

Griffin Hospital, Derby

Twee uur rijden, ten noorden van New York ligt Derby verscholen in een glooiend landschap. De eerste indruk is dat we een dorp binnenkomen en dat het ziekenhuis een streekfunctie heeft. Het ziet hier niet uit als een ziekenhuisomgeving. Het gebouw telt enkele verdiepingen en heeft een bescheiden gevel. Op de parkeerplaats staat een bordje 'Free parking'. Bij binnenkomst in een niet al te grote hal staat een zwarte vleugel. Honderden bordjes met daarop de namen van sponsors en het gegeven bedrag sieren de wand. We worden welkom geheten in de bestuurskamer met een genereus ontbijt. Bill Powanda, vice president van Griffin Hospital, heet ons welkom en vertelt de volgende anderhalf uur enthousiast over 'zijn' organisatie; de man is geboren in 1940 en is vanaf z'n 19^e werkzaam in deze organisatie.

Griffin opereert in een competitieve markt. Onlangs is een nieuwe snelweg aangelegd. Waardoor de toestroom van patiënten is toegenomen. Griffin is een non-profit-organisatie en is in een corporatie verbonden met een verzekeringsmaatschappij, een privaat onderzoekscentrum, een fondsenwervende stichting en Planetree. Powanda merkt op dat Griffin een sterke externe focus heeft, puur en alleen om te overleven. Hij haalt een onderzoek van Ernst & Young aan waarin een grote verandering in de gezondheidszorg wordt aangekondigd:

Griffin Hospital (sinds 1909)	
Medewerkers	1.288
Vrijwilligers	365
Medisch specialisten	144
Med. spec. In opleiding	33
Opnames	7.226
Spoedeisende hulp bezoeken	37.000
Polibezoeken	164.640

The trillion dollar American health care market is on the brink of the biggest transformation yet. The primary force behind this change is not technology or managed care but the growing mass of educated and empowered consumers. Health care consumerism will alter how health care organizations operate how they complete and, perhaps, why they exist. (Built to last means built to change, Ernst & Young, LLP)

Van belang om te weten is hoe loyaal patiënten aan het ziekenhuis zijn. Powanda haalt het Picker Institute aan als hij zegt dat 77% van de patiënten tevreden is over de behandeling in een ziekenhuis in de Verenigde Staten. Van die groep is maar liefst 73% bereid om van ziekenhuis te veranderen als het zorgproduct of de service er beter is. Om de patiënt te behouden moet het ziekenhuis dus haar beste beentje voor zetten. Om zicht te krijgen op de wensen van de patiënt doet Griffin veel marktonderzoek. Het ziekenhuis zet focusgroepen in en houdt telefonische en schriftelijke enquêtes. Ook is er een gestructureerde oriëntatie op best practices en marktontwikkelingen. Per maand worden bijvoorbeeld honderd patiënten telefonisch bevraagd en de informatie is op de 10^e van de volgende maand beschikbaar.

Dat het verzamelen van marktinformatie zinvol is blijkt als Powanda meldt dat in 1980 Griffin slecht bekend stond: 32% van de bevolking meed het lokale ziekenhuis. Sinds de inspanningen vanaf 1980 is Griffin's sterrijzende. In 2006 staat Griffin op de vierde plaats van 'Fortune, the 100 best companies to work for'. Het was de hoogste plaats die een ziekenhuis ooit heeft bereikt. Als waarden noemt Fortune: vertrouwen in management, respect, eerlijkheid, trots en kameraadschap. Ook patiënten zijn tevreden. Total Benchmark Solution geeft Griffin de 12^e plaats:

Griffin was named to the Top 100 Quality Award 2006 list based on an analysis of all US hospital's performance on the 15 CMS performance indicators for Heart Attack, Heart failure and Pneumonia Care.

Powanda haalt diverse nationale onderzoeken naar de tevredenheid van patiënten aan en steeds staat Griffin genoteerd in de hoogste regionen. Griffin positioneert zich ook steeds beter ten opzichte van de concurrenten. De filosofie over de verbetering is verbluffend eenvoudig:

By asking its customers what they wanted and giving it them – giving it all to them.

Griffin wil alles geven waarom de patiënt vraagt en niet prioriteren. Daarom begeleiden vrijwilligers de patiënten in de routing van het ziekenhuis. Alle recepties zijn uitermate vriendelijk. In de psychiatrische units zijn aquaria aangebracht, overigens met dik glas. Patiënten ontvangen 'Patient Pathways', schriftelijke info over het behandelproces per dag. Voor patiënten is e-mail en internet ter beschikking. Zakenmensen die in het ziekenhuis verblijven krijgen op verzoek een laptop. Vrijwilligers bakken muffins en cookies, want de geur ervan overtreft de medicinale geur die zo kenmerkend kan zijn voor verpleegafdelingen. Iedere medewerker weet dat hij een dienstverlener is.

Voor medewerkers is er veel aandacht: 'Tell them the culture'. Ondermeer de volgende ingrediënten worden geboden. De introductiebijeenkomst van een medewerker duur maar liefst vijf werkdagen en de CEO is er regelmatig bij. Twaalf keer per jaar reikt de CEO de prijs 'medewerker van de maand' in een speciale ceremonie uit wat onder meer bestaat uit een gratificatie. Griffin biedt persoonlijke ontwikkelprogramma's aan die in eigen tijd gevolgd kunnen worden en 25% van de medewerkers neemt daarin deel. Het gaat bijvoorbeeld om cursussen om financiële problemen te overwinnen. Er is een verkiezing tot 'Griffin Idol van het jaar'. Managers hebben een 'Spot Recognition Tool Box' met daarin kleine geschenken die je als manager als teken van waardering aan je medewerker kunt geven. Er is een 'dramatische' kledingcode die het groepsgevoel moet stimuleren en de organisatie een sterke profilering geeft.

De vraag die uiteraard opkomt is hoe dit alles financieel mogelijk gemaakt wordt. Powanda zegt onomwonden dat het personeel 5% minder salaris verdient in vergelijking met andere ziekenhuizen. De reden dat men in dienst komt en blijft is dat de medewerkers Griffin als een aantrekkelijke werkgever beschouwen en het er voor over hebben om minder te verdienen.

Na de toespraak van Powanda volgt een rondleiding. Overal is vloerbedekking aangebracht, zelfs op de verpleegkundige afdelingen. Er is veel kunst; waar je ook bent, er is altijd een schilderij, een beeld, een vaas, bloemstuk. Huisdieren zijn toegestaan.

De intensive care is ruim opgezet. Patiënten liggen op royale eenpersoonskamers waarvan één muur uit matglas bestaat waardoor er in de kamer een dag-en-nacht-ritme waarneembaar is. De aansluitpunten voor de apparatuur zijn zoveel mogelijk weggewerkt. Een deur komt uit op de dokterspost en een andere deur leidt naar een centrale ruimte met zithoek, spelletjes en televisie. De centrale ruimte grenst aan een balkon met tuinameublement.

De verpleegafdelingen hebben eigen keukens waar de patiënten of hun familie kunnen koken. Ook hier zijn centrale ruimtes met zithoeken, eet/praattafels en een koffieautomaat. Patiënten, familie, dokters en verpleegkundigen werken en verpozen er door elkaar. Er is veel licht. En inderdaad, er zijn computers – 'for patients only' staat er op. Een whirlpool is beschikbaar en op de kraamafdeling een Jacuzzi.

Links van de hoofdingang is er een grote bibliotheek. Medewerkers nodigen patiënten uit om kennis te nemen van hun ziekte, de behandeling en contact op te nemen met belangenverenigingen en ervaringsdeskundigen. Ze wijzen de weg in de beschikbare literatuur en helpen bij het zoeken op intranet. Tussendoor vragen ze of alles naar wens is. Er is informatie beschikbaar over alternatieve geneeswijzen. Niet alle afdelingen zijn in Planetree stijl. De operatiekamer en de spoedeisende hulp maken een verouderde indruk. Men geeft aan dat binnenkort met renovatie gestart wordt. Kennelijk is er een gefaseerde aanpak van toepassing.

De medewerkers zijn steeds voluit enthousiast en trots. Powanda zelf glimt voortdurend als hij vertelt over zijn ziekenhuis. Zijn presentatie is met grappen gelardeerd. Bij de balies is men inderdaad vriendelijk – ‘waarmee kan ik u helpen’ en ‘nice to meet you’. Op de afdelingen geven teamleiders een korte rondleiding en zij zijn trots op het ziekenhuis in het algemeen en hun afdeling in het bijzonder.

De missie, visie en waarden? (www.griffinhealth.org)

Creating an exceptional patient, employee and physician experience.

Griffin committed to personalizing, humanizing and demystifying the health care experience and to creating a healing environment that met consumer expectations.

Patients are usually satisfied with the technical quality of care they receive. But somewhere in the process, their personal and subjective needs remain unmet. Too often, technology drives the system. Time is limited. Taking a few minutes to listen to patients' concerns and questions may be neither encouraged nor rewarded.

Give the customer what they want and they shall come.

Griffin not only strives to exceed patient expectations by providing an exceptional patient experience, but also superior clinical outcomes and a strong emphasis on patient safety and privacy.

Most important steps:

- Developing a consensus vision
- Changing the culture is harder than building a facility
- Leadership CEO & executive staff
- Be bold and innovative
- Everyone is a care giver
- Measure, benchmark, pay attention to detail
- Requires passion, commitment, reinforcement
- Communications, communications and even more communications