



**Robbert Huijsman**

Senior manager Kwaliteit & Innovatie bij de divisie Zorg & Gezondheid van Achmea en bijzonder hoogleraar Management & Organisatie van de Ouderenzorg bij het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## Gouden lean combinatie: sneller, beter én goedkoper

Alle verbetermodellen overspoelen de zorgsector in zijn zoektocht naar doelmatigheid, efficiency, kostenreductie en klantgerichtheid. TQM, CQI en Baldrige uit kwaliteitsmanagement, Lean of Toyota Production System en Statistical Process/Quality Control uit productiemanagement, Six Sigma uit de zakelijke dienstverlening, StuderGroup's Hardwiring Excellence en bij dit alles nog PDCA- of PDSA-cycli. En dan gaan we het ook nog combineren tot Lean Six Sigma, High Performance Organisations/Work Practices. Welkom in de hypes uit de standaardisering, industrialisering en economisering van de zorg. De modellen leggen verschillende accenten, maar hebben het systematisch verbeteren van primaire processen gemeen. Ze hebben ook met elkaar gemeen dat er nauwelijks hard bewijs is voor de mooie claims, door grote variatie in de inhoud van de 'interventie' en door povere studiedesigns om de effecten van de modellen aan te tonen. Literatuurreviews zijn teleurstellend. Veel verbetermodellen zijn officieel weliswaar veelomvattend, maar worden in de dagelijkse praktijk gesimplificeerd tot tijdelijke projecten, subjectieve sets van instrumenten en methodieken, vooral gericht op kostenbesparing, suboptimalisatie en andere kortetermijndoelstellingen. Zo krijgen we er zeker geen vat op, baat van of rendement uit. Op naar de volgende hype...

Juist bij economische tegenwind biedt de gouden lean combinatie 'sneller, beter en goedkoper' een wenkend perspectief voor traditionele doelmatigheidskortingen. Maar dan wel vanuit vol begrip van de onderliggende filosofie en principes van waardecreatie. Lean uitsluitend inzetten voor kostenreductie is 'waste', de organisatie is dan niet bezig met continu verbeteren en ontzegt zichzelf duurzame resultaten. De klassieke projectmatige insteek gaat geheel voorbij aan de lean principes en ontbeert organisatiebrede verankering, systematische besturing en implementatie op alle managementlagen, het daarbij behorende disciplinerende en inspirerende leiderschap en de klant- én datagedreven verbetercultuur. In het woord project ligt het einde al besloten voordat we begonnen zijn; de mindset en cultuur veranderen niet. Projecten staan náást de bestaande processen die gewoon doorgaan en steeds meer bedreven raken projecten als systeemvreemde virussen in te kapselen en te elimineren.

Lean six sigma integreert twee belangrijke verbetermethoden, namelijk beter en slimmer werken (met six sigma) en sneller en efficiënter werken (met lean principes). Het is een verbetermethode die data inzet om problemen in processen op te sporen, bloot te leggen en te elimineren. Het is

tevens een verbeterinstrument omdat het nieuwe procedures en taken invoert. Maar het is vooral een alomvattende organisatiestrategie om klanten tevreden te stellen met de kwaliteit en snelheid van de totale dienstverlening door voortdurende verbetering van de dagelijkse operationele processen die waarde toevoegen en verspilling uitbannen. De behoefte van de klant is leidend: een product of dienst op tijd en zo snel mogelijk leveren, zonder fouten en met een hoge kwaliteit, tegen de laagst mogelijke kosten. Dit overbrugt de oude schijntegenstelling tussen kwaliteit-(sverhoging) en kosten(reductie) tot sturing op waardestromen. Deze waardestream betreft alle activiteiten, zowel waardetoevoegend als niet-waardetoevoegend, die nodig zijn om input om te zetten in gewenste output. Om heel concreet te zijn: een patiënt kan uren in een ziekenhuis doorbrengen, voor in totaal 10 tot 15 minuten direct contact ('front stage'), zich niet bewust van alle andere al dan niet noodzakelijke processtappen ('back stage'). Wat voegt waarde toe en wat is verspilling? Er zijn vele vormen van verspilling ('waste'): wachten (van patiënt, professionals, apparatuur), voorraad (wachtkamer, dossiers, facturen, medicijnen, verbandmiddelen en ga zo maar door), beweging (documentenstromen, verplaatsen van hulpmiddelen), overproductie (te veel, te vroeg, op verkeerde plek), overbodige of onnuttige (tussen)stappen, herstelwerk en 'er-om-heenwerk' van allerlei soort en ten slotte onbenut breinvermogen (creativiteit, ideeën, vaardigheden). Meten en visueel maken van werkstromen is nodig om te komen tot standaardisatie en dat is vervolgens het beginpunt om gezamenlijk te kunnen verbeteren. Uitdrukkelijk het begin- en niet eindpunt, want dan denkt iedereen dat hij een robot wordt in plaats van een creatieve verbeteraar die in teamwork de maximale opbrengst voor zijn klanten realiseert. Dit alles vergt uiterst competente, alerte en broodnuchtere professionals en managers, die voortdurend op zoek zijn naar mogelijkheden om processen simpeler, sneller, systematischer, soepeler stromend en superieur te maken. Metend, monitorent, evaluerend, experimenterend en borgend. Bovendien elkaar stimulerend en aansprekend in open en veilige teams, steeds gericht op het gezamenlijke einddoel van waardecreatie voor de klant. De allerbelangrijkste hefboom om de lean combinatie 'sneller, beter en goedkoper' te verzilveren is dus de combinatie van de kennis, de vaardigheden, het werkgedrag en de houding van onszelf. Kortom: 'HR meets Lean!' Waardecreatie voor klanten is tegelijkertijd competentiecreatie voor medewerkers.