

Meer met minder: lean op de verpleegafdeling

PRODUCTIVE WARD LEIDT TOT MINDER VERSPILLING EN MEER TIJD VOOR DIRECTE PATIËNTENZORG

In november 2011 is het Atrium Medisch Centrum gestart met de invoering van de Productive Ward. Bij de start van het programma waren er veel twijfels en kritische vragen over 'dit zoveelste project op rij'. Inmiddels klinkt de loftrumpet. Afdelingshoofden en verpleegkundigen van deelnemende afdelingen zijn enthousiast en trots op de zaken die ze zelf hebben opgepakt en verbeterd. Er komt veel energie vrij en ook in de rest van het ziekenhuis groeit enthousiasme. De eerste resultaten zijn merkbaar. Belangrijk aandachtspunt blijft borging van de resultaten.

Door: I.P.H. Janssen en J. Hersbach



Jolanda Hersbach



Ingrid Janssen

Het programma de Productive Ward is een methodiek gericht op het verbeteren van de kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid van zorg en de patiënt- en medewerkerstevredenheid. Het programma is gebaseerd op lean-principes en maakt deze hanteerbaar voor medewerkers van de organisatie. Het richt zich op het reduceren van verspilling, waardoor verpleegkundigen op de afdeling meer tijd kunnen besteden aan directe patiëntenzorg. Uniek aan dit proces is dat verpleegkundigen hier zelf verantwoordelijk voor zijn. Het management heeft een ondersteunende en stimulerende rol. Het programma is in Engeland ontwikkeld door het Institute for Innovation and Improvement van de National Health Service (NHS).

Op 1 november 2011 is het Atrium Medisch Centrum gestart met de implementatie van de drie basismodules (Hoe Doen We het Nu, Goed Georganiseerde Afdeling en Status van de Patiënt in één Oogopslag) van dit programma op drie pilotafdelingen: Heelkunde, Neurologie en Orthopedie. Dit artikel beschrijft de resultaten en ervaringen van deze pilot.

Hoe Doen We het Nu

In de module Hoe Doen We het Nu hebben de teams een Activiteiten Opname uitgevoerd. Dit

is een afdelinggebonden meting, waarmee de tijdsbesteding van verpleegkundigen en verstoringen zeer nauwkeurig in kaart worden gebracht, met als uiteindelijk doel inzicht krijgen in de huidige werkprocessen en deze te verbeteren. Ook hebben de teams een afdelingsvisie opgesteld en een meetresultatenbord ontworpen. Het meetresultatenbord visualiseert de uitkomsten van de door de teams gekozen indicatoren op de volgende resultaatgebieden:

- patiëntveiligheid en betrouwbaarheid van zorg;
- patiëntervaringen;
- medewerkerstevredenheid;
- efficiëntie van zorg.

Bij de gekozen indicatoren is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande metingen en meetinstrumenten in het ziekenhuis. De afdeling Neurologie heeft gekozen voor de veiligheidsindicatoren val- en slikincidenten, Orthopedie en Chirurgie voor medicatiefouten. Ten behoeve van de metingen zijn de veiligheidskruisen geïmplementeerd. Een veiligheidskruis is een 'kalender' in kruisvorm waarin alle dagen van de maand staan weergegeven. Per dag registreren verpleegkundigen het aantal incidenten en/of fouten op de gekozen

veiligheidsindicator(en). Door het gebruik hiervan zijn de gekozen indicatoren inzichtelijk geworden, wat heeft geleid tot meer bewustwording. Incidenten worden geanalyseerd en tijdens een werkoverleg of de 'keek op de week' besproken.

Voor het meten van de patiënttevredenheid hebben de afdelingen korte vragenlijsten ontworpen, gebaseerd op het bestaande patiënttevredenheidsonderzoek. Het meetinstrument voor het meten van de medewerkerstevredenheid is gebaseerd op het meetinstrument 'de sociale barometer' van Helder en De Witte (2012). Voor het verbeteren van de efficiëntie van zorg is de Activiteiten Opname gebruikt. Deze is door de verpleegkundigen zelf gedaan, zodat duidelijk werd waaraan verpleegkundigen hun tijd besteden en wanneer en waarom verstoringen optreden. Ook is gekeken naar de opnameduur en op de afdeling Neurologie naar opnameduur tot datum gepland ontslag en datum werkelijk ontslag.

Goed Georganiseerde Afdeling

In de module Goed Georganiseerde Afdeling is op de afdeling gewerkt aan het overzichtelijk inrichten van de afdeling en het reduceren van verspilling door alles op de juiste plaats en op het juiste moment klaar voor gebruik te hebben. Hiermee worden verstoringen in het primaire proces voorkomen. Dit is gebeurd door het toepassen van de 5S-methode. De 5 S-en in deze methode staan voor Sorteren, Structureren, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden. De afdeling Heelkunde is aan de slag gegaan met het verbeteren van de inrichting van de magazijnruimte, de laboratorium-/medicatie-ruimte, de nissen met linnen voorraad en het milieu-eiland. In het magazijn heeft dit geleid tot minder voorraden, een kleiner assortiment, eigenaarschap voor de ruimte en een beter contact met de afdeling Logistiek. Ook is er meer overzicht, minder zoeken en minder geluidsoverlast vanwege dichtslaaende deuren. In de laboratorium-/medicatie-ruimte is het assortiment aangepast aan de huidige patiëntenpopulatie. Hierdoor is er minder voorraad en minder ruimte nodig. Het werkblad is op juiste hoogte gebracht en zichtbaar schoon en materialen zijn opgeruimd. De nissen met linnen voorraad en de voorraad bij het milieu-eiland zijn opgeruimd en opnieuw ingericht. Hierdoor zijn deze ruimtes beter toegankelijk en oogt alles beter.

De afdeling Orthopedie heeft de steriele ruimte en de tussenruimte aangepakt. Resultaat is een kleinere voorraad en een 'opgeruimde afdeling'.



Medicijnkamer voor Goed Georganiseerde Afdeling



Medicijnkamer na Goed Georganiseerde Afdeling

De afdeling Neurologie heeft een aantal ruimtes een nieuwe bestemming gegeven. Zo is er een nieuwe spreekkamer voor patiënten ingericht. Deze spreekkamer heeft veel meer privacy en een betere uitstraling. Dit is een enorme vooruitgang die door patiënten, verpleegkundigen en artsen wordt waargenomen. Ook is er een nieuwe koffiekamer voor personeel waardoor medewerkers niet meer hoeven te pauzeren op de zusterspost. Er is een extra ruimte voor werkplekken voor 'externen' zoals paramedici. De hal is opgefrist met zeer beperkte middelen en er zijn wachtbankjes geplaatst waar patiënten met familie kunnen zitten.

Status van de Patiënt in één Oogopslag

In de module Status van de Patiënt in één Oogopslag (SPO) hebben de afdelingen gewerkt aan het ontwerpen en introduceren van een patiëntenbord waar alle belangrijke informatie voor de verpleegkundigen én voor de bezoekende disciplines in één oogopslag zichtbaar is. Dit reduceert het aantal verstoringen. Op dit moment wordt het bord op de afdelingen geïmplementeerd. De afdeling Neurologie

Afdeling Heelkunde

Door de veiligheidskruizen medicatie is de bewustwording over de impact van de zaken die niet goed lopen zowel bij de apotheek als bij verpleegkundigen groot. Dit heeft geleid tot actie bij apotheek en afdeling met als resultaat een reductie van de verstoringen en medicatiefouten. Het aantal fouten is in drie maanden tijd gedaald met 62%.



Meetresultatenbord

gaat het bord ook gebruiken om tot een betere verdeling van de zorgzwaarte te komen.

Borging

Voor alle modules geldt dat nadat de module geïmplementeerd is er aandacht moet blijven voor continu verbeteren en borgen van de behaalde resultaten. Om dit te bereiken maken de verbeterteams een plan voor borging, zijn auditlijsten ontwikkeld en is een bezoekpiramide opgesteld. In deze piramide staat opgenomen op welke momenten een vertegenwoordiger van de RvB en de clustermanager de afdeling bezoeken om de voortgang van het project te bespreken. Voor alle modules is in de zomer van 2012 een start gemaakt met borging.

Evaluatie van de pilot

De Productive Ward heeft veel energie en trots gebracht op de pilotafdelingen. De verpleegkundigen zijn zich bewuster van hun werkzaamheden en voelen zich meer betrokken en verantwoordelijk. Dit komt doordat ze zelf een grote rol spelen bij het oplossen van knelpunten en verbeteren van werkprocessen op de afdeling. Medewerkers geven aan dat vroeger problemen wel werden gesignaleerd, maar dat ze vaak onbesproken bleven en er geen actie werd ondernomen. De Productive Ward maakt veel mogelijk en deze ruimte wordt ook benut. De aandacht van de raad van bestuur en het hoger management voor de afdeling en het project wordt als positief genoemd.

Wel wordt aangegeven dat het voor diegenen die in het verbeterteam zitten soms best lastig is de bijeenkomsten te plannen en te combineren met de huidige werkzaamheden. Ook wordt aangegeven dat nog niet iedereen op de afdeling overtuigd is van de meerwaarde en dat

het soms lastig is deze medewerkers mee te krijgen in de positieve flow. Om dit te bereiken is frequente en goede communicatie van groot belang.

De afdelingshoofden en teamleiders zien dat de Productive Ward een methodiek is om veranderingen vanuit de beroepsgroep zelf te implementeren. Ze merken dat de Productive Ward medewerkers motiveert en dat het een middel is om mensen te enthousiasmeren voor de inhoud van het vak. Bovendien wordt ervaren dat het gemakkelijker is elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden en zaken die in het team zijn afgesproken.

Conclusie

De Productive Ward draagt bij aan het verminderen van onnodige zorg doordat het verspillen in werkprocessen en verstoringen vermindert, stuurt op resultaten en aandacht heeft voor borging en blijvende cultuurverandering. Implementatie van de Productive Ward heeft in het Atrium Medisch Centrum een aantal goede resultaten opgeleverd in het kader van werken aan kwaliteit en veiligheid en in het op orde brengen van de afdeling. Het is belangrijk om te beseffen dat de Productive Ward een blijvende verandering bewerkstelligt in de manier waarop een verpleegafdeling haar werkzaamheden organiseert en de cultuur in het team verandert. Productive Ward is daarmee niet alleen een logistieke tool, maar ook een HRM-tool om verpleegkundigen te motiveren en hen het gevoel te geven dat ze invloed op hun eigen werkzaamheden kunnen uitoefenen in plaats van dat alles hen overkomt. Dit draagt duidelijk bij aan de betrokkenheid bij het werk. Productive Ward blijkt ook geschikt om andere (landelijke) onderwerpen te implementeren zoals VMS-doelen, flexibilisering en verpleegkundige statusvoering. Productive Ward kan daarbij dienen als kapstok, waardoor niet voor elk thema een nieuw project hoeft te worden bedacht. Dit alles heeft echter wel tijd (en volharding) nodig. Tijdens de acht maanden durende pilot is hiermee een goede start gemaakt.

Literatuur

Witte, T. de en N. Helder, De Sociale Barometer: snellere feedback en betere dialogen, *Kwaliteit in Bedrijf*, augustus 2012, 33-35.

Informatie over de auteurs

Drs. Ingrid Janssen is als managing consultant werkzaam bij het CBO en heeft de implementatie in het Atrium Medisch Centrum begeleid.

Jolanda Hersbach is projectleider voor de pilot Productive Ward en werkzaam als afdelingsleidinggevende voor de afdeling Verloskunde in het Atrium Medisch Centrum.