



## **De strijd tegen de Grote Vergelers kent alleen winnaars**

### **Hoe pakt u werkprocessen in de zorg slimmer aan?**

**Grote Vergelers zijn werkprocessen in organisaties die niet goed lopen. Het gaat om processen die dagelijks irritaties oproepen bij uw cliënten of medewerkers terwijl er sprake lijkt te zijn van een zekere gewenning en berusting. Begrijpelijk, maar niet bevordelijk voor de efficiency en de kwaliteit. In de thuiszorg is het bijvoorbeeld elke dag weer een helse klus om de juiste zorg door de juiste medewerker bij de juiste cliënt te krijgen op het juiste moment. Efficiënt én tot op elke minuut verantwoord. Dat kan natuurlijk niet altijd goed gaan. Dat gaat ook niet altijd goed. Het verbetertraject Slimme Werkprocessen van Vilans en TNO bindt de strijd aan. Waarom doen we dat en welke resultaten voor cliënten, medewerkers en de instelling verwachten we, wat zijn de acht bronnen voor verspilling en hoe werken we?**

### **Waarom verbetertraject Slimme Werkprocessen?**

In februari 2009 startte een groep van zes instellingen met het verbetertraject Slimme Werkprocessen. Drie thuiszorgorganisaties, een verpleeghuis, een verzorgingshuis en een instelling voor verstandelijk gehandicapten liepen aan tegen een werkproces dat zij op eigen kracht niet goed op orde kregen. Alle zes werkprocessen richten zich op het beter plannen van de primaire zorg en ondersteuning.

Bij de drie thuiszorgorganisaties staat de cliënten- en routeplanning centraal. Bij de drie andere deelnemers gaat het om de organisatie van het huishoudelijk werk, de instroom en plaatsing van nieuwe cliënten en de coördinatie van zorg rondom het zorgdossier. Processen die dagelijkse irritaties oproepen bij cliënten en medewerkers terwijl er sprake lijkt te zijn van een zekere gewenning en berusting. De Grote Vergelers liggen op de loer. Wat kunt u daar aan doen en wat zijn de resultaten?

Het verbetertraject Slimme Werkprocessen is in handen van Vilans en TNO Kwaliteit van Leven en maakt deel uit van het landelijk project Zorg voor Beter (zie kader).

#### **Slimme Werkprocessen, meer ruimte voor zorg**

Het verbetertraject 'Slimme Werkprocessen, meer ruimte voor zorg' maakt onderdeel uit van het landelijke programma Zorg voor Beter. Hoe luidt het doel? Verbetering van de kwaliteit van zorg in instellingen in alle sectoren van de langdurende zorg. Het ministerie van VWS financiert het programma, de regie ligt bij ZonMw.

Binnen het verbetertraject 'Slimme Werkprocessen: meer ruimte voor zorg' werken Vilans en TNO Kwaliteit van Leven samen. We bieden organisaties in de langdurende zorg ( V&V,

thuiszorg, GGZ, Gehandicaptenzorg) ondersteuning bij het efficiënter inrichten van werkprocessen. Dit verbetertraject kent twee rondes. De eerste ronde startte in februari 2009, de tweede ronde start in september 2009. U kunt dan binnen één jaar daadwerkelijke verbeteringen realiseren in de organisatie en uitvoering van uw werkprocessen.

### *Resultaten Sheraton Hotel Schiphol*

Op het moment van het schrijven van dit artikel concentreren de zes instellingen zich vooral op het afbakenen en het in kaart brengen van het werkproces en op het schrijven van een verbeterplan. De eerste resultaten gaan zich na een half jaar aandienen. Kunnen we al iets zeggen over die verwachte resultaten? Hiervoor maken we een uitstapje naar een geheel andere branche, die van het hotelwezen. Het Sheraton Hotel Schiphol is voortdurend op zoek naar verbetering van werkprocessen.

‘Leren van elkaar’ geldt als een belangrijk principe in alle verbetertrajecten. Leren van elkaar blijft niet beperkt tot zorginstellingen onderling. Soms is het juist interessant en leerzaam om een uitstapje te maken naar een andere bedrijfstak. Een hotel dit keer. Speciaal voor Slimme Werkprocessen zijn twee filmpjes gemaakt; één over het schoonmaken van kamers, het andere over de toegang tot internet voor de hotelgasten<sup>1</sup>. De filmpjes laten zien dat het herontwerpen van de werkprocessen leidt tot zowel een verbetering van de dienstverlening als tot een efficiëntere werkuitvoering.

#### *Het schoonmaken van de kamers*

In de oude situatie hanteerde iedere kamerdame haar eigen methode om een kamer schoon te maken. Er werd niet systematisch schoongemaakt. Het kwam bijvoorbeeld voor dat eerst werd gestofzuigd en daarna de prullenbak werd leeggemaakt. Als daarmee iets fout ging moest de kamerdame opnieuw stofzuigen. Wat uiteraard tijdsverlies oplevert. Bovendien was in de oude situatie de kwaliteit van het schoonmaken niet optimaal omdat veel dingen vergeten werden. Het proces van het schoonmaken van de kamers werd niet systematisch beoordeeld bij gebrek aan objectieve maatstaven waardoor het lastig was om verbeteringen in het werkproces aan te brengen.

De nieuwe aanpak hield in dat een logische systematiek met een vaste volgorde werd afgesproken, de zogenaamde ABC van het schoonmaken. De supervisor beoordeelt het schoonmaken van de kamers aan de hand van objectieve criteria. De beoordelingen krijgen een plek in een databestand. Het Sheraton Hotel Schiphol stelt nu elke maand vast wie de kamerdame van de maand is. De nieuwe aanpak levert duidelijke voordelen op. Het schoonmaken gaat sneller en dus goedkoper en de kwaliteit is verbeterd. Het Sheraton Hotel heeft deze nieuwe aanpak gecombineerd met het zogenaamde ‘green room-concept’. Gasten die langer dan één nacht in het hotel verblijven kunnen er voor kiezen om hun beddegoed niet te verschonen. Vijftig procent van de gasten maakt gebruik van deze mogelijkheid. De verbeteringen in het werkproces leveren voor het hotel een jaarlijkse besparing aan waskosten op van € 30.000, betekenen een vermindering van de belasting van het milieu en een tijdsbesparing op het schoonmaken van de kamers van 15%.

#### *De toegang tot internet*

Gasten van het Sheraton Hotel kunnen op hun kamer toegang krijgen tot internet. Omdat hier kosten mee gemeoid zijn moeten ze via een speciaal systeem hierop inloggen. Voor de

---

<sup>1</sup> Wilt u de filmpjes zien: <http://www.zorgvoorbeter.nl/onderwerpen/over/slimme-werkprocessen/video/>

procesverbetering betekende dat een telefoontje van de gast naar het guest service centre. Dat gaf een aantal nadelen. Een extra drempel voor elke gast omdat hij een extra telefoontje moest plegen. En voor het guest service centre elke dag zo'n 250 telefoontjes. Elke gast kreeg zijn eigen code. Het kwam regelmatig voor dat bijvoorbeeld door de taalbarrière de code niet goed overkwam wat weer leidde tot nieuwe telefoontjes. Als die codes meeste bovendien gebeekt worden. Fouten daarbij leidden tot direct omzet verlies voor het hotel.

De nieuwe werkwijze houdt in dat een gast alleen zijn naam en kamernummer hoeft in te typen. De kosten verschijnen automatisch op zijn hotelrekening. De kosten voor de softwareaanpassing bedragen € 1500. Sinds de invoering is het internetgebruik per kamer met 40% gestegen.

### ***Conclusie beoogde resultaten***

Uiteraard gaat het er om dat zorginstellingen hun werkprocessen slimmer en daardoor efficiënter inrichten. Wat kan deelname aan het verbetertraject Slimme werkprocessen concreet voor uw instelling opleveren?

Op de eerste plaats krijgt u meer inzicht in de kosten en baten van het herontwerptraject. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens kunt u een beslissing nemen over de in te voeren verbeteringen in de uitvoering van een werkproces. De feitelijke effectmeting geeft inzicht in de realisatie van de doelstellingen en verwachtingen.

Op de tweede plaats realiseert u een efficiëntere uitvoering van werkzaamheden. Enkele voorbeelden: verkorting van doorlooptijden, verbetering van de informatie, vermindering van onnodig wachten, hogere productiviteit van medewerkers. U kunt de gewonnen tijd inzetten in het primaire proces of inzetten voor zorgverlening aan meer cliënten, waardoor de kwaliteit van de zorg verbetert.

Op de derde plaats stijgt het werkplezier bij de medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van deze werkprocessen. Bijvoorbeeld door minder ergernissen omdat zij minder tijd kwijt zijn aan niet-zinnige activiteiten zoals het herstellen van fouten, extra lopen, zoeken naar informatie, etc. Zij zullen vaker ervaren de kern van hun beroep te kunnen uitvoeren.

Tot slot zijn er de indirecte opbrengsten. Uw imago als aantrekkelijke zorgaanbieder verbetert, er is minder verloop aan personeel en er zijn minder vacatures te vervullen. Er is een toename van het innovatief vermogen binnen de instelling: er is kennis én ervaring opgebouwd waar het gaat om het zelfstandig kunnen herinrichten van werkprocessen. Ervaringen zijn systematisch vastgelegd en aanwezig bij teamleden. Na het afsluiten van het verbetertraject kan een instelling ook andere processen onder de loep nemen en verbeteren. Om deze beoogde resultaten moet er eerst wel wat gebeuren. Het gaat tenslotte om de strijd tegen de Grote Vergelers.

### **Wat zijn zeven bronnen voor Grote Vergelers?**

Grote Vergelers zijn werkprocessen in organisaties die niet goed lopen. Nu kent elke organisatie natuurlijk wel een werkproces dat minder goed loopt. Het bijzondere aan de Grote Vergelers is dat er sprake is van een zekere gewenning en berusting. Dat zou je niet verwachten want Grote Vergelers roepen dagelijkse irritaties op bij medewerkers en cliënten. Grote Vergelers zijn weliswaar lastig, maar toch krijgen ze niet altijd de aandacht die nodig is: in de dagelijkse praktijk wordt met veel kunst en vliegwerk wel weer een oplossing geïmproviseerd.

Hieronder volgen zeven Grote Vergelers, oftewel bronnen van verspilling. Bij elke bron geven we een aantal voorbeelden. Aan elke bron van verspilling kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. De acht bronnen zijn niet bedoeld als een volledige checklist waarmee u een werkproces kunt doorlichten. De acht bronnen zijn bedoeld om u op ideeën te brengen bij het zelfstandig identificeren van verspillingen, en achterliggende oorzaken daarvan, in werkprocessen.

### **1 Herstelwerkzaamheden**

Het kan zijn dat uw instelling regelmatig de te leveren zorg of dienst niet in één keer op het juiste niveau levert. Omdat er regelmatig fouten gemaakt worden of omdat het moeilijk is om het werk in één keer goed te doen. Het is dan noodzakelijk om herstelwerkzaamheden uit te voeren om het juiste niveau te halen. Dit zijn overbodige handelingen die voorkomen kunnen worden als medewerkers er wel in slagen om de dienst in één keer goed te leveren.

*Voorbeelden:*

- Meerdere keren overleg met een cliënt of zijn familie bij de intake
- Veelvuldig overleg met medewerkers over de werkplanning
- Medicatie- of behandelfouten

### **2 Onnodige processtappen**

Het gaat hier om handelingen die geen waarde toevoegen maar toch plaatsvinden. Het kan hier gaan om verschillende oorzaken. De kwaliteitsnormen, waaraan de geleverde dienst/zorg moet voldoen, is bijvoorbeeld onduidelijk.

*Andere voorbeelden:*

- Meerdere keren vastleggen van dezelfde gegevens door het gebruik van meerdere, van elkaar verschillende, formulieren of bestanden.
- Opzoeken van informatie in databestanden of bij collega's omdat informatie niet goed toegankelijk is.
- Afstemmingsoverleg omdat informatie onduidelijk is geweest of niet bij diegene terecht is gekomen die het nodig had.

### **3 Wachten**

Als medewerkers moeten wachten totdat zij verder kunnen met een bepaalde taak is dit een duidelijk verspilling. Meestal zal het zo zijn dat medewerkers ondertussen een andere taak kunnen uitvoeren. Het wachten is dan wel een aanwijzing dat het werkproces niet slim georganiseerd is.

*Voorbeelden:*

- Wachten op mensen die te laat zijn voor een overleg
- Wachten op mensen wiens ondersteuning of hulp direct nodig is, maar die niet direct beschikbaar zijn

### **4 Onnodige verplaatsingen**

Hoewel beweging op de werkplek positief kan zijn omdat ze bijdraagt aan pauzes en afwisseling in het werk, is sommige beweging toch niet zinvol. Bijvoorbeeld het verlaten van de werkplek tijdens een taak om hulpmiddelen, materialen, werkinstructies of hulp te halen.

*Voorbeelden:*

- Afspraken buiten de deur die telefonisch of per mail afgehandeld kunnen worden
- Ophalen van hulpmiddelen of informatie
- Zoeken van personen, cliënten

- Zoeken van medicijnen, dossiers of hulpmiddelen

## 5 **Transport**

Verplaatsing van personen of materialen voegt geen waarde toe, maar is soms onvermijdelijk. Waar verplaatsing wel te vermijden is maar desondanks blijft voortbestaan kan het bedrijfsproces slimmer ingericht worden.

*Voorbeelden:*

- Rondsturen van cliëntendossiers
- Verplaatsen van cliënten over grote afstanden
- Tillen van cliënten

## 6 **Onnodige voorraden**

Het aanhouden van voorraden leidt in de langdurige zorg niet direct tot grote verspillingen maar is vaak wel een aanwijzing dat het bedrijfsproces niet slim georganiseerd is.

*Voorbeelden:*

- Periodieke besluitvorming in plaats van continue waardoor er ‘voorraden’ ontstaan van documenten of voorstellen die op een beslissing of handtekening wachten. Bijvoorbeeld het bespreken van cliënten/patiënten met de arts, die één keer per week langs komt, of de besluitvorming door het CIO bij een herindicatie.
- Voorraden van medicatie, verbandmiddelen, voedingsmiddelen, etc.

## 7 **Niet benutten van talent**

Medewerkers kunnen goede ideeën hebben over verbeteringen in de uitvoering van het werk of ideeën over het verbeteren van de zorgverlening. Het niet benutten van deze ideeën kan een verspilling zijn.

*Voorbeelden:*

- Te weinig autonomie voor medewerkers, bijvoorbeeld bij het centraal plannen en organiseren van de uit te voeren werkzaamheden. De kennis van de situatie ter plaatse wordt dan niet benut.
- Het niet actief betrekken van uitvoerend medewerkers bij het bedenken en ontwikkelen van verbeteringen.

## **Hoe werken we?**

De zeven categorieën van verspillingen komen uiteraard uitgebreid aan bod in het verbetertraject Slimme Werkprocessen. Het is de bedoeling dat u inefficiënte werkprocessen afbakent in kaart brengt en nagaat welke verspillingen zich voordoen. In onze aanpak spelen verder nog twee verandermethodieken een belangrijke rol. De doorbraakmethodiek en de LeanPlus® methodiek. In het kader vindt u een korte toelichting.

### *Doorbraakmethodiek:*

Eerdere verbetertrajecten van Zorg voor Beter bewezen dat de doorbraakmethodiek in de care sector succesvol is. De methode kenmerkt zich o.a. door een systematische aanpak van cyclisch verbeteren in kleine haalbare stappen. Daarbij wordt uitgegaan van de zogenaamde PDSA-cyclus (Plan-Do-Study-Act).

De afdeling kiest een verbeteractiviteit: het herontwerpen van een inefficiënt lopend werkproces (Plan), gaat hiermee aan de slag (Do), controleert na een vastgestelde tijd of de activiteit tot verbetering leidt (Study) en stelt de doelen of activiteiten bij (Act). In de Study-

fase meten de deelnemers zelf of de verandering ook een werkelijke verbetering is. Op deze manier kunnen teams of afdelingen zelf hun eigen speerpunten voor verbeteringen kiezen en uitwerken.

*LeanPlus*® methode:

De *LeanPlus*® methode kent zijn oorsprong in Lean Thinking een managementfilosofie, ontstaan in de jaren '50 in de automobielandustrie. Lean Thinking heeft inmiddels brede aandacht en acceptatie verworven. Niet alleen productiebedrijven passen Lean toe, maar ook dienstverlenende organisaties, waaronder de cure sector.

De gedachte achter Lean Thinking is dat de kwaliteit van de dienstverlening en de productiviteit verbeteren door het elimineren van verspillingen in werkprocessen. In de Lean-filosofie zijn er zeven soorten verspillingen (zie elders in dit artikel). De kunst is verspillingen uit het werkproces te elimineren en te komen tot soepel stromende processen waarbij de afhandeling zonder belemmeringen, fouten en lange wachttijden plaatsvindt. Bij *LeanPlus*® staat behalve het stroomlijnen van bedrijfsprocessen (Lean) ook de kwaliteit van de arbeid en daarmee de medewerker centraal (Plus). Dit kwam voort uit het besef dat je het onvoldoende benutten en ontwikkelen van talenten van medewerkers ook als verspilling kunt zien.

De aanpak van Slimme Werkprocessen kent dus een combinatie van twee verandermethodieken. Daarnaast ontwikkelde TNO speciaal voor Zorg voor Beter kosten-baten instrumenten. Het Meetinstrument Arbeidsinnovatie en de Kosten Baten Analyse geven inzicht in de verwachte en gerealiseerde kosten en baten van de procesverbetering. Het gaat hierbij om effecten op de arbeidsproductiviteit, kwaliteit van zorg, kwaliteit van arbeid en bedrijfseconomische aspecten.

### ***Centrale vraag Slimme Werkprocessen***

De centrale vraag voor het verbetertraject Slimme Werkprocessen luidt:

*Met welke aanpak kan dit verbetertraject zorgorganisaties in staat stellen om hun werkprocessen zodanig anders in te richten (oftewel te herontwerpen), dat:*

- 1. medewerkers minder tijd en energie verliezen aan onnodige ballast en ergernis veroorzakende werkzaamheden,*
- 2. medewerkers de ruimte die hiermee vrijkomt besteden aan zinvolle activiteiten in het kader van het primaire zorgproces.*

Het gaat hier dus om een verbeteraanpak gericht op het (h)erkennen van inefficiënte handelingen, ergernissen of verspillingen binnen bepaalde werkprocessen en vervolgens het elimineren of reduceren van die inefficiënties. Het is aan de deelnemende instelling om het werkproces te kiezen waarmee men aan de slag wil. Belangrijk is wel dat het een werkproces is dat direct gerelateerd is aan het primaire zorgproces. Het feit dat instellingen zelf hun werkproces kiezen maakt dat zij gemotiveerd zijn om met dat proces aan de slag te gaan en daarin verbeteringen te realiseren.

## *De werkzame ingrediënten*

De aanpak van het verbetertraject Slimme Werkprocessen kent acht ‘werkzame ingrediënten’:

- Werk met een intern verbeterteam en een projectleider. Zo zorgt u voor betrokkenheid van meerdere medewerkers en deskundigheden. De projectleider is de trekker.
- Zorg dat het management commitment uitspreekt en uitdraagt. Zo voorkomt u dat het een project sterft in schoonheid.
- Combineer twee verandermethodieken: de Doorbraak- en de *LeanPlus*® methode. Hierdoor garandeert u dat het veranderproces systematisch verloopt.
- Schakel uw vaste adviseur vanuit het landelijke kernteam in. Zo creëert uw druk op het proces en haalt u deskundigheid in huis.
- Zorg voor een stappenplan wat het verbeterteam door het verandertraject leidt. Op die manier krijgt het project een heldere doelstelling en een kop en een staart.
- Geeft uw verbeterteam de mogelijkheid om landelijke bijeenkomsten te bezoeken. Op die manier krijgen zij de kans om ervaringen en successen uit te wisselen, trainingen te volgen en kennis te delen.
- Stel uw medewerkers in staat om via inter- en extranet informatie uit te wisselen. Op die manier blijft iedereen op de hoogte en betrokken.
- Schakel experts in als zich specifieke problemen voordoen. Op die manier haalt u know-how in huis of kunt u een doorbraak realiseren.

## **Slot**

Veel zorginstellingen besteden onvoldoende aandacht aan situaties die iedere dag weer voor de nodige irritaties zorgen. Zowel klanten, medewerkers als organisatie hebben er last van. Grote Vergelers zijn werkprocessen die niet slim zijn georganiseerd en zich kenmerken door onhandige planning, onlogische werkwijze en veel miscommunicatie. Het gevolg? Ontevreden klanten, geïrriteerde medewerkers en een instelling die zijn productiviteit niet haalt.

Een belangrijke bron van verspilling is het niet of onvoldoende benutten van de talenten van medewerkers. In het verbetertraject Slimme Werkprocessen pakken we juist deze verspilling aan door een verbeterteam uit de instelling verantwoordelijk te maken voor het opsporen van de verspillingen, het bedenken van maatregelen en het invoeren van oplossingen. Op de eerste plaats leidt deze aanpak tot slimmer georganiseerde werkprocessen. Ongetwijfeld neemt ook het probleemoplossend vermogen van deze medewerkers toe. En dat is gunstig in de strijd tegen de Grote Vergelers.

René Denis  
Vilans