



Arnout Orelia: "De makkelijkste weg is de beste weg."

Wat de zorg kan leren van Toyota

Natuurlijk staat in elke instelling het primaire proces centraal. Aan u de taak om te faciliteren dat dat proces perfect verloopt. Maar hoe goed u dat ook wilt doen, de complexe organisatie, de strakke budgetten en de overvloed aan regels kunnen u behoorlijk in de weg zitten. Dan kan de lean-filosofie uitkomst bieden, daarin het draait om hoge ambities, gestroomlijnde processen en een constante focus op de klant.

Arnout Orelia kan er nauwelijks over ophouden. Als partner bij adviesbureau Blom Consultancy heeft hij een duidelijk doel voor ogen: zorginstellingen beter maken met behulp van *lean*: "Eigenlijk zou het in zorginstellingen maar om één ding moeten gaan: zorg verlenen waar patiënten en cliënten blij van worden. Maar toch zie ik elke keer als ik in een instelling kom, weer tientallen processen die beter kunnen. *Lean* kan daarbij uitstekend helpen." Daarom richtte Orelia in 2005 het Centre of Excellence for Care and Cure (CECC) op, een digitaal kennisplatform (www.cecc.nl) over procesverbeteringen in de zorg. "In de

Gestroomlijnde processen met lean

loop van de jaren hebben mijn collega's en ik veel kennis opgedaan over *lean* in de zorg. Die kennis willen we graag met anderen delen, zodat zoveel mogelijk mensen en instellingen er profijt van hebben. Daarvoor dient het CECC."

Wat is *lean*?

Lean staat oorspronkelijk voor *lean manufacturing* ofwel 'slanke productie'. Het is een managementfilosofie die in de jaren 50 opgang maakte in de Toyotafabriek in Japan. Het basisprincipe van *lean* is het wegnemen van zogenaamde 'verliezen', ofwel alle activiteiten die geen waarde toevoegen aan het proces. Dit houdt de processen 'slank', want je doet alleen de dingen die echt noodzakelijk zijn om je doel te bereiken. Orelia: "Stel dat je doel is om een product te bezorgen aan een klant. Dan hoef je eigenlijk maar een paar dingen te doen: het juiste product uit het schap halen, het verpakken en het op de juiste tijd en plaats afleveren. Alleen deze processtappen hebben waarde voor de klant. Als je die vloeiend achter elkaar uitvoert, heb je een gestroomlijnd proces."

Dodelijke verliezen

Maar toch gebeurt dit vaak niet. Zo kan het zijn dat het product eerst nog gezocht moet worden of niet op voorraad is. Ook blijft het soms onnodig lang liggen of gaat het eerst nog naar een andere afdeling. En dan gaat er nog tijd zitten in registratie en controle, soms wel meerdere keren per product. "Al deze processtappen zijn overbodig en zorgen ervoor dat processen langer duren, meer geld kosten en frustraties opleveren bij zowel klanten als medewerkers", aldus Orelia. "Daarom spreken we over de zeven 'dodelijke' verliezen: defecten, wachten, controleren, herbewerken, voorraad, overprocessing en beweging."

Ook in zorginstellingen komen die verliezen veelvuldig voor, denk alleen maar aan lange wachttijden. "Maar het gekke is, dat verliezen in de zorg vaak bijna klakkeloos worden geaccepteerd. Jaarlijks worden er in ziekenhuizen duizenden mensen het slachtoffer van medische missers, maar



"Als je niet hoeft te zoeken, levert dat elke keer weer tijdswinst op."

vaak worden die afgedaan als 'menselijke fouten'. Terwijl je je eigenlijk zou moeten afvragen hoe het kan, dat mensen die fouten maken. Dat ligt vrijwel altijd aan het proces eromheen."

7 'DODELIJKE' VERLIEZEN



Voor een gestroomlijnd proces zijn alle verliezen 'dodelijk'.

Foplossingen

Daarom begint het bij *lean* met een procesanalyse: hoe zitten de huidige processen in elkaar? Vervolgens breng je de ideale situatie in kaart en dat ideaal ligt hoog, zegt Orelio: "In de *lean*-filosofie streven we continu naar perfectie, ofwel de allerbeste zorg voor de patiënt of cliënt. Zonder fouten en zonder verliezen, onafhankelijk van wat de concurrent doet." Daarvoor moet je de verliezen eerst onderkennen en analyseren: wat zijn de feiten en wat is de exacte oorzaak ervan? "Veel mensen hebben de neiging om bij problemen direct te zoeken naar praktische oplossingen. Maar wij noemen dat 'foplossingen', omdat ze het werkelijke probleem vaak niet oplossen. Daarom adviseren we om altijd vijf keer te vragen naar het waarom. Pas dan weet je wat de echte oorzaak is van het probleem en kun je die ook wegnemen. De oplossing is dan vaak nog makkelijker dan je denkt."

De makkelijkste weg

Heb je de verliezen eenmaal in kaart en de oorzaken gevonden, dan is het zaak om het proces opnieuw in te richten. Daarbij geldt altijd het principe dat de makkelijkste weg de beste weg is. Orelio: "Iedere medewerker moet zijn eigen taken zo makkelijk mogelijk kunnen uitvoeren. Niet omdat hij lui is, maar omdat hij dan al zijn aandacht kan richten op de taken zelf in plaats van op het gedoe eromheen. Een verpleegkundige is misschien best bereid om wat verder te lopen om een bepaald middel te zoeken, maar als dat middel altijd dichtbij en op dezelfde plaats ligt, levert



Medewerkers van zorginstelling Oranjehoeve-de IJpelaar-Aeneas aan de slag met *lean*.

dat elke keer weer tijd op. Tijd, die hij of zij veel beter kan besteden aan wat extra aandacht voor de patiënt."

Naar de werkvloer

Natuurlijk vraagt zo'n procesverandering om commitment. Orelio: "Wil je ervoor zorgen dat een proces structureel verandert, dan lukt dat alleen als alle medewerkers in dat proces bij de verandering betrokken zijn. Vaak zijn dat medewerkers uit verschillende disciplines en afdelingen: van de chirurg tot de baliemedewerkster, van de inkoper tot de leverancier." Daarom vraagt *lean* om personeel dat constant wil meedenken over mogelijke verbeteringen. Maar *lean* vraagt ook om managers die zich achter de doelen stellen. "Daarvoor moet het management letterlijk naar de werkvloer", aldus Orelio. "Want alleen daar kun je zien wat er werkelijk nodig is om optimale zorg te leveren. Het is het personeel dat de veranderingen moet uitvoeren, maar het zijn de managers én de raad van bestuur die dat moeten faciliteren."

Traditionele cultuur	Lean-cultuur
Interne focus	Focus op de patiënt/cliënt
Functionele afdelingen	Interdisciplinaire teams
Managers dirigeren	Managers leren en faciliteren
Iets beter willen zijn dan de concurrent	Streven naar perfectie: geen verliezen
Fouten wijten aan mensen	Elimineren van echte oorzaken in het systeem
Belonen van individuen	Succes vieren met teams
Leverancier als vijand	Leverancier als bondgenoot
Kennis afschermen	Kennis delen
Korten op budgetten	Kosten besparen door wegwerken verliezen
Expertgericht	Procesgericht

Bron: Blom Consultancy

Koplopers in *lean*

Wat dus te doen als u als facilitair manager *lean* wilt gaan toepassen? Orelio: "Natuurlijk is het het mooiste als de hele organisatie *lean* gaat denken, maar dat is nog toekomstmuziek. Begin daarom met één proces en pak dat met alle betrokkenen aan. Loopt dat proces vervolgens goed, ga dan naar de raad van bestuur. Door met een goed voorbeeld de discussie aan te gaan, kan de bal gaan rollen." Dat is ook de ervaring van de instellingen die hier al mee begonnen zijn, zoals het St. Elisabeth Ziekenhuis, het Dr. Bernard Verbeeteninstituut in Tilburg en de Maastricht clinic in Maastricht. Zij zijn al een paar jaar bezig om de *lean*-filosofie in hun organisatie te implementeren en streven ernaar om een gezamenlijk opleidingsinstituut hiervoor op te richten. Want leren van én met elkaar, ook dat is *lean*.

Tekst: Marlies Wopereis
Foto's: Blom Consultancy