

Lean op de werkvloer

AL HET OVERBODIGE OVERBOORD

Voor de kwaliteit van zorg, veiligheid en waardering van cliënten is goede zorg door verpleegkundigen essentieel. Verpleegkundigen hebben een spilfunctie in de zorg. Zij staan dicht bij de cliënt en brengen de meeste tijd met hen door. Juist de tijd die verpleegkundigen direct aan cliënten besteden staat steeds meer onder druk. Veel tijd gaat op aan bijkomende taken als administratie, overdracht, overleg, zoeken naar materialen en informatie verzamelen. Hoe kan hierin verandering komen?

Door: I. Janssen

Een onderzoek in Nederland naar de administratieve belasting van verpleegkundigen laat zien dat verpleegkundigen maar liefst 21 procent van de gewerkte tijd besteden aan het uitvoeren van administratieve handelingen, tegen 23 procent tijd directe patiëntenzorg (Van Veenendaal, 2008). Daarbij komt dat de zorg steeds complexer wordt en dat er een tekort aan verpleegkundigen wordt voorzien. Dit heeft als gevolg dat de werkdruk een steeds groter probleem wordt, de arbeidsvreugde afneemt en het garanderen van goede patiëntenzorg steeds moeilijker wordt. Genoeg reden om het werk van de verpleegkundige te bekijken vanuit het perspectief van lean management. Mogelijk vinden we daar de tools en aanpak om de verpleegkundige meer tijd voor directe patiëntenzorg te geven, want daar is het de verpleegkundige ooit om begonnen.

Lean management

In de afgelopen jaren zijn steeds meer organisaties in de zorg gestart met de invoering van lean management. Lean is ontstaan bij Toyota en staat *voor slimmer, sneller en meer met minder*. Bij het lean concept ligt de nadruk op het verwijderen van alle activiteiten die geen waarde toevoegen om zo de kosten te verlagen en de doorlooptijden te versnellen. Binnen lean worden zeven vormen van verspilling (waste) onderscheiden: onnodig transport, voorraad, onnodige bewegingen, wachten, overproductie,

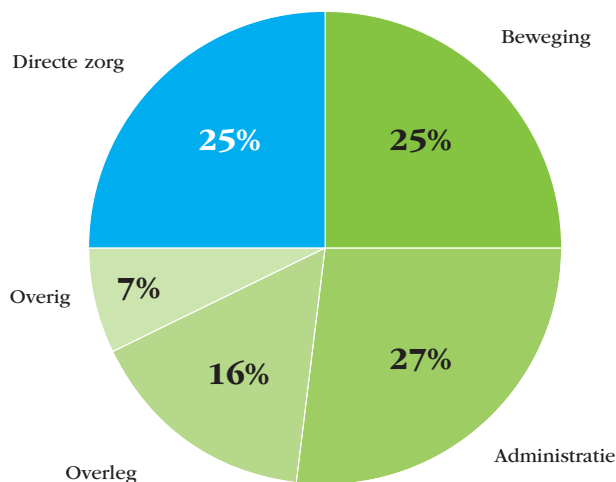
gebrekkige procesinrichting en defecten. Later is daar een achtste vorm aan toegevoegd: onbenutte creativiteit en capaciteit. Sommigen noemen dit de grootste vorm van verspilling van allemaal. Door je voortdurend af te vragen waarom je iets doet blijf je scherp of alle stappen ook echt nodig zijn. Door de afdeling en de werkprocessen onder de loep te nemen en verspilling te verwijderen, blijft er tijd over voor andere dingen. Lean gooit al het overbodige overboord.

Productive Ward

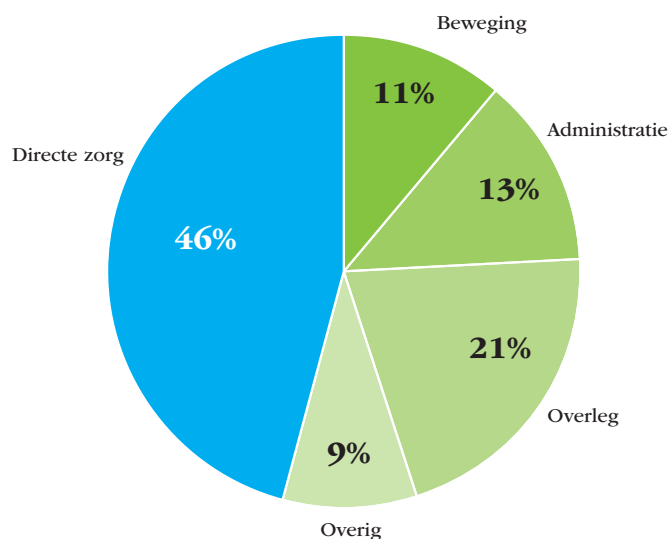
Het Institute for Innovation and Improvement van de NHS in Engeland heeft voor verpleegafdelingen in ziekenhuizen een verbeterprogramma ontwikkeld met als doel verpleegteams te ondersteunen bij het lean organiseren van werkprocessen op hun afdelingen. Het programma heeft instrumenten en tools uit onder meer Lean, Six Sigma en Prince2 vertaald naar de werkprocessen op verpleegafdelingen en hieraan een gestructureerde implementatieaanpak toegevoegd. Dit programma is inmiddels vertaald in het Nederlands en beschikbaar voor Nederlandse ziekenhuizen (De Moel, 2011). Dat deze aanpak werkt is afdoende bewezen in Engeland en inmiddels ook in vele andere delen van de wereld. Implementatie van de Productive Ward leidt tot 30 procent meer tijd voor de patiënt, kortere ligduur, minder infecties, snellere medicijnronde met minder medicatie-



Ingrid Janssen

Waarom besteden verpleegkundigen hun tijd:

BRON: NHS

En na invoering van de Productive Ward:

BRON: NHS

fouten, minder verspilde maaltijden, 30 procent snellere overdrachten, minder ziekteverzuim en trotse verpleegkundigen (QIPP, 2009). 95 procent van de Engelse ziekenhuizen werkt ermee en inmiddels zijn ook de eerste Nederlandse ziekenhuizen met de implementatie van de Productive Ward gestart.

Kenmerken van de Productive Ward

Het Productive Ward-programma heeft de volgende kenmerken.

1. Uitdagende doelstellingen en impact

De aspiratie van de Productive Ward is een daadwerkelijke transformatie. Het programma legt een koppeling tussen de strategische doelen van het ziekenhuis en de doelen van de Productive Ward. Zo kan de Productive Ward een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen op het gebied van patiëntveiligheid door meetsystemen te ontwikkelen die teams tijdige en passende informatie geven om tot actie te kunnen overgaan. Daarnaast is betrokkenheid van het management en het bestuur cruciaal. Regelmatige bezoeken van bestuurders (interne audits) aan de verpleegafdelingen zijn onderdeel van het programma.

2. Professionalisering van verpleegkundigen

Verpleegkundigen gaan zelf aan de slag met het signaleren en oplossen van knelpunten. Stapsgewijs realiseren zij concrete verbeteringen in het primaire proces. Zo optimaliseren zij deze processen én de kwaliteit en veiligheid

van de zorg. Het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid voor en controle over het primaire werkproces en de toename van tijd voor de cliënt appelleren aan de intrinsieke motivatie van de professional en dragen daarmee bij aan verdere professionalisering, een verhoging van het werkplezier en daarnaast ook aan de patiënttevredenheid.

3. Versterking van samenwerking op verpleegafdelingen

Uitgangspunt bij de Productive Ward is dat teams zelf bepalen wat ze gaan verbeteren en dat ze ondersteuning krijgen bij het proces hoe te verbeteren. De leiding van de afdeling coacht en ondersteunt het team *on the job*, maar bepaalt niet. Dit draagt bij aan empowerment van het team.

4. Blijven meten en verbeteren

Inzicht in proces en uitkomsten (meten is weten), blijven verbeteren en het voortdurend zichtbaar maken van resultaten zijn belangrijke onderdelen van de verbeteraanpak. De implementatie wordt geleid door de lijnmanager en uitgevoerd door het verbeterteam.

5. Go slow to go fast

Het programma start met de implementatie op één of twee pilotafdelingen om een standaardaanpak te ontwikkelen en kennis en ervaring op te doen, waarna versneld verdere uitrol in de organisaties mogelijk wordt. De implementatie van het programma op de pilotafdelingen heeft een doorlooptijd van één tot anderhalf

jaar. Na ongeveer drie maanden kan gestart worden met dakpansgewijze verdere uitrol over andere afdelingen in het ziekenhuis. Met behulp van de standaardaanpak en de opgedane kennis en ervaring kan de implementatie op deze afdelingen tot 25 procent sneller en met minder ondersteuning.

6. Anders omgaan met feedback

In de zorg werken we meestal met trage feedback loops. Feedbackinformatie wordt laagfrequent verzameld, geaggregeerd en teruggekoppeld. In sommige gevallen is dat slechts één maal per jaar. De terugkoppeling wordt dan vaak niet meer herkend en/of is niet meer toepasbaar. Binnen de Productive Ward wordt directe feedback gegeven, gerelateerd aan de activiteit die recent heeft plaatsgevonden. Daarnaast maakt de Productive Ward gebruik van zintuiglijke feedback ('visual management') waaronder video-opnames en foto's.

Kortom: het uit de industrie afkomstige lean management concept leent zich goed voor toepassing op verpleegafdelingen. In Engeland zijn met de toepassing van het op lean geba-

seerde programma de Productive Ward prachtige resultaten geboekt. Zo leidt toepassing van de Productive Ward tot meer eenvoud op de verpleegkundige werkvloer, waardoor er meer tijd overblijft voor directe patiëntenzorg (zie de twee figuren, bron NHS). In 2010 zijn in Nederland inmiddels de eerste ziekenhuizen met het programma van start gegaan. De eerste resultaten van deze ziekenhuizen zijn positief.

Literatuur

Institute for Innovation and Improvement, *The Productive Ward: Releasing time to care. Learning and Impact Review*, NHS, 2010.

Moel J. de, Productive Ward, een doe-het-zelf-verbeterprogramma, *Kwaliteit in Zorg*, 2011 (1), 14-17.

QIPP – *NHS Evidence*, 27 November 2009 – NHS Institute for Innovation and Improvement - Publication type: Quality And Productivity Example.

Veenendaal H. van, J. Wardenaar en M. Trappenburg, Tijd voor administratie of voor de patiënt?, een onderzoek naar de administratieve belasting van verpleegkundigen, *Kwaliteit in Zorg*, 2008 (2), 24-26.

Informatie over de auteur

Drs. Ingrid Janssen is managing consultant bij het CBO, e-mail: I.Janssen@cbo.nl



Certificatie in de zorgsector

Ondersteuning door praktijkgerichte onafhankelijke beoordeling

De zorgsector blijft doorgroeien. Met deze groei wordt ook de kwaliteit van uw dienstverlening kritischer bekeken door cliënten en (eventueel) overheidsinstanties en verzekeraars.

Deze hoge verwachtingen maakt u waar door uw kwaliteit systematisch te borgen. TÜV Nederland biedt u de mogelijkheden om dit vervolgens aantoonbaar te maken.

Onze dienstverlening

TÜV Nederland is uw onafhankelijke partner in het certificatieproces. We verzorgen onder andere certificatie van:

- HKZ-schema's
- ISO 9001 voor de zorgsector
- ISO 14001
- OHSAS 18001
- MVO Prestatieladder

Met vrijwel al onze diensten die onder accreditatie worden uitgevoerd, op een talrijk aantal onderwerpen (veiligheid, kwaliteit, milieu, maatschappelijk verantwoord ondernemen) kunnen we u met onze

ervaring in uw branche in brede zin ondersteunen bij het verder ontwikkelen van uw organisatie.

Goed om te weten...

In 2010 stelden nog meer zorginstellingen hun vertrouwen in TÜV Nederland. We zijn daardoor relatief de **sterkste groeier in HKZ certificatie!**

Meer weten? We sturen u graag vrijblijvende meer informatie. Zo kunt u ons bereiken:

TÜV Nederland
de Waal 21 C
5684 PH Best
Tel.: 0499-339500
Fax: 0499-339509
E-mail: info@tuv.nl
Internet: www.tuv.nl
Twitter: www.twitter.com/tuvnederland
LinkedIn: www.tinyurl.com/tuvnederland

TÜV NEDERLAND
Member of TÜV NORD Group