

Inhoud

	Proloog: een kankergeschiedenis	11
	<i>Je moet het ook allemaal maar zelf uitzoeken</i>	
	<i>Ab Hermans</i>	
1	Introductie	19
	<i>Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort</i>	
	Verspreiding lean in de Nederlandse zorg	23
2	Tussen verbeteren en continu verbeteren	25
	<i>Een schets van de ontwikkeling van lean in de Nederlandse zorg</i>	
	<i>Jos Benders, Marlieke van Grinsven en Stefan Heusinkveld</i>	
3	Lean in de care: veel onbenut potentieel	35
	<i>Corina van Gelderen</i>	
4	Lean in een huisartsenpraktijk	39
	<i>Ulrich Schultz</i>	
	Waarde	49
5	The Value and Benefits of Lean in Healthcare	51
	<i>Mark Graban</i>	
6	Work should feel like hobby – interview met Jeff Kaas	61
	<i>Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort</i>	
7	Zorgethisch verbeteren?!	67
	<i>Linus Vanlaere en Roger Burggraeve</i>	
8	Blijvend Groeien	77
	<i>Een filosofische ontdekkingsreis waarin Lief met Lean wordt verbonden</i>	
	<i>Jacob Caron en Marcel Boonen</i>	

	Resultaten	87
9	'Meer dan resultaten alleen' <i>De lean reis van Instituut Verbeeten</i> Steven Leenheer en Thed Naber	89
10	Hoe kleine procesverbeteringen grote winst op kunnen leveren <i>Lean in de apotheek van het VUmc</i> Bram Wilhelm, Arno Sinjewel, Monique den Brok, Marlou van Beneden en Renée Kool	101
11	Prestatieverbetering over langere tijd <i>Het effect van lean op doorlooptijden op het LMMI, St. Elisabeth- Tweesteden Ziekenhuis</i> Oskar Roemeling, Wouter van den Bijllaardt, Martin Land, Kees Ahaus, Jannes Slomp en Marc Rouppe van der Voort	113
12	St. Jansdal pakt MRI-benutting aan <i>Peter Visser, Claudia Boelens-van Diest en Jeannette Meedendorp- van Sloten</i>	123
8	13 Proces rond cytostatica verloopt beter dankzij lean <i>Lean implementatie op de cytostatica-afdeling van het AMC</i> Marleen Kemper, Jan Beldman, Dirk-Pieter Langereis en Niki Papadopoulos	135
	Verandermanagement	143
14	Elke lean reis is anders <i>Acht jaar ervaring in het St. Elisabeth en het St. Antonius Ziekenhuis</i> Marc Rouppe van der Voort	145
15	Lean leiderschap <i>Kjeld Aij</i>	157
16	Lean in het fundament van het Zaans Medisch Centrum <i>Hannelore Schouten, Frédérique Simons en Marja Ho-dac</i>	169

17	Lean informatietechnologie: van implementatievragen naar innovatie	183
	<i>Frits van Merode</i>	
	Hoe verder?	195
18	Naar de kern van de zaak	197
	<i>Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort</i>	

1 Introductie

Jos Benders en Marc Rouppe van der Voort

Wat heeft lean de Nederlandse zorg opgeleverd? Die vraag staat centraal in dit boek, dat het afsluitende deel van een trilogie is geworden. In 2010 publiceerden we *Lean denken en doen in de zorg; Acht verhalen uit de praktijk*, waarmee we lean in de zorg meer bekendheid wilden geven. De uitspraak ‘een patiënt is geen auto’ circuleerde en tekende de koudwatervrees of zelfs huiver om lean in zorgomgevingen toe te passen. Inmiddels waren enkele Nederlandse zorginstellingen toch al met lean aan de slag gegaan. Ons idee was om een aantal van hun ervaringen te boekstaven: niets werkt immers zo overtuigend als het bewijs van collega’s dat iets daadwerkelijk in de praktijk werkt.

De boodschap viel in goede aarde. Het boek werd deel van een beweging waarvan het netwerk Lean in de zorg met 57 deelnemende zorginstellingen (per 1 januari 2014) de kern vormt. De opkomst van die beweging hebben we met vreugde gadeslagen en ook gestimuleerd. Tegelijkertijd waren we beducht: lean had kunnen worden aangegrepen als bezuinigingsinstrument en dat zou de dood in de pot zijn geweest. Ook leek het risico van een hype aanwezig, waarbij onrealistische verwachtingen zouden worden gecreëerd die niet zouden worden waargemaakt. We zaten in een proces van gas geven en tegelijkertijd remmen, of misschien beter: proberen de koers van de beweging te sturen en bij te sturen vanuit de onderliggende filosofie. Dat betekende, en betekent nog steeds, een koers uitzetten, namelijk richting ‘continu verbeteren’. Ons tweede boek *Lean in de zorg; De praktijk van continu verbeteren* (2012) was daarvoor belangrijk. Hierin legden we de focus op het vergroten van het probleemoplossend vermogen. Veel praktijkverhalen vertelden over procesverbeteringen, maar ditmaal ook hoe mensen groeiden door processen dagelijks steeds een beetje beter te maken. En verder moesten, en moeten, we blijven waarschuwen tegen ‘lean & mean’. Die kant mag het niet opgaan, want dat is funest voor continu verbeteren. In een tijd van aanhoudende bezuinigingen, vooral ook op de zorg, blijft dat risico aanwezig.

Vanaf het begin stond de vraag naar bereikte resultaten op de voorgrond. En terecht. Nu is vragen veel gemakkelijker dan antwoorden. Niet voor niets luidt het gezegde: één gek kan meer vragen dan honderd wijzen kunnen beantwoorden’. Antwoorden vereisen onderbouwing en dat betekent gegevens

verzamelen en analyseren. Op minstens twee momenten, voor en (een bepaald moment) na de invoering van lean, moet worden gemeten, vervolgens moet het verschil worden bepaald, en als er een verschil is, komt het moeilijkste: in hoeverre is de verandering aan lean toe te schrijven? In de jaren dat je met lean bezig bent, speelt ondertussen natuurlijk van alles tegelijk daar dwars doorheen. Andersen, Røvik en Ingebrigtsen (2014) noemen maar liefst 23 faciliterende factoren bij de invoering van lean in de zorg. Praktisch gezien betekent dat, dat de vraag of lean in de zorg over het algemeen tot goede resultaten leidt, volgens strikte methodologische criteria niet te beantwoorden is. Vele wetenschappelijke pogingen zijn daar dan ook niet uitgekomen (Roupe van der Voort, Van Merode & Veraart, 2013). Hetzelfde geldt overigens voor andere organisatieconcepten.

Opzet van dit boek

Valt er dan niets te melden over de voortgang van lean in de zorg? Natuurlijk wel. In dit boek doen we dat op een aantal manieren.

Ten eerste gaan we in op de vraag hoe wijdverspreid het gebruik van lean in de Nederlandse zorg is. Dat gebeurt aan de hand van een schets van de ontwikkeling van lean in de zorg en twee meer toegespitste bijdragen, respectievelijk over de care en een huisartsenpraktijk. Een stuk van de waarde van lean ligt namelijk in de mate waarin het wordt toegepast.

Daarna komen drie hoofdstukken over 'waarde', ingevuld vanuit ethisch perspectief. 's Werelds 'lean health care-expert' bij uitstek, Mark Graban, bijt de spits af met een bespiegeling over de waarde van lean en bereikte resultaten. Zorgethici Burggraeve en Vanlaere bespreken een aantal paradoxen waarmee zorgverleners te maken hebben. In een interview met Jeff Kaas (wereldberoemd binnen Lidz) staat zijn bijzonder gedreven jacht op verspilling centraal, maar vooral ook zijn drijfveren. Verder volgt een reisverslag hoe in Tilburg 'lief' aan lean is gekoppeld.

In wat mogelijk als de 'harde kern' van dit boek wordt ervaren, staan bijdragen over bereikte operationele resultaten bij vijf deelnemers aan Lidz. Die resultaten zijn vaak indrukwekkend. Tegelijkertijd blijkt duidelijk dat het voortdurend zoeken is naar de eigen lean koers.

Op dat punt voortbordurend volgen vier hoofdstukken over veranderingsmanagement. In het eerste staan veranderkundige ervaringen met de toepassing in twee ziekenhuizen. Het volgende hoofdstuk beschrijft wat lean voor leiderschapstijl vraagt. De hoofdstukken daarna behandelen twee thema's die in de Nederlandse discussie nog niet aan de orde zijn gekomen, namelijk

hoe een op lean gerichte architectuur wordt gebouwd in het Zaans Medisch Centrum, en het verband met IT.

We sluiten af met enkele bespiegelingen over lean in de Nederlandse zorg, zoals wij de ontwikkeling hebben ervaren. Er is al veel bereikt, maar hoe verder?

Over de auteurs

Jos Benders is als gashoogleraar verbonden aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de Katholieke Universiteit Leuven.

Marc Rouppe van der Voort is manager Lean en Zorglogistiek in het St. Antonius Ziekenhuis te Utrecht/Nieuwegein.

Referenties

- Andersen, H., Røvik, K.A. & Ingebrigtsen, T. (2014). Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. *BMJ Open* 4 (e003873 doi:10.1136/bmjopen-2013-003873).
- Benders, J., Rouppe van der Voort, M. & Berden, B. (red.) (2010). *Lean denken en doen in de zorg; Acht verhalen uit de praktijk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Rouppe van der Voort, M. & Benders, J. (red.) (2012). *Lean in de zorg; De praktijk van continu verbeteren*. Den Haag: Boom Lemma.
- Rouppe van der Voort, M., Merode, F. van & Veraart, H. (2013). Duurzame procesverbetering met de 'lean'-filosofie. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 157, A5541.