

# Verbeteren bij Verbeeten

*Het Dr. Bernard Verbeeten Instituut is een specialistisch ziekenhuis voor radiotherapeutische oncologie en nucleaire geneeskunde. Het is opgericht in 1952 en gevestigd in Tilburg. Het verzorgingsgebied bestaat uit Breda, Tilburg en Den Bosch, inclusief wijde omgeving. Dagelijks behandelt het instituut 200 tot 250 patiënten. Wij spreken er met Thed Naber, Manager Bedrijfsvoering.*



instituut Verbeeten



Thed Naber

Bij binnenkomst in Thed's kantoor staan er twee gebakjes op de spreektafel. Op de een staat 'FSP' en op de ander '650'. "Dat zie je nu steeds meer." zegt Thed. "Zo'n 4 jaar geleden is hier de ambitie geboren om een continu verbeterende organisatie te worden en vandaag de dag zijn er veel nieuwe dingen te zien die uit die ambitie voortkomen. Zo krijgen wij die gebakjes omdat vandaag ons Facilitair Service Punt start en hun intern telefoonnummer is 650. Als je jouw probleem meldt beloven ze dat je dezelfde dag nog te horen krijgt wat ze eraan gaan doen én dat het probleem binnen een week is opgelost. Dan durf je de nek toch wel uit te steken."

## Twee hoofdprocessen

"Ons Instituut behandelt mensen met tumoren en het diagnosticeert. Het behandelen maakt 90% van ons werk uit en het stellen van diagnoses is goed voor 10%. Beide afdelingen hebben een tweehoofdige leiding. Mijn collega voor de radiotherapie is Friederike Koppe en Arjan van Dijk is de Medisch Manager van de afdeling Nucleaire Geneeskunde. Friederike is tevens de intermediair met de maatschap van onze radiotherapeuten. De Raad van Bestuur geeft leiding aan het geheel, waar dan verder nog alle staf

en facilitaire diensten en onze afdeling Klinische Fysica onder vallen. "

## Bottom up

"Mijn achtergrond is het general management van commerciële bedrijven. Daar komt mijn liefde voor Lean vandaan. Toen ik hier begin 2006 begon voelde ik wel dat ik daar in de gezondheidszorg iets mee kon doen, maar ik wist nog niet precies wat en ook niet hoe. Wat ik wel wist is dat ik het bottom up wilde invoeren. En wij hadden een motto. Het zou allemaal 'sneller, beter en leuker' worden in de toekomst. En dat beter dat vulden wij dan vooral in door veiliger te werken en met het nastreven van operational excellence. Ik heb dat eerste jaar vooral veel tijd besteed aan het propageren van bedrijfsmatig denken en ondernemerschap. In 2007 heb ik de Lean Health Care Summit in Birmingham bezocht. Zo kwam ik eigenlijk vrij eenvoudig in contact met de 'proven Lean methods' in de Gezondheidszorg. Kort daarna zijn wij hier met Blom gestart in de Radiotherapie."

## Verbeter noodzaak

Radiotherapie beschikt over 6 bestralingapparaten waarvan er 5 altijd beschikbaar zijn. Wanneer je in dagdienst 250 patiënten moet bestralen dan is er voor iedere patiënt slechts 10 minuten behandeltijd beschikbaar. De effectieve bestralingstijd is slechts één of enkele minuten. Omdat jaarlijks circa 3% meer patiënten radiotherapie krijgen, komen we met de mensen en apparatuur niet meer uit. Dat moet dus onder steeds grotere tijdsdruk. Daarbij worden de bestralingen ook beter maar wél complexer. Sinds 2005 bestraalt het Verbeeten 20% meer patiënten en is de complexiteit met 50% toegenomen. Bovendien sluipen er snel foutjes in het proces wanneer de

laboranten onder een te hoge werkdruk moeten functioneren. Iedereen begrijpt dat foutjes en bestralen niet samen kunnen gaan. "Ik merkte dat het personeel weinig invloed kon uitoefenen op de eigen werkomgeving en het is bekend dat juist dit gegeven tot erg lage arbeidsvoldoening leidt. Daarom hebben wij gekozen voor de Small Group Activity als verbetermethode en hebben wij in een van onze twee eerste SGA's dit complexe probleem laten oplossen."

## 'Deurtje open, deurtje dicht'

"Dit is de naam van dit verbeterteam en deze slaat op de focus van hen. Zij hebben het proces, dat start wanneer de patiënt de deur van zijn kleedruimte sluit en dat eindigt op het moment dat deze de kleedkamerdeur weer opent, geheel gestandaardiseerd. Hun opdracht was om, in Lean termen gesproken, de takt van de klant te volgen. In dit geval moest het onderhavige proces dus in 8 minuten zijn beslag kunnen vinden. En dat is ze gelukt. Zo hebben de drie laboranten die de patiënt tijdens dit proces begeleiden aparte rollen voor zichzelf beschreven. Je vervult tijdens je dienst dus laborantenrol 1, 2 of 3. En na een bepaalde tijd kun je



Voorbeeld van een éénpuntsles in de Mouldroom.

## Boekentips

### Van Rotterdam naar het Witte Huis

Kirsten Verdel  
Schoorl, 2009

ISBN: 978 90 5429 279 0

### Screw it, let's do it

Richard Branson  
New York, 2006

ISBN: 978 07 5351 099 5

### Jack: Straight from the gut

Jack Welch  
New York, 2003

ISBN: 978 07 4724 979 5

### De nieuwe machtselite

Alvin Toffler  
Utrecht, 1990

ISBN: 978 90 2542 933 1

### Machiavelli: De Vorst

Dr. J.E. Otten  
Amsterdam, 1963

ISBN: 978 04 8644 509 0



Presentatie van het SGA gericht verbeterbord.

gewoon wisselen, terwijl de veiligheid, kwaliteit en snelheid geen gevaar lopen omdat elke laborant de drie rollen beheerst. Verder hebben ze het werk ge5St. Zowel aan de balie, en vooral in de bestralingsruimte is de gehele inrichting en de handelingenvolgorde gestandaardiseerd. Nooit meer zoeken, nooit meer misgrijpen en keurig in cadans kunnen samenwerken. Het klinkt wellicht een beetje dwangmatig, maar ik kan u verzekeren dat dit voor de patiënt als voor de laboranten veel aangenamer werken is. Stelt u zichzelf maar eens voor dat u in een ongemakkelijke houding en gedeeltelijk ontkleed een minuut op de behandelafel moet wachten omdat er naar materiaal of informatie moet worden gezocht. En de reactie van zo'n patiënt verhoogt de werksfeer echt niet."

### De olievlek

"Alvorens het behandelproces kan beginnen doorloopt de patiënt een voorbereidingsproces dat onder andere bestaat uit gesprekken met de radiotherapeut, het aanmaken van patiënt specifieke hulpmiddelen, het bestralingsplan en de orga-



nisatorische en administratieve afhandeling. Dit proces besloeg zo'n 19 dagen doorlooptijd, terwijl de som van de waardetoevoegende tijd ongeveer 8 uur bedraagt. Het was dus logisch dat wij de positieve ervaringen die wij hadden opgedaan met de SGA methode gingen uitbreiden naar ons voorbereidingsproces. En inmiddels beperkt de Lean aanpak zich ook niet meer tot het bestralen, maar zijn er inmiddels ook initiatieven gestart in de nucleaire afdeling en in de facilitaire ondersteuning, getuige de twee gebakjes die wij net gegeten hebben. En ik ken ook voorbeelden van collega's die deze methodes naar de privé-omgeving hebben geëxporteerd. Want in bijvoorbeeld keukens en schuurtjes werkt 5S ook heel goed."

### Alleen maar Hosannah

"Nee, dat nu ook weer niet. Als verbeteringen eenmaal zijn 'uitgevonden' dan is het heel moeilijk om ze te standaardiseren en te borgen. Dan moeten immers ook de collega's die niet in het verbeterteam hebben meegedraaid volgens deze methode gaan werken. Om dat voor elkaar te krijgen komt het aan op leiderschap en discipline. Dat levert een behoorlijke belasting voor alle leidinggevenden op én een grote eensgezindheid. Communicatie, duidelijkheid, overredingskracht, consequent zijn en scherp blijven zijn dan heel belangrijk. En als dat allemaal lukt dan merk je dat de cultuur verandert. Die wordt dan inderdaad ondernemender en bedrijfsmatiger. Als iedereen daarmee meer toekomt aan het uitoefenen en verdiepen van zijn vak, dan hebben we veel bereikt. En uiteindelijk maakt dat het werken bij Verbeeten ook leuker!" ■