

Lean werken in de huisartsenpraktijk

MANAGEMENT Lean werken, of 'slank werken', is een methode uit het bedrijfsleven om processen te optimaliseren. Sinds 2010 passen Margareth Heuveling en Ulrich Schultz het principe ook toe op huisartsenpraktijken. Want daar kunnen best veel zaken efficiënter.



Ulrich Schultz startte in 1996 als solo-arts met één assistent. Na een jaar ging hij samenwerken met twee andere artsen, en kwam er personeel bij, vertelt hij. "Uiteindelijk wist ik niet meer wie op welke dag werkte. De processen werden ingewikkelder en de communicatielijnen steeds langer." Samen met Margareth Heuveling, die als IC-verpleegkundige had gewerkt en daarna gezondheidswetenschappen studeerde, paste hij de principes van *lean werken* toe in zijn praktijk.

"Lean werken komt eigenlijk uit de auto-industrie; Toyota is er al een eeuw mee bezig. Het betekent eigenlijk dat je alle processen op een efficiënte manier organiseert", legt Schultz uit. "Toegepast op een praktijk: de focus ligt op de zorg voor de patiënt. Alle hinderpalen die je tegenkomt, alle verspillingen die je ziet, ga je oplossen."

Heuveling vult aan: "Het gaat erom

dat je kritisch naar jezelf kijkt, en nagaat of alles wat je doet van waarde is voor je patiënt. Ik leg het vaak zo uit: als je in een proces iets verandert waardoor iemand op een consult van tien minuten twintig seconden tijd wint, dan hebben ze op het eind van de dag een kwartier gewonnen, of meer dan een uur per week. Dat maakt echt wel een verschil."

Dezelfde problemen

Sindsdien geven beiden workshops over lean werken in de eerste lijn. Vaak zien ze dezelfde problemen, zegt Schultz. "Wat we het vaakst horen: het is gigantisch druk aan de telefoon. Patiënten mopperen omdat ze moeten wachten, en dan ben je nog meer tijd kwijt om hen rustig te krijgen. Als we analyseren waarom er zoveel gebeld wordt, blijkt dat praktijken een deel van die drukte zelf veroorzaken omdat ze hun onderliggende processen niet op

Veelvoorkomende knelpunten

- De telefonische bereikbaarheid staat onder druk door de enorme hoeveelheid aan telefoontjes.
- Het periodiek controleren van artikelen die de expiratedatum hebben overschreden is een tijdrovende bezigheid.
- Tijdens het spreekuur wordt de arts geregeld telefonisch om raad gevraagd door de assistentes.
- De assistentes kunnen het werk nauwelijks aan en aan het eind van een werkdag hebben zij en u het gevoel dat het werk nog lang niet af is.
- Er wordt geregeld mis gegrepen, omdat formulieren of gebruiksartikelen op zijn.
- In de behandelkamer kunt u tijdens een chirurgische ingreep niets vinden.
- Afspraken worden niet goed opgevolgd, omdat deze niet begrepen worden, onduidelijk of verouderd zijn.
- Het beheren van de voorraad kost veel tijd, is duur en erg kwetsbaar. Er is maar één assistente die weet hoe te bestellen. Soms is er te weinig, maar vaak is er veel te veel waardoor expiratedatums worden overschreden.
- De postverwerking is een probleem.
- Een patiënt moet meerdere keren bellen voor een uitslag van onderzoek.

orde hebben. Patiënten moeten dan vaak drie, vier keer voor hetzelfde bellen. Als je dat aanpakt, heb je al veel minder telefoontjes."

"Ook voorraadbeheer is een groot probleem", zegt Heuveling. "Assistenten zijn uren bezig om alles aan te vullen, expiratedatums bij te houden, bestellingen te doen, de inhoud van tassen te controleren. Het is bizar hoeveel tijd daarin kruipt omdat het gewoon niet op een efficiënte manier gebeurt."

'Het gaat erom dat je kritisch naar jezelf kijkt, en nagaat of alles wat je doet van waarde is voor je patiënt'

Geen cowboys

Sommige knelpunten in praktijken bestaan al jaren, merkt Schultz op. "Dat maakt het soms pijnlijk om in te zien dat je niet goed bezig bent. Maar wij komen zeker niet als een cowboy binnenvallen om te zeggen hoe het moet. In Nederland heb je 'praktijkscans' waar een consultant in driedelig pak naar je praktijk komt kijken en dan roept wat je allemaal niet goed doet. Wij draaien

het om. Wij willen van praktijken horen waar zij tegenaan lopen, en dat wordt ons vertrekpunt. We bieden geen kant-en-klare oplossingen, maar leren de principes van lean werken aan, zodat praktijken ook problemen die later opduiken kunnen aanpakken."

Steeds belangrijker

Efficiëntie zal steeds belangrijker worden, zegt Schultz. "In Nederland is er nu een 'Integraal Zorgakkoord' voor de zorg. Als onderdeel moet de huisarts 'meer tijd voor de patiënt' nemen. De gemiddelde duur van een consult moet van 10 naar 15 minuten. Dat betekent wel dat je een derde minder plekken hebt in je agenda om al die hulpvragen te kunnen beantwoorden. Lean werken kan daarbij helpen."

"Er komen nog veranderingen. In Nederland noemen we het 'substitutie': patiënten worden vanuit ziekenhuizen sneller teruggestuurd naar de huisartsenpraktijken. Om te voorkomen dat praktijken verzuipen, moet je hen tools aanbieden waarmee ze nu aan de slag kunnen, maar ook in de toekomst", besluit Schultz.

Erik Derycke

>> Bron: l-1-l.nl