

Lean werken: meer tijd over voor patiënten



'Als je overbodige handelingen uit processen haalt, bespaar je tijd'



'Nu zeggen patiënten: wat fijn dat je terugbelt'



Lean werken in de huisartsenpraktijk, het zorgt voor meer rust en efficiëntie, maar vooral ook: tijdwinst. En die gewonnen tijd kan de patiënt ten goede komen. Huisarts Louise Avenarius: 'Ik heb nu meer rust in de gesprekken met patiënten.'

TEKST: BERBER BIJMA / BEELD: MIRJAM VAN DER LINDEN

Z e zijn nog maar een week of vier bezig met Lean werken en willen nooit meer anders. Huisarts Louise Avenarius en praktijkmanager Ralph Besselink van de Amsterdamse huisartsenpraktijk Reguliërsgracht verwachten niet dat de nieuwe werkwijze over een tijdje gaat versloffen. 'Het heeft zoveel voordelen en het is zo makkelijk.'

De praktijk besloot een meerdaagse cursus Lean werken via de LHV Academie te volgen, toen die via de zorggroep werd vergoed als interventie in het kader van Toekomstbestendige Huisartsenzorg – een voorloper van de landelijke vergoedings voor Meer Tijd voor de Patiënt (zie kader 'MTVP-vergoeding voor Lean-training'). Avenarius: 'Met name het voorraadbeheer was bij ons een bottleneck. Het tijdig aanvullen van de werkvoorraad in de behandelkamers en van de centrale voorraad schoot er weleens bij in. Daardoor grepen we regelmatig mis.' Besselink is lang management consultant geweest in het

bedrijfsleven. 'Ik wist wat Lean kan opleveren in bedrijfsprocessen. Als je overbodige handelingen uit processen haalt en zorgt voor meer stroomlijning, win je tijd. En die tijd komt de kwaliteit van je werk ten goede. In coronatijd ben ik een keer door ziekte ingevallen voor de assistente, samen met een ingehuurde zzp-assistente. Zij vroeg mij meerdere keren waar iets lag en ik had geen idee. We wilden de Lean-cursus gebruiken om de voorraad zo simpel en intuïtief in te richten dat bij wijze van spreken een willekeurige voorbijganger in onze praktijk dingen zou weten te vinden.' Avenarius: 'Met name in coronatijd merkten we dat de dingen soms gaan zoals ze gaan, maar dat dat niet altijd logisch is.'

Naast het voorraadbeheer was ook drukte aan de telefoon een bron van stress bij met name de assistenten. 'Je wist niet of er 1 of 20 wachtenden waren als je een patiënt aan de lijn had', zegt Avenarius. Ook de onoverzichtelijkheid van de gedeelde computerschijf en de mailboxen, het aan-

vragen van vakantiedagen en het faxstelsysteem werden in het Lean-proces aangepakt. De praktijk schafte een telefoonsysteem aan dat assistenten regie geeft op de telefoontjes: patiënten die niet meteen iemand aan de lijn krijgen, krijgen te horen hoe laat ze teruggebeld worden. 'Zo kun je het werk slimmer verdelen over de dag', zegt Avenarius. 'De assistente kan rustig 4 of 5 minuten nemen om een telefoontje af te handelen en daarna de volgende patiënt opbellen. Dat geeft niet alleen rust in het gesprek, maar ook een betere sfeer. Eerder reageerden mensen nog weleens geïrriteerd als het lang duurde voor ze de assistente aan de lijn kregen. Nu zeggen ze: "Wat fijn dat je terugbelt". Dat is een veel positiever begin van zo'n gesprek.'

■ INTUÏTIEF VINDBAAR

De tijd die nodig was om de knelpunten aan te pakken, verschilt. Besselink: 'De overstap naar een digitaal faxstelsysteem was een kwestie van een paar uren. Het automatiseren van de aanvraag en goedkeuring van vakantiedagen had een doorlooptijd van een maand nodig vanwege de aanpassing in de verwerking in de salarisadministratie, maar kostte netto zo'n vijf of zes uren. Meer werk ging zitten in het herorganiseren van de gedeelde digitale schijf. Mapjes en documenten moesten worden samengevoegd en persoonlijke mapjes die sommige collega's gebruikten, zijn weggehaald. Daar zijn we nu bijna mee klaar. We hebben

Meer tijd voor de patiënt

Meer Tijd Voor de Patiënt vraagt een andere manier van werken, zo is uit de pilots gebleken. De Leidraad MTVP omschrijft daarom vier soorten activiteiten (interventies) waarvan je er het eerste jaar twee kunt kiezen. Lean werken is een voorbeeld van zo'n interventie. Informeer bij je regionale huisartsenorganisatie of zij hierin ondersteuning kan bieden. Die ondersteuning is een van de voorwaarden om aanspraak te maken op een extra vergoeding voor MTVP. Meer weten over de fasering van MTVP en de Leidraad? Je leest het op lhv.nl/meer-tijd'

de gedeelde schijf zo ingericht dat je intuïtief al snel op de juiste plek zoekt naar een document'

Verreweg het meeste werk ging zitten in wat de medewerkers ervoeren als belangrijkste bottleneck: het voorraadbeheer. 'We hebben letterlijk alles door onze handen gehad', zegt Besselink. Avenarius: 'De voorraad is verhuisd van een van de spreekkamers naar de assistentenkamer. Voorheen kwam er regelmatig iemand in die spreekkamer binnenlopen tijdens een consult omdat de werkvoorraad in de behandelkamer op was. Dat gaf altijd onrust. Het is een enorme vooruitgang dat dat niet meer nodig is. De spullen zijn nu ook beter vindbaar. Ontzettend fijn als je in de behandelkamer niet meerdere laadjes hoeft open te trekken terwijl de patiënt wacht. We hebben ook altijd genoeg op voorraad. Via de Kanban-kaartjes – een van de Lean-hulp-

WIN
HET BOEK
*Lean in de
huisarten-
praktijk*
zie p. 29

‘Lean werken is in feite niets anders dan efficiënter werken, zodat je meer tijd voor de patiënt overhoudt.’

Huisarts Ulrich Schultz geeft diverse Lean-trainingen via de LHV Academie, samen met Margareth Heuveling, gezondheidswetenschapper beleid en beheer en voornamelijk ic-verpleegkundige en leidinggevende in het ziekenhuis (zie kader ‘Deze Lean-trainingen biedt de LHV Academie’). Over voorbeelden hoeft Schultz niet lang na te denken: ‘Vanmiddag nog was ik in een praktijk waar een van de assistenten iedere vrijdagmiddag vier uren bezig is met het controleren en bijvullen van alle spreek- en behandelkamers. Daar komt dan het bestellen van nieuwe spullen en het controleren van de dokterstassen nog bovenop. Vier uur per week! Met Lean werken kom je uit op vijf minuten per maand. Wie heel kritisch kijkt naar de artikelen in de praktijk kan flink snijden in het assortiment. In grote praktijken merkt de accountant dat zelfs.’

Knelpunten

Een Lean-traject in een huisartsenpraktijk begint met het inventariseren van knelpunten. ‘We geven de trainingen alleen maar aan complete teams. De hele praktijk moet Lean werken omarmen, anders lukt het niet. Als we vragen naar de belangrijkste knelpunten, wordt regieverlies over praktijkprocessen vaak genoemd. Drukke aan de telefoon staat bijna altijd op nummer 1, samen met druk op de agenda. We gaan in een praktijk altijd uit van de knelpunten die specifiek daar spelen.’ Meestal levert de eerste rondgang zo’n tien knelpunten op, waar het team vervolgens mee aan de slag gaat. Schultz: ‘Om knelpunten op een Lean manier aan te pakken passen we de vijf Lean-basisprincipes toe. Een daarvan is: de klant is koning. Die klant kan een patiënt zijn, maar ook een collega in de praktijk of een ketenpartner van buiten. Wie de klant is, hangt af van het proces dat niet optimaal gaat. We doorlopen alle

stappen van dat proces en bekijken bij iedere stap of die van waarde is voor de klant. Dan blijkt nogal eens dat bepaalde stappen dubbel worden gedaan, overbodig zijn of juist worden overgeslagen. Als meerdere mensen stappen uitvoeren in één proces, heeft vaak niemand het overzicht over het geheel. Het mooiste is dat mensen zich tijdens het in beeld brengen van zo’n proces ineens realiseren dat ze er zelf invloed op hebben. Blijkbaar hebben we de neiging onszelf snel als machteloos slachtoffer van drukte te zien.’ Ook de flow binnen de praktijk wordt in kaart gebracht: sluiten processen

‘De accountant merkt het als je Lean gaat werken’

goed op elkaar aan en weet iedereen welke stappen hij of zij moet nemen? ‘Als ik iets nalaat dat mij misschien 10 seconden kost, kan dat iemand anders wel 10 minuten extra werk opleveren op een later moment’, zegt Schultz. ‘Een bekend voorbeeld is de p-regel in het HIS, waarin ik als huisarts het plan voor een patiënt noteer. Als ik dat nalaat en de patiënt belt even later voor een uitslag, weet de assistente niet wat ze moet doorgeven. Ze moet eerst weer met mij overleggen en dan de patiënt weer terugbellen. Op die manier zorgen we deels zelf voor die drukte aan de telefoon.’ Tijdens de Lean-training maken de deelnemers kennis met het Japanse Kanban, die onder meer helpt om de voorraad efficiënt in te richten. Een van de Kanban-instrumenten is de ExpiratieApp, die het controleren van expiratedata overbodig maakt.

Total clean out

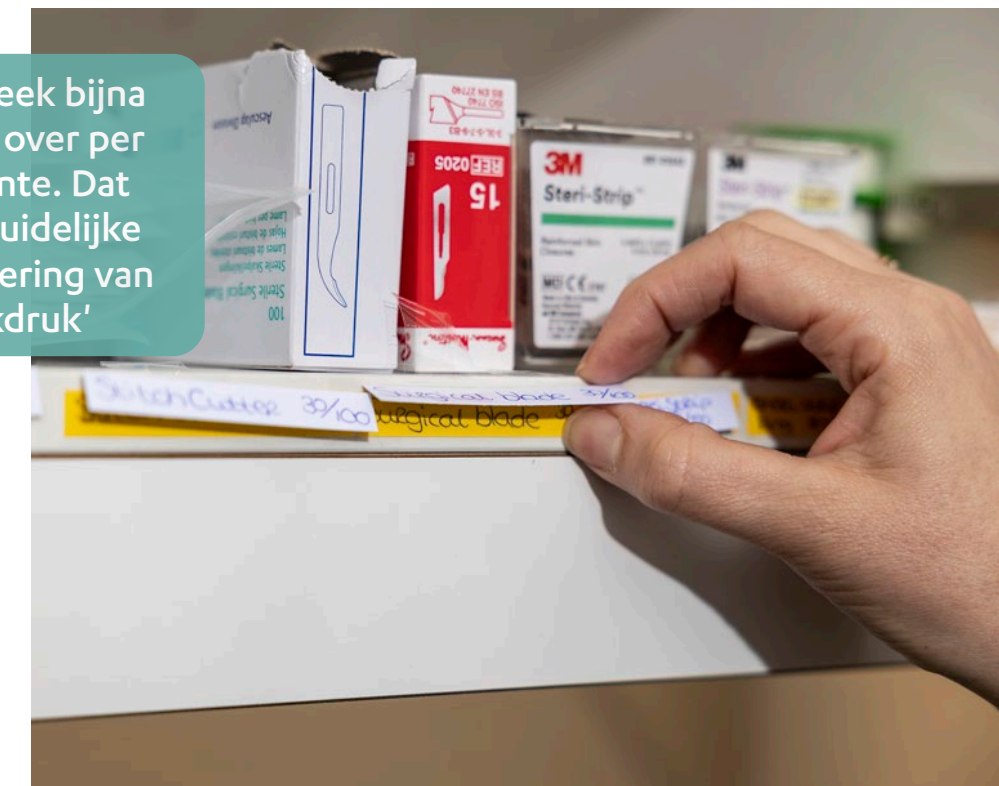
Schultz en Heuveling leren de deelne-

mers ook dat werkplekmanagement de fundering is onder Lean werken. De zogeheten 5S-methode helpt om de inrichting van de praktijk flink overzichtelijker en praktischer te maken. 5S staat voor scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en standhouden. ‘We bespreken per werkplek: wat voor werk wordt hier gedaan, op welk moment en welke spullen zijn daarvoor nodig? Vaak kunnen allerlei spullen weg: drie van de zes soorten enveloppen, gazen, handschoenen, formulieren, soms hele kasten. We kijken met z’n allen wat een handige inrichting van laden en kasten is. Alles krijgt een vaste plek.’ Het 5S-traject eindigt met een total clean out, vaak op zaterdag met het hele team. Dan gaan alle overtollige spullen weg, soms tot wel drie aanhangwagens vol. Zoveel mogelijk spullen gaan naar een goede bestemming – bijvoorbeeld een school, een zorginstelling of de kringloop.

‘Over 5S wordt soms wat denigrerend gedaan, alsof het “alleen maar” een grote schoonmaak is. Maar in de kern gaat het om mentaliteit en om eigenaarschap in plaats van slachtofferschap: jij bepaalt hoe je wilt werken en je richt dat efficiënt in. Ook dat kan enorm veel tijd opleveren. Reken maar uit: als je met z’n allen in een praktijk iedere dag opgeteld 1 uur naar spullen aan het zoeken bent en je zet daar de denkbeeldige loonkosten van 50 euro per uur op, dan kun je 13.000 euro per jaar besparen als alles een vaste en voor de hand liggende plek heeft. Bovendien heb je opgeteld als team dat ene uur per dag extra voor patiëntenzorg. De eerste dag na de total clean out kan vaak even niemand iets vinden, maar al snel vindt iedereen dat het 5S’en veel winst heeft. Een opgeruimde werkomgeving zonder overbodige spullen, met alles op de handige plek, biedt gewoon veel rust en werkplezier.’ Voor Schultz hoort Lean werken bij goed werkgeverschap. ‘Met minder werkdruk en meer werkplezier blijven mensen langer fit. Lean werken is dus een mooi instrument om te zorgen voor je team.’



‘In de week bijna een uur over per assistente. Dat is een duidelijke vermindering van werkdruk’



middelen – krijgen we tijdig een signaal dat iets bijbesteld moet worden. Er heeft sinds de invoering van Lean werken nog niemand misgegrepen, ook al werken we hier met veel parttimers. Dat je weet dat alles altijd op voorraad is, geeft ook rust. En het scheelt de assistenten tijd. Voorheen moesten we vaak ad hoc iets bijbestellen, nu niet meer.’ In het relatief kleine ‘Amsterdamse grachtenpandje’ hebben de medewerkers nooit heel veel spullen kunnen verzamelen, zegt Avenarius. Toch zijn er sinds de grote opruimactie die bij het Lean-traject hoort, nu een paar kasten leeg. ‘En die komen ook niet weer vol. We hadden bijvoorbeeld nog een oud ECG-apparaat dat het niet meer deed. En we hebben een kofferbak vol spullen die wij niet meer gebruiken, naar de mensen van de dierenambulance gebracht.’

■ TIJDWINST

Hoeveel tijdwinst Lean werken heel precies oplevert, is moeilijk na te gaan, zegt Besselink. ‘Als managementconsultant was ik gewend de tijdwinst meetbaar te maken. Maar in een huisartsenpraktijk is dat kwantificeren lastig. In de hectiek van een dag komen mensen er vaak niet aan toe om bij te houden hoeveel tijd ze precies met iets bezig zijn. Maar in ieder proces haal je handelingen weg of beperk je de zoektijd. Dat is minutenwerk, verdeeld over de dag, maar alles bij elkaar ga je dat absoluut merken. Stel

dat iedere assistente 10 minuten extra overhoudt per dag. Dat is in een week bijna een uur per assistente. Dat is een duidelijke vermindering van werkdruk.’ Avenarius: ‘Bovendien werkt het gewoon plezieriger. Ik was weleens gefrustreerd als ik iets niet kon vinden of als er tijdens een consult een collega binnenkwam om iets uit de voorraadkast te halen. Ik heb nu meer rust in de gesprekken met patiënten. Overigens zijn we ook net overgegaan op consulten van 15 minuten. Het is lastig aan te geven wat het effect van een langer consult is, en wat door het Lean werken komt. Die twee hangen ook met elkaar samen: hoe efficiënter je de praktijk organiseert, hoe meer tijd je overhoudt voor langere consulten. Alles bij elkaar merk ik zeker dat ik tijdens consulten minder vaak met het gejaagde gevoel zit dat ik snel door moet naar de volgende patiënt.’

Deze Lean-trainingen heeft de LHV Academie voor jou

De LHV Academie biedt vier verschillende trainingen aan over Lean werken: een kennismakingsworkshop ‘Lean werken’ van een dagdeel, de training ‘Lean coach’ van drie dagdelen, de driedaagse training ‘Lean werkplekmanagement 5S’ en de ‘Lean procesanalyse’ van drie dagdelen. Alle drie trainingen zijn alleen te volgen ná de kennismakingsworkshop. Meer informatie over data en tijden vind je op academie.lhv.nl