

De Starling-curve van efficiëntie

Waarom duurzame efficiëntieverbetering vraagt om een integrale blik



P5 **COM**

INSPIRING PERFORMANCE

De uitgaven van ziekenhuizen aan steeds betere zorg blijven stijgen

De trends

De kosten die ziekenhuizen maken, stijgen elk jaar. Dit komt door:

- een grotere zorgvraag door de vergrijzing;
- een complexere zorgvraag door de vergrijzing;
- prijsstijgingen als gevolg van onder meer belastingmaatregelen;
- innovatieve ontwikkelingen.

Deze uitgavengroei wordt grotendeels door de ziekenhuizen zelf gedekt. Deels door onderhandelingen met zorgverzekeraars over productiegroei, en deels door extra inkomsten uit parkeerplaatsen, horeca, en dergelijke.

Het belangrijkste middel om de uitgaven te beperken, zijn de continue efficiëntieverbeteringen. En hierin worden de ziekenhuizen ook door zorgverzekeraars en overheid gestimuleerd.

Onder het motto: het kan altijd efficiënter, bespaart men op voorhand al op deze zorgkosten, geheel conform het Hoofdlijnenakkoord.

De kosten



Een continue efficiëntieverbetering lijkt het antwoord op de stijgende uitgaven

Overweging

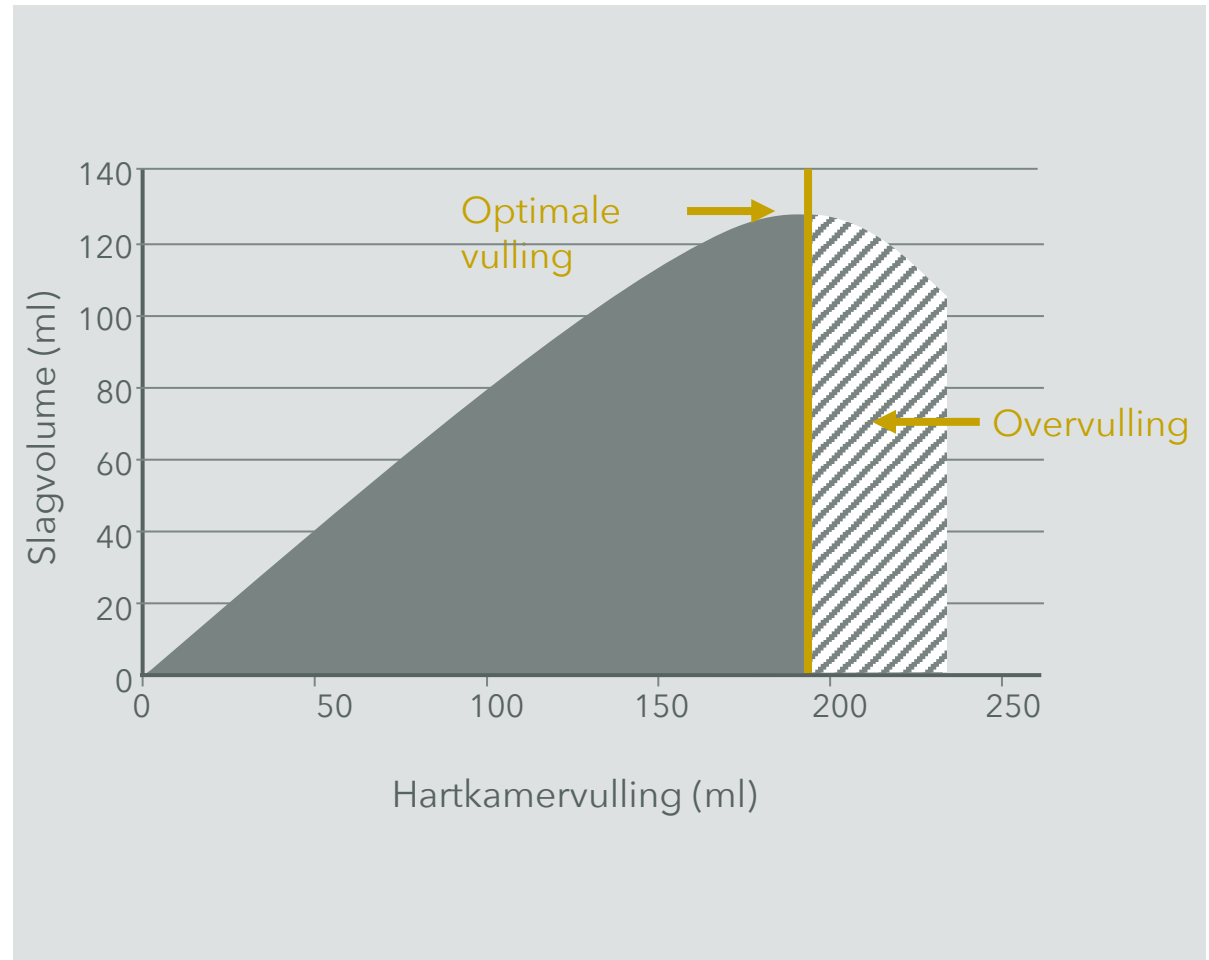
Men zoekt en vindt efficiëntieverbeteringen in primaire en secundaire processen, activiteiten waaraan elke ziekenhuismedewerker in meer of mindere mate meewerkt. Ieder proces wordt steeds opnieuw verbeterd, geoptimaliseerd, geredesigned of lean ontwikkeld. Alsof we nooit een optimum aan efficiëntie bereiken.

Dit doet denken aan de Starling-curve uit de cardiofysiologie. Deze weerspiegelt het slagvolume van het hart als resultante van de vulling van de hartkamers. Deze vulling is afhankelijk van de lengte van de spiercellen en de beschikbare vullingstijd tussen twee hartslagen, die bepaald wordt door de hartfrequentie.

Vraagt het lichaam meer doorbloeding, dan neemt het hart meer bloed in de kamers op - en verhoogt de hartfrequentie. Een efficiënt proces.

Echter, na een recht-evenredige toename bereikt de kamervulling een optimum. Bij een nog hogere hartfrequentie is de beschikbare tijd voor leegstromen en vullen van de hartkamers te kort voor een volledige vulling. De spiercellen ontspannen en contracteren niet meer over hun volle lengte. Het resultaat is een afnemend slagvolume. Het proces wordt progressief inefficiënt en hartfalen ontstaat.

Starling-curve



Ook voor efficiëntieverbetering bestaat een Starling-curve

Overtuiging

De Starling-curve bestaat ook voor efficiëntieverbetering.

Een overschot aan efficiëntiemaatregelen leidt uiteindelijk tot voorbij het optimum, waarna alleen nog inefficiëntie kan optreden. De oorzaak ligt in het feit dat elk proces een knoop in een netwerk is. Elke efficiëntieverbetering start een kettingreactie in een serie processen.

Een voorbeeld.

In Nederland zijn de rivieren uitgegraven en rechtgetrokken om het transport over water efficiënter te maken. Daardoor ontstond ook een veel snellere afvoer van het rivierwater.

Met als resultaat: lagere grondwaterstand, uitgedroogde akkers en (tijdens tropische periodes) een tekort aan leidingwater. En 's winters overstromingen vanwege de te krappe rivierbedding.

Vervolgens lossen we deze efficiëntieverbetering op met sproeiverboden en projecten als Ruimte voor de rivier.

Ruimte voor de rivier



En veel organisaties hebben te maken met die Starling-curve

Nog een voorbeeld

Er zijn meer voorbeelden van doorgeschoten efficiëntieverbetering, waar vervolgens correctiemaatregelen voor nodig zijn.

Zo waren er ooit winkels en postkantoren, verspreid over de stad.

Nu rijden de koeriers van webwinkels tot aan je huis. Iedere webwinkel heeft een eigen koerier, en allemaal gebruiken ze een flinke hoeveelheid aan verpakkingsmaterialen om het product veilig en goed af te leveren.

Nu de kosten en de milieubelasting te hoog oplopen, is er reden om het thuis afleveren te beperken. Dit gebeurt door extra kosten te berekenen, afhaalpunten in te stellen, of de toegang van koeriers tot een straat te beperken.

Als vanzelf ontstaan er nieuwe buurtwinkels, als afhaalpunten voor wie niet thuis is tijdens kantooruren.

Webwinkeleffect



Ook in ziekenhuizen speelt de Starling-curve voor efficiëntie een rol

Overweging

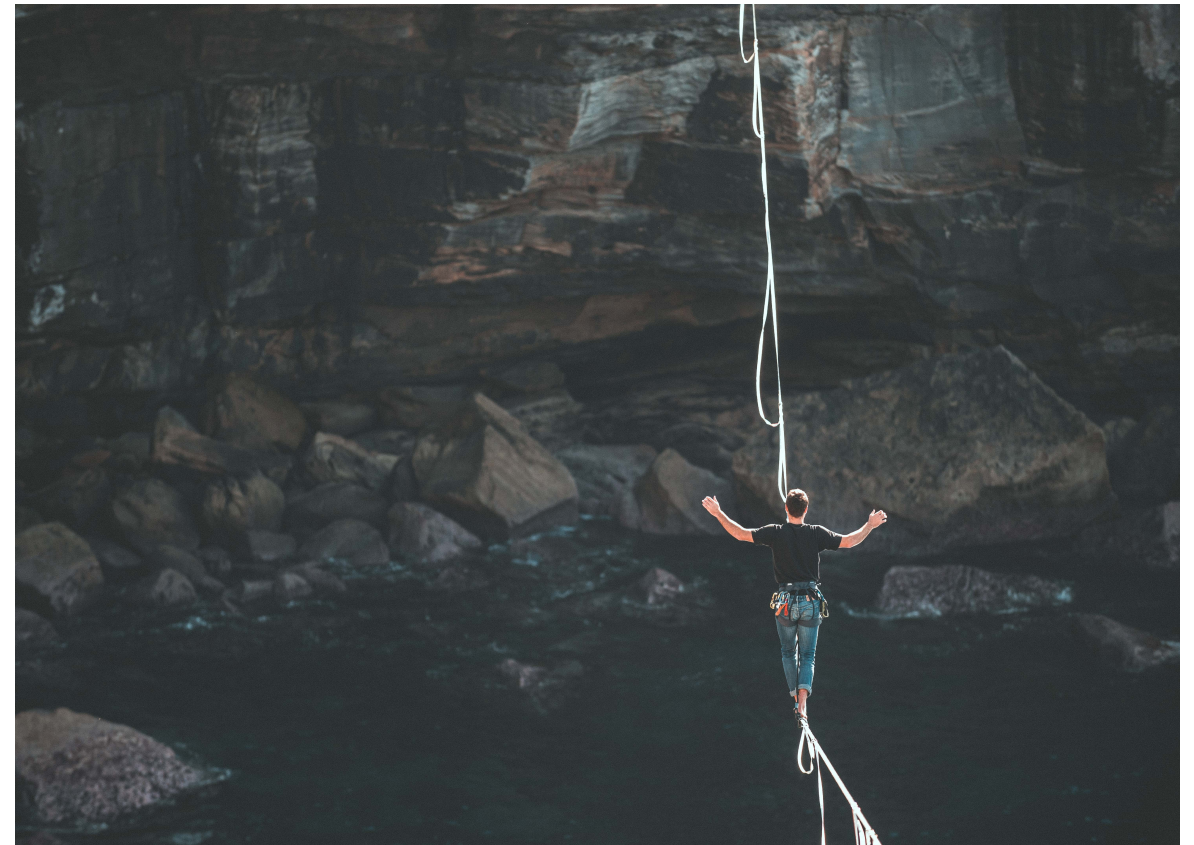
De curatieve zorg stuurt ook op efficiëntie, om kosten te besparen en patiëntenstromen te verbeteren.

Processen worden efficiënter door concentratie van activiteiten, verdergaande specialisering, afstoting van niet-renderende activiteiten en vastgoed, planning en datamanagement, ontslag van personeel, en investeringen in nieuwbouw en medische technologie.

De laag-complexe zorg verdwijnt uit het regionale ziekenhuis naar de 1e lijn, en de hoog-complexe zorg naar STZ-ziekenhuizen. Zo ontwikkelt zich het bouwwerk, en bieden de volgende efficiëntieverbeteringen zich alweer aan.

Zonder 'zwarte zwanen' is het hele ziekenhuisbouwwerk in balans. Maar een kleine verstoring kan al grote negatieve gevolgen hebben. Als gevolg van de efficiëntieverbeteringen is de rek uit de constructie verdwenen.

Nog in balans



En ook zonder 'zwarte zwaan' heeft de Starling-curve negatieve effecten

De overweging

De repercussies van deze efficiëntere processen zijn er ook zonder onvoorziene gebeurtenissen:

- Ziekenhuisorganisaties en -locaties verdwijnen.
- Specialisten en verpleegkundigen vertrekken omdat zij gebonden worden aan protocollen.
- Patiënten ervaren minder kwaliteit als gevolg van een uiterst efficiënt plannings- en doorstroomsysteem.

En ondanks alle efficiëntieverbeteringen zijn de curatieve zorguitgaven en het aantal ingrepen tot 2019 niet afgenomen.

Ook is er nog steeds een tekort aan adequaat personeel, voelt personeel zich tekortgedaan, en blijven er vragen over de kwaliteit van zorg.

De oplossing is ook daar gevonden. Met behulp van ZZP'ers en taakdifferentiatie, sluiten van bedden, en pogingen de regeldruk te verminderen, wordt flexibiliteit in het systeem teruggebracht.

De efficiëntieprotocollen



Er bestaat gelukkig een therapie

De oplossing

Dit probleem vraagt om een integrale blik die de gehele keten overziet, tot buiten de ziekenhuismuren. Efficiëntieverbetering betreft immers het gehele netwerk, en is dus integraal. Daarbij kan men in het ene proces enige inefficiëntie accepteren, om het volgende proces efficiënter te laten zijn.

Een netwerkbrede integrale efficiëntieverbetering is efficiënter en effectiever. Daarmee zijn de symptomen te behandelen.

Niet voor niets is de blik waarmee P5COM naar projecten kijkt altijd netwerkbreed. Intern gaat het dan om het verband tussen de verschillende functies (zoals tussen de OKC en de verpleegafdeling, of tussen de poliklinieken en functieafdelingen) en extern tussen organisaties (zoals tussen ziekenhuis en huisarts).

Naar mijn ervaring ([Drie managementlessen uit het Coronahotel](#)), is vertrouwen op professionals in dezen gerechtvaardigd. Zij brengen haast vanzelf het interne netwerk terug tot het optimum van de Starling-curve en hervinden zo de flexibiliteit en de lucht die voor een effectieve efficiëntieverbetering vereist zijn.

Overzie de hele keten



Het belangrijkste is preventie

Werk samen

Het blijft een uitdaging om duurzame efficiëntieverbetering te bereiken.

Om de angst voor verlies van financiën en status te verlaten. Om initiatief te nemen, en leiderschap te tonen door op innovatieve manieren samenwerking te realiseren tussen het interne en externe netwerk.

Tegelijkertijd hebben veel regionale partijen het afgelopen halfjaar de voordelen van de samenwerking en domeinvervaging ervaren. Dus is dit het uitgelezen moment om innovatieve manieren van denken boven efficiëntie op de korte termijn te plaatsen.

Wie die eerste stap zet, is de volgende zorgheld. Het zou de eerste stap zijn naar een keten waarin het gehele interne en externe netwerk van de curatieve zorg efficiënter en flexibeler functioneert. Daarmee creëert het netwerk weer ruimte voor een volgende stap op weg naar Zinnige Zorg.

De vraag is: wie zet die stap? Regionale zorgverzekeraars of zorgkantoren? Professionals? Gemeentelijke of provinciale overheden? Of misschien de zorgbestuurders?

Zet die eerste stap



Vind samen het optimum in de Starling-curve

De zoektocht

Organisaties die het optimum van de Starling-curve vinden en vasthouden, houden kwalitatief en kwantitatief bestaansrecht.

Zij zijn in staat om vanuit deze basis verantwoording te nemen voor de gehele keten of het hele netwerk. Zo werken zij aan duurzame verbetering én zijn ze een inspirerende partner voor hun omgeving.

Gezamenlijk vinden zij de top van de Starling-curve en van de toegevoegde waarde in de keten.

En de top



PROJECT MANAGER

Anne van der Heyden

Benieuwd waar
het optimum in de
Starling-curve voor uw
organisatie ligt?

a.vanderheyden@p5com.eu

+31 6105 02 163





P5 COM

INSPIRING PERFORMANCE

www.p5com.eu

+31 (0)35 531 00 62

info@p5com.eu