



**St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg
stevig op weg naar lean-ingerichte organisatie**

‘Met lean ben je altijd halverwege’

Alleen waardetoevoegende handelingen uitvoeren en fouten vieren in plaats van verdoezelen. Zomaar wat kenmerken van lean in de zorg. Op de afdeling oogheelkunde van het Tilburgse St. Elisabeth Ziekenhuis leidt toepassing van deze filosofie tot grote tevredenheid bij patiënten en medewerkers. Een reportage.

Dinsdagmiddag 13.30 uur. Meneer Hansen en zijn echtgenote melden zich aan de balie van de polikliniek oogheelkunde in het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg. De poli heeft een bijzonder uiterlijk en is volledig afgestemd op slechtziende patiënten en hun behoeften. Zo zijn de betonnen pilaren in de wachtruimte knalgroen geverfd zodat patiënten er niet – zoals in het verleden weleens gebeurde – tegenaan lopen.

De behandelkamers zijn voorzien van reusachtige, niet te missen cijferaanduidingen en de kinderhoek is zo gesitueerd dat de doorgaans oudere patiënten rustig naar hun behandeling kunnen toeleven en niet letterlijk voor de voeten gelopen worden door spelende kinderen.

Patiënt Hansen ondergaat vanmiddag een staaroperatie. In amper zeven minuten. Want zo snel gaat dat tegenwoordig. En in het St. Elisabeth Ziekenhuis helemaal, want daar is lean leidend. Lean is

de uit Japan overgewaaid visie op het zo inrichten van werkprocessen dat alle niet waardetoevoegende handelingen worden geëlimineerd, waardoor de doorlooptijd korter wordt en de kwaliteit verbetert. Alleen de handelingen die direct bijdragen aan het doel (in dit geval hoogstaande kwalitatieve zorg leveren) blijven bestaan. Hoewel kostenbeheersing geen doel op zich is, leidt het invoeren van lean wel vaak tot significante kostenbesparing, zoals blijkt uit ervaringen in het bedrijfsleven en de productie-industrie, waar lean al langer in opmars is.

De afdeling oogheelkunde is een van de eerste afdelingen binnen het St. Elisabeth Ziekenhuis waar lean uitgebreid wordt toegepast én geleefd. Het is de bedoeling dat het hele ziekenhuis op den duur lean georganiseerd is. “We hebben daar vijftien jaar voor uitgetrokken”, >



Meneer Hansen meldt zich bij de balie op de polikliniek.



De poli is volledig afgestemd op slechtziende patiënten.



Oogarts Henk Veraart voegt op het bord een 'verstoring' toe tijdens de dagstart.



Twee medewerkers van de poli assisteren tijdens de operatie van meneer Hansen.



Henk Veraart checkt vlak voor de operatie nog even of alles in orde is.



Taak gedaan, betekent kaartje omdraaien.

> vertelt Marc Rouppe Van der Voort, manager innovatie in het ziekenhuis. "En we zijn ongeveer op de helft, maar dat zegt eigenlijk niks, want als je het goed doet, ben je met lean altijd halverwege. Het gaat namelijk om continu blijven verbeteren. Je bent dus nooit klaar."

Kleurtjes

Meneer Hansen heeft zich ondertussen aan de balie gemeld. Hij krijgt in het digitale systeem direct een kleurtje achter zijn naam. Afhankelijk van de fase waarin de patiënt zich bevindt, zal deze kleur veranderen. Dat voorkomt dat patiënten verloren raken in het proces. Meneer Hansen merkt zelf niets van het kleurtje. Hij merkt als het goed is alleen dat het allemaal heel soepel verloopt op de polikliniek. "Ik ben heel tevreden over deze afdeling", zegt hij. "Mijn andere oog is eerder al geopereerd; het is opmerkelijk goed georganiseerd hier. Je wordt steeds op de hoogte gehouden van wat er gebeurt en staat voor je het weet weer met een vervolgspraak buiten."

Die vervolgspraken worden op de operatiekamer (OK) al gemaakt via de computer en opgepikt door de medewerker die de patiënt na de operatie begeleidt en voorziet van informatie. Die informatie is behalve digitaal ook

bewust op papier beschikbaar, omdat de doorgaans oudere doelgroep daarom heeft gevraagd. Zodra de patiënt de OK verlaat, heeft hij weer een ander kleurtje in het systeem en is alle informatie over het verloop van de operatie beschikbaar voor de nazorgmedewerker.

Meneer Hansen wordt vandaag geopereerd door Henk Veraart. Deze oogarts is een van de leanvoortrekkers binnen het ziekenhuis en op de eigen poli. "Ik was al lean voordat ik het begrip kende", legt Veraart uit. "Altijd op zoek naar verbeteringen. Dat is een beetje mijn neurose. Lean past dus uitstekend bij mijn persoonlijkheid. Vooral omdat het niet alleen over de processen gaat, maar ook heel nadrukkelijk over de medewerkers

werkers zelf willen verbeteren. Een van de manieren om ervoor te zorgen dat iedereen gehoord wordt en verbeteringen een plaats krijgen in het geheel, is de zogenoemde dagstart die elke ochtend

'Met lean ben je nooit klaar, omdat je je continu moet blijven verbeteren'

en patiënten. Verbeteringen die vanuit de medewerkers tot stand komen, houden doorgaans veel beter stand dan verbeteringen die worden opgelegd."

Veraart doelt hiermee op een van de basisprincipes van lean, waarbij grote waarde wordt gehecht aan dat wat mede-

om 8.45 uur plaatsvindt op de polikliniek. Medewerkers uit verschillende disciplines verzamelen zich rond een groot bord op een vast punt, centraal gelegen in de behandelgang van de poli. Verpleegkundige Mieke Heesters, coördinator van de poli, leidt vervolgens een korte staande

vergadering van ongeveer tien minuten. Daarin komt aan de orde wie er vandaag werkt, welke patiënten verwacht worden, of er bijzonderheden zijn, wat de taken van de dag zijn en wie daarvoor verantwoordelijk is. Dat kan ook gaan om details als wie er verantwoordelijk voor is dat de bloemen water krijgen.

Taart

Op een tweede bord is in één oogopslag te zien welke taken nog moeten gebeuren. Kaartjes die aan de ene kant rood en aan de andere kant groen zijn, hangen aan het bord. Taak afgerond betekent kaartje omdraaien. De kaartjes corresponderen niet alleen met de taken van de dag, week of maand, maar ook met gezamenlijk gedragen verbeterpunten. Henk Veraart:

"Het bord is belangrijk omdat het ervoor zorgt dat alle medewerkers gelijktijdig over dezelfde informatie beschikken. Dat verkleint de kans op fouten en misverstanden. Een fout is hier overigens niets meer dan een gegeven waarvan geleerd kan worden. Fouten worden in lean altijd zichtbaar gemaakt in plaats van verdoezeld. Om voor elkaar te krijgen dat medewerkers dat ook echt zo leren hanteren, belonen wij hier het melden van een fout. De vijftigste melding is een taart."

Als meneer Hansen is voorbereid op de operatie en oogarts Veraart klaarstaat in de OK, wordt de patiënt binnengebracht. Op de OK zijn ook twee andere medewerkers aanwezig die fungeren als assistent. Men verricht deze taken bij toerbeurt, ook balie-medewerkers kunnen dus op de >

Leanprincipes

Lean is een filosofie om bedrijfsprocessen blijvend te verbeteren en werd in de jaren vijftig bij de Japanse autofabrikant Toyota ontwikkeld. Doel is meer kwaliteit te bieden tegen geringere kosten en binnen een snellere doorlooptijd. Middelen daartoe is het verwijderen van alle overbodige handelingen uit het werkproces. Een aantal veel gehanteerde termen bij lean wordt hieronder uitgelegd.

Waarde

In lean wordt vaak de term 'waarde' gebezigd. Deze verwijst naar het rotsvaste principe binnen lean dat alle handelingen in het proces waar-doevoegend moeten zijn.

5 S

Deze term verwijst naar een volgorde-lijke systematiek die helpt om een werkproces permanent te perfectio-neren. De letter 'S' staat telkens voor een term die houvast biedt: sorte = sorteren, stabilise = schikken, shine = schoonmaken, standardise = stan-dardiseren en sustain = standhou-den. In Japan zit de duurzaamheid van verbeteringen zo in de genen dat de laatste 'S' daar niet (meer) nodig is en gebruikt wordt.

Kaizen

Kaizen verwijst naar het doel continu te verbeteren. Het verbeterproces is nooit klaar. In lean wordt dat gege-ven vaak weergegeven in een cirkel. Plannen – doen – checken – bijsturen, en dat alles steeds weer opnieuw. Kaizenevents zijn workshops waarbij in een korte slag, op gestructureerde wijze, verbeteringen worden gereali-seerd. Verbeteringen die komen van-uit een sterke behoefte van mede-werkers op de werkvloer, welteverstaan.

Lerende organisatie

Lean gaat uit van het principe dat een organisatie als geheel leert. De focus ligt niet alleen op het resultaat, maar ook op het leren zelf, door het opdoen van ervaringen. Fouten zijn leermomen-ten. In een strak leangerichte or-ganisatie wordt niemand afgerekend op een fout, maar wordt het zichtbaar maken van de fout toegejuicht als kans om verder te verbeteren.



Alles heeft een vaste plaats.



Misverstanden over kamernummers zijn (bijna) onmogelijk.

> OK assisteren. Dat past bij het leanprincipe dat medewerkers in principe multi-inzetbaar zouden moeten zijn, zodat het werkproces niet afhankelijk wordt van de persoon. Veraart: “Dat zorgt voor flexibiliteit en is voor de medewerkers

mensen uit het ziekenhuis vertrokken. Maar verreweg de meesten blijven en omarmen de filosofie achter lean. Lean staat namelijk ook voor lol.”

Daar weet Bonnie Jansens, verpleegkundig hoofd van de zorg eenheid oog-

ervoor dat we tijd hebben om lief te zijn. Lean én lief, dat is het streven.”

Ook op de poli oogheelkunde zijn de positieve effecten zichtbaar. Zo zijn er minder complicaties dan voorheen, hebben medewerkers meer plezier in hun werk, stijgen de patiënttevredenheidscijfers gestaag en gebeurt het ook nog eens allemaal tegen minder kosten. Henk Veraart: “En wat heel belangrijk is, zijn onze verzuimcijfers. Het verzuim is hier heel laag. Dat zegt iets over de tevredenheid van de medewerkers en het accentueert maar weer eens dat het bij lean niet alleen gaat om processen, maar nadrukkelijk ook om mensen.” <

‘Het melden van fouten wordt niet bestraft, maar juist beloond’

zelf stimulerend. Ze hoeven niet elke dag de hele dag hetzelfde te doen.”

Eenmaal op de operatietafel, stelt dokter Veraart meneer Hansen gerust door een praatje met hem te maken. Daarna begint de operatie die te volgen is op een beeldscherm. Amper zeven minuten later wordt meneer Hansen, voorzien van een oogbeschermkapje en een nieuw digitaal kleurtje overgedragen aan de medewerker die het nagesprek voor haar rekening neemt. Zijn echtgenote is uiteraard bij dat gesprek aanwezig en wacht hem al op. “Ik verheug me zo op het resultaat”, zegt meneer Hansen. “Het is me opnieuw meegevallen. Heel bijzonder dat dat zo kan.”

Een tevreden patiënt dus, maar geldt voor de medewerkers hetzelfde? Zorgt lean niet voor een erg strak keurslijf rond de dagelijkse bezigheden? “Nee”, zegt Veraart desgevraagd, “de combinatie van begrenzing en uniformering, zorgt juist voor meer vrijheid. Al moet het individu soms even slikken ten behoeve van het collectief. Niet iedereen kan dat even gemakkelijk. Managers moeten anders gaan managen en de controle leren loslaten, van medewerkers wordt een eigen proactieve rol geëist. Daar kan niet iedereen in mee en er zijn dus ook wat

heelkunde en leanenthousiasteling van het eerste uur nog wel een voorbeeld van. Zoals die keer dat ze met z'n allen zouden opruimen. “Muziek aan, hapje en een drankje erbij. Heel gezellig allemaal. Henk kwam de afdeling oplopen en vroeg: ‘Wat krijgen we nou, we gaan toch niet opruimen, dames?’ Dus wel; van alles ging zonder pardon de container in. En wie viste daar aan het eind van de dag weer een heleboel uit? Inderdaad, Henk Veraart, onze grote leanpromotor. Daar hebben we uiteraard erg om gelachen.”

Laag verzuim

Lean krijgt dus aardig vaste grond onder de voeten in het Tilburgse ziekenhuis en hoewel nog niet overal voldoende samenhang is, zijn de positieve effecten van lean al zichtbaar. Zo is de standaard voor een spoedprocedure op het bacteriologisch laboratorium inmiddels de standaard geworden voor de niet-spoedeisende procedure en hebben de medewerkers van het ziekenhuis inmiddels veel meer tijd om lief te zijn voor de patiënten. Marc Rouppe Van der Voort: “Als een proces niet goed loopt, kun je ook niet lief zijn en dat is wat we wel hebben afgesproken met elkaar. Lean zorgt

Meer informatie:

<http://leandenkenindezorg.blogspot.nl>

Met dank aan medewerkers en patiënten van de polikliniek Oogheelkunde van het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg.



Video

Op de afdeling oogheelkunde van het St. Elisabeth Ziekenhuis zijn tijdens de reportage ook filmopnames gemaakt door Studio Oostrum. Met uitleg van Henk Veraart en een impressie van de staaroperatie die meneer Hansen onderging. Ga voor de vier minuten durende film naar: www.artsenauto.nl/lean.