



LEAN WERKEN IN DE HUISARTSENPRAKTIJK

WEG MET DE VERSPILLING!

'Het was best confronterend. Zeker toen we concreet aan de slag gingen in de praktijk en bleek waar we allemaal tijd, energie en geld verspilden'

Voor huisartsen en medewerkers betekent dat: alle aandacht aan de patiënt geven. Zonder je te bekommeren om voorraden hechtmateriaal die op zijn, printpapier dat aangevuld moet worden of andere randzaken."

■ SIMULATIESPEL

Wanneer Heuveling een bezoek brengt aan een praktijk die geïnteresseerd is in de Lean-werkwijze, begint ze altijd met een bewustwordingsworkshop. "Ik laat de mensen het proces zien. Dat is stap één. Hoe? Door een simulatiespel te spelen. Dat is vaak een echte eyeopener. Niet alleen omdat de medewerkers daarin zien hoeveel verspilling er plaatsvindt in de praktijk, maar ook omdat de deelnemers merken hoe moeilijk het is om deze manier van procesdenken onder de knie te krijgen. Ze gaan hartstikke fanatiek aan de slag, willen zo spoedig mogelijk resultaat, snappen meestal ook heel goed wat de bedoeling is, maar om het vervolgens écht te doen, ook in de waan van de dag, dat is andere koek." Dat beeld wordt bevestigd door huisarts

Stijn van Kerkhoven en zijn assistente Marloes Linders. Zij zochten anderhalf jaar geleden contact met Margareth Heuveling. Sindsdien werkt deze praktijk in Maarheeze *Lean*. "Het spel dat we met alle medewerkers – inclusief de schoonmaakster – gespeeld hebben, heeft ons echt de ogen geopend", vertelt Van Kerkhoven. "Het was leuk, dat zeker, maar ook best confronterend. Zeker toen we diezelfde middag concreet aan de slag gingen in de praktijk, en bleek waar we allemaal tijd, energie en geld verspillen. Daar was nog veel winst te boeken."

■ OVERBODIGE VOORRADEN

Wat is het grootste knelpunt in onze praktijk? Met die vraag gingen de assistentes het hele proces analyseren, legt Marloes Linders uit. Het antwoord op die vraag was snel geformuleerd: de voorraden. Linders: "Ten eerste gooiden we veel te veel overbodige voorraden weg. En ten tweede kostte het ons veel te veel tijd om de voorraden die we hadden, bij te houden. Elke dag de verbandmaterialen of de doorver-

wijsformulieren nalopen, is niet effectief." En dus maakten Linders en haar collega's een plan van aanpak om deze verspilling tegen te gaan, geheel volgens de Lean-principes. "Het is vaak ontzettend praktisch, maar we steken een *kanbankaart* (een soort felgekleurde spelkaart, *kanban* is Japans voor 'signaal', *red.*) tussen de formulieren of het printpapier. Wie op die kaart stuit, meldt dat het einde van de voorraad in zicht is. Dan wordt het aangevuld of bijbesteld. Dat scheelt onnodige dagelijkse controles. Nog een voorbeeld: de een-puntlessen. Dat zijn de laagdrempelige, visuele handleidingen die de dikke mappen vol NHG-protocollen die nooit gelezen worden, vervangen. Bijvoorbeeld: hoe werkt het doorverbinden met de telefoon? Of: hoe zit het sterilisatieprotocol in elkaar? Dat is nu bij wijze van spreken in één oogopslag te zien."

■ TEAMSPIRIT

Sinds anderhalf jaar staat Lean bovenaan de agenda tijdens ieder werkoverleg, aldus Van Kerkhoven. "Het mooie is dat het een

LEAN IN EEN NOTENDOP

De managementfilosofie Lean manufacturing of Lean production wil maximale waarde voor de klant realiseren met zo min mogelijk verspillingen. Door de 'slanke productie' gaan de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat. Simpel gezegd betekent Lean 'meer doen met minder'.

Alle organisaties, dus ook zorgorganisaties, maken gebruik van processen. Bij de Lean-aanpak stellen alle medewerkers gezamenlijk de waarde van elke stap in dat proces vast: is het vanuit het oogpunt van de klant – de patiënt dus! – een waardetoevoegende of een niet-waardetoevoegende stap? En: hoe elimineren we verliezen? Uiteindelijke doel is dat iedere stap waarde toevoegt aan het proces.

De belangrijkste vormen van verspilling zijn:

Overproductie: Meer produceren dan de klant wil.

Voorraden: moeten opgeslagen worden

Defecten: zorgen voor extra werk

Transport: onnodig transport van materialen

Beweging: onnodige handelingen of belasting van de mens

Wachttijden: Wachten is verspilling van tijd, denk aan de files op de autowegen.

Gebrekkige procesinrichting: dingen doen die de klant niet nuttig vindt

Niet benut talent: Personeel kan gebruikt worden om mee te denken in het proces om continue alles te verbeteren.

soort *way of life* wordt. Je kunt Lean op allerlei gebieden toepassen. We kijken nu ook naar de voorraad koffie en koekjes. Dat klinkt misschien kneuterig, maar alle beetjes helpen. Zo kunnen we ons richten op het primaire proces. En dat het tot minder kosten leidt, tja, dat is alleen maar een extra voordeel. Maar geen doel op zich.”

Van Kerkhoven roemt vooral het werkplezier dat is toegenomen. “Het geeft mij en de andere medewerkers veel meer rust. Dat werkt prettig. En de patiënt ervaart dat ook. Leuk is ook dat het Lean-project echt een teamprestatie is. We zijn met ons allen bij een praktijk in de buurt gaan kijken die al volgens Lean werkte, en ook de implementatie is alleen maar mogelijk als iedereen er 100 procent achter staat én op een en dezelfde manier te werk gaat. Dus de teamspirit heeft ook nog eens een duw in de rug gekregen. Ik zou iedere collega-huisarts aanraden om zich eens in Lean te verdiepen en een kijkje te nemen bij een praktijk die al zo werkt. Dan zie je dat het niet de zoveelste theorie is, maar dat het juist een heel praktische werkwijze is.” ■

Huisarts Stijn van Kerkhoven en assistente Marloes Linders



Win een boek!

De Dokter mag vijf exemplaren van het boek ‘LEAN in de huisartsenpraktijk’ weggeven. Wilt u het boek graag hebben? Stuur dan een mailtje naar dedokter@lhv.nl met als onderwerp ‘boek LEAN winnen’.