



PHILIPS

Healthcare

Transformation Services

Strategieontwikkeling voor echografieafdelingen

Consultants van Philips Healthcare Transformation Services helpen Rijnstate de effectiviteit en de strategie van de echografieafdeling te verbeteren

Waar

Rijnstate ligt in het oosten van Nederland en bestaat uit twee ziekenhuizen en twee poliklinieken. Met 955 bedden en 28 medisch-specialismen biedt deze zorgverlener zorg aan gemiddeld 45.000 ziekenhuispatiënten per jaar. Meer dan een half miljoen mensen bezoekt de polikliniek.

Uitdaging

De echografieafdeling had moeite om de productiviteitsdoelstelling te halen, waardoor er wachtlijsten ontstonden. Dit zette de dienstverlening aan klinische patiënten onder druk. Daarnaast is er een trend dat er steeds meer echo-onderzoeken in de eerste lijn worden uitgevoerd, wat het werk in het ziekenhuis beïnvloedt.

Oplossing

Philips voerde een interne en externe analyse uit, deed aanbevelingen en werkte intensief samen met een projectteam van Rijnstate om de aanbevelingen te beoordelen en te prioriteren. Door middel van cocreatie ontstond er een strategie om de bestaande echografiecapaciteit beter te benutten, de professionele ontwikkeling van het personeel doorlopend te ondersteunen en om een groter marktaandeel te verkrijgen.

Resultaten

Diverse verbeteringen in de workflow leidden tot een toename van de productie van 30% in de poliklinieken, vergeleken met dezelfde periode in het jaar ervoor. Het management van de Radiologie afdeling was tevreden over het proces en over de resultaten. Aanvullende verbeteringen worden nog geïmplementeerd, en de impact hiervan wordt gemonitord.

In de afgelopen jaren heeft Rijnstate geïnvesteerd in echografietechnieken en heeft het ziekenhuis de echografielocaties uitgebreid van twee naar vier. Toch was het moeilijk om prestatiedoelen te halen. Demografische veranderingen zoals vergrijzing, en marktveranderingen, zoals partijen die in de eerste lijn echo's maken, vroegen om een nieuwe strategie.

Philips werd gevraagd om strategische en duurzame aanbevelingen te doen. Niet alleen vanwege de diepgaande klinische en technische kennis in de zorg, maar ook vanwege de langdurige samenwerking die de radiologieafdeling al heeft met Philips en de kennis van het ziekenhuis die Philips in die tijd heeft opgebouwd.

De resultaten uit dit verhaal hebben geen voorspellende waarde voor andere situaties.

Onze aanpak

De Philips-consultants hebben de echografieafdeling in haar geheel beoordeeld. Dat hield in: een beoordeling van de workflow en een uitgebreide marktanalyse als input voor een langetermijnstrategie. Ze organiseerden cocreatiesessies met het team van Rijnstate om de eerste aanbevelingen tegen het licht te houden en te prioriteren. Gezamenlijk ontwikkelden ze scenario's en rekenden deze door met voorspellende en operationele dashboards.

Workflow assessment

In elk van de vier locaties van Rijnstate voerden de consultants van Philips een gedetailleerde analyse van de echografieworkflow uit. Daarbij bekeken ze data over een periode van drie jaar over onderzoeksduur en planning. Ze ontdekten discrepanties tussen de onderzoeksduur die gepland was voor onderzoek en de feitelijke tijd die het onderzoek in beslag nam. Ook bleken de verschillende locaties anders te plannen. Op de locaties waar de echo-laboranten autonoom werkten, werden kortere onderzoeken ingepland en die werden vaker behaald.

De consultants observeerden de workflow en interviewden alle betrokkenen, zoals radiologen, echo-laboranten, planners en anderen. Deze observaties en interviews brachten ook verschillen aan het licht in hoe men omging met spoedgevallen.

Marktanalyse

Tegelijkertijd voerden de consultants een marktanalyse uit op basis van demografische gegevens, trends en data van concurrenten. De demografische analyse liet zien dat de vergrijzing vooral in de regio Arnhem-Noord als sinds 2010 toeneemt, ondanks de toestroom van studenten en jonge gezinnen. Volgens het CBS zal de populatie van 65-plussers in Nederland toenemen van 16,8% naar 26% in 2040. Het aantal leeftijdgerelateerde ziektes, zoals hart- en vaatziekten en kanker, zal in de regio's rondom Rijnstate stijgen, in lijn met de landelijke trend. Hierdoor ontstaat een toenemende vraag naar echografie. De consultants onderzochten ook directe en indirecte concurrentie binnen een straal van 30 kilometer. Ook analyseerden zij trends zoals het toenemend aantal huisartsen dat in de eerste lijn een echografie uitvoert en de veranderingen in het vergoedingensysteem. Om het verzorgingsgebied te analyseren werden data uit 2014 gebruikt. Zie figuur 1.

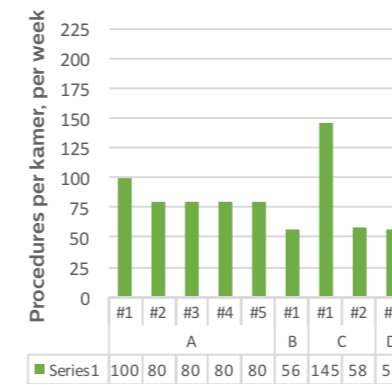
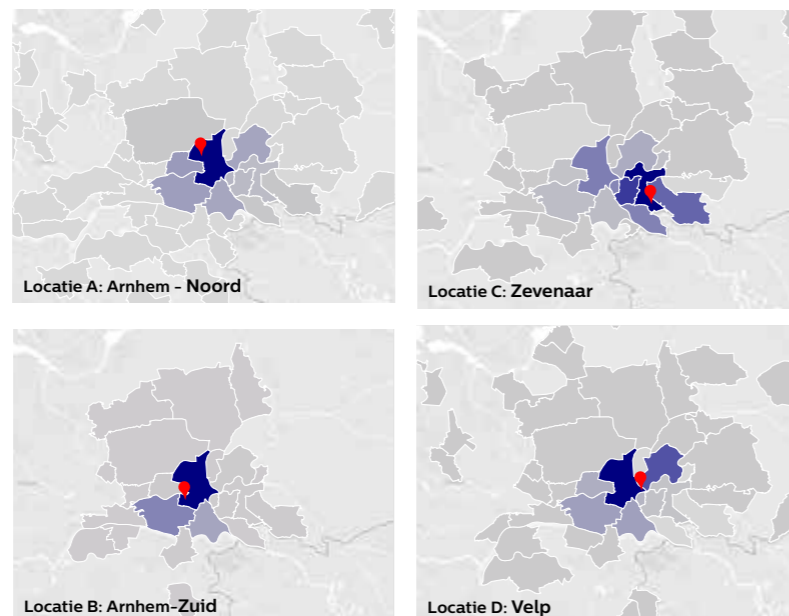
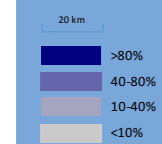
Het onderzoek werd gecompleteerd met een enquête onder 300 patiënten om inzicht te krijgen in hun voorkeuren. Eerder was de aanname dat de poliklinische patiënten liever naar het ziekenhuis komen voor een onderzoek. Maar de resultaten van het onderzoek lieten zien dat patiënten een korte afstand belangrijker vinden dan het type instelling.

Cocreatiesessies

Het Philips team presenteerde de inzichten en eerste aanbevelingen aan het Rijnstate-team. Deze werden in opvolgende sessies beoordeeld. Daarna stelden ze gezamenlijk scenario's op voor prioritering en

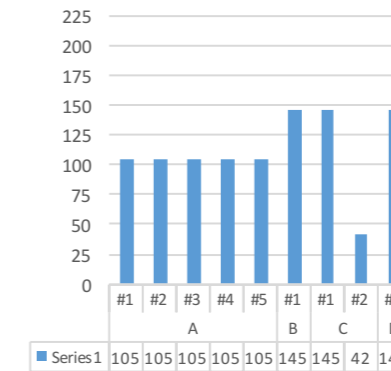
Figuur 1. het verzorgingsgebied van Rijnstate – poliklinische patiënten

De voorkeur van poliklinische patiënten om een echo-onderzoek dichtbij huis te ondergaan is duidelijker zichtbaar bij de locaties Arnhem-Zuid en Velp dan bij de ziekenhuizen. De grote spreiding in het plaatje van het ziekenhuis Arnhem-Noord is te verklaren doordat er veel jonge gezinnen in de buurt wonen en studenten die wellicht nog regelmatig naar hun ouderlijk huis terugkeren.



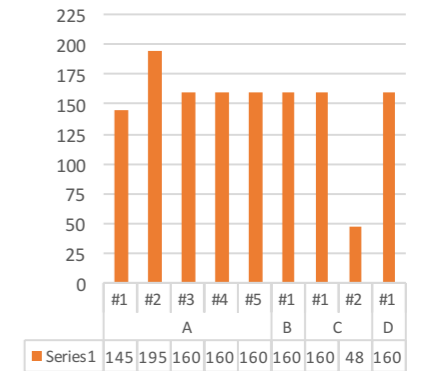
Huidige status

Totaal : 735 procedures



Scenario X

Totaal : 1002 procedures



Scenario Y

Totaal : 1398 procedures

We vergelijken de scenario's op capaciteitstoename en financiële impact. De grafieken laten de verschillende locaties en hun aantal echokamers zien. In totaal

zijn ongeveer zes scenario's onderzocht op variabele openingstijden, personele bezetting etc.

implementatie. Deze sessies resulteerden in drie strategische richtingen. En het commitment van de betrokkenen om er mee aan de slag te gaan.

Drie strategische richtingen

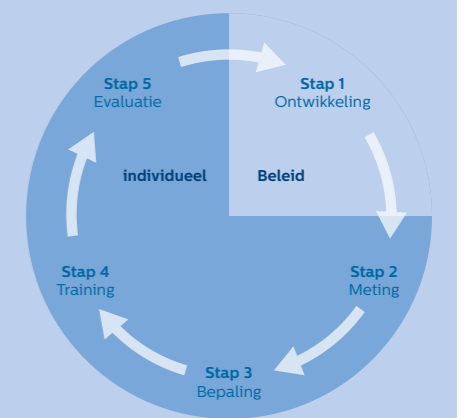
De strategie omvatte drie richtingen: de echografiec capaciteit vergroten, het marktaandeel vergroten en de professionele ontwikkeling van het personeel doorlopend ondersteunen.

Om de echografiec capaciteit te vergroten werden verschillende scenario's doorgerekend om te zien welke het meeste impact had. Aanbevelingen gingen over het aanpassen van openingstijden, andere pauzetijden, verschillende operationele dagen voor de poliklinieken en het instellen van een vaste onderzoeksduur. Het team committeerde zich aan een groei van minstens 36% diagnostische onderzoeken in de komende twee jaar. Prestatiedashboards maakten de impact op de capaciteit, opbrengst, kosten en benodigd personeel inzichtelijk. De consultants hadden deze op maat gemaakt om de verschillende scenario's door te rekenen. Zie figuur 2.

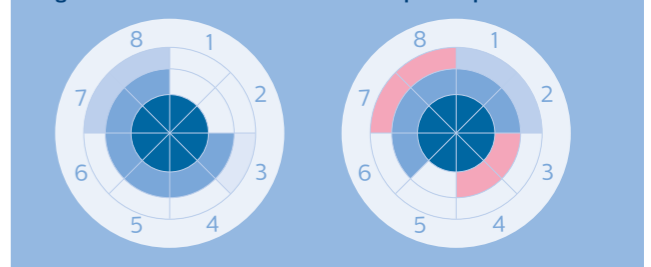
Een tweede strategische richting concentreerde zich op het doel om een groter marktaandeel te behalen. Het Rijnstate-Philips-team vond dat een bredere communicatiestrategie nodig was. De eerste stap was om de online en offline communicatie te verbeteren. Uit het onderzoek was gebleken dat verwijzers en patiënten behoefte hebben aan meer planningsmogelijkheden en een vrije inloop voor reguliere echo-onderzoeken. De communicatiestrategie kon hierop inspelen.

Een doorlopende professionele ontwikkeling was de derde strategische richting. Om de onderzoeken bij de verschillende locaties consistent te maken stelde het Rijnstate-Philips-team implementatie van competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelplannen voor. Philips-specialisten hielpen de richtlijnen hiervoor te ontwikkelen. Zie figuur 3.

Figuur 3. Aangepast model voor een competent profiel ontwikkel aanpak



Figuur 3a en 3b Voorbeelden van competent profiel cirkel



“Door deze ‘quick wins’ te implementeren hebben we de patiënten succesvol kunnen herverdelen over de poliklinieken. Dit heeft als voordeel dat patiënten dicht bij huis kunnen worden gescand. Tegelijkertijd kan ons ziekenhuis daardoor focussen op klinische patiënten en spoedeisende zorg.”

Ronald Nickel,
Radioloog, Rijnstate Ziekenhuis



Resultaten

Sommige quick wins om de werkprocessen te stroomlijnen en de wachttijden te verminderen werden direct ingevoerd:

- betere protocollen om klinische informatie over te dragen van de echo-laborant naar de radioloog
- de geplande onderzoeksduur werd aangepast aan de feitelijke onderzoeksduur
- een andere manier van werken rondom een spoedgeval. De planning hiervoor wordt nu uitgevoerd door de administratie en is teruggebracht naar twee onderzoekskamers

Het Rijnstateteam was erg tevreden met de eerste resultaten. Terwijl de totale groei in echo-onderzoeken gelijk bleef aan ongeveer 5-10%, nam de productie in de poliklinieken met meer dan 30% toe. Dit kwam door een betere verdeling van patiënten over de onderzoekslocaties.

Rijnstate gaat door met het opvolgen van de strategische aanbevelingen waardoor de capaciteit en het marktaandeel blijven groeien. Ook blijft er aandacht voor de personele ontwikkeling. Aanvullende verbeteringen worden blijvend gemonitord.



Lees meer

U staat voor complexe uitdagingen in de zorg. Wij kunnen u helpen. Door intensieve samenwerking en een patiëntgerichte benadering maken we situaties gezamenlijk inzichtelijk. Daardoor ontvouwen zich kansen voor relevante en duurzame verbeteringen in de klinische praktijk, operationele effectiviteit, zorgverlening en financiële prestaties. Met als doel kwalitatief hoogwaardiger zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. Kijk voor meer informatie op www.philips.nl/healthcare/consulting.

