

“Een hooggespecialiseerde setting voor topchirurgie”

Een *focused factory* of *focused clinic* koppelt efficiëntie aan een sterke dienstverlening en een hoge kwaliteit van zorg. De oogkliniek van AZ Monica bestaat ondertussen 25 jaar, maar ook voor andere specialisten wordt nagedacht om het concept van de *focused clinic* in te voeren. Afgevaardigd bestuurder Geert Smits en diensthoofd-oogarts dr. Catherine Goossen vertellen er meer over.

“We geven de voorkeur aan de term *focused clinic* en niet *focused factory*”, opent Geert Smits. “In de Verenigde Staten bestaat het concept al veel langer, maar ook in Nederland hebben we enkele succesvolle voorbeelden bezocht. Een *focused clinic* verhoogt de efficiëntie door de variabiliteit te beperken. Dat kan door de pathologie af te grenzen en voor die pathologie duidelijke en consistente zorgpaden te ontwikkelen. Dat leidt tot meer voorspelbare zorg. Risicovolle patiënten passen niet in het concept van een *focused clinic*. De uiteindelijke drijfveer is efficiëntie.”

“Naast efficiëntie biedt het concept ook een betere dienstverlening aan patiënten. De voorspelbaarheid maakt de communicatie en het geven van informatie gemakkelijker. Ook wat de praktische afspraken betreft: we beginnen om 10 uur en om 15 uur kan je naar huis. De patiënten ervaren zo een hogere kwaliteit en service. We kunnen ook eenvoudiger het voor- en het natraject incalculeren. Dat versterkt de toegankelijkheid en de opvolging, onder meer met digitale *tools*.”

“Ook de kwaliteit van de zorg gaat erop vooruit. We meten *outcome-indicatoren* en de perceptie van de patiënt over de kwaliteit. Die feedback is voor ons en voor de chirurgen erg belangrijk. Het laat ons toe om te analyseren wat nog beter kan. In Nederland wordt aan *benchmarking* gedaan, zodat er een gezonde concurrentie ontstaat en de kwaliteit steeds beter wordt.”

Dr. Catherine Goossen en afgevaardigd bestuurder Geert Smits van AZ Monica: “Ons doel is om een hooggespecialiseerde setting te maken voor topchirurgie door topteams die ook heel complexe operaties uitvoeren.”

De oogkliniek als focused clinic

"*Focused clinics* stimuleren de ontwikkeling van subspecialisaties bij de chirurgen. Elke chirurg heeft zijn specifieke vaardigheden. Het is nergens voor nodig dat elke oogchirurg zich specialiseert in cataractoperaties. Integendeel, kwaliteit vereist een zekere massa of volume."

Voorspelbaarheid cruciaal

"De oogkliniek in AZ Monica is een mooi voorbeeld van een *focused clinic*. We zijn een relatief klein ziekenhuis met 466 bedden, maar uniek is dat we een aantal grote diensten uitgebouwd hebben: de oogkliniek, orthopedie en maxillo-faciale heelkunde. Door het hoge volume kunnen we binnen die diensten subspecialiseren en de juiste patiënten aantrekken voor een *focused clinic*. Ook zorgstrategisch is dat een goede zaak. Op de site in Deurne brengen we alle specialiteiten onder, samen met de spoedgevallendienst. Op de site Antwerpen kunnen we ons in de toekomst meer oriënteren op *focused clinics* met electieve, goed planbare ingrepen."

"Voorspelbaarheid is cruciaal. Op een ziekenhuissite met een spoedgevallendienst is dat niet evident, omdat je veel acute en subacute patiënten aantrekt. Daarom kiezen we voor een ruimtelijke scheiding. De oogkliniek is historisch in Deurne ontstaan, maar we denken na over een *focused clinic* orthopedie in Antwerpen, los van de spoedgevallendienst, alleen voor de planbare ingrepen. Een orthopedisch chirurg in de *focused clinic* weet dat hij op dat moment niet 'gestoord' zal worden door spoedgevallen, want die blijven we behandelen in het gewone operatiekwartier op de site Deurne."

"Soms leeft het idee dat een *focused clinic* een excuus is om alleen de gemakkelijke ingrepen te doen die geld opbrengen. Dat is een misvatting. Ons doel is om een hooggespecialiseerde setting te creëren voor topchirurgie door topteams die ook heel complexe operaties uitvoeren. Het zou goed zijn als de overheid de ruimte creëert en *incentives* biedt voor *focused clinics*. De financiering van de laagvariabele zorg kan een trigger zijn om efficiënt met de middelen om te gaan en meerwaarde te creëren. Het concept is er. In de oogkliniek werkt het prima, voor orthopedie en maxillo-faciale heelkunde zitten we in de onderzoeksfase. Ook de ziekenhuisnetwerken kunnen de ontwikkeling van *focused clinics* een duwtje in de rug geven. Zodra er een zeker volume is, zijn er opportuïteiten."

Dr. Catherine Goossen werkt in de oogkliniek van AZ Monica. "De oogkliniek is 25 jaar geleden opgericht door twee oogartsen als een autonome unit in het ziekenhuis, met een eigen operatiekwartier, polikliniek en daghospitaal. En met eigen personeel, zowel verpleegkundigen als administratieve krachten. Die pioniers haalden de mosterd in de Verenigde Staten. Een jaar later waren ze al met vijf oogartsen, na tien jaar met twaalf, vandaag zijn we met veertien. We doen alle operaties en gespecialiseerde raadplegingen. Elke arts heeft zijn of haar subspecialisme: cataract, netvlies, oogleden, traanwegen... Niemand doet al die dingen. We verwijzen voortdurend patiënten naar elkaar door. Het voordeel is dat we samen alle subspecialismen aanbieden en elke patiënt kunnen helpen, we hoeven maar zelden patiënten naar een universitair centrum te verwijzen."

"Artsen die bij ons willen werken, weten dat ze zich moeten subspecialiseren en dat we pathologie delen. Financieel is er onderlinge solidariteit. Verder is de afspraak dat elke arts chirurgische activiteiten uitsluitend in de oogkliniek van AZ Monica uitvoert. Geen chirurgie in de privépraktijk ernaast dus. Om de kwaliteit en de veiligheid te verhogen, is bij elke operatie een anesthesist aanwezig. Ook voor plaatselijke verdoving. We werken verder nauw samen met de diensten radiologie, anatomo-pathologie, neurologie, endocrinologie en de spoedgevallendienst. We zijn er ook voor complexe ingrepen en doen ook wachtdiensten. In het weekend komt de oogarts van wacht om 11 uur en om 18 uur naar het ziekenhuis om oogheelkundige spoedgevallen te zien. Voor dringende zaken komen we uiteraard onmiddellijk."

"Naast de oogkliniek in het ziekenhuis hebben we acht satellietpraktijken in het noordoosten van Antwerpen, waar we basisraadplegingen doen. De veertien oogartsen werken daaraan mee. We dragen samen ook alle investeringen."

"Het resultaat is een hoge patiënttevredenheid. Ons administratief en verpleegkundig personeel is zo gespecialiseerd en vertrouwd met oogheelkunde dat ze zowat elke vraag van een patiënt kunnen beantwoorden. Ze zijn perfect op de hoogte en kennen de noden van de patiënten. Een patiënt die voor een operatie naar het daghospitaal komt, wordt door een verpleegkundige ontvangen. Hij/zij brengt de patiënt naar het operatiekwartier, doet de voorbereiding, blijft erbij tijdens de operatie, doet de nazorg, brengt de patiënt terug naar zijn kamer, waarna die naar huis vertrekt. Pas dan gaat de verpleegkundige naar een volgende patiënt. Die individuele begeleiding stellen patiënten enorm op prijs."

Goed geïntegreerd

"Wij stellen in de oogkliniek 50 personeelsleden tewerk en doen 5.000 ingrepen en 25.000 raadplegingen per jaar. Ons personeel en de artsen zijn erg toegewijd. In het ziekenhuis hebben we een autonoom statuut: we zijn een vennootschap en kopen zelf alle materiaal aan. Het administratief personeel is werknemer van de vennootschap van de artsen. Dat betekent dat we snel beslissingen kunnen nemen. Eén keer per maand komt de staf samen."

"We zijn overigens goed geïntegreerd in het ziekenhuis. Er is nooit een strijd geweest. We volgen de ziekenhuisbarema's, leven de kwaliteitsnormen na en hebben regelmatig een arts in de medische raad. Ikzelf neem deel aan de diensthooftvergadering en heb geregeld overleg met de ziekenhuisdirectie. De directie staat van in het prille begin achter dit model."

"Wie een *focused clinic* wil starten, moet weten waaraan hij begint. Er komen soms artsen en directies van andere ziekenhuizen op bezoek met de intentie om ook een *focused* oogkliniek te starten. We merken dan vaak hoe elke partij hoort wat hij wil horen. De directies zijn erg geïnteresseerd in de grote volumes, terwijl voor de artsen de autonomie als muziek in de oren klinkt. Maar uiteindelijk maakt een *focused clinic* maar kans op slagen als iedereen er helemaal instapt. Artsen moeten bereid zijn te subspecialiseren en vooral pathologie die buiten hun subspecialisme valt onderling door te verwijzen. In een *focused clinic* is het geheel meer dan de som van de delen."