



DURFT TE VERANDEREN



Lean Management

Voorwoord

De gezondheidszorg in Nederland zal altijd geconfronteerd worden met de noodzaak om te veranderen. Dat is al decennia zo en dat zal nog decennia zo blijven. Er zijn een aantal factoren hierop van continue invloed:

- De wet en regelgeving binnen de zorg wisselt ongeveer net zo snel als de regeringssamenstelling. Dit hangt nauw samen met de financieringsstructuur.
- De zorgbehoefte in Nederland verandert door veranderingen in de populatie. Denk hierbij aan de vergrijzing, een zwaarder wordende bevolking en de multiculturele samenleving.
- De commercialisering van de zorg, met het risico dat commerciële partijen de winstgevende krenten uit de pap halen.

Er komt dus nooit een Status Quo, waarin het zorgstelsel volledig is geoptimaliseerd. De buitenwereld is te dynamisch. Daarom is de zorg verandermoe. De afgelopen decennia is er van alles ondernomen om kosten efficiënter, te kunnen opereren. Er is met een stopwatch achter het verplegend personeel aan gelopen en er is bespaard op het aantal washandjes aan het bed. Het heeft niet geleid tot een structurele oplossing. Wel tot een heleboel gefrustreerde medewerkers en een teruggang in patiënt tevredenheid.

Met behulp van de Lean-methodiek kunnen verbeterde dienstverlening, kortere doorlooptijden, minder fouten en een besparingen worden gerealiseerd. Hierdoor gaan de kosten omlaag en de kwaliteit omhoog. Medewerkers zullen meer tevreden worden, doordat ze te maken krijgen met minder verstoringen en frustraties.

Lean zorgt ervoor dat uw instelling klaar is om continu mee te veranderen met de buitenwereld. Dit heet: Continues Improvement.

In dit plan van aanpak geven wij u een overzicht van onze werkwijze. C&M is de partner om de Lean-methodiek op een professionele en menselijke manier te implementeren.

Klaas Moerkerken

Senior Lean consultant C&M B.V.

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Intake
2. Quickscan
3. Focusfase
4. Implementatiefase
5. Resultaten

Appendix

1. MUDA (7 manieren van verspilling)
2. Projectteam
3. Afwijkingsrapport
4. Overzicht gedeelte Projectschemata

Inleiding

De Lean-methodiek is een beproefde bedrijfsfilosofie die zijn oorsprong vindt in Japan. Japanse auto-producenten waren in staat kwalitatief betere auto's te produceren dan producenten in het westen. Begin jaren 80 bleek ook nog eens dat ze beter bestand waren, tegen de toenmalige economische crisis. Japan produceerde kwalitatief goede producten tegen lagere kosten. De Japanse manier van werken werd geanalyseerd en opgeschreven. Zo ontstond de Lean-methodiek. Inmiddels wordt er al jaren met Lean gewerkt, in uiteenlopende sectoren.

De laatste jaren zien we dat Lean met veel succes wordt toegepast in de gezondheidszorg. Ziekenhuizen zijn bij uitstek geschikt voor de Lean methodiek. Een ziekenhuis heeft te maken met alle facetten, waar een productie omgeving ook mee te maken heeft. Echter er is een wezenlijk verschil: het klantgerichte denken, is binnen de zorg nog belangrijker, omdat de klant afhankelijk is. Kwaliteit is soms een zaak van leven of dood.

Centraal in de Lean-methodiek staat het koppelen van de interne en externe processen aan de klantvraag, ervan uitgaand dat er altijd ruimte is voor verbetering van de effectiviteit. Onder effectiviteit verstaan we het zo goed mogelijk aanwenden van beschikbare middelen, waarbij de kwaliteit van producten niet ondergeschikt mag zijn aan de kwantiteit. De creativiteit en kennis van de medewerkers wordt benut door hun actief te laten deelnemen aan het optimaliseren van de processen. Lean onderscheidt 7 vormen van verspilling (Muda) die zoveel mogelijk moeten worden voorkomen. Het betreft hier bijvoorbeeld wachten, werkzaamheden uitvoeren die niet noodzakelijk zijn, zoeken naar de juiste informatie, te complexe processen en het maken van onnodige fouten (bijlage 1).

C&M combineert de beproefde Lean-methodiek met haar expertise binnen de zorg. De C&M-consultant is net als u gedreven om de situatie voor patiënt en personeel te verbeteren. C&M realiseert de afgesproken besparingen en kwaliteitsverbeteringen niet alleen. Er ontstaat een lerende organisatie die zelfstandig volgens de Lean-methodiek blijft handelen.

De C&M-aanpak kent vier fasen: Intake, Quickscan, Focus en Implementatie (bijlage 4).

1. De Intake

De eerste stap is de intake. Tijdens een intake gesprek tussen C&M consultants en leidinggevenden van de klantorganisatie wordt gezamenlijk vastgesteld of een C&M-traject zin heeft voor uw organisatie.

In dit gesprek wordt ingegaan op de huidige gang van zaken en de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. Zaken die hierbij aan de orde komen zijn de interne en externe klantverwachtingen, de financiële doelstellingen en welke processen en mensen binnen uw organisatie zijn te onderscheiden.

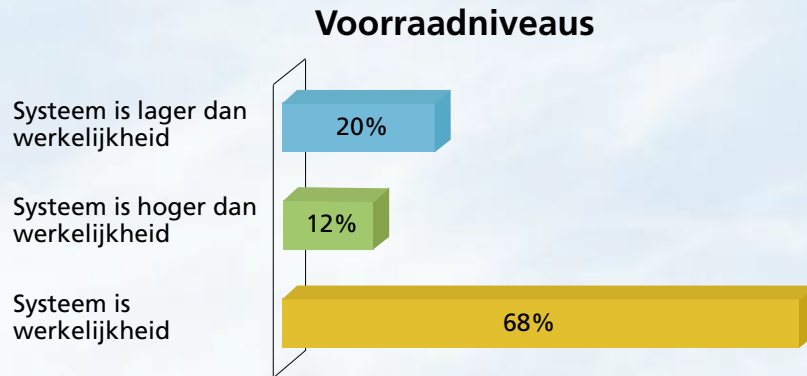
Weet u wat op welke afdeling uw grootste doorstroom belemmerende knelpunt is? Op wat voor prestatie-indicators stuurt u? Weet u wat er op de werkvloer gebeurt?

De uitkomst van het intake gesprek bepaalt of er voldoende grond is om de volgende fase, de Quickscan, te starten.

2. De Quickscan

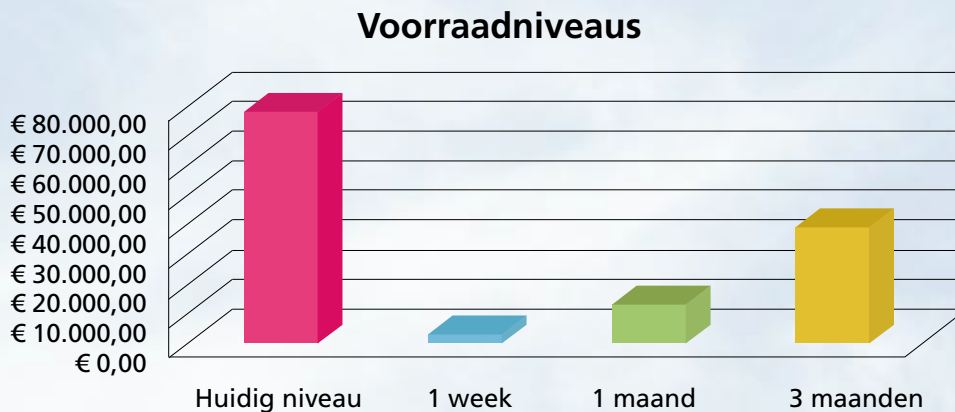
De volgende stap is de Quickscan. Tijdens dit vooronderzoek van twee weken meten wij de verbeterpotentie die wij kunnen bereiken tijdens een C&M-traject. Dit drukken wij uit in kwalitatieve kenmerken en in geld.

Voorraadbeheer-studies



Systeem accuratesse-studie

Hoe hoog is uw voorraad van materialen in het ziekenhuis? Klopt uw data wel? Hoeveel geld is uw voorraad waard? Wat is de levertijd? Hoeveel weken of maanden voorraad ligt er op de plank? Hoeveel dagen of weken zou passend zijn? Hoeveel kunt u besparen?



Voorraadniveau-studie

De voorraden sluiten vaak onvoldoende aan bij gebruikersinformatie. Zo ontstaan er tekorten die grote verstoringen in de werkprocessen kunnen veroorzaken. Aan de andere kant worden soms te hoge voorraadniveaus gehanteerd, die op hun beurt dood kapitaal veroorzaken.

Consumptie

Op gebruikersniveau is de kennis over de kosten van materialen schamel. Hierdoor maakt men de verkeerde keuzes. Hiervan wordt tijdens de quickscan een inventarisatie gemaakt.

Contractbeheer-studies

Tijdens een quickscan kan op verzoek worden gekeken naar het contractbeheer. Er wordt een steekproef genomen en bekeken welk percentage van de contracten lopend is en welke verlopen. Verlo-

pen contracten betekent dat er een gemiste kans is op het gebied van het onderhandelen van een scherpere prijs.

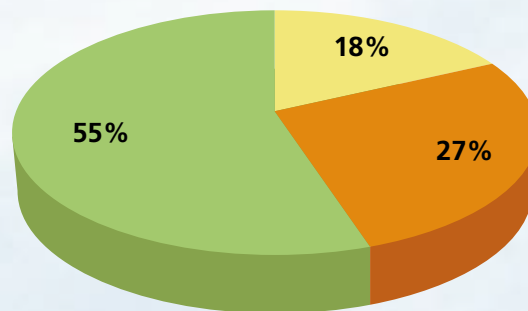
Theory of Constraints

De Quicksan leent zich ervoor om, op basis van de bestaande informatie, te bepalen welke afdeling de doorstroom het sterkst beïnvloed. De werkstudies en de werkproces studies zullen zich met name richten op de afdelingen waarvan bekend is, dat zij de algehele doorstroom beïnvloeden.

Werkstudie

Effectiviteit Medewerkers

■ verloren tijd ■ Muda ■ productiviteit



Om de effectiviteit van uw medewerkers te kunnen meten wordt een gedetailleerde werkstudie uitgevoerd die een dag in het leven van een medewerker op een objectieve manier weergeeft. Onze consultants brengen op intensieve wijze tijd door op de werkvloer, door observatie wordt er een beeld gevormd van de huidige situatie. De werkstudies zijn altijd anoniem en dienen niet ter beoordeling van een afzonderlijke medewerker.

De productiviteitsstudies geven inzicht in het totale verbeterpotentieel van een unit of afdeling. Het is heel natuurlijk, dat een werknemer niet altijd optimaal productief is. Een korte pauze of een praatje hoort bij een werkdag. De studie richt zich daarom op verborgen verloren tijd. Verborgen verloren tijd wordt veroorzaakt door verstoringen. Tijdens het project wordt er begonnen met het oplossen van de grootste verstoringen.

Werkprocessen

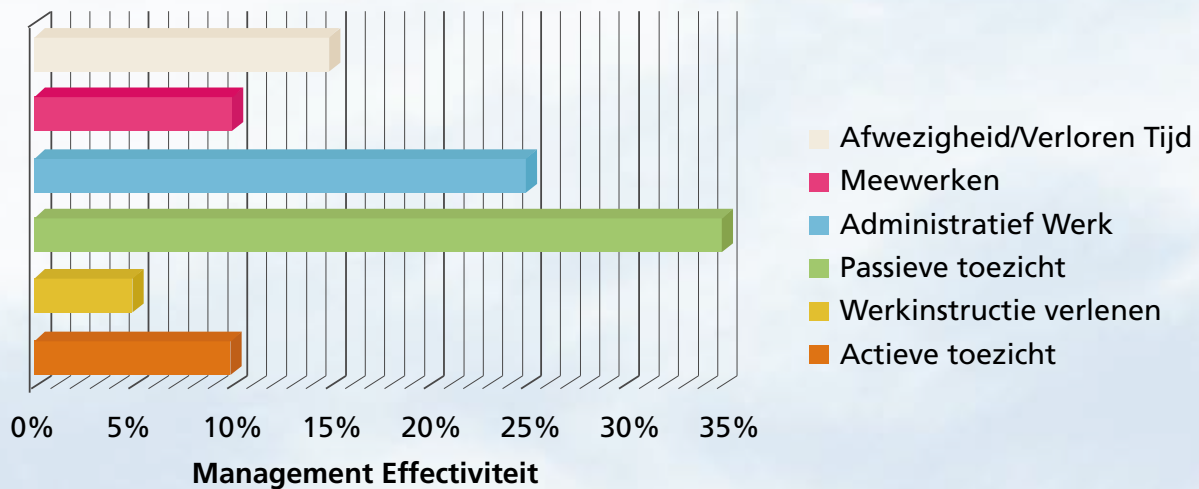
Naast de werkstudies brengen de C&M-consultants een aantal werkprocessen in kaart, in nauwe samenwerking met mensen uit uw organisatie. Er wordt hierbij gebruikgemaakt van de Value Streamtechniek. Dit is een werkproces-analyse techniek en levert inzicht in verstoringen op. Daarnaast kijken onze consultants met een kritische Lean-blik naar de toegevoegde waarde van de processtappen. Er wordt geïnventariseerd met welk van de 7 categorieën van verspilling uw afdelingen te maken hebben (zie bijlage 1). De medewerkers worden uitgenodigd voor kritiekensessies. Tijdens deze sessies is er ruimte voor inspraak. De kritiekensessie is noodzakelijk om draagvlak te genereren binnen uw organisatie in een vroeg stadium van het Lean-project.

Budget-audit

Onze consultants zullen een budget-audit uitvoeren. Dit is een analyse die aan het licht brengt wat het financiële verbeterpotentieel zal zijn. De resultaten uit de werkstudies dienen tevens als input voor de kwantificering van de verbetermogelijkheden.

Managementstudies

Er wordt een aantal managementstudies uitgevoerd, waarbij leidinggevenden een objectief beeld krijgen van hoe effectief zij tijd besteden aan het managen van de medewerkers. De informatie hiervoor wordt verzameld tijdens een meeloopdag. Een consultant zal een interview houden met iedere medewerker die in de lijn één of meerdere andere medewerkers aanstuurt. Er zal daarnaast een dagdeel worden meegelopen en een studie worden uitgevoerd. Er zal eveneens een overzicht worden geschetst van de huidige aansturingcyclus.



Aan het einde van de twee weken presenteren wij de resultaten van de Quickscan. Hier bespreken we de onderzoeksresultaten en het besparings- en kwaliteitsverbeteringspotentieel. C&M geeft aan of er voldoende verbeteringspotentieel is om een vervolg van de fasen te rechtvaardigen. Deze presentatie duurt doorgaans twee uur en zal worden bijgewoond door het volledige Quickscan-team en een selectie van managementleden uit de organisatie.

3. Focusfase

De volgende stap is de Focusfase. Dit is de meest intensieve fase van het project waarin alle bevindingen uit de Quickscan worden omgezet in een pasklaar plan van aanpak. Afhankelijk van de omvang van het project zullen we verder onderzoek doen en zoveel mogelijk medewerkers daarbij betrekken.

Het knelpuntenteam

Tijdens de Focusfase wordt er een knelpuntenteam samengesteld. Het knelpuntenteam is verantwoordelijk voor de procesoptimalisatie. De kritieken uit de Quickscan dienen in eerste instantie als input. De belangrijkste verstoringen worden aangepakt in afzonderlijke plannen van aanpak waarin wordt besproken hoe het knelpunt zal worden aangepakt.

Ieder plan van aanpak bevat een kosten-batenanalyse. Het is aan de projectstuurgroep, bestaand uit leidinggevenden uit uw eigen organisatie, te beslissen over het Implementatietraject.

Het knelpuntenteam zal na het project blijven bestaan om de voortdurende verbeteringen binnen uw organisatie te laten voortbestaan.

De interne projectleider wordt geïnstalleerd als voorzitter van het knelpuntenteam. Hij/zij zal getraind worden in de Lean-methodiek, zodat ook na het project de organisatie door kan met continue verbeteringen. De input voor de procesverbeteringen, komt na de Implementatiefase uit de afwijkings-rapportages (bijlage 3) .



Het eerstelijns management wordt ter voorbereiding van de Implementatiefase getraind en ondersteund in het omgaan met weerstand. Hiervoor biedt C&M trainingen, die plaatsvinden tijdens de Focusfase.

De Focusfase neemt tweederde van de totale doorlooptijd van het project in beslag. Aan het einde van deze fase zijn de financiële en kwalitatieve verbeteringen geïdentificeerd door het projectteam en worden opgenomen in een Focusfase rapportage. Deze rapportage zal met de projectstuurgroep worden afgestemd.

Supply Chain Management

Als uit de Quickscan is gebleken dat er verbetering wenselijk is op het gebied van inkoop- en voorraadbeheer, dan zullen wij daar tijdens deze fase met een oplossing voor komen. Hiervoor maken we gebruik van de Lean-methodiek, waarbij voorraden worden ingekrompen en men werkt met het KANBAN-principe.

KANBAN-kaart

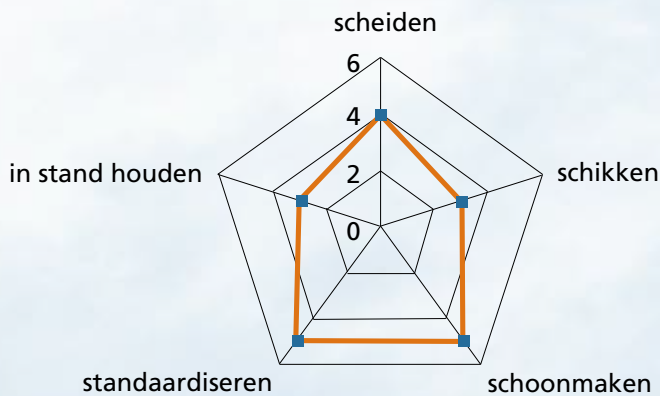
 Kanban	
Locatie	
Part #	
Omschrijving	
Gebruiks Info	
Prijs/unit	
Herorder volume	
Levertijd	
	 027393 000146

5S

Lean is niet compleet zonder een 5S-inventarisatie. 5S staat voor:

- Scheiden
- Schikken
- Schoonmaken
- Standardiseren
- In Stand houden of Systematiseren


Het zorgt voor een opgeruimde organisatie, waarbij men niet onnodig moet zoeken naar materialen. 5S heeft veel te maken met het welbevinden van de medewerkers. Een opgeruimde nette organisatie zorgt voor respect voor spullen en voor elkaar.



5S Audit Resultaat

Werkbelasting

In sommige gevallen werken we met activiteitenlijsten voor werknemers.

		Activiteitenlijst			
Omschrijving	Week	Dag	Week	Schatting	Min / week

Activiteitenlijst

Stapsgewijs zal het projectteam (zie bijlage 2) inschattingen maken van de werkbelasting van alle medewerkers. Nadat een globaal beeld is gevormd, zal het team verder onderzoek uitvoeren op de werkvloer en observaties doen.

Vervolgens zal het projectteam op objectieve wijze bepalen of de planning en inhoudelijke noodzakelijkheid van de taken optimaal is. De Focus ligt op toegevoegde waarde voor de klant. Klanten zijn patiënten/cliënten, interne klanten (diensten en afdelingen), bedrijven en/of andere overheidsorganisaties.

Het grote voordeel van dit instrument is dat zij als zeer rechtvaardig wordt beschouwd. Immers, het mes snijdt aan twee kanten. Het in kaart brengen van alle noodzakelijke activiteiten en de bijbehorende werkbelasting zorgt ervoor dat na implementatie geen enkele medewerker wordt overbelast. Misstanden komen in de Focusfase niet zelden aan het licht en worden geadresseerd. Dit heeft een gunstig effect op de moraal van een afdeling. Men ziet na enige tijd het nut ervan in en wil meewerken.

Ook het afzwakken van de pieken en dalen in de ervaren werkdruk zorgt voor een versoepeld proces. Dit gebeurt door een verbeterde planning. Het tempo dat de klant aangeeft moet dienen als leidraad voor de doorlooptijden en processen.

4. Implementatiefase

Tijdens deze laatste fase worden alle verbeteractiviteiten uitgevoerd. Afhankelijk van de plannen van aanpak en de afdelingen waar we betrokken zijn geweest wordt er gefaseerd en in samenspraak met het afdelingsmanagement gestart met een nieuwe manier van werken. Gelijktijdig worden er (afwijking)rapportages geïnstalleerd. Hierdoor zijn effecten meetbaar en kan het management beter sturen op verstoringen.

Aan het einde van de Implementatiefase heeft u de nieuwe manier van werken uitgetest. C&M biedt u een advies hoe de verbeteringen verder kunnen worden gerealiseerd.

5. Resultaten

Er is na afloop van ons project een begin gemaakt met procesoptimalisaties en uw organisatie is getraind om hier in de toekomst mee door te gaan. Uw organisatie beschikt over een knelpuntenteam. Doorlooptijden zullen korter worden en de effectiviteit van uw medewerkers gaat omhoog.

U zult beter in staat zijn om ook in de toekomst flexibel te kunnen inspelen op veranderingen in het zorgstelsel.

Er zijn management instrumenten geïnstalleerd die het makkelijker maken om de afdelingen te sturen op dagelijkse basis. Uw aansturingcyclus wordt hierdoor verbeterd. Het gebeurt immers op de vloer.

Uw patiënten populatie heeft te maken met kortere doorlooptijden en uw omzet gaat omhoog na verloop van tijd, omdat u meer productie kunt realiseren. Uw medewerkers hebben meer inspraak gekregen in hun eigen werkprocessen. Daardoor zijn zij meer tevreden over en meer betrokken bij de organisatie.

U heeft bespaard op materialen en de huidige contracten zijn zoveel mogelijk scherper afgesproken.

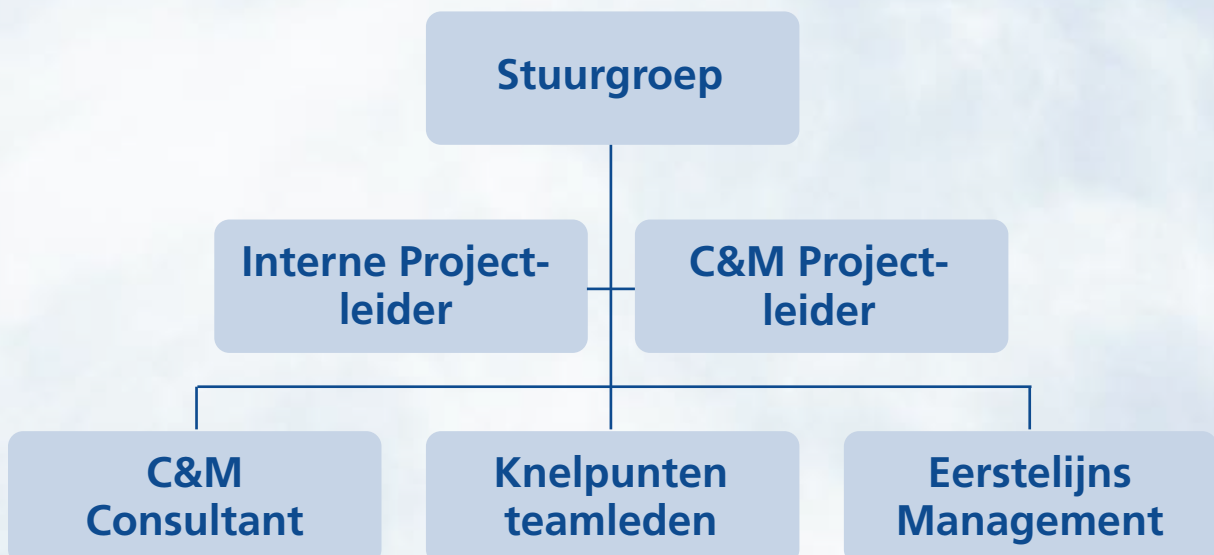
U kunt uw mensen effectiever inzetten en hierdoor kunt u mogelijk besparen op het aantal FTE's, zonder daarbij in te leveren op de kwaliteit van zorg.

Bijlage 1: MUDA (7 manieren van verspilling)



Bijlage 2: Projectteam

Hieronder een schematische weergave van het projectteam:





Afwijkingsrapportage

Afdeling:

Datum	Muda	Actie	Wie?



Overzicht projectschema

Kalender Week	1	2		4	5	6	7	8
Fase	1	2		4	5	6	7	8
Week eindigt	1-jan	8-jan		22-jan	29-jan	5-feb	12-feb	19-feb
ACTIVITEITEN	Quickscan	Quickscan	Beslissing	Focus	Focus	Focus	Focus	Focus
Gedetailleerde werk studies								
Management Studies								
Aansturing cyclus								
Kritiekensessie								
Budget audit								
Eind presentatie Quickscan								
Base personele bezetting								
Openingsbijeenkomst								
Selectie Interne Project Leader								
Selectie knelpunten team leden								
Knelpunten team bijeenkomst								
Actieplannen knelpunten teams								
Stuurgroep bijeenkomst								
Werkprocessen doorlichten								
Activiteiten Lijsten								
volumes								
Schattingen								
Observaties								
Normen								
Overeenstemming format Plan van Aanpak								
Plan van Aanpak								
Presentatie Plan van Aanpak								
Werkrooster								
Aftekenen besparing identificatie								
Kwalitatieve werkzaamheden								
Ontwerp van afwijking rapportages								
Installatie van het afwijkingsrapport								
Implementatie van het plan van aanpak								
Implementatie van het nieuwe werkrooster								
Kwalitatieve werkzaamheden in de uitvoering								
Finctuning								
Handhaving nieuwe werkwijze								

Doorlooptijd van het project is minimaal 6 maanden