

## Welkom bij symposium "Let's Lean"



Son en Breugel, 4 november 2014

Laat je inspireren!

Neem verbeterideeën mee naar huis!

Ervaar de voordelen, ga zelf aan de slag!

## Programma symposium "Let's LEAN"



14.00 – 14.15	Inleiding en uiteenzetting project "Let's Lean"
14.15 – 14.30	5S werkplek
14.30 – 14.45	Bestelproces
14.45 – 15.00	Procesmanagement
15.00 – 15.45	Posterpresentaties
15.45 – 16.00	Hoe gaan we verder?
16.00 – 17.00	Afsluiting en napraten met een drankje

## De aanleiding



Regio Son wordt begin 2013 geconfronteerd met:

- > Overschrijding van het (personele) budget
- > Knelpunten in processen/samenwerking
- > Hoge werkdruk
- > Beperkte verbetercultuur



Bovenstaande vraagt om maatregelen:

- Adequate maatregelen op korte termijn
- Efficiënte en effectieve inrichting van processen op langere termijn

## Is Lean een oplossing?



Lean is een filosofie en vooral manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van **waarde** in alle processen en het **terugdringen** van verspillingen. Door de **klant centraal** te stellen creëer je **maximale toegevoegde waarde** voor de klant tegen minimale inspanning.



## Is Lean de oplossing?



Lean is ontstaan in de auto-industrie en inmiddels succesvol in bedrijfsleven/zorg



We stellen ons de vraag:

Is het mogelijk dat regio Son op basis van deze methodiek ook de processen structureel verbeterd met als resultaat:

- Kwaliteitsverbetering
- Verlaging van de werkdruk
- Kostenbesparing
- Creëren van een verbetercultuur



We stellen ons ook de vraag:

Biedt lean **meerwaarde voor cliënten**? En dus voor SWZ?

## Wat is Lean?



Lean is een **procesverbetermethode**:

- Luister naar de klant
- Lever wat hij wil
- Voorkom verspilling



**Houding en gedrag:**

- Het team is proactief: wat kan beter?
- Management ondersteunt en coacht: wat heb je nodig?

**Operationeel management:**

- Kernoorzaak
- Actie: continue kleine stapjes maken het verschil
- Prestaties visueel maken



**Het uiteindelijke doel:**

Een **lerende organisatie** te ontwikkelen, waarbij Werkprocessen en werkmethoden **continu verbeterd** worden.

Lean



Lean zorgt voor **klantwaarde!**

film

De 5 basisprincipes van Lean



1. **Waarde** : Bepaal wat waarde is voor de klant
2. **Waardestroom** : Identificeer de waardestroom / elimineer verspillingen
3. **Flow** : Creëer een constante flow
4. **Pull** : Produceren / Leveren op basis van vraag
5. **Perfektie** : Continu verbeteren



Lean - verspillingen



Lean



voorbeeld  
van flow in een proces

Flow proces

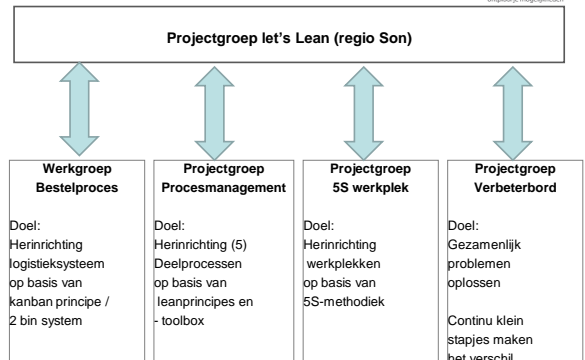
Lean - Toolbox



1. Waardestroomanalyse
2. Kanban
3. 5S
4. Verbeterbord
5. Resultatenbord
6. Dagstart en -evaluatie
7. Kaizen
8. Mini-audits
9. A3-management
10. etc.....



Project "Let's lean"



## Inleiding en uitleg Project "Let's Lean"



Bestelproces	Procesmanagement	5S werkplek	Verbeterbord
Linnengoed	Urine onderzoeken	5S badkamer	Verbeterbord DAC
Verzorgingsproducten	Groepsmail	div. ruimten DAC	
	Baxter medicatie		
	Aanvraag hulpmiddelen		
	Melding einde zorg		

## Wat is 5S?



### Stap 1: Sorteren



Overbodige zaken weg:

- Zoektijden
- Geen zicht op belangrijke zaken
- Neemt ruimte in beslag
- Staat in de weg
- Niet motiverend



Resultaat van een opruimactie ->

### Stap 2: Structuren



Alles op zijn plek

Geén:

- Zoektijden
- Looptijden
- Dubbele aanschaffen
- Communicatieverstoring

Alle noodzakelijke spullen hebben een eigen vaste plek.

Bepaal waar je iets het meeste nodig hebt: dat is de juiste plek (minimale beweging)



### Stap 3: Schoonmaken



Schoonmaken is inspecteren.

Als iets schoon is, zie je ook waar het lekt, misgaat, niet op orde is etc.

### Stap 4: Standaardiseren

Standaardiseer en visualiseer

- Één methode: samen doen.
- Geeft betrouwbaarheid.
- Iedereen begrijpt het.
- Visualiseren: > < & & & &



### Stap 5: Stimuleren en volhouden

Discipline is een basisvoorwaarde

- Management!
- Positieve kritiek
- Iedereen samen

### Wat bereik je met 5-S ?



- ✓ Plezierige werkplek
- ✓ Geen schuldzoekers, maar samen beter
- ✓ Werkplek is altijd schoon
- ✓ Verspilling is direct zichtbaar
- ✓ Afwijkingen zijn direct zichtbaar
- ✓ Administratie is minimaal
- ✓ Alles gevonden binnen 30 sec.
- ✓ Procedures eenvoudig en overzichtelijk
- ✓ Alleen frequent gebruikte spullen aanwezig
- ✓ Efficiënt en effectief voorraadbeheer

Situatie VOOR

Situatie NA



## Project 5S – Badkamer



- Wat :** 2 badkamers pilot  
duo project -> Leren van elkaar (best practices)
- Wanneer:** stap 1 t/m 5 gedurende 3 maanden  
afstemming aansluiten op bestaand overlegstructuur
- Wie:** iedereen in het team,  
met voorbereiding /  
uitwerking in kleinere groep
- ⇒ **Prototype badkamer Zonhove ?**  
(na positieve evaluatie uitrol  
5S badkamer Zonhove vanaf november)



## Hoe pakken we het aan? Stap 1. Sorteren



Stickers plakken gedurende afgesproken periode:

**GROEN:** Hebben we regelmatig nodig.

*definitie ? hebben we de afgelopen maand gebruikt of in de komende 2 weken nodig.*

**GEEL:** Niet duidelijk of we dit (regelmatig) gebruiken = discussiepunt

*Gebruik je het soms (mag niet weg): plek zoeken waar het niet in de weg ligt.*

**ROOD:** Gebruiken we niet meer. Kan weg.

*Beslis samen wat je hiermee doet: weggeven of weggooien.*

**Lijst:** Inventarisatie ontbrekend materiaal op huidige werkplek (code groen)

Aan het einde van de afgesproken periode:

- discussie over "geel" en materialen met 2 verschillende stickers
- discussie lijst ontbrekende materialen.
- wegdoen materieel "ROOD"

## Hoe pakken we het aan? 2. Structuren en 3. Schoonmaken



### Structuren

- Geef alles een vaste plek op de werkplek.
- Bepaal waar je iets het meeste nodig hebt: dat is de juiste plek.

### Schoonmaken

- Beslis met elkaar wat je samen schoonhoudt en hoe vaak je dat doet.
- Maak bijv periodiek een opruimronde.
- Bepaal wie een ruimte schoonhoudt en hoe vaak.



## Hoe pakken we het aan?



## 4. Standaardiseer en 5. stimuleren en volhouden

### Standaardiseer de inrichting van de afdeling:

- Markeer plekken met tape, gebruik kleuren.
- Maak foto's van de inrichting
- Geef visueel aan wat de voorraad van een artikel
- Zorg dat op alle plekken de inrichting (zoveel mogelijk) identiek is
- Maak hierover afspraken met elkaar

### Stimuleren en volhouden

- Bedenk met elkaar hoe je ervoor kunt zorgen dat de afdeling 5S blijft
- Spreek elkaar positief aan
- Periodiek audits waarin je checkt of alles nog volgens afspraak loopt
- Blijf evalueren en zet verbeteracties uit als je systeem niet werkt

## Ervaringen



### Tops

- 5s-methodiek makkelijk uitvoerbaar
- Iedereen team erbij betrekken (gezamenlijke besluitvorming)
- *Overbodige materialen echt weg*
- Voorbereiding en uitwerking in kleinere team
- Visualisatie / standaardisatie
- Eenvoudige checklijsten



### Tips:

- Doorlooptijd van 3 maanden te lang
- Niet alles koppelen aan bestaande overlegstructuur, maak ook aparte afspraken
- Aandacht voor stap 4 en 5 (vooral borging)
- Resultaten audits transparant en bespreken in teamoverleg
- 1 teamlid heeft 5S als aandachtspunt



## SWZ Film

“LEAN in de praktijk !”

## Werkwijze werkgroep bestelproces



Gestart met proces Linnengoed:

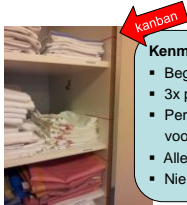
Op basis van **waardestroomanalyse** (LEAN-instrument) 3 kernproblemen aangepakt:

### Kernoorzaak probleem

- Decentrale voorraadbeheer
- Bestelling in week hoeveelheden
- Waszakken passen niet op waskar

### Gewenste situatie

- Centrale bevoorrading
- Kortere cyclustijd bevoorrading
- Andere waskarren



### Kenmerken nieuwe werkwijze:

- Begeleiders bestellen niet meer, magazijn bestelt 1x totaal
- 3x per week bevoorrading door magazijnmedewerker
- Per locatie standaard indeling linnenkast met gebruiksnorm voor 3 dagen (*kanban: visueel voorraadbeheer i.p.v. tellen*).
- Alle overtollige voorraad weg
- Nieuwe waskarren

## Werkwijze werkgroep bestelproces



- 2 maanden pilot nieuwe werkwijze linnengoed bij 4 locaties

### Evaluatie Pilot:

- meting objectieve indicatoren, zoals "aantal keren misgrijpen", "werkelijke tijdsbeslag centrale bevoorrading magazijn"
- evaluatie betrokken medewerkers (kwaliteit proces)

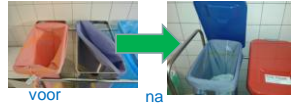
Gem. waardering medewerkers nieuw proces linnengoed: **9,4**

- Resultaten pilot voorgelegd aan MT.

### Besluit MT:

**uitrol nieuwe werkwijze linnengoed Zonhove mits kostenneutraal =>** uitbreiding uren magazijn en aanschaf nieuwe waskarren voor Zonhove versus kostenbesparing afbestellingen

- Vanaf april is deze nieuwe werkwijze op Zonhove geïmplementeerd

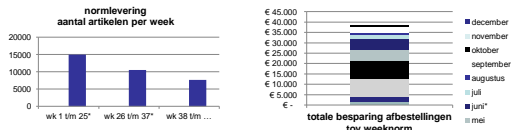


## Resultaten bestelproces Linnengoed



- **Meer cliëntgebonden tijd** beschikbaar op Zonhove (totaal ca. 50 uur)
- Arbeidskosten totaal proces lager (ondanks toename overhead uren)
- Minder foutieve bestellingen / **nooit misgrijpen op linnengoed**
- Meer ruimte / overzichtelijke kast
- Minder herstellijd per activiteit (*en minder ergemissen!*)
- Controle factuur leverancier is beter mogelijk

- Extra kosten besparing door afname aantal huur linnengoed door normaanpassingen, afbestellingen en afgekeurde linnengoed retour



## Vervolg werkgroep bestelproces



### Linnengoed:

- Nieuwe werkwijze proces continu verbeteren (PDCA-cyclus):
- Andere verspillingen in het proces eruit halen
- Kritisch kijken naar assortiment Linnengoed (*Zijn er betere alternatieven?*)
- Analyse kwaliteit Linnengoed ivm activiteit afgekeurde producten retour



## Vervolg werkgroep bestelproces



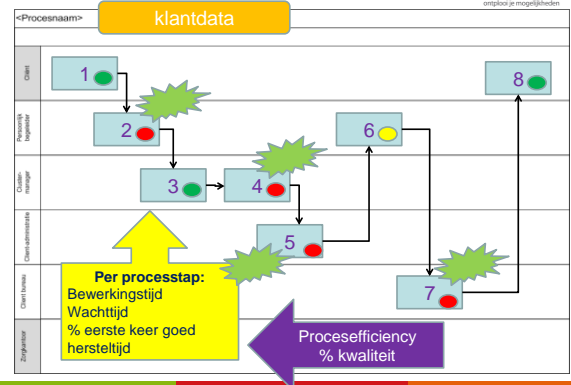
### TENA-producten: vergelijkbare aanpak als bij Linnengoed

- Gestart met waardestroomanalyse bestelproces TENA-producten
- Pilot nieuwe werkwijze uitgevoerd en geëvalueerd (positieve beoordeling!)
- Resultaten pilot dienen nog aan MT voorgelegd te worden
- Afhangelijk besluit MT, uitrol nieuwe werkwijze TENA-producten



In 2015: meerdere waardestroomanalyses maken voor andere bestelprocessen, zoals kruidenierswaren, voeding, kantoorartikelen etc.

## Wat is een waardestroomanalyse?

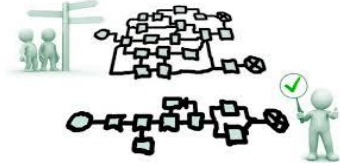


## Doel waardeestroomanalyse



WSA geeft inzicht in

- ✓ Het verloop totale proces
- ✓ Waardetoevoegende activiteiten
- ✓ Verspillingen (zoals wachttijd, hersteltijd)
- ✓ Verbeterpunten in proces



## Werkwijze waardeestroomanalyse



**Samenstelling werkgroep:** betrokkenen bij proces plus facilitator

- 1° sessie: Huidige situatie in kaart (*analyseer feiten*)
  - 2° sessie: Ideale en gewenste situatie in kaart (*genereren oplossingen*)
  - 3° sessie: Plan van aanpak maken (*plan uitvoering opstellen*)
- Pilot:* Uitvoering Plan van aanpak / verbeteringen
- 4° sessie: Evaluatie nieuw proces (*check en borg*)

## Werkgroep Procesmanagement



**Verspillingen Proces Urine-onderzoeken:**

- ✓ Overproductie:
  - **Vaak onnodig opvangen urine**
- ✓ Wachten:
  - Wachten op aanwezigheid Medische zorg
  - Navraag "waarom urine testen" / wat zijn de klachten ?
- ✓ Transport:
  - Met urine monster lopen van en naar Medische zorg
- ✓ Overprocessing:
  - Standaard hertesten bij kuur
  - Afwijkende tijdrovende procedure in het weekend (naar HA-post gaan)
- ✓ Beweging:
  - Plaszakjes -/potjes niet op voorraad, ophalen bij Medische zorg
- ✓ Fouten:
  - Onduidelijkheid bij overdrachten.
  - Verkeerd opvangen urine



## Werkgroep Procesmanagement



**Kernoorzaken:**

**1.(Voor)traject onduidelijk: wanneer urine laten testen?**

- Voorstel:
  - Procedure maken en scholing (beslisb...
  - Vooraf overleg met MD
  - Beleid hertesten ontwikkelen

**2.Onvolledige / onduidelijke informatie-o...**

- Voorstel:
  - Standaard stickers en formulier k...
  - Aanvraagformulier aanvullen met conclusie
  - Communicatie per afdelingsmail, werka...

**3.Randvoorwaarden organisatie onvoldoende**

- Voorstel:
  - Koelkast MD voor opslag urine (ook gelijk voor kweken)
  - Urine (en kweken) laten ophalen bij MD door PAMM
  - Brink 19 is achterwacht van MD
  - materialen op voorraad bij groepen (geleverd door magazijn)

**Nu:  
gem. 4  
urineonderzoeken  
per week**

## Procesmanagement



waardeestroomanalyse ook bij de processen:

- Bestellen Linnengoed en TENA-producten
- Melding einde zorg
- Groepsmail
- Baxter medicatie
- Aanvraag hulpmiddelen



Analyses in verschillende fases !

Meer informatie tijdens posterpresentatie

## Posterpresentaties



1. Bestelproces Linnengoed
2. Bestelproces TENA-producten
3. Nieuwe werkwijze magazijn
4. Proces Urine-onderzoeken
5. Proces aanvraag hulpmiddelen
6. Proces baxter medicatie
7. Proces groepsmail
8. Proces Melding Einde Zorg
9. 5S badkamer
10. 5S initiatieven
11. Hoe lean is jouw WC?



## Afsluiting



Onze doelstelling:

- Verhoging klantwaarde
- Kwaliteitsverbetering
- Kostenbesparing
- Verlaging van de werkdruk
- Creëren van een verbetercultuur



**Zijn we er in geslaagd?**

## Afsluiting

LEAN staat nog in de kinderschoenen bij SWZ.



Maar voor onze doelstelling:

- ✓ Verhoging klantwaarde
- ✓ Kwaliteitsverbetering
- ✓ Kostenbesparing
- ✓ Verlaging van de werkdruk
- ✓ Creëren van een verbetercultuur



wordt **de meerwaarde van LEAN** zeker gezien !!!

Volgend jaar:

- Aanpak andere processen regio 1
- Start lean-projecten in regio 2

***“Niet harder werken, maar slimmer werken,  
van mopper- naar verbetercultuur”***

## Afsluiting



- o 5S starterskit



- o LEAN-quiz en evaluatieformulier

**Volg de LEAN ontwikkelingen op  
[www.zonhove.nl](http://www.zonhove.nl)**



**Bedankt !**

