

Hospital med raske farver

Rigshospitalets allergiafdeling er i gang med et nyt projekt, der satser på bedre kundeservice, kvalitet og konkurrence

Af Henning Ziebe

»Goddag og velkommen! Da du er ny her på allergiambulatoriet har vi foreslået, at du kommer netop på dette tidspunkt. Så du sammen med flere andre nye patienter kan se en video, hvor vi fortæller lidt om allergi«.

Patienten sætter sig i ventelokalet, tager sig en kop kaffe eller te, læser et blad eller ser på det store akvarium med fisk. Der er let musik, festlige farver - man føler sig godt tilpas, mens man venter på, at alle er klar til at få noget at vide om allergi - vist og fortalt på en måde, som er til at forstå.

Kundeservice er nøgleordet for den strategiplan. Rigshospitalets allergiafdeling har lagt for afdelingens fremtid. Personalet skal lære at sætte kunden, oftest patienten, i centrum. Man skal hele tiden have patienten i billedet og ikke som det ofte sker i et stort system fokusere på kolleger og andre personalegrupper inden i pyramiden og glemme patienten midt i det hele.

Netop som Rigshospitalet står i vanskeligheder til »op over begge ører« på grund af nedskæringer, der er ved at tage livet af hospitalet, har allergiafdelingen barslet med et initiativ, der ikke baserer sig på »hvad vil de nu gøre ved os«, men på »hvad kan vi selv gøre«.

Og afdelingens chef, overlæge, dr. med. Bent Weeke er som sædvanlig gået radikalt til værks. Han har set nødvendigheden af, at man inden for sundhedsvæsenet i højere grad må tænke som i enhver privat virksomhed, der har til formål at få tilfredse kunder, hvilket igen giver mere arbejdsglæde for personalet, bedre behandling, bedre image, flere fondsmidler, mere støtte - kort sagt: Bedre funktion.

Sponsorer

Bent Weeke spiller i fritiden fodbold i AB, bl.a. sammen med en række erhvervsfolk, og han spørger dem, hvordan man burde indrette en afdeling som allergiafdelingen, så den blev mere serviceminded og kunne skaffe flere indtægter.

En af dem, der kom med gode råd var civilingeniør, HD, Erik Kjærgaard fra DSB's Stogsdivision, der kender til virksomhedsudvikling med fokus på service, kunden og kvalitet.

For fondsmidler blev han knyttet på timebasis til allergiafdelingen. Der blev tillige nedsat mange arbejds- og projektgrupper blandt personalet, hvoraf nogle var meget entusiastiske, mens andre var mere forbeholdne og havde problemer med at acceptere den nye aktive og kreative form, som man ikke er vant til inden for et så traditionsbundet system som sundhedsvæsenet.

Bent Weeke var allerede i gang med at skabe bedre ydre rammer for patienterne/kunderne. Også på utraditionel vis. Han henvendte sig til et stort farvefirma, der erklærede sig villig til at levere maling til en ny og festlig farvesætning af afdelingen. Han fik på sponsorbasis opstillet et stort akvarium med sponsorens navn tydeligt placeret. Han tilbyder årligt nye sponsorer at komme til, han søger sponsorer til avisindhold m.m. Også noget ukendt i en offentlig virksomhed.

»Det nytter jo ikke«

»Medarbejderne på Rigshospitalet oplever efterhånden de evindelige nedskæringer.



og besparelser som hospitalets overordnede mål,« siger Bent Weeke.

»Blot vi holder budgetterne, overlever vi og må være tilfredse. Det nytter jo ikke at prøve at gøre tingene bedre, vi bliver jo alligevel bare skåret yderligere fem-ti procent ned,« lyder det.

»Vi mangler en overordnet strategi for hospitalet og for de enkelte afdelinger. Tænk, hvis direktionen sagde, at hvis vi skaffede flere kunder og ydede bedre service, så ville vi få flere penge. Så kunne der opstå nytænkning. Vi skal

Overlæge, dr. med. Bent Weeke ved det akvarium, som nu - takket være en sponsoring - er med til at bygge om patienterne på allergiafdelingens ambulatorium.

Foto: Kurt Petersen

virksomheder, der ønsker vores ekspertbistand.«

»Vi har allerede startet flere indtægtsdækkede virksomheder på vores område, og der kan komme flere, hvis vi forstår at markedsføre os selv for på de enkelte afdelinger lere at blive en serviceinstitution, hvor hver enkelt medarbejder sætter kunden i centrum«, og hele hospitalet må ændre sin kultur i retning af endnu bedre kvalitet og god service som overordnet mål, og hvor økonomien træder mere i baggrunden og lægges ud til de enkelte afdelinger. Budgetansvar er her et nøgleord. Man skal lokalt kunne mærke, at man får noget for den ekstra indsats«.

Hvorfor?

Man kan lære meget af Novo, B&O, Ballica, ISS, DSB, Postvæsenet og andre private og offentlige virksomheder, der har forstået at omstille sig til servicevirksomheder, hvor inddragelsen går meget langt i sundhedsvæsenet, mener Bent Weeke.

Hvorfor skal vi gøre kunden/patienten tilfreds, spørger Weeke i sin strategiplan. Svaret er simpelt: »Hvis vi inddrager kunden, har vi ingen allergi. Det er nemlig ikke kun karakteristisk, der bruges i private virksomheder, oversat til vores allergi, er det på Rigshospitalet: Kunderne.

»er den vigtigste person i allergiafdelingen - men også give almen oplysning om det stigende problem, som allergi er i samfundet. Ikke mindst på forskningsområdet er det vigtigt at kvalificere sig, og man vil udarbejde strategier for samarbejde med f.eks. medicinalindustrien, så den ved, at man her får de bedste muligheder for den nødvendige kontrol- lerede gennemvæning af ny

fonde til forskning. Men ny nedskæringer og de øgede investeringer i den nye serviceorganisation vil formentlig betyde, at man i 1991 selv skal skaffe ca. 10 mill. kr.

»Strategi for Rigshospitalet's Allergi-afdeling« er navnet på det digre værk, der fortæller, hvordan man gradvis vil omdanne allergiafdelingen til en serviceafdeling med endnu bedre kvalitet, stigende indtægter, øget engagement for den enkelte medarbejder, og intensiveret kvalitetsfor-skning.

Man har delt kunderne op i tre kategorier, hvor alle patienter selvvalgt fortsat vil få en god behandling, men man vil i første række afsætte resurser til at skaffe flere »kunder« til ambulatoriet blandt den kategori, der kan øge afdelingens indtægter i de nærmeste år. Heretter tænkes ny initiativ, sat i gang over for de følgende grupper af kunder/patienter.

Uddannelse

Strategien er en ny intern struktur, hvor alle ser samme vej, nemlig i retning »mod kunden« i bedste forstand. Uddannelse af medarbejderne vil få høj prioritet, og man vil ikke mindst satse på serviceuddannelse af de grupper, som patienten møder i første omgang.

Oplysning om sygdom, respekt for patienten som individ og ikke som et nummer, er et must. Skriftlig og mundtlig information, videofilm, nærkontakt, opfølgning af et behandlingsforløb er noget naturligt i den nye struktur. Også afdelingens offentlige image ønskes styrket, dels ved spredningen af kvalitet af arbejdet ved »mund til mund« metoden, men også ved samarbejde med presse, ugeblade, tv o.s.v., hvor man ikke blot vil fortælle om Rigshospitalets allergi-afdeling, men også give almen oplysning om det stigende problem, som allergi er i samfundet. Ikke mindst på forskningsområdet er det vigtigt at kvalificere sig, og man vil udarbejde strategier for samarbejde med f.eks. medicinalindustrien, så den ved, at man her får de bedste muligheder for den nødvendige kontrol- lerede gennemvæning af ny

Overlæge, dr. med. Bent Weeke ved det akvarium, som nu - takket vær en sponzorordning - er med til at hygge om patienterne på allergi-afdelingens ambulatorium.

Foto: Kurt Petersen

virksomheder, der ønsker vores ekspertbistand.»

»Vi har allerede startet flere indtægtsdækkede virksomheder på vores område, og der kan komme flere, hvis vi forstår at markedsføre os selv med service og kvalitet. Derfor må de enkelte afdelinger lære at blive en serviceinstitution, hvor hver enkelt medarbejder »sætter kunden i centrum«, og hele hospitalet må ændre sin kultur i retning af endnu bedre kvalitet og god service som overordnede mål, og hvor økonomien træder mere i baggrunden og lægges ud til de enkelte afdelinger. Budgetansvar er her et nøgleord. Man skal lokalt kunne mærke, at man får noget for den ekstra indsats«.

Hvorfor?

Man kan lære meget af Novo, B&O, Baltica, ISS, DSB, Postvæsenet og andre private og offentlige virksomheder, der har forstået at omstille sig til servicevirksomheder, hvorimod omstillingen går meget langsomt i sundhedsvæsenet, mener Bent Weeke.

Hvorfor skal vi gøre kunden/patienten tilfreds, spørger Weeke i sin strategiplan. Svaret er simpelt: »Har vi ingen kunder, har vi ingen allergienhed. Prøv blot at se på de kundedarakteristikker, der bruges i private virksomheder, oversat til vores allergienhed på Rigshospitalet:«

- Kunden:
- er den vigtigste person i allergienheden
 - er ikke afhængig af os - vi er afhængig af kunden
 - betyder ikke en afbrydelse af arbejdet - er formålet med det
 - gør allergienheden en tjeneste ved at komme - vi gør ikke kunden en tjeneste ved at betjene
 - er en del af allergiklinikken - ikke en udenforstående
 - er et menneske med følelser og behov, vil gerne berhandles herefter

fortjener den mest omhyggelige opmærksomhed, vi kan give

- er grundlaget for allergienheden
- er med til at betale vor løn, uden kunden ville vi blive nødt til at lukke.

Skal skaffe 10 mill. kr.

Rigshospitalets budget er 2,2 mia. kr. om året. Hospitalet tjener 70 pct. fra amter og kommuner. Hertil kommer 100 mio. kr., som forskere og afdelinger selv skaffer fra fonde til forskningsvirksomhed. Allergi-afdelingen får årligt 18 mill. kr. fra Rigshospitalet, og afdelingen skaffer selv yderligere 8 mill. kr. fra

fonde til forskning. Men ny nedskæringer og de øgede investeringer i den nye serviceorganisation vil formentlig betyde, at man i 1991 selv skal skaffe ca. 10 mill. kr.

»Strategi for Rigshospitalets Allergi-afdeling« er navnet på det digre værk, der fortæller, hvordan man gradvis vil omdanne allergi-afdelingen til en serviceafdeling med endnu bedre kvalitet, stigende indtægter, øget engagement for den enkelte medarbejder og intensiveret kvalitetsforskning.

Man har delt kunderne op i tre kategorier, hvor alle patienter selvfølgelig fortsat vil få en god behandling, men man vil i første række afsætte resurser til at skaffe flere »kunder« til ambulatoriet blandt den kategori, der kan øge afdelingens indtægter i de nærmeste år. Herefter tænkes ny initiativer sat i gang over for de følgende grupper af kunder/patienter.

Uddannelse

Strategien er en ny intern struktur, hvor alle ser samme vej, nemlig i retning »mod kunden« i bredeste forstand. Uddannelse af medarbejderne vil få høj prioritering, og man vil ikke mindst satse på serviceuddannelse af de grupper, som patienten møder i første omgang.

Oplysning om sygdom, respekt for patienten som individ og ikke som et nummer, er et »must«. Skriftlig og mundtlig information, videofilm, nærtkontakt, opfølgning af et behandlingsforløb er noget naturligt i den nye struktur. Og også afdelingens offentlige image ønskes styrket, dels ved spredningen af kvalitet af arbejdet ved »mund til mund« metoden, men også ved samarbejde med presse, ugeblade, tv o.s.v., hvor man ikke blot vil fortælle om Rigshospitalets allergi-afdeling, men også give almen oplysning om det stigende problem, som allergi er i samfundet. Ikke mindst på forskningsområdet er det vigtigt at kvalificere sig, og man vil udarbejde strategier for samarbejde med f.eks. medicinalindustrien, så den ved, at man her får de bedste muligheder for den nødvendige, kontrollerede gennemprøvning af ny medicin m.m.

Konkurrence

Bent Weeke:

»Der kommer stigende konkurrence fra andre hospitaler, fra speciallæger og fra alment praktiserende læger, og den tid kommer forhåbentlig, da kunderne selv kan vælge, hvor de vil behandles. Det vil være sund politik og komme allergienheden på Rigshospitalet til gode«.

»Vi vil indrette os på denne konkurrencesituation og søge at være blandt de bedste. Den dag vi ikke kan yde kvalitet, og der ikke er brug for os, bør vi nedlægges. Det er hårde ord, men et sundt princip at leve efter«.