

## Handleiding Module 2

# De schrapsessie

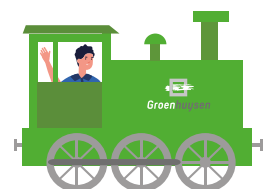
## 1 INLEIDING

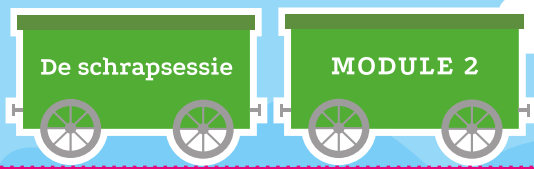
In deze handleiding vind je module 2 van het werkprocesoptimalisatie project 'Jouw werk op de rails'. Het is bekend dat er sprake is van toenemende arbeidsmarktkrapte. Gezien deze krapte, zou het zonde zijn als medewerkers hun waardevolle tijd besteden aan 'niet waarde toevoegende activiteiten'. Daarom brengen we deze activiteiten tijdens deze module in kaart, en waar mogelijk 'schrappen' we ze uit het takenpakket. Hiermee zetten we de waardevolle tijd van de zorgmedewerker nog beter in. Het elimineren van niet waarde toevoegende activiteiten, komt voort uit de 'lean' gedachte. Womack en Jones (1996) bedachten vijf basisprincipes voor het 'lean' denken. Deze basisprincipes luiden als volgt;

- 1 Definieer waarde zoals de klant dat ziet.
- 2 Identificeer alle waardetoevoegende activiteiten en elimineer alle niet-noodzakelijke processtappen.
- 3 Creëer een stroom, dat wil zeggen: sluit de waardetoevoegende activiteiten naadloos op elkaar aan.
- 4 Verricht activiteiten op het moment dat ze ook worden gevraagd.
- 5 Verbeter het gecreëerde proces continu.

Tijdens deze module gaan we ons met name richten op de eerste drie pijlers. Dat betekent dat we de niet waarde toevoegende activiteiten zoveel mogelijk willen voorkomen, zodat we juist tijd hebben voor die activiteiten die wel waarde toevoegen. Maar wat is nou precies een activiteit die waarde toevoegt? Het zijn die activiteiten die ons inziens een bijdrage aan de gezondheid of het welbevinden van de klant leveren. Dit kan dus het toedienen van medicatie zijn, maar ook een praatje met klant tijdens een kop koffie.

Het thema 'schrapsessie' is met name bedoeld om kritisch te kijken naar vier hoofdthema's die van invloed zijn op het dagelijks werken. Hierbij staan we met name stil bij de waarom-vraag van de activiteiten die we doen. In de schrapsessie maken we vervolgens de vertaling naar de vraag met welke activiteiten we stoppen of welke we anders organiseren met als doel om





efficiënter te werken en meer tijd beschikbaar te krijgen voor de klanten.

De hoofdthema's zijn:

- Administratie
- Zorgactiviteiten
- Niet-klantgebonden overlegvormen
- Klantgebonden overlegvormen

Ook in deze module staat de medewerker centraal. We werken wederom met een werkgroep. Deze werkgroep bestaat uit zorgmedewerkers. Indien van toepassing betrekken we andere disciplines om mee te denken. De module bestaat uit vier stappen. In deze handleiding beschrijven we per stap wat de doelstelling is en wie er verantwoordelijk is voor de stappen.

Stap 1: Inventarisatiefase

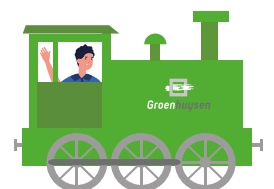
Stap 2: Startbijeenkomst

Stap 3: Ontwerpfase

Stap 4: Afstemmingssessies

In deze module werken we met een Excel-instrument ([bijlage 2.2](#)) voor de prioritering en een format voor een plan van aanpak ([bijlage 2.3](#)). Deze gebruiken we als methodiek en onderlegger om stapsgewijs de module te doorlopen en toe te werken naar de wenselijke verbeteringen.

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.



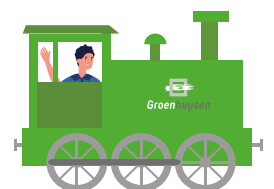
## 2 VERANDERKUNDIG MODEL VAN KOTTER

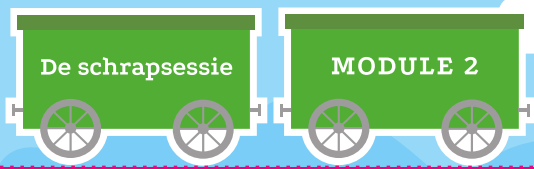
In module 0, Het Vertrekpunt, beschrijven we dat culturele veranderingen te boek staan als de meest lastige veranderingen. Echter is een dergelijke verandering noodzakelijk, omdat de capaciteit van een projectleider hoogstwaarschijnlijk niet toereikend is om voor altijd procesoptimalisaties in het primaire proces zelf te leiden. Medewerkers in het primaire proces zijn proces-eigenaar. 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 schrapsessie, is het belangrijk dat je het team meeneemt in de betekenis ervan. Waarom doen we dit en waarom levert het doorvoeren van de schrapsessie 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. Tot slot kan hier al de eerste 'call to action' richting medewerkers plaatsvinden, namelijk de inventarisatie (stap 1) die nodig is om activiteiten en werkzaamheden uit te lichten.





## 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 DE SCHRAPSESSIE

### Stap 1: Inventarisatiefase

**Doelstelling: aanleveren en opstellen van een overzicht van 'overbodige' activiteiten.**

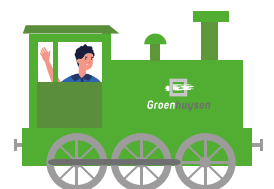
#### Werkwijze:

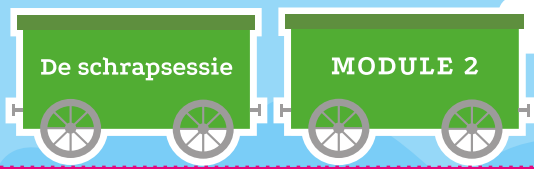
Voorafgaand aan de startbijeenkomst van de werkgroep krijgen de deelnemers een uitnodiging met daarin een uitleg over wat deze bijeenkomst inhoudt en de vraag om samen met de collega's op basis van de hierboven beschreven hoofdthema's een inventarisatie te maken van die activiteiten waarvan medewerkers vinden dat ze:

- geen meerwaarde hebben voor de kwaliteit van zorg;
- inefficiënt zijn;
- ten koste gaan van het werkplezier;
- geen meerwaarde hebben voor de bewoner.

Voor deze inventarisatie gebruiken de deelnemers [bijlage 2.1](#).

Deze inventarisatie voert de modulebegeleider voorafgaand aan de startbijeenkomst in een excel-bestand (eerste vier kolommen, [bijlage 2.2](#)). Dit excel-bestand gebruik je tijdens de startbijeenkomst om te komen tot een prioritering van de verzamelde 'overbodige' activiteiten.





## Stap 2: Startbijeenkomst

**Doelstelling: prioriteren 'overbodige' activiteiten en opstarten subwerkgroepen (2-3 personen).**

### Werkwijze:

Je verdeelt de werkgroep in 3-4 subwerkgroepen. Iedere subwerkgroep gaat aan de slag met een van de volgende thema's: zorgactiviteiten, niet-klantgebonden overlegvormen, klantgebonden overlegvormen en administratieve taken. Zij scoren door het gebruiken van het excel-bestand ([bijlage 2.2](#)) de geïnventariseerde activiteiten van het aan hun toegewezen thema.

Ze maken hierbij gebruik van de volgende vier criteria:

- Last: hoog, middel of laag (score 3, 2 of 1)
- Aantal mensen bij betrokken: veel, gemiddeld, weinig (score 3, 2 of 1)
- Hoeveel tijd kost het om het anders op te lossen: maand, half jaar, een jaar (score 3, 2 of 1)
- Hoe moeilijk is het om het anders op te lossen: makkelijk, gemiddeld, moeilijk (score 3, 2 of 1)

Op grond van de totaalscore komen zij tot een prioritering van de activiteiten en kiezen ze één activiteit waarvan zij vinden dat ze hiermee kunnen stoppen of één activiteit waarvan zij vinden dat we dit anders kunnen organiseren.

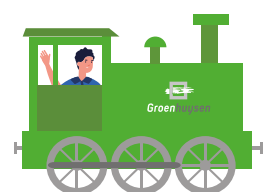
## Stap 3: Ontwerpfase

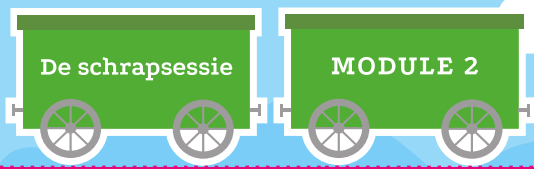
**Doelstelling: uitwerken plan van aanpak door subwerkgroepen.**

### Werkwijze:

De subwerkgroepen stellen in eerst instantie met de ondersteuning van de modulebegeleider een plan van aanpak op voor het punt/onderwerp waar zij mee aan de slag gaan. Zij maken gebruik van een vast format ([bijlage 2.3](#)). Uiteindelijk moeten de subwerkgroepen zelfstandig aan de slag met de uitwerking van het plan. In dit plan nemen zij op:

- Welke acties moeten we uitvoeren om te komen tot een situatie waarin we deze activiteit niet meer/anders uitvoeren?
- Wie gaat deze acties oppakken?
- Wat is de streefdatum dat de actie klaar is?
- Wie zijn de betrokken partijen en hoe 'haken' zij aan?
- Op welke wijze willen we acties invoeren van het plan van aanpak?
- Hoe delen we het resultaat?
- Wat zijn de evaluatiemomenten?
- Hoe gaan we de afspraken borgen?





## Stap 4 : Afstemmingssessies (1 x 6 weken)

**Doelstelling: bespreken voortgang plan van aanpak en leren van en met elkaar.**

### Werkwijze:

Tijdens de afstemmingssessies vindt er een terugkoppeling plaats van alle subwerkgroepen over de voortgang en resultaten van hun plan van aanpak (zie format voortgangsrapportage, [bijlage 2.4](#)). Na afronding van een verbeterpunt afgerond kijkt de werkgroep tijdens de afstemmingssessie welk punt ze vervolgens oppakken. De modulebegeleider bereidt de sessie voor en begeleidt de werkgroep tijdens de sessie.

## 6. LITERATUUR

Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.

