

# Een nieuwe logistieke organisatie voor Hotfloor Medisch Spectrum Twente



Op 7 januari a.s. trekt Medisch Spectrum Twente (MST) in Enschede in een gloednieuw ziekenhuis. In het nieuwe ziekenhuis wordt een zogenaamde hotfloor gerealiseerd. Deze hotfloor bestaat uit de afdelingen Algemene OK, Thorax OK, CIC, CCU/EHH en IC's. De verhuizing is aangegrepen om de goederenstroom naar de nieuwe hotfloor te stroomlijnen. Voor H2W Facility (H2W) was een belangrijke rol weggelegd bij het ontwikkelen en implementeren van een nieuw logistiek concept.

Alhoewel de puntjes nog op de i gezet moeten worden - het proces wordt pas over een paar maanden afgerond - zijn de MST bedrijfskundig managers die met het nieuwe logistieke concept te maken hebben zeer tevreden over de inbreng van H2W. „H2W heeft inzichten ingebracht waar wij zelf niet op zouden zijn gekomen”, zegt Hans Krijgsmann, bedrijfskundig manager van de Thorax OK/CIC. En zijn collega Erwin de Kovel, bedrijfskundig manager van AOK/GSA/IC/Anesthesiologie, vult aan: „Uiteindelijk bleek het traject veel ingewikkelder dan ik tevoren had ingeschat. Daarom ben ik nog blijer dat we voor de expertise van H2W hebben gekozen.”

Als voorbeeld noemt De Kovel het inzoomen op details. „Ik wist niet dat het zó belangrijk was. In het begin dacht ik wel eens: is dat nou echt nodig? Wat moet H2W met al die detailinformatie? Ik merkte dat ook bij de teamhoofden: waarom willen ze weten welke artikelen we gebruiken, hoe we ermee omgaan? In de loop van het proces vielen de puzzelstukjes op hun plaats. Als de processen gevisualiseerd moesten worden, om medewerkers van het belang van de nieuwe werkwijze te overtuigen, kwamen die details in beeld. O, is dat daarom, hoorde je dan.”

MST concentreert een aantal activiteiten in de nieuwbouw. De Kovel: „Minder vierkante meters, dat leidt tot kortere lijnen en meer efficiency, maar ook tot meer veiligheid en tot minder transport van artikelen en instrumentarium.” Een nieuw gebouw biedt de mogelijkheid om een volledig nieuw logistiek systeem te schetsen. Een prettige beginsituatie, vond De Kovel. „Maar we konden niet helemaal ‚from scratch’ starten”, zegt hij. „De centrale sterilisatie afdeling (CSA) blijft op de huidige locatie, zo’n 400 meter verwijderd van de nieuwe hotfloor.” De hotfloor, dat is de plek op de derde verdieping van het nieuwe gebouw waar operatiekamers en afdelingen voor intensieve verpleging worden samengebracht.

Frans Martens van H2W ontwikkelde het nieuwe concept. „Ons hoofddoel was een logistieke organisatie neerzetten die de beschikbaarheid van materialen waarborgt voor de hotfloor”, legt hij uit. „Een organisatie die de hotfloorafdelingen ontzorgt en garandeert dat materialen altijd beschikbaar zijn. Tegelijk is gekozen voor centralisatie van de logistiek in één afdeling en voor standaardisering van alle logistieke processen.”



Er is een transferium ingericht voor de hotfloor van waaruit de verschillende goederenstromen, zoals instrumentarium, magazijngoederen, koopgoederen, linnengoed en huismiddelen van de apotheek naar de hotfloor worden vervoerd.

Van alle materialen worden de barcodes gescand tijdens verschillende stadia waarin ze van hand tot hand gaan. Martens: „We hebben het over medische registratie, dus op de OK’s, maar ook over logistieke registratie. Je weet bij een operatie precies wat er wordt verbruikt, welk implantaat gebruikt wordt enzovoorts. Verderop in het traject wordt geregistreerd welk artikel wordt verbruikt. Het is gekoppeld aan het ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) en er kan feitelijk direct een bestelling bij een leverancier worden gegenereerd.

Een verdere vervolmaking van het voorraadbeheer is een belangrijk doel en het gebruik van barcodes en scanapparatuur wordt essentieel. „Te veel voorraad betekent dat er geld op de plank ligt, kapitaal dat niets voor ons doet”, zegt Hans Krijgsman.

De Kovel heeft er alle vertrouwen in dat het nieuwe concept tot rendementsverbetering leidt. „We krijgen een veel beter inzicht in het verbruik”, zegt hij. Niet alleen blijft de voorraad beperkt tot het nodige, ook wordt voorkomen dat artikelen moeten worden weggegooid omdat de houdbaarheidsdatum is verstreken. Martens: „Ik denk dat we die derving met wel 50 procent kunnen verminderen.”

Sommige leveranciers zijn zo betrouwbaar en snel, dat van hun artikelen slechts een minimale voorraad nodig is. Ook dat drukt de kosten. Decentraal voorraadbeheer in combinatie met scannen van materialen zorgt voor meer inzicht in voorraden en verbruik en maakt het mogelijk goede afspraken te maken met leveranciers, zegt Martens. „Je weet immers altijd hoe het met je voorraad is gesteld. Nu wordt nog handmatig gecontroleerd wát er in wélke hoeveelheden in de magazijnen ligt. Straks wordt in het MST bijna alles gescand, als het binnenkomt en als het verbruikt wordt.”

Krijgsman heeft er vertrouwen in dat de koppeling tussen de systemen voor voorraad en bestellen, veel voordeel zal opleveren. „Minder foutbestellingen, minder grote voorraden en meer op maat leveren, dat klinkt allemaal heel gunstig.”

De Kovel: „Het is een samenspel tussen onze organisatie en leveranciers, maar ook tussen de gebruikers van de artikelen in ons ziekenhuis zelf. Dat alles bij elkaar vormt het logistieke concept. Om dat te vervolmaken, daar hadden we H2W voor nodig.” Had het MST specifieke wensen? Krijgsman: „We wilden een ‚state of the art’ organisatie en ik denk dat het gelukt is.” Hij wijst erop dat de regels voor hygiëne en infectiepreventie steeds strenger worden. „Er mag geen doos de operatiekamer op. Alles komt steriel naar de OK, wordt in het transferium zó klaar gemaakt dat het aan alle eisen voldoet.”

Biedt het logistieke concept voldoende flexibiliteit? Kan het snel worden aangepast aan nieuwe inzichten, regels of technologische ontwikkelingen? „Ja”, zeggen Krijgsman, De Kovel en Martens in koor. De Kovel wijst erop dat het nieuwe concept gefaseerd wordt ingevoerd. „Dat geeft flexibiliteit om stapjes aan te passen”, zegt hij. Martens geeft als voorbeeld dat als MST voor invoering van een elektronisch patiëntendossier kiest, dat naadloos kan worden verbonden met het nieuwe logistieke concept.

Bij het logistieke proces van de hotfloor zijn zo'n 20 fte's betrokken. Om van een nieuw concept een succes te maken, moeten alle neuzen dezelfde kant opstaan. H2W speelde daar ook een rol bij. Voor de medewerkers verandert het nodige. Nu is elke afdeling nog verantwoordelijk voor de eigen voorraad, straks is alles gecentraliseerd. Het was volgens Martens een van de grootste uitdagingen om het ‚afdelingsdenken’ om te vormen naar procesmatig denken. „Ik denk dat we daar in geslaagd zijn”, zegt hij. Goed luisteren naar de medewerkers en hun input op waarde schatten, heeft volgens hem bijgedragen aan een groot draagvlak voor het veranderingsproces. Martens maakte onder meer gebruik van de Lean Six Sigma methode om de medewerkers te overtuigen van het belang om kwaliteit en efficiency te verbeteren.

Martens zegt dat hij er goed van doordrongen was dat het ontwikkelen van het nieuwe concept voor de medewerkers ‚er bij’ moest worden gedaan. „De dagelijkse gang van zaken in het ziekenhuis mocht er natuurlijk niet onder lijden. Desondanks is het gelukt om sessies te organiseren waarin we het nieuwe traject konden bespreken. Dat is mede te danken aan de flexibiliteit van de medewerkers. En misschien ook wel aan de Twentse mentaliteit: gewoon doen, we zetten de schouders eronder.”

[november 2015, Metzset Tekst & Communicatie]