

2

Hartcatheterisatiekamers
Hartlounge



Samen voor
Vernieuwing



santeon

PIET BATENBURG EN LEONIQUE NIESSEN,
VOORZITTER EN DIRECTEUR VAN SANTEON

‘Santeon gaat niet meer stuk’

De drive om de zorg vanuit de inhoud te verbeteren, vormt de ruggengraat van de samenwerking tussen de zes Santeon-ziekenhuizen. *‘We willen vooroplopen bij openheid over uitkomsten.’*

tekst Bart Kiers beeld Mieke Meesen

OVER EEN JAAR KAN SANTEON ZIJN tweede lustrum vieren. Het samenwerkingsverband van zes ambitieuze topklinische ziekenhuizen, verspreid over Nederland, levert steeds meer op. Met name bij de openheid over uitkomsten van medische zorg lopen de ziekenhuizen voorop. Dat het lang heeft geduurd voordat Santeon kan bogen op goede resultaten, is normaal volgens de huidige Santeon-voorzitter Piet Batenburg en tevens bestuursvoorzitter van het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven. ‘Samenwerken is niet vanzelfsprekend. Je moet eerst veel investeren in mensen en vertrouwen. Ook een infrastructuur om ambities te realiseren kost de nodige inspanning.’

Focus aanbrengen

De start negen jaar geleden was misschien wel te ambitieus, vertelt Batenburg, die sinds acht jaar betrokken is bij Santeon. Uit enthousiasme werden allerlei projecten gestart op uiteenlopende terreinen. Te veel om waar te maken. Na zo’n vijf jaar dreigde Santeon te stranden in ‘backofficediscussies’ over gezamenlijke ict, inkoopvraagstukken en hrm-beleid. ‘We beseften dat we focus moesten aanbrengen om succesvol te zijn,’ zegt Santeon-directeur Leonique Niessen. ‘Kwaliteit verbeteren werd het speerpunt.’ ‘Daarmee ontstond ook draagvlak onder artsen,’ vult Batenburg aan. ‘Onze samenwerking wordt gedreven vanuit de inhoud.’

De ziekenhuizen ontwikkelden samen Santeon-zorgpaden rondom behandelingen. De volgende stap was het meten van de uitkomsten van zorg. Niessen: ‘We registreren van alles rondom de zorg, maar op het gebied

van uitkomstindicatoren bestaat er in Nederland nog erg weinig. Als Santeon willen we vooroplopen bij openheid over de uitkomsten van zorg.’

Als voor een aandoening ook internationaal geen uitkomstindicatoren beschikbaar waren, ontwikkelden medisch specialisten ze zelf in Santeon-verband. Dat gebeurde bijvoorbeeld bij long- en prostaatkanker. Er werden internationale experts bij betrokken om er zeker van te zijn dat het allemaal klopte. ‘Maar dat is wel een hele klus,’ zegt Niessen. ‘Wij sluiten liever aan bij bestaande indicatoren van ICHOM (International Consortium for Health Outcomes Measurement, de club van Michael Porter, red.), waar we strategische partner van zijn. Dat gaan we bijvoorbeeld doen bij reuma, nierfalen en hiv.’

Opvallende verschillen

Een van de eerste terreinen waarvoor de uitkomsten van de zes ziekenhuizen beschikbaar kwamen, was longkanker. Er kwam een belangrijk verschil aan het licht. Artsen in het St. Antonius Ziekenhuis bleken in de palliatieve levensfase minder vaak chemotherapie te geven. ‘Patiënten voelen zich daardoor beter, maar ze overlijden gemiddeld wel drie maanden eerder,’ legt Niessen uit. ‘Artsen leggen de bevindingen nu voor aan de patiënten, zodat die een afgewogen keuze kunnen maken tussen wel of geen chemo.’

Ook bij de prostaatkankerbehandelingen bleken opvallende verschillen. Het Catharina Ziekenhuis beschikt niet over een eigen operatierobot. De resultaten van hun traditionele prostaatoperaties bleven achter bij de robotoperaties in het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis. Na intensieve discussies tussen de urologen ontstond >

> nauwe samenwerking. De artsen uit Eindhoven gaan nu met hun patiënten naar Nijmegen. Opvallend is dat niet alleen de resultaten in Eindhoven beter werden, maar door de samenwerking zijn ook de prostaat-kankeroperaties in Nijmegen naar een hoger niveau getild.

Patiënttevredenheid

Leren van elkaar en de zorg verbeteren is de missie van Santeon. Batenburg: 'Daarbij staan we nog maar aan het begin.' Ook op het gebied van cardiologie is veel bereikt. Het bekende project 'Meetbaar beter' komt uit de koker van Santeon. Het heeft al waardevolle verbeteringen opgeleverd. Bij hartoperaties in het Catharina Ziekenhuis bleken aanzienlijk meer complicaties op te treden dan in het St. Antonius. De oorzaak bleek te herleiden tot een ander merk katheters. Nadat het Catharina was overgestapt op hetzelfde merk waren de uitkomsten op hetzelfde niveau als in Nieuwegein. Een punt waar het Catharina dankzij Santeon grote progressie heeft geboekt, is 'patiënttevredenheid', vertelt Batenburg. 'Toen ik hier net begon als bestuursvoorzitter wilde ik weten hoe het was gesteld met klantgerichtheid. "Daar hebben we geen tijd voor, want we zijn een groot topklinisch ziekenhuis", kreeg ik te horen. Maar dat argument hield geen stand in Santeon-verband, want dat waren ook allemaal grote topklinische zieken-

huizen en die hielden dat wel bij en scoorden allemaal veel beter op de CQ-index. Het onderwerp ging leven in ons ziekenhuis. We zijn gaan kijken hoe andere ziekenhuizen dat deden en hebben verbluffende vooruitgang geboekt.'

De Farma-database, een initiatief van het Martini Ziekenhuis en het St. Antonius, is een van de jongste vruchten van de samenwerking. In alle ziekenhuizen registreren artsen wat ze aan medicijnen voorschrijven. Op het niveau van artsen, afdelingen en ziekenhuizen zijn verschillen in voorschrijfgedrag in kaart te brengen. Die gegevens zijn weer te koppelen aan kwaliteitsuitkomsten. 'Als het om dure geneesmiddelen gaat, kunnen we straks zien bij welke patiënten de behandeling aanslaat.'

Ook in het voorschrijven van antibiotica zitten grote verschillen. Het ene ziekenhuis schrijft doelmatiger voor dan het andere. Niessen: 'Als alle ziekenhuizen voor de doelmatigste versie gaan, kunnen de ziekenhuizen samen 2,5 ton verdienen.'

Onderhandelingsdelegatie

Bij de verkoop van de zorg is het tot nu toe ieder voor zich. Maar ook op dat punt is een eerste stap gezet naar gezamenlijk optrekken. Bij de verkoop van borstkankerzorg willen de zes ziekenhuizen hetzelfde hoge niveau qua medische uitkomsten en qua service bieden. Er is één geza-



menlijke onderhandelingsdelegatie die mandaat heeft om namens alle zes de ziekenhuizen te onderhandelen met de zorgverzekeraars. Naast chirurgen is dat één bestuurder, drie zorginkopers en een kwaliteitsmedewerker. 'Onze inzet is om goede meerjarenafspraken te maken over kwaliteit van zorg.'

Maar makkelijk is het niet om samen te onderhandelen. Batenburg: 'De belangen zijn groot qua omzet. We hebben van tevoren goed besproken hoe we met zorgverzekeraars omgaan. Stel dat Santeon met de dominante verzekeraar in Eindhoven hierover niet tot een akkoord komt, sluiten we dan geen contract af. Je moet van tevoren de beren op de weg benoemen. We hebben een externe adviseur in huis gehaald om de risico's te managen.'

Meerwaarde voor de patiënt

Value based healthcare is de nieuwste stap die Santeon zet. 'Dat moet in alle ziekenhuizen het leidende besturingsprincipe worden,' zegt Batenburg. Het gaat niet alleen om goede medische uitkomsten, maar ook of ingrepen meerwaarde voor patiënten hebben. Daarbij speelt ook de relatie met de kosten van zorg een rol. Elke stap in de behandeling van bijvoorbeeld borstkanker wordt geanalyseerd. Hoeveel waarde voegt die stap toe voor patiënten? Bij de kosten wordt gekeken welk beslag een stap legt qua tijd op de verpleegafdeling of de operatiekamer.

Waardegedreven zorg wordt nu voor drie ziektebeelden gestart. De ziekenhuizen leren daarbij in duo's van elkaar. Zo zijn OLVG en Martini Ziekenhuis de leidende

SANTEON

De zes Santeon-ziekenhuizen zijn verspreid over Nederland:

- Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, Nijmegen
- Catharina Ziekenhuis, Eindhoven
- Martini Ziekenhuis, Groningen
- Medisch Spectrum Twente, Enschede
- OLVG, Amsterdam
- St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein/Utrecht

De ziekenhuizen zijn vergelijkbaar qua omvang en het soort patiëntenzorg dat ze bieden. Met een omzet van 2,2 miljard euro zijn ze samen goed voor 12 procent van het zorgvolume van de Nederlandse ziekenhuizen. Eén op de acht patiënten gaat naar een Santeon-ziekenhuis. In de ziekenhuizen werken 23.000 medewerkers, onder wie 1350 medisch specialisten.

ziekenhuizen voor heup-osteotomie, het CWZ en St. Antonius Ziekenhuis voor prostaatkanker en het Catharina Ziekenhuis en Medisch Spectrum Twente voor borstkanker.

Zorgverzekeraar Menzis is co-financier om de ontwikkeling van value based healthcare te stimuleren. 'Ze zien dat wij qua omvang in staat zijn om als een vlieg-wiel zo'n beweging op gang te brengen,' zegt Batenburg. Bij de zorginkoop speelt dit vooralsnog geen rol. 'Er is wel gesproken over allerlei andere vormen van financiering, zoals shared savings, maar dat blijft voorlopig nog theorie. Menzis wil vooral leren hoe ziekenhuizen de zorg verbeteren.'

Implementatiekracht

Batenburg is ervan overtuigd dat het lidmaatschap voor alle ziekenhuizen positief uitvalt. 'Santeon gaat niet meer stuk. Qua diepgang is deze samenwerking uniek. Dat heb ik in mijn bestuurlijke loopbaan nog nooit eerder meegemaakt. De lijnen zijn kort. We hebben implementatiekracht. We zijn heel duidelijk over wat er is afgesproken en daar houden we ons aan. Als een ziekenhuis dan achterblijft, wordt die daarop aangesproken.' Zo duurde het vrij lang voordat het Catharina Ziekenhuis de ict voor de Farma-database op orde had. 'Ook op andere terreinen plukken we de vruchten. Als er uitdagingen zijn op het gebied van financiën of hr, gooi- en medewerkers een hengel uit in het Santeon-netwerk.'

Dat diverse ziekenhuizen de afgelopen jaren interesse hebben getoond om mee te doen, verbaast Batenburg niet. Maar Santeon is een club waar je niet zomaar bijkomt. 'We hanteren invitatiecriteria,' zegt Batenburg. In de eerste plaats mogen deelnemers geografisch niet in elkaars vaarwater zitten. 'Ze mogen geen overlappende marktaandelen hebben, want dat geeft gelazer met de ACM.' Daarnaast moeten ziekenhuizen hetzelfde ambitieniveau hebben. 'Er moet een drive zijn om een voortrekkersrol te spelen op het gebied van kwaliteit. Ze moeten dezelfde spirit hebben, het heilige vuur om de kwaliteit te verbeteren.'

Er was qua spreiding over het land een vacature in de Randstad. Het Maasstad Ziekenhuis gaat die plek opvullen. Daarmee is de uitbreiding wel zo'n beetje klaar, qua spreiding over het land en qua omvang. Niessen: 'We zijn groot genoeg om ertoe te doen en klein genoeg om dingen voor elkaar te krijgen.'

Echte keten

Is Santeon op weg om een echte keten te worden met nog maar één raad van bestuur? Het idee wordt niet direct naar de prullenmand verwezen. Batenburg: 'Dat klinkt nu misschien nog erg ver weg, maar in landen als Duitsland en Amerika bestaan al zulke ketens.' Niessen: 'We werken steeds intensiever samen zonder te weten wat precies het einddoel is. De vraag is of zo'n keten meerwaarde heeft vergeleken bij wat we nu doen.' ■

Advertentie

de grote THUISZORGDAG 28.06.16

Alle hens aan dek in roerige tijden

Kom met 1 manager en 2 verzorgenden/
verpleegkundigen en ontvang extra korting!

Voor (team)managers, verzorgenden en verpleegkundigen werkzaam in de thuiszorg

Het zijn roerige tijden in de thuiszorg door de grootschalige hervorming van de langdurige zorg. De betaalbaarheid staat onder druk en de complexiteit van de zorgvraag is toegenomen.

De Grote Thuiszorgdag richt zich op actuele ontwikkelingen, benodigde aanpassingen, vereiste competenties en actuele knelpunten en zorgaspecten.

Mis deze editie niet:

- Raak geïnspireerd door vakkundige sprekers uit de thuiszorg
- Discussieer mee tijdens het Grote Thuiszorgdebat
- Word op de hoogte gebracht van recente en toekomstige ontwikkelingen
- En volg in de middag het interactieve managementtraject

Meer informatie en inschrijven:
www.thuiszorgcongres.nl

Dit congres is een initiatief van:

ZORGVISIE zorg⁺welzijn
nursing Tw tvz