

'Lean manufacturing' in de gezondheidszorg

De ervaringen van het OLVG

••• Ellen Bartelink

De afdeling logistiek en inkoop van het OLVG is de weg ingeslagen van continue procesverbetering, volgens de principes van 'Lean manufacturing'. Lean betekent: mager, karig. Lean manufacturing wordt bereikt door verspilling te elimineren, maar ook door briljante processen te implementeren. Tijdens een themabijeenkomst van de sectie Ziekenhuizen op 26 januari jongstleden presenteerde Frank Dotman, hoofd logistiek en inkoop van het OLVG, de 'Lean filosofie' en de mogelijkheden voor de organisatie van de logistiek en inkoop.

Lean manufacturing is nog relatief onbekend in Nederland, zeker in de gezondheidszorg. Het is een gedachtegoed dat voor het eerst met succes is toegepast door de autofabriek Toyota. De methodiek werkt als volgt: eerst bepaal je de waarde van je product of dienst voor de klant. Vervolgens bekijk je het proces: welke stappen dragen werkelijk bij aan het eindproduct en welke eigenlijk niet? Alles wat niet bijdraagt is – in Lean management-terminen – 'mudda' (verspilling). Zodra alle verspilling is geëlimineerd, kijk je naar de processen, waar verloopt het vloeiend en waar treden vertragingen op? Vervolgens is het van belang voortdurend te blijven kijken naar verbeterpunten in het proces.

Ook het nieuwe organisatiemodel van het OLVG en de visie op vraaggestuurde zorg heeft bijgedragen aan de verbetering van de logistiek en in-

koop. In het nieuwe organisatiemodel zijn units gevormd rond de medisch specialismen. Binnen centrale kaders organiseert elke unit naar eigen inzicht het werk. De nieuwe structuur en de duidelijke verantwoordelijkheid hebben ertoe bijgedragen dat de units meer bedrijfsmatig naar de logistiek en inkoop zijn gaan kijken. Daarbij laten zij zich bijstaan door de afdeling logistiek en inkoop.

Dat het concept 'Lean' ook werkt voor de gezondheidszorg bewijst Frank Dotman aan de hand van enkele voorbeelden uit het OLVG, zoals het patiëntenvervoer. Voorheen verliep dit niet naar wens. Een laag serviceniveau en slechte telefonische bereikbaarheid leidden tot veel klachten. Door middel van een intranet-tool kunnen afdelingen nu zelf een brancardier reserveren. De brancardier ziet op zijn scherm dat hij gewenst is en gaat snel

naar de betreffende afdeling. Dit heeft ertoe geleid dat 90% van de patiënten binnen de norm van 20 minuten worden afgeleverd, er geen centralist meer nodig is en de klanttevredenheid is toegenomen. Een ander voorbeeld is de 'Cardio Factory', waarbij alle handelingen voor de patiënt vanaf de diagnose tot verpleging op elkaar aansluiten en de processen hieromheen zijn georganiseerd. Deze werkwijze is in 2005 met succes geïntroduceerd.

Als laatste benadrukt Frank Dotman dat de complexiteit van de zorg erg verschilt met de organisatie van de industrie. Maar door stap voor stap de processen in de zorg aan te pakken aan de hand van de Lean-methode kunnen successen worden behaald en zal de interesse van betrokkenen toenemen, waardoor meer successen zullen volgen. •••

Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u contact opnemen met Ellen Bartelink van Bureau SIGRA Dienstverlening, 020-512 88 88 of e.bartelink@sigra.nl

••• Een voorbeeld van de Lean-methode toegepast in het OLVG

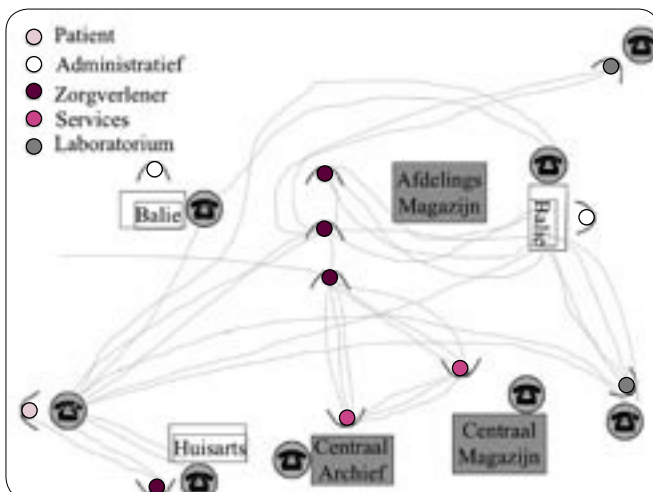


Fig. 1: De oude situatie van de organisatie cardiologie

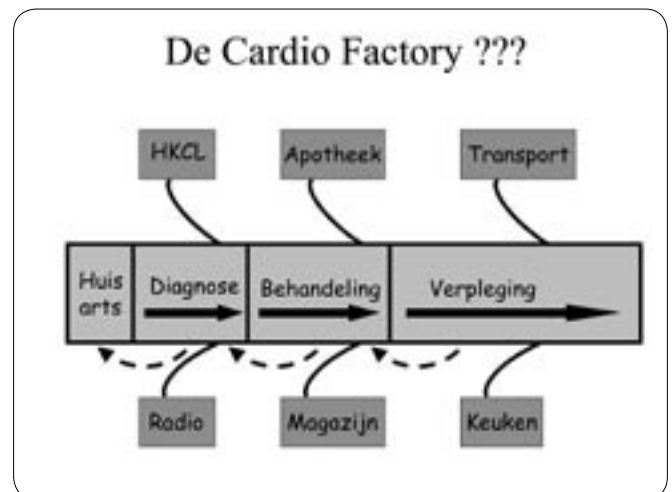


Fig. 2: De nieuwe situatie cardiologie, volgens de Lean-methode