

Workshop Lean in zorgprocessen

Door: S. Sanders en R. van Zelm

Doel

Lean management is een methodiek die steeds vaker wordt gebruikt om zorgprocessen te optimaliseren. De workshop, bestaande uit twee sessies, is bedoeld om medewerkers op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met lean management en hen bewust te maken van de verbetermogelijkheden in de eigen werkprocessen.

In de eerste sessie worden de deelnemers zich ervan bewust dat het doel van de instelling (bijvoorbeeld excellente zorg voor de patiënt/cliënt) alleen wordt bereikt als afdelingen goed samenwerken. In de tweede sessie formuleren de deelnemers verbetervoorstellen die het proces van de patiënt/cliënt ten goede komen. Dit kan resulteren in een voorstel dat wordt ingediend bij een hogere beslissingsbevoegdheid, maar ook in afspraken die morgen al in werking kunnen treden.

Proces

In het simulatiespel Lean in zorgprocessen staan patiënten met varices (spataderen) centraal. Het gaat om hun weg door het ziekenhuis van de polikliniek tot de OK en de nazorg. De diverse rollen in het spel zorgen voor herkenbare situaties en discussies als 'wat heb ik hard gewerkt!' en 'wat moest jij eigenlijk doen?'. De spelers van het spel zien opstoppen (bottlenecks) ontstaan, de gevolgen van het op- of aflopen van het aantal patiënten in het proces, de effecten van samenwerken (wat is jouw rol, kan ik jou helpen?) en aanpassingen aan de taakverdeling en routing van het proces.

Resultaat

De medewerkers zijn zich door het spel bewust geworden van de waarde, verspillingen en flow in hun eigen werkprocessen. Zij zijn geïnspireerd en gemotiveerd geraakt om direct aan de slag te gaan met het oppakken van verbeteringen en niet alleen op hun eigen afdeling. Het (hernieuwde) contact met de medewerkers van de andere afdelingen in combinatie met de ervaringen uit het simulatiespel zorgt voor afdelingsoverstijgende ambities!

Uitgangspunten en benodigheden

- In kaart brengen van de huidige situatie en de verbeterpunten daaruit prioriteren.
- Ieder is gelijk en ieders input is even belangrijk.
- Direct vastleggen van concrete besluiten en acties met persoon en datum.
- Medewerkers van diverse samenwerkende afdelingen, met verschillende rollen.
- Simulatiespel.
- Voorzitter/procesbegeleider.

Betrokkenen

Diverse medewerkers van verschillende afdelingen, begeleid door de proceseigenaar die tevens de acties en besluiten noteert en de komende tijd de uitgezette acties opvolgt.

Context

De proceseigenaar is in veel gevallen een (cluster)manager die met instemming van het managementteam of de raad bestuur de bevoegdheid heeft direct besluiten te nemen. Door de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen, ontstaat enthousiasme en draagvlak bij de medewerkers om hun dagelijkse frustraties om te zetten in verbeteracties voor morgen.

Werkwijze

Sessie 1: Lean management en het simulatiespel

- Introduceren van de leanfilosofie en enkele leanbegrippen als waarde, verspillingen en flow.
- Spelen van een simulatiespel waarin met name het procesdenken centraal staat (Lean in zorgprocessen, zie kader).
- Bespreken van de ervaringen van de deelnemers naar aanleiding van de simulatie en het doorvertalen hiervan naar eigen werkprocessen.

Voorbereiding (voorafgaand aan sessie 2)

Voor de tweede sessie is het belangrijk een goed beeld te krijgen van de huidige situatie en deze te visualiseren door het tekenen van een waarde-stroom (valuestream map). Deze waarde-stroom moet antwoord geven op vragen als:

- Hoe loopt de weg van de patiënt over onze afdelingen?
- Waar zitten opstoppen en wachttijden?
- Waar zitten overdrachtsmomenten (collega's/afdelingen)?
- Waar is er sprake van waarden toevoegende of juist verspillende activiteiten?



Figuur 1. De zeven verspillingen

De waarde-stroom kan verder worden aangevuld met bijvoorbeeld veel gebruikte formulieren en foto's van wachtende patiënten, voorraad en artikelen op een verkeerde plek. De procesbegeleider stelt een eerste versie van deze waarde-stroom op.

Sessie 2: Verspillingen en verbeteringen

1. Gezamenlijk startpunt

In het begin van de tweede sessie moet men eerst tot een gedeelde visie van de huidige situatie komen op basis van de voorbereiding: accorderen van de waarde-stroom.

2. Inventariseren verspillingen

Vervolgens maakt de procesbegeleider een ronde met de vraag welke verspillingen de deelnemers zien in hun dagelijkse werkzaamheden en op de afdeling zelf (bijvoorbeeld aan de hand van figuur 1 met de zeven verspillingen).

3. Brainstormen over verbeteringen

Als basisregel voor de brainstorm geldt: alles is goed en ieders input is even belangrijk! Na het brainstormen over de mogelijke verbeteringen en ideale situaties, categoriseren en prioriteren de deelnemers de verbeteringsuggesties.

4. Afspraken maken

De procesbegeleider besluit en noteert wie welke actie oppakt, voor wanneer en hoe deze wordt opgevolgd. Sommige verbeteringen kunnen de dag erna starten, anderen zullen bijvoorbeeld eerst langs een hogere beslissings-bevoegdheid moeten voor goedkeuring.

Informatie over de auteurs

Sophie Sanders en **Ruben van Zelm** zijn consultants bij Q-Consult, bedrijfskundige adviseurs.

Wilt u meer informatie? Neem dan contact op met de auteurs via samenwerken@qconsult.nl of kijk op www.qconsult.nl

Zorgmarkt organiseert in samenwerking met Agis Zorgverzekeringen

zorgmarkt
ACADEMY

Preventie op de agenda van de zorgbestuurder!

Waarom? En wie heeft u daarbij nodig?

Donderdag 10 februari 2011, Zeist

- Waarom preventie moet! Macro-economisch perspectief door Wim Groot (hoogleraar Gezondheidseconomie)
- Met wie en hoe werkt Agis samen aan preventieprogramma's door Marjolein Verstappen (lid raad van bestuur Agis Zorgverzekeringen)
- Kansen en belemmeringen voor zorgbestuurders door Pieter de Kort (voorzitter directie Rivas Zorggroep)

Discussies worden geleid door Piet-Hein Peeters (Journalistiek Productiehuis)



www.zorgmarkt.net/academy



