

Handleiding Module 1

De opgeruimde werkplek

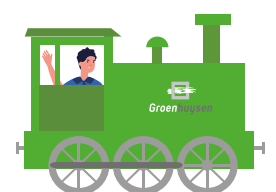
1 INLEIDING

In deze handleiding vind je het stappenplan van module 1 van het werkproces-optimalisatie project 'Jouw werk op de rails'. De kern van module 1 is het toepassen van het 5S-model ([bijlage 1.1](#)). Dit model legt de focus op een opgeruimde werkplek. Dit doe je door middel van vijf stappen: scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en stimuleren/borgen. De literatuur beschrijft de gewenste situatie waarin organisaties het 5S-model juist toepassen als volgt:

'In the daily work of a company, 5S maintains organization and transparency which are essential to a smooth and efficient flow of activities. Successful application of this lean method also improves the work conditions and encourages workers to improve their productivity and reduce waste, unplanned downtime, and in-process inventory' (Raid A. Al-Aomar, 2011).

Daarnaast zorgt het succesvol toepassen van 5S voor een fundament wat ervoor zorgt dat de organisatie klaar is om andere lean methodes toe te passen waardoor er steeds meer waarde toevoegende activiteiten gedaan kunnen worden, en steeds minder niet waarde toevoegende activiteiten gedaan worden (Raid A. Al-Aomar, 2011; Kanamori et al., 2015). Het is inmiddels gebleken dat 5S in steeds meer gezondheidsorganisaties wordt toegepast omdat het weinig kost, weinig vraagt van technologie en het gezien wordt als een startpunt voor continu verbeteren (Kanamori et al., 2015).

Deze elementen zorgen ervoor dat het thema 'De opgeruimde werkplek' de startmodule is. We zijn van mening dat je eerst werkplekken moet opruimen en opnieuw moet inrichten, voordat je met andere verbeterprocessen voor de zorg van start kan gaan. Het is dus veel slimmer om niet van start te gaan met technologische oplossingen als je nog steeds moet zoeken naar materialen en middelen. Technologische oplossingen zijn zeker belangrijk, maar deze komen in module 3 verder aan bod.





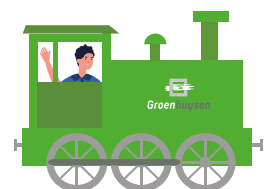
Het resultaat van deze module is een opnieuw ingerichte en frisse afdeling waarbij voor iedereen duidelijk is op welke plaats (centraal/decentraal) je de materialen en middelen opslaat en op welke wijze je de voorraad beheert.

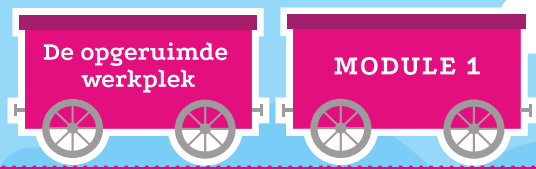
Tijdens het gehele project 'Jouw werk op de rails' maak je gebruik van het veranderkundige model van Kotter. Op die manier zorgen we ervoor dat het toepassen van het model op een manier gebeurt die veranderkundig verantwoord is. Daarnaast zorgt het model voor uniformiteit tussen modules en is het overstijgend ten opzichte van het geheel.

Binnen de module werken we in een werkgroep met alle partijen die onderdeel uitmaken van het betreffende werkproces. Een modulebegeleider met kennis en expertise van het optimaliseren van werkprocessen zorgt voor de uitrol van de module.

2 VERANDERKUNDIG MODEL VAN KOTTER

In module 0, Het Vertrekpunt, beschrijven we dat culturele veranderingen te boek staan als de meest lastige veranderingen. Echter is een dergelijke verandering noodzakelijk, omdat de capaciteit van een projectleider hoogstwaarschijnlijk niet toereikend is om voor altijd procesoptimalisaties in het primaire proces zelf te leiden. Medewerkers in het primaire proces zijn proceseigenaar. Hiervoor dienen ook medewerkers in het primaire proces de kar te trekken. Om deze lastige verandering op een structurele manier aan te vliegen, werk je overkoepelend, maar ook binnen elke module met het model van Kotter. Dit model dient als kapstok. Dat wil zeggen dat er overkoepelend binnen het traject 'procesoptimalisatie' maar ook binnen elke module continu aansluit bij de chronologische stappen van het model van Kotter. Hiermee wordt de kans van slagen bij een dergelijke verandering groter. Het model van Kotter ziet er als volgt uit;





3 INTRODUCTIE OP DE WERKVLOER

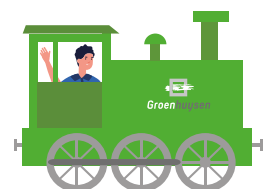
Voordat je start met het daadwerkelijke doorvoeren van de 5S methode, is het belangrijk dat je het team meeneemt in de betekenis ervan. Waarom doen we dit en waarom levert het doorvoeren van 5S ons iets op? Dit geldt ook voor het complete procesoptimalisatie-project, als dit nog niet besproken is. Tijdens de startbijeenkomst neem je medewerkers mee in de stappen die ze gaan zetten. Ook sta je tijdens deze bijeenkomst stil bij welke rollen er (te verdelen) zijn.

4 ROLLEN TE VERDELEN BINNEN MODULE 2

- Modulebegeleider; de modulebegeleider organiseert en begeleidt de module zodat we alle stappen systematisch doorlopen.
- Werkgroepleden; zij hebben binnen de module een voortrekkersrol, vormen de linking pin met hun collega's en denken mee in het oplossen van de verbeterpunten.
- Manager; de manager omarmt het gedachtegoed van de module en faciliteert de werkgroep.

5 TOEPASSEN 5S

Zie pagina 4 - 9





5 TOEPASSEN 5S

Stap 1: Nulmeting

Doelstelling: in kaart brengen van de huidige situatie

Stap 1a: Visueel vastleggen van de huidige situatie d.m.v. foto's (fotocollage).

Werkwijze:

De leden van de werkgroep maken foto's van:

- Onveilige situaties
- Loopafstanden
- Opslag materialen
- Opslag artikelen
- Werkplekken
- Voorraadruimtes
- Voorraadkasten
- Overbodige voorraad

Eindresultaat:

Collage met daarin opgenomen foto's van de verschillende werk-/bergruimtes op de afdeling. Zie voorbeeldcollage ([bijlage 1.2](#)).

Stap 1b: Ophalen van visie van de medewerkers over huidige situatie.

Werkwijze:

Ophalen van visie van de medewerkers over huidige situatie door middel van vragenlijst nulmeting ([bijlage 1.3](#)).

Eindresultaat:

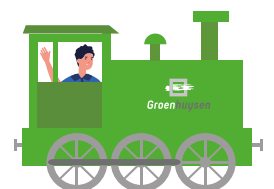
Overzicht met uitkomsten van de schriftelijke enquête.

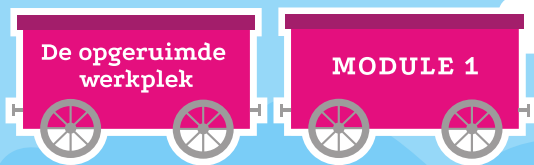
Stap 2: Scheiden

Doelstelling: Geen overbodige spullen op de werkplek!

Werkwijze:

De werkgroep maakt onder begeleiding van de modulebegeleider een overzicht met materialen en artikelen die nodig zijn om uitvoering te kunnen geven aan het werkproces.





Eindresultaat:

Overzicht met daarin opgenomen welke materialen en artikelen die nodig zijn om uitvoering te kunnen geven aan het werkproces.

Stap 3: Schikken

Doelstelling: Een plaats voor alles en alles op zijn plaats!

Stap 3a: Een plaats voor alles!

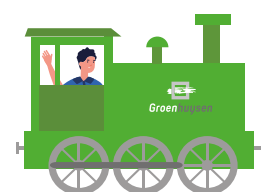
Werkwijze:

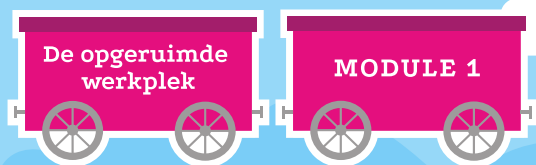
De werkgroep maakt onder begeleiding van de modulebegeleider, op basis van de fotoreportage en het wenselijke werkproces, een plan voor de opslag van alle benodigde materialen en artikelen. Daarbij houden ze rekening met de volgende aspecten:

- Veiligheid
- ARBO
- Efficiency
- Uniformiteit met andere afdelingen van de locatie
- Visueel overzicht
- Minimale voorraad
- Hygiëne

Ze volgen de volgende stappen:

1. Inzichtelijk maken:
 - a. Welke verpleegmaterialen (tilliften/rolstoelen/postoelen) men dicht bij klant op het appartement of op de kamer wil hebben.
 - b. Welke verpleegartikelen (inco's/verband/spuiten enz) men dicht bij klant op het appartement of op de kamer wil hebben.
 - c. Welke verpleegmaterialen (tilliften/rolstoelen/weegschalen) men in een centrale ruimte wil hebben.
 - d. Welke verpleegartikelen (inco's/verband/spuiten/linnengoed enz.) men in een centrale ruimte wil hebben.
2. Hoe organiseren we de opslag van de verpleegartikelen/-materialen bij de klant op de kamer of op het appartement? Wat heb je hiervoor nodig? Kasten/opbergrekken/werkkarren enz.
3. Hoe organiseren we de centrale opslag van de verpleegartikelen/-materialen in de centrale werk-/opslagruimtes? Wat hebben we hiervoor nodig? Kasten/opbergrekken/werkkarren enz.





4. Inrichting kantoorruimtes en/of multifunctionele ruimtes
- Waar komen de computers, telefoons, tablets, printer enz. voor de zorg?
Waar komen de kantoorartikelen?
 - Hoe creëren we een ergonomisch verantwoorde werkomgeving?

Eindresultaat:

- Overzicht van beschikbare artikelen en materialen op de kamer van de klant inclusief een plan voor de opslag van deze artikelen en materialen.
- Overzicht van beschikbare artikelen en materialen in een centrale voorraadruimte inclusief een plan voor de opslag van deze artikelen en materialen.
- Plan voor de inrichting van kantoor- en multifunctionele ruimtes.
- Kostenoverzicht voor nieuwe voorstellen over opslag materialen en middelen.
- Logistieke planning met de volgende punten:
 - Bouwkundige aanpassingen (indien nodig);
 - Aanschaf extra kasten/werkkarren (indien nodig);
 - Schoonmaakschema diverse ruimtes;
 - Planning voor de opnieuw in te richten ruimtes.
- Offertes voor aanpassingen en aan te schaffen materialen (kasten, opbergrekken enz).

Stap 3b: alles op zijn plaats.

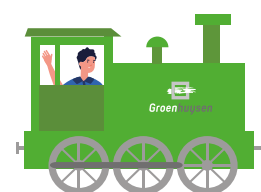
Werkwijze:

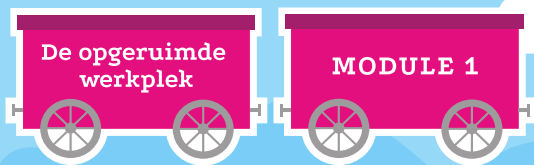
De werkgroep en de modulebegeleider geven uitvoering aan de logistieke planning uit stap 3a. Daarnaast zorgen zij ervoor dat:

- het visueel zichtbaar is (m.b.v. stickers/foto's) wat de vaste plaats is voor alle materialen en artikelen.
- ze van iedere ruimte die ze opnieuw richten foto's maken.

Eindresultaat:

Alle ruimtes zijn opnieuw ingedeeld en/of ingericht volgens de plannen in stap 3a. De nieuwe situatie is tevens in een fotocollage vastgelegd. Zie voorbeeldcollage, [bijlage 1.2](#).





Stap 4: Schoonmaken

Doelstelling: Door schoonmaken en schoonhouden voorkomen van afwijkingen.

Werkwijze:

De werkgroep ontwikkelt in samenspraak met de facilitaire dienst een schoonmaakschema waarin staat wie, in welke ruimte, wat, wanneer en met welke frequentie schoonmaakt.

Eindresultaat:

Schoonmaakschema voor de centrale bergruimtes en voor de kasten op de kamer van de klant.

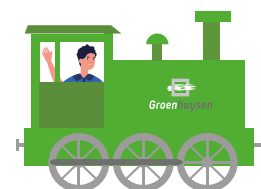
Stap 5: Standaardiseren

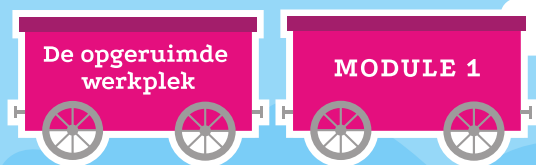
Doelstelling: Resultaten van de eerste 3S-en borgen.

Werkwijze:

De werkgroep zorgt ervoor dat:

- er werkafspraken komen over het beheer van de voorraden en wie er verantwoordelijk is voor de verschillende bestellingen (één of meerdere personen?, iemand van de zorg of juist niet?)
- ze werkafspraken maken over het aanvullen van de materialen op de kamer/het appartement van de klant.
- ze eigenaarschap creëren door het opstarten van een borgingsteam.
- ze een aanspreekcultuur stimuleren (hoe staat het met het aanspreekgedrag op de afdeling? Moet hier extra aandacht aan besteed worden?)
- de resultaten van de eerste 3S-en evalueren op de volgende punten:
 - Zijn de werk-/bergruimtes op de afdeling nog ingericht volgens de oorspronkelijke afspraken? Door middel van een nieuwe fotoronde.
 - Zijn de materialen op de kamer/het appartement van de klant opgeborgen volgens de oorspronkelijke afspraken? Door middel van een nieuwe fotoronde.
 - Verloopt de schoonmaak volgens het schoonmaakschema?
 - Pakken medewerkers eigenaarschap als aanspreekpunt voor een ruimte?
 - Hoe verloopt de bestelprocedure?
 - Hoe verloopt de aanvulprocedure?
 - Wat is de visie van de medewerkers op de huidige situatie? Door middel van een schriftelijke vragenlijst eindmeting ([bijlage 1.4](#)).





Eindresultaat:

- Overzicht met werkafspraken over voorraadbeheer, bestelprocedure en aanvulprocedure voor de afdeling;
- Overzicht met verantwoordelijke medewerkers voor specifieke ruimtes en leden van het borgingsteam;
- Voorstel met verbeteringspunten van de aanspreekcultuur op de afdeling (indien nodig);
- Overzicht met uitkomsten van de schriftelijke vragenlijst eindmeting
- Rapportage evaluatie module 1;
- Instrument voor periodieke toetsing in te zetten in de volgende stap.

Stap 6: Stimuleren/borgen

Doelstelling: Vasthouden en blijven verbeteren door te stimuleren.

Werkwijze:

We werken aan de borging van het nieuwe werkproces door het inzetten van een borgingsteam. Zie uitgebreide beschrijving in [bijlage 1.5](#) Werkwijze borgingsteam.

Stap 6a: Samenstellen van een borgingsteam

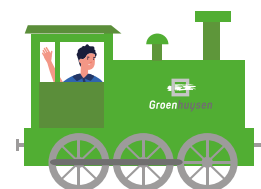
De vertegenwoordigers in het borgingsteam kan per locatie verschillen. Het is belangrijk dat de verschillende afdelingen waar we de module inzetten voldoende vertegenwoordigd is. Verder moeten we een voorzitter aanstellen.

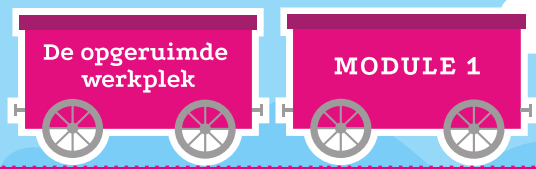
Stap 6b: Taken vaststellen van het borgingsteam

Controlerondes

Het team loopt eenmaal in de drie maanden met de scorelijst ([bijlage 1.6](#)) een controleronde. Na aanleiding van de verbeterpunten stelt het team verbeteracties op en voeren deze vervolgens uit.

De resultaten van de ingevulde scorelijsten bundel je in de '3 maands-rapportage borgingsteam De opgeruimde werkplek' ([bijlage 1.7](#)). Uiterlijk een week na de controleronde levert de voorzitter de rapportage digitaal in bij de locatiemanager.





Voortrekkersrol

We verwachten van de leden van het borgingsteam dat zij een voortrekkersrol op zich nemen als het gaat om de opgeruimde werkplek. Dit doen ze op de volgende manier:

- Zij houden steeds aandacht voor het opgeruimd van de afdeling.
- Zij nemen een voorbeeldrol op zich.
- Zij spreken collega's aan op het niet nakomen van gemaakte werkafspraken met betrekking tot de opgeruimde werkplek.
- Zij denken proactief mee op het moment dat we veranderingen in de inrichting van de verschillende werkruimtes moeten doorvoeren.

Eindresultaat:

Werkwijze voor het vasthouden en bijstellen van gemaakte afspraken.

6. LITERATUUR

Al-Aomar, R.A. (2011). *Applying 5S Lean Technology: An Infrastructure for Continuous Process Improvement*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 60, 1606-1611.

Shogo Kanamori, Seydou Sow, Marcia C. Castro, Rui Matsuno, Akiko Tsuru & Masamine Jimba (2015) *Implementation of 5S management method for lean healthcare at a health center in Senegal: a qualitative study of staff perception*, *Global Health Action*.

