

Efficiënt werken in de huisartsenpraktijk: lean management helpt

Sinds 2018 biedt Stichting FHA huisartsen in achterstandswijken in de regio Haaglanden de mogelijkheid om gratis deel te nemen aan een lean management traject. Een van de aanbieders van het lean management traject is L1L, Lean in de eerste Lijn. Margareth Heuveling van L1L heeft al een aantal huisartsenpraktijken begeleid in het lean werken. Zo ook huisartsenpraktijk Hoekstra en de Doelder in Rijswijk. Wij interviewden Sharon van Spronsen (praktijkmanager en kartrekker van het lean traject) en Margareth en vroegen hen wat het aangaan van een lean traject met zich meebrengt.



Terug naar de basis

Margareth licht toe: “lean betekent slank, slanke processen zonder ballast. De processen weer terugbrengen naar de basis waar ze ooit voor bedoeld waren. En daardoor op een eenvoudige manier gaan werken. Dat scheelt veel extra werk en tijd.”

Voor Sharon was het beter organiseren van het voorraadbeheer de belangrijkste reden om te beginnen met het lean traject. “We merkten dat we eigenlijk voortdurend bezig waren met het controleren van de voorraad, zonder precies te weten wat er nu eigenlijk aanwezig moest zijn in de behandelkamer. Als je beter overzicht hebt over je voorraad, je formulieren en je organisatie, dan komt de rest vanzelf erachteraan”.

Lean workshop met het hele team

Bij Hoekstra en de Doelder zijn ze begonnen met een lean workshop, gegeven door Ulrich Schultz van L1L. Margareth: “de workshop is een heel leuk begin van het lean

traject, mensen willen daarna altijd direct aan de slag. Een belangrijk onderdeel van de workshop is het in teams produceren van een hechtsetje voor een patiënt die erop moet wachten. Het heeft als doel om de inefficiëntie in bepaalde processen te demonstreren en het levert altijd een grote eyeopener op voor de deelnemers”.

Sharon: “bij de workshop is het belangrijk het hele team te betrekken: lean moet een proces zijn waar iedereen zich verantwoordelijkheid voor voelt en waar iedereen ook een duidelijke taak heeft”.

Opruimen en opnieuw inrichten

Na de workshop heeft de hele huisartsenpraktijk in een aantal middagen en avonden de praktijk opgeruimd: the total clean out. Dat is echt wel een grote investering in tijd, geeft Sharon aan: “tijdens dit proces hebben we heel erg goed nagedacht over wat nu echt nodig is in de behandel/spreekkamer en daarna hebben we de rest weggehaald. Op een gegeven moment werd het ook een sport om dingen weg te gooien, het luchtte enorm op”. Margareth heeft tijdens de clean out de praktijk ondersteund en ook tijdens de herinrichting heeft zij veel adviezen gegeven.

Kanban systeem

“In de behandelkamer is de ‘grijpvoorraad’ op orde, we hebben verschillende lades waarin alles z’n vaste plek heeft. Wie het één-na-laatste rolletje verband pakt, moet het bijvullen uit de grote voorraadkast. In de kast wordt de voorraad bijgehouden met het Kanban-systeem, een van oorsprong Japanse werkwijze die bij de lean-principes past. Op de voorkant van de planken hebben we met een magneetkaartje aangegeven welk product daar moet liggen en wanneer er nieuwe bijbesteld moet worden. Als er bijvoorbeeld ‘2/10’ staat, betekent dat er tien nieuwe bijbesteld moeten worden als er nog maar twee liggen. Zodra dat het geval is, haalt degene die de twee-na-laatste heeft gebruikt, het magneetkaartje eraf en legt het in het nabestelbakje bij de assistentes. “Dat werkt erg prettig” zegt Sharon. “Natuurlijk waren er in het begin wel wat kinderziektes, hebben we wat aanpassingen gedaan en moet je er alert op blijven dat iedereen ook werkt volgens het systeem. Anders werkt het niet”.

Proces van voortdurend verbeteren

Een belangrijk onderdeel van lean werken is voortdurend verbeteringen aanbrengen. Met een goed lopend voorraadsysteem ben je er niet. “Het is een goede start, maar je wilt graag het proces van voortdurend verbeteren op gang brengen in de hele praktijk”, zegt Margareth. Hoe zorg je ervoor dat mensen niet terugvallen in hun oude gewoontes?

“Zorg ervoor dat je regelmatig een proces in kaart brengt, een klein proces in een teamvergadering. Een groter proces 1 keer per jaar waar een groep mensen aan gaat werken en het vervolgens presenteert en implementeert. Houd het levend, maak er een paar mensen verantwoordelijk voor. Zij hoeven niet alles te doen, maar dat groepje ondersteunt een ander groepje bij het verbeteren”.

Iedereen op de hoogte

Sharon zet het onderwerp lean bij de teamvergadering op de agenda, zodat het levend blijft en iedereen verbetervoorstellen kan indienen, waarmee de praktijk aan de slag kan gaan. “Wat ook belangrijk is, is goed te communiceren wat de werkafspraken zijn en op welke manier we in de praktijk werken. Vooral voor nieuwe medewerkers of medewerkers die afwezig zijn geweest is dat van belang. Daarom zetten we de werkafspraken ook op papier”.

De volgende stap

“De coronacrisis heeft wel wat voor vertraging gezorgd in het implementeren van het voorraadsysteem, maar het is bijna klaar. Daarna willen we graag de inrichting van de spreekuren gaan aanpakken, waaronder ook de telefonische spreekuren”, besluit Sharon.

“Een doktersassistente zei laatst tegen mij, ik kan niet meer anders denken en kijken, ik zie veel verspillingen die ik eerder niet zag. Ik heb leren zien, dat is heel fijn. Voor mij is dat de essentie van lean: voortdurend kijken of het beter kan als logisch onderdeel van je werk” voegt Margareth toe.

Lean coach training

De training lean coach wordt ook door Stichting FHA aangeboden. De lean coach is de kartrekker in de praktijk en krijgt tools aangereikt om zelf toe te passen in de praktijk. Dan blijft het leven in de praktijk en gaat men zelf aan de slag.

Tijdens de training komt ook het omgaan met weerstand aan bod en hoe je daarmee kunt omgaan. Bovendien leer je veel van elkaar tijdens de training. Mensen groeien in hun rol. Margareth: “Het is heel leuk als ik ze zie in de workshop en een paar maanden later bij de lean coach opleiding. Dan zie je dat die mensen echt een hele sprong hebben gemaakt en op een hele mooie manier hun collega's meenemen in het verbeteren”.

Vanwege COVID 19 is de training afgelopen jaar niet doorgegaan, maar zodra fysieke bijeenkomsten weer mogelijk zijn worden ze weer ingepland.