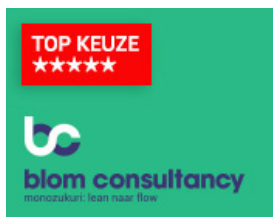


Advies Lean

SOFTWARE VOOR
LEAN & TPM
IMPROVEMENT

MyPlantFloor

Klanten over de inzet van
TPM, Lean, WCM,
Kaizen, 6Sigma en
Monozukuri.[Lees verder >](#)

Leuker, makkelijker en waardevoller

'Lean' werken bij Cosis: leuk & eenvoudig [1] [2]

Door Dr Ir Jaap van Ede, hoofdredacteur procesverbeteren.nl,
03-06-2025

Zorgorganisatie Cosis helpt mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking om waardevol samen te leven, door met hen stappen te maken. De Lean filosofie – cyclisch en incrementeel verbeteren – blijkt daar prima bij aan te sluiten!

Cosis reduceert met 'Lean' onder meer de administratieve last. Betere processen leiden echter ook tot een betere *match* tussen bijvoorbeeld gezinscoaches en gezinnen, en dus tot betere zorg!

Het accent ligt niet op verspillingsreductie, maar op leuker, eenvoudiger en bovenal waardevoller werk. Medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie vertellen erover!

Simone Veenstra werkt al meer dan twintig jaar bij Cosis, waarvan de laatste drie jaar als adviseur continu verbeteren.

'In Groningen en Drenthe leveren wij zorg aan mensen met een verstandelijke of psychische beperking, van kinderen tot ouderen', vertelt Veenstra. 'Wij zijn een grote organisatie met circa 8000 cliënten, meer dan 4000 medewerkers en 200 locaties. Kenmerkend is dat wij zoeken naar de best passende oplossing voor een potentiële client.'

Binnen Cosis kan dat bijvoorbeeld ambulante hulp zijn, beschermd wonen, of dagbesteding. Dat laatste kan op kleinschalige locaties, zoals een kwekerij of een boerderij. 'Soms heeft een cliënt iets anders nodig dan Cosis kan bieden, dan helpen we daar een oplossing voor zoeken.'



Simone Veenstra (midden) begeleidt hier samen met Mirjam van den Akker (links) een procesoptimalisatie

Fusie

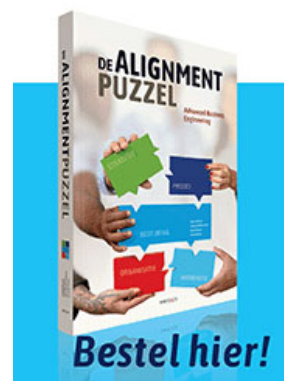
Cosis ontstond in 2012 uit een fusie van het Groningse NOVO en het Drentse Promens Care.

'Verschillende werkwijzen moesten daarna worden gecombineerd en teruggebracht tot één set van *best practices*. Daarbij zijn we toen de Lean filosofie gaan gebruiken.'

In 2019 trad Bert Hogeboom, die goede ervaringen met Lean had opgedaan bij achtereenvolgens Icare en GGZ Drenthe, toe tot de Raad van Bestuur van Cosis.



Advies Lean



Ook adverteren?

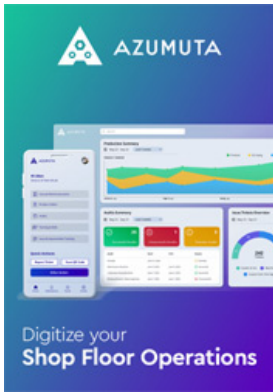


Dit gaf inspiratie om de toepassing van Lean verder te verdiepen, zie het [kader](#) "stapsgewijs meer waarde toevoegen."

Ontvang samenvattingen van nieuwe praktijkverhalen!

De vijf voordelen van [gratis registratie](#):

1. Elke twee maanden samenvattingen van onze nieuwe artikelen
2. Geen andere e-mail (!)
3. Artikelen altijd volledig kunnen lezen
4. Toegang tot 450+ praktijkcases procesverbetering
5. Berichten kunnen plaatsen en opmerkingen toevoegen



Ook adverteren?

Kleine stappen

Lean past goed bij de missie van Cosis: "Wij helpen mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking waardevol samen te leven. Samen zetten we stappen"

Veenstra: 'Daarbij denk ik als Lean specialist dan ook meteen aan *Kaizen*: Japans voor continu verbeteren ten goede.'

Bij sommigen roept Lean beelden op van medewerkers die zorgtaken doen, met managers met een stopwatch op de achtergrond. Dit is echter het tegendeel van Lean: daarbij is het namelijk juist niet de bedoeling mensen op te jagen.

Wat je wél wilt is dat zij op eigen initiatief aan de slag mogen en kunnen, om vervelende zaken uit hun werk weg te nemen, zoals dubbele administratie of zoeken.

'Klopt. Wij willen dat onze zorgteams dankzij Lean méér tijd kunnen besteden aan hun cliënten, doordat bureaucratie vermindert. Dat kan door administratieve processen zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te maken. We focussen met Lean in eerste instantie niet op verbetering van de zorgtaken zelf. Toch dragen betere procedures daar indirect wel aan bij.'



Bert Hogeboom is de voorzitter van de Raad van Bestuur van Cosis
Meer efficiency [ziet hij](#) als bijvangst van Lean, waardecreatie staat voorop.

Transitieteam

Direct na de fusie zette Cosis de eerste stappen op het gebied van Lean, om daarmee een visie voor 2020 te verwezenlijken.

Veenstra: 'Een transitieteam fungeerde toen als aanjager, Daarnaast droegen liefst 400 mensen uit onze organisatie bij, om op zoek te gaan naar *best practises* en verbinding. Dit gebeurde verdeeld over zes ontwikkellijnen. Eén ontwikkeling betrof optimale teams: 12 tot 15 personen daarin vonden we uiteindelijk optimaal.'

'Het transitieteam gaf ook de eerste aanzet voor standaardisatie: hoe ziet een overleg er bijvoorbeeld uit, en hoe worden bevoegdheden vastgelegd. Daarnaast werd er ook al een begin gemaakt met overleg, gestructureerd volgens Obeya. Echte overlegruimtes voor visuele afstemming van doelen zijn er nu echter nog niet. Dit wordt wel meegenomen bij de verbouwing van het hoofdkantoor.'

Samenhang

Na enige tijd ontstonden er binnen Cosis overal Lean-gerelateerde initiatieven, maar het ontbrak aan samenhang. Een Lean adviesbureau suggereerde om daartoe een Continu VerbeterTeam (CVT) op te richten.

'Aan dat team geef ik nu leiding, sinds mijn voorganger in september 2024 vertrok', vertelt Wietske Dokter. 'Simone Veenstra is één van mijn teamleden, ons team bestaat in totaal uit zes dames.'



Het Continu VerbeterTeam (CVT). Van links naar rechts: Simone Veenstra, Wietske Dokter, Marloes Schöttelndreier-Zoutman, Mirjam van den Akker - Pattiwael, Janneke van der Burgh en Marloes Hoogeveen - Benjamins

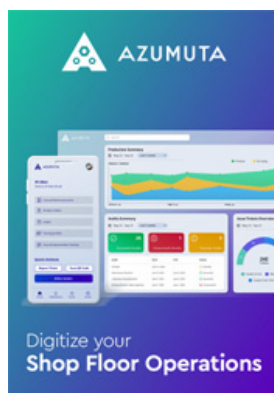
Coachen

'Eén van de belangrijkste taken van het CVT is op dit moment het uitvoeren van verbeterprojecten', vervolgt Dokter. 'Op die manier leren we zelf verder bij. Later willen we steeds meer ánderen gaan coachen om verbeterprojecten te doen, binnen hun eigen zorgteams. Echt Lean is namelijk verbeteren van het eigen werk door de mensen zélf, en dat binnen de hele organisatie.'

Potentiële verbeteraars zijn er genoeg binnen Cosis. 'We hebben maar liefst 104 Lean Green Belts. Die hadden al zo'n Belt toen ze hier binnenkwamen, of ze hebben opleidingsbudget van Cosis benut. Hun kennispotentieel willen we zo goed mogelijk gaan benutten.'

Wij danken onze partners/adverteerders, door hen kunnen wij onafhankelijke artikelen maken!

Ontdek bijvoorbeeld hoe onderstaande partij **Lean** in de praktijk helpt brengen!



Azumuta

Azumuta is het toonaangevende **no-code platform** om werkvloer activiteiten en documenten te **digitaliseren**. Zo kunt u makkelijk al uw bestanden op dezelfde plaats creëren en beheren. Vergeet onhandig bewerken van Word en Excel documenten of het gebruik van Sharepoint!

Met Azumuta bent u in staat om gegevens in real-time te verzamelen en bij te werken. Zo hebben uw medewerkers toegang tot de meest recente gegevens, en voorkomt u fouten. Ook hebt u altijd, overal en vanaf elk apparaat toegang. U kunt handige dashboards maken met gecombineerde gegevensbronnen, en krijgt zicht op de productieactiviteiten. Azumuta combineert de vruchten van de papierloze fabriek, gegevens en analyses, en Internet of Things

> Naar [website](#)

> [Toon andere adviseurs categorie Lean](#)

Deployment

Lean is niet zó maar dingen verbeteren, maar *gericht*, in dienst van de missie van de organisatie. Dit staat bekend onder termen zoals *Hoshin Kanri* (kompas voor verbetering) of *deployment*, het 'cascaderen' van hoofdoelen naar subdoelen, overall in de organisatie.

Dokter: 'Er is al intensief overleg tussen ons CVT en de Raad van Bestuur, om verbeterprojecten af te stemmen op de jaarplannen. We onderzoeken momenteel, of dat gericht kan. Het is de bedoeling dat iedereen straks de strategie en doelen van Cosis kent, én daaraan kan en gaat bijdragen. Dit maakt het werk leuker, makkelijker en meer waarde-toevoegend.'

"Zo spelen we ook in op de krappe arbeidsmarkt. Ten eerste kunnen mensen dankzij Lean meer zorg leveren, en ten tweede maakt het ons aantrekkelijker als werkgever. Bij procesverbetering *bottom-up* is het belangrijk dat iedereen weet wat daarbij, vanuit de jaardoelen van Cosis, prioriteit heeft. Eén van die jaardoelen is bijvoorbeeld éénvoud van administratie.'



Wietske Dokter: 'Met ons Continu VerbeterTeam willen we steeds vaker anderen gaan coachen. Echt Lean is namelijk verbeteren van het eigen werk door de mensen zélf'

Eenvoudiger en beter

Bij dat jaardoel - éénvoud - paste een verbeterproject voor het aanmeldingsproces van nieuwe cliënten voor jeugdhulpverlening. Het lukte om dit aanzienlijk sneller, eenvoudiger én beter te maken.

'Er zijn veel personen bij een aanmelding betrokken, bijvoorbeeld een gedragskundige, een cliëntconsulente, een persoonlijk begeleider, en een aanmeldteam. Het is daarom belangrijk goed vast te leggen wie precies welke rol heeft, en alle betrokkenen moeten kunnen zien in welke stap van het aanmeldproces een client zich bevindt. Een toegankelijke en efficiënte zorgadministratie is in ons geval nog extra belangrijk, omdat het gaat om mensen met beperkingen. Soms vinden zij het invullen van formulieren daardoor lastig. Wij moeten hen helpen hun weg door het complexe zorglandschap te vinden.'

De verbetering van het aanmeldproces wordt uitgebreid beschreven in [deel twee](#) van dit artikel.

Continu verbeteren in de zorg

In Nederlandse en Belgische zorgorganisaties worden verschillende verbetermethoden toegepast, vooral [Lean](#), [Lean Six Sigma](#) en eerder ook de [Theory of Constraints](#). In de afgelopen jaren verschenen vele zorg cases, onderzoeksartikelen en boekbesprekingen op [Procesverbeteren.nl](#)

> [Lijst alle zorgartikelen en cases](#)

Risico beperken

Soms heeft een bepaalde cliënt nog niet de juiste zorg-indicatie, maar besluit Cosis toch om alvast zorg te leveren.

‘Dat doen we echter alleen, als we bijna zeker weten dat het rond komt. Toch lopen we zo wel enig financieel risico. In een ander Lean verbetertraject proberen we dat risico zo veel mogelijk te beperken, door de stappen en voorwaarden rond voorlopig nog ongedekte zorg zo veel mogelijk vast te leggen. Welke toezeggingen moet een gemeente bijvoorbeeld doen.’ > [Lees verder](#) in deel twee



‘Stapsgewijs meer waarde toevoegen’

‘Het is belangrijk dat Lean gekoppeld is aan de strategie. Daartoe is het slim om een continu verbeterteam te hebben, dat direct onder de Raad van Bestuur gepositioneerd is’, zegt Bert Hogeboom, voorzitter van de RvB van Cosis.

‘In 2010 richtte ik voor het eerst zo’n team op bij Icare. Later heb ik dat bij GGZ Drenthe herhaald. Het doel van Lean is mijns ziens niet verspillingsreductie, maar stapsgewijs meer waarde toevoegen, en dat gezien vanuit de missie van de organisatie.’

‘Toen ik startte bij Cosis, miste ik samenhang tussen de visie en de daaruit afgeleide jaarplannen. Nu hebben we bij *planning & control* vijf hoofdthema’s: de cliënt, de medewerker, de financiën, innovatie en duurzaamheid. Dit met bijpassende prestatie-indicatoren, die we elke drie maanden evalueren. Financieel gaat het ons goed. We focussen ons bij procesverbetering ook niet als eerste op de financiën, zoals je soms bij Lean Six Sigma ziet. Waardecreatie staat voorop, meer efficiency zie ik als bijvangst.’

Wietske Dokter, die leiding geeft aan het verbeterteam, overlegt regelmatig met de RvB over hoe haar team kan bijdragen aan de jaardoelen van Cosis. Anderzijds komen er ook veel suggesties vanaf de werkvloer. Dat laatste leidde bijvoorbeeld tot de verbetering van het aanmeldproces voor ambulante jeugdhulpverlening (zie [deel twee](#) van dit artikel).

Meer tijd voor cliënten

‘Dat project sloot aan bij ons hoofdthema “medewerker”, die wil vóór alles eenvoud van administratie. Reductie van de administratieve last is één van de belangrijkste thema’s in de zorg. We vragen onze mensen ook waar zij zelf veel verspilling zien. Het meest hoor je dan, dat ze meer tijd willen hebben voor hun cliënten.’

Over een formele cascadering van doelen naar subdoelen op elke plek in de organisatie, zoals bij het Lean planningssysteem *Hoshin Kanri* wordt gedaan, wordt nog nagedacht. ‘We onderzoeken wat dat in ons geval toevoegt.’

Lean is stapsgewijs verbeteren, maar dat kun je ook vertalen naar stapsgewijs veranderen als het gaat om innovatie en ICT. ‘Vroeger realiseerden we nieuwe software systemen in een *big bang*, met allerlei stoplichten als mijlpaal. Dergelijke grote projecten kostten miljoenen, maar daarna bleek dan dat je toch niet al je doelen haalde. Het is daarom veel beter om ook de ingebruikname van software stapsgewijs te doen, op een Scrum-achtige wijze. Je richt dan steeds een deel van de functionaliteit in, en checkt daarna of het voldoet aan de behoefte van de medewerkers.’

Qua inkoop blijkt Hogeboom een aanhanger van wat inkopers best value procurement noemen. Dit betekent niet in detail zelf een oplossing specificeren en daar een aanbesteding voor doen, maar aan potentiële leveranciers vragen hoe zij een behoefte zouden vervullen. Met als doel co-creatie: sámen een optimale oplossing bedenken.

‘Twee voorbeelden daarvan: de aanbesteding van de arbodienst, en die van het vervoer van onze cliënten. Doelen voor ons zijn daarbij respectievelijk een laag ziekteverzuim, en onze cliënten van A naar B brengen. Leveranciers hebben daarover al nagedacht, dus is het logisch om die kennis boven water te halen. Je

moet daartoe in het begin veel tijd investeren in het opbouwen van goede relaties met hen, maar dat win je later dan dubbel en dwars terug.'

Hulp nodig bij [de implementatie van Lean](#)?

Verwijzen naar dit artikel op internet?

Gebruik als link: https://www.procesverbeteren.nl/LEAN/Cosis_Lean.php

© C.J. van Ede 2006-2025 (Holland) Laatste update: 03-06-2025