

Leanfilosofie wint steeds meer terrein in de gezondheidszorg

‘Lean heeft ons rust gegeven’

Huisartsenpraktijk Schultz en Van de Kerkhof was in 2010 de eerste huisartsenpraktijk in Nederland die werkt volgens de leanfilosofie. Huisarts Ulrich Schultz hoopt met zijn enthousiasme ook andere praktijkhouders aan te steken. “Juist door lean toe te passen kan een huisarts zich richten op de core business.”

Orde, rust en overzicht. Dat zijn de eerste indrukken bij het betreden van Huisartsenpraktijk Schultz en Van de Kerkhof in het centrum van Deurne, een Brabants dorp ten oosten van Helmond. Zichtbaar trots geeft huisarts en mede-eigenaar Ulrich Schultz (49) een rondleiding door de praktijk die hij samen met zeven collega's (nog een huisarts, twee assistentes, drie praktijkondersteuners en een nurse practitioner) stapsgewijs heeft aangepast aan de principes van lean werken, de managementfilosofie die zich richt op het permanent verbeteren van

werkprocessen en het elimineren van verspillingen. Meteen valt op dat achter elk detail van de praktijkinrichting een idee schuilgaat. Neem het instrumentarium. Om te voorkomen dat het personeel met een schaar of mesje aan de wandel gaat, zijn onder het instrumentarium minutieuze afbeeldingen geplakt. “Wie de schaar oppakt, wordt er zo in een oogopslag aan herinnerd deze na gebruik onmiddellijk weer terug te leggen. “Hierdoor raakt het instrumentarium niet langer zoek”, verklaart Schultz.

In dezelfde behandelkamers zijn onder de poten van de onderzoeksbanken knalgele markeringen aangebracht. Schultz legt uit dat de onderzoeksbanken vaak van hun vaste plek raakten en met het hoofdeinde tegen de muur belandden. “Tijdens het elektrisch verhogen van de bank schuurde het hoofdeinde langs de muur met als gevolg dat de motor oververhit dreigde te raken. Die vier stickers op de vloer herinneren ons eraan om het bed na elke behandeling op exact dezelfde plek terug te zetten.”

In de ban

Het zijn maar twee voorbeelden van de wijze waarop Schultz de leanfilosofie heeft geïntegreerd in de praktijkvoering. Sinds de praktijk in 2010 het lean werken omarmde, zijn alle overbodige handelingen uit de werkprocessen

gesneden. “Voordat ik hier kwam, had ik bijzonder slechte ervaringen opgedaan”, vertelt Schultz.

“In de vorige praktijk waar ik werkte, was het een grote puinhoop: afspraken werden niet nagekomen, mappen met protocollen waren onvindbaar, noem maar op. Het moeten herstellen van deze slordigheden moest allemaal gebeuren in de tijd van de patiënt. Dat was voor mij onaanvaardbaar.”

Schultz raakte na het lezen van een artikel over het Amerikaanse Virginia Mason Hospital zodanig in de ban van het lean werken dat hij de ambitie formuleerde om de eerste lean huisartsenpraktijk van Nederland te worden. Samen met een lean consultant organiseerde hij voor zijn collega's een workshop om de beginselen van lean onder de knie te krijgen. Tijdens teamopdrachten onderzochten ze hoe taken sneller en eenvoudiger konden worden uitgevoerd.

De lessen uit de workshops namen Schultz en zijn collega's mee naar de praktijk van alledag, waar met behulp van de 5 S'en uit de leanfilosofie (scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren, standhouden) de organisatie werd onderworpen aan een grondige opfrisbeurt. “5S is de basis van lean”, zegt Schultz. “Als men niet start met 5S, dan is de rest gedoemd te mislukken. Wij zijn stap voor stap de processen gaan scheiden, schikken en met name sorteren.” Daarbij werd eerst het ‘laaghangende fruit’ geplukt. “Om lean succesvol in een organisatie te integreren moet je niet meteen de meest ingewikkelde bedrijfsprocessen overhoop willen gooien. Wij zijn heel klein begonnen door alle collega's de vraag voor te leggen waaraan ze zich het meest ergerden. Daaruit kwam naar voren dat in de zes spreekkamers de lades voor de formulieren en de lades voor het verbandmateriaal geen logische indeling hadden. We hebben daar direct een logische indeling voor

Ulrich Schultz: ‘Iedereen voelt zich nu eigenaar van het collectieve werkproces’

bedacht en die standaard op alle kamers ingevoerd.” Op die manier boekte de praktijk al snel de eerste succesjes en merkten alle praktijkmedewerkers dat lean werken vooral heel leuk kan zijn. “Dit was weer een stimulans om verder op zoek te gaan naar verbeteringen. Zo zijn we vanzelf een lerende organisatie geworden,” vertelt Schultz. “Dat heeft ertoe geleid dat we gezamen-





Een simpele oplossing waardoor het instrumentarium niet meer zoekraakt

↳ Ijke protocollen zijn gaan schrijven, protocollen die iedereen ook echt snapt en daardoor beter worden nageleefd.”

Een van de grotere werkprocessen die rigoureus op de schop ging, was het voorraadbeheer. Dit werd aangepakt met het Kanban systeem, dat ervoor zorgt dat voorraden worden aangevuld op basis van verbruik. Kanban is Japans voor signaal. Met zogenaamde ‘Kanban kaarten’ wordt aangegeven wat de minimale voorraad mag zijn van een artikel en wat de bestelhoeveelheid is. “Het systeem is universeel toepasbaar, dus onafhankelijk van een leverancier, en kinderlijk eenvoudig. Op het moment dat van een product bijvoorbeeld nog vijf exemplaren over zijn, verschijnt een rode kaart als teken dat de voorraad bijna op is. De rode kaart wordt in het bakje van de assistent gelegd die vervolgens bijbestelt. Doordat het voorraadbeheer niet langer is voorbehouden aan één persoon, is het systeem veel minder kwetsbaar dan voorheen.”

Schultz vertelt enthousiast hoe verbluffend eenvoudig het systeem werkt. “Voorheen kostte het voorraadbeheer gemiddeld zo’n 6 uur per maand, nu misschien nog 6 minuten. En doordat we veel minder artikelen en medicatie weg hoeven gooien, omdat ze over datum zijn, besparen we op jaarbasis ook nog eens honderden euro’s. Maar de winst zit met name in de uren die de assistentes niet meer aan voorraadbeheer hoeven uit te geven, zodat ze met ander werk bezig kunnen zijn.” Het toepassen van lean heeft een structurele plek gekregen binnen de organisatie

en is een vast agendapunt op de tweewekelijkse teamvergadering. Schultz constateert tevreden dat de werkcultuur in positieve zin is veranderd en in vrijwel niets meer lijkt op de fase voordat lean werd toegepast. “Iedereen voelt zich nu eigenaar van het collectieve werkproces. Dit eigenaarschap staat helemaal los van de hiërarchische positie binnen de organisatie, waardoor een assistent mij even makkelijk aanspreekt op rotzooi als andersom.”

Enthousiasme

Het lean werken legt de praktijk geen wind-eieren. Tijdens de periodieke visitaties van de wetenschappelijke vereniging van huisartsen NHG merkt Schultz dat de werkwijze veel lof oogst. “Men smult van onze zelfbedachte protocollen, die door al onze medewerkers worden onderschreven. Bij veel andere huisartsenpraktijken belandt een protocol in een stoffige map en kijkt niemand er meer naar om.”

Ulrich Schultz hoopt met zijn enthousiasme ook andere praktijkhouders aan te steken. Sinds enige jaren verzorgt hij daarom regelmatig lean workshops aan collega-huisartsen. Daar merkt hij dat er nog een wereld te winnen is voor lean in de zorg. “Ik denk dat nog niet 1 procent van de huisartsen lean toepast in de praktijk. Ik kom huisartsen tegen die zeggen: ‘Ik heb niks met dat gestandaardiseerd werken’. Dat zijn de ‘vrije jongens’ die denken dat wie lean gaat werken, alle vrijheid moet inleveren.” Volgens Schultz werkt het precies andersom. “Juist door lean toe

te passen kan een huisarts zich richten op de core business. Lean stelt zorgprofessionals in staat om overbodige ballast overboord te gooien. Ik zie het als mijn missie om huisartsen met lean kennis te laten maken. Of ze er iets mee doen is aan hen, maar ze moeten in elk geval weten dat lean bestaat en dat het zo veel op kan leveren.” Schultz is van mening dat lean nodig is om goede zorg te verlenen. Hij denkt dat vooral in ziekenhuizen ontzettend veel winst valt te behalen. “Als ik een echo aanvraag, duurt het soms wel drie tot vier weken voordat iemand terecht kan. Dat kan veel beter. De raad van bestuur van een ziekenhuis die lean negeert, neemt zichzelf niet serieus.” Sommige zorgverleners laten lean links liggen met het argument dat ze geen knelpunten ervaren. Schultz kan dat niet geloven. “Wie dat zegt, is zélf het grootste knelpunt.”

Hoewel alle werkprocessen binnen de vier muren van Huisartsenpraktijk Schultz en Van de Kerkhof inmiddels aanmerkelijk efficiënter zijn geworden, benadrukt Ulrich Schultz dat het efficiënter organiseren van processen geen doel op zichzelf is. “Uiteindelijk moet elke handeling binnen de praktijk erop gericht zijn om excellente zorg voor de patiënt te bewerkstelligen. Het onderscheidende van lean is dat elke handeling waarde moet toevoegen.” En waarde toevoegen betekent, naast het leveren van goede zorg, ook bereikbaar zijn. “Waar in veel praktijken alleen tussen 8.00 en 10.00 uur ’s ochtends een afspraak



De gele markering geeft de juiste positie van de bank aan

Leanprincipes

Lean, een filosofie om bedrijfsprocessen blijvend te verbeteren, werd in de jaren vijftig bij de Japanse autofabrikant Toyota ontwikkeld. Het doel is meer kwaliteit te bieden tegen geringere kosten en binnen een snellere doorlooptijd. Het middel daartoe is het verwijderen van alle overbodige handelingen uit het werkproces. In lean wordt vaak de term ‘waarde’ gebezigd. Die verwijst naar het rotsvaste principe binnen lean dat alle handelingen in het proces waarden toevoegend moeten zijn. De term ‘5S’ verwijst naar een volgordelijke systematiek die helpt om een werkproces permanent te perfectioneren. De letter ‘S’ staat telkens voor een term die houvast biedt: scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en standhouden. In Japan zit de duurzaamheid van verbeteringen zo in de genen dat de laatste ‘S’ daar niet (meer) nodig is en niet meer gebruikt wordt. Lean gaat uit van het principe dat een organisatie als geheel leert, de ‘lerende organisatie’. De focus ligt niet alleen op het resultaat, maar ook op het leren zelf, door het opdoen van ervaringen. Fouten zijn leermomenten. In een strak leangerichte organisatie wordt niemand afgerekend op een fout, maar wordt het zichtbaar maken van de fout toegejuicht als kans om verder te verbeteren.

kan worden gemaakt en soms zelfs niet voor de volgende dag, kan bij ons gedurende de hele dag worden gebeld. Hierdoor voorkomen we een piekbelasting aan de telefoon. Wie zijn werk goed organiseert, houdt tijd over om de kwaliteit steeds verder te verbeteren.”

Waardering

Eens in de zoveel tijd nodigt Schultz een groepje patiënten uit voor een drankje in het café en vraagt hij ze expliciet om feedback. De patiënten zijn enthousiast over de aanpak van de praktijk en waarderen de kwaliteit van de geleverde zorg. Schultz: “Lean heeft ons rust gegeven. Patiënten waarderen deze rust en de aandacht die we ze geven. Tijdens de topdrukte om 8.00 uur ’s ochtends kun je in de praktijk werkelijk een speld horen vallen. Daar doen we het voor, dat er zo weinig ruis in onze werkprocessen zit dat elke handeling direct bijdraagt aan het welbevinden van de patiënt.”

Ondanks de loftuitingen blijft Schultz patiënten uitnodigen om eventueel ongenoegen over de gang van zaken in de praktijk kenbaar te maken. Hiertoe heeft hij pontificaal op de balie een grote glazen kom geplaatst, de zogenaamde ‘mopperpot’. Als patiënten een klacht hebben, stopt een van de personeelsleden een pingpongballetje in de glazen mopperpot. De pot symboliseert een andere les van lean, namelijk dat fouten in de organisatie niet moeten worden bestraft, maar worden gevierd. “Met de mopperpot laten wij zien dat we de opmerkingen en gevoelens van onze patiënten serieus nemen. Mijn boodschap aan patiënten blijft: jullie mogen mopperen!”