

FENNA HEYNING NIEUWE DIRECTEUR STZ-ZIEKENHUIZEN

Meer kwaliteit, minder verspilling



De vereniging van 28 STZ-ziekenhuizen heeft sinds kort een nieuwe directeur, internist-hematoloog dr. Fenna Heyning. Ze wil zich sterk maken voor meer kwaliteit en minder verspilling in de ziekenhuizen. 'Als dokter behandel je de patiënt en ik heb heel bewust de overstap gemaakt om het systeem te behandelen.'

Sinds februari is internist-hematoloog Fenna Heyning de nieuwe directeur van de vereniging van Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen, kortweg STZ-ziekenhuizen. De samenwerking van 28 ziekenhuizen staat nu onder vrouwelijk bewind, want niet alleen de nieuwe directeur is een vrouw, maar ook de nieuwe voorzitter van het bestuur, Marjanne Sint. Zij is in april begonnen in die functie en heeft het ziekenhuis Isala in Zwolle vaarwel gezegd.

De ambitie van de STZ-ziekenhuizen is om zich te onderscheiden op het gebied van opleiding, onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en topklinische zorg. De ziekenhuizen werken op deze thema's veel samen, overleggen over efficiëntere en kwalitatief goede zorg en ontmoeten elkaar in diverse werkgroepen. De organisatie richt zich niet zozeer op belangenbehartiging naar zorgverzekeraars en politiek, dat is meer het veld van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen waar alle ziekenhuizen lid van zijn. Ook is het niet een vereniging voor elk ziekenhuis, het gaat echt om de grotere opleidingsziekenhuizen die topklinische zorg leveren. De kleinere ziekenhuizen zijn verenigd in de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ). De STZ bestaat uit een bureau, een bestuur en een algemene ledenvergadering. Het bureau voert alle taken uit, en daar is Heyning nu directeur van geworden.

Ware schoonheid

Heyning heeft al enige bestuurservaring opgedaan vanuit haar vakgebied hematologie (zie kader), maar verbreedt met deze stap haar blikveld. De spoedcursus bij het zeer hoog aangeschreven Insead – ook wel het Harvard van Europa genoemd – heeft daar zeker bij geholpen. Bij veel directeurs prijkt een familiefoto op het bureau, maar niet op het bureau van Fenna Heyning in haar kantoor in Utrecht. In het fotolijstje zit geen foto van haar twee zoons van 6 en 9 jaar, maar een schema van de value-agenda van Michael Porter. Deze gezondheidsgoeroe van Harvard is de schrijver van het populaire

managementboek *Redefining Health Care*. Overigens heeft hij het samen geschreven met Elizabeth Teisberg, 'maar dat is een vrouw, dus die noemen ze er natuurlijk nooit bij', zegt Heyning lachend. Ze is geïnspireerd door Porter: 'Hij vindt dat dokters er niet over moeten discussiëren of iets een internistisch probleem is of een heelkundeprobleem, want daar heeft de patiënt geen boodschap aan. De patiënt heeft buikpijn en wil daarvan afgeholpen worden.' Porter voorspelt dat als je disciplines laat samenwerken, uitkomsten meet en de financiële beloning gelijk verdeelt, je echt gaat betalen voor kwaliteit. 'Niemand heeft de gouden oplossing in handen, maar dit idee is ware schoonheid', vindt Heyning.

Overstap

Internist-hematoloog Heyning heeft de medische praktijk voorlopig vaarwel gezegd voor deze overstap naar de STZ. 'Hematologie is het mooiste vak van de wereld, dat vind ik nog steeds. De intellectuele kant van het vak spreekt me erg aan, maar ook de menselijke emotionele kant. De hematologiepatiënt heeft vaak een levensbedreigende aandoening. Je wil ze allemaal beter maken, maar dat kan helaas niet altijd. Je kunt ze wel altijd allemaal helpen.'

Heyning was toe aan verandering in haar carrière, ze wil meepraten over veranderingen in de zorg op de langere termijn. 'Als dokter behandel je de patiënt en ik heb heel bewust de overstap gemaakt om het systeem te behandelen.' Het is de ambitie van Heyning om de komende jaren helderder te maken welke topklinische zorg de 28 STZ-leden leveren. Er gebeurt heel veel in deze ziekenhuizen, maar dat is niet altijd even zichtbaar. Ook kunnen mooie initiatieven onderling beter worden gedeeld en uitgewisseld. 'De visitatiedag is een feestje', zegt Heyning. 'Ik vraag echt naar initiatieven waar de ziekenhuizen trots op zijn. Dat is voor iedereen erg leuk. Ik wil deze "parels" meer in het zonnetje gaan zetten, en onderling delen.' Een voorbeeld is de checklist bloed-

transfusie in het Amphia Ziekenhuis in Breda. Het ziekenhuis heeft een enorme vermindering in het aantal bloedtransfusies weten te realiseren, door de richtlijn voor bloedtransfusies beter na te leven. Heyning somt de voordelen op: een bezuiniging op donormateriaal, kortere ligduur van patiënten en ook nog eens minder complicaties. Ze wijst nog eens naar het portret op haar bureau: 'Dit is echt een voorbeeld van het gedachtegoed van Michael Porter. Als je je best doet om de kwaliteit te verbeteren, kom je vanzelf verspilling tegen. Als je die schraapt, gaat de kwaliteit omhoog en gaan de kosten omlaag.'

'Voor een directeur is creativiteit juist een goede eigenschap'

Een andere reden voor de switch naar de STZ is dat zij zich realiseerde dat ze graag creatief bezig is. Als hematoloog had ze weinig ruimte voor creativiteit, maar voor een directeur is het juist een goede eigenschap. 'Vroeger dacht ik bij creativiteit aan tekenen of muziek, en die talenten had ik niet. Inmiddels ben ik ervan overtuigd dat creativiteit veel meer kan zijn dan dat. Ik ben geen Picasso, maar ik kan wel dingen bedenken die er nog niet zijn.'

Bestuur en arts

Samenwerking tussen bestuur en medisch specialisten is bij de STZ vanaf de start in de jaren negentig belangrijk geweest. De organisatie staat onder leiding van vier dokters en vier voorzitters van de raad van bestuur, allemaal uit verschillende ziekenhuizen. Heyning: 'Ook iedere commissie en werkgroep bestaat voor de helft uit bestuurders, en voor de helft uit medisch specialisten. Dat is echt anders dan bij andere verenigingen. Je



FENNA HEYNING (43)

opleiding interne geneeskunde:

Bronovo Ziekenhuis en LUMC

- 2005 internist-hematoloog in Medisch Centrum Alkmaar
- 2007 internist-hematoloog in MC Haaglanden, tevens lid bestuur stichting Hemato-Oncologie voor Volwassenen Nederland (Hovon), en voorzitter werkgroep hematologie van de A12-coöperatie.
- 2010 health leadership program van Insead
- 2011 promotie: Primary Large B cell Lymphoma of Bone
- 2014 directeur Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen

kunt het niet alleen, als bestuurder niet, en als dokter niet.

Dit laatste is een belangrijke motivatie geweest voor de internist-hematoloog om de overstap te maken naar de STZ. 'Dokters spreken onderling vaak negatief over de leden van de raad van bestuur, de zorgverzekeraars of de ambtenaren van het ministerie. 'Ze doen maar wat', klinkt het dan. Vervolgens trekken dokters de spreekkamerdeur dicht en gaan weer aan het werk. Ik vind dat er te veel geld omgaat in de zorg om te kunnen denken dat het zo wel goed zal komen. Ik wil heel graag meedenken en meebeslissen, over hoe wij als dokter kunnen bijdragen aan een betere en betaalbare zorg.

Het was dan ook een hele verrassing toen Heyning de eerste drie maanden van haar tijd als directeur ontdekte dat ziekenhuisbestuurders onderling op dezelfde negatieve manier over dokters praten als dokters over hen. 'Ik dacht: wacht eens even, je hebt het wel over mij. Dit gevoel van persoonlijke verontwaardiging zal ik proberen vast te houden. Het laat mij goed voelen hoe belangrijk het is om niet over de ander te praten, maar met de

ander. Vanuit de STZ willen we medisch specialisten steviger betrekken bij de veranderingen binnen de ziekenhuiszorg. De doctor in the lead is een missie voor de komende tijd voor ons.'

Nadruk op opleiden

Heyning heeft in de topklinische ziekenhuizen MC Haaglanden en MC Alkmaar gewerkt, maar ook in het academische LUMC. 'Het voordeel van werken in topklinische ziekenhuizen is dat je veel complexe patiënten ziet. De academische ziekenhuizen zien natuurlijk ook veel moeilijkere patiënten, maar daar gaat zeker de helft van de tijd op aan wetenschap', merkt Heyning. Tweede aspect waarop STZ-ziekenhuizen zich onderscheiden is de nadruk op opleiden. Heyning heeft het zelf gemerkt tijdens haar jaren in Alkmaar en Den Haag. 'Aiossen en coassistenten kijken voortdurend op je vingers, en daardoor blijf je je als arts afvragen: waarom doe ik het eigenlijk zo? Iedere medisch specialist is lid van het opleidingsteam, en dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee. De ochtendoverdracht mag bijvoor-

beeld niet afgeraffeld worden, want dat is een belangrijk leermoment. In mijn ziekenhuis werd bij de bespreking van een lastige klinische casus bijvoorbeeld weleens aan een coassistent gevraagd om een presentatie voor te bereiden over de wetenschappelijke literatuur die over de behandeling bekend is.'

Wetenschap

Het derde aspect waarop STZ-ziekenhuizen zich willen onderscheiden is wetenschap. De ziekenhuizen hebben elk een zogenaamd leerhuis en een wetenschapsbureau, waar niet alleen aiossen en coassistenten terecht kunnen, maar alle medewerkers voor artikelen, hulp van de epidemioloog, trial-informatie of andere steun. 'Werken in STZ-ziekenhuizen gaat samen met *life long learning*', aldus Heyning. 'Het zijn geen teaching hospitals, maar echt learning hospitals.' Er zijn maar liefst tachtig hoogleraren werkzaam in de STZ-ziekenhuizen, voegt ze trots toe. Zij richten zich met name op patiëntgericht en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Neurochirurg Wilco Peul in MC Haaglanden heeft bijvoor-

beeld naar herniaoperaties gekeken, en zag dat een ingreep vaak niet nodig is. In Isala is internist Henk Bilo actief met een grote databank op het gebied van diabetes, in samenwerking met de huisartsen. Hierbij past de ambitie van het huidige STZ-bestuur om de komende jaren bij alle leden doktersgeïnitieerd onderzoek op te gaan zetten.

Het promotieonderzoek van Heyning is achteraf gezien ook een typisch topklinisch onderzoek geweest, omdat het echt uit de praktijk voortkwam. Ze keek naar patiënten met een lymfekliermaligheiteit die was ontstaan in de botten. 'Dat is gek, want bot bevat geen lymfeklieren, toch gebeurde dit in werkelijkheid. Als dokter word je geconfronteerd met de vraag hoe je deze patiënten kunt helpen.' Heyning dook in het archief van de beentumorencommissie, een multidisciplinaire commissie die al sinds de jaren vijftig gegevens verzamelt. Al in die tijd werden uit het hele land casussen ingestuurd, en maandelijks besproken. De behandelarts kreeg vervolgens een diagnose en behandeladvies teruggestuurd. Heyning: 'Zeker in de begintijd was dit heel bijzonder, want iedere dokter kon dit zelf wel.'

'Wacht eens even, je hebt het wel over mij'

De uitkomst van het onderzoek was dat de zeldzame tumor beter in kaart is gebracht. 'Een beter begrip van het ontstaan van grootcellig B-lymfoom zal uiteindelijk leiden tot een betere behandeling van de patiënt met deze ziekte', aldus het onderzoek.

Revolutionair

De topklinische zorg kan altijd nog beter, en de STZ ziekenhuizen hebben daarvoor een nieuw programma ontwikkeld onder de naam 'Imagine', dat zal starten in september. Een onderdeel is een cursus clinical leadership, waaraan leden van de STZ, maar ook andere belangstellende ziekenhuizen kunnen meedoen.

De deelnemers kunnen kiezen uit drie projecten: de patiënt centraal stellen in de oncologie, het veiliger toepassen van bloedtransfusies of het verminderen van heropnames van oudere patiënten. Volgens Heyning zijn het echt onderwerpen die vrijwel alle specialismen raken. Elk deelnemend ziekenhuis vaardigt twee specialisten af voor de cursus. 'Dat is in Nederland revolutionair', zegt Heyning, 'want normaal stuurt het ziekenhuis de kwaliteitsmanager naar dit soort kwaliteitscursussen. Dat komt omdat ziekenhuizen kwaliteit zien als een verbetering van het proces. Onterecht, want kwaliteit is veel meer dan het proces. Het is daarom belangrijk dat juist de medisch specialisten zo'n cursus volgen.'

De artsen die meedoen, gaan in een jaar vier keer anderhalve dag op cursus om het project dat ze hebben gekozen te bespreken. Daarnaast zijn er vier terugkomdagen, waarbij ze een lid van de raad van bestuur meenemen. Volgens Heyning cruciaal voor het borgen van de verbeteringen in de organisatie, waarvoor zij zich de komende tijd wil hardmaken. Het kwaliteitsinstituut CBO en het Institute for Healthcare Improvement helpen met de lessen en de begeleiding, en de effecten worden gemeten. 'Hopelijk volgen er goede resultaten, maar dat hoeft niet. Op de werkvloer zal het best weleens misgaan', voorspelt Heyning, maar ook dat is juist goed, volgens de nieuwe directeur. Deelnemers kunnen successen en mislukkingen met elkaar delen en ervan leren. Na een jaar kunnen ze een volgende module kiezen. Heyning: 'Ik heb een dergelijke cursus zelf echt gemist als dokter. Ik ga ervan uit dat iedereen in het ziekenhuis bezig is met kwaliteit, maar door deze cursus kun je echt een verschil maken, omdat iemand uit de raad van bestuur meegaat. Bovendien geeft de cursus instrumenten in handen om beter te communiceren met het bestuur: dit is de benchmark, en hier staan wij.' ■

WAT IS EEN STZ-ZIEKENHUIS?

Ziekenhuizen die lid zijn van de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) krijgen elke vijf jaar een visitatie, waarbij wordt gekeken of ze nog voldoen aan de voorwaarden. Deze lijst voorwaarden is te vinden op hun website; hieronder staan al enkele voorbeelden.

Een STZ ziekenhuis heeft ten minste:

13 vervolgoopleidingen

50fte aiossen

40 derdelijnsfuncties



3 verpleegkundig specialisten en/of physician assistants in opleiding

40 coassistenten die worden opgeleid in ten minste 8 disciplines

En ook:

1 expertisecentrum

1 leerhuis plus wetenschapsbureau

1 intensive care level 2 of hoger

web

U vindt meer artikelen over dit onderwerp via medischcontact.nl/artikelen.