

Alrigne

Alrijne



Leiden



Katwijk



Alphen aan den Rijn



Leiderdorp



Sassenheim



Feiten & cijfers verpleeghuizen

Alrijne Ziekenhuis en de verpleeghuizen Leythenrode in Leiderdorp en Oudshoorn in Alphen aan den Rijn vormen samen Alrijne Zorggroep.



Feiten & cijfers Alrijne Ziekenhuis

Wij bieden ziekenhuiszorg aan onze patiënten op de locaties Alrijne Ziekenhuis Leiden, Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp, Alrijne Ziekenhuis Alphen aan den Rijn en onze locaties Katwijk en SassemBourg.

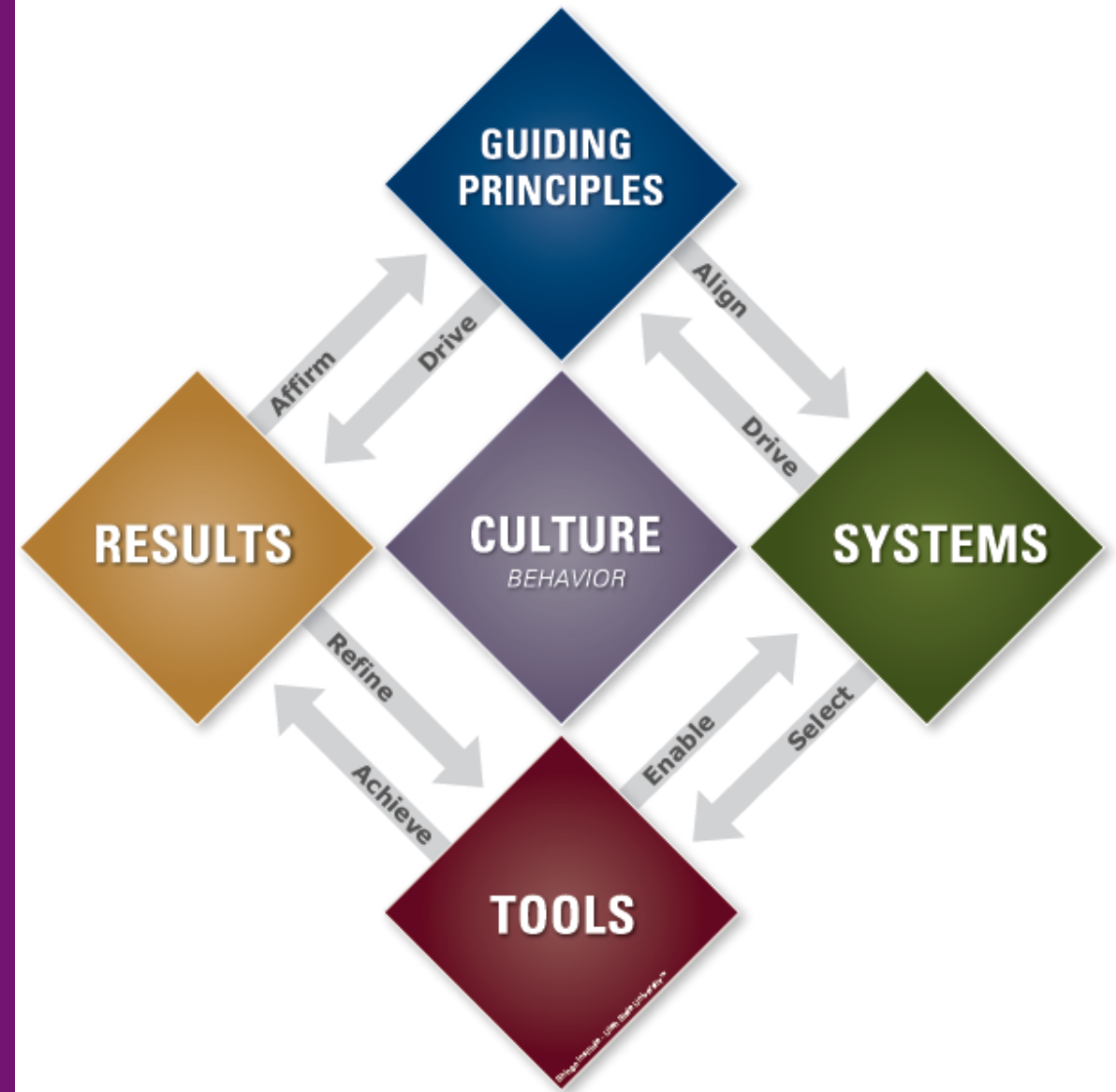


Alrijne

Meten is weten

als je weet wat je meet.

Shingo model



- 1.Cultuur
- 2.Continu verbeteren
- 3.Missie vertaling



Guiding principle 1: Cultuur factoren

		0	1	3	5	Doel
1	Leidinggevend worden gezien als mentoren en coaches.	N.v.t.	De leidinggevende is probleem oplosser. Geen sprake van een coach of mentor rol.	De leidinggevende is voornamelijk probleem oplosser, maar betreft medewerkers van de werkvloer wel.	Medewerkers van de werkvloer zijn de probleem oplosers. De leidinggevende stelt zich op als coach en is faciliterend aan het verbeterproces.	<i>Het in staat stellen van besluitvorming op de werkvloer.</i>
2	Medewerkers worden aangespoord en erkent in het signaleren van problemen in hun werk.	N.v.t.	Weinig medewerkers zijn betrokken in het signaleren van problemen, dit wordt niet erkend.	Een aantal medewerkers van een afdeling wordt aangespoord of erkent in de signalering van problemen. Dit is nog niet overal in de organisatie.	Een groot deel van de problemen wordt gesignaleerd en opgelost door medewerkers, zij worden duidelijk erkend.	<i>Eigenaarschap voor het oplossen van problemen ligt op de werkvloer. Problemen worden gezien als kansen.</i>
3	Lean coaching is onderdeel van de dagelijkse praktijk.	N.v.t.	Geen coaching. De leidinggevende blijft de probleem oplosser.	Er is coaching, maar niet consistent. De leidinggevende lost de meeste problemen op.	Coaching is standaard onderdeel van het dagelijks werk in de hele organisatie. Medewerkers zien voordeel in de coaching.	<i>Coaching creëert faciliterend leiderschap en een cultuur empowerment.</i>
4	Een systeem dat zich richt op prestaties die het ideale gedrag bevorderen.	N.v.t.	Ideaal gedrag, standaard werk, doet zich sporadisch voor, maar hiervoor is geen erkenning.	Ideaal gedrag is aanwezig, maar is inconsistent in inhoud en toepassing.	Ideaal gedrag wordt herkend, is consistent in inhoud en toepassing en wordt gevierd.	<i>Herkenning van ideaal gedrag is tijdig, specifiek en consequent en wordt erkend bij goede prestaties.</i>
5	Vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers.	N.v.t.	Er is weinig bewijs dat problemen worden gerapporteerd. Medewerkers verbergen problemen.	Medewerkers rapporteren systematische problemen, maar fouten blijven verborgen.	Medewerkers kunnen fouten aankaarten, met vertrouwen dat men er niet persoonlijk voor wordt aangerekend.	<i>Zorgt voor eliminering van de wij-zij cultuur.</i>
6	Leidinggevend laten zich vaak zien op de werkvloer en proberen het proces te begrijpen.	N.v.t.	Leidinggevend laten zich weinig zien op de Gemba.	Op een aantal plekken zijn leidinggevend betrokken bij de Gemba, maar niet overal in de organisatie.	Consistente betrokkenheid van de leidinggevend op de Gemba.	<i>Promoot de 'gaan zien' mentaliteit en verhoogd betrokkenheid bij het team.</i>

Alrijne

Guiding principle 2: Continue verbeter factoren

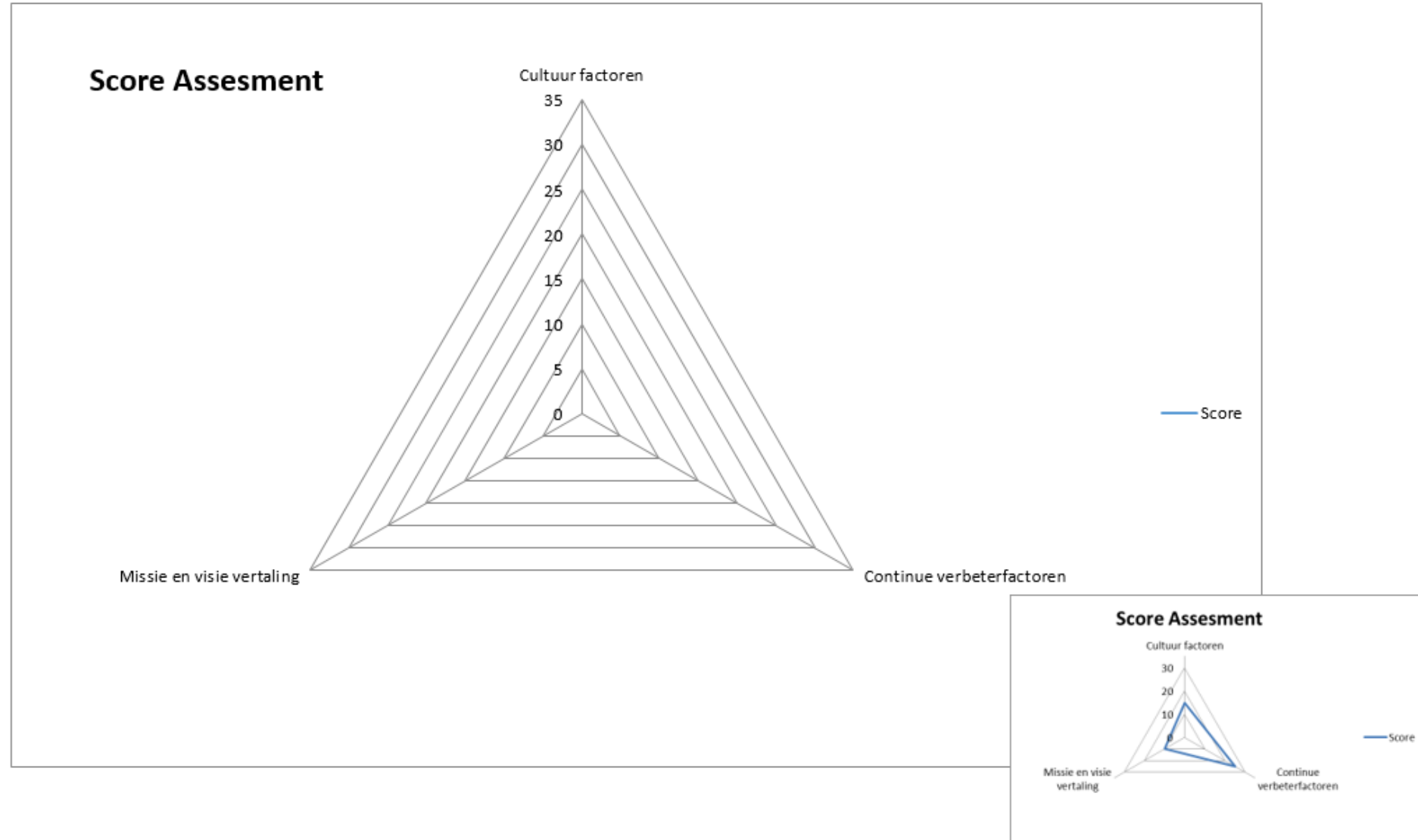
		0	1	3	5	Doel
1	Er wordt actie ondernomen wanneer werk achterop schema loopt.	N.v.t.	Medewerkers kunnen niet of nauwelijks detecteren of werk voor of achter op schema loopt.	Medewerkers kunnen detecteren dat ze voor of achter op schema lopen, maar er wordt geen actie ondernomen.	Medewerkers kunnen over de gehele dag afwijkingen in het schema detecteren en er wordt direct actie ondernomen om het proces te verbeteren.	<i>Het is eenvoudig te zien of er afwijkingen zijn in het schema.</i>
2	De flow van een dienst of product is eenvoudig en direct, waardoor continue flow wordt gecreëerd.	N.v.t.	Diensten of patiënten zijn gebatched en processen zijn complex en moeilijk te herkennen. Er is geen zichtbare communicatie tussen opwaartse of neerwaartse stroom.	De processtroom is gemakkelijk te zien maar er is geen communicatie tussen aangesloten processen. Verspilling en knelpunten worden alleen besproken bij grotere afwijkingen.	Alle processen zijn visueel verbonden en gemakkelijk te zien en te begrijpen. Verspilling wordt direct geïdentificeerd en aangepast om continue flow te waarborgen.	<i>Verspilling wat wachten, transport en onnodige beweging veroorzaakt wordt verwijderd uit het proces.</i>
3	De huidige staat van het proces en de toekomstige staat van het proces zijn een voortdurende cyclus die actief nagestreefd wordt met een visueel actieplan.	N.v.t.	Medewerkers zijn niet in staat te vertellen wat een toekomstige status van het proces is en hoe ze daar kunnen komen.	Medewerkers stellen verbeterdoelstellingen met betrekking tot een toekomstige status van het proces.	Het dagelijkse werk en verbeteringen daarvoor worden op gezette tijden besproken, zodat kort-cyclisch verbeteringen worden toegepast. Bij grotere verbeteringen wordt een toekomstige status van een proces binnen 6 tot 12 maanden bereikt.	<i>Verbetering is echt continue en niet incident gedreven. Afdelingen zijn voortdurend in beweging richting een ideale toekomstige staat.</i>
4	Werkplekken zijn visueel en op een gestandaardiseerde manier ingericht. Ze worden routinematig bijgewerkt en verbeterd.	N.v.t.	Standaardwerk is duidelijk in het werkproces van de medewerker, maar wordt niet altijd gevolgd. Het bijwerken van de standaarden is meer een verplichting.	Standaardwerk van het team is duidelijk en wordt visueel weergegeven.	Medewerkers maken plannen om standaarden te verbeteren en delen dit met de leidinggevenden.	<i>Werkzaamheden zijn gestandaardiseerd waardoor afwijkingen zichtbaar worden.</i>
5	Er is gevoel dat continue verbetering onderdeel is van het dagelijkse werk.	N.v.t.	Continue verbetering wordt gezien als een extra last en in de weg van het echte werk. Medewerkers en leidinggeven beschrijven continue verbeteren niet als onderdeel van hun dagelijks werk.	Medewerkers kunnen een aantal verbeteringsprojecten beschrijven waaraan zij hebben deelgenomen.	Alle medewerkers signaleren problemen en brengen dit in, in dagelijkse besprekingen. Medewerkers zien het oplossen van knelpunten als hun dagelijks werk en zien hoe het bijdraagt aan de grotere doelen van de organisatie.	<i>Continue verbetering is eigendom van de gehele organisatie.</i>
6	Verbeteringsactiviteiten zijn direct gekoppeld aan de strategische focus en de doelstellingen van de organisatie.	N.v.t.	Medewerker kunnen laten zien waar organisatie doelen te vinden zijn, maar kunnen niet beschrijven hoe hun werk deze doelen beïnvloed.	Medewerker kunnen organisatie doelen noemen en enkele voorbeelden van verbeteringsprojecten in hun omgeving die daaraan bijdragen.	Medewerker integreren verbeteringen in het dagelijks werk en iedereen kan aantonen hoe de verbeteringen gekoppeld zijn aan de organisatie doelen.	<i>Verbeteringen zijn niet lukraak maar gericht op de strategische richting van de organisatie.</i>
7	Verbeterideeën worden routinematig en openlijk gedeeld door de hele organisatie, over meerdere waardenstromen en afdelingen.	N.v.t.	Medewerker zijn niet zeker hoe verbeterideeën kunnen worden gedeeld en zien dit niet als prioriteit. Er is beperkte communicatie tussen afdelingen.	Medewerker weten hoe ze verbeterideeën kunnen indienen. Leidinggeven halen ideeën op om op de eigen afdeling te implementeren. Dit gebeurt niet consequent over de hele organisatie. Mensen worden verwacht om verbeterideeën in te dienen, maar zijn onzeker over het proces.	Voordat een knelpunt wordt verbeterd, checkt het team of andere in de organisatie tegen hetzelfde probleem aan zijn gelopen. Zo gebruiken ze elkaars kracht om verbeteringen door te voeren.	<i>Het wiel wordt niet opnieuw uitgevonden, best practices worden gedeeld in de organisatie.</i>

Alrijne

Guiding principle 3: Missie en visie vertaling

		0	1	3	5	Doel
1	Medewerkers kunnen beschrijven wat de missie en visie van de organisatie is en hoe ze er persoonlijk invloed op hebben	N.v.t.	Medewerkers kunnen vertellen waar de missie en visie van de organisatie te vinden is	Medewerkers kunnen onderdelen van de missie en visie noemen, en kunnen voorbeelden geven van projecten die deze missie en visie ondersteunen	Medewerkers kunnen verschillende voorbeelden noemen hoe zij aan de missie en visie bijdragen. Leidinggevenden coachen medewerkers in het oplossen van knelpunten, welke bijdragen aan het bereiken van die visie	Een goed gecommuniceerde visie die een gevoel van urgentie, saamhorigheid en loyaliteit creëert
2	Er is een gestructureerd proces voor het afstemmen van doelen en strategische prioriteiten die eenvoudig en zichtbaar is op alle niveaus van de organisatie	N.v.t.	Medewerkers kunnen aangeven waar organisatie doelen en afdelingsdoelen te vinden zijn	Medewerkers kunnen hun doelen voor hun werkgroep identificeren en kunnen de strategische achtergrond van deze doelen formuleren	Medewerkers kunnen eenvoudig hun doelen identificeren en aangeven waar ze staan in het proces. De doelen zijn eenvoudig en direct gerelateerd aan hun werk, maar ook direct gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de organisatie	<i>Elke medewerker in de organisatie begrijpt hun rol in het bereiken van de strategische doelstellingen</i>
3	Waarde voor de klant geeft richting aan continue verbetering en toekomstige ontwikkeling van de organisatie	N.v.t.	Medewerkers beseffen dat de patiënt hun klant is, maar dit is niet terug te zien in de werk processen	Enquêtes worden uitgevoerd om patiënt feedback op te halen, maar dit is push georganiseerd. Feedback wordt zelden gebruikt om belangrijke verbeteringen door te voeren. Grote knelpunten komen vaak naar boven bij het uitvoeren van de enquêtes.	Patiënten, familie en de gemeenschap worden actief en systematisch betrokken en gehoord in belangrijke verbeteringen	<i>Waarde voor de klant wordt begrepen en ontwikkeling van de organisatie wordt gericht op het creëren van de waarde voor de klant</i>
4	Open communicatie over alle waardestromen, ook op ondersteunende en administratieve afdelingen	N.v.t.	De impact van verbeteringen op onze afdeling is onderwerp van gesprek, maar er wordt niet gesproken over de impact die we hebben op andere afdelingen	Er wordt gecommuniceerd en er worden vragen gesteld over de impact van het werk op andere afdelingen, maar verbeteringen zijn nog voornamelijk gericht op de eigen afdeling	Dagelijks wordt werk gecoördineerd over verschillende afdelingen, zo wordt er samengewerkt om waarde voor de klant te creëren. Cross-functionele teams worden routinematig ingezet.	<i>De organisatie functioneert als een team die met elkaar samenwerkt in plaats van tegenwerkt om waarde te creëren voor de klant en verspilling tegen te gaan</i>
5	Leidinggevenden en managers volgen standaardwerk en worden routinematig op de werkvloer gezien	N.v.t.	Leiderschap standaard werk is vastgelegd. Leiders worden nauwelijks op de werkvloer gezien.	Leiderschap standaard werk is gedocumenteerd en zichtbaar. Leiders zijn vaak te zien op de werkvloer, zij stellen vragen over de dagelijkse operatie en bieden oplossingen aan. Er zijn afdelingsdoelen, maar die zijn niet gelinkt aan organisatie doelen.	Leiders zijn dagelijks op de werkvloer te vinden. Daar coachen ze medewerkers door vragen te stellen en hulp aan te bieden bij het elimineren van knelpunten, zodat afdelingen hun doelen kunnen behalen	<i>De leiders van de organisatie beheren en onderhouden de strategische richting</i>
6	Tracking boards worden dagelijks gebruikt. Dit voedt de discussie en geeft feedback over het werkproces. Hierdoor kunnen aanpassingen snel gemaakt worden	N.v.t.	Tracking boards zijn aanwezig op de afdeling. Managers luisteren dagelijks naar de rapportage van de teamleiders en medewerkers. Leiders lossen de problemen op naar de dag evaluatie/huddle.	Tracking boards zijn aanwezig op de afdeling. Leiders faciliteren de discussie over het dagelijkse werk bij de dag evaluatie/huddle. De vragen van de leiders leiden vaak tot oplossingen van het team.	Leiders stellen consequent vragen om problemen en knelpunten te identificeren. Het team is zeer betrokken bij de dag evaluaties/huddles en bespreken dagelijks ideeën op problemen op te lossen. Acties krijgen een eigenaar en worden dagelijks gevolgd om aan de strategische doelstelling te voldoen.	<i>Snelle aanpassingen kunnen dagelijks worden gedaan om aan de strategische richting van de organisatie te voldoen</i>
7	Statistieken en doelen zijn duidelijk en eenvoudig, zodat het juiste gedrag om de organisatie visie te behalen wordt gestimuleerd	N.v.t.	Meerdere statistieken worden gevolgd door managers maar worden zelden gedeeld met de medewerkers op de werkvloer	Statistieken en doelen worden op de werkvloer geplaatst. Managers verwijzen hier regelmatig naar.	Specifieke en belangrijke statistieken worden visueel bijgehouden op de werkvloer. Medewerkers bespreken consequent hoe de voortgang in de statistieken bijdraagt aan de organisatie doelen	<i>Elimineren van de korte termijn focus die snelle resultaten geeft, maar niet bijdraagt aan de lange termijn</i>

Score assessment



Alrijne



SamenBeter
scan

1. Continu verbeteren
2. Missie vertaling
3. Cultuur en gedrag
4. Leiderschap
5. Tools



Alrijne

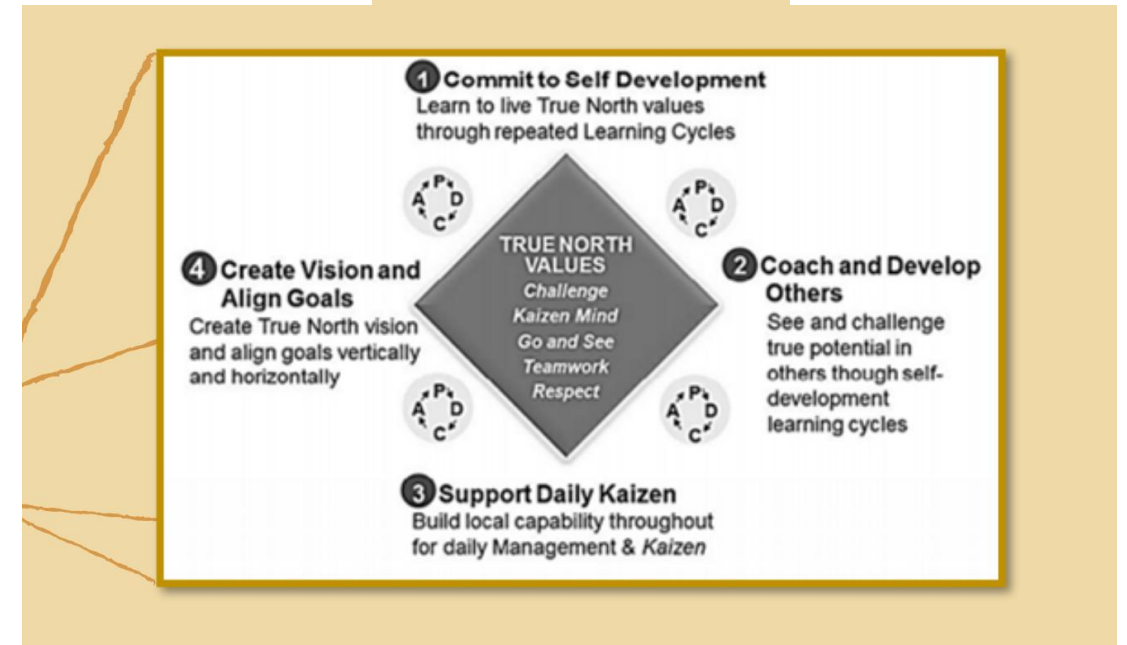
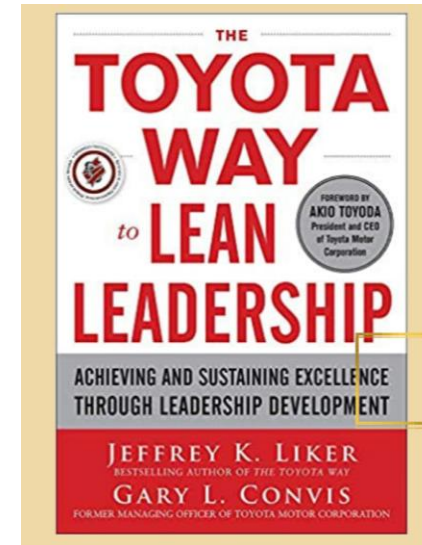
H40

</

	Continu verbeteren					Cultuur en gedrag					Leiderschap			Missievertaling				Tools			
	Er wordt actie ondernomen wanneer werk achterop schema loopt.	Er is gevoel dat continue verbetering onderdeel is van het dagelijkse werk.	Continu verbeteren is onderdeel van het gehele team.	Open communicatie over alle waardenstromen, ook op ondersteunende en administratieve afdelingen.	Er is sprake van effectieve werkoverleggen waarbij resultaten worden besproken en het team acties verbindt aan de vaste agendapunten.	Waarde voor de klant geeft richting aan continue verbetering en toekomstige ontwikkeling van de organisatie.	Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor het continu verbeteren en probleem-oplossen.	Medewerkers staan open voor feedback en geven zelf zowel constructieve als positieve feedback aan collega's en leidinggevend	Medewerkers vertonen gedrag dat is gericht op continu verbeteren	Leidinggevend worden gezien als mentoren en coaches.	Medewerkers worden aangespoord en erkend in het signaleren van problemen in hun werk.	Leidinggevend laten zich vaak zien op de werkvloer en proberen het proces te begrijpen.	Leidinggevend en managers volgen standaardwerk en worden routinematig op de werkvloer gezien.	Medewerkers kunnen beschrijven wat de missie en visie van de organisatie is en hoe ze er persoonlijk invloed op hebben.	Medewerkers kunnen laten zien waar afdelingsdoelen te vinden zijn, hoe deze hun werk beïnvloeden.	Er is een gestructureerd proces voor het afstemmen van doelen en strategische prioriteiten die eenvoudig en zichtbaar is op alle niveaus van de organisatie	Kortcyclisch sturen: De dagelijks te realiseren doelstellingen zijn aangeduid op het dagstartbord, de prestaties zijn voor iedereen beschikbaar & leiden tot actie	Er is sprake van een dagstart en de aanwezigheid van een dagstartbord.	Er is sprake van verbeteroverleg en er wordt gebruik gemaakt van een verbeterbord.	Werkplekken zijn visueel en op een gestandaardiseerde manier ingericht. Ze worden routinematig bijgewerkt en verbeterd.	Gestandaardiseerde werkwijzen worden gebruikt bij het ontwikkelen van nieuwe medewerkers of het bouwen van nieuwe vaardigheden bij medewerkers.
Score	4,0	3,0	3,7	3,2	3,6	3,1	2,1	2,3	2,8	3,8	3,9	3,4	2,6	1,6	2,1	2,0	1,5	2,1	0,6	3,2	3,1
Receptie	5	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Wijde Aa	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	1	1	3	3	3	0	3	0	5	3
Poli Gyn	3	3	5	3	5	3	1	1	4	5	5	5	3	1	0	0	0	3	1	5	5
OK	5	1	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	1	1	1	5	5
Leede	3	3	3	1	3	3	1	1	2	3	5	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1
K&S	5	5	5	3	5	5	0	0	4	5	5	5	5	5	5	5	3	0	0	1	1
Inkoop	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	1	3	3	1	5	1	5	5
IC	5	1	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	1	0	1	0	3	1	5	3
BVT	3	5	5	5	3	1	1	4	5	3	3	3	1	1	1	1	3	1	0	5	5
B4	5	1	3	5	5	3	1	1	4	3	3	5	3	1	3	1	0	3	0	5	3
B2o	5	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	5	3	1	1	5	3
B2e	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	1	3	3	5	3	0	3	1
Apotheek	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	3	3
A4	5	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	3	5
CCU	3	3	1	0	3	3	1	1	0	3	3	3	0	1	1	0	1	1	1	0	5
Dietetiek	3	3	3	1	0	3	3	3	0	3	3	5	3	1	0	0	1	3	1	1	1
ZA	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	0	0	3	5	1	1	3	0	5	5
Pathologie	3	3	3	5	3	1	1	3	3	3	5	3	0	1	1	3	1	1	0	1	3
KVA	3	1	3	3	5	3	3	3	2	3	3	5	5	1	3	1	3	1	1	5	3
CSA	5	1	3	3	5	3	1	1	1	5	5	5	5	1	3	1	3	1	1	3	5
Flexbureau	5	5	5	3	1	3	3	3	4	5	5	1	3	5	3	5	3	3	0	3	3
Directiebur	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3	3	5	2	2	0	1	0

Score	4.0	3.0	3.7	3.2	3.6	3.1	2.1	2.3	2.8	3.8	3.9	3.4	2.6	1.6	2.1	2.7	1.5	2.1	0.6	3.2	3.1
Receptie	5	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	0	1	1	3
Midg. Ass.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5
Pol. Gym.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DK	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Leide	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
K&S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
inloop	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
AVT	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
C	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
B20	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
B2e	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Appheek	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
CCU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Dierheek	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ZA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Antologie	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NVA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CSA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Flexivue	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Freightbul	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	5	2	0	1	0

SamenBeter Leiderschap



1. Eigenaarschap tonen
2. Ontwikkelen met lef
3. Richting geven
4. Verbinden



Alrijne

G5

★ Alrijne hanteert 4 leiderschaps-competenties in haar visie op leiderschap. Bij elke competentie horen subvragen die gericht zijn op het stimuleren van continu leren en verbeteren op de afdeling.

Vul deze zelfscore in door een keuze te maken tussen de drie niveaus van (zichtbaar) gedrag dat jij als leider laat zien.

Deze scan is een hulpmiddel dat je helpt om je ontwikkeldoelen voor het SamenBeter Leiderschapstraject te bepalen; het is geen beoordeling van ja algemene prestaties als teamleider en daarom ook niet een vraag die goed of fout beantwoord kan worden.

Maak de scan samen met je manager (of bespreek de resultaten na het invullen) om te zien of jullie inzichten overeen komen. Vraag daarna eventueel hulp van een SamenBeter-coach bij het formuleren van je ontwikkeldoelen.

Wetenschappelijk onderzoek

Robert van Kleeff

Utrecht University School of Governance

SamenBeter in Alrijne:

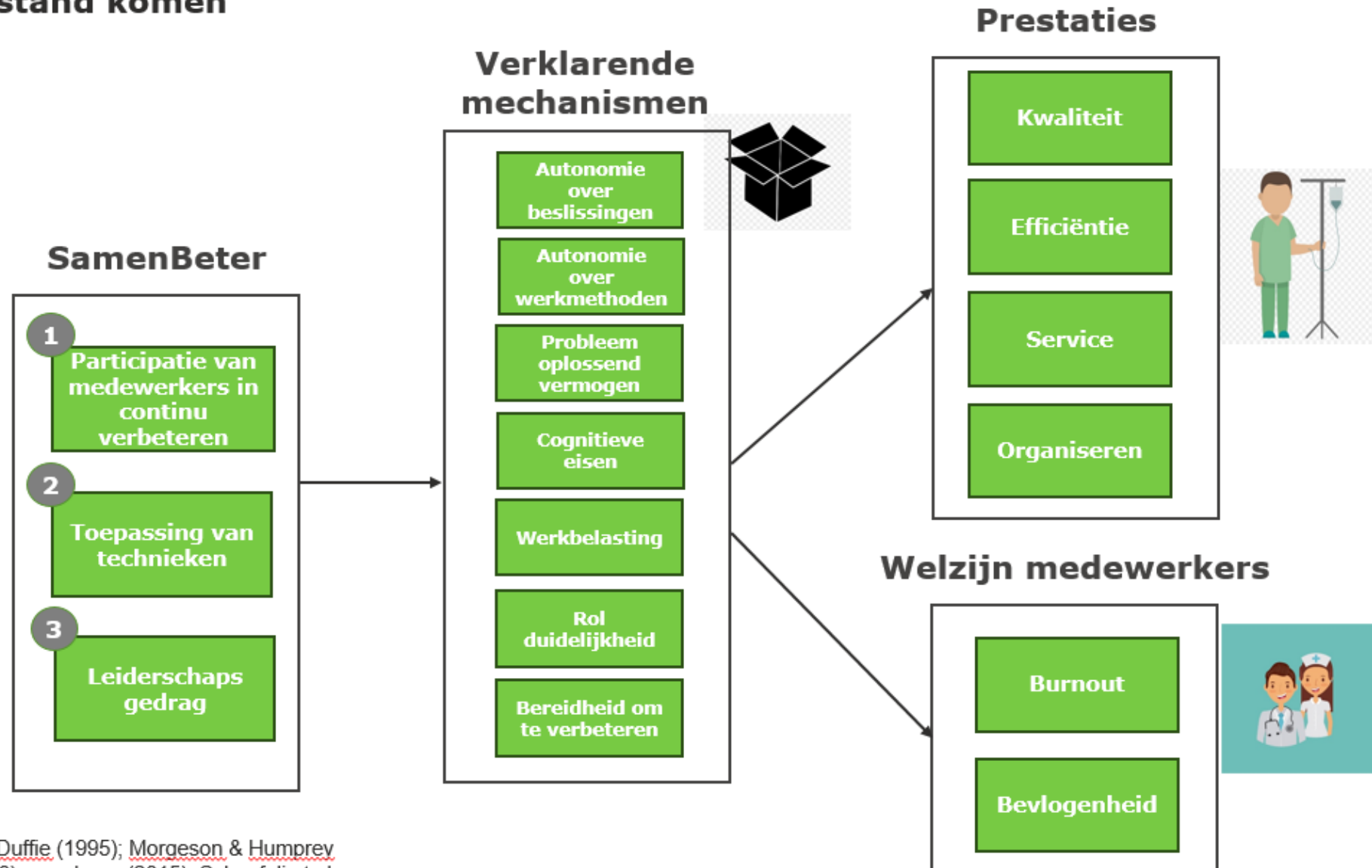
onderzoek naar de effecten en verklarende
mechanismen van Lean Leiderschap



Universiteit Utrecht

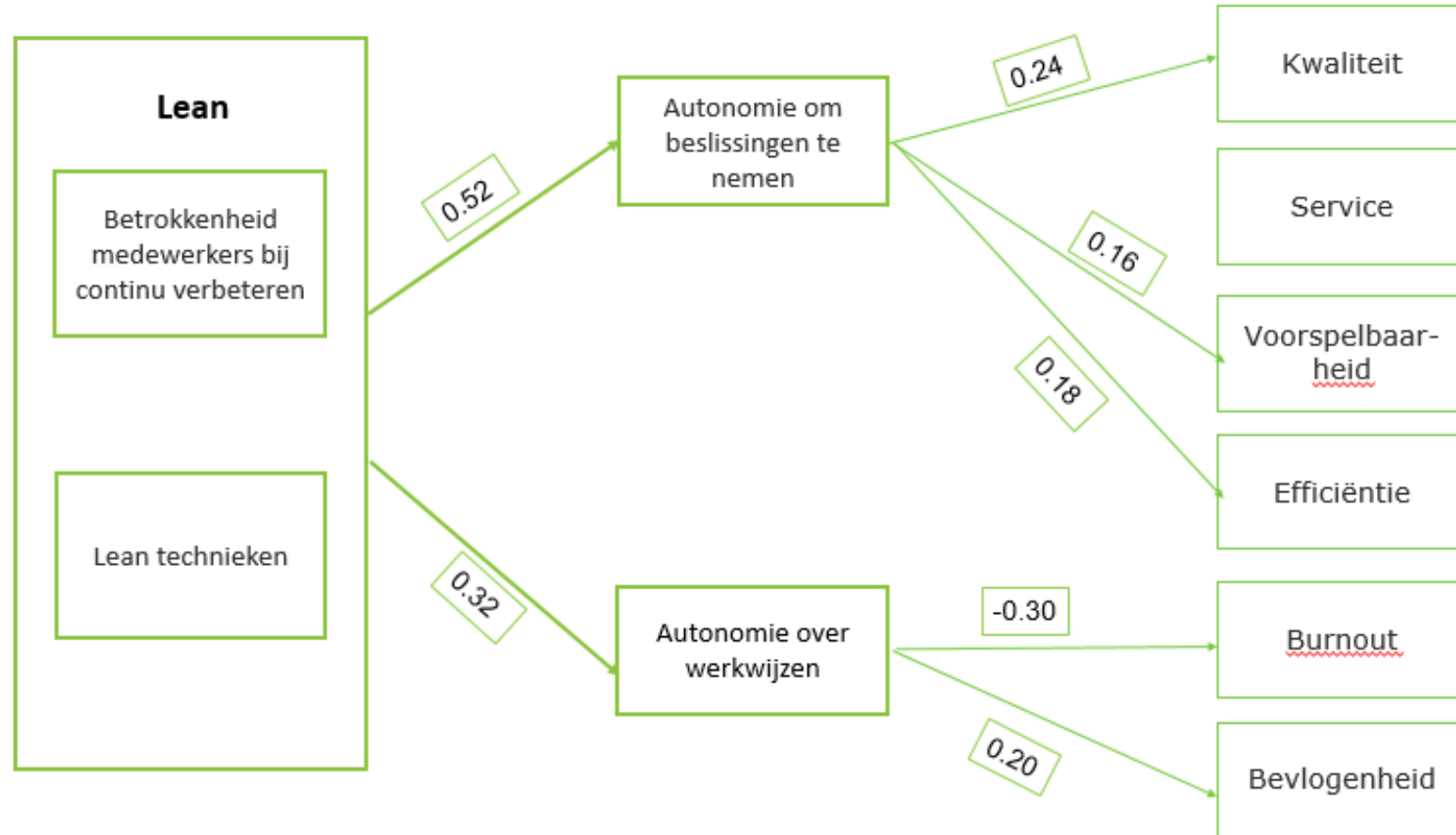


We doen onderzoek naar a. de effecten van SamenBeter op prestaties en welzijn van medewerkers, en b. de manier waarop deze effecten tot stand komen



MacDuffie (1995); Morgeson & Humprey (2006); van Loon (2015); Schaufeli et al. (2017); Schaufeli & van Dierendock (2000)

Alrijne



Alrijne

Vragen?

