

Lean werken in de tandartspraktijk

Samenvatting

Lean is een succesvolle methode om tandartspraktijken beter te laten presteren. Er wordt minder verspild en de kwaliteit gaat omhoog. Lean is een procesverbetermethodiek die is gebaseerd op de wensen van de klant. De patiënt is de klant en deze zal bij alle verbeteringen vanuit het lean denken de waarde ervaren. Er zijn zeven vormen van verspilling, die allemaal te vertalen zijn naar de tandartspraktijk. De waarde voor de patiënt wordt niet alleen bepaald door de behandeling in de mond, maar door het gehele pakket van dienstverlening. Doordat de medewerkers van een tandartspraktijk inzicht krijgen op welke fronten er kan worden bespaard, zal het lean werken een teamuitdaging zijn. Slimme verbeteringen worden eerst getest, versterkt en uiteindelijk geïmplementeerd. Dit is een continu proces naar verbetering. Lean leidt tot slimmer (niet harder) werken, een betere bezetting van mensen en middelen en het verbeteren van uw positie in de markt. Lean beschikt over een aantal tools die helpen om de processen in de tandartspraktijk te verbeteren. Enkele van deze tools worden in dit artikel besproken.



R.S. van Mierlo, restauratief tandarts, trainer en mondzorgondernemer, M2 tandartsen en M2 academy
E-mail: r.vanmierlo@m2tandartsen.nl

Leerdoelen

Na het lezen van dit artikel:

- kunt u de verschillende vormen van verspilling onderscheiden;
- kent u methoden om lean te werken;
- weet u hoe uw team de eerste lean stapjes kan zetten.

Trefwoorden

lean, verspilling, besparing, waarde, perfectie

Inleiding

Lean thinking is een managementfilosofie die erop is gericht verspilling te elimineren. *Lean* kreeg in de jaren tachtig bekendheid door de Japanse autofabrikant Toyota, maar eigenlijk is deze denkwijze gebaseerd op Brits-Amerikaanse principes, van onder anderen Henry Ford en William Edwards Deming, die al in de Tweede Wereldoorlog tot uiting kwamen. Lean wordt al decennialang toegepast in onder andere de industrie en de luchtvaart en is sinds een aantal jaren ook succesvol in de gezondheidszorg.¹ Ziekenhuizen hanteren de methodiek, laboratoria passen hem toe en ook steeds meer tandartsen hebben het lean denken ontdekt. Het doel van lean is om met zo min mogelijk middelen, tijd en geld kwalitatief hoogstaande diensten te leveren waardoor de patiënt of klant een maximale waarde ervaart.

De marges in de mondzorg staan onder druk. Kosten nemen toe, bijvoorbeeld door meer administratieve taken en stijgende investeringen in innovatieve systemen. Aan de ander kant houdt de NZa de tarieven strak, en de patiënt wordt mondiger en vraagt daardoor meer tijd. Verspilling kost daarbij veel geld en wekt ook nog eens behoorlijk wat ergernis. Met behulp van de lean-methodiek kan uw productiviteit en dus uw omzet groeien en kunt u de verspilling tegengaan, ofwel de kosten verminderen (tabel 1). Het beste zou zijn als uw praktijk een uitgebreid lean-programma adopteert, maar door dit artikel wordt u zich wellicht al wat bewuster van de eerste mogelijkheden. Stappen die relatief gemakkelijk op korte termijn kunnen worden gezet.

Vormen van verspilling

Er kunnen zeven vormen van verspilling worden onderscheiden.²

Transport

Zijn er onnodige verplaatsingen of bewegingen?
In de tandartsenpraktijk kunnen er onnodige bewegingen zijn door miscommunicatie. Bijvoorbeeld, de tandarts heeft verzuimd de behandelingen vooraf door te spreken met de assistent, met als gevolg dat er instrumentarium ontbreekt. Daardoor moet er worden gewacht met de behandeling totdat de assistent het betreffende instrument heeft gehaald. Het kan ook zijn dat het techniekwerk nog in het tandtechnisch laboratorium blijkt te liggen terwijl de patiënt al in de praktijk aanwezig is. Een ander voorbeeld is de behandelkamer die al helemaal is voorbereid op een wortelkanaalbehandeling, die vervolgens niet wordt uitgevoerd omdat de indicatie of de planning niet klopte. Dit betekent dat disposables moeten worden weggegooid, en de assistent mag alles weer opruimen.

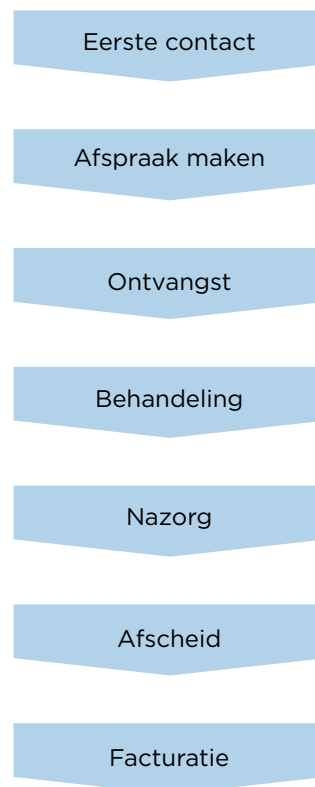
Wachten

Zijn er in het proces van de totale dienstverlening (figuur 1) mensen, apparaten of faciliteiten die onnodig wachten?

Als patiënten te laat zijn of, nog erger, de patiënt komt helemaal niet, dan is de tandarts niet productief. De meeste tandartsen weten niet hoe vaak een patiënt verzuimt te komen, te laat komt of op het laatste moment afzegt.

	Situatie 1	Situatie 2
Omzet	300.000	330.000
Directe kosten	60.000	60.000
Personeelskosten	60.000	60.000
Huisvestingskosten	18.000	18.000
Algemene kosten	15.000	13.200
Bankkosten	9.000	9.000
Afschrijvingen	12.000	12.000
Totale kosten	174.000	172.200
Resultaat	126.000	157.800

Tabel 1 Rekenvoorbeeld situatie 2 laat zien dat de omzet met 10% en het rendement met 25% stijgt na het invoeren van een paar eenvoudige lean-maatregelen.



Figuur 1 Waardestroom totale dienstverlening.

De totale dienstverlening in een tandartsenpraktijk bestaat uit zeven stappen die samen de waardestroom weergeven.

Stel dat dat 5% van de tijd is; de behandelstoel blijft dan 25 minuten per dag leeg en de praktijk wordt opgeteld ongeveer twee weken per jaar niet gebruikt terwijl alle kosten doorlopen.

Overproductie

Doet u iets eerder, sneller of meer dan de klant vraagt?

Als de tandarts meer tijd reserveert dan nodig is, zal de dagomzet met dezelfde vaste kosten lager uitvallen. Of het tegenovergesteld is het geval: de behandelaar is veel langer bezig dan nodig. Een bekend voorbeeld is de behandelaar die niet weet dat het verschil tussen knobbeltop en fissuur 3 tot 3,5 mm is. Als de tandarts de anatomie van een element niet goed heeft bestudeerd, of zo veel haast heeft dat de restauratie wordt overvuld, gaan er veel tijd en materiaal verloren voor hij de restauratie uiteindelijk op de juiste hoogte heeft geslepen. Het op hoogglans polijsten van een restauratie onder kofferdam, om vervolgens het hele occlusale vlak te moeten aanpassen omdat de occlusie niet klopt, levert voor de patiënt geen enkele waarde op. Ook door overproductie ontstaat dus vaak verspilling in de vorm van wachten.

Defecten of fouten

Is het resultaat onaanvaardbaar voor de patiënt of voor de medewerkers van de praktijk?

Het behandelteam zal bekwaam moeten zijn en met de juiste materialen moeten werken. Een slecht mondonderzoek met als gevolg een foute diagnose en indicatie leidt tot een niet doelmatige behandeling, die zich kan uiten in falende restauraties en patiënten die veelvuldig terugkomen met klachten. Als de tandarts overbelasting en slijtage niet goed begrijpt, zullen bepaalde restauraties keer op keer sneuvelen en onnodig vaak onder garantie moeten worden hersteld.

Naast ondoelmatige behandelingen kunnen ook defecten aan apparatuur veel verspilling geven. De storingen beperken door bijvoorbeeld een kwalitatief goed, maar duurder apparaat aan te schaffen, levert op de lange termijn dus vaak meer geld op dan kiezen voor goedkoper en met minder kwaliteit.

Voorraad

Zijn er in de praktijk te veel materialen of artikelen aanwezig die niet direct nodig zijn? Het magazijn van de gemiddelde tandartsenpraktijk is goed gevuld. Dit is vreemd, omdat de meeste leveranciers binnen enkele dagen kunnen leveren. Niet alleen neemt een voorraadkamer veel ruimte in beslag, ook het verlopen van de

houdbaarheidsdatum zorgt ervoor dat er nogal eens materialen in de vuilnisbak belanden.

Bewegingen

Worden er onnodige acties uitgevoerd?

Er wordt veel tijd verspild met zoeken. Dit komt doordat spullen niet op een vaste plek liggen of doordat die plek erg onoverzichtelijk is. Zeker in groepspraktijken met meerdere medewerkers is het noodzakelijk geordende systemen te implementeren: bakjes, mappen en kasten met een goede indeling.

Korte looplijnen leveren een enorme besparing op. Hiervoor is een goed architectonisch ontwerp van de praktijk belangrijk. Zorg bijvoorbeeld dat apparatuur dicht bij de plek van de behandeling staat en laat patiënten liever dicht bij de behandelkamer wachten dan in een centrale wachtkamer. Stel dat het ophalen van elke patiënt een halve minuut kost, dan scheelt dat de tandarts of de assistent misschien wel 15 minuten per dag ofwel anderhalve week per jaar. De critici van lean vragen zich vaak af: wat is nou 30 seconden? De verspilling extrapoleren naar een jaar geeft echter bij alle betrokkenen een verbazingwekkend inzicht.

Overprocessing

Wordt het werk boven de eisen of verwachtingen uitgevoerd?

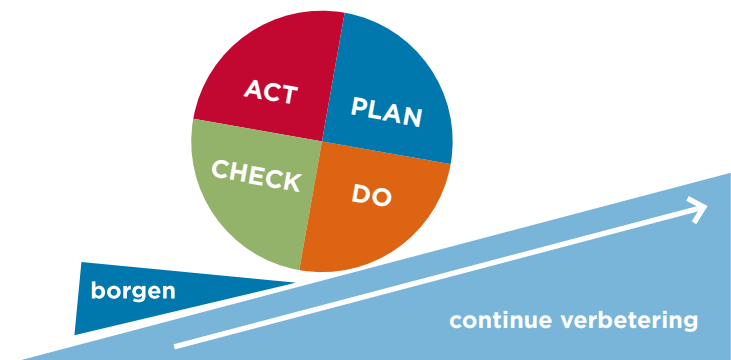
Een behandeling starten zonder dit eerst goed met de patiënt te hebben besproken, leidt tot problemen. Patiënten zullen zeggen dat ze nooit om deze behandeling hebben gevraagd en zullen terecht protesteren als ze moeten betalen. Bij uitgebreide behandelplannen is het verstandig een testfase in te lassen met provisionals voordat de langetermijnrestauraties worden gemaakt.

Waardestroom

De waardeestroom in een tandartspraktijk zijn alle activiteiten die nodig zijn om de totale dienstverlening te leveren.³ De klantenwaarde is het verschil tussen wat de patiënt krijgt en wat hij ervoor moet betalen. Dus goede mondzorg vermeerderd met fantastische service, verminderd met minimaal ongemak en de prijs die ervoor staat (figuur 2). Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van hun rol in de waardeestroom en te alle tijden werken aan het maximaliseren van de klantenwaarde.



Figuur 2 Klantenwaarde in de mondzorg. Het verschil tussen ontvangst en contributie die de patiënt ervaart, resulteert in klantenwaarde. Als de patiënt geen klantenwaarde ervaart, zal hij een andere tandarts zoeken.



Figuur 3 Plan-Do-Check-Act - de zogenoemde kwaliteitscirkel van Deming - zorgt voor continue verbetering.

Handvatten voor lean werken

Voor wie al jaren op dezelfde wijze werkt, is het moeilijk te zien wat slimmer kan. Een vast patroon zal misschien moeten worden doorbroken. Tot slot bespreken we daarom enkele handvatten om lean werken toe te passen in de tandartspraktijk.

'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden'

U kunt beginnen met het invoeren van kaizen. Dit is een Japanse term voor stapsgewijze en voortdurende verbetering. Als een medewerker, ongeacht zijn niveau, een verbeterpunt ziet in de waardeestroom, dan wordt dit bestudeerd.⁴ Om kaizen in uw organisatie te implementeren, kunt u gebruikmaken van de PDCA-cyclus. PDCA staat voor Plan-Do-Check-Act (figuur 3). Plan staat voor het specifiek vaststellen wat u wilt veranderen. Bij Do voert u het plan uit in een testomgeving op kleine schaal. Check houdt in dat u de resultaten van uw proef bestudeert. Als er geen verbetering waarneembaar is, start dan een nieuwe proef. Tot slot vertegenwoordigt Act het implementeren van de verandering op de werkvloer.⁵

5S op de werkplek

5S is een stappenplan voor het verkrijgen en behouden van een functionele en georganiseerde werkplek. De vijf S'en staan voor:

- **Scheiden.** Organiseer de werkplek: minder kastjes met instrumentarium en werken met trays en tubs (figuur 4).

- **Schikken.** Geef alles een vaste plek zodat minder tijd wordt verloren met zoeken.
- **Schoonmaken.** Houd apparatuur en werkplekken brandschoon.
- **Standaardiseren.** Hanteer richtlijnen en protocollen. Creëer een systeem dat voor alle medewerkers bekend is en dat reproduceerbaar is (figuur 5).
- **Stimuleren en in stand houden.** Zorg dat 5S geen eenmalige actie is.



Figuur 4 Door gebruik te maken trays en tubs is er minder instrumentarium nodig in de behandelkamer. Met voorbeeldfoto's (visuals) kan de assistente precies zien welk instrumentarium op de tray moet liggen.



Figuur 5 De tandarts die standaard gebruikmaakt van rubberdam, elimineert veel tijdsverspilling, zoals het droog houden van het element tijdens behandeling, en zal minder mislukkingen kennen.

Conclusie

Sommige van de hier genoemde methodieken hebt u ongetwijfeld al eens voorbij zien komen of past u al toe (al dan niet onder een andere naam). De kracht van lean is dat al uw medewerkers zich continu bewust zijn van verspillingen en mogelijke verbeteringen. Door de behandelprocedures te standaardiseren en te werken in een goed georganiseerde omgeving zal de tandarts kwalitatief beter handelen, een hogere omzet draaien en de kosten verlagen. Bovenal zal de patiënt bij deze leanbewuste tandarts meer klantenwaarde ervaren.⁶ Ergernissen zoals wachten, miscommunicatie en falende restauraties die moeten worden overgedaan zullen worden geminimaliseerd. Het werk in de tandartsenpraktijk wordt daarvoor leuker voor de medewerkers. Lean gaat immers over mensen.

Literatuur

1. Womack JP, Jones DT. Lean thinking. Banish waste and create health in your corporation. New York: Simon & Schuster; 1996.
2. Sayer NJ, Williams B. Lean voor dummies. Amsterdam: Pearson Benelux; 2008.
3. Lohman B, Os J van. Praktisch Lean Management. Utrecht: Maj Engineering Publishing; 2009.
4. Rouppe van der Voort M, Benders J. Lean in de zorg. De praktijk van continu verbeteren. Den Haag: Boom Lemma; 2012.
5. Bezuur JN, Mierlo RS van. De winstgevende tandartspraktijk. Houten: Prelum; 2009.
6. Lee F. Als Disney de baas was in uw ziekenhuis. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg; 2009.

schülke +

European leader in infection control

schülke + uw leverancier van producten voor:

- desinfectie, reiniging en verzorging van uw handen
- reiniging en desinfectie van oppervlakken
- reiniging en desinfectie van instrumenten
- reiniging en desinfectie van dentale specialiteiten
- dispensers en overige toepassingsmaterialen

schülke + verzorgt ook geaccrediteerde infectie preventietrainingen in uw praktijk, alsmede adviseren wij u ten aanzien van product gebruik.

Informatie via www.schuelke.com;
salesbenelux@schuelke.com
 of telefonisch via 023 – 535.26.34.

Kwaliteit. Zekerheid. schülke.



the plus of pure performance