



Tijdens een consult even de spreekkamer uit om iets te halen, even aan de assistentes vragen waar de voorraad van een bepaald verbandje ligt, even tussendoor een telefoontje afhandelen. Al die 'evens' maken dat huisartsen de hele dag door keihard werken, maar niet per se op de meest efficiënte manier, vindt Margareth Heuveling. Zij geeft via de LHV-Academie cursussen in 'Lean' werken. Teams die de Lean-methode hebben omarmd, willen niet meer anders. 'Efficiënt werken is gewoon plezierig.'

TEKST: BERBER BIJMA

**H**et begon met de relatief kleine ergernis van het misgrijpen, vertelt huisarts Joost van Erp uit Oss. Als hij met een patiënt bezig was in de behandelkamer, moest hij te vaak alle laadjes opentrekken om te kijken waar de vorige gebruiker iets teruggelegd had of naar de assistentes lopen om te vragen waar de nieuwe voorraad was. 'Als ik dat aan een assistente vraag, betekent dat dat zij weg moet bij de taak waar ze mee bezig is, dat een patiënt misschien een paar minuten moet wachten aan de telefoon tot ze terug is. Dat móet efficiënter kunnen, leek ons. We werken in een grote organisatie: een maatschap van zes huisartsen met twee huisartsen in opleiding, één huisarts in loondienst, tien assistentes en vijf praktijkondersteuners. Zo'n grote club vraagt om structuur in je organisatie maar óók in je kast en je werkprocessen.'

Assistente Marcha Langenhuizen had al verschillende pogingen gedaan om praktische werkzaamheden efficiënter te maken en het misgrijpen te verminderen, vertelt ze. 'Bijvoorbeeld met lijstjes of plaatjes. Maar we bleven ertegenaan lopen, dus gingen we op zoek naar iemand die het wiel al had uitgevonden.'

Vorig voorjaar volgde het team in de eigen praktijk de workshop 'Lean werken' van de LHV Academie, gegeven door Margareth Heuveling (zie kader 'Ook minder verspillen?'). Zij heeft een achtergrond in de gezondheidszorg en ondersteunt teams in de

eerste lijn en in ziekenhuizen bij het invoeren van lean werken. De lean-principes gaan over alle aspecten van het dagelijks werk, van de afhandeling van telefoontjes en de weg die een urinepotje aflegt tot en met de inrichting van kamers, kasten en bureaus. De kernvraag is voortdurend: hoe voorkomen we verspilling van tijd, menskracht en materiaal, ofwel: hoe zorgen we ervoor dat we efficiënter kunnen werken?

Inefficiëntie merkt Heuveling nogal eens als ze voorafgaand aan een lean-afpraak in de wachtkamer zit. 'Een

### **'Zo'n grote club vraagt om structuur in je organisatie, maar óók in je kast en je werkprocessen'**

folderrek of prikbord waar al heel lang niet naar is gekeken, een digitaal bord met achterhaalde informatie, patiënten die lang moeten wachten. Vaak moet er nog van alles worden geregeld voor onze afspraak kan beginnen. Best schrijnend als je erover nadent, want huisartsen werken vaak zó hard dat ze zich geen tijd voor koffie of lunch gunnen, terwijl hard werken meestal niet de oplossing is. Sterker nog: je gaat er eerder meer fouten door maken. De oplossing zit niet in harder werken maar in ánders werken, zorgen dat je grip krijgt op processen.'

### **'Alles loopt soepeler'**

**L**ean werken kan ertoe bijdragen dat u meer tijd overhoudt voor patiënten. Dat merkt huisarts Kitty Bron-van den Berg in Gorinchem. In haar praktijk met 2.900 patiënten werken 1,2 fte huisartsen. 'We hebben met alle medewerkers de cursus 'Lean werken' gevolgd. Daar hebben we echt baat bij. Alles loopt gewoon soepeler en de onderlinge samenwerking ook. Het afgelopen jaar hebben we heel wat processen verbeterd. Het voorraadbeheer bijvoorbeeld is een stuk efficiënter en beter geworden. Ook gaan we beter met telefoontjes om. Het scheelt veel tijd als je telefoontjes van patiënten in één keer afhandelt. Verwijsbrieven en herhaalrecepten liggen nu altijd op tijd klaar. We krijgen dus minder klachten van patiënten. Doordat de assistentes meer rust ervaren, kunnen wij als huisartsen hen makkelijker vragen om iets tussendoor te doen. Dat maakt het werk voor ons ook weer prettiger.'

'Lean werken heeft het gevoel van druk verminderd. Tegelijkertijd merken we ook dat de zorgbehoefte van patiënten toeneemt: er zijn veel ouderen die langer thuis wonen en mensen met psychiatrische problematiek. De tijd die we hebben gewonnen met Lean, wordt dus meteen al weer gevuld. Ik denk dat we ermee moeten leren omgaan. Het hoort bij deze tijd.'

'De invoering van Lean werken kost in het begin vooral tijd en ook wat geld. Alle medewerkers hebben de Lean-cursus gedaan. We hebben minstens vier middagen nodig gehad om de praktijk te herordenen, spullen op te ruimen en het voorraadbeheer opnieuw in te richten. Maar dat hoeft slechts één keer, daarna heb je er steeds weer plezier van.'

*Lees het volledige interview met Kitty Bron en meer huisartsen die Lean werken op [www.meertijdvoordepatient.nl](http://www.meertijdvoordepatient.nl) (kijk onder 'Efficiënte praktijkvoering')*





## Ook minder verspillen? Volg een Lean-cursus bij de LHV!

De LHV Academie verzorgt vier keer per jaar de reguliere cursus 'Lean werken', die ook als incompany training zeer in trek is. Cursisten beoordeelden 'Lean werken' de afgelopen twee jaar met gemiddeld een 8,5 en zijn vooral blij verrast door de eenvoudige oplossingen en de praktische toepasbaarheid.

De LHV Academie biedt ook de vervolgcursus 'Lean coach', bedoeld voor één of twee medewerkers van een praktijk die het Lean werken verder vorm gaan geven in de praktijk.

De cursus Lean coach bestaat uit 3 dagdelen en de eerstvolgende workshop vindt plaats op woensdag 2, woensdag 30 oktober en woensdag 27 november. Liever incompany met het hele team? Dat kan ook! Kijk op de website voor meer informatie en alle data en locaties.

[www.lhv.nl/lhv-academie](http://www.lhv.nl/lhv-academie)

efficiënter kunt doen. Lean werken is een van de instrumenten daarvoor. De tijd die het oplevert, gaat wel weer in andere dingen zitten; we hebben niet ineens veel tijd over. Een belangrijk winstpunt voor mij is dat efficiënt werk heel plezierig is. Je hebt minder kleine frustraties. Je begint niet meer met een achterstand en hoeft anderen niet meer bij hun taak vandaan te halen. En daar heeft de patiënt natuurlijk ook baat bij.'

### ■ VERSLAVEND

Van Langenhuizen merkt dat Lean werken aanstekelijk is en welhaast verslavend werkt. 'Ik ben er zelfs thuis mee aan de slag', lacht ze. 'Als je een keer op deze manier naar processen en werkplekken kijkt, is er zo veel te verbeteren. Het voorraadbeheer hebben we inmiddels goed op orde.

We gaan nu bezig met het gelijk maken van de spreekkamers en met het proces rondom urinecontrole. We hebben alle stappen rondom die controle eens onder de loep genomen en zagen hoe veel stappen we nemen vóór de uitslag bij de patiënt is. Door de Lean-principes hebben we geleerd zo'n proces vanuit de patiënt te bekijken: heeft de patiënt er baat bij dat wij dit zo doen? Dat is bij lang niet alle stappen het geval, dus gaan we een aantal stappen clusteren. Dat is ook voor onszelf veel efficiënter.' Daarnaast heeft Langenhuizen het bureau met vier belplekken van de assistentes inmiddels flink opgeschoond. 'Daar stond en lag van alles. Belangrijke documenten heb ik op het bureaublad van de computer gezet en het pennenbakje kon ook weg. Een schrijfblok en één pen – meer heb je

toch niet nodig? Dergelijke kleine veranderingen doe ik zonder overleg, maar een grotere aanpassing, zoals het protocol rond urinecontrole, doen we in overleg. Als iedereen meedenkt, voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de gekozen oplossing.' Veel winst van lean werken is te halen in het werk van de assistentes, maar Van Erp en zijn collega's zien 'Lean' beslist niet als hobby van de assistentes, benadrukt hij. 'Deze aanpak wordt breed gedragen door ons hele team. De assistentes zijn het cement van de praktijk. Als het ergens schuurt, merken zij dat vaak als eerste. Iedereen heeft er baat bij dat dat wordt opgelost.'

### ■ RUST, TIJD EN REGIE

Lean werken kan op verschillende niveaus, zegt docente Heuveling. 'Van alleen de werkplekken opruimen en gelijk inrichten tot en met een jaarlijkse analyse van een proces of knelpunt: een POH-GGZ die te weinig ruimte heeft, cardio-vasculaire patiënten die buiten beeld raken, een spreekuur dat steeds weer uitloopt, patiënten die drie keer moeten bellen voor een labuitslag, recepten accorderen, de werkwijze rond medicatiebeoordeling.' Ze ziet bij meer mensen het 'versla-

## 'De oplossing zit niet in harder werken maar in anders werken'

vende' effect dat Langenhuizen ervaart. 'In het begin kost het tijd, maar op de lange termijn krijg je rust, tijd en regie. Pauzes hoeven niet aan werkoverleg besteed te worden, je hoeft 's avonds niet meer naar labuitslagen te kijken, er wordt minder geklaagd. Als je voelt dat lean werken helpt, wil je er steeds meer van.' ¶