



LEAN WERKEN IN DE HUISARTSENPRAKTIJK

# WEG MET DE VERSPILLING!

De praktijk van huisarts Stijn van Kerkhoven werkt volgens de principes van Lean. "Het geeft alle medewerkers veel meer rust. "Dat werkt prettig. En de patiënt ervaart dat ook."

In iedere werksituatie vindt verspilling plaats. Het woord zegt het al: verspilling is zonde. Het kost geld, tijd en leidt tot een minder efficiënt proces. En dus is het zaak om zoveel mogelijk vormen van verspilling – zoals overproductie, wachten, dubbel werk, voorraden – te elimineren. Dit is in een notendop de theorie die Taiichi Ohno, chef werkplaats van de Japanse Toyotafabriek, bedacht in de jaren tussen 1940 en 1960.

Allemaal leuk en aardig, denkt u misschien, maar wat moet ik hiermee als huisarts? "Simpel: Ohno's filosofie – inmiddels door de Amerikanen Jim Womack en Daniel Jones omgedoopt tot Lean Thinking – is ook direct toepasbaar op de werkprocessen binnen de huisartsenpraktijk", legt trainer/coach en Lean-specialist Margareth Heuveling uit. "Ook hier weerhoudt verspilling de praktijkmedewerkers er namelijk van om alleen datgene te doen waar ze goed in zijn: de patiënt huisartsenzorg bieden."

#### ■ PATIËNT CENTRAAL

Margareth Heuveling studeerde gezondheidswetenschappen in Maastricht, is voormalig intensive-care-verpleegkundige en verzorgt aan de LHV Academie trainingen in Lean Thinking. Ook schreef ze onlangs samen met een huisarts en een verpleegkundig specialist een boek over het nut van deze vorm van 'procesoptimalisatie' in de huisartsenpraktijk (zie kader). Ze is er heilig van overtuigd dat de Lean-methode de huisarts en diens team vooruit kan helpen. "Door de praktijk volgens de

principes van Lean te organiseren, komt patiëntenzorg weer op de eerste plaats. Want dat is de kern van Lean: bij alles staat de klant, in dit geval is dat dus de patiënt, centraal. Huisartsen en hun medewerkers leren in mijn trainingen om alles weer door de ogen van de patiënt te bekijken. Door alle regeltjes vanuit de overheid en alle administratieve en financiële verplichtingen is het primaire proces er de laatste jaren bijna bij ingeschoten."

#### ■ PROCESMATIG

Überhaupt zijn zorgprofessionals niet gewend om in processen te denken, weet Heuveling. Dat heeft ze niet alleen zelf ervaren in haar tijd als IC-verpleegkundige, maar ze merkt het ook nog vrijwel dagelijks bij haar bezoeken aan huisartsenpraktijken en tijdens de trainingen aan de LHV Academie. "Veel zorgverleners zijn aanpakkers. Ze schieten meteen in de actiestand, terwijl het soms heel goed is om even afstand te nemen en de situatie zakelijk, procesmatig te analyseren. De Lean-aanpak leert ze dat, en als het goed is, wordt die denkwijze – analyseren, verspilling signaleren en daar praktische oplossingen voor bedenken – op een bepaald moment een automatisme."

Als dat gebeurt, is dat niet alleen prettig voor patiënten – die gefocuste artsen of praktijkondersteuners voor zich krijgen en kwalitatief prima zorg ontvangen – maar zeker ook voor de zorgverleners zelf. "Wie in een Lean-omgeving werkt, kan zich volledig op zijn *core business* focussen.



## Workshop Lean bij LHV Academie

De workshop 'Lean werken in de huisartsenpraktijk' biedt u de kans met een andere bril naar uw werk te kijken. Tijdens de workshop – en met name tijdens het simulatiespel – merkt u welke waarde Lean werken kan hebben voor uw eigen praktijkvoering.

Lean werken helpt u te richten op hoofdzaken in uw praktijkvoering: de principes richten zich op activiteiten die waarde toevoegen en het reduceren van alle overige activiteiten. Het gaat om procesverbetering als normaal onderdeel van ieders werk. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor het eigen handelen en krijgt daardoor meer uitdaging in het werk.

Lean werken gaat uit van de bestaande situatie waarin het goede behouden wordt en niet van het principe 'alles moet anders'. Kijk op [www.lhv.nl/lhv-academie](http://www.lhv.nl/lhv-academie) voor data en locaties van deze cursus.

## 'Het was best confronterend. Zeker toen we concreet aan de slag gingen in de praktijk en bleek waar we allemaal tijd, energie en geld verspilden'

Voor huisartsen en medewerkers betekent dat: alle aandacht aan de patiënt geven. Zonder je te bekommeren om voorraden hechtmateriaal die op zijn, printpapier dat aangevuld moet worden of andere randzaken."

### ■ SIMULATIESPEL

Wanneer Heuveling een bezoek brengt aan een praktijk die geïnteresseerd is in de Lean-werkwijze, begint ze altijd met een bewustwordingsworkshop. "Ik laat de mensen het proces zien. Dat is stap één. Hoe? Door een simulatiespel te spelen. Dat is vaak een echte eyeopener. Niet alleen omdat de medewerkers daarin zien hoeveel verspilling er plaatsvindt in de praktijk, maar ook omdat de deelnemers merken hoe moeilijk het is om deze manier van procesdenken onder de knie te krijgen. Ze gaan hartstikke fanatiek aan de slag, willen zo spoedig mogelijk resultaat, snappen meestal ook heel goed wat de bedoeling is, maar om het vervolgens écht te doen, ook in de waan van de dag, dat is andere koek." Dat beeld wordt bevestigd door huisarts

Stijn van Kerkhoven en zijn assistente Marloes Linders. Zij zochten anderhalf jaar geleden contact met Margareth Heuveling. Sindsdien werkt deze praktijk in Maarheeze *Lean*. "Het spel dat we met alle medewerkers – inclusief de schoonmaakster – gespeeld hebben, heeft ons echt de ogen geopend", vertelt Van Kerkhoven. "Het was leuk, dat zeker, maar ook best confronterend. Zeker toen we diezelfde middag concreet aan de slag gingen in de praktijk, en bleek waar we allemaal tijd, energie en geld verspillen. Daar was nog veel winst te boeken."

### ■ OVERBODIGE VOORRADEN

Wat is het grootste knelpunt in onze praktijk? Met die vraag gingen de assistentes het hele proces analyseren, legt Marloes Linders uit. Het antwoord op die vraag was snel geformuleerd: de voorraden. Linders: "Ten eerste gooiden we veel te veel overbodige voorraden weg. En ten tweede kostte het ons veel te veel tijd om de voorraden die we hadden, bij te houden. Elke dag de verbandmaterialen of de doorver-

wijsformulieren nalopen, is niet effectief." En dus maakten Linders en haar collega's een plan van aanpak om deze verspilling tegen te gaan, geheel volgens de Lean-principes. "Het is vaak ontzettend praktisch, maar we steken een *kanbankaart* (een soort felgekleurde spelkaart, *kanban* is Japans voor 'signaal', *red.*) tussen de formulieren of het printpapier. Wie op die kaart stuit, meldt dat het einde van de voorraad in zicht is. Dan wordt het aangevuld of bijbesteld. Dat scheelt onnodige dagelijkse controles. Nog een voorbeeld: de een-puntlessen. Dat zijn de laagdrempelige, visuele handleidingen die de dikke mappen vol NHG-protocollen die nooit gelezen worden, vervangen. Bijvoorbeeld: hoe werkt het doorverbinden met de telefoon? Of: hoe zit het sterilisatieprotocol in elkaar? Dat is nu bij wijze van spreken in één oogopslag te zien."

### ■ TEAMSPIRIT

Sinds anderhalf jaar staat Lean bovenaan de agenda tijdens ieder werkoverleg, aldus Van Kerkhoven. "Het mooie is dat het een

## LEAN IN EEN NOTENDOP

De managementfilosofie Lean manufacturing of Lean production wil maximale waarde voor de klant realiseren met zo min mogelijk verspillingen. Door de 'slanke productie' gaan de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Simpel gezegd betekent Lean 'meer doen met minder'.

Alle organisaties, dus ook zorgorganisaties, maken gebruik van processen. Bij de Lean-aanpak stellen alle medewerkers gezamenlijk de waarde van elke stap in dat proces vast: is het vanuit het oogpunt van de klant – de patiënt dus! – een waardetoevoegende of een niet-waardetoevoegende stap? En: hoe elimineren we verliezen? Uiteindelijke doel is dat iedere stap waarde toevoegt aan het proces.

De belangrijkste vormen van verspilling zijn:

**Overproductie:** Meer produceren dan de klant wil.

**Voorraden:** moeten opgeslagen worden

**Defecten:** zorgen voor extra werk

**Transport:** onnodig transport van materialen

**Beweging:** onnodige handelingen of belasting van de mens

**Wachttijden:** Wachten is verspilling van tijd, denk aan de files op de autowegen.

**Gebrekkige procesinrichting:** dingen doen die de klant niet nuttig vindt

**Niet benut talent:** Personeel kan gebruikt worden om mee te denken in het proces om continue alles te verbeteren.

soort *way of life* wordt. Je kunt Lean op allerlei gebieden toepassen. We kijken nu ook naar de voorraad koffie en koekjes. Dat klinkt misschien kneuterig, maar alle beetjes helpen. Zo kunnen we ons richten op het primaire proces. En dat het tot minder kosten leidt, tja, dat is alleen maar een extra voordeel. Maar geen doel op zich.”

Van Kerkhoven roemt vooral het werkplezier dat is toegenomen. “Het geeft mij en de andere medewerkers veel meer rust. Dat werkt prettig. En de patiënt ervaart dat ook. Leuk is ook dat het Lean-project echt een teamprestatie is. We zijn met ons allen bij een praktijk in de buurt gaan kijken die al volgens Lean werkte, en ook de implementatie is alleen maar mogelijk als iedereen er 100 procent achter staat én op een en dezelfde manier te werk gaat. Dus de teamspirit heeft ook nog eens een duw in de rug gekregen. Ik zou iedere collega-huisarts aanraden om zich eens in Lean te verdiepen en een kijkje te nemen bij een praktijk die al zo werkt. Dan zie je dat het niet de zoveelste theorie is, maar dat het juist een heel praktische werkwijze is.” ■



Huisarts Stijn van Kerkhoven en assistente Marloes Linders



### Win een boek!

De Dokter mag vijf exemplaren van het boek ‘LEAN in de huisartsenpraktijk’ weggeven. Wilt u het boek graag hebben? Stuur dan een mailtje naar [dedokter@lhv.nl](mailto:dedokter@lhv.nl) met als onderwerp ‘boek LEAN winnen’.