

Met Productive Care **naar De Kern**

We willen graag veranderen (om te verbeteren), maar we willen niet veranderd worden. Ook worden de meesten van ons gemotiveerd door zingevend werk, een bepaalde regelruimte (eigenaarschap) en de wens om ons werk steeds beter te willen en te kunnen doen (meesterschap). In de aanpak van het verbeterprogramma Productive Care komen deze uitgangspunten samen. Het programma biedt teams en teamleiders een praktische stap-voor-stap methode om het dagelijks werk op de afdelingen te verbeteren. De teams maken daarbij gebruik van hun ervaring en kennis om eigen oplossingen te ontwikkelen. Careyn is de eerste organisatie in Nederland die concernbreed met de methode Productive Care vorm geeft aan deze vorm van lean werken in de ouderenzorg.

Door: F. van Eijndhoven en D. Dam

Productive Care is de Nederlandse versie van de bewezen succesvolle Productive Series van de National Health Services uit Engeland. Vilans, TNO Management Consultants, CBO en CC zorgadviseurs hebben de handen ineengeslagen om deze op lean gebaseerde verbetermethode geschikt te maken voor de Nederlandse ouderenzorg. Bij Careyn ondersteunen het CBO en CC Zorgadviseurs de teams bij de invoering van Productive Care.

Productive Care helpt om de kwaliteit van zorg te verbeteren, cliënttevredenheid te laten groeien en medewerkers prettiger en doelmatiger te laten werken. Door terugdringen van verspilling stijgt de tevredenheid en dalen de kosten. Het programma behelst een aanpak met elf modules. Elke module ondersteunt teams en medewerkers om in grote zelfwerkzaamheid naar hun dagelijkse werk te kijken. Ter ondersteuning is hiervoor een uitgebreide toolkit beschikbaar. Alle teams starten met de vier basismodules: 'Cliëntenperspectief', 'Hoe doen we het nu?', 'Goed georganiseerde afdeling' en 'Cliëntsituatie in één Oogopslag'. Na het leggen van deze basis, inclusief het formuleren van een afdelingsvisie, komen de facultatieve themamodules. Deze themamodules zijn gericht op het optimaliseren van werkprocessen rondom onderwerpen als medicijnen verstrekken, maaltijden, intake en gepland ontslag, multidisciplinair werken, overdracht van dienst op dienst, standaardrichtlijnen voor de cliëntenzorg en samen met de cliënt het zorgplan afstemmen.

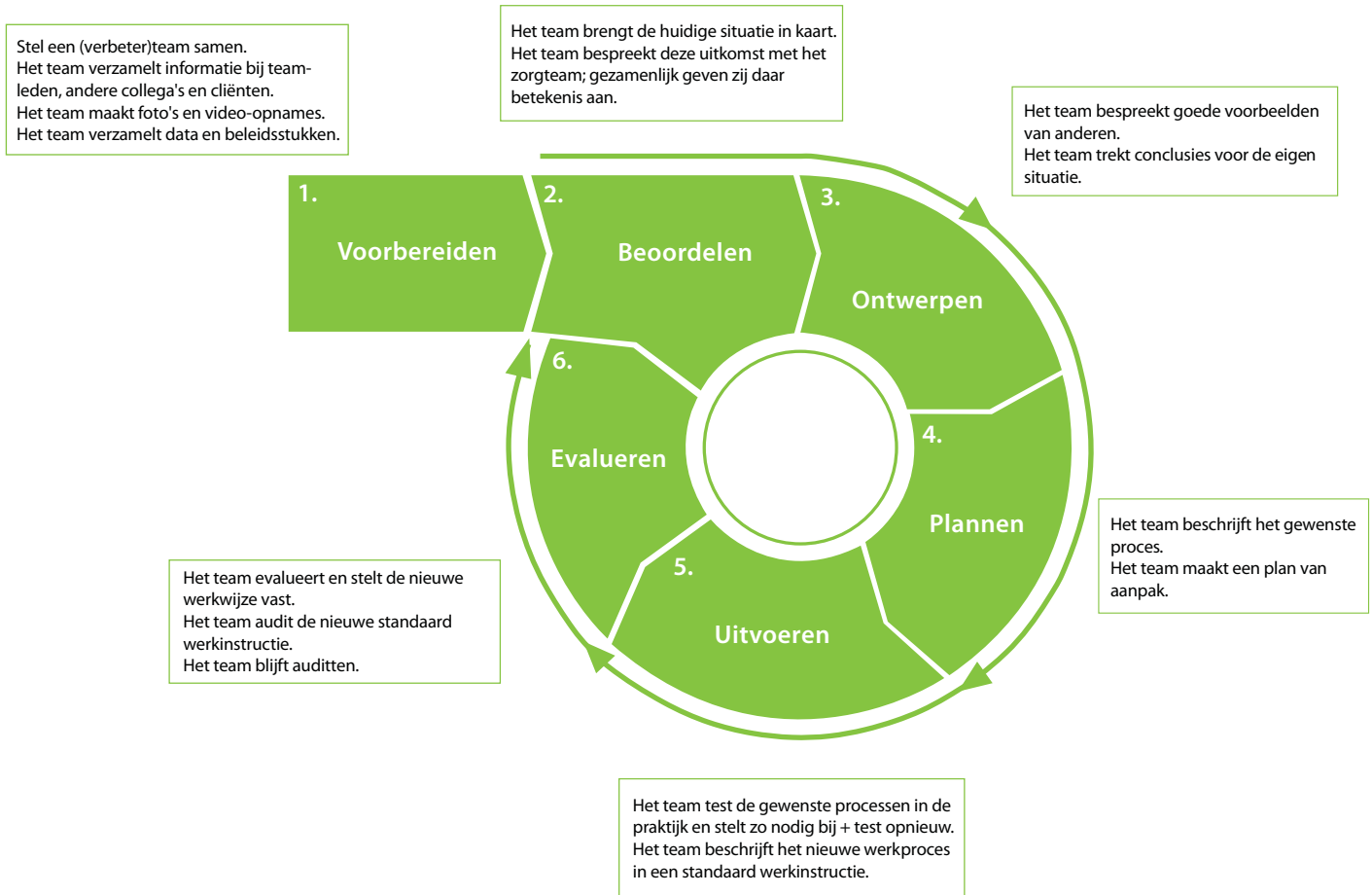
Elke module start met een bijeenkomst. Tijdens zo'n bijeenkomst wordt aan de deelnemende teams uitgelegd waar de module over gaat. Welke stappen worden doorlopen en welke in-

strumenten uit de toolkit kunnen hiervoor worden gebruikt. Een van de belangrijkste instrumenten in elke module is de 'föhn'. Met de föhn wordt in 6 stappen een onderwerp doorlopen (zie figuur 1).

Doordat Careyn als een van de eersten in Nederland dit programma grootschalig invoert in haar locaties draagt ze ook bij aan de ontwikkeling van het programma. De toolkit zoals deze er nu ligt is mede ontwikkeld door de input vanuit de teams die anderhalf jaar geleden startten met het programma. Op dit moment wordt ook gewerkt aan een specifieke invulling van het programma voor behandelaars in de verpleeg- en verzorgingshuizen, zoals artsen, psychologen, fysiotherapeuten, ergotherapeuten en logopedisten. Deze vertaalslag is nodig omdat de setting en werkprocessen van deze disciplines net even anders zijn dan van de verzorgende disciplines, hetgeen maatwerk noodzakelijk maakt.

Waarom Careyn heeft gekozen voor Productive Care?

'Aanleiding om eens goed te kijken naar de zorg in onze huizen waren meerdere signalen', vertelt directeur Wonen met Zorg Joyce Ostendorf. 'We beschikken over allerhande protocollen en procedures. We hebben vele dashboards waarmee we onze kwaliteit monitoren. Maar wel op afstand, vanuit de bestuurskamer. En tijdens inspectiebezoeken kwam naar voren dat niet alles zo goed loopt als wij dachten. Ook klachten waren de aanleiding om eens goed te kijken naar de zorg op de werkvloer. Dat je alles goed in protocollen hebt beschreven, betekent nog niet dat ze ook goed ingebed zijn op de werkvloer.'



Figuur 1. De 6 stappen van de 'föhn'

Dat heeft mede te maken met gedrag. Dat besef bracht ons bij Productive Care. Bij Careyn hebben we het programma De Kern genoemd, het gaat tenslotte om de essentie van de zorg. Kwaliteit van zorg, waarbij de cliënt en zijn/haar leven centraal staan. Wij zijn, als zorgverlener, te gast in het leven van de cliënt. Dat is De Kern van ons werk. En bij Productive Care doe je alles vanuit de cliënt. Daarnaast is het in essentie een 'bottom-up' programma. Zorgmedewerkers hebben veel kennis en ervaring; die gebruiken we om henzelf kortcyclische verbetertrajecten te laten opzetten. Ze gaan binnen de modules zelf aan de slag met wat er niet goed gaat en zien ook zelf direct al de resultaten. Op deze wijze worden ze ook weer trots op hun werk.'

'De uitrol zal bij Careyn tot in 2017 duren', vervolgt Joyce Ostendorf. 'Dan verwachten we dat alle afdelingen van onze woonzorglocaties werken met de methodiek van De Kern. We rollen dit gefaseerd uit. In totaal gaan bijna zestig afdelingen of teams bij Wonen met Zorg hiermee werken. Dat gaat niet in één keer. Bij Careyn hebben we dit ingericht met trainen. Elke vier maanden gaat er een zogenoemde trein van start. Een trein is een aantal afdelingen die tegelijk starten met het programma. Bij elke vol-

gende trein, vier maanden later, starten weer andere afdelingen. Bij het doorlopen van het programma spelen verschillende mensen op alle functieniveaus in de organisatie een belangrijke rol. De nadruk ligt op het vergroten van zelfwerkzaamheid, probleemoplossend vermogen en verantwoordelijkheid nemen in het team. Het team wordt daarin ondersteund door begeleiders en door de teammanager. Waarbij vooral ook leidinggevendenden moeten leren geen antwoorden meer te (willen) geven, maar de juiste vragen te (kunnen) stellen. Daarnaast is ook de betrokkenheid vanuit het hoger management en de raad van bestuur van wezenlijk belang. Wij, als hoger management, moeten de bottom-up aanpak stimuleren in plaats van van bovenaf een bepalende factor te zijn. Dat vereist vertrouwen en durven loslaten. Dat is ook voor ons een leertraject. In die zin is het ook en vooral een enorme cultuuromslag.'

De eerste treinen zijn begeleid door externe en interne begeleiders. De externe begeleiders hebben niet alleen de taak om de treinen te begeleiden, ze trainen ook de interne begeleiders. De inzet van de externe begeleiders neemt daarmee steeds verder af, tot het gehele programma bij Careyn is ingebed en volledig

binnen de organisatie wordt begeleid.

Wat is het resultaat?

Productive Care is geen instantoplossing voor bezuinigingen. Het programma vereist investeren in tijd, in geld en in medewerkers. De winst valt in meerdere aspecten uiteen: zo is er de hardere, meetbare winst in termen van verbeterde efficiency. Een team kan 30 minuten per dag winnen door het slimmer inrichten van alle voorraadkasten op een afdeling, of 40-50 minuten per dag door veranderingen rondom de procedure van het helpen wassen van cliënten. Betere kwaliteit door vermindering van valincidenten en minder medicatiefouten zijn ook al meetbaar. Anderzijds (en misschien nog wel belangrijker) is er de tevredenheid van medewerkers en cliënten. Medewerkerstevredenheid stijgt omdat onze collega's weer echt eigenaar worden van hun eigen werk, zeggenschap hebben, invloed kunnen uitoefenen. Wat bijvoorbeeld een positief effect heeft op het ziekteverzuim. En last but not least natuurlijk een grotere cliënttevredenheid: we pompen de gewonnen tijd terug in de directe cliëntenzorg. Er is weer aandacht voor mensen. Op één afdeling is de gewonnen tijd gebruikt om spelletjesmiddagen met de bewoners te organiseren. Voorheen was daar nooit tijd voor!

Zo leiden de vele kleine successen op een afdeling tot grote veranderingen voor medewerkers, cliënten en mantelzorgers.

Het project handhygiëne in verpleeghuis Careyn Grootenhoek in Hellevoetsluis is een voorbeeld van zo'n succes dat voortkomt uit De Kern. Michel Bouwens, verpleegkundige/EVV'er bij Careyn Grootenhoek, startte eind 2012 met een project rondom hygiëne op zijn afdeling: 'Ik richtte me vooral op handhygiëne, omdat meer dan 90 procent van de kruisbesmettingen van virussen en bacteriën via de handen verloopt. Daarbij bleek dat binnen de zorg nog geen 30 procent van de medewerkers een goede handhygiëne nastreeft. Dit vraagt duidelijk om verbetering, vooral omdat het aantal bijzonder resistente micro-organismen stijgt. We moeten het oplopen van besmettingen reduceren, zodat het gebruik van antibiotica daalt.'

Met behulp van de föhn hebben we dit project aangepakt. Het eindresultaat in het project handhygiëne was:

- Op alle kamers zijn nu disposable handschoenen aanwezig (er zijn houders geplaatst).
- Op de kamers is handalcohol van hoge kwaliteit aanwezig.
- Medewerkers dragen geen sieraden meer aan handen en armen.

- Er worden lessen gegeven over het belang van een goede hygiëne.
- Er worden audits gehouden om een beeld te krijgen van wat goed gaat en waar er verbetering nodig is.
- Op elke afdeling is er minimaal één medewerker aangesteld die de hygiëne extra in de gaten houdt. Deze medewerkers overleggen regelmatig met elkaar om in beeld te krijgen wat er op de verschillende afdelingen speelt en om elkaar te kunnen ondersteunen bij onduidelijkheden of problemen.

We maken onze resultaten zichtbaar op prestatieborden, zodat personeel, bewoners en bezoekers kunnen zien wat de resultaten zijn. Deze prestatieborden zijn onderdeel van de toolkit en bedoeld om resultaten snel visueel toegankelijk te maken. We zien ook echt dat door de klinische lessen en door voor het juiste materiaal te zorgen, het gebruik van handschoenen en handalcohol is verdubbeld. En collega's spreken elkaar nu aan op het nakomen van de gemaakte afspraken.'

Bij Careyn Wonen met Zorg draait deze lean-aanpak vooral om het op eigen manier invulling kunnen geven aan je werk, en er weer trots op kunnen zijn, je motivatie, kennis en ervaring kunnen inzetten om kwaliteit te verbeteren. De aanpak die Michel heeft ontwikkeld voor handhygiëne op de eigen afdeling is ondertussen in het hele verpleeghuis overgenomen. Binnenkort wordt deze aanpak in alle huizen in de regio ingevoerd. Daaruit blijkt wel het succes van dit project en de aanpak met de föhn.

Op www.productivecare.nl kunt u meer informatie vinden over Productive Care.

Door het verbeterprogramma De Kern is Joyce Ostendorf genomineerd voor de NNK-prijs Business Improvement Manager van 2014 (NNK is het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement).

U bent ook van harte welkom om een bezoek te brengen aan een van onze locaties om te zien hoe Careyn dit in de praktijk vormgeeft. U kunt hiervoor contact opnemen met Franka van Eijndhoven via f.vaneijndhoven@careyn.nl. Diverse organisaties uit Nederland en België zijn al langs geweest.

Informatie over de auteur

F. van Eijndhoven is adviseur Communicatie bij Careyn.
D. Dam is directiesecretaris bij Careyn Wonen met Zorg