factoren aan de eisen en wensen van de (toekomstige) patiënten voldoen. Als alle vragen van de checklist met een “JA” beantwoord kunnen worden, zijn deze patiënten tevreden. Er kan nog onderzocht worden of dit met één systeem gehonoreerd kan worden. Dit valt buiten dit onderzoek.

5.4 Invoering en tijdsplanning

In 2010 is gepland dat de gehele nieuwbouw van het GHZ is gerealiseerd. Zoals te lezen in de visie wil het GHZ voorop staan in gastvrijheid en positief opvallen t.o.v. ziekenhuizen in de omgeving. Het gebruik van model GHZ zal geleidelijk ingevoerd worden; eerst zal het management er mee bekend worden gemaakt zodat doorvoering geleidelijk maar duidelijk zal verlopen. Omdat de insteek van het onderzoek de gewenste situatie is, zal de planning volgens onderstaand schema verlopen. Uiteindelijk doel is dat alle patiënten de voorgelegde waarden daadwerkelijk als positief ervaren beoordelen.



Figuur 17: Planning

5.5 Samenvatting

Het model GHZ is gebaseerd op verschillende waarden en factoren, die gezamenlijk van belang zijn voor de beleving van patiënten van het GHZ.

Door model GHZ in gebruik te nemen, zal er een betere controle zijn op de gastvrijheidsbeleving van de patiënten van het GHZ. Door patiënten de checklisten voor te houden, kan de score bij worden gehouden. Hier kan vervolgens op ingespeeld worden.

6 De aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen hoe model GHZ er voor kan zorgen dat de beleving van patiënten van het GHZ meetbaar kan worden gemaakt. In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen volgen uit eerder genoemde metingen t.a.v. de huidige situatie en de gastvrijheidsbeleving. Deze aanbevelingen zijn bedoeld voor het GHZ en zullen er voor zorgen dat het GHZ gastvrijer wordt.

6.1 Aanbevelingen uit media en literatuur

Uit de verschillende mediabronnen, besproken in paragraaf 1.8 “trends en ontwikkelingen” zijn de volgende punten van belang:

- Personeel meteen aanspreken op ongastvrij gedrag
- Nauwe betrokkenheid patiënten bij totstandkoming voedingsbeleid
- Kok laten mee-eten met patiënt
- Aanbieden van biologische/alternatieve voeding
- Personeel trainen in bejegening van patiënten
- Inschakelen mystery guest³⁵
- Werken met een puntensysteem, wat gemakkelijk afleesbaar is voor iedereen

De volgende zaken zijn verkregen uit de overige hoofdstukken:

- Personeel meteen aanspreken op ongastvrij gedrag
- Inrichting gebouw afstemmen op patiënt
- Nauwe betrokkenheid patiënten bij totstandkoming voedingsbeleid/Kok laten mee-eten met patiënt
- Het gedrag van de facilitaire medewerkers is van groot belang voor de beleving van de patiënt.
- Het gebouw inrichten voor de patiënt, uit oogpunt van de patiënt.
- Inspelen op eigen kwaliteiten van de medewerkers
- Richtlijnen (standards) invoeren om zo alle medewerkers op één lijn te krijgen
- Patiënten betrekken in procedures.
- Eigen inbreng medewerkers stimuleren
- Medewerkers zelf verantwoordelijkheden laten nemen
- Trainingen en ontwikkeling aanbieden voor alle
- Klachten en/of suggesties anoniem laten indienen
- Tevredenheidsonderzoeken afnemen

Naar aanleiding van alle hier genoemde punten worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- 1 Aangezien het GHZ midden in een verbouwing zit, maar wel graag de 2 gekregen sterren wil behouden, zelfs uitbreiden, zullen boven genoemde punten gestaag in moeten worden gevoerd. Nu tijdens de verbouwing kan rekening worden gehouden met het gebouw “gastvrijer” gemaakt worden. In overleg met de architect kunnen aanpassingen gemaakt worden in het bouwconcept.
- 2 Het huidige klanttevredenheidsonderzoek wordt om het jaar uitgevoerd. Het gastvrijheidsmodel GHZ dient jaarlijks met behulp van de checklist uitgevoerd te worden zodat er continu inzage is in hoe patiënten over het GHZ denken.
- 3 Uitkomsten van onderzoeken dienen meteen op de agenda te worden gezet van het eerstvolgend werkoverleg; alle coördinatoren hebben inzicht in de uitkomsten.

³⁵ Een mystery guest bezoekt de organisatie en beoordeelt hoe medewerkers tijdens contact met de patiënt reageren en handelen. De mystery guest koppelt dit terug aan de hand van een rapport.

- 4 Voor gastvrijheid dient een projectgroep gevormd te worden, zodat het hele proces draaiend blijft en constant verbeterd kan worden. Ook verdere verfijning van het meetinstrument is een taak van deze projectgroep.
- 5 De coördinatoren en vervolgens de facilitaire medewerkers dienen een klantgerichtheidstraining te volgen.
- 6 Jaarlijks zal er een mystery guest verschijnen en een rapport maken over de gastvrijheid van het GHZ.

In de volgende paragraaf zijn een paar aanbevelingen nader beschreven: de klantgerichtheidstraining, het inschakelen van een projectgroep en het laten komen van een mystery guest.

6.2 Personele consequenties

- Klantgerichtheidstraining

Zoals in de planning aangegeven zal het personeel in training gaan om zo de achterliggende gedachten van klantgerichtheid te ondervinden en zich meer in te kunnen leven in de patiënt met betrekking tot gastvrijheid. Eerst zullen de coördinatoren deze speciale training volgen om vervolgens dit over te brengen op de medewerkers, die vervolgens ook in training zullen gaan.

- Inschakelen projectgroep

Door een projectgroep te vormen, die continu met gastvrijheid bezig is, zal de gastvrijheidsbeleving transparanter worden. Het adviesbureau “performance solutions”³⁶ is al enige tijd betrokken bij het GHZ. Door hen specifiek te laten werken met het model GHZ en hierop voort te borduren kan de gastvrijheid geoptimaliseerd worden. Op hun website beloven ze: “Verbeterde competenties in een sterke context maken een bedrijf succesvol. Bijzondere concepten zorgen voor een unieke beleving en daarmee voor een blijvende performanceverbetering.” Hierdoor wordt duidelijk dat men ervaring heeft in het creëren van belevingen, perfect aansluitend bij de GHZ concepten.

- Mystery Guest

Door het inschakelen van een mystery guest, in dit geval een mystery patiënt, zal het GHZ meer inzicht krijgen hoe de waarden op een onafhankelijke manier worden ervaren. Deze methode is voortgekomen uit de interviews gehouden met de verschillende hotels.

Een voorbeeld van hoe het GHZ deze mystery guest aan de hand van een checklist kan uitvoeren is opgenomen in bijlage 7. Een andere uitgekozen aanbeveling is medewerkers deel te laten nemen aan een klantgerichtheidstraining.

6.3 Klantgerichtheidstraining

Deze aanbeveling is geïnspireerd op het boek “If Disney ran your hospital” van Fred Lee. De achterliggende gedachte hierbij is dat als we willen dat patiënten tevreden een ziekenhuis verlaten, we er ook voor moeten zorgen dat we onze intentie tot het leveren van goede zorg duidelijk hebben gemaakt. Waar Disney aan werkt is het creëren van memorabele momenten. Momenten, die mensen navertellen aan vrienden. Het draait hierbij niet alleen om tevredenheid, maar ook om het ontwikkelen van loyaliteit bij de klanten. Er wordt vergeten dat dit ook kan werken in een ziekenhuis. Mensen zijn hier weliswaar liever niet, maar als ze er dan toch geweest zijn en het was een aangenaam verrassende en unieke ervaring, dan zal hierover gepraat worden.³⁷

³⁶ www.performancesolutions.nl

³⁷ Informatie verkregen via www.martijnhulst.nl

Omdat in de nabije omgeving geen Disney-trainingsmogelijkheden aanwezig zijn is gekozen voor een soortgelijke oplossing. Pretpark de Efteling heeft in Nederland vijftig jaar geleden een uniek product op de markt gezet. De “wereld vol wonderen” heeft professionaliteit, innovatiedrang, creativiteit en klantgerichtheid voorop staan³⁸. De tweedaagse klantgerichtheidstraining van dit pretpark omvat het volgende: vijf dagdelen training, verdeeld over twee dagen. Een vastgesteld programma is er niet. Verschillende onderdelen kunnen onderdeel zijn van het programma.

Hierbij wordt steeds de link gelegd naar de organisatie of onderneming. De trainingen, gebaseerd op de Efteling-visie, richten zich in het bijzonder op de persoonlijke ontwikkeling en verantwoordelijkheid van de deelnemers.

6.4 Financiële consequenties

De aanbevelingen hebben zowel personele als financiële consequenties. De eerste jaren zullen deze financiële consequenties negatief bevonden kunnen worden; later zal blijken dat deze consequenties een duidelijk positief resultaat laten zien. De financiële consequenties zijn in de volgende tabel uitgewerkt.

Door in de hier volgende tabel inzicht te geven in algemene cijfers krijgt men een beter beeld van wat er in en om het GHZ gebeurt; hoeveel patiënten er op jaarbasis zijn en verwacht worden en hoe dit in relatie staat met de omgeving.

		2006	2007	2008	2009	2010
1	Aantal patiënten	394.575	390.000	390.000	390.000	390.000
2	Bedbezetting	71%	80%	80%	80%	80%
3	Inwoners Groene Hart	600.000	601.202	601.322	601.442	601.562

Figuur 18: Algemene cijfers

Berekening rij 1: bedbezetting maal aantal bedden plus patiënten polikliniek

Berekening rij 2: schatting, rekening houdend met verbouwing.

Berekening rij 3: Het inwoneraantal van het groene hart nam tussen 2000 en 2004 toe met 0,8%³⁹ ervan uitgaand dat elk jaar het inwoneraantal met 0.2% stijgt, beginnend in 2007.

Door de managers een training te laten volgen zullen deze meer inzicht krijgen in de eisen en wensen van patiënten. De gewenste uitkomst in 2010, zoals al in de planning in paragraaf 5.4 aangegeven, is tevredenheid over alle vijf de waarden.

- Financiële consequenties klantgerichtheidstraining

	2006	2007	2008	2009
Coördinatoren	€ 2700,-			
Facilitaire medewerkers		€6750,-	€6750,-	€6750,-

Figuur 19: Financiële consequenties klantgerichtheidstraining

³⁸ Bron: www.efteling.nl

³⁹ Bron: www.groenehartberaad.nl

De kosten voor de cursus bedragen € 675,- pp. De facilitaire medewerkers gaan in groepen van 10 deze cursus volgen.

6.5 Implementatie

Naar aanleiding van de aanbevelingen wordt de volgende implementatie aanbevolen:

Stap	Actie	Geschatte duur	Wie
1	Aanpassingen bouwplannen	2 maanden	-Productgroep manager gastvrijheid -Architect
2	Projectgroep gastvrijheid vormen	1 maand, vervolgens maandelijks overleg	Productgroep manager gastvrijheid
3	Enquêtes afnemen op basis van de checklisten van gastvrijheidsmodel GHZ	Jaarlijks, 1 week	-Projectgroep gastvrijheid -Vrijwilligers - Facilitaire medewerkers
4	Controle resultaten checklisten	Jaarlijks, 1 week	-Projectgroep gastvrijheid -Productgroep manager gastvrijheid
5	Uitkomsten direct op agenda van werkoverleg plaatsen	Tijdens werkoverleg, 2 uur	Productgroep manager gastvrijheid
6	Klantgerichtheidstraining	5 dagdelen	Alle coördinatoren productgroep gastvrijheid
7	-Mystery guest inschakelen -Terugkoppeling rapport mystery guest	Jaarlijks	Projectgroep gastvrijheid -Productgroep manager gastvrijheid

Figuur 20: Implementatie

De acties zijn in stappen weergegeven, het is niet noodzakelijk deze precies te volgen, wel is het aan te raden stap 1 en 2 direct in werking te zetten.

7 Slot

Nu alles onderzocht is en de aanbevelingen gedaan zijn, is het belangrijk antwoord te geven op de in de inleiding vermelde probleemstelling:

“Hoe kunnen de kenmerken van gastvrijheidsbeleving in kaart worden gebracht en hoe kunnen deze kenmerken meetbaar worden gemaakt met een speciaal voor het GHZ ontworpen meetinstrument?”

In paragraaf 5.1 is het voor het GHZ ontworpen meetinstrument weergegeven. De kenmerken van gastvrijheid zijn gedefinieerd aan de hand van de door het GHZ gegeven waarden: aangenaam verrassend, betrouwbaar, duidelijk, gastvrij en respect. Deze zijn onderzocht door in gesprek te gaan met medewerkers en patiënten van het GHZ en medewerkers van verschillende hotels en klinieken, die hoog genoteerd staan op het gebied van gastvrijheidsuitstraling.

Het meetbaar maken van gastvrijheid -iets ontastbaars tastbaar maken- blijft geen gemakkelijke opgave. Zoals te lezen in de artikelen in bijlage 5 probeert ziekenhuis na ziekenhuis, kliniek na kliniek hierin voorop te staan. Het in 2006 geïntroduceerde Sterrensysteem laat zien dat het ontastbare dus wél meetbaar is, mits er wordt gewerkt volgens een bepaalde structuur.

Door middel van het ontworpen gastvrijheidsmodel voor het GHZ is geprobeerd waarden in combinatie met factoren vast te leggen, waardoor duidelijk wordt dat er meerdere factoren nodig zijn om een ideale waarde te behalen. Eveneens duidelijk is dat het meetbaar maken van een beleving en hier een optimale score uit halen, alleen mogelijk is door continue samenwerking en inzet van alle medewerkers van de gehele organisatie.

Literatuurlijst:

- Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit
 - C. Ahaus, F. Diepman (2001) Deventer:Kluwer ISBN: 9026724772
- Basisboek Kwalitatief Onderzoek
 - Baarda, De Goede en Teunissen (2005) Wolters-Noordhoff : Groningen ISBN: 9020731793
- Strategisch besturen met de Balanced Scorecard
 - W. Bruggeman, A.Ameels, G. Scheipers (2003) Antwerpen;Apeldoorn : Maklu ISBN: 9062158390
- Het meetinstrument; management audits
 - Peter H. de Dreu, Jan Hulzebos (1997) Amsterdam: Addison Wesley Longman ISBN: 9067898236
- Klant & Service: 22 manieren om klantenmoord te plegen en moordklanten te krijgen
 - Phil H. Kleingeld (1996) De Bilt: Bosch & Keuning ISBN: 9024603161
- De commerciële gastheer, Leerboekenserie voor het gastheerschap Deel 1
 - H. Kloosterhuis, J. Bergevoet (1998) SVH Uitgeverij: Zoetermeer ISBN: 90-5211-250-9
- Restaurant techniek, Leerboekenserie voor het gastheerschap, Deel 1
 - H. Kloosterhuis, J. Bergevoet (1998) SVH Uitgeverij: Zoetermeer ISBN: 90 5211 245 2
- Prestatie-indicatoren voor intergraal procesmanagement
 - H. Torremans Kluwer (1998) Straver&Troost, Utrecht ISBN: 9026727399
- If Disney ran your hospital
 - Lee, F (2004) ISBN: 0974386014
- De Gastvrijheidindustrie: visies & verwachtingen van topmanagers
 - Michiel Ligtenberg (2004) Tilburg: Cardan ISBN: 9090182993

Websites:

- Blackboard
- www.dorint.nl
- www.efteling.nl
- www.gastvrijheidzorg.nl
- www.ghz.nl
- www.hiltonworldwide.com
- Intranet GHZ
- www.integron.nl
- www.presteer.com
- www.performancesolutions.nl
- www.regering.nl
- www.wikiperdia.org
- www.zorginstellingen.nl

Artikelen:

- Facilitair & gebouwbeheer, 15 februari 2007
- FMI, februari 2006
- METRO, woensdag 25 april 2007
- De PERS, woensdag 4 april 2007
- Professioneel Cateren 13