



Lean in de praktijk

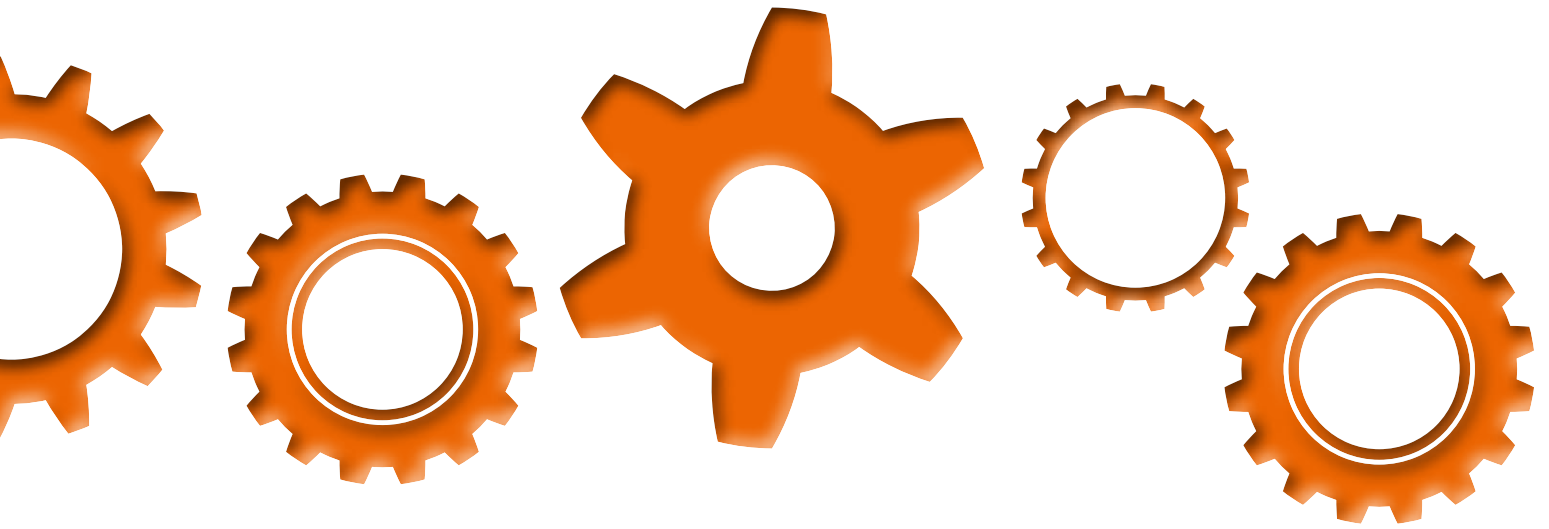
'IEDEREEN MOET LEREN OM ANDERS TE VOELEN, TE DENKEN EN TE DOEN'

Eerder dit jaar besteedde tvb ZORG aandacht aan Lean, een procesverbetermethode die het bedrijfsleven, de industrie en de cure sector al heeft veroverd en nu terrein lijkt te winnen in de care. In deze uitgave bekijken we de Lean methode vanuit een praktisch oogpunt en leggen we de nadruk op verwachtingen, winst, cultuur et cetera. |

Begin dit jaar ging tvb ZORG in gesprek met Monique Coolen, organisatieadviseur bij Vreelandgroep Organisatieadviseurs en ervaringsdeskundige in het toepassen van de Lean methode in de care, over de theorie van de Lean methode, over het vinden van een goede balans tussen efficiency-verbetering en innovatie. U las het resultaat van dit gesprek in de eerste uitgave van tvb ZORG van dit jaar. In haar dagelijkse praktijk begeleidt Coolen onder andere de Vanboeijen groep uit Assen en omgeving. Tijd dus voor een gesprek met Suzanne Kars, programmamanager Lean traject Regie op Locatie, Rhea ter Laak, manager Servicebureau en Jeugd, en Jenny Tiemens, manager regio Zuid bij Vanboeijen.

REGIE OP LOCATIE

Vanboeijen is een organisatie die zorg en ondersteuning biedt aan 750 mensen met een verstandelijke beperking in de provincie Drenthe en daarbuiten. Er werken 1600 medewerkers die cliënten begeleiden bij het wonen en werken op 120 verschillende locaties. Vanboeijen heeft ook een missie; tegen een achtergrond van 'inspirerend partnerschap' beschouwt de organisatie het als haar persoonlijke opdracht om sámen met cliënten en medewerkers te werken aan een persoonlijk perspectief. In de praktijk heeft dit geresulteerd in de formulering van tastbare doelen: Goed Leven voor cliënten, Mooi Werk voor medewerkers in een financieel gezonde organisatie. Suzanne Kars, programmamanager Lean traject Regie op Locatie bij Vanboeijen, legt uit: 'We denken deze doelen te kunnen realiseren door cliënten, verwanten en medewerkers zelf invloed te geven binnen de eigen locatie. Medezeggenschap kwam ook als prominente wens uit een breed gehouden cliënt- en medewerkers tevredenheidsenquête binnen Vanboeijen, en werd hiermee een belangrijke doelstelling van de organisatie. Op de locaties werden locatieraden ingericht met vertegenwoordigers uit de groep van verwanten en medewerkers, met de team-



leider als regisseur. Deze vorm van medezeggenschap wordt Regie op Locatie genoemd. Voor ons bij Vanboeijen is Regie op Locatie een concreet instrument om vanuit eigen kracht en door middel van medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers sámen effectief te werken aan een Goed Leven voor cliënten, Mooi Werk voor medewerkers en een financieel gezonde organisatie.

DE STAP NAAR LEAN

Uit het voorgaande blijkt wel dat Vanboeijen al grote, belangrijke stappen had gezet in de richting van procesverbetering alvorens definitief haar heil te zoeken bij de Lean methode. Op de vraag hoe de keuze voor Lean tot stand is gekomen en wat de verwachtingen daarbij waren, antwoordt Rhea ter Laak, manager Servicebureau en Jeugd bij Vanboeijen: 'Om ouders, verwanten en medewerkers onder de noemer van Regie op Locatie als gelijkwaardige partners effectief te laten samenwerken, zijn we bewust op zoek gegaan naar een methodiek die daarbij aansluit. Vanuit een gezamenlijke visie op goed leven, mooi werk en een financieel gezonde organisatie, wilden we samen onderzoeken wat we wilden bereiken (resultaten), hoe we dat wilden realiseren (processen) en hoe we daarbij met elkaar wilden omgaan op de betreffende locatie (houding en gedrag). Op deze manier kwamen we terecht bij Achmea Zorg waar de SENS-methode was ontwikkeld om het serviceniveau te verbeteren. SENS staat voor Samen Effectief Naar Succes en is gebaseerd op de Lean methodiek. In een pre-pilot is op een locatie, samen met verwanten, medewerkers en de teamleider onder deskundige begeleiding van externe Lean experts deze SENS methodiek 'vertaald' naar de Regie op Locatie methodiek die wij al hanteerden. De pre-pilot was een groot succes en leverde veel input op voor de tweede fase waarin deze ontwikkelde ROL-methodiek verder getest zou worden op een zestal woon-, werk- en dagbestedingslocaties en op de ICT-afdeling van het Servicebureau. Zes interne medewerkers zijn tijdens de pre-pilot fase opgeleid tot ROL-experts en begeleiden nu gedurende zestien weken de verschillende pilotlocaties.'

TRAJECT

Maar zoals gezegd, was dit nog maar de pre-pilot fase. Die liep van juli tot en met oktober 2010. De pilots zijn

vervolgens gestart in november 2010 en worden bij het verschijnen van deze editie van tvb ZORG afgerond. Dan zal een start gemaakt worden met de eerste uitrol in de organisatie. Tijdens de pilotfase werden nog weer zes ROL-experts geselecteerd en opgeleid. In deze lichter zijn ook externe mensen aangetrokken met aantoonbare kennis en ervaring met Lean.

Elke ROL-fase op een locatie duurt zestien weken en wordt begeleid door een ROL-expert. Tijdens een ROL-fase is er sprake van een intake, opstart, analysefase, uitrolfase en vasthoudfase. Er is een startpresentatie, een tussenpresentatie en een eindpresentatie. Er worden instrumenten geïntroduceerd als een 'Waar loop ik tegen aan bord', 'Weekstarts' en 'Keek op de Week bulletins'. Om het resultaat te meten, wordt er een nulmeting, een meting voor de eindpresentatie en een resultaatmeting na zes maanden gedaan.

Tijdens de pilotfase worden alle managers en teamleiders getraind in de ROL-methodiek en loopt er parallel een programma voor leiderschapsontwikkeling. In de aanloop naar de herinrichting van het Servicebureau loopt er ook een project 'Servicelabel', waarin de ondersteuning van de ondersteunende diensten in het kader van Regie op Locatie onder de loep wordt genomen. Tot slot is er speciaal voor cliënten een traject in gang gezet op het terrein van cliëntmedezeggenschap.

'GEROLD'

Op de vraag wanneer Vanboeijen verwacht op het punt te zijn aangekomen dat Lean helemaal geïntegreerd is in de organisatie, antwoordt Jenny Tiemens, manager regio Zuid bij Vanboeijen: 'Het doel is dat eind 2012 alle locaties van Vanboeijen zijn 'geROld'. We noemen het vanaf de start overigens geen project, maar een traject waarmee iedereen binnen de organisatie te maken krijgt. Geheel in de gedachte van Lean eindigt dit traject nooit, omdat het een continu proces van verbeteren is dat als een soort tweede natuur moet zijn ingebakken in de organisatie. Het leiderschapsprogramma ondersteunt leidinggeven om vanuit een basishouding van geloven in eigen kracht de medewerkers en verwanten op hun beurt te stimuleren om te vertrouwen op die eigen kracht. Het aanpassen van de HRM-instrumenten aan Regie op Locatie is nog gaande.'

'ROL is een concreet instrument om vanuit eigen kracht en door middel van medezeggenschap van cliënten, verwanten en medewerkers sámen effectief te werken aan Goed Leven, Mooi Werk in een Financieel Gezonde Organisatie.'

CULTURELE ASPECT

Jenny Tiemens noemde het al kort in het voorgaande: 'ROL, of Lean, is een traject waarmee iedereen te maken krijgt; het is een soort tweede natuur die zit ingebakken in de hele organisatie, door alle lagen en op alle niveaus.' Het is dus van groot belang dat er bewust wordt gestuurd op de integratie en/of implementatie van dit culturele aspect van Lean. Rhea ter Laak verduidelijkt: 'Vanaf de start zijn de verwantenraden en de Ondernemingsraad betrokken bij de ontwikkelingen en maken hun vertegenwoordigers deel uit van de Stuurgroep waarin de beslissingen vallen over alle facetten en fasen van het traject Regie op Locatie. Verder werden er in elke regio mini-Vanboeijendagen georganiseerd waar de ervaringen vanuit de pilot werden gedeeld. Dit gebeurde door ouders en medewerkers van de pre-pilot locatie die persoonlijk hun verhaal kwamen vertellen, én door het vertonen van filmpjes die tijdens de pre-pilot waren opgenomen. Wat vooral een succesfactor is gebleken van deze benadering, is dat de medewerkers en de ouders en/of verwanten daar hoorden en ook zagen dat je echt invloed kunt uitoefenen op het beleid op de locaties. Dat motiveerde enorm en gaf vertrouwen in het traject Regie op Locatie.'

MEE- EN TEGENVALLERS


Natuurlijk gaat zo'n traject met vallen en opstaan. In het geval van Vanboeijen zal dat niet anders zijn. Suzanne Kars vertelt: 'Wat ons enorm is meegevallen, is dat de pre-pilot zo'n groot succes was. Dat heeft een enorme boost gegeven aan het traject.' Rhea ter Laak vult aan: 'Tijdens de uitrol van ROL moet iedereen meedoen; niemand kan zich eraan onttrekken of verschuilen achter anderen en iedereen moet leren om anders te voelen, te denken en te doen. In de analysefase worden problemen uitgediept en dat kan confronterend zijn. Het betreft dan werkwijzen die bij nader inzien helemaal niet handig of misschien wel overbodig zijn, of gedrag wat een probleem in stand houdt. Er ontstaat dan eerst een zogenoemde badkuipdip met daarna een gezamenlijk gevoel van 'we gaan en kunnen dit zelf oplossen'. Het verandert ook de onderlinge verhoudingen op de locaties; verwanten worden gelijkwaardige gesprekspartners die kritische vragen stellen over het waarom der dingen, maar dragen ook verrassende oplossingen aan.'

AANTOONBARE VERBETERINGEN

Uiteindelijk is het natuurlijk de bedoeling dat er aantoonbare verbeteringen gerealiseerd worden. Zijn die procesverbeteringen echt aantoonbaar en te meten?

Jenny Tiemens: 'Omdat het hele traject langzaam van onderaf wordt opgebouwd, anticiperen we telkens op de ontwikkelingen en zetten dan pas de volgende stappen uit. Dat maakt het soms wel lastig uit te leggen aan 'de organisatie', waardoor het traject moeilijk te volgen is. Een punt van aandacht is bijvoorbeeld de vorm van communicatie. Veel ouders en/of verwanten en medewerkers lezen geen informatiebulletins als ze er niet direct iets mee willen of kunnen. Daarom wordt er dus bewust en gericht zoveel mogelijk gewerkt met de ervaringen van mensen die ROL al 'ervaren' hebben. Dit gebeurt in de vorm van het vertellen van verhalen en het tonen van beeldmateriaal.'

Suzanne Kars vult aan: 'Er zijn inmiddels wel degelijk aantoonbare verbeteringen te melden. De locatie waar de pre-pilot heeft plaatsgevonden bijvoorbeeld, had veel verloop, een hoog verzuim onder medewerkers, veel ontevreden medewerkers en verwanten en een forse budgettaire overschrijding. Op dit moment zijn verwanten en medewerkers meer tevreden, het verloop is nihil, het verzuim gedaald en de locatie draait nu financieel gezond met een sluitende begroting. En dat was het doel.'

Eind 2012 zal bij Vanboeijen op alle locaties de ROL methodiek zijn ingevoerd en hebben cliënten een Goed (beter) Leven, medewerkers Mooier Werk en haalt de organisatie het maximale uit de beschikbare financiële middelen en is daarmee financieel gezond. 

meer informatie Wilt u meer informatie over Lean of Regie op Locatie? Neem dan contact op met Monique Coolen (coolen@vreeelandgroep.nl), Suzanne Kars (suzanne.kars@vanboeijen.nl), Rhea ter Laak (rhea.terlaak@vanboeijen.nl) of Jenny Tiemens (jenny.tiemens@vanboeijen.nl).