

Proces rond cytostatica verloopt beter dankzij Lean

Vrijwel geen klachten meer over te late levering van cytostatica, een betere relatie met de kliniek en hogere werktevredenheid. De toepassing van 'continu verbeteren met Lean' heeft op de cytostatica-afdeling van de Apotheek van het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam in enkele maanden veel resultaat opgeleverd.



IN EEN HALF JAAR TIJD HEEFT HET TEAM VAN DE CYTOSTATICA-AFDELING 147 VERBETERACTIES DOORGEVOERD.

Auteurs
Marleen Kemper,
Jan Beldman,
Dirk-Pieter Langereis,
Niki Papadopoulos

**VERBETEREN
MET LEAN IS
NU EEN VAST
ONDERDEEL
VAN DE
AFDELING**

In het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam (AMC) kunnen de teams en de leidinggevenden begeleiding krijgen van een Lean-coach om zelfstandig te worden in het continu verbeteren van de eigen processen (zie kader).

Het proces rondom het voorschrijven, klaar maken en toedienen van cytostatica is risicovol en vergt nauwe afstemming tussen verpleging, artsen en apotheek. De apotheek van het AMC ontving klachten uit de kliniek over te late leveringen van cytostatica, waardoor patiënten op de poliklinieken lang moesten wachten. De medewerkers gaven aan veel gestoord te worden door bijvoorbeeld de telefoon, hierdoor hadden zij regelmatig het gevoel het proces niet meer onder controle te hebben.

Het verbeteren van een proces volgens Lean begint met het vaststellen van een aantal

team-prestatie-indicatoren (TPI) door het team. Deze TPI's worden dagelijks gemeten. Een voorbeeld van zo'n TPI is het aantal keren dat het proces stilligt, omdat er wordt misgegrepen naar ingrediënten of middelen. Dat is natuurlijk vervelend want dat kan betekenen dat bereidingen niet gemaakt worden, wat uiteindelijk kan leiden tot vertraging voor de patiënt. De indicatoren helpen het team om acties te bepalen die gericht zijn op het verbeteren van het proces, de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de kliniek.

Stand-ups

Een belangrijk middel voor het creëren van een continue verbetercultuur is het houden van zogeheten stand-ups: korte, doelgerichte dagelijkse werkbesprekingen van maximaal vijftien minuten om na te gaan of het 'wel of

niet goed gaat' met iedereen en met de processen. En als dat niet zo is: waar iemand kan bijspringen om te zorgen dat doelstellingen worden gehaald. Daarbij gaat het vaak om kleine stapjes, niet om grote veranderingen. Het werken aan verbeteringen is daardoor gemakkelijk in te bedden in de dagelijkse routine.

De stand-up vindt op een vast tijdstip plaats op de werkvloer, rondom het bord waarop de TPI's en bijbehorende doelen zichtbaar zijn gemaakt. Tijdens de stand-up worden de prestaties van de lopende en de afgelopen dag besproken. Terugkerende agendapunten zijn: mededelingen, openstaande acties, TPI's en verbeterideeën. Een stand-up resulteert in acties op de actielijst.

Problemen worden niet opgelost tijdens een stand-up. Dit gebeurt in verbeterteams die uit de stand-up komen, die wisselen van samenstelling.

Het is vooral belangrijk zichtbaar te maken wat er niet goed loopt, dat zijn namelijk kansen om processen te verbeteren. De voorzitter van de stand-up is de leidinggevende, die direct de mogelijkheid heeft om bij te sturen. Een veilige sfeer om alles te kunnen bespreken is bij de stand-up van essentieel belang.

Resultaten

In juni 2012 is gestart met de stand-ups en het meten van drie TPI's: aantal keer misgrijpen per dag; aantal bereidingen gemaakt voor de volgende dag; tevredenheid over de werkdag.

Na de eerste maand meten werd er gemiddeld 1,1 keer per week misgegrepen. Al na twee maanden was dit teruggelopen tot gemiddeld 0,4 keer per week en na nog twee maanden is er alleen nog incidenteel misgrijpen gemeld.

De TPI 'voorbereiding voor de volgende dag' staat voor het aantal bereidingen dat de dag voor toediening al gemaakt is. Door bereidingen eerder te maken, zal het aantal spoedbereidingen verminderen. Het aantal bereidingen dat voor de volgende dag wordt gemaakt, is toegenomen van 40% naar 60% van het totaal. Hiermee ontstaat het risico dat er bereidingen weggegooid worden wanneer een cytostaticakuur niet doorgaat. Hoewel dit niet aansluit bij het Lean-principe over verspilling van materiaal en tijd

is er toch voor gekozen goedkope producten te bereiden. De indruk is dat hierdoor meer rust op de werkvloer is. Dat werkt prettiger en de hectiek door spoedbereidingen is verminderd. De tevredenheid van de medewerkers over de werkdag nam toe van 90% bij het begin van de metingen naar 100% binnen drie maanden. Medewerkers geven aan dat er meer rust is op de werkvloer. Ook de verpleegafdelingen waar cytostatica worden toegediend geven aan tevreden te zijn over de levering van de cytostatica.

Betrokkenheid

Het helpt zeker dat medewerkers alle problemen delen en dat de acties duidelijk zichtbaar op het whiteboard komen te staan en pas worden verwijderd als ze zijn volbracht. In totaal zijn er in een half jaar tijd 147 verbeteracties door het team gerealiseerd, zoals: het dubbel noteren van patiëntgegevens, verduidelijkingen in bereidingsprotocollen en betere afspraken met de kliniek over de planning van toediening.

Dat er nog volop mogelijkheden zijn voor verdere verbeteringen blijkt uit de betrokkenheid binnen het team, want nog steeds worden nieuwe verbeterideeën aangedragen. Het verbeteren met Lean is begonnen als project en is nu een vast onderdeel van de afdeling. ■

Ziekenhuisapotheker Marleen Kemper en hoofdassistent van de productie Dirk-Pieter Langereis werken in de apotheek van het AMC. Jan Beldman en Niki Papadopoulos zijn Lean-coaches bij de afdeling Kwaliteit en Proces Innovatie in het AMC.

HET PROCES VAN VOORSCHRIJVEN, KLAARMAKEN EN TOEDIENEN IS RISICOVOL

Verbeteringen vooral vanuit de werkvloer

De methode Lean heeft als doel continu verbeteringen aan te brengen door te focussen op dat wat van waarde is voor de klant. Bovendien worden zaken die geen toegevoegde waarde hebben geëlimineerd. De verbeteringen om meer klantwaarde te realiseren komen vooral vanuit de medewerkers die iedere dag met het werkproces bezig zijn. De werkzaamheden worden gestroomlijnd, zodat de medewerkers dit volgens een vaste routine kunnen uitvoeren. Leidinggevendenden hebben hierin een ondersteunende en faciliterende rol.

Door de implementatie van Lean wordt continu verbeteren onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden met als ultiem doel 'excellente zorg voor de patiënt'.