

# Lean zien is lean doen

**Versillende ziekenhuizen zijn er al mee bezig, andere willen ermee beginnen; maar dat lean het antwoord is op veel problemen rond de inrichting van de gezondheidszorg, is vrijwel overal helder. Hoeveel de bedrijfsfilosofie kan bijdragen, wordt niettemin pas écht duidelijk als toepassing ervan in de praktijk zichtbaar wordt. Vertegenwoordigers van drie ziekenhuizen vertrokken eind mei naar hét leancongres, de Lean Healthcare Transformation Summit in Dallas, Texas. Arts en Auto was erbij.**

**D**e inrichting van de zorg in Nederland is een heet hangijzer. 'Het roer moet om', is momenteel een van de meest gehoorde kreten. Ook in ziekenhuizen wordt druk gezocht naar manieren om de organisatie zó in te richten dat de hoogste kwaliteit tegen de laagste prijs en doorlooptijd kan worden geboden. Dat wereldwijd steeds meer ziekenhuizen uitkomen bij de leanfilosofie is dus niet zo vreemd. Lean staat immers voor continue verbetering. En dat daarmee en passant (doorgaans) ook een substantiële kostenbesparing wordt bereikt, klinkt iedereen die de gezondheidszorg een warm hart toedraagt als muziek in de oren.

Bij LidZ (het netwerk voor Lean in de Zorg in Nederland) weten ze het al lang: lean is het antwoord op de complexe problematiek in onze sector. Ook VvAA's reisbureau QualityTime heeft lean als filosofie ontdekt en omarmd en dus werd gezamenlijk met LidZ een kennisreis georganiseerd. Met vertegenwoordigers van het Westfriesgasthuis in Hoorn, het Zaans Medisch Centrum in Zaandam en het St. >



FOTO: DE BEELDREDAKTIE/BAS BEENTJES



FOTO: DE BEELDREDAKTIE/HERBERT WIGGERMAN

Met 1102 bedden, 4912 personeelsleden, 274 medisch specialisten en twee hoofdlocaties in Nieuwegein en Utrecht is het St. Antonius Ziekenhuis een van de grotere ziekenhuizen in Nederland. Voor **Marc Rouppe van der Voort**, manager lean en zorglogistiek, ligt er dus op zijn zachtst gezegd een uitdaging. Maar hij laat zich niet uit het veld slaan. Sterker nog, volgens hem leent het leanconcept zich bij uitstek voor zo'n complexe organisatie: "Ons belangrijkste doel is tot aantoonbaar betere zorg te komen. Wij willen op alle fronten onze proceskwaliteit verbeteren. Daarbij laten we ons bij de logistieke inrichting van ons ziekenhuis inspireren door Toyota. Maar ook op de

## St. Antonius Ziekenhuis: nieuwe inzichten

werkvloer grijpen we terug op lean: door medewerkers meer regelruimte te geven, willen we iedereen betrokken houden en het probleemoplossend vermogen vergroten. Dit traject is vijf jaar geleden ingezet met het Productief Verpleegteam (PV), wat inmiddels als PV+ ziekenhuisbreed wordt uitgerold."

Rouppe van der Voort was als voorzitter van LidZ betrokken bij de organisatie van de reis. Hoe heeft hij het congres en de ziekenhuisbezoeken ervaren? "Als zeer nuttig en inspirerend. Dat gold met name het bezoek aan Baylor Scott & White Hospital, waar we zagen hoe er met 'daily management huddles' wordt gewerkt; een soort dagstart waarin de belangrijkste issues van dat moment worden doorgenomen. Daar heb ik eerder varianten van gezien, maar hier zag ik het voor het eerst toegepast als kern van de organisatiestructuur. Op de Summit zelf viel me op dat lean als organisatie-model enorm aan gezag heeft gewonnen. De twijfel lijkt weg: als je je ziekenhuis op een goede manier wilt organiseren, moet dat lean en niet anders. Verder vond ik het goed dat we er vanuit het St. Antonius als team naartoe zijn gegaan. Zo konden we de nieuwe inzichten direct onderling bespreken en concrete stappen zetten. Dat gold ook voor de andere deelnemende ziekenhuizen: ik heb niet eerder meegemaakt dat er tijdens zo'n reis al zo veel acties in gang zijn gezet."

## Zaans Medisch Centrum: vol passie verbeteren

Het Zaans Medisch Centrum is een ziekenhuis in ontwikkeling. Letterlijk, want naast het oude pand verrijst een gloednieuw ziekenhuis. Maar ook in de zin dat er vanuit een 'Blijvend Beter'-programma sinds 2011 wordt gewerkt aan de invoering van een op lean geïnspireerde werkwijze. Hierin is een centrale positie weggelegd voor internist-nefroloog en LidZ-bestuurslid **Marja Ho-Dac**. Als voorzitter van de stuurgroep kwaliteit heeft zij een verbindende en coördinerende rol in het bewerkstelligen van deze cultuuromslag. "Lean is de manier waarop we aan onze waardeformule werken, met als doel optimale toegevoegde

waarde voor patiënten te creëren. Bij het implementeren hiervan worden we ondersteund door een bureau innovatie en kwaliteit. Daarin worden ook het ontwerp en de inrichting van onze nieuwbouw meegenomen, middels een projectorganisatie die geleid wordt door onze leancoördinator. Lean werkt ook door in ons personeelsbeleid; bij de werving van nieuwe artsen en verplegend personeel is de bereidheid om in deze werkwijze mee te gaan een expliciet selectiecriteriaum."

Dit laatste geldt ook voor de twee net aangenomen artsen die Ho-Dac vergezellen op deze leanreis, waar zij vanuit het bestuur van LidZ als begeleider mee was.

"Voor deze twee jonge dokters was dit de eerste echte onderdompeling in lean. En met resultaat: ze kunnen niet wachten om aan de slag te gaan. Zelf heb ik ook veel geleerd, maar vooral veel energie gekregen! Met name het bezoek aan Baylor Scott & White was inspirerend, en dan vooral de wijze waarop de hele organisatie doordrongen was van dienend leiderschap: 'How can I help you to do your job?' Van het congres in Dallas sprak me vooral de sfeer aan van mensen die allemaal vol passie de zorg willen verbeteren. Binnenkort ga ik deze ervaringen delen met de raad van bestuur en ze motiveren om volgend jaar mee te gaan!"



Het reisgezelschap, met medewerkers van de drie ziekenhuizen en VvAA

➤ Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein/Utrecht, vertrokken zestien medisch professionals en bestuurders naar de Lean Healthcare Transformation Summit 2015 in Dallas om geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen op leangebied en vooral met eigen ogen te zien wat de filosofie kan doen. Want: lean zien is lean doen, zo veel is wel duidelijk.

Bij aankomst in de VS blijkt het leanconcept nog niet tot de Amerikaanse immigratiedienst te zijn doorgedrongen. Tijdens een tussenstop in Minneapolis is de douane niet bij machte vier internationale vluchten tegelijk af te handelen. Met als gevolg dat bij aankomst op de eindbestemming de helft van alle bagage zoek is. Hoe anders is dat de volgende dag, wanneer de Toyotafabriek in San Antonio wordt

bezoekt. Hier is het verbeteren van het werkproces tot kunst verheven: elke gelegenheid wordt aangegrepen om de productie verder te stroomlijnen en verspilling te voorkomen. Toyota geldt dan ook als de bakermat van lean, waar ingenieur Taiichi Ohno het concept bedacht, uitwerkte en invoerde.

Hoe de praktijk van Toyota zich vertaalt naar de dagelijkse praktijk van het ziekenhuis, is na het bezoek aan de fabriek nog wat moeilijk voorstelbaar. Daarom staan er ook bezoeken aan verschillende zorginstellingen op het reisprogramma. Deze instellingen verkeren in verschillende fasen van leaninvoering, wat herkenbaar is voor de Nederlandse gasten. Pas in het Baylor Scott & White Hospital in Round Rock blijkt wat er gebeurt als lean over de hele linie dé centrale filosofie is geworden. Inspirerend en motiverend, want wie wil niet in een ziekenhuis werken waar de kwaliteit excellent is, de doorlooptijd kort, het personeel blij, de kosten laag en de patiënten zeer tevreden zijn? <

*Arts en Auto zal de deelnemende ziekenhuizen de komende tijd volgen om te zien hoe de ervaringen van deze leantrip in de dagelijkse praktijk gaan doorwerken. Hou hiervoor ook ons leandossier op [artsenauto.nl](http://artsenauto.nl/de-gaten:artsenauto.nl/dossier/lean) in de gaten: [artsenauto.nl/dossier/lean](http://artsenauto.nl/dossier/lean)*

## Westfriesgasthuis: enorme ideeënstroom

Afgelopen maand werd het Westfriesgasthuis uitgeroepen tot het meest gastvrije ziekenhuis van Nederland. Volgens de jury omdat het 'een ziekenhuis is dat patiënten verwelkomt met oprechte interesse'. Hierin speelt het toepassen van de leanfilosofie een belangrijke rol, stelt programmaleider Lean **Ilse de Vries**. "In 2009 zijn we gestart met Lean Six Sigma, maar dat hebben we na een aantal jaar aangepast, omdat de insteek daarbij te eenzijdig gericht was op verbetering van het bedrijfsresultaat. Sinds 2013 werken we daarom vanuit lean, waarin de focus meer ligt op oprechte interesse in de mens en toegevoegde waarde voor de klant. Dat geldt zowel voor de patiënt als voor de interne klant: ons Kernteam Lean – met leden vanuit de raad van bestuur, het MT en de artsengroep – luistert, ondersteunt en faciliteert de vragen van de werkvloer.

Dit geeft iedereen veel meer invloed op de invulling van de eigen werkzaamheden, wat het werkplezier aanzienlijk verhoogt. En dat straalt af op de patiënten, zoals ook blijkt uit de toekenning van de Gastvrijheidszorg Award 2015."

Hoewel er in het Westfriesgasthuis dus al flinke stappen zijn genomen, is er altijd ruimte voor verbetering. Door met een breed samengestelde delegatie mee te gaan op de leanreis, hoopte Ilse de Vries bruikbare nieuwe inzichten op te doen. En dat is gelukt: "Het bezoek aan het congres en met name het Baylor Scott & White ziekenhuis heeft ons alleen maar enthousiaster gemaakt. Er kwam een enorme ideeënstroom op gang over wat we nu al concreet in de praktijk kunnen brengen. Wat vooral duidelijk werd, is hoe belangrijk het is dat je iedereen in de organisatie meekrijgt en dat je dat niet



doet door lean van bovenaf op te dringen, maar juist door te vragen wat iemand nodig heeft om zijn werk goed te doen. En door mensen te laten ervaren dat het werkt. Ik ben nu al aan het nadenken wie ik zal uitnodigen voor een volgend event."