

De zorgconsument als klant

Bestuurders van zorginstellingen staan de komende jaren voor een paar stevige uitdagingen. Meer sturen op gezondheidswinst en klanttevredenheid kunnen hen helpen om die uitdagingen met vertrouwen tegemoet te treden. Toezichthouders kunnen hun bestuurders daarbij van dienst zijn als extra venster op de wereld.



Professor dr. Ruud Lapré is voorzitter van de NVZD. Hij was ruim 20 jaar hoogleraar Gezondheidszorgbeleid en Economie van de gezondheidszorg bij het Instituut beleid en management gezondheidszorg (IBMG) van de Erasmus universiteit Rotterdam. Daarnaast heeft hij diverse publicaties over beeldende kunst op zijn naam staan.

Bestuurders van zorginstellingen moeten in de komende jaren meer resultaten met minder middelen zien te bereiken. De vraag naar zorg groeit immers harder dan de beschikbare middelen. Deze uitdaging vraagt om een efficiënte, effectieve én innovatieve aanpak.

Ruud Lapré: “De beleidsmaatregelen die bestuurders treffen zijn bedoeld om de gezondheid van hun cliënten optimaal te bevorderen. Of die maatregelen nu curatief of preventief bedoeld zijn, er zitten altijd kosten aan vast. Zij moeten dus afwegen welke maatregelen de meeste gezondheidswinst opleveren bij het beschikbare budget.

Ik zie een trend waarbij bestuurders steeds bewuster moeten sturen op optimale gezondheidswinst voor hun cliënten. De keuzes die zij daarbij maken dienen zij, veel meer dan in het verleden, te baseren op aspecten waar het bij leidinggeven in de gezondheidszorg primair om zou moeten gaan: mensen gezond houden, voorkomen dat zij ziek worden en zo effectief mogelijk behandelen en verzorgen wanneer dat nodig is. Deze basale doelen worden vaak vergeten in de bestuurlijke beslommingen van alledag.”

Dit standpunt sluit aan bij brancherapporten als ‘Zorg voor baten’ van de Nederlandse vereniging van ziekenhuizen (NVZ, 2010). Uit dit rapport blijkt dat een aantal geselecteerde behandelingen van ziekenhuizen veel gezondheidswinst opleveren. Daarop hebben bestuurders nog niet voldoende zicht. Dat gezondheidswinst niet alleen te behalen is bij de curatieve zorg blijkt wel uit de vele preventieve initiatieven. Zo heeft het Nederlands huisartsen genootschap (NHG) testen ontwikkeld waarmee huisartsen diabetes, hart- en vaatziekten en nieraandoeningen vroegtijdig kunnen opsporen. Met het vroegtijdig onderkennen van ziekten is niet alleen gezondheidswinst te behalen, maar dalen volgens de NHG ook de kosten van de gezondheidszorg.

Preventie

Ruud Lapré: “Preventie is een belangrijke trend. Ik voorzie dat preventieve maatregelen zeer populair zullen worden. Dat komt omdat ze dichtbij de burger staan. Een toenemend

Mr. Daniel Le Gras
Drs. Fort van Tulder

partners adviesbureau ProBoards
www.proboards.nl



aantal Nederlanders voelt zich verantwoordelijk voor de eigen gezondheid en wil zich actief inzetten om gezond te blijven. Ik denk daarbij niet alleen aan actief sporten maar ook aan meer kennis opdoen over gezondheid én ziekte.

Een mooi voorbeeld daarvan vind ik de hartchirurg die voorlichting gaf over gezondheid in het tv-programma van Oprah Winfrey. Waarom doen wij dat hier in Nederland niet vaker? Ik verwacht trouwens dat preventie pas echt een hoge vlucht zal nemen als het burgers rechtstreeks geld gaat opleveren. Wanneer gezond gedrag financieel beloond wordt, zullen ook burgers beter in staat zijn om beslissingen te nemen die meer gezondheidswinst opleveren voor hen. Ik zie verzekeraars die kant al enigszins opschuiven door steeds meer maatwerk te bieden.

Het basispakket wordt kleiner ten gunste van maatwerkpakketten. Het aantal arrangementen neemt toe waarbij verzekeraars en bedrijven eigen verzekeringspakketten samenstellen: een vorm van vrije collectiviteiten. Als je die ontwikkeling combineert met sturen op gezondheidswinst, helpt dat bestuurders in de zorg bij hun uitdaging om gezondheid efficiënt, effectief en innovatief te produceren.”

Sturen op klanttevredenheid

“Sturen op gezondheidswinst is alleen zinvol als bestuurders ook rekening houden met wensen en behoeften van hun cliënten. Dat is niet altijd eenvoudig. Die wensen en behoeften kunnen veranderen, en zijn niet altijd even makkelijk te achterhalen. Maar zorgconsumenten zijn steeds beter geïnformeerd en stellen zich steeds kritischer op.”

Dat blijkt ook uit het NVZ-rapport ‘Trendwatch zorgconsument 2010’. Cliënten vinden kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid van zorg belangrijk. Maar dat is niet meer voldoende: zij kijken ook steeds kritischer naar de manier waarop die zorg geleverd wordt. Zij verwachten dat zorgmedewerkers en professionals naar hen luisteren en dat zij actief betrokken worden bij het kiezen van behandelingen. Zij verwachten ook dat zij zoveel mogelijk de regie over het eigen herstelproces kunnen behouden.

Gesteund door de nieuwe media is er voor zorgconsumenten veel kennis over gezondheid en ziekte beschikbaar. Zij willen bewust en weloverwogen belangrijke beslissingen nemen in hun leven. Dat geldt voor de aanschaf van een woning en dat geldt voor medische behandelingen. Met uitgebreide informatie op zak gaan zij zelf - of hun familie - zorgaanbieders vergelijken, en maken zij bewuste keuzes. Een van de aspecten die zorgconsumenten afwegen is de attitude van medewerkers en professionals ten opzichte van cliënten. Zij willen dat hun mening serieus genomen wordt, ook als zij een an-

dere mening zijn toegedaan dan de professional. Te vaak werken instellingen vanuit de oude beroepsmentaliteit ‘wij weten wat goed voor u is’. Dat werkt niet meer.

Innovatie

Ruud Lapré: “Steeds beter opgeleide, bewuste cliënten verkleinen de afstand tot zorgprofessionals. Zeker als cliënten ook gaan beschikken over hun eigen medische gegevens. Ik mag in een jury zitten voor zorginnovatieprojecten. Een mooi voorbeeld van innovatie dat ik laatst tegenkwam is een informatiestick in de vorm van een creditcard waarop al je medische gegevens staan. Die draag je bij je en kun je zelf beheeren. Jij bepaalt wie de gegevens mag inzien en wie niet, en je kunt de kaart beveiligen met je eigen inlogcode. Dat past in de trend dat een toenemend aantal cliënten verantwoordelijkheid wil nemen voor de eigen gezondheid. Ik denk dat zorginstellingen daarmee alleen maar blij kunnen zijn. De beste instellingen hebben allang een cultuuromslag doorgevoerd en sturen op klanttevredenheid. Ik verwacht dat instellingen die dat niet (voldoende) doen en die cliënten niet als gewaardeerde klanten behandelen, steeds meer reputatieschade oplopen. Reputatieschade vertaalt zich in financiële schade.”

Ruud Lapré: “Toezichthouders kunnen van grote waarde zijn voor hun bestuurders. Zij vormen een extra venster op de wereld en kunnen bestuurders wijzen op nieuwe trends of wijzigingen in bestaande trends. Bestuurders zijn vaak druk bezig met de dagelijkse gang van zaken en daarom gebaat bij een Raad van Toezicht die de grote lijnen mee in de gaten houdt. Zij zijn ook gebaat bij toezichthouders die de balans in de gaten houden tussen de verschillende beleidsterreinen: niet alleen aandacht voor ‘debet en credit’ maar ook voor kwaliteit van zorg. Ik vraag me soms af waarom er wel auditcommissies en remuneratiecommissies zijn, maar veel minder commissies voor zorgkwaliteit. Die zouden het bestuur van dienst kunnen zijn bij het sturen op gezondheidswinst en klanttevredenheid. Een dialoog met de Raad van Bestuur op deze punten lijkt me van wezenlijk belang om de uitdagingen van de komende jaren met vertrouwen tegemoet te treden.” ●