

# Clïenttevredenheid hoger tegen lagere kosten



De zorgmarkt is in beweging; de kwaliteit en tevredenheid moet omhoog, maar kosten mogen niet stijgen. De facility manager staat daarom voor uitdagingen. Zijn er mogelijkheden om de kosten te verlagen en toch een hogere cliënttevredenheid te realiseren? Uit onderzoek van Hospitality Consultants blijkt dat dat kan. Jacqueline Bakker en Milou van den Hengel-van Klooster van de Business Unit Performance Management bij Hospitality Consultants geven uitleg.

*Tekst* Jacqueline Bakker en Milou van den Hengel-van Klooster

Sinds de introductie van het nieuwe zorgstelsel in 2006 is de marktwerking in de zorg verder ontwikkeld. De cliënt staat centraal en kan steeds vaker kiezen waar hij zich laat behandelen. De overheid stimuleert de concurrentie tussen zorgaanbieders en zorginstellingen worden gemotiveerd de beste kwaliteit zorg te leveren.

Via sites als [www.kiesbeter.nl](http://www.kiesbeter.nl) kunnen cliënten informatie vinden over de kwaliteit van de zorg bij de verschillende zorginstellingen en op basis

hiervan keuzes maken. Goede zorg is dus de basis om cliënten te krijgen en te behouden.

Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) stimuleert daarnaast ondernemerschap van zorginstellingen. De stapsgewijze invoering van prestatiebekostiging draagt hieraan bij. Zo zijn ziekenhuizen nu zelf verantwoordelijk voor de investeringen in gebouwen en apparatuur.

Hierdoor worden uiteindelijk deze kosten onderdeel van de integrale kostprijs van de te leveren zorg. Ook de facilitaire kosten zijn onderdeel van deze kostprijs en steeds vaker wordt gekeken wat de mogelijkheden zijn om ook op deze kosten te besparen.

### Onderzoek

Hospitality Consultants deed eerder dit jaar onderzoek naar het optimaliseren van de ratio tussen kosten en klanttevredenheid. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen harde en zachte beïnvloedingsfactoren. Harde factoren zijn fysieke, functionele en tijdgebonden aspecten, die in sterke mate de facilitaire kosten beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn de openingstijden van het patiënten/bezoekersrestaurant, schoonmaakfrequentie van de algemene ruimten en omvang van het in te zetten Facility Management Informatiesysteem.

Zachte beïnvloedingsfactoren zijn aspecten als gedrag, communicatie, contact, empathie en aspecten waarbij de zintuigen een rol spelen, zoals geur, kleurgebruik, smaak en geluid. Deze zachte factoren zijn in mindere mate van invloed op de kosten. Uit het onderzoek blijkt dat juist die zachte factoren sterk bijdragen aan de cliënttevredenheid; een kans voor de facility manager.

Het onderzoek heeft geleid tot een indeling van de zestien facilitaire activiteiten op basis van harde en zachte factoren. Tevens is per activiteit een aanbeveling gedaan hoe de klanttevredenheid is te optimaliseren en hoe de facilitaire kosten kunnen worden verlaagd. Om resultaten te behalen bij het optimaliseren van de ratio kosten-klanttevredenheid

## < Personeel bepaalt de mate van door cliënten ervaren gastvrijheid; dit betekent sturen op een glimlach en goedemorgen wensen >

Rob Moelker, facility manager, Lievevberg ziekenhuis

zijn de volgende twee zaken van belang:

- zorg voor inzicht in de costdrivers en stuur hierop in relatie tot cliënttevredenheid
- zorg voor inzicht in cliënttevredenheidsfactoren en stuur hier actief op

Harde factoren zijn dus met name de costdrivers in het contract en/of de dienstverlening. Deze hebben altijd te maken met de inzet van mensen, middelen of huisvesting. Deze drie aspecten zijn niet allemaal even gemakkelijk en/of snel aan te passen, bijvoorbeeld vanwege de duur van (huur)contracten en/of arbeidsovereenkomsten.

De inzet van mensen kan, zeker bij uitbesteding, relatief snel aan te passen zijn. Denk hierbij aan de invulling van het schoonmaakcontract en de aanpassing van de openingstijden van het cateringcontract voor de coffeecorner voor de cliënten en bezoekers.

Het is van belang om per facilitaire activiteit de costdrivers te onderzoeken en te beslissen of kostenreductie mogelijk en gewenst is. Tevens biedt kennis over de costdrivers per dienst de mogelijk-

heid om deze in relatie tot de cliënttevredenheid te bekijken. Zo kan in een cliënttevredenheidsonderzoek een relatie worden gelegd met de costdrivers.

Als cliënten openingstijden of frequenties als minder belangrijk waarden, kan de overweging worden gemaakt om de costdriver van de dienstverlening naar beneden bij te stellen. Een voorbeeld hiervan is de openstelling van de winkel voor kleine attenties en lekkernijen. Als uit tevredenheidsonderzoek blijkt dat openstelling na 20.00 uur als minder belangrijk wordt gewaardeerd, kan door openingstijden aan te passen direct bespaard worden op een costdriver van de winkel zonder dat de tevredenheid vermindert.

### Inzicht

Inzicht in en sturing op harde factoren kan dus gedaan worden door een in-



Veel factoren zijn van invloed op cliënttevredenheid.

ventarisatie van costdrivers. Vervolgens moet het belang worden onderzocht dat de cliënt hecht aan die kostenbepalende factoren van diensten. Die diensten die de cliënt als minder belangrijk ervaart, kunnen vervolgens worden gereduceerd. Wel is periodieke evaluatie en eventuele bijstelling aan te bevelen.

De zachte factoren zijn sterk beïnvloedende aspecten op de ervaren dienstverlening. De mate waarin een cliënt services waardeert heeft een een-op-een

## < Een glimlach kost niets >

Arnoud Hes, hoofd Facilitaire Zaken, Ruwaard van Putten Ziekenhuis



Zachte factoren zoals verlichting kunnen een bijdrage leveren aan de cliënttevredenheid.

relatie met zijn/haar verwachting. Bij een hogere verwachting valt de ervaren dienstverlening tegen. Bij een betere ervaring dan de verwachting waardeert de cliënt de dienst positief. Het is bij het creëren van tevreden cliënten dus van belang om te zorgen dat ervaring minus verwachting groter is dan nul. De facilitaire afdeling heeft diverse mogelijkheden om de verwachtingen van de cliënten te managen. Dit kan zij juist door de inzet van zachte factoren realiseren. Denk hierbij aan communicatie over de invulling van de dienstverlening aan het bed, openingstijden van diverse faciliteiten in de zorginstelling, maar ook informatie over verstoringen in dienstverlening, zoals een liftstoring. Dit betekent dat in verwachtingsmanagement ook dient te worden geïnvesteerd.

< Een hogere cliënttevredenheid met lagere kosten kan wanneer je je dienstverlening goed georganiseerd hebt >

Geert Luinstra, bedrijfskundige/  
controller Facilitair Bedrijf Zorggroep  
Noorderbreedte

Wanneer vervolgens door het managen van de verwachting, de ervaring van de dienstverlening aansluit, zal de cliënt meer tevreden zijn. Dus als de ervaring positief is, is de kans groter dat de cliënt voor een volgende behandeling terugkomt. Dit betekent voor de facilitair manager dat, naast het managen van de verwachting, ook de ervaring moet worden beïnvloed. Hospitality Consultants heeft door literatuuronderzoek en gesprekken met vakexperts uit 25 facilitaire organisaties een lijst van zachte beïnvloedingsfactoren samengesteld. Hierin wordt onderscheid gemaakt naar gedrag, interactie met de cliënt en de zaken die zintuiglijk waar te nemen zijn, die alle invloed hebben op de ervaring.

### Persoonlijke aandacht

Qua gedrag zijn onder andere pro-activiteit, persoonlijke aandacht, betrouwbaarheid en alertheid benoemd. Denk aan attentie van schoonmaakmedewerkers in hun werkzaamheden voor cliënten, persoonlijke aandacht en punctualiteit van de voedingsassistente of aan prettig en vriendelijk gedrag van de winkledewerker. Zij kunnen de cliënten zich prettiger laten voelen en daarmee een positieve ervaring creëren. Bij zintuiglijke waarneming gaat het om het gebruik van kleur, geur, verlichting en geluid. In bijvoorbeeld de woonkamer van een verzorgingshuis of de kraamkamer in een ziekenhuis kunnen deze aspecten een positieve invloed hebben op de ervaring van

< Klanttevredenheid creëren gaat om het managen van verwachtingen van klanten en dat gaat niet zonder kosten te maken >

Jan Willem Nugteren,  
manager Facilitair Bedrijf,  
Ziekenhuis Bernhoven

de cliënt. Tevens is gebleken dat zichtbaarheid een niet te onderschatten factor is in de ervaring van de dienstverlening. Zo geeft zichtbaarheid van facilitaire werkzaamheden de cliënt het bewijs dat de dienst wordt uitgevoerd.

Daarnaast heeft goede en op de situatie afgestemde verlichting veel invloed. Denk aan goede verlichting op de parkeerplaats. Bezoekers vinden dat één van de belangrijkste aspecten voor het veiligheidsgevoel. Of zachte verlichting bij spiegels in de douche-ruimten, die cliënten er relatief goed laat uitzien. De uiteindelijke beïnvloedingsfactoren die facilitair managers het beste kunnen inzetten, verschilt per facilitaire activiteit, per doelgroep en per omgeving. Het is aan de facilitair manager om te bepalen welke dit zouden moeten zijn. 4

### Tips

- Stel de costdrivers (harde factoren) van de verschillende facilitaire activiteiten vast
- Maak keuzes voor inzet van dienstverlening in relatie tot hoe belangrijk cliënten dit vinden
- Gebruik zachte factoren om zowel de verwachting als de ervaring positief te beïnvloeden