

Lesprogramma algemeen

Titel cursus: Lean in de Zorg

Algemene leerdoelen:

Na het volgen van de lessen en het bestuderen van de theorie kan de cursist:

1. Draagvlak creëren voor de implementatie van de Leanfilosofie binnen de zorg.
2. Een projectplan opstellen voor een Leanproject binnen de Zorg.
3. Een Leanproject uitvoeren binnen de zorg volgens de vijf principes van Lean.

LES 1			
Lestijden: 9:30 – 16:30			
Lesleerdoelen:			
Na het bestuderen van de theorie en het afronden van deze les kan de cursist:			
<ol style="list-style-type: none">1. De meerwaarde van Lean in de zorg beargumenteren. (alg. 1)2. Waarde ¹ voor de klant beoordelen binnen processen in de zorg volgens Lean. (alg. 3)3. Een Waardestroom¹ creëren van processen in de zorg passend bij de Leanmethodiek. (alg. 3)4. Een geschikt project selecteren binnen de eigen zorgorganisatie om te verbeteren volgens de Leanmethodiek. (alg. 2)5. Een concept- Projectplan maken dat als uitgangspunt dient voor een verbeterplan. (alg. 2)			
¹ = In deze les gaan de cursisten aan de slag met de eerste twee principes van Lean: <i>Waarde</i> en <i>Waardestroom</i> .			
Programmaonderdeel	Contacttijd	Korte beschrijving inhoud programmaonderdeel	Lesleerdoel
Ontvangst en welkom Voorstelronde Huisregels en studiemateriaal	25 min	De docent heet de cursisten welkom en geeft een introductie op de cursus: welke onderwerpen worden behandeld in de twee bijeenkomsten? Welke leerdoelen staan vandaag centraal? Ook is er ruimte om praktische vragen te beantwoorden over bijvoorbeeld het studiemateriaal en het gebruik van de online leeromgeving. Ter kennismaking vindt een voorstelronde plaats tussen docent en cursisten. Deze kennismaking begint met een kennismaking in tweetallen. Vervolgens stellen de cursisten elkaar voor aan de groep: in welke functie en bij welk type zorgorganisatie is de ander werkzaam? Wat zijn de verwachtingen van de cursus? Deze kennismaking biedt de docent tevens inzicht in de samenstelling van de groep en	

		geeft een indruk van de praktijkvoorbeelden die in de cursusgroep ter sprake kunnen komen gedurende de bijeenkomsten.	
Nabespreken voorbereidingsopdracht	25 min	<p>De cursisten hebben een voorbereidingsopdracht gemaakt voor de eerste bijeenkomst, waarin de Lean-filosofie aan de orde komt en de toepasbaarheid van Lean in de Zorg wordt besproken. De antwoorden op de vragen uit de voorbereidingsopdracht worden plenair besproken in de bijeenkomst.</p> <p>De opdracht is ingeleid met de volgende video over het ontstaan van het Lean-gedachtegoed: https://www.youtube.com/watch?v=ME3IN0hAymA Aan de hand van twee opgaven hebben cursisten vervolgens de vertaalslag gemaakt naar de hedendaagse praktijk, in het bijzonder binnen de zorgsector:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschrijf een aantal kenmerken van Lean. 2. Geef een voorbeeld van een Lean toepassing in de Zorg. <p>Door deze verschillende praktijkvoorbeelden van Lean in de zorg gezamenlijk na te bespreken krijgen cursisten inzicht in de verschillende wijzen waarop Lean meerwaarde kan hebben binnen het zorgdomein. Dit inzicht in de meerwaarde biedt hen handvatten om in een later stadium draagvlak te creëren voor Lean binnen de eigen zorgorganisatie.</p>	1
Theorie; Introductie Lean , Lean in de Zorg.	35 min	<p>In deze eerste les maken de cursisten kennis met de Lean filosofie. De docent geeft aan de hand van een powerpointpresentatie een korte introductie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het ontstaan van Lean • de pijlers van Lean • het Lean-huis, waarin de begrippen Just in Time en Jidoka worden uitgelegd. <p>De docent legt de verbinding tussen de toepassing van Lean en de Zorgsector, zodat de meerwaarde voor de zorgsector duidelijk wordt. Daarbij wordt gebruik gemaakt van onderstaand filmpje, om de meerwaarde te concretiseren: https://www.youtube.com/watch?v=v6ObOOK_1UM</p>	1

Theorie; Het eerste principe van Lean; Waarde.	35 min	<p>Het eerste principe van Lean is waarde; dit principe wordt met een powerpointpresentatie uitgelegd. De volgende onderwerpen komen hierbij aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegevoegde waarde • Verspillingen • Voice of the customer <p>Waarde betekent dat de klant tijd of geld over heeft voor het product of de dienst; daarom is de <i>voice of the customer</i> belangrijk bij het bepalen van waarde. Als activiteiten die nodig zijn om het product of de dienst te realiseren niet leiden tot toegevoegde waarde, is er sprake van verspilling. Inzicht in het ontstaan van waarde en verspilling hebben cursisten nodig om producten en diensten in de zorg op waarde te kunnen beoordelen.</p>	2
Waarde; Opdracht 1 tijdens de les: Verspillingen in de Zorg	45 min	<p>Na de theoretische inleiding over het eerste principe van Lean, 'Waarde', gaan de cursisten zelf aan de slag met een tweetal oefeningen. De eerste opdracht staat in het teken van verspillingen binnen de zorg: bij verspillingen wordt juist géén waarde voor de klant toegevoegd.</p> <p>Bij deze eerste opdracht gaan de cursisten in groepjes aan de slag met het 'opsporen' en benoemen van Verspillingen binnen de eigen zorgorganisatie. De cursisten noemen van iedere soort Verspilling een voorbeeld uit de eigen werkomgeving. De uitkomsten van de groepjes worden plenair besproken.</p> <p>Inleidend op deze opdracht laat de docent het volgende filmpje zien, waarin de 8 verspillingen nog eens aan de orde komen: https://www.youtube.com/watch?v=NJN-lsk_DLU</p> <p>Zodra cursisten verspilling kunnen herkennen, ontwikkelen zij inzicht in mogelijkheden voor verbetering in processen in de zorgorganisatie. Met dit inzicht kunnen cursisten waarde toevoegen voor de klant.</p>	2

<p>Opdracht 2 tijdens de les: Van klantbehoeften in de zorg naar meetbare eisen</p>	<p>60 min</p>	<p>De klantbehoeften en het meetbaar maken van die behoeften staat centraal in deze opdracht en is een belangrijk element bij het eerste principe van Lean, Waarde. De opdracht bestaat uit verschillende elkaar opvolgende stappen, die uitgewerkt worden in groepjes.</p> <p><u>Stap 1:</u> De cursisten definiëren een aantal klantgroepen , dit mogen interne- en externe klanten zijn van de zorgorganisaties waar de cursisten werkzaam zijn.</p> <p><u>Stap 2:</u> Vervolgens wordt er door de cursisten per klantengroep de klantbehoefte (Voice of the Customer) bepaald: <i>Wat vindt de klant belangrijk?</i></p> <p><u>Stap 3:</u> Als de Voice of the Customer is bepaald worden de klantbehoeften vertaald in meetbare eisen.</p> <p>De uitkomsten worden plenair gepresenteerd aan de andere groepjes.</p> <p>In de vorige opdracht hebben cursisten verspillingen gesignaleerd. Daarnaast is het van belang dat zij inzien hoe waarde juist ontstaat. In deze opdracht maken cursisten daarom de voice of the customer concreet. Door de wensen en behoeften van klanten te vertalen naar meetbare eisen wordt zichtbaar hoe waarde toegevoegd kan worden aan de processen en producten waarmee de klant in de zorg te maken krijgt.</p>	<p>2</p>
<p>Theorie; Het tweede principe van Lean in de zorg; Waardestroom</p>	<p>40 min</p>	<p>Het tweede principe van Lean, "Waardestroom" wordt met een powerpointpresentatie uitgelegd. De volgende onderwerpen komen hierbij aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Value Stream mapping • Swimlane • Bewerkingstijd • Doorlooptijd • Taktijd • de PCE. 	<p>3</p>

		In de vorige opdrachten hebben cursisten geleerd om verspillingen en waarde te herkennen. Het tweede principe van Lean, Waardestroom, gaat over het hele productieproces van een product of dienst. Hierbij worden alle stappen geanalyseerd op toegevoegde waarde, aan de hand van metingen aan het proces. Waardestroom vormt het startpunt voor procesverbetering.	
Opdracht 3 tijdens de les: De waardestroom van een proces binnen de zorg in kaart brengen	70 min	<p>Na een theoretische uitleg over het principe Waardestroom en voorbeelden van de VSM en de Swimlane gaan de cursisten in groepjes zelf een eerste proces beschrijven. In deze opdracht selecteren cursisten een proces uit de eigen praktijk, maken een waardestroom en kijken waar waarde wordt toegevoegd binnen deze waardestroom. De cursisten bepalen binnen het groepje welk proces ze willen beschrijven, waar het proces begint en waar het proces eindigt. Tijdens deze opdracht loopt de docent rond en stuurt de cursisten bij waar nodig: inhoudelijk en in de wijze waarop de subgroep als projectgroep werkt.</p> <p>De opdracht wordt op de volgende manier uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Met behulp van flipovervellen, post-its, stiften e.d. worden de verschillende processtappen in kaart gebracht. - De cursisten geven aan waar in het proces sprake is van wachttijd. - Voor zover als mogelijk wordt een inschatting gemaakt van de tijdsduur per processtap (bewerkingstijd), de totale doorlooptijd en eventueel de taktijd. <p>De uitgewerkte processen worden plenair toegelicht door de groepjes en nabesproken. De docent maakt van de verschillende uitgewerkte waardestromen foto's, zodat hieraan verder gewerkt kan worden in de volgende les.</p> <p>In deze opdracht gaan cursisten gezamenlijk aan de slag met de nieuwe begrippen uit deze les door voorbeelden uit de praktijk te bestuderen aan de hand van de Lean-theorie. Door deze opdracht krijgen cursisten in samenwerking grip op de principes waarde en waardestroom binnen de eigen werkomgeving in de zorg; daarnaast leren ze om in een projectgroep aan een Leanproject te werken. Daardoor kunnen zij later zelf met Lean aan de slag binnen de eigen organisatie.</p>	2, 3

<p>Theorie; Projectplan Praktijkopdracht na de les: Projectselectie en Projectplan in de eigen zorgorganisatie</p>	<p>15 min</p>	<p>De docent geeft met een powerpointpresentatie een inleiding op het maken van een Projectplan en licht daarmee de praktijkopdracht na de les toe.</p> <p>Cursisten selecteren allereerst een proces binnen de eigen zorgorganisatie. Deze komt in aanmerking voor verbetering volgens de Leanmethodiek en is daarom geschikt voor de praktijkopdracht. Cursisten tonen hiermee aan dat zij in staat zijn een geschikt project te selecteren.</p> <p>Op basis van het geselecteerde proces maken cursisten een concept-projectplan dat in de volgende les verder wordt uitgewerkt. Het concept-projectplan bestaat uit de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naam Project - Probleembeschrijving - Doelstellingen/KPI's - Businesscase: <ul style="list-style-type: none"> o Aspecten die moeten worden verbeterd, inclusief huidige prestaties o Harde en zachte baten o Bijdrage aan strategische doelstellingen - Scope van het project - Samenstelling Projectteam - Tijdpad <p>Voor de volgende les werkt de cursist het concept-projectplan uit en bereidt een presentatie voor. Hiermee vertaalt de cursist diens verworven inzichten in de Lean-filosofie naar een praktisch plan, waarmee deze daadwerkelijk verbeterlagen in de eigen zorgorganisatie kan gaan maken.</p>	<p>4, 5</p>
<p>Afsluiting</p>	<p>10 min</p>	<p>In de afsluiting wordt teruggeblikt op de bijeenkomst aan de hand van een rondvraag. Ook wordt er vooruitgeblikt op de volgende les.</p>	
<p>Totaal les 1</p>	<p>6 uur</p>		

LES 2**Lestijden:** 9.30 – 16.30**Lesleerdoelen:**

Na het bestuderen van de theorie en het afronden van deze les kan de cursist:

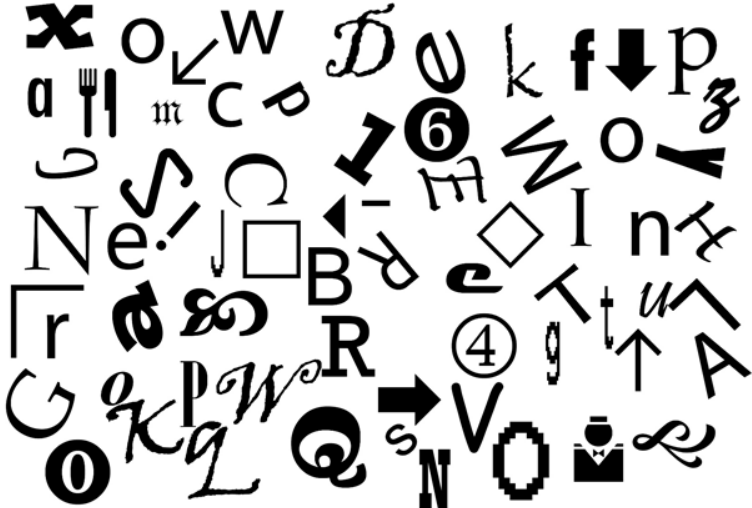
1. Flow ² creëren ten aanzien van processen in de zorg, volgens de Leanmethodiek. (alg. 3)
2. Processen in de Zorg inrichten van Push naar Pull ². (alg. 3)
3. Perfectie ² bereiken binnen de zorgprocessen volgens de Leanmethodiek. (alg. 3)
4. Een verbeterplan maken dat als vertrekpunt dient voor het eerste verbetertraject binnen de eigen organisatie. (alg. 2)
5. Collega's en medewerkers in de zorg overtuigen van het belang van Lean in de Zorg. (alg. 1)

² = In deze les gaan de cursisten aan de slag met de laatste drie principes van Lean: *Flow*, *Pull* en *Perfectie*.

Programmaonderdeel	Contacttijd	Korte beschrijving inhoud programmaonderdeel	Lesleerdoel
Introductie	10 min	De bijeenkomst wordt geopend. Na een korte terugblik op de volgende les wordt de blik gericht op de huidige les: welke leerdoelen staan er centraal? Ook wordt kort nabesproken hoe de cursisten het maken van de praktijkopdracht hebben ervaren.	
Nabespreken praktijkopdracht na les 1	50 min	<p>De cursisten hebben een concept-projectplan gemaakt voor een proces uit de eigen werkomgeving welke in aanmerking komt voor verbetering. Hiermee hebben zij een begin gemaakt met het projectplan voor een verbetertraject binnen de eigen organisatie.</p> <p>De projectplannen worden gepresenteerd door de cursisten. Docent en medecursisten geven feedback.</p> <p>Het concept-projectplan dient als uitgangspunt voor het verbetertraject binnen de eigen organisatie. Door de eigen opdracht na te bespreken en in gesprek te gaan over elkaar opdracht, leren cursisten hoe zij waarde en waardeestroom het beste in kaart kunnen brengen in een concept-projectplan. Deze kennis is van belang wanneer zij het verbeterplan verder uitwerken, om verbeteringen binnen de eigen zorgorganisatie te bewerkstelligen.</p>	4

<p>Theorie; Het derde principe Flow Theorie; Het vierde principe Pull</p>	<p>35 min</p>	<p>Het derde en vierde principe van Lean wordt met een powerpointpresentatie uitgelegd. De volgende onderwerpen komen aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • VSM • Swimlane • Bewerkingstijd • Doorlooptijd • Taktijd • PCE • 5 x WHY en het visgraatdiagram • Pull versus push <p>Hiermee maken cursisten kennis met de Lean principes Flow en Pull. Flowproductie leidt tot kwaliteit voor de klant: er worden kortere doorlooptijden bereikt, directe kwaliteitsbewaking mogelijk gemaakt en verspilling geminimaliseerd. Bij Pull wordt het productieproces van het einde tot het begin afgestemd op de vraag van de klant om de doorlooptijd, voorraden en wachttijden te minimaliseren. Begrip van Flow en Pull is nog om in het verbetertraject waarde voor de klant toe te voegen.</p>	<p>1, 2</p>
<p>Opdracht 1 tijdens de les; Opheffen van bottlenecks en creëren van flow.</p>	<p>40 min</p>	<p>Na de theoretische inleiding over het derde principe van Lean 'Flow' worden cursisten bekend gemaakt met het principe pull, en leren zij flow creëren door bottlenecks op te heffen.</p> <p>De docent introduceert de opdracht met een inleidend filmpje over Flow: https://www.youtube.com/watch?v=rJCFKlzzlAY</p> <p>In de eerste les heeft de docent foto's gemaakt van de waardestromen die de cursisten hebben uitgewerkt in de eerste les bij opdracht 3. Aan de hand van deze foto's gaan de cursisten in tweetallen aan de slag met het principe pull en flow. De cursisten doen suggesties om bottlenecks op te lossen en flow te creëren binnen de diverse waardestromen. De docent loopt rond en beantwoord eventuele vragen. De uitkomsten worden plenair nabesproken.</p>	<p>1, 2</p>

		Cursisten gaan met deze opdracht actief aan de slag binnen de eigen werkomgeving met het creëren van flow: zo creëren zij inzicht in hoe ze in de eigen praktijk flow kunnen gebruiken om waarde toe te voegen voor de klant.	
Perfectie; Theorie; Het vijfde principe Perfectie	30 min	<p>Het vijfde en tevens laatste principe van Lean wordt met een powerpointpresentatie uitgelegd waarmee de cursisten bekend raken met het principe 'Perfectie'. De volgende onderwerpen komen aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5S • Kanban • Poka Yoke • Andon • Kaizen • Dagstart <p>Perfectie draait erom dat iedere afwijking een aanleiding is tot procesverbetering. Verbeteren is een taak voor alle medewerkers in de organisatie, waarbij iedereen met een kritische blik kijkt. Cursisten gaan met Perfectie aan de slag om bewust te worden dat er altijd aanleidingen zijn tot procesverbetering: er zijn altijd kansen om meer waarde toe te voegen voor de klant.</p>	3
Opdracht 2 tijdens de les; 5 S	30 min	<p>De cursisten gaan bijdragen aan het bereiken van perfectie. Een van de instrumenten die gehanteerd kan worden in het kader van continu verbeteren en streven naar perfectie is het ordenen van de werkplek. Het ordenen van de werkplek bestaat uit 5 stappen (5S);</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Scheiden/selecteren 2. Schikken 3. Schoonmaken 4. Standaardiseren 5. Standhouden. <p>Om de vijf stappen inzichtelijk te maken gaan de cursisten hiermee zelf aan de slag. De docent maakt gebruik van een sjabloon met bijvoorbeeld onderstaande</p>	3

		<p>chaos; de cursist vormt zo snel mogelijk het woord Klanttevredenheid, Dit proces herhaalt zich 5 maal, waarbij de letters steeds meer geordend zijn.</p>  <p>De opdracht wordt klassikaal uitgevoerd. De docent begeleidt de opdracht, Hierbij is het van belang dat de docent 'aantoon' dat een geordende gestandaardiseerde werkplek leidt tot minder (zoek-) tijd en minder fouten, en daardoor een stap richting perfectie wordt bereikt. De volgende video wordt hierbij getoond: https://www.youtube.com/watch?v=-bpQYN3BkgU</p>	
<p>Opdracht 3 tijdens de les: Op weg naar perfectie in de zorg met de Dagstart</p>	<p>30 min</p>	<p>In het kader van 'iedere dag een beetje beter' gaan de cursisten in deze opdracht een Dagstartbord maken. De cursisten kiezen een voorbeeldorganisatie waarbij de Dagstart zal bijdragen aan perfectie. Vervolgens gaan de groepjes een dagstartbord maken voor de gekozen organisatie. De uitkomsten worden plenair besproken: waar zitten de overeenkomsten? Zijn er ook verschillen tussen de dagstartborden? Hoe komt dat?</p> <p>In deze en voorgaande opdracht leren cursisten dat er verschillende methoden zijn om perfectie te creëren, en dat de meest passende methode per situatie en zorgorganisatie kan verschillen.</p>	<p>3</p>

Theorie Verandermanagement	25 min	<p>De docent legt het belang van verandermanagement uit voor het overtuigen van collega's en medewerkers van het belang van Lean in de zorg.</p> <p>Bij de introductie van de Lean-filosofie en Leanmethodiek in een organisatie is kennis van verandermanagement en weerstand belangrijk. Hoe zorg je dat er voldoende draagvlak ontstaat voor deze verandering van werken? Hoe ontstaat weerstand, en hoe kun je dit wegnemen? Deze inzichten zijn van belang als cursisten in de eigen organisatie aan de slag gaan met Lean, omdat draagvlak belangrijk is om een Lean-verbetertraject succesvol te laten zijn.</p>	5
Opdracht 4 tijdens de les: De Elevator Pitch Lean in de Zorg.	40 min	<p>In deze opdracht gaan de cursisten aan de slag met een 'Elevator Pitch' over Lean. In groepjes bereiden zij een pitch voor van maximaal 3 tot 5 minuten, met als doel om collega's en medewerkers te motiveren voor Lean in de organisatie.</p> <p>Aan de hand van deze pitch leren cursisten het belang van Lean te beargumenteren naar collega's en medewerkers. Maar argumentatie is vaak niet genoeg om draagvlak te creëren; cursisten moeten daarom rekening houden met mogelijke weerstand. Zij zullen moeten kiezen voor een duidelijke invalshoek om collega's in de zorg te motiveren: hoe minimaliseren zij weerstand en maximaliseren zij enthousiasme?</p>	5
Opdracht 5 tijdens de les; Afronding Projectplan	60 min	<p>Bij de laatste opdracht van deze les hebben de cursisten voldoende handvatten om individueel aan de slag te gaan met het afronden van het projectplan dat als vertrekpunt dient voor het eerste verbetertraject binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn.</p> <p>Aan het begin van deze les heeft de cursist een eerste projectplan gepresenteerd voor een verbetertraject dat de cursist wil aanvangen binnen de eigen organisatie. Op basis van de feedback, aangevuld met de opgedane kennis in deze les krijgt de cursist in deze opdracht de gelegenheid het projectplan te finaliseren. Eventuele vragen kunnen beantwoord worden door de docent.</p> <p>De cursist houdt rekening met de volgende onderdelen en aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naam Project • Probleembeschrijving 	4

		<ul style="list-style-type: none"> • Doelstellingen/KPI's • Businesscase: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aspecten die moeten worden verbeterd, inclusief huidige prestaties ○ Harde en zachte baten ○ Bijdrage aan strategische doelstellingen. • Scope van het project • Samenstelling Projectteam • Tijdpad <p>De laatste 20 minuten van dit lesonderdeel vraagt de docent enkele cursisten om de uitwerkingen van het projectplan op basis van de feedback te presenteren.</p>	
Vragen en afsluiting	10 min	Plenaire afsluiting waar de docent de cursisten de gelegenheid geeft om vragen te stellen.	
Totaal les 2	6 uren		