

Productive Ward

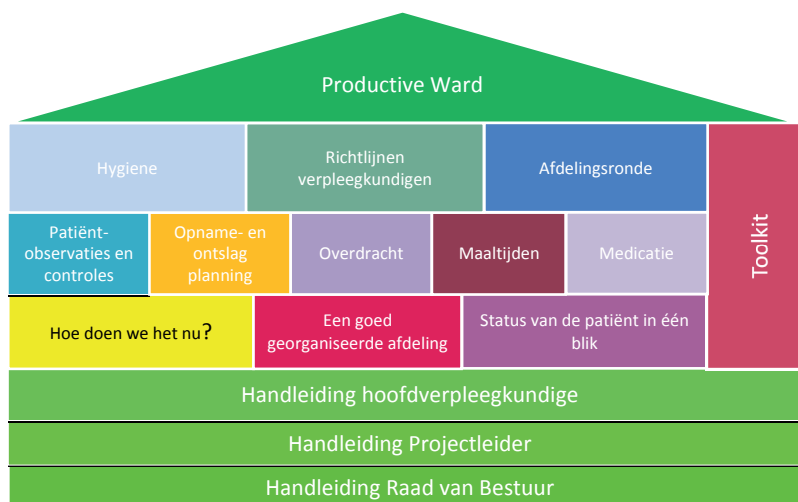
Meer tijd voor patiënten

Het verbeterprogramma *Productive Ward* is in Engeland door het NHS Institute for Innovation and Improvement ontwikkeld en gebaseerd op de basisprincipes van *Lean management* (reductie van verspilling), *Proces herontwerp* en *Prince2* (projectmanagement methodiek). De *Productive Ward* is onderdeel van de *Productive Series* (er zijn in totaal 6 delen, waaronder *The productive leader* en *The Productive Operating Theatre* die in Engeland ook reeds geïmplementeerd zijn in ziekenhuizen).

Het programma van de 'Productive Ward' bestaat uit een pakket met 15 modules. Elke module bevat een handleiding die de verpleegkundigen ondersteunt om op een andere manier naar hun dagelijkse werk te kijken. In een drietal basismodules ('Hoe doen we het nu?', 'Goed georganiseerde afdeling' en 'Status van de patiënt in één oogopslag') en een toolkit met instrumenten, wordt tijd gewonnen en de methode geoefend. Aan de hand van een nulmeting worden de dagelijkse werkzaamheden in kaart gebracht en zal blijken dat er niet zoveel tijd overblijft voor de directe patiëntenzorg. Hierna begint het veranderproces.

Nadat de basismodules zijn afgerond zijn er nog acht andere modules die zich bezighouden met het optimaliseren van een aantal verpleeginhoudelijke onderwerpen zoals medicatie, patiëntobservaties en hygiëne. Deze modules zijn facultatief en de volgorde kan naar behoefte van het verpleegteam worden aangepast. Aan het eind van deze modules zal blijken dat er meer tijd overblijft voor de directe patiëntenzorg.

In het ziekenhuis zal een intern projectleider de trekker zijn van de implementatie van het programma. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de hoofdverpleegkundige of teamleider van een verpleegteam. Deze worden ondersteund door externe adviseurs. De adviseurs hebben vooral een introduceerende, ondersteunende en coachende rol en zijn verantwoordelijk voor de afstemming met de Raad van Bestuur. De verpleegteams moeten zelf ervaring



opdoen met de methodiek zodat het een werkwijze wordt die zelfs na afronding van de implementatie handvat blijft voor andere veranderingen op de werkvloer.

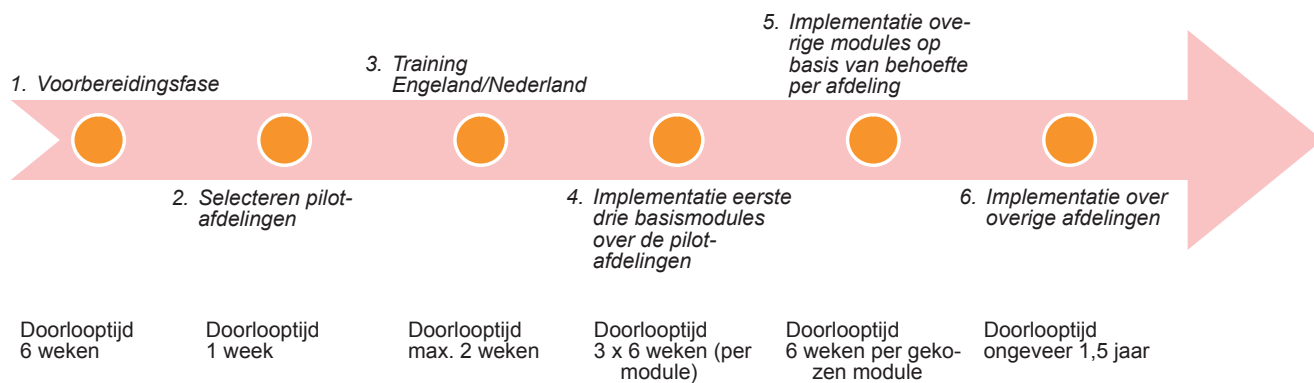
Kenmerkend is dat de verpleegkundigen zelf de baas zijn over het proces. Het programma speelt dus ook een rol bij de professionalisering van de verpleegkundigen.

Het doel is uiteindelijk te komen tot experts binnen het ziekenhuis die implementatie bij de andere verpleegteams kunnen begeleiden. De rol van de externe adviseurs zal dan veel meer op afstand coachend zijn.

In de voorbereidingsfase wordt door de extern adviseur, aangepast aan de lokale omstandigheden, de introductie van het programma voorbereid. Nadat door het ziekenhuis de interne projectleider is benoemd wordt gezamenlijk het projectplan opgesteld voor de implementatie van het programma op de pilotafdelingen. Om het draagvlak in de organisatie te vergroten wordt een werkconferentie georganiseerd met de intern projectleider, de afdelingshoofden en de Raad van Bestuur.

Hierna worden twee pilotafdelingen geselecteerd. Dit gebeurt op basis van een vragenlijst vanuit het programma, gesprekken met leidinggevenden van de mogelijke pilotafdelingen en de mening van de intern projectleider en de externe adviseurs.

Vervolgens worden de hoofdverpleegkundigen/teamleiders getraind. De training bestaat enerzijds uit een bezoek



Tijdpad en activiteiten per fase

aan Engeland, waar de hoofdverpleegkundigen/teamleider van de pilotafdelingen geïntroduceerd worden in de Productive Ward door de ervaringsdeskundigen van de NHS. Ook zal een bezoek plaatsvinden aan een van de ziekenhuizen waar de Productive Ward met succes is ingevoerd en waar geproefd kan worden wat de opbrengsten van het programma zijn. De opleiding wordt vervolgd in Nederland, waarbij de nadruk vooral ligt op het gebruik van de verschillende instrumenten uit het programma en de rol van de intern projectleider, de afdelingshoofden en de teams en hoe deze te begeleiden.

Hierna start de implementatiefase, dit houdt in dat de drie basismodules op de afdelingen geïmplementeerd worden. Per basismodule geldt een doorlooptijd van zes weken. De totale doorlooptijd van deze fase is 18 weken. De externe adviseurs hebben een ondersteunende en coachende rol naar de intern projectleider en de afdelingshoofden/teamleiders.

Bijdrage opdrachtgever

Om het verbeterprogramma 'Productive Ward' op een succesvolle manier te kunnen implementeren is het van belang dat de Raad van Bestuur en het

management van het ziekenhuis zich achter de doelstellingen van de methodiek opstellen. Actieve participatie is van belang voor het slagen van de Productive Ward, dit kan door bijvoorbeeld:

- tonen van belangstelling op de pilot verpleegafdelingen;
- enthousiasmeren van de overige afdelingen;
- op de hoogte zijn van problemen en belemmeringen;
- een actieve bijdrage om deze belemmeringen op te lossen bij de implementatie van de methodiek.

De intentie van de Raad van Bestuur is om na de pilotperiode en de evaluatie deze methodiek uit te rollen in het gehele ziekenhuis. Voor de pilotperiode moet de Raad van Bestuur een intern projectleider vrijmaken voor 0.2 fte. Hiermee wordt gerealiseerd dat de methodiek gedragen wordt door de medewerkers van het ziekenhuis zelf en zonder extern adviseurs wordt gecontinueerd. Uit de evaluatie van de pilot zal blijken hoeveel formatie van de intern projectleider nodig is voor een succesvolle uitrol van de Productive Ward over het gehele ziekenhuis.

NB

De Productive Ward is een onderdeel van de door de NHS 'Institute for Innovation and Improvement' ontwikkelde Productive Series. De Series bevat aparte toepassingen voor verpleegafdelingen, OK's en poliklinieken van ziekenhuizen, afdelingen van de GGZ, de V&V sector, de Thuiszorg en Leidinggevend in alle sectoren. De productiviteit van de afdeling/organisatie kan daardoor verdubbelen. Ten grondslag aan de Series liggen diverse methoden van organisatieverandering, waaronder Lean.

NHS

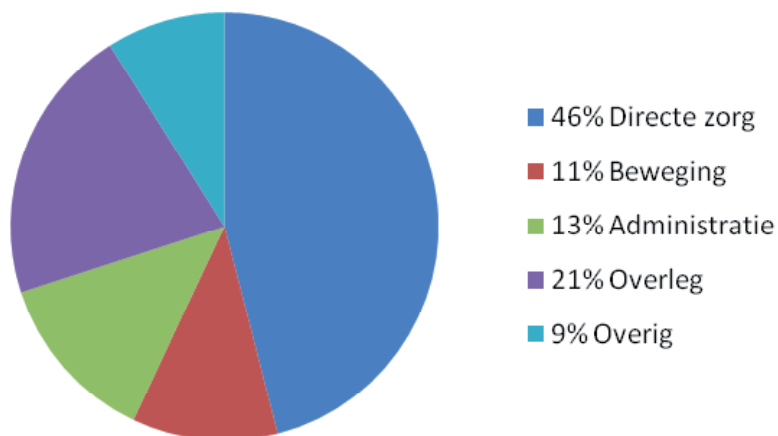
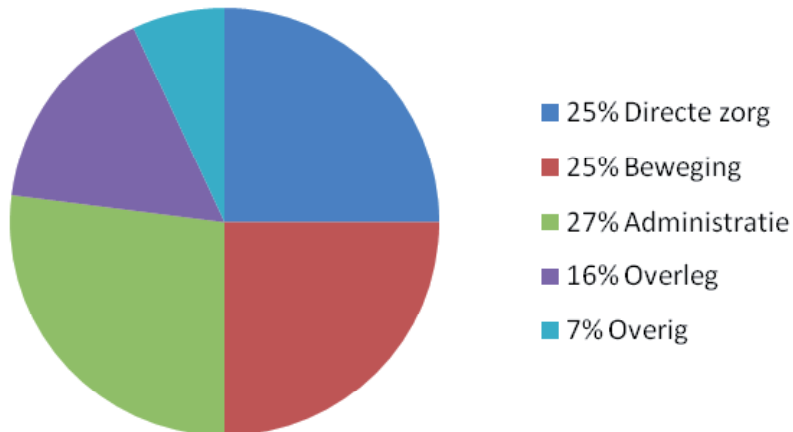
Institute for Innovation and Improvement



TNO Management Consultants

Productive Ward

Resultaten



In Engeland heeft deze module tot een aantal opzienbarende resultaten geleid, zoals:

- 30% meer tijd voor de patiënt;
- 30% minder overdrachtstijd;
- 50% minder tijd nodig voor de medicijnronde;
- een significante afname van ligduur, infecties en klachten;
- verlaging van het ziekteverzuim.

Ongerekend is dit minimaal 3 miljoen euro kostenbesparing per ziekenhuis per jaar! Echter de mooiste opbrengst was de herwonnen motivatie van verpleegkundigen, het vermogen de gerealiseerde verbeteringen vast te houden en nieuwe verbeteringen te blijven invoeren.