

Waarde toevoegen door verspillingen te elimineren

EEN VOORBEELD UIT DE OUDERENZORG

De Zinzia Zorggroep gaat voor Excellente zorg en wil dat bereiken door present te zijn, te blijven leren en slim te werken. Bovendien wil ze efficiënter werken. Met een lean traject wil de zorggroep hierop inspelen met als uiteindelijk resultaat een verbetering van de kwaliteit van zorg en begeleiding waarbij de klant centraal staat, een toename van de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers en een verbetering van het bedrijfsresultaat. Om dit beleid verder handen en voeten te geven, is de samenwerking met In voor zorg! opgezocht. Vanuit In voor zorg! ondersteunen Jeroen de Groot en Ted Kraakman gedurende anderhalf jaar Zinzia als lean coaches. In dit artikel beschrijven zij het lean traject zoals dat is ingezet.

Door: J.S.J. de Groot en T. Kraakman



Ted Kraakman



Jeroen de Groot

Met het lean traject beoogt Zinzia optimalisatie van zorg- en bedrijfsprocessen met als uitgangspunten grotere cliëntgerichtheid en focus op samenwerking in en tussen de verschillende diensten. Medewerkers gaan in dit traject – vaak multidisciplinair – samen op zoek naar een effectiever en efficiënter proces om optimale waarde aan de cliënten te leveren. Een belangrijk onderdeel van het lean traject is om een aantal zorgafdelingen samen met betrokken andere diensten (facilitaire dienst en behandeldienst enzovoort) te ondersteunen bij het leren zien en wegnemen van verspillingen. De verschillende diensten werken momenteel nog te veel separaat functioneel (ieder doet zijn ding) in plaats van in samenhang met een gezamenlijke agenda, waarbij het toevoegen van waarde voor de cliënt het uitgangspunt is. In het traject is een proces opgestart om de problemen op en tussen afdelingen/diensten te adresseren. Dit artikel gaat in op deze beweging.

Waarde – het klantperspectief

Om waarde te kunnen toevoegen is het uiteraard essentieel om helder te krijgen wat de

klanten (cliënten en/of hun vertegenwoordigers) van de pilotafdelingen vinden van de dienstverlening. De meningen en ervaringen van klanten zijn van groot belang bij het bepalen van de huidige situatie, waardoor verbeterpunten benoemd kunnen worden om de wenselijke situatie te bereiken. Hiertoe zijn 'Klant Arena's' georganiseerd. Later in het traject worden de Klant Arena's herhaald om te analyseren of er aanvullende verbeterpunten zijn en of verwachtingen moeten worden bijgesteld. Daarnaast worden familieavonden bezocht en wordt er overleg gevoerd met de (lokale) cliëntenraad om een continue waardegerichte dialoog te waarborgen tussen de medewerkers en de klanten. Door middel van een Klant Arena krijgen medewerkers en management inzicht in de beleving van de klant. De Klant Arena wordt zo genoemd vanwege de opstelling, die lijkt op een arena. De arena bestaat uit een binnen- en een buitenring. In de binnenring zitten de klanten (8-12 personen). In de buitenring de medewerkers en het management. De Klant Arena bestaat uit drie rondes. In de *eerste ronde* wordt de klant uitgenodigd de positieve en minder positieve ervaringen en

verbeterideeën te benoemen. De medewerkers luisteren en mogen niet reageren. Dit is voor velen lastig, omdat men zich wil ‘verdedigen’. Maar juist door het hele verhaal te horen en te beschouwen wordt voor deze groep de meerwaarde van het luisteren helder.

In de *tweede ronde* mogen medewerkers en klanten vragen stellen aan elkaar om punten duidelijker te krijgen. Er wordt niet gediscussieerd over de punten.

In de *derde ronde* mogen de klanten stemmen welke punten het meest belangrijk zijn. Dit kunnen positieve punten, minder positieve punten en concrete verbeterideeën zijn. Op basis hiervan wordt bepaald aan welke punten zal worden gewerkt. De punten vormen als het ware het kompas voor de verbeteringen. Immers, het uitgangspunt van lean is het creëren van waarde voor de klanten door ze te bieden wat ze willen, wanneer, waar en hoe ze het willen (tegen een prijs die ze bereid zijn te betalen). Activiteiten die hieraan een bijdrage leveren, zijn waarde toevoegend. Al het andere is verspilling. Liefdevolle en presente zorg bieden en blijven leren, voegen in dit opzicht ook waarde toe.

Zoek de verspillingen

Voorbeelden van verspillingen zijn het zoeken naar materialen, wachten op een collega of klant, dingen op meerdere plekken opschrijven enzovoort. In de zoektocht naar verspillingen is een variant op de waardestroomanalyse gebruikt. Bij een ‘echte’ waardestroomanalyse is sprake van een afgebakend proces met een kop en een staart (bijvoorbeeld het medicatieproces). Hierbij worden de stappen tot in detail geobserveerd, geanalyseerd en cijfermatig aangevuld. Bij Zinzia is niet voor die werkwijze gekozen, mede omdat er vooraf geen duidelijke probleemstelling was. De waardestroomanalyse is gebaseerd op een uitgebreide beschrijving van de dagelijkse praktijk.

Met een multidisciplinair team van medewerkers (behandeldiensten, de facilitaire dienst en de verpleging en verzorging) is als het ware een dag uit het leven van de afdeling geschetst. Per ‘functiegroep’ (bijvoorbeeld de fysiotherapeut, de facilitaire dienst, de verzorgenden en de activiteitenbegeleider) zijn alle activiteiten in beeld gebracht op een zogenoemde ‘brown paper’. Elke ‘functiegroep’ heeft een eigen kleur post-its.

Per activiteit is de gemiddelde wachttijd (hoe lang moet je wachten voordat je deze activiteit/stap kunt uitvoeren) aangegeven. De grootste piekmomenten zijn zo inzichtelijk gemaakt. Daardoor kon er gekeken worden of nivellering van de belasting mogelijk is (Heijunka) door ge-

zamenlijk te bespreken of de dingen wel op het juiste moment worden uitgevoerd. Immers, het ‘ritme’ van de behandeldienst en/of de facilitaire dienst komt niet altijd overeen met het ritme van de verpleging en verzorging. Een voorbeeld van een simpele verbetering die hieruit voort is gekomen, is de afspraak dat de fysiotherapeut pas de afdeling bezoekt op het moment dat de lichamelijke verzorging is afgerond (tenzij het voor de behandeling anders moet uiteraard). Daarnaast heeft elke ‘functiegroep’ verstoringen tijdens het werk benoemd. Deze werden op gele post-its bij de activiteit geplakt.

Dit proces met een multidisciplinair team doorlopen is nieuw voor Zinzia. Door met een multidisciplinaire groep de dagelijkse activiteiten in kaart te brengen en knelpunten hierbij te benoemen, ontstaat inzicht in andermans werk. Dit is waardevol gebleken. Vaak ontstaan er echte eyeopeners en meer respect voor elkaar en inzicht in het effect van het eigen handelen op het werk van de ander. Dit bevordert uiteraard de bereidheid om het eigen handelen aan te passen aan de behoefte van anderen. Er ontstaat gedeeld inzicht in hoe de verschillende activiteiten op een dag lopen en overeenstemming over wat goed loopt en waar verspillingen en verstoringen optreden. Het spreekt voor zich dat dit de samenwerking over de diensten heen bevordert. Medewerkers krijgen meer zicht op het effect van hun handelen op andere medewerkers en de bewoner. Er ontstaat meer begrip voor elkaars situatie. Hierdoor is een mooi vertrekpunt ontstaan om te verbeteren.

Na het bespreken van de dag uit het leven van de afdeling is aan de betrokkenen gevraagd om de ‘geeltjes’ onder te verdelen in logische groepen van vergelijkbare verstoringen. Als laatste zijn de groepen met vergelijkbare verstoringen beoordeeld op de impact voor bewoners (dit was voor de verbeterpunten vanuit de Klant Arena al gedaan door de klant). Door ook per groep een inschatting te maken welke tijdsinvestering het vraagt om het te verbeteren, ontstaat een goed beeld van de verbetermogelijkheden. Op basis van deze

Zinzia

Zinzia Zorggroep bestaat uit vier verpleeg- en/of verzorgingshuizen: Oranje Nassau's Oord in Wageningen, de Lingehof in Bommel, de Rijnhof in Renkum en Rumah Kita in Wageningen. Rumah Kita richt zich speciaal op Indische en Molukse ouderen. Ruim 85% van de zorg kan als verpleeghuiscare worden gekenmerkt. De zorg voor demente ouderen is daarbij het meest omvangrijk. Bijna 70% van de activiteiten heeft op deze doelgroep betrekking. Circa 500 cliënten wonen in een locatie van Zinzia Zorggroep. Er werken ongeveer 1100 mensen, daarnaast zijn rond de 500 vrijwilligers actief.

| Snelle Kleine Kaizen | |
|---|--|
| Vóór de verbetering | Ná de verbetering |
| De doosjes met Movicolon (medicatie) van de bewoners staan door elkaar in de medicijnkar, waardoor je vaak onnodig moet zoeken en onnodig langer gebukt staat om de zakjes te pakken. | De doosjes met Movicon zijn op volgorde van de route gezet waardoor je niet hoeft te zoeken en niet onnodig langer gebukt hoeft te staan om de zakjes te pakken. |
| Het effect: Sneller en efficiënter medicatie delen (effect tijdswinst van 10 minuten per dag) en minder bukken (effect vermindering van de belasting van de rug) | |
| Datum: 15 oktober 2012 | Naam: Huis/Afdeling: |

Voorbeeld 'Snelle Kleine Kaizen'

scores is een verbeteragenda voor de toekomst opgesteld. Op deze agenda is een onderscheid gemaakt tussen grotere uitdagingen (bijvoorbeeld het aanvragen van consulten) en kleine uitdagingen. Kleine uitdagingen die binnen een dag/week opgelost kunnen worden en die geen impact hebben op andere diensten, worden zo snel mogelijk ter hand genomen. Hiervoor wordt het formulier 'Snelle Kleine Kaizen' gebruikt.

Leidinggevend en hebben de opdracht om de

'Snelle Kleine Kaizen'-voorstellen van medewerkers in principe altijd goed te keuren. Als een idee toch niet zinvol lijkt is het aan de leidinggevende om samen met de medewerker er toch een zinvolle verbetering van te maken.

Conclusie

De 'waardestroomanalyse' heeft de organisatie veel inzicht gegeven in hoe het werk momenteel is georganiseerd, inclusief de wat minder handige manieren van werken. Het betrokken team heeft als het ware een nieuwe bril gekregen om naar hun werkelijkheid te kijken. Een onmisbare stap bij continu verbeteren is het bewust worden dat er een probleem is. Meerwaarde van de 'waardestroomanalyse' is tevens het onderling begrip voor elkaars situatie en uitdagingen. Men is hierdoor bereid een stap extra in de richting van andere afdelingen te doen.

Door alle problemen te benoemen is een groot reservoir aan verbetermogelijkheden aangeboord (ruim 80 stuks). Door de mensen te begeleiden bij het aanpakken van zowel de grotere als de kleinere verbeterpunten worden de verbeteringen een voor een gerealiseerd. Door de inzet van deze gereedschappen worden de medewerkers gestimuleerd om zich te werpen op het realiseren van verbeteringen. Een uitspraak tijdens de workshops waar iedereen zich in kon vinden: 'We hebben nu echt het geloof dat we zelf actie kunnen ondernemen om het werk te verbeteren.' En dat doen ze...

Informatie over auteurs

Ted Kraakman is senior medewerker Vilans, kenniscentrum voor langdurende zorg te Utrecht, e-mail: t.kraakman@vilans.nl.
Jeroen de Groot is Lean coach FlexQCD/Conquaestor, e-mail: jeroen@flexqcd.nl.

In voor zorg!

Organisaties in de langdurige zorg krijgen in de toekomst te maken met andere eisen van de samenleving. Denk aan een krappere wordende arbeidsmarkt, financiële en economische druk en het daarmee samenhangend overheidsbeleid. *In voor zorg!* helpt zorgorganisaties zich voor te bereiden op deze uitdagingen. Het programma bundelt bestaande kennis en biedt organisaties praktische ondersteuning in hun eigen veranderingstraject. *In voor zorg!* loopt vanaf september 2009 en is een initiatief van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Vilans, kenniscentrum langdurende zorg.

Wat is bekend?

Doordat lean denken en doen de focus legt op het verwijderen van verspillingen, volgt een positief effect op veiligheid, kwaliteit, kosten (efficiëntie) en doorlooptijden. Niemand heeft baat bij verspillingen, de motivatie om te verbeteren is dus al inherent aan de manier van werken. Er wordt aangenomen dat deze organisatiefilosofie ook nuttig kan zijn voor professionals in de langdurige zorg.

Wat is nieuw?

Ook in de langdurige zorg kunnen de talenten van medewerkers veel meer worden benut door te leren verbeteren. Het traditionele managementparadigma: 'management denkt, medewerkers doen' kan ook in de langdurige zorg worden omgebogen in: 'iedereen denkt, management faciliteert en coacht'. Hoewel de langdurige zorg geen proces is met een zichtbaar begin en eind, blijkt er toch enorm veel verbeterd te kunnen worden.

Wat kun je ermee?

De beschreven aangepaste vorm van waardestroomanalyse is niet ingewikkeld en geeft een goed inzicht in kleine verbeteringen die kunnen worden gerealiseerd. Zorg wel voor een multidisciplinair verbetersteam om het 'doorschuiven' van problemen naar een andere afdeling te voorkomen. 'Snelle Kleine Kaizens' opstarten is redelijk eenvoudig te doen. Leer medewerkers de PDCA-cyclus aan, begeleid ze – maar zeker ook leidinggevend en – en verbeteringen kunnen starten.