

The top portion of the slide features a photograph of a white, ornate architectural detail, possibly a keystone or corbel, on the left. To the right of this detail are three horizontal, brushstroke-like shapes in red, yellow, and blue, arranged in a triangular pattern. The word "LEAN" is printed in large, white, sans-serif capital letters across the middle of the slide, overlapping the dark blue background.

LEAN

Herre van Kaam
Jan Landman
Peter Tiebout

Augustus 2009

VREELANDGROEP
ORGANISATIEADVISEURS

Lean is.....



- Lean is een veelomvattend begrip
- Lean kan het best worden getypeerd door:
 - een focus op het reduceren van niet-waarde-toevoegende activiteiten “waste”: het identificeren van probleempunten, het elimineren van overbodige processtappen, het combineren van meerdere processtappen in een stap of het opnieuw ontwerpen van de probleempunten
 - een systematische manier van denken
 - een exploratieve manier van communiceren
 - het ondersteunen en stimuleren van alle direct betrokkenen bij de patiëntenzorg

Oorsprong Lean



- Lean is ontwikkeld in de automobiel industrie (Toyota)
- Vervolgens wordt het steeds vaker toegepast in diverse andere bedrijfstakken:
 - Luchtvaart
 - Verzekeringen, én van recentere datum:
 - ook de gezondheidszorg
- In andere landen is al ervaring opgedaan in de zorg:
 - USA
 - Australië
 - Canada
 - Groot-Brittannië

Lean: waarom nu?



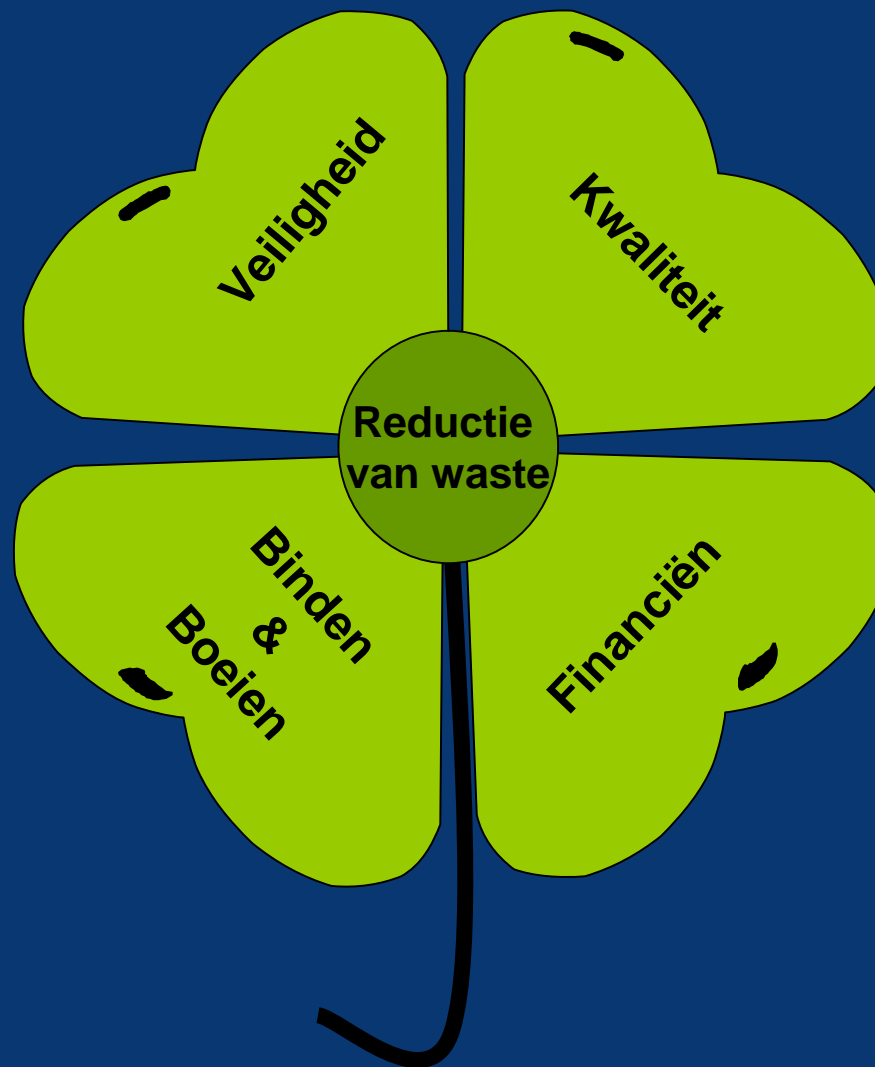
- Wereldwijd worden alle gezondheidszorgsystemen geconfronteerd met dezelfde uitdagingen:
 - Veiligheid
 - Kwaliteit
 - Binden & boeien medisch specialisten en medewerkers
 - Financiën
- In Nederland spelen dezelfde onderwerpen. De meerwaarde om Lean in te zetten wordt dan ook steeds meer herkend en erkend

Kern is verminder de “Waste”



- Waste is elke activiteit die geen waarde toevoegt aan de klant/patiënt. Voor een ziekenhuis betekent dat: elke activiteit die niet bijdraagt aan een verzorging of genezing van een patiënt. Voorbeelden:
 1. Overproductie: onnodige diagnostiek, doublures (zorgpaden en best practice)
 2. Transport: patiënten, medewerkers en/of apparatuur
 3. Wachten: voor specifiek onderzoek/behandeling en doorlooptijden
 4. Wachten: op informatie
 5. Onbenutte capaciteit: leegstand bedden, OK etc.
 6. Onbenutte creativiteit: ideeën van medewerkers en medisch specialisten Defecten: apparatuur
 7. Voorraden: te veel (houdbaarheidsdatum) of te weinig

Effecten van lean zijn te meten op:



Effecten van lean zijn te meten op:



- Veiligheid:
 - Voorkom schade
- Kwaliteit:
 - Werk in één keer goed
- Binden & boeien medisch specialisten en medewerkers
 - Werk uitdagend
 - Creëer zinvol werk
- Financiën:
 - Verspil geen inzet van mensen en middelen

Randvoorwaarden voor toepassen Lean



1. Visie: Lean is het startpunt voor continue verbeteren
2. Strategie:
 - denk vanuit de patiënt, volg het zorgpad van de patiënt: creëer een flow binnen de organisatie
 - gebruik Lean niet als bezuinigingsinstrument: maak vooraf duidelijke afspraken hoe de resultaten van de reductie van “waste” worden toegepast
3. Structuur:
 - veranker het project binnen de Raad van Bestuur, Medisch Staf Bestuur en Verpleegkundige Advies Raad
 - expliciteer de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers en medisch specialisten
4. Systemen:
 - Ontwikkel en behoud specifieke kennis van Lean binnen de organisatie
 - zet een systeem van kennismangement op (bibliotheek: “best practice”)
5. Stijl: geef de werkvloer meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden (respect)
6. Staf: faciliteer de werkvloer (benut de aanwezige kennis en ervaring)
7. Vaardigheden: train de trainers.

Werkwijze Vreelandgroep



- Start Lean
- Instrumentarium:
 - Algemeen
 - Specifiek
- Voorbeelden specifieke afdelingen/functies

Start Lean



- Initiatie:
 - Selecteer één of twee afdelingen/functies:
 - Enthousiasme (medewerkers en medisch specialisten)
 - Ambitieniveau
 - Gevoelde noodzaak
 - Stel een stuurgroep samen:
 - Zorg voor een brede vertegenwoordiging, met voldoende gezag
 - Leg de verantwoordelijkheden vast
 - Benoem een programmaleider
 - Faciliteer projectleider (bevoegdheden, verantwoordelijkheden, tijd en geld)
 - Train de trainer (afdelingshoofden = projectleiders) en programmaleider
 - Concretiseer de aangereikte planning:
 - Doorlooptijd
 - Middelen
 - Resultaten
 - Betrokkenen
 - Informatie
 - Communiceer de start
- Start
 - Zie handboeken programmaleider, projectleider en medewerkers/medisch specialisten

Voorbeelden van algemene instrumenten bij Lean



- Kanban (Japans): “signaal” een methode om de goederenstroom te besturen en te beheersen
- Kaizen (Japans): continue verbetering
- Error proofing: proces verbetering gericht op voorkomen van fouten
- Visual management: zichtbaar maken van problemen
- 5S-methodiek: gericht zoeken naar verspilling van tijd en handelingen door gebruik te maken van een stappenplan:
 - Selecteren
 - Structureren
 - Schoonmaken en schoonhouden
 - Standaardiseren
 - Standhouden
- Kwaliteitscyclus van Deming
- ...

Voorbeelden van specifieke instrumenten



- Organiseren van een brainstorm
- Het houden van een constructief overleg
- Shadowing
- Geven van feedback
- Foto / video registratie
- Visualiseren van stromen
- ...

Voorbeelden van lean op specifieke onderdelen



- Prima Poli
- Alerte Afdeling
- Okiedokie
- AOA
- SEH
- Radiologie
- Hoteldienst
- Facilitair
-