

Marktgericht ontwikkelen van gezondheidszorginstellingen

Wie de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg enigszins volgt, kan vaststellen dat geleidelijk een nieuw begrip in vele varianten zijn intrede doet: 'De markt'. Het is zichtbaar in begrippen als vraaggerichte ontwikkeling, kritische kwaliteitskenmerken, netwerkvorming, externe toetsing en certificering, producttypering, persoonsgebonden budget etc. Dit artikel geeft inzicht in een praktische vertaalslag binnen de gezondheidszorgsector naar het marktgericht maken van organisaties. De basis van het artikel vormt de strategie-ontwikkeling die Revalidatiecentrum De Trappenberg in samenwerking met Verdonk, Otten, Dik & Wiegierinck (VODW), Marketing & Management Consultants in Utrecht recent heeft uitgevoerd.



Drs Inge Oeseburg was werkzaam (1992 tot 1996) als adviseur bij VODW, Marketing en Management Consultants te Utrecht. Inmiddels is zij in dienst als marketingonderzoeker bij Schuitema.



Rienk Harkema is staffunctionaris zorgondersteuning en projecten in Revalidatiecentrum De Trappenberg te Huizen. Hij coördineerde namens de instelling het marktonderzoek.

Bij alle partijen in de gezondheidszorg is het begrip markt momenteel terug te vinden. Denk hierbij aan:

- De overheid: het kabinet streeft naar een toenemende marktwerking in het tweede compartiment;
- De zorgverzekeraar: toenemend financieel eigen risico vraagt marktgericht ondernemen;
- De zorgaanbieders: wie zijn mijn (potentiële) klanten, wat verwachten zij van mij, zijn zij tevreden, wat is mijn belang bij netwerkontwikkeling;
- De gebruikers van zorg: de vraag naar recht op goede zorg, kwaliteitsgarantie, keuzevrijheid, continuïteit van zorg.

Het management van instellingen is gedwongen om te zoeken naar nieuwe wegen, nieuwe strategieën en 'overlevingsscenario's'.

Alvorens in te gaan op praktijkervaringen die het Revalidatiecentrum De Trappenberg op dit gebied heeft opgedaan, willen de

auteurs stilstaan bij de vraag: wat verandert er nu feitelijk voor een zorginstelling op het moment dat deze instelling meer marktconform moet gaan werken?

Om hierop een antwoord te geven wordt summier ingegaan op:

- Een historisch overzicht van beleidsontwikkeling in de gezondheidszorg;
- De essentie van het strategisch planningsproces bij ondernemingen (deze organisaties werken immers bij uitstek marktgericht);
- De vertaling van dit strategisch planningsproces naar het beleidsontwikkelingsproces binnen gezondheidszorginstellingen.

Historisch overzicht

De beleidsontwikkeling binnen de gezondheidszorg kenmerkt zich door een ontwikkelingsproces dat wordt beïnvloed door professionele, organisatorische en financiële doelstellingen.

Van oudsher vormden de professionele doelstellingen de basis waarop

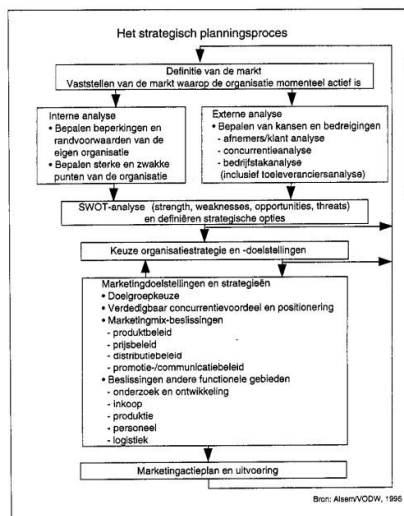
iedere instelling haar beleid ontwikkelde en haar bestaansrecht zeker stelde. De instellingen waren hierdoor sterk aanbodgericht. Immers, de professional bepaalde wat diende te gebeuren en het instellingsmanagement diende de voorwaarden te creëren om dit mogelijk te maken.

Vormen van intercollegiale toetsing en disciplinaire normering ontbraken, waardoor de ontwikkeling van het professioneel proces sterk bepaald werd door de intrinsieke zorginhoudelijke opvattingen van de professional.

Begin jaren '80 deed de budgettering haar intrede, waardoor het financieel proces in waarde toenam: de mate waarin het management de wensen van de professionals kon honoreren werd begrensd. Een spanningsveld ontstond tussen management van instellingen en medische stafbesturen. De budgetsystematiek was gericht op het in de hand houden van de kosten van de gezondheidszorg door een aanbodbegrenzende sturing. Mogelijk mede onder invloed van de schaarste, maar zeker ook door het overheidsbeleid gericht op substitutie en een geleidelijk mondiger wordende patiënt, ontstond een toenemende belangstelling voor verticale samenwerkingsverbanden. Het bieden van kwalitatief goede zorg werd een verantwoordelijkheid van de gezamenlijke zorgaanbieders, met continuïteit van zorg als thema.

Zo werd de organisatie van zorg geleidelijk aan steeds belangrijker. Naast de zorginhoudelijke overwegingen vormden verticale samen-

werkingsverbanden een garantie voor behoud en eventuele versterking van de eigen positie in de regio.



Doelmatig en doeltreffend

In de interne organisatie groeide het bewustzijn, dat voor het behouden van een kwalitatief hoogwaardige zorg, een doeltreffende en doelgerichte organisatie noodzakelijk is. Een optimale betrokkenheid bij beleidsontwikkeling van de medisch specialist is essentieel, zodat de professionele opvattingen (het minst zichtbaar en het meest bepalend) worden betrokken bij strategische, tactische en operationele keuzen. Uiteraard had dit gehele proces van beleidsontwikkeling een cyclisch karakter: beleid werd uitgedacht, ingevoerd, geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Centraal hierbij stond en staat nog steeds het aanbod in plaats van de markt.

Strategisch planningsproces

Binnen de commerciële sector valt beleidsontwikkeling onder het strategisch planningsproces. In tegenstelling tot de gezondheidszorg vormt niet het aanbod, maar de markt het vertrekpunt. Naast de markt speelt ook de financiële doelstelling een dominante rol binnen het strategisch planningsproces. Het uiteindelijke doel van een

onderneming is het maximaliseren van de waarde van de onderneming. Dit vertaalt zich in maximaal rendement voor de aandeelhouders. Alle activiteiten van de onderneming zijn daarom uiteindelijk gericht op het leveren van een bijdrage aan deze rendementsdoelstelling. Overeenkomstig het beleidsontwikkelingsproces binnen de gezondheidszorg heeft het strategisch planningsproces ook een cyclisch karakter. Het volgende schema geeft kort samengevat de belangrijkste elementen van dit planningsproces weer:

Marktgerichtheid

Het essentiële verschil tussen beleidsontwikkeling in de gezondheidszorg en het planningsproces in de commerciële sector is het vertrekpunt en het doel van de organisatie. Het vertrekpunt in een gezondheidszorginstelling is het professionele aanbod, waarbij momenteel zowel het aanbod binnen de eigen organisatie als de continuïteit van de totale zorg als uitgangspunt dienen. Daarentegen is het vertrekpunt van een onderneming de markt 'What business are we in?'. Het doel van een gezondheidszorginstelling is behoud/verbeteren van kwalitatief hoogwaardige zorg binnen een budgettair neutrale situatie. Het uiteindelijk doel van een onderneming is daarentegen winstmaximalisatie op lange termijn. Om een zorginstelling marktgericht te maken, moet het beste van de twee werelden, de marktsector en de gezondheidszorg, worden samengevoegd. Het beleidsontwikkelingsproces ziet er dan als volgt uit:

Naast de theoretische opzet van het marktgerichte beleidsontwikkelingsproces gaat dit artikel ook verder in op de praktische toepassing hiervan. Ter illustratie zijn enkele ervaringen toegevoegd van Revalidatiecentrum De Trappenberg. De Trappenberg wilde bij het opstellen van haar ondernemingsplan het marktperspectief sterker betrekken en gebruik maken van de kennis en ervaring die reeds in de marktsector is opgedaan.

Projectaanpak

Voor het succesvol ontwikkelen en doorvoeren van een ondernemingsstrategie is acceptatie door de organisatie van essentieel belang. Sommige directies ontwikkelen strategieën in ivoren torens en realiseren zich onvoldoende dat de werkvloer een strategie maakt of breekt. De volgende uitgangspunten zijn aan te bevelen om bij de projectaanpak vast te stellen:

- Actieve inbreng en zelfwerkzaamheid vanuit de organisatie bij de uitvoering van werkzaamheden en analyses;
- Maximaal benutten van kennis, ervaring en aanwezig materiaal binnen de organisatie;
- Focus op acceptatie in de organisatie en vertaling naar concrete acties.

Rolverdeling

Commerciële bedrijven zijn eraan gewend om bij heroriëntatie van hun strategie de hulp in te roepen van een marketingadviesbureau: binnen de non-profitsector is dit minder gebruikelijk. Belangrijk bij succesvolle samenwerking tussen een marketingadviesbureau en een zorginstelling is het maximaal benutten van elkaars kennis en expertise.



Aanpak in vier stappen

Voor het marktgericht maken van een gezondheidszorginstelling kan een projectteam het onderstaande stappenplan toepassen:

Stap 1: inventariseren aanwezige marktinformatie binnen organisatie
Samengevat bevat het volgende schema de activiteiten van stap één, inclusief de ervaringen van De Trappenberg.

Registratiesystemen geven inzicht in de herkomstverwijzing. Door analyses uit te voeren op het registratiesysteem van een zorginstelling kan inzicht worden verkregen in: herkomst van patiënten, ver-

Activiteiten stap 1 Inventariseren aanwezige markt informatie binnen organisatie	
<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen van format (vaste structuur) om gericht markt informatie te verzamelen, te analyseren en te rapporteren Verzamelen van bestaande onderzoeken en projecten uitgevoerd in het verleden op landelijk en organisatieniveau In kaart brengen van aanwezige informatie over de belangrijke marktpartijen Analyseren van interne gegevens over de bedrijfsvoering zoals: <ul style="list-style-type: none"> exploitatie resultaat capaciteitsbezetting 'kostprijzen' per bed procesgegevens zoals wachttijden voor het maken van afspraken, doorlooptijden van behandelingen, gemiddelde behandelingsduur etc. 	
Ervaringen van De Trappenberg	Ervaringen van VODW
<ul style="list-style-type: none"> Veel 'verborgen' markt informatie is boven gekomen Het registratiesysteem bevat veel markt informatie over herkomst patiënten en verwijzers Het format biedt houvast bij de selectie van aanwezige informatie De verzamelde informatie resulteert in een eigen SWOT-analyse (strength, weaknesses, opportunities en threats) 	<ul style="list-style-type: none"> Grote zelfwerkzaamheid van de organisatie is mogelijk in deze fase VODW ziet vooral naar toegevoegde waarde bij het aanrekenen van het format en leggen van prioriteiten binnen de grote hoeveelheid informatie De uitkomsten uit stap 1 vormen een goede start voor de strategie-discussie

Activiteiten stap 2 Gericht inzetten van onderzoek bij marktpartijen	
<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen onderzoeksdoelgroep; de marktpartijen van de zorginstelling In kaart brengen van de additionele informatiebehoefte Vaststellen onderzoeksmethode <ul style="list-style-type: none"> schrijflijst/telefonisch/face to face kwalitatief/kwantitatief Individueel interviews of groepsdiscussie indien de organisatie kiest voor kwalitatief onderzoek dan: <ul style="list-style-type: none"> Opstellen vraagpuntenlijst Selecteren deskundigen Introduceren marktonderzoekers Uitvoeren onderzoek en opstellen eindrapportage 	
Ervaringen van De Trappenberg	Ervaringen van VODW
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie zelf heeft het beste inzicht in de deskundigen die interessant zijn voor het onderzoek Een diepte-interview/groepsdiscussie door een oparrijdsje dierden, resulteert in nieuwe informatie voor de organisatie. Zelfs bij personen waarmee de organisatie regelmatig contact heeft. De resultaten geven een verdieping en nuancering van bekende meningen Met relatief weinig gesprekken kan de organisatie een redelijk inzicht krijgen in zijn marktpartijen 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek voor een gezondheidsinstelling vertoont veel overeenkomsten met onderzoek voor een profit-organisatie Introductie door de gezondheidsinstelling is van essentieel belang voor het spreken van de juiste mensen Patiënten ervaren het als zeer positief om via onderzoek mee te denken met de gezondheidsinstelling.

Activiteiten stap 3 Vertalen van resultaten naar strategie en acties	
<ul style="list-style-type: none"> Bepalen strategische opties aan de hand van een strategie-model Maken strategische keuzes Formuleren concrete acties per marktpartij en voor de organisatie Communiceren acties en planning op hoofdlijnen richting de organisatie in de vorm van: <ul style="list-style-type: none"> een ondernemingsplan een presentatie aan alle medewerkers Toewijzen van verantwoordelijke medewerkers voor de uitvoering van de acties 	
Ervaringen van De Trappenberg	Ervaringen van VODW
<ul style="list-style-type: none"> De professionele actieplannen zijn door de afdelingen zelfstandig opgesteld Vooraf op het gebied van communicatie en doelgroepenadering zijn additionele acties gedefinieerd 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische modellen vanuit de marketingtheorie zijn met wat aanpassingen goed bruikbaar binnen zorginstellingen De ervaring van VODW met strategievorming en marktwerking is goed toepasbaar bij zorginstellingen De afwezigheid van groei- of winstdoelstellingen bij zorginstellingen vertraagt soms het opzetten van nieuwe activiteiten of het snel doorvoeren van verbeteringen

wijsgedrag van huisartsen en verwijsgedrag vanuit ziekenhuizen. In het geval van De Trappenberg bleek dat 75% van de niet-klinische patiënten uit de eigen woonomgeving afkomstig is. Binnen de revalidatiezorg is een tendens zichtbaar van klinische naar niet-klinische behandeling. Het belang van de huisarts als marktpartij voor De Trappenberg neemt daarom toe.

Stap 2: gericht inzetten van onderzoek bij marktpartijen

De resultaten van stap één vormen de basis voor het inzetten van gericht marktonderzoek in stap twee.

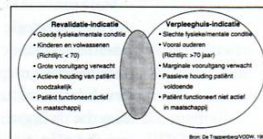
Gebleken is dat een zorginstelling het beste kan kiezen voor kwalitatief onderzoek. Redenen hiervoor zijn:

- Beperkt aantal kernfunctionarissen en marktpartijen. De zorginstelling maakt bijvoorbeeld maar met één regionaal ziekenfonds en een vertegenwoordiger van de particuliere zorgverzekeraars budgetafspraken;
- Centraal bij marktonderzoek voor zorginstellingen staan vaak motieven van verwijzers en 'zachte' oordelen over de instelling. Dit soort informatie is het beste te achterhalen met kwalitatief onderzoek;

- De groep potentiële patiënten van zorginstellingen is meestal niet traceerbaar voor onderzoek. Deze groep wordt meestal onverwachts geconfronteerd met bijvoorbeeld de revalidatiezorg. Onderzoek kan zich daarom alleen op beperkte schaal richten op ervaringen van huidige en ex-patiënten. Het voordeel van de kwalitatieve onderzoeksmethode is dat de organisatie met een relatief gering budget een goed beeld krijgt over wat leeft bij de marktpartijen. De uitkomsten zijn thermometers, die een goede basis vormen voor het formuleren van beleid. De organisatie kan daarna eventueel nog met kwantitatief onderzoek toetsen in hoeverre de conclusies voor de gehele doelgroep gelden. Bij het marktonderzoek van De Trappenberg is gekozen voor een groepsdiscussie met revalidanten en een kwalitatief onderzoek (expertinterviews) onder een beperkt aantal kernfunctionarissen van de verschillende marktpartijen in de regio zoals huisartsen, specialisten, verpleeghuizen en vertegenwoordigers van overlegorganen. Naast concreet inzicht in de marktpartijen van De Trappenberg en de overige succesfactoren volgen ter illustratie hieronder twee conclusies die tijdens deze stap bij De Trappenberg naar voren zijn gekomen.

Grijs gebied tussen revalidatie- en verpleeghuisindicatie

Sommige patiënten bevinden zich in het zogenoemde grijs gebied. Dit zijn patiënten die in optiek van de verwijzer zowel in een revalidatiecentrum als in een verpleeghuis behandeld zouden kunnen worden. Op basis van gesprekken met verpleeghuis- en revalidatieartsen is het onderstaand onderscheid tot stand gekomen. De criteria in schema 7 zijn bepalend voor een revalidatie- of een verpleeghuisindicatie.



Twee groepen met verschillende behoeften

Als patiënten zijn doorverzeven naar De Trappenberg zijn zij in het algemeen zeer tevreden over de behandeling. Een belangrijke uitkomst van de groepsdiscussie was het grote verschil tussen ervaringen van volwassen revalidanten en ouders van revaliderende kinderen. Het onderstaande schema geeft kort samengevat deze verschillen weer. Deze uitkomst betekent voor De Trappenberg dat zij duidelijk onderscheid moet maken in de communicatie en benadering van deze twee doelgroepen.

Stap 3: Vertalen resultaten naar strategie en acties

In de derde stap worden de resultaten van de eerste twee stappen vertaald naar strategische consequenties en concrete acties.

Voor het bepalen van een strategie is de groeimatrix van Ansoff een geschikt denkmiddel. Dit denkmiddel is in strategiesessies een leidraad voor het bedenken van strategieën. Groei strategieën zijn gericht op een toename van de produktie. Centraal in dit model staan de volgende vier ontwikkelingsrichtingen.

- Marktpenetratie
Bij deze strategie vergroot een organisatie de omzet/afzet door meer van dezelfde producten/dien-

sten te verkopen bij de huidige doelgroep. Voor een revalidatiecentrum kan dit betekenen dat het beleid gericht is op het naar zich toe trekken van meer patiënten in haar werkgebied.

- Produktontwikkeling

Bij deze strategie ontwikkelt de organisatie nieuwe produkten die ze gaat verkopen aan de huidige doelgroep. Voor een revalidatiecentrum kan dit betekenen dat de organisatie nieuwe behandelingen ontwikkelt om bestaande patiëntengroepen beter te behandelen.

- Marktontwikkeling

Bij deze strategie verkoopt de organisatie bestaande produkten aan nieuwe doelgroepen. Voor een revalidatiecentrum kan dit betekenen dat de organisatie bijvoorbeeld revalidatiepatiënten buiten haar werkgebied naar zich toetrekt.

- Diversificatie

Bij deze strategie verkoopt de organisatie nieuwe produkten aan nieuwe doelgroepen. Voor een revalidatiecentrum betekent dit dat de organisatie actief nieuwe diensten gaat aanbieden aan klanten buiten het werkgebied. Denk hierbij bijvoorbeeld aan tijdelijke logeerfaciliteiten voor patiënten of familie van patiënten.

Door een gebrek aan ondernemerscultuur is het voor een gezondheidszorginstelling niet aan te raden te beginnen met een diversificatiestrategie. Weinig ervaring met produktontwikkeling en het bewerken van nieuwe doelgroepen verlaagt de slagingskans van het succesvol doorvoeren van een dergelijke strategie. Tevens zijn gezondheidszorginstellingen gebonden aan wettelijke regelgeving en een beperkt vrije marktmechanisme. Nadat de strategische koers is bepaald, vindt de vertaling naar concrete acties plaats.

Stap 4: Doorvoering strategie en acties

In stap vier vindt de daadwerkelijke doorvoering van de acties plaats, dit houdt in:

- Toewijzen verantwoordelijke medewerker voor uitvoering actie(s);
- Concreet invullen van de acties;
- Opstellen tijdsplanning en begro-

ten noodzakelijke middelen

- Uitvoeren van de acties;
- Regelmatig terugkoppelen van geplande en gerealiseerde acties.

Evaluatie van het project

Revalidatiecentrum De Trappenberg heeft zich gedurende een groot deel van 1995 gestructureerd bezig gehouden met de vraag: wat verwacht de omgeving van ons, in hoeverre voldoen wij al/niet aan deze verwachting en wat betekent dit voor toekomstgerichte opties voor De Trappenberg? Een op het oog eenvoudige vraag, die in veel instellingen voor gezondheidszorg regelmatig gesteld wordt. In veel van deze instellingen zal, net als het geval was bij De Trappenberg, ook al menige analyse van bestaand materiaal hebben plaatsgevonden om antwoorden te zoeken en richtingen voor ontwikkeling vast te stellen. De vraag is dan ook opportuun, wat de toegevoegde waarde is van de toepassing van technieken, inzichten en methodieken uit de commerciële sector.

Terugkijkend op het doorlopen proces en de uitkomsten ervan hebben wij op een aantal punten de meerwaarde ervaren. De belangrijkste voordelen van het betrekken van de methoden en technieken uit de commerciële sector bij beleidsvorming zijn:

- Het geeft duidelijkheid richting medewerkers en marktpartijen dat de directie grote waarde hecht aan de afstemming, tevredenheid en onderlinge beïnvloeding binnen en buiten de organisatie;
- Realisatie van het nadrukkelijk betrekken van het marktperspectief bij de formulering van de probleem- en doelstelling;
- De structureren van de in- en externe analyse waarborgt volledigheid, is uitkomstgericht en niet vrijblijvend;
- De gegevensverzameling is 'diepgaander'. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het vaststellen van relaties tussen de verschillende bedrijfsprocessen.
- Bewaking van de grote lijnen vindt plaats;
- Objectivering van conclusies door bij de interpretatie van gegevens minder de (subjectieve) erva-

ringen en veronderstellingen van de organisatie te betrekken;

- Het verkrijgen van een 'eerlijker' beeld door het uitbesteden van de uitvoering van de gesprekken met revalidanten en omgevingspartijen aan een extern bureau (zowel door de onafhankelijkheid als de kennis van interviewtechnieken). Het externe bureau kan de anonimiteit van de gesprekspartners waarborgen, zodat zij meer 'gevoelige' informatie naar boven kan halen.
- De medewerkers van de instelling kijken anders aan tegen de uitkomsten van een onderzoek met een externe adviseur. Zij zijn dan ook meer bereid de uitkomsten voor waar aan te nemen (en te betrekken in hun manier van werken en verwachtingen van de organisatie), ook al zeggen deze iets over hun 'professioneel gedrag'.
- De geformuleerde aanbevelingen bieden aanrijpingspunten voor de formulering van (toekomstig) beleid en gewenste ontwikkeling. De aanbevelingen beslaan een breder terrein en maken een onderlinge samenhang duidelijk.

Het uitgevoerde onderzoek heeft De Trappenberg belangrijke aanvullende informatie verschaft om strategische keuzen goed onderhouwd, 'met het oog op de markt', te kunnen maken. Daarnaast heeft het medewerkers zicht gegeven op de manier waarop de omgeving hen ervaart en wat de omgeving van hen verwacht. Men is erin geslaagd om op praktische wijze een aantal commerciële marktmodellen te vertalen naar de gezondheidszorg. Dit heeft geleid tot concrete acties om de marktgerichtheid van De Trappenberg te vergroten.

Literatuur

- Alsem, K.J. (1993) Strategische marketingplanning: theorie technieken en toepassingen, Leiden/Antwerpen.
- Hart van der, H.W.C. (1985) Leveren zonder prijsjonaal, een studie naar de toepassing van marketingbeginselen in organisaties zonder winsttoegmerk, Nuenen.
- Hoekstra, J.C. (1993) Direct marketing, Groningen
- Hove ten, J.P.C. (1975) 'Non profit... of waarom het niet profijtelijk is non-profit-organisaties te adviseren', Tijdschrift voor Effectief Directiebeleid TED, nr. 45 september.
- Kotler, P., Andreasen, A.R., (1987) Strategic marketing for non profit organisations, Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (1988), Marketing management, analysis, planning, implementation, and control, Englewood Cliffs.