

Lean Healthcare voor menslievende zorg

Methoden niet alleen gericht op betere efficiency, maar vooral op stroomlijnen zorgproces voor patiënt

Petra van den Brom,
Marly Thomassen
en Harry van Irsel

De gezondheidszorg staat voor de vraag hoe efficiënte zorg kan worden gecombineerd met zorg met een menselijke gezicht. Dit in de context van de vergrijzing, de stijgende zorgvraag en een dreigend personeelstekort. Het antwoord op deze vraag ligt volgens ons in Lean Healthcare.

Lean betekent hetzelfde doen met minder. Bij Lean gaat het om het creëren van waarde voor de klant en het vermijden van verspilling in het proces. Toyota heeft dit tot een kunst verheven, maar Lean is niet alleen mogelijk in de auto-industrie. Ook andere sectoren zijn elementen van Lean Thinking gaan toepassen.

Het gedachtegoed krijgt ook in de zorg voet aan de grond. De kern van Lean Healthcare is het zo efficiënt mogelijk inrichten van zorgprocessen vanuit de gedefinieerde patiëntenwaarde. Dat betekent dat alleen die processtappen worden uitgevoerd die voor de patiënt toegevoegde waarde hebben. De

productiviteit van zorgprocessen kan zo aanzienlijk worden verbeterd. Lean Healthcare draagt daarvoor bij aan het verminderen van het personeelstekort, het opvangen van de stijgende zorgvraag en het leveren van klantwaarde aan de patiënt.

Met de vergrijzing verschuift tevens de zorgvraag van acute en electieve zorg naar chronische zorg. Daarmee wordt de kwaliteit van de zorgrelatie tussen arts en patiënt steeds belangrijker. Aandacht schenken aan de patiënt, het beantwoorden van zijn zorgvraag, hem nabij zijn in zijn lijden en continuïteit van de zorg worden steeds belangrijkere elementen van goede zorg. Wij noemen dat 'menslievende zorg'. Goede zorg is dus zowel Lean als Lief. Maar zijn Lean en Lief te verenigen?

Tegenstanders wijzen erop dat Lean Thinking niet zonder meer toepasbaar is in de zorg. Zij vrezen dat de efficiencyverbetering ten koste gaat van de aandacht voor patiënten. Verder wijzen zij erop dat Lean veelal gepaard gaat met standaardisatie van zorgprocessen, waardoor aandacht voor de individuele patiënten en hun zorgbehoeften verloren dreigt te gaan.

De voorstanders stellen dat Lean Healthcare niet per se is gericht op het verbeteren van efficiency, maar in de eerste plaats bedoeld voor het stroomlijnen van het zorgproces voor de patiënt. Lean Healthcare biedt de mogelijkheid om terug te keren naar de kern van de zorg. Door standaardisatie van zorgprocessen kunnen artsen zich in alle rust op de patiënt richten. Menslievende zorg is daarbij een integraal onderdeel van de klantwaarde die aan de patiënt wordt geleverd.

Integrale aanpak Terug naar de kern

Voor **menslievend** en efficiënt werken moet kwaliteit van zorgrelatie centraal staan, leiderschap **verbindend** zijn en moeten medewerkers betrokken zijn bij het opstarten van nieuwe processen. Vanuit zo'n integrale visie kan een zorgorganisatie worden vormgegeven die **Lean en Lief** combineert en kan de medewerker weer terugkeren naar de kern: **zorgen voor cliënten**.

Om zowel menslievend als efficiënt te werken, moet aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan:

1. De kwaliteit van de zorgrelatie moet centraal staan bij de optimalisering van het zorgproces.
2. Zorgprocessen moeten rondom deze zorgrelatie worden georganiseerd. Zorgaanbieders krijgen dan wel te maken met lastige vraagstukken als multidisciplinaire samenwerking, ketenzorg en het combineren van patiëntgerichte zorg met capaciteitsbenutting van schaarse mensen en middelen. Differentiatie in patiëntstromen, standaardisatie en modularisering van zorgpaden en de uitwerking van zorgprogramma's helpen die problemen op te lossen.
3. Verbindend leiderschap is nodig om een visie te ontwikkelen op goede zorg, omdat in het primaire proces soms tegenstrijdige eisen zoals efficiency, effectiviteit, kwaliteit van de zorgrelatie, rechtmatigheid en rechtvaardigheid met elkaar worden verbonden. Vanuit zo'n integrale visie kan een zorgorganisatie worden vormgegeven die Lean en Lief combineert. Ook kunnen vanuit deze visie prioriteiten worden gesteld. Als je het liefste ziekenhuis van Nederland wilt

worden, dan moeten de opbrengsten van Lean Healthcare met name worden geïnvesteerd in meer aandacht voor de patiënt.

4. Procesoptimalisatie en efficiencyverbetering zijn alleen te realiseren door samen met de medewerkers nieuwe processen te definiëren, in te vullen en te implementeren. Op deze wijze zullen zij zich betrokken voelen, het gevoel van controle hebben en — nog veel belangrijker — ze zullen er plezier in hebben. Daarmee kan de medewerker weer terugkeren naar de kern van de gezondheidszorg, namelijk zorgen voor cliënten.

Onder deze condities is Lean Healthcare een goed instrument om de toekomst van betaalbare, efficiënte, effectieve én aandachtsvolle gezondheidszorg te waarborgen. Lean Healthcare biedt de mogelijkheid om een wendbaar en toekomstvast zorgsysteem te ontwikkelen dat tegemoet komt aan de eisen van patiënten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars.

Petra van den Brom, Marly Thomassen en Harry van Irsel zijn adviseurs gezondheidszorg van O&i, organisatieadviesbureau te Utrecht.

