

Lean-virus verspreidt zich bij Karakter

De zorg laat zich best becijferen

Geen enkele patiënt is hetzelfde en maatwerk is altijd nodig. Dat weten ze heel goed bij Karakter, specialist in complexe kinder- en jeugdpsychiatrie. Maar de processen rondom patiënten zijn wél hetzelfde. Met standaardisering is daardoor veel verlies en verspilling te voorkomen en winst te behalen. Esther Veenstra en Maartje de Vries, Lean-coaches bij Karakter, regio Gelderland, weten na het voltooien van hun WEP-project uit eigen ervaring: 'Six Sigma kán in de zorg.'

Esther Veenstra, Maartje de Vries

WEP is kort voor: woonplaatsbeginsel, euro's, patiënt. Dat is de titel van het project dat Lean-coaches Esther Veenstra en Maartje de Vries recent hebben afgerond bij Karakter, regio Gelderland. 'We willen een nog beter inzicht hebben in het aantal aanmeldingen dat we krijgen, welke factoren daarbij meespelen en wat dat voor ons budget betekent. Want vorig jaar had onze organisatie, mede door de transitie in de zorg, te maken met een budgetoverschrijding', zegt zorglijnmanager De Vries, gevraagd naar de aanleiding voor het project. Beleidsadviseur Veenstra vult aan: 'Daarnaast willen we gemeenten duidelijker kunnen informeren over de zorg en diensten die we kunnen leveren voor een bepaald budget en wanneer we dat budgetplafond naderen. Hierover kunnen we dan in samenspraak nieuwe afspraken maken. Minstens zo belangrijk is dat we helderheid willen verschaffen aan onze patiënten over de wachttijden. Inzicht en sturing, daar draait het om bij WEP.'

Meer kennis

Voor zij met WEP aan de slag gingen, waren De Vries en Veenstra al enthousiast bezig als Lean-coaches. 'Maar we misten de kennis om onze acties goed te kunnen onderbouwen en antwoord te geven op de vragen van medewerkers', verklaart De Vries de reden voor hun deelname aan een intensieve zomercursus bij gespecialiseerd opleidingsinstituut Maruna. 'Met name het Six

Sigma-stukje ontbrak. Sommigen zien de zorg nog als een zachte sector, maar een cijfermatige onderbouwing en bedrijfsmatige aanpak zijn belangrijk. Als je met data aan kunt tonen waar verlies of verspilling zit, is dat ook voor de zorg waardevol.' Veenstra: 'In de zorg heerst soms nog de gedachte dat je daar moeilijk getallen aan kunt verbinden, dat standaardiseren lastig is. Geen enkele patiënt is tenslotte hetzelfde. Maatwerk is ook echt belangrijk, het gaat tenslotte over mensen en niet over machines. Toch kun je prima volgens standaarden werken, waardoor procedurele afwijkingen helder worden en je meer inzicht krijgt. Standaardiseren geeft je bovendien de kans weloverwogen af te wijken en mogelijkheden te benutten.'

Parameters doorpompen

Het vermoeden van beide Lean-coaches bleek juist: ook de zorg laat zich best becijferen. In het WEP-project ontwikkelden zij, met hulp van Karakters afdeling Finance & Control, een dashboard dat sturingsinformatie geeft over het aantal aanmeldingen en intakes, budget en onderhanden werk. Zo is in één oogopslag te zien hoe het ervoor staat aan de plus- en aan de minkant. Het dashboard is gemaakt voor Karakter, regio Gelderland, maar is –met andere parameters– uitrolbaar over de andere regio's van Karakter. Veenstra vertelt: 'In ons patiëntenregistratiesysteem staat alles over een patiënt, vanaf de aanmelding tot het ontslag. Deze informatie wordt op een aantal parameters 'doorgepompt' naar het WEP-dashboard, waardoor we de patiëntenflow in beeld krijgen. We weten nu altijd hoeveel werk we wanneer te doen hebben. Gaandeweg kunnen we dat bijstellen, als een patiënt meer behandelingen nodig heeft dan gedacht.'

Enthousiasme

Binnen de gestelde tijd hebben De Vries en Veenstra de doelstelling van hun project behaald en de resultaten geborgd. 'Dat is uniek binnen

onze organisatie, en mede te danken aan het enthousiasme en het commitment van alle betrokkenen zonder wie we dit nooit hadden kunnen doen', zeggen zij. Dat enthousiasme werd gevoed door actieve 'niet-zit-sessies' om de energie te laten stromen en door goede communicatie, waar beide Lean-coaches zich sterk voor maken: 'We communiceren elke week via een WEP-update op intranet over de vorderingen van het project om iedereen betrokken te houden. Dat stellen mensen zeer op prijs.'

Een minpunt in de communicatie is de Lean-terminologie die soms ver van medewerkers afstaat. 'Het jargon hebben we als belemmering ervaren bij het project. Op intranet hebben we een verklarende woordenlijst geplaatst die we tijdens de looptijd van het project steeds aanpasten. Onze missie bij ons volgende Lean-project 'W888', waarbij we onze wachttijden willen synchroniseren met de Treek-normen, is het jargon consistent vertalen naar de werkvloer.'

Resultaten van WEP

Het inzicht dat WEP oplevert blijkt waardevol voor Karakter. 'Ook behandelaars zijn er lovend over', zegt Veenstra. 'Iedereen kan dagelijks zien wat de stand van zaken is. Vermoedens worden bevestigd door harde cijfers. Met deze aanknopingspunten kunnen we met gemeenten in gesprek.' 'WEP is een praatplaat', beaamt De Vries. 'We hebben in kaart hoe we ervoor staan en kunnen op basis daarvan gedegen keuzes maken. Als het budget voor jeugd-ggz bij een bepaalde gemeente op is, heeft dat helaas con-

sequenties voor kinderen die bij ons worden aangemeld, zij zullen langer moeten wachten, óf de gemeente zorgt voor meer budget. En als we meer budget hebben dan gedacht, kunnen we meer intakes doen.' Veenstra: 'Het is een

Zorg op Maat mede dankzij standaardisatie

mooië uitdaging om te kijken of we door verdere standaardisatie meer patiënten kunnen behandelen. Kan het nóg beter, dat blijft voor ons als Lean-coaches altijd de vraag.' En De Vries vult aan: 'Lean is nooit klaar. We hebben gaandeweg dit project onderwerpen op een flap geparkeerd waar we heel graag nog aan willen werken, samen met enthousiaste collega's.' Want het 'Lean-virus' heeft heel wat 'slachtoffers' gemaakt bij Karakter!

Informatie over de auteurs

Esther Veenstra en Maartje de Vries werken bij Karakter.

Bestuurder Karakter Bertine Lahuis bij congres Zorg op Maat

Bertine Lahuis is zorgmanager van het jaar 2016. Ze spreekt in het plenaire programma van het congres Zorg op Maat, 3 november – Burgers' ZOO in Arnhem. Karakter is een centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie met locaties in Gelderland en Overijssel, gespecialiseerd in complexe problematiek. Kinderen en jongeren (0-23 jaar) uit alle gemeenten in Nederland kunnen bij Karakter terecht voor diagnostiek en behandeling van ADHD, autisme, depressie, angst- en dwangstoornissen, gedragsstoornissen, psychose en andere psychiatrische problematiek.

Operational excellence versus customer intimacy

Lean Six Sigma draagt bij aan efficiënt werken vanuit klantwaarde. Daarom gaat bij Karakter het standaardiseren van processen aan de ene kant uitstekend samen met het bieden van maatwerk aan de andere kant. Want waarde toevoegen voor de klant, dat is precies waar Karakter zwaar op inzet. De organisatie wil zich voegen naar de wensen van de patiënt – die immers vaak precies weet wat hij wil en nodig heeft – en kennis en kunde leveren die de patiënt niet ergens anders kan halen – wat ook bijdraagt aan de bestendigheid van de organisatie. Karakter standaardiseert waar dat kan. Zoals bij de intakes, waar een vast format de inrichting aangeeft, o.a. qua tijd, en bij behandelcontacten die volgens een vast patroon in de agenda staan zodat de behandelaar zijn tijd efficiënt in kan delen. Bijvoorbeeld door te werken met protocollen, zorgprogrammering en zorgpaden die waarborgen dat de patiënt krijgt wat hij nodig heeft, en waar vanaf gewerkt kan worden als de patiënt dat nodig heeft. Want de inhoud van de behandeling en de invulling van de intake en het behandelcontact stemt de behandelaar (bij wie immers de verantwoordelijkheid voor de patiënt ligt) precies af op de zorgvraag en de persoon van de patiënt. Zo gaat klinische behandeling heel goed samen met dagbehandeling en/of thuisbehandeling en wordt ook de leefomgeving van het kind betrokken bij de behandeling. Standaardisering waar dat kan, door eenduidige en efficiënte processen, biedt Karakter dus tegelijkertijd de mogelijkheid om service op maat te leveren. Het een kan niet zonder het ander. Om te borgen dat de behandeling de patiënt oplevert wat bij aanvang de bedoeling was, meet Karakter de eindresultaten. Op basis van de uitkomsten stelt de organisatie de behandeling bij zodat toekomstige patiënten daar baat bij hebben. De behandeling wordt zo tegelijkertijd meer standaard en ook meer op maat gemaakt.

