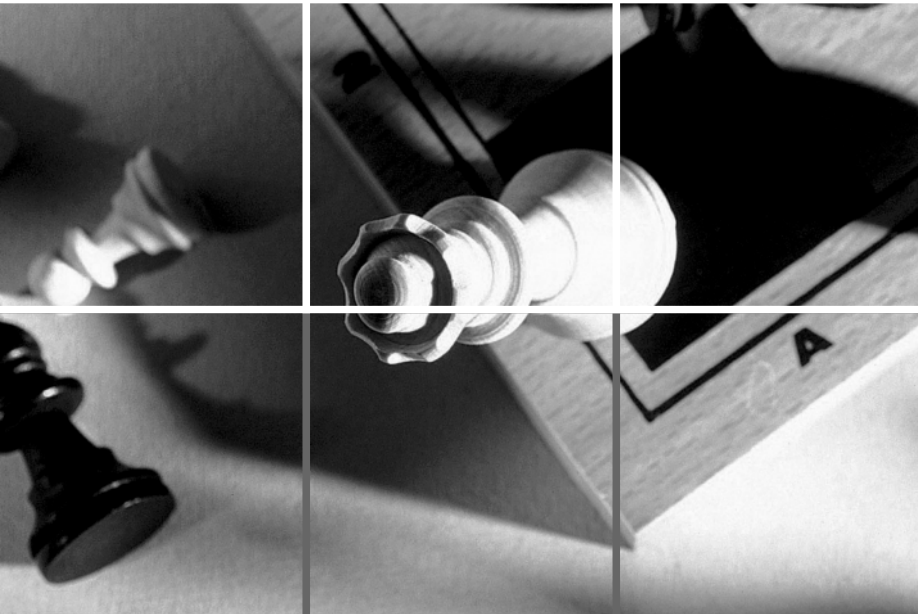


WERKT LEAN IN DE ZORG?

"The most dangerous kind of waste is the waste we do not recognize" - Shigeo Shingo



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Robert van der Weerd is Senior Adviseur bij Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: r.vdweerd@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Copyright © 2011 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

In het Financieel Dagblad van 9 februari jl. stond een opiniestuk van de heer R. Karim (plastisch chirurg) waarin hij aangaf dat het Lean-principe niet meer werkt en achterhaald zou zijn voor de zorg. De afgelopen paar jaar hebben wij efficiency onderzoeken uitgevoerd op meer dan 75 afdelingen in ziekenhuizen. Dit betrof 'normale' verpleegafdelingen, maar ook de intensief care, operatiekamers, microbiologische laboratoria, poliklinieken en spoedeisende hulp afdelingen. Hierdoor hebben wij een goed beeld van wat zich afspeelt in een ziekenhuis en met name ook tussen afdelingen. Uit de kwantitatieve data is heel veel informatie te halen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat verpleegkundigen slechts 35% van de tijd met directe patiëntenzorg bezig zijn, circa 40% van de tijd met administratie en overleg en dat de personele bezetting op een afdeling regelmatig niet goed is afgestemd op de feitelijk bedbezetting. In dit laatste geval ligt de oorzaak vaak bij specialisten die vakantie en congresdata niet goed hebben gecommuniceerd of een overcapaciteit aan bedden wensen zodat er altijd patiënten opgenomen kunnen worden.

Bedrijfskundige waarnemingen

Naast de cijfermatige kant leveren deze onderzoeken ook een schat aan bedrijfskundige waarnemingen op waarmee processen op de afdelingen verbeterd kunnen worden. Een paar voorbeelden uit de praktijk: in een academisch ziekenhuis waren in het weekend op de afdeling Nefrologie regelmatig de zakken met spoelvoeistof op en moesten verpleegkundigen met spoed naar de apotheek om dit te halen. De oorzaak hiervan was dat de voorraadkamer op de afdeling slecht was

ingericht en er geen visuele controlepunten waren zodat het personeel gelijk kon zien wanneer er tijdig actie moest worden ondernomen.

Een ander voorbeeld: een patiënt lag na behandeling nog een paar uur op de spoedeisende hulp (SEH) te wachten, voordat hij naar een verpleegafdeling werd overgebracht. De reden hiervan was miscommunicatie en onduidelijke standaarden tussen de afdelingen. SEH wilde de man niet wegbrengen en de ontvangende afdeling vond het niet hun verantwoordelijkheid om de patiënt op te halen. De patiënt was uiteindelijk de dupe.

En als laatste: artsen in een Topklinisch ziekenhuis liepen op een drukke interne verpleegafdeling altijd visite op het drukste moment van de dag. De verpleegkundigen gaven al tijden aan dat dit moest veranderen, omdat dit zelfs tot gevaarlijke situaties leidde voor patiënten. De artsen wilden hier in eerste instantie geen gehoor aangeven. Met behulp van data uit het efficiency onderzoek is de werkbelasting aangetoond en hebben de artsen uiteindelijk gehoor gegeven aan het verzoek.

Verspillingen

Er zijn nog veel meer voorbeelden te geven, maar het punt waar het om gaat is dat er in de processen in de ziekenhuizen nog ongelofelijk veel verspilling zit. Bij Lean gaat het erom dat mensen in een organisatie deze verspillingen leren zien en deze vervolgens door middel van een continu verbeterproces wegnemen. Als het personeel in ziekenhuizen verspillingen leert zien, kunnen zij al heel veel winnen op hun afdelingen. Nog meer valt er te halen als het

lukt om de verkoking in het ziekenhuis te doorbreken en naar processen over afdelingen heen te kijken. Een voorbeeld van een verspilling die wij regelmatig zijn tegenkomen: op de ene afdeling was een personeelstekort en was men druk bezig om extra personeel te regelen. Terwijl op een andere afdeling voldoende personeel rond liep om even bij te springen. Het geregeld op de ene afdeling kost tijd en geld, terwijl de oplossing zo dicht bij ligt. Maar omdat men vaak erg verkokerd werkt in ziekenhuizen, worden deze mogelijkheden helaas onvoldoende benut.

Leren zien

De Lean filosofie biedt zeer goede handvatten om verspillingen in processen duidelijk te maken en aan te pakken. Het begint echter met de mindset van het personeel en de specialisten. Als zij de mogelijkheden (leren) zien die de aanpak van verspillingen kan brengen en daarbij ook over hun 'muurtjes' heen kijken dan valt er nog zo veel te verbeteren en te verdienen in de zorg. En het goede nieuws is, dat het voorkomen van goed bedoelde 'brandjes blussen' niet met grote investeringen gepaard hoeft te gaan. Heel belangrijk hierbij is om de Lean methodieken als een middel te zien, ze mogen nooit een doel op zich worden.

Met behulp van eenvoudige Lean methoden en technieken kan de zorg worden verbeterd en kan meer tijd beschikbaar worden gemaakt voor de patiënt. Maar er moet wel een wil zijn om deze mogelijkheden te zien.

Dr. Shingo

De quote van Dr. Shigeo Shingo geeft dit heel mooi weer "The most dangerous kind of waste is the waste we do not recognize" en zou ons aan het denken moeten zetten en aanzetten tot actie.

Dr. Shingo is een Japanse auteur en hij heeft veel boeken geschreven op het gebied van procesverbetering

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl