

‘Lean & mean’

OVER PROCESVERBETERING IN DE CARE

De zorg moet sneller, beter, efficiënter en vriendelijker. En als het even kan ook goedkoper. Waar de verschillende methodieken van procesverbetering zich in het bedrijfsleven, de industrie en zelfs in de care sector al bewezen hebben, lijkt de care nog niet zover. tvb ZORG in gesprek met Monique Coolen, organisatieadviseur bij Vreelandgroep Organisatie adviseurs en ervaringsdeskundige in het toepassen van de Lean methode in de care, over het vinden van een goede balans tussen efficiencyverbetering en innovatie. | [TEKST: CHARLOTTE MAASSEN](#)





STAPPENPLAN LEAN

- I** STRATEGISCHE QUICK SCAN.
- II** DEFINIEER HUIDIGE PROCESSEN.
- III** BEPAAL EN PRIORITEER VERBETERPOTENTIEEL EN DOELSTELLINGEN.
- IV** ONTWIKKEL VERANDERINGEN EN TOETS DE VERANDERINGEN.
- V** ANALYSEER HERNIEUWDE PROCESSEN; BEPAAL OF DE VERANDERINGEN BLIJVEND ZIJN.
- VI** CONTINUE BEWAKING EN OPTIMALISATIE VAN DE PROCESSEN.

Dat het woelige tijden zijn voor de zorg in het algemeen en de care sector in het bijzonder, spreekt voor zich. Maar hoe staat het ermee, met de zorg die zichzelf verbetert? Van binnenuit, op eigen kracht? Monique Coolen: 'De noodzaak om te verbeteren was nog nooit zo groot voor de zorg. Er was altijd geld genoeg om elk probleem of vraagstuk adequaat het hoofd te kunnen bieden. Maar de dreigende tekorten, de marktwerking, de focus op kwaliteit, veiligheid en innovatie, hangen de zorg als een zwaard van Damocles boven het hoofd. De zorg moet aan de bak. Op z'n zachtst gezegd. En het lijkt erop dat dat besef aan het doordringen is. In de cure is dit proces al een tijdje gaande, maar ook de care sluit schoorvoetend aan. En laten we wel wezen, deze ontwikkelingen konden nog wel eens heel goed uitpakken, mits positief en constructief benaderd. Met Lean kán de zorg ook (kosten-) bewuster, sneller, beter, efficiënter en vriendelijker worden.'

IN THEORIE

Lean Thinking is een methode om processen te verbeteren. De basisgedachte van Lean is gebaseerd op het realiseren van een continue verbetercultuur waarbij alle vormen van verspilling geëlimineerd worden. Monique Coolen legt uit:

komen uiteindelijk, als het goed is, aan de beurt. Wat wel van cruciaal belang is, is dat er een visie en daarmee een kader is. Dat er vanuit het bestuur of de directie een richting geformuleerd wordt. Wat zijn de doelen die wij als organisatie willen bereiken? Hoe gaan we die bereiken? En wanneer gaan we die bereiken? Dat zijn wel typisch zaken die top down aansturing vereisen. Daarbij komt dat de wijze waarop er van bovenaf door bestuur, directie en management gereageerd en geanticipeerd wordt op initiatieven die op de werkvloer tot stand komen, van cruciaal belang is. Niets werkt frustrerender dan goed bedoelde pogingen om mee te denken, die door het management worden weggewuifd. De kunst is om tot een gelijkwaardige dialoog te komen en dingen los te laten zodat anderen ook de kans krijgen verantwoordelijkheid te nemen.'

TOEGEVOEGDE WAARDE

Lean is een procesverbetermethodiek die is ontwikkeld in de industrie. De resultaten van Lean, maar ook van Six Sigma (hierover later meer) zijn veelbelovend. In de industrie sluiten door toepassing van Lean geleverde producten beter aan op de wensen van de klant, neemt de 'toegangstijd' af, worden voorraden gereduceerd, stijgt de kwaliteit en de veiligheid van het werkproces, neemt de werkdruk af en stijgt

'Zorg eerst dat de basis solide is, adopteer een visie - voor zover nog niet aanwezig - en stort je dan als instelling op de procesverbetering.'

'Vooral dat woordje 'continu' is erg belangrijk. Volgens Lean spreek je niet van een project, maar van een traject. Lean houdt nooit op. Het is een manier van denken, van werken die door iedereen binnen een organisatie geadopteerd wordt en daarmee een vast, integraal onderdeel wordt van de organisatiecultuur.'

Dat culturele aspect van Lean is meteen ook een factor die remmend kan werken. Monique Coolen legt uit: 'Remmend is misschien niet echt het goede woord. Culturele veranderingen zijn per definitie lastig in de zin dat ze tijdrovend zijn en weerstand oproepen. Een deel van de mensen binnen een organisatie is enthousiast en loopt voorop, maar er blijft altijd een deel dat sceptisch is, dat nieuwe ontwikkelingen graag eerst bewezen wil zien. Dat zijn de mensen die het moeilijk vinden om zich over te geven aan het onbekende, het nieuwe. Maar tegelijkertijd geldt ook dat als een methode zoals Lean binnen een organisatie omarmd wordt, het effect omvangrijker én blijvend zal zijn. De impact van een theorie als Lean is dan dus groter.'

Op de vraag of Lean een methode is die top down of bottom up geïnitieerd wordt, antwoordt Monique Coolen: 'De kracht van Lean schuilt in het streven om zaken beheersbaar en klein te maken en te houden. Dus op welk niveau, op welke plek in de organisatie je begint, maakt eigenlijk niet zoveel uit. Alle geleidingen van de instelling

het werkplezier. Maar wat kan Lean nu betekenen voor de care? Monique Coolen verklaart: 'Wij hebben in de loop der jaren veel verbetertrajecten begeleid. Hoewel het naar mijn mening nog lang niet genoeg is, vindt Lean ook in de care steeds meer doorgang. De behaalde resultaten variëren van reductie van verspilling en optimalisatie van waardetoevoegende activiteiten, waardoor kosten gereduceerd worden, tot opbrengstverhoging en een verhoging van de kwaliteit van de geleverde zorg met een hoge cliënt- en medewerker-tevredenheid. De kracht van Lean schuilt in het feit dat het een verbetermethode is die door de hele organisatie, door de hele zorginstelling, door te voeren is. Iedereen binnen en buiten de organisatie, van cliënten tot ouders of verwanten, van directe zorgverleners tot ondersteuners, van manager tot bestuurder, heeft er baat bij.'

ALTERNATIEVEN

Kan het ook anders? Ja, zeker. Zo heeft de industrie ook Six Sigma voortgebracht, ontstaan bij Motorola midden jaren tachtig als oplossing voor problemen met productkwaliteit en klanttevredenheid. De bekendheid van en met Six Sigma kwam pas echt toen het grootschalig bij General Electric werd toegepast en daar voor enkele miljarden besparing heeft opgeleverd over een periode van meerdere jaren. Andere bedrijven zagen toen de kracht van Six Sigma in en het potentieel dat er geboden werd. Monique Coolen: 'Ondanks de bewezen voordelen van Six Sigma ken ik (nog)

VEERTIEN PRINCIPES voor innovatie bedrijfsvoering

LANGE TERMIJN FILOSOFIE

I Baseer beslissingen op een lange termijn filosofie die leidt tot meer waarde, zelfs als het ten koste gaat van korte termijn (financiële) doelstellingen.

PROCESSEN: VERSPILLING VERWIJDEREN

II Door onbelemmerde doorstroming ('flow') zie je eerder knelpunten ('doe het werk van vandaag vandaag').

III Laat de werkelijke zorgvraag bepalen waar tijd aan besteed wordt ('pull'), uitgezonderd beschikbaarheidsfunctie en onvoorspelbare zorg ('push').

IV Zorg voor een gelijkmatig werkritme.

V Ontwikkel een cultuur om problemen direct structureel op te lossen, zodat processen steeds betrouwbaarder worden.

VI Gestandaardiseerde taken zijn de basis voor continu verbeteren door iedere medewerker.

VII Gebruik visuele controle zodat problemen en afwijkingen direct zichtbaar zijn.

VIII Gebruik alleen betrouwbare, uitvoerig geteste technologie ter ondersteuning van mensen en processen.

MENSEN EXCELLEREN

IX Ontwikkel leiders die diepgaand het werk begrijpen, de filosofie leven en het anderen leren en inspireren.

X Respecteer en ontwikkel mensen en teams die de filosofie van de organisatie volgen, die voldoening uit hun werk halen, en daag ze uit.

XI Respecteer je ketenpartners door hen uit te dagen en te helpen.

PROBLEMEN OPLOSSEN

XII Ga naar de bron om de situatie diepgaand te begrijpen.

XIII Neem beslissingen langzaam, na zorgvuldige overweging van alle opties en gezichtspunten; voer besluiten snel uit.

XIV Word een lerende organisatie door onverbidde-lijke reflectie en continu gestaag verbeteren.

St. Elisabeth Ziekenhuis, maart 2009. Geïnspireerd door: *The Toyota Way*, J. Liker

geen enkele care instelling die een bewezen verbetering heeft gemaakt door het toepassen van Six Sigma. Hoe dat komt? Eerlijk gezegd denk ik dat het te maken heeft met het cijfermatige karakter van deze procesverbetermethodiek. Helaas is het nog altijd zo dat de zorg, en dan de care in het bijzonder, achterloopt op het bedrijfsleven als het gaat om het sturen op harde cijfers. In de professionaliseringslag die de zorg momenteel maakt, is dat cijfermatig denken en beleid voeren wel een belangrijke vereiste. Dus wellicht dat Six Sigma op termijn ook door de care wordt ontdekt.'

TOC EN BPR

Een andere methode om processen te verbeteren is de zogenaamde Theory of Constraints (TOC). Dit is een managementtheorie, ontwikkeld door Eliyahu Goldratt, waarin het erop neerkomt dat er in elk proces knelpunten zijn, knooppunten van deelprocessen die gepasseerd moeten worden alvorens de volgende deelprocessen in gang gezet kunnen worden. Hierdoor ontstaat een plafond voor de capaciteit van een systeem. Het knelpunt (ook wel de bottleneck genoemd) in het systeem blijkt vaak met eenvoudige middelen op te lossen. Door een beperkte investering is men vaak in staat om een grote verbetering voor het totale proces door te voeren.

Nog zo'n theorie is BPR, wat staat voor Business Process Reengineering. Monique Coolen: 'Het lijkt erop dat deze theorie alweer op de weg terug is. Jaren geleden was deze

methode erg populair, ook binnen zorginstellingen, maar de belangstelling is tanende. Business Process Reengineering is een managementtechniek en methodologie waarin een organisatie de bedrijfsprocessen fundamenteel en radicaal herstructureert om op deze manier grote verbeteringen in de organisatie teweeg te brengen. Voor het realiseren van blijvend draagvlak en een continue verbetercultuur lijkt Lean het stokje overgenomen te hebben.'

De toekomst van Lean ziet er rooskleurig uit. Tenminste, dat is de verwachting die Monique Coolen uitspreekt. 'Het is een methode van procesverbetering die in andere sectoren zijn sporen verdiend heeft. En ten tweede, als de care meer gewend is aan het werken met de zzp's en haar bedrijfsvoering beter op de rit heeft, gaan zorginstellingen nadenken over verbeterprocessen. En ik denk dat dat ook heel verstandig is: zorg eerst dat de basis solide is, adopteer een visie – voor zover nog niet aanwezig – en stort je dan als instelling op de procesverbetering. Daarbij zorgvuldig oog houdend voor het vinden van een goede, juiste balans tussen klantgericht werken en efficiency-verbetering. Het is een kwestie van tijd eer de care lean en mean is...'

In een volgende uitgave zal nader worden ingegaan op Lean in de praktijk. Vragen over verwachtingen, spreekwoordelijke winst, cultuurveranderingen et cetera zullen dan uitgebreid worden beantwoord.

