

## Samenvatting

De gezondheidszorg wordt momenteel gekenmerkt door toenemende concurrentie. Zorginstellingen dienen zich te profileren binnen de markt willen zij zich staande kunnen houden. Benchmarking is een instrument dat steeds vaker door zorginstellingen wordt gebruikt om zo hun strategische positie in de markt te kunnen versterken. Benchmarking is een managementinstrument waarmee kwaliteits- en doelmatigheidsverbeteringen binnen een organisatie kunnen worden gerealiseerd. Volgens de literatuur blijkt echter dat de implementatiefase van een benchmarking-proces bij zorginstellingen niet voldoende verloopt. In deze scriptie staat daarom de volgende probleemstelling centraal:

*“Hoe dient een benchmarking van ziekenhuizen te verlopen, zodat de implementatiefase van het benchmarking-proces kan worden gerealiseerd?”*

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden, is inzicht nodig in de mogelijke problemen en succesfactoren van benchmarking. Er is allereerst een literatuuronderzoek uitgevoerd om deze problemen en succesfactoren te kunnen achterhalen. Ook is middels kwalitatief onderzoek nagegaan wat de ervaringen van zorgprofessionals zijn met een benchmarking en hun verwachtingen daarbij.

Volgens de theorie bestaat een benchmarking-proces uit een vijftal fasen, te weten: voorbereiding, planning, analyse, planconstructie en actie. Per fasen kunnen zich, volgens de literatuur, problemen voordoen, die de implementatiefase kunnen belemmeren. Er zijn echter ook per fasen factoren te benoemen die benchmarking tot een succes moeten maken. Het welslagen van een benchmarking van ziekenhuizen hangt af van welke problemen de ziekenhuizen tijdens het proces zijn tegengekomen en welke succesfactoren zij hebben toegepast. In de literatuur worden tevens mogelijke verbeteringen voor het instrument benchmarking benoemd. Deze verbeteringen dienen echter nog in detail te worden ontwikkeld, waarna vervolgens de meerwaarde ervan dient te worden onderzocht.

De analyse bevestigt allereerst het feit dat de implementatiefase van een benchmarking-proces door ziekenhuizen niet altijd wordt bereikt. De Reinier de Graaf groep, het Meander medisch centrum en het Maxima medisch centrum hebben namelijk deze fase niet doorlopen. Het St. Elisabeth ziekenhuis en het Lievensberg ziekenhuis hebben daarentegen het benchmarking-proces positief ervaren en hebben deze geheel uitgevoerd. Uit de analyse blijkt dan ook dat de, in de literatuur genoemde, mogelijke problemen zich meer hebben voorgedaan bij de benchmarking die is uitgevoerd door de Reinier de Graaf groep, het Meander medisch centrum en het Maxima medisch centrum in vergelijking met de benchmarking uitgevoerd door de overige ziekenhuizen. Zij hebben tevens minder factoren

toegepast die het succes van een benchmarking bepalen, vergeleken met het St. Elisabeth ziekenhuis en het Lievensberg ziekenhuis.

In de conclusie is omschreven hoe de fasen van een benchmarking-proces dienen te verlopen, wil een benchmark succesvol zijn. Deze omschrijving is gebaseerd op gegevens uit de literatuur en door de resultaten van het kwalitatieve onderzoek te analyseren.

In de conclusie worden tevens mogelijke verbeteringen benoemd, die door de respondenten zijn voorgelegd om het instrument in de praktijk te kunnen verbeteren.