

Op zoek naar het geheim achter de Amerikaanse succeskliniek

Bij Mayo Clinic draait het om de patiënt

Marijke van den Berg,
raad van bestuur Meander
Medisch Centrum, Amersfoort

Tienke Stallema,
raad van bestuur Kennemer
Gasthuis, Haarlem

Evelyn de Vries,
bestuur medische staf
Meander Medisch Centrum,
Amersfoort

Wim Schellekens,
hoofdinspecteur Curatieve
Gezondheidszorg, IGZ

Correspondentieadres:
hm.vanden.berg@meandermc.nl;
c.c.: redactie@medischcontact.nl

Geen belangenverstrengeling
gemekt.

beeld: Mayo Clinic

De patiënt in de Mayo Clinic komt voor de totale zorgbeleving

De Mayo Clinic in de VS heeft het verbeteren van kwaliteit in elk aspect van de organisatie verankerd. Een Nederlandse delegatie ging op werkbezoek om te kijken wat wij in Nederland hiervan kunnen leren.

In Nederland staat de nadruk op de kwaliteit van de zorg op gespannen voet met het beheersen van de kosten. Ziekenhuizen moeten aangeven welke kwaliteit zij leveren en tegen welke kosten. In de Verenigde Staten wordt al langer met kwaliteitsindicatoren gewerkt. De fameuze Mayo Clinic staat al jaren aan de top wat betreft kwaliteit en patiënttevredenheid. Dat vinden zowel patiënten als verwijzers. Vijf bestuurders van ziekenhuizen, vijf stafbestuursleden en een hoofdinspecteur van de IGZ gingen kijken hoe de Mayo Clinic dit voor elkaar krijgt.¹

Uit de hele wereld

Mayo Clinic, aan het eind van de 19de eeuw opgericht door de broers William en Charles Mayo, is de grootste geïntegreerde *not-for-profit* medische organisatie in de VS. De basis ligt in Rochester (Minnesota), maar inmiddels zijn er ook vestigingen in Florida en Arizona. Mayo Clinic in Rochester bestaat uit twee klinieken met in totaal 1200 bedden; het is het belangrijkste zieken-

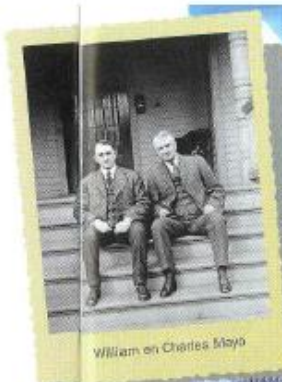
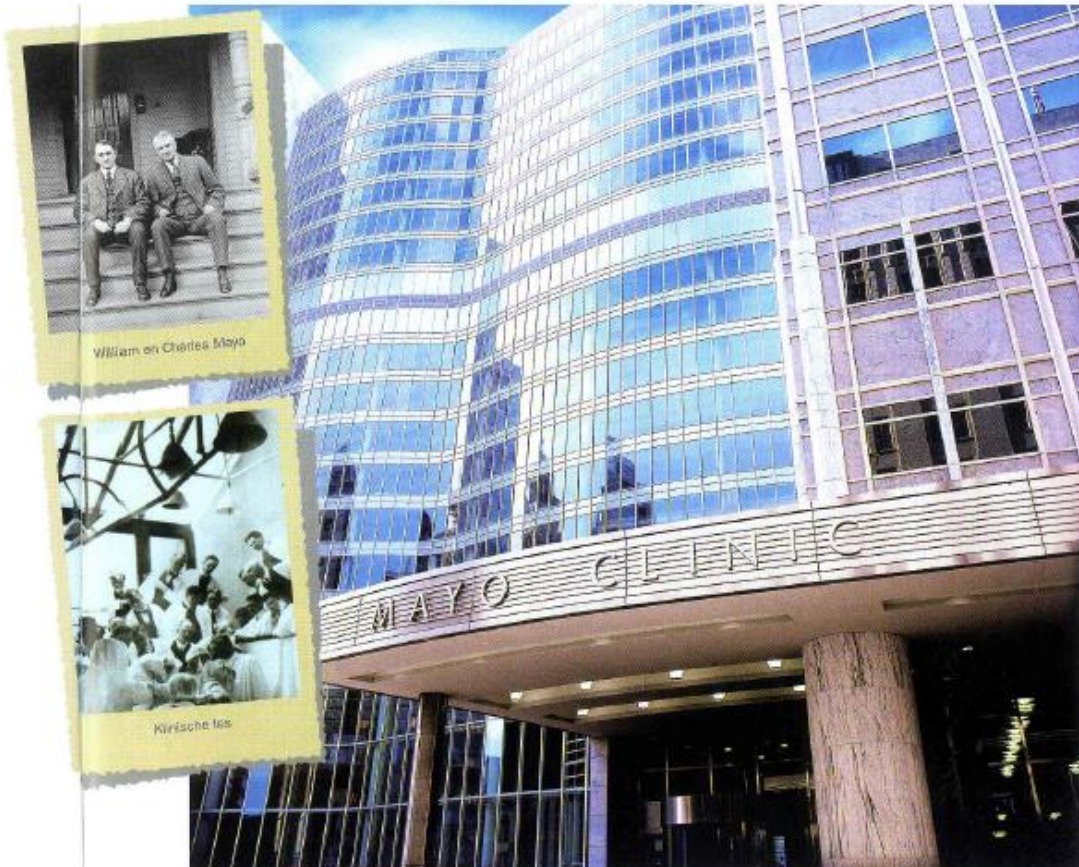
huis in een regio met een straal van 120 km en 3 miljoen inwoners. Er werken bijna 2000 specialisten, 2800 a(n)hiossen en 27.000 verpleegkundigen. De Mayo Clinic vervult de tweede- en derdelijnsfunctie in samenwerking met *outpatient clinics* en zeventien ziekenhuizen in de regio, het Mayo Health System genoemd. Er worden patiënten gezien vanuit de gehele wereld. Veel patiënten die komen voor een second

opinion of voor poliklinische zorg, verblijven in een van de omringende hotels. Van de patiënten wordt 81 procent poliklinisch gezien, 19 procent wordt opgenomen.

De Mayo Clinic is een opleidingsziekenhuis. Iedereen, ook de artsen, is in loondienst. Voor grote ego's is geen plaats: al het personeel wordt geselecteerd op bereidheid om in een team te functioneren en niet op individuele competentie. Aan het hoofd van elke afdeling staat een uit een groep ervaren collega's gekozen medisch specialist, die niet alleen goed moet zijn in zijn vakgebied, maar die ook geschoold is in het systematisch verbeteren van kwaliteit. Een afdelingshoofd wordt benoemd voor vier jaar. Die termijn kan maar éénmaal worden verlengd omdat men niet wil dat iemand een te groot stempel op de organisatie drukt. De leidinggevende dokter wordt bijgestaan door een manager, te vergelijken met de in Nederland gangbare modellen van duaal management.

Totale zorgbeleving

'De behoefte van de patiënt staat voorop' zo luidt de missie van het ziekenhuis. De patiënt in de Mayo Clinic komt niet voor een specifieke dokter, maar voor de totale zorgbeleving. Men ziet niet alleen een patiënt met een diagnose, maar een angstige en onzekere mens, die ervan uit moet kunnen gaan dat hij zowel geestelijk als lichamenlijk professioneel wordt begeleid en behandeld. Ook de logistiek is indrukwekkend. Een patiënt die een second opinion wil, kan vaak de volgende dag al terecht. Vanaf het eerste contact heeft hij één arts, gekozen op grond van zijn



William en Charles Mayo



Wetenschappelijke bijeenkomst



Een patiënt heeft één arts die als hoofdbehandelaar fungeert.



hoofddokter, die als hoofdbehandelaar fungeert en gedurende het gehele diagnostische en therapeutische traject alle informatie integreert en er steeds voor zorgt dat de eruit voortkomende adviezen adequaat en in onderlinge samenhang bij de patiënt terecht komen. Patiënten komen juist naar de Mayo Clinic vanwege de professionele zorgkwaliteit, de geweldige logistiek (vaste arts, geen wachttijden, geen piepers die afgaan tijdens het polikliniek-

bezoek), de fantastische service en de holistische benadering van de patiënt, waarbij ook de partner en de familie alle aandacht krijgen.

Innovatie

Kwaliteit en veiligheid staan centraal bij alles wat er gebeurt. Er wordt al 100 jaar gewerkt met een geïntegreerd patiëntendossier dat inmiddels uiteraard elektronisch beschikbaar is. Zorginnovatie is leidend voor de Mayo Clinic.

Alle opbrengsten worden gebruikt om zorgprocessen systematisch te analyseren en te verbeteren. Er is een groot en succesvol innovatiecentrum, waar nieuwe inzichten worden opgepakt en uitgedragen. Men heeft daar bijvoorbeeld patiëntenkamers en onderzoekskamers nabgebouwd om de beste opstelling en inrichting te ontwikkelen, met veel aandacht voor de manier waarop de ruimtes worden beleefd. Recentelijk is een applicatie ontwikkeld voor de iPad waarmee patiënten pijn kunnen scoren en tegelijkertijd over informatie en video's beschikken over het omgaan met pijn en medicatie.

Er is een drive naar voortdurende innovatie en kwaliteitsverbetering. 'Kwaliteit is de bedrijfsstrategie', is het devies. Elke medewerker wordt opgeleid in de grondbeginselen van kwaliteit. De specialisten worden jaarlijks beoordeeld op resultaten, veiligheid en kosten. Teamtrainingen dragen bij aan het verbeteren en standaardiseren van de kwaliteit. Alle afdelingen leveren maandelijkse rapporten met cijfers over resultaten, veiligheid en kosten. Deze worden even belangrijk gevonden als de managementinformatie.

Deze strategie berust op de overtuiging dat investeren in kwaliteit zichzelf terugbetaalt. Een investering van 4 miljoen dollar in de scholing van medewerkers in kwaliteit en standaardisatie levert minstens 40 miljoen op.

Aandacht voor privacy

Het hart van het ziekenhuis is de patiëntenbalie, waar alle contacten geïntegreerd worden aangeboden aan de patiënt. De patiënt krijgt voortaf een overzicht van alle te verwachten onderzoeken, inclusief de daarvoor noodzakelijke voorbereidingen, de tijd en de plaats waar hij zich moet melden. Bij binnenkomst wordt nog eens nagegaan of het schema efficiënt in elkaar steekt; zo nodig wordt geprobeerd de wachttijden tussen de verschillende afspraken te verkleinen. De patiënt krijgt een pieper mee die hem 10 minuten voordat hij aan de beurt is, waarschuwt. Dat voorkomt het geroep van namen in de wachtkamer, wat past bij de aandacht voor privacy. Voor afspraken met een specialist is ruim tijd beschikbaar: een intakegesprek kan een uur duren.

De verpleging wordt niet ingeroosterd naar het aantal patiënten op de afdeling, maar zorgt zelf voor het opstellen van de roosters op basis van zorgzwaarte: elke patiënt wordt daarom elke 8 uur beoordeeld op zorgzwaarte. Ook dit past in



Men heeft een applicatie ontwikkeld om pijn te scoren en om informatie en video's over pijn te bekijken.

de filosofie dat elke patiënt de zorg moet krijgen die hij nodig heeft. Artsen en verpleegkundigen werken als een team, vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit. Zij worden ook als team getraind.

Er is een centrale verpleegkundige dag en nacht bereikbaar voor alle evens. Hieronder vallen alle (bijna-)fouten en (bijna-)ongelukken, ook het uit bed vallen. Er is een uitgebreid systeem om incidenten en calamiteiten te melden en te onderzoeken. Dat strekt zich ook uit tot de overledenen, die worden geclassificeerd in twee groepen: die met en die zonder *issues*. Het gehele dossier van elke overleden patiënt wordt gereviseerd door een arts en een verpleegkundige; problemen (*issues*) die hieruit naar voren komen, worden open besproken.

Leidende principes

Natuurlijk zijn de omstandigheden in de VS anders en beschikt Mayo Clinic over ruime financiële middelen. Dat laat onverlet dat Mayo Clinic het voor elkaar heeft gekregen om continue de kwaliteit te verbeteren. Wij hebben vooral gezocht naar leidende principes achter het succes, die we ook in Nederland kunnen toepassen.

Het uitgangspunt waarin de behoefte van de patiënt voorop staat, heeft geresulteerd in een organisatie waar alles om de patiënt draait. Niet de wensen van vakgroepen en medewerkers zijn leidend, of de efficiëntie van de organisatie, maar de wens om elke patiënt op elk moment de beste zorg te geven. Zo doorloopt de patiënt in één dag het hele diagnostische proces, op maat gemaakt en rekening houdend met de specifieke wensen en beperkingen van die betreffende patiënt. Doordat de patiënt bovendien vanaf binnenkomst één aanspreekpunt heeft, één arts die alle consulten van alle medische specialisten integreert en de zorg

regisseert, is de patiënt verzekerd van eenduidige informatie.

Dit betekent voor ons een herbezinning op de praktijk van hoofdbehandelaars, consultants en verwijzingen. Door de toename van de complexiteit in de zorg en de eisen die de patiënt stelt aan informatie, is dit een hoge prioriteit in onze ziekenhuizen.

Dat werken in de zorg teamwork verlangt, is niets nieuws. Veel wordt in de Mayo Clinic geïnvesteerd in de samenwerking in teamverband rond patiëntencategorieën met daarbinnen het vaste aanspreekpunt voor de patiënt en de coördinator/regisseur van de zorg. Verpleegkundigen en medisch specialisten vormen samen met *administrative managers* hechte teams, waarin ieder vanuit zijn eigen deskundigheid zorgt voor het optimale resultaat. In Nederland schort het daar vaak aan. Vooral door het grote aantal parttimers en de steeds groter wordende vakgroepen is het lastig om teams te identificeren en goed te trainen. Door het belang van teamwork te onderkennen, worden niet alleen kwaliteit en patiëntveiligheid vergroot, maar ook het werkplezier.

Cultuurverandering

Continue verbetering is ingebakken in de organisatie van de Mayo Clinic: er wordt actief gevraagd naar ervaringen van patiënten, vergaderingen gaan over verbeteren, verbeterideeën worden direct uitgetest. Voor innovatie is een speciale afdeling opgericht. Iedereen wordt getraind in de methoden en technieken van kwaliteitsverbetering. Patiëntveiligheid is een essentieel onderdeel van het kwaliteitsbeleid. De cultuur is niet alleen veranderd doordat men continu wil leren van wat er (bijna) fout is gegaan, maar vooral ook doordat de teams proactief risico's identificeren en proberen te voorkomen. Patiënten worden actief betrokken bij de zorg en bij de beleidsvoorbereiding en uitvoering. Het gaat niet om het ziekenhuis, de dokter of het geld, maar om de patiënt. Dit maakt het werk ook aantrekkelijker; iedereen kan invloed hebben op de verbetering van de zorg. De sleutel tot deze cultuurverandering ligt in leiderschap op alle niveaus: bij artsen, bij verpleegkundigen en bij de bedrijfsleiders. Pas als het beleid echt op de patiënt georiënteerd is, hebben we optimaal geïnvesteerd in kwaliteit. De kernwaarden 'de behoefte van de patiënt staat voorop' en teamwork zitten in de genen van de Mayo Clinic. De Nederlandse ziekenhuizen zouden er goed aan doen om deze kernwaarden eveneens als vertrekpunt te nemen voor hun kwaliteitsbeleid. 

SAMENVATTING

- Mayo Clinic staat in Amerika aan de top wat betreft kwaliteit en patiënttevredenheid.
- De organisatie stelt de behoefte van de patiënt centraal.
- Specialisten worden geselecteerd op hun vermogen om in een team te functioneren.
- Vooral op het gebied van teamwork kan Nederland nog wat leren.



De voetnoot met de deelnemerslijst en een link naar de Mayo Clinic vindt u bij dit artikel op www.medischcontact.nl.