



De ‘Productive Ward’

De verpleegkundigen aan zet

De ‘Productive Ward’ is een veranderaanpak die zich richt op verpleegafdelingen in de zorg. Door het verbeteren van de werkprocessen op de afdeling, neemt de efficiency toe en houden verpleegkundigen meer tijd over voor directe patiëntenzorg. Het unieke van dit uit Engeland afkomstige programma, is dat het de verpleegkundigen een sleutelrol geeft in het verbeterproces. Zij analyseren zelf welke zorgprocessen efficiënter kunnen en bepalen zelf welke veranderingen worden doorgevoerd.

Kwaliteitssystemen worden vaak van bovenaf opgelegd, zoals ook in de zorgsector. Voorbeelden hiervan zijn het HKZ-keurmerk, het gouden en zilveren keurmerk in de zorg en de NIAZ-accreditatie. Tot nog toe is kwaliteitsverbetering vooral gericht op verantwoording met behulp van regels, richtlijnen, commissies en het aanleveren van lijsten met indicatoren. Ondertussen klagen de medewerkers over de toenemende administratieve lastendruk die deze methoden veroorzaken. Daarnaast zien zij zelf vaak de noodzaak niet, omdat er geen directe koppeling is met het werk op de werkvloer. Zij zien kwaliteit vooral als iets van de kwaliteitsmanager, in plaats van van henzelf. Betrokkenheid van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende organisatie, zeker in de zorg.

In Engeland is een programma ontwikkeld dat verpleegkundigen de controle over hun eigen werkzaamheden teruggeeft: de 'Productive Ward'. Dit programma helpt verpleegkundigen om zelf als team aan de slag te gaan met kwaliteitsverbeteringen op de verpleegafdeling – zonder dat deze van bovenaf of door de afdeling kwaliteit 'opgelegd' worden. Professionals zijn zeer goed in staat om keuzes te maken en met de juiste begeleiding verbeteringen zelf te realiseren. Het doel is uiteindelijk dat verpleegkundigen weer tijd krijgen waarvoor ze oorspronkelijk voor dit beroep gekozen hebben: zorg voor de patiënt.

Wat is de 'Productive Ward'?

De productive ward is een programma dat zich richt op bewustwording van de werkprocessen op een verpleegafdeling in een ziekenhuis. Het doel van het programma is 'Meer tijd voor patiënten'.

Het programma is in Engeland in 2008 door het *NHS Institute for Innovation and Improvement* uitgebracht. De instrumenten en tools zijn toegespitst op verpleegafdelingen in ziekenhuizen en gebaseerd op methodes die ook in andere bedrijfstakken worden gebruikt, waaronder Lean Six Sigma, Procsherontwerp en Prince2. Productive ward voegt daar een gestructureerde implementatiemethode aan toe.

De productive ward stimuleert medewerkers en wijst hen de weg om hun eigen werk te herstructureren, zodat de werkomgeving efficiënter ingericht wordt en de zorg voor patiënten verbetert. Het programma doet dit door een gestructureerde aanpak aan te bieden die gemakkelijk door het team zelf gevolgd kan worden. In de methodiek staat het verpleegkundig team van een verpleegafdeling/unit centraal.

Productive ward: elf modules

De productive ward is opgebouwd uit elf modules (zie fig. 1). Deze modules reiken stap voor stap, en precies getimed, handvatten aan hoe het team werkprocessen kan analyse-

In minder dan 50 woorden

- Het programma 'productive ward' richt zich op het verbeteren van zorgprocessen op de verpleegafdeling.
- Hierdoor krijgen verpleegkundigen meer tijd voor directe patiëntenzorg.
- Het programma is onderscheidend omdat het verpleegkundigen in staat stelt zelf verbeteringen te realiseren.
- Productive ward is afkomstig uit Engeland en wordt ook in Nederland geïmplementeerd.

ren om vervolgens zelf te bedenken hoe ze deze processen prettiger en efficiënter kunnen inrichten.

Met drie basismodules ('Hoe Doen We het Nu?', 'Goed Georganiseerde Afdeling' en 'Status van de Patiënt in één Oogopslag') en een Toolkit met ruim twintig instrumenten, wordt het fundament gelegd om met een nieuwe blik op hun eigen werk verbeteringen aan te brengen.

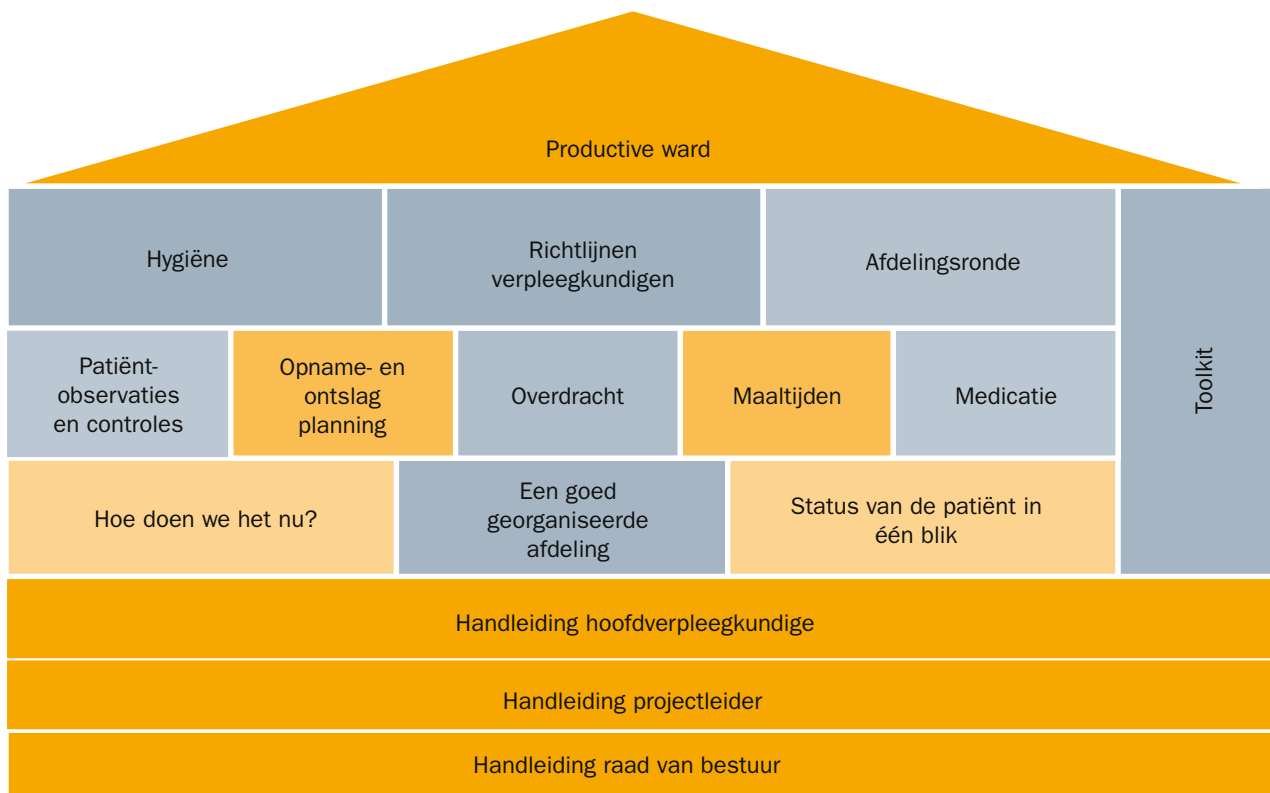
Deze basismodules beginnen met verbeteringen waar de verpleegkundigen direct zelf baat bij hebben, zoals ordening en doorstroom van patiënten, materialen en middelen. Na afronding van de drie basismodules, zijn er nog acht andere modules die gericht zijn op optimalisatie van de meest voorkomende, verpleeginhoudelijke werkzaamheden, zoals medicatie(verstrekking), patiëntobservaties en hygiëne. De gewonnen tijd na implementatie van de basismodules motiveert om ook de meer ingewikkelde onderwerpen aan te pakken. Verbeteren van zorg is nu eenmaal ingewikkeld teamwerk – en nog leuker als het team het zelf bereikt. De keuze van de procesmodules en de volgorde waarin ze worden toegepast is aan het verpleegteam. Zij kunnen de keuze laten aansluiten op hun eigen behoeften.

Opbouw modules

Elke module heeft dezelfde opbouw, gebaseerd op de PDCA-cyclus (zie figuur 2). Het programma leidt het team elke keer door deze stappen om een procesverbetering te bereiken. Omdat het team zelf de aanpassingen in de werkzaamheden analyseert, bedenkt, invoert en borgt, blijven de veranderingen beter in stand. In het programma wordt veel gebruik gemaakt van visualisatie. Daarnaast worden er blijvende, kleine en snelle audits door het team uitgevoerd om te kijken en te bespreken of hetgeen ze hebben afgesproken ook uitgevoerd wordt door iedereen.

Aanpak van de Productive ward

Productive ward behelst een blijvende cultuurverbetering in het ziekenhuis. Van het ziekenhuis wordt verwacht dat de productive ward wordt ingebed als organisatiebreed veranderingsprogramma en er een projectorganisatie voor wordt opgezet.



Het eerste jaar is daarom voor minimaal 0,2 fte een projectleider nodig. Deze wordt ondersteund door een externe adviseur die is opgeleid door het NHS Institute. De projectleider wordt de trekker van de implementatie van het programma. Op deze manier wordt de aanpak door de medewerkers van het ziekenhuis zelf verspreid en blijft het ziekenhuis niet afhankelijk van externe adviseurs. Het doel is uiteindelijk te komen tot experts binnen het ziekenhuis die implementatie bij de andere verpleegteams kunnen begeleiden.

De implementatie start op twee pilotafdelingen. De projectleider, afdelingshoofden en teamleiders van de geselecteerde pilotafdelingen worden getraind in het programma en de methodiek. Onderdeel van de training is een bezoek aan een ziekenhuis waar de productive ward met succes is ingevoerd en waar men kan zien wat de opbrengsten van het

programma zijn. De teamleiders gaan vervolgens met hun eigen team aan de slag.

Na de training start de implementatie. Het programma begint met een nulmeting. Verpleegkundigen brengen hun dagelijkse werkzaamheden in kaart. Hieruit blijkt hoeveel tijd zij op een dag kwijt zijn aan bijvoorbeeld lopen, overleg en administratie. Zo ontstaat inzicht in hoe weinig tijd er overblijft voor directe patiëntenzorg. Nu kan het veranderproces beginnen. Het doorlopen van elke module duurt ongeveer zes weken. De implementatie van de drie basismodules duurt dus ongeveer vijf maanden. Het doorlopen van het totale programma neemt minimaal anderhalf jaar in beslag.

Empowerment van verpleegkundigen

De ervaring in Engeland leert dat de modules de verpleegkundigen in staat stellen de verbeteringen met beperkte ondersteuning zelf te realiseren. Uit onderzoek blijkt verder dat het merendeel van de afdelingen alleen bij de implementatie van de eerste twee modules extra personele inzet op de werkvloer nodig heeft. Hiermee is het programma onderscheidend. Verpleegkundigen zijn zelf de baas over het veranderproces.

Het programma speelt zo ook een rol bij de professionalisering van verpleegkundigen. Door het herhaald gebruik van dezelfde methodiek, zijn zij tevens in staat om elke verandering in de toekomst op gelijksoortige wijze aan te pakken. Het programma heeft hierdoor een duurzaam effect. Na de

Uitgangspunten van de Productive Ward:

- Ga uit van de kracht en goede intenties van professionals zelf.
- Eigen regie: professional kan eigen keuzes maken en verbeteringen realiseren, mits veranderkundig begeleid.
- Verbeteringen houden stand doordat professionals het zelf doen.
- Blijven en meten en verbeteren (PDCA).
- Gefaseerde invoering in ziekenhuis: train de trainer.
- Commitment van stakeholders: RvB, management.

implementatie van de productive ward is er zeer beperkte begeleiding nodig om het gewenste effect te behouden.

Borging in de gehele organisatie

Zoals hiervoor is uitgelegd, zorgen de opbouw en de aanpak van de modules voor bestendinging van de verbeteringen. Daarnaast heeft de productive ward veel aandacht voor de borging in de gehele organisatie. De implementatie kan alleen maar succesvol zijn als verpleegkundigen zelf gemotiveerd zijn om met het programma te werken. Dit wordt op een aantal manieren bereikt. Ten eerste door te starten op twee pilotafdelingen. Deze afdelingen worden de 'showafdelingen' voor het ziekenhuis en dragen het productive ward-gedachtegoed uit. Daarnaast is de betrokkenheid van het management en bestuur cruciaal. De aanpak stelt regelmatige bezoeken van de bestuurders aan de verpleegafdelingen zeker en een koppeling van de doelen van de productive ward aan de strategische doelstellingen van het ziekenhuis. Ook besteedt de productive ward veel aandacht aan communicatie. Het is belangrijk dat er één duidelijke communicatieboodschap is en dat deze wordt uitgedragen door de Raad van Bestuur, management, afdelingshoofden en verpleegteams die met productive ward bezig zijn.

Rol van de organisatieadviseur

De externe organisatieadviseur heeft een introducerende, ondersteunende en vooral een coachende rol. Daarnaast draagt de adviseur zorg voor de afstemming met de Raad van Bestuur. De adviseur neemt dus niet de veranderactiviteiten op de verpleegafdeling over. De verpleegkundigen zijn eigenaar van het project. Het is belangrijk dat teams zelf ervaring opdoen met het proces, want alleen dan neemt de zelfredzaamheid van afdelingen voor latere projecten toe. Conform de adviezen in de evaluatierapporten uit Engeland is in overleg met de INHS in Nederland gekozen voor begeleiding bij de implementatie. Alleen bij enkele adviesbureaus kan een licentie voor het programma verkregen worden.

Resultaten van de Productive ward

In Engeland heeft het verbeterprogramma zich ruimschoots bewezen. Meer dan 80% van de ziekenhuizen en meer dan 50% van alle verpleegafdelingen werken met het programma. Deelnemende ziekenhuizen hebben doorslaggevende successen geboekt. Dit heeft geleid tot een aantal aansprekende resultaten:

- 30% meer tijd voor de patiënt;
- 30% minder overdrachtstijd;
- 50% minder tijd nodig voor de medicijnronde;
- een significante afname van ligduur, infecties en klachten
- tevreden medewerkers;

- groter oplossend vermogen;
- minder stress en lager ziekteverzuim.

De verwachting is dat ook in Nederland dergelijke resultaten behaald kunnen worden.

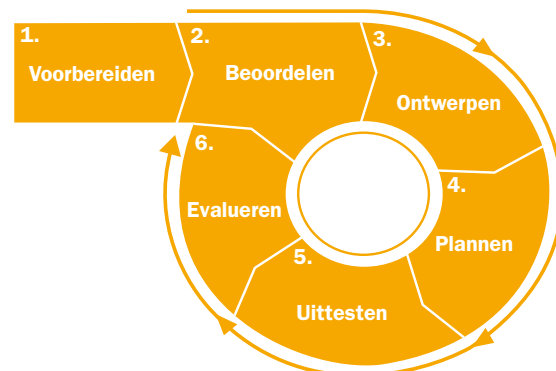
Wat maakt de Productive ward uniek?

In de Nederlandse ziekenhuissector worden de eerste successen geboekt met projecten gebaseerd op de principes van Lean management. Veelal zijn het losse projecten gericht op de aanpak van enkele werkprocessen. Maar vaak loopt het vast bij de borging.

Wat de productive ward uniek maakt is dat het in tegenstelling tot andere projecten niet slechts één bepaald thema aanpakt, zoals bijvoorbeeld wachtlijsten, maar een integrale structuur biedt voor kwaliteitsverbetering. Door de teamgerichte aanpak van de productive ward biedt het programma een kapstok voor projecten, nodig om alle werkprocessen aan te pakken. Het is dus niet fragmentarisch, maar integraal, wat een cultuurverandering met zich meebrengt. Voortaan doen ze het dus zelf!

Productive Ward scan in het St Jansdal

In het najaar van 2010 is in het ziekenhuis St Jansdal in Harderwijk door Dock4 een scan uitgevoerd gebaseerd op de productive ward. Deze scan biedt de mogelijkheid om kennis te maken met het programma en inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van de productive ward voor een ziekenhuis. Uit de scan in het St Jansdal blijkt dat de productive ward zeker van toegevoegde waarde is op verpleegafdelingen. De verspilling (zoals niet gebruiken van materialen, wachttijden en onnodig overleg) op de afdeling kan sterk teruggebracht worden met behulp van de productive ward. Een aantal verpleegkundigen of de afdeling zag dat zelf ook, maar gaf aan niet goed te weten hoe zij de reductie van verspilling kon aanpakken. Ook bleek dat de verpleegkundigen in het team nog nooit gezamenlijk naar hun werkprocessen hadden gekeken of afspraken gemaakt hadden over hoe ze hun werkzaamheden uitvoeren.



Reacties van verpleegkundigen St Jansdal ziekenhuis:

- 'Wat leuk dat we zelf een rol krijgen bij zo'n soort verandering'
- 'Ik hoop dat onze afdeling hier als eerste mee aan de slag mag!'
- 'Ik zie zelf heel veel dingen die beter kunnen, maar ik weet niet waar ik moet beginnen...'

De verpleegkundigen op de afdeling waar de scan is uitgevoerd zijn zeer enthousiast over de aanpak (zie kader) en willen graag aan de slag met de productive ward. Het St Jansdal is een van de eerste ziekenhuizen in Nederland die de productive ward implementeert.

'Productive Series'

Productive ward is het eerste programma in de Productive Series, een programma dat gebaseerd is op de toepassing van logistieke concepten uit het bedrijfsleven. Het succes van productive ward heeft geleid tot de ontwikkeling van andere programma's. Dit zijn onder meer *Productive Operation Theatre*, *Productive Mental Health*, *Productive Community Hospital* en *Productive Leader*. Inmiddels is begonnen met de toepassing van deze programma's voor de Nederlandse markt.

Tot slot

De productive ward biedt een mogelijkheid om verpleegkundigen weer de touwtjes in eigen handen te laten krijgen. Hierdoor gaan zij zelf met kwaliteitsverbeteringen op de afdeling aan de slag en houden zij uiteindelijk meer tijd over voor de patiënt. Dat is tenslotte voor velen oorspronkelijk de motivatie geweest om in de verpleging te gaan werken.

Literatuur

National Nursing Research Unit (2010). 'Improving healthcare quality at scale and pace Lessons learned from The Productive Ward: Releasing Time to Care Programme'. Kings College London.
 National Nursing Research Institute (2010). 'The Productive Ward: Releasing Time to Care Learning and Impact Review'. Kings College London.

Auteurs

Lotte Vermeer en Joan Verweij zijn als organisatieadviseur verbonden aan Dock4. Dock4 is een organisatieadviesbureau in de zorg. Zorgaanbieders kunnen bij Dock4 terecht voor advies, projectleiding, training en interim-management. Voor meer informatie: www.dock4advies.nl of www.productiveseries.nl.

Tijdens het Nationaal Kwaliteitscongres op 19 mei 2011 verzorgen de auteurs een workshop over de Productive ward. Voor meer informatie en aanmelding voor het Kwaliteitscongres, zie www.sigmaonline.nl/kwaliteitscongres.

Advertentie

Webbased software voor managementsystemen (ISO/ INK/ HKZ etc.)

Inception levert gebruikersvriendelijke, webbased systemen voor het beheren en verbeteren van (kwaliteits)managementsystemen.

- Management Systeem** Documentmanagement: beleid, proces, protocol, formulier, etc.. Iedereen beschikt over actuele informatie; zelfs vanuit thuis en via PDA.
- Klachten & Meldingen** Meldingenmanagement: (MIC/ MIM), klachten, verbetervoorstellen etc. Registratie, onderzoek, maatregelen, controle, bewaking en analyse/ rapportage.
- Interne Audits** Auditmanagement: plannen, voorbereiden, uitvoeren, rapporteren, afhandelen van maatregelen, bewaken en analyseren.
- Management Dashboard** Prestatiemanagement: bewaken van prestaties in de vorm van succesfactoren, indicatoren en doelstellingen. De PDCA-cyclus volledig geborgd.

Inception
 Hertogstraat 1a
 5611 PA Eindhoven
 T 040 - 23 64 920
 info@inception.nl

www.inception.nl | **INCEPTION**
 CONTROL YOUR VISION