

OUR JOURNEY

DE REIS VAN MAASTRICHT UMC+
OP ZOEK NAAR MEER WAARDE
VOOR ONZE PATIËNTEN

Onze ervaringen met Operational Excellence en Value Based Health Care

MAASTRICHT UMC+

Het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ onderscheidt zich nationaal en internationaal door de focus op preventie. Dus niet alleen gezondheidsherstel, maar ook gezondheidsbehoud én gezondheidsbevordering. Kerntaken zijn – naast topklinische en topreferente patiëntenzorg– wetenschappelijk onderzoek en onderwijs/opleiding. Het academisch ziekenhuis heeft 715 bedden, circa 7500 medewerkers en 5000 studenten. Maastricht UMC+ is aangesloten bij de NFU, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra.

Meer informatie op www.mumc.nl en www.opex.mumc.nl

COLOFON

Tekst: Karin Burhenne, Meerssen, Nederland

Eindredactie en vormgeving: Mockus, Heerlen, Nederland

Redactiecommissie: Prof. dr. Frits van Merode, dr. Elske Heeren, drs. Saskia Eggen

Maastricht UMC+

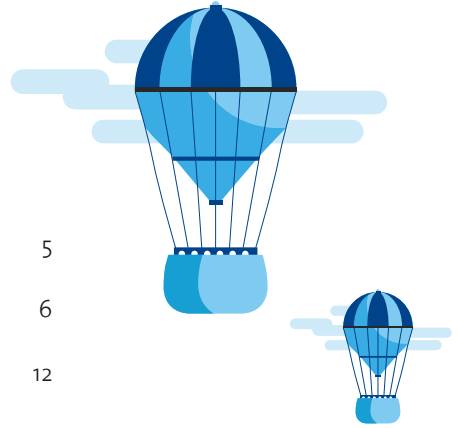
Uitgeverij: Eburon Delft, www.eburon.nl

Maastricht: oktober 2018

ISBN: 9789463012225

INHOUD

Voorwoord	5
Tijd om te veranderen	6
De eerste verandertrajecten	12
Rollen in Operational Excellence	22
Voorbeelden geven inspiratie	30
Het vervolg in het MUMC+	38
Organisatiebrede projecten	56
Strategie en management	64
Voorbeelden uit de praktijk	72
Value Based Health Care aan de horizon	80
Onze zorg van de toekomst	100
Waar staat het MUMc+ anno 2018	110
Reflectie en vooruitblik	120





VOOR WOORD





WELKOM OP ONZE REIS

WAARDEGEDREVEN ZORG, VALUE BASED HEALTHCARE, SAMEN BESLISSEN. TERMEN DIE ANNO 2018 HOOG OP DE NEDERLANDSE ZORGBELEIDSAGENDA STAAN EN DIE VOOR ZORGBESTUURDERS EN ZORGPROFESSIONALS RICHTINGGEVEND ZIJN. ECHTER, WÉRKELIJK INHOUD GEVEN AAN DEZE TERMEN VRAAGT OM HET OPNIEUW UITVINDEN VAN DE ZORG EN DE ZORGORGANISATIE.

Al in 2009 voelde Maastricht UMC+ de noodzaak om de zorg opnieuw uit te vinden. Samen met onze medewerkers gingen we op reis om voor onze patiënten meer van waarde te zijn. We startten met twee pilotprojecten bij Orthopedie en Dermatologie. De bedoeling was de zorg veel patiëntgerichter te maken, een goede verhouding tussen uitkomsten en inspanningen te ontwikkelen én daarbij onze implementatie- en veranderkracht voor noodzakelijke organisatie- en procesveranderingen te vergroten. Onze collega's werden uitgedaagd een geheel nieuwe visie op zorg te ontwikkelen. Daarbij gebruikten wij als eerste in de Nederlandse gezondheidszorg de methode Business model generation©. Dit leverde een zorgvisie en business model op. Om de organisatie en processen aan te passen kozen we voor Lean Six Sigma-methoden en voor coachend leiderschap.

Dat was slechts het begin van onze reis. De pilots spraken ook andere afdelingen aan en zij wilden graag aansluiten. Om ons reisgezelschap te kunnen vergroten, besloten wij Medtronic als partner aan boord te halen. Met de kennis en het advies van deze partner, gebaseerd op de ervaringen op hun werkvloer, reisden we verder. We kozen voor een aanpak die zowel Top down als Bottom up werkt. Top down omdat iedereen mee moet doen en we zo beter samenhang in beleid

en implementatie kunnen bewerkstelligen. Bottom up omdat échte verandering voortkomt uit het grote enthousiasme bij al onze collega's om meer waarde voor onze patiënten te genereren.

De rode draad in onze reis naar Operational Excellence is dat we vooral de verbinding maken tussen waardegedreven zorg, zorgpaden en nieuwe werksystemen. Hoe we dat hebben gedaan en hoe we dat ook in de toekomst verder willen ontwikkelen, is onderwerp van dit boek. Het is geen studieboek of handleiding. Het is het verslag van onze reis tot nu toe en dat willen we graag met u delen. Om er van te leren of met ons over in gesprek te gaan.

We hebben bij Maastricht UMC+ samen belangrijke stappen gezet om de zorg en onze organisatie verder te verbeteren. Wij geloven dat de zorg dit nodig heeft, dat wij veel bereikt hebben, maar dat de reis nog niet ten einde is. We zetten de reis voort om onze zorg nog beter te maken.

Ik wens u veel leesplezier!

Prof. dr. Marja van Dieijen

Voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+

The background of the page is a photograph of a modern, multi-story building with a grid of windows. The building is light-colored and has several rows of windows. In the foreground, there is a sidewalk and a storm drain. The left side of the page is covered by a pattern of diagonal stripes in orange, blue, and white. The text is overlaid on this pattern and the photograph.

HOOFDSTUK 1

TIJD OM TE VERANDEREN



Al in 2009 voelde Maastricht UMC+ de noodzaak om de zorg opnieuw uit te vinden. Samen met onze medewerkers gingen we op reis om voor onze patiënten meer van waarde te zijn.

TIJD OM TE VERANDEREN

Is ons ziekenhuis in deze tijden van vergrijzing en ontgroening in staat om in te spelen op de groeiende vraag naar goede, toegankelijke en betaalbare zorg? Met het antwoord op die vraag begint in 2009 de reis van het Maastricht UMC+ op weg naar meer waarde voor de patiënt. Want het dwingende antwoord luidt: nee, dat zijn we niet. Dat geldt overigens niet alleen voor het MUMC+, maar voor het complete Nederlandse zorgstelsel.

Doorgaan op de oude voet zal uiteindelijk uitmonden in een onbetaalbaar en ontoegankelijk zorgsysteem, al was het maar omdat er onvoldoende kwaliteits- en efficiencywinst geboekt wordt. Ook in eigen huis lukt dat nog onvoldoende, ondanks oprechte inspanningen tot dan toe, concludeert Frits van Merode in 2009. “De wil om te veranderen is er zeker, maar het lukt niet goed om discussies over noodzakelijke veranderingen om te zetten in concrete daden. Ik beschouw het als mijn grootste uitdaging om dat gebrek aan implementatievermogen te doorbreken”, zegt hij.

DRS. GUY PEETERS

*bestuursvoorzitter
MUMC+ (2007-2014)*

“

De behoefte van de maatschappij is onvoldoende ons uitgangspunt geweest. Dat moet veranderen. We moeten de zorg toegankelijk en betaalbaar houden en anders gaan vormgeven. Met Operational Excellence is dat mogelijk en kunnen we iets betekenen voor de maatschappij.

”



Als vice-decaan van de Faculty of Health Medicine and Life Sciences is Frits van Merode op dat moment lid van de Raad van Bestuur van het MUMC+. En in zijn functie als hoogleraar Logistiek en operations in de zorg heeft hij dan al in verschillende Nederlandse ziekenhuizen veranderprocessen geleid. Zoals trajecten gericht op de modernisering van de patiënten logistiek, de inrichting van gebouwen en het terugdringen van wachtlijsten. Daarmee wil hij ook graag in eigen huis beginnen. De Raad van Bestuur heeft er vertrouwen in en stemt in met twee verandertrajecten op twee afdelingen: de kiem voor Operational Excellence is gelegd. De reis kan beginnen.

PROF. DR. FRITS VAN MERODE

*hoogleraar
lid Raad van Bestuur (2004-2018)*

“

In Maastricht willen we nu echt de focus op de patiënt leggen en verspilling tegengaan. Dat is het uitgangspunt van onze strategie. Al werkende moeten we die strategie vormgeven. Het is een ontwikkelingsproces.

”





HET DOEL

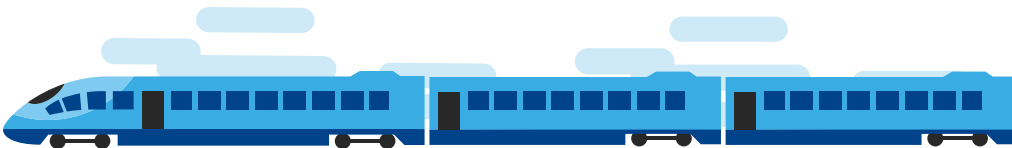
Hoe de reis precies zal gaan verlopen, is begin 2010 onduidelijk. De doelstelling bij de start luidt: een aanpak ontwikkelen die het ziekenhuis helpt om de zorg duurzame kwaliteit te geven. Tijdens de reis zal de doelstelling enkele keren worden bijgesteld. In 2011 formuleert de Raad van Bestuur de doelstelling als: het MUMC+ wil een procesgerichte organisatie zijn en verbetert continu. In 2013 voegt de Raad van Bestuur daaraan toe dat de tools van Operational Excellence organisatiebreed zullen worden ingezet om processen continu te verbeteren. In 2014/2015 wordt de doelstelling nogmaals geherformuleerd. Vanaf dat moment luidt de doelstelling: in 2020 bevindt het MUMC+ zich in de systeemfase van Operational Excellence. Daarmee:

- + *is bijgedragen aan de realisatie van het profiel MUMC+ 2020 en*
- + *bepaalt het MUMC+ de standaard in de markt qua Operational Excellence.*

OPERATIONAL EXCELLENCE

Om het doel te behalen, kiest het MUMC+ dus voor de strategie van Operational Excellence. Deze strategie richt zich op het continu verbeteren van de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van processen. Omdat Operational Excellence breder is dan het programma Kwaliteit en Veiligheid, wordt het een apart programma.

Vanaf de prille start benadrukt het ziekenhuisbestuur dat de methodieken die binnen de strategie worden ingezet geen doel zijn, maar middelen om het doel te bereiken. Zoals middelen om (proces)stappen die geen waarde toevoegen voor de klant te transformeren naar (proces-)stappen die die dat wel doen en 'verspilling' (Muda) tegengaan.



HET SHINGO MATURITY MODEL

Binnen de systeembrede aanpak van Operational Excellence moet een organisatie verschillende fases doorlopen. De eerste fase (don't know) is een ad hoc-fase die wordt gekenmerkt door symptoombestrijding. Brandjes worden geblust, maar van een echte oplossing van problemen is geen sprake. Vaak dienen de problemen zich de volgende dag opnieuw aan. In de tweede fase (know how) worden de tools (zie hoofdstuk 5) ingezet om werkprocessen te verbeteren, zoals het verbeterbord. Delen van de organisatie richten zich al op projecten, maar andere delen nog niet. De volgende fase is de systeemfase (know when): het denken in trajecten en projecten wordt nu losgelaten, de organisatie groeit toe naar een cultuur waarin continu verbeteren het uitgangspunt vormt. In de vierde fase (know why) is het continu 'kritisch kijken' echt in het DNA van de organisatie gaan zitten. Het Shingo Maturity Model laat zien in welke fase een organisatie zich in het veranderproces bevindt.

Bij de start van de reis in 2010 zit het MUMC+ in de eerste fase.

DOEL 2020: SYSTEEMFASE

