

Een ontdekkingsreis naar procesverbetering

Meer dan voorheen stellen ziekenhuizen de klant centraal. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de zorg aan de patiënt, maar ook voor de achterliggende processen zoals het facilitair management. Zo ook voor het Catharina Ziekenhuis Eindhoven. SeederDeBoer verrichtte een doelmatigheidsonderzoek binnen het Facilitair Bedrijf van het ziekenhuis. Dit resulteerde in een aantal 'quick wins'. In anderhalve maand werd de basis gelegd voor een netto besparingspotentieel van ruim 600.000 euro, waarvan inmiddels 250.000 euro is gerealiseerd.

Hugo Hendriks is een ervaren facilitair manager, maar was nooit eerder werkzaam in een ziekenhuis. Toen hij in juni 2011 aantrad als nieuwe manager Facilitair Bedrijf bij het Catharina Ziekenhuis Eindhoven (CZE), signaleerde hij grote verschillen met andere organisaties. "De bedrijfsvoering is nog niet zo geprofessionaliseerd als in veel andere sectoren. Het accent ligt in ziekenhuizen van oudsher op de uitvoering, ondersteunende diensten zijn vaak grotendeels in eigen beheer. Er wordt nog beperkt gestuurd op prestaties en professionaliteit. Dat levert allerlei verbetermogelijkheden op. Maar als manager ontbreekt het je in de praktijk vaak aan tijd om afstand te nemen en dieper te analyseren wat er nu precies gebeurt."

Bij het opstellen van het jaarplan van het Facilitair Bedrijf bleek dat er nogal wat financiële uitdagingen waren waar het management een antwoord op moest vinden. Hugo Hendriks: "Wij besloten SeederDeBoer in te schakelen om een doelmatigheidsonderzoek uit te voeren, om te onderzoeken op welke punten wij konden besparen. Bovendien waren wij benieuwd hoe zij tegen onze afdeling aankeken. Welke mogelijkheden voor procesverbetering zouden zij signaleren? Charmant aan de aanpak van SeederDeBoer is ook dat zij de vergoeding voor het doelmatigheidsonderzoek laten afhangen van het besparingspotentieel dat gevonden wordt. Zo betaal je als klant een relatief klein bedrag ten opzichte van wat het oplevert. De investering is dus altijd te rechtvaardigen."

>>



Hugo Hendriks - facilitair manager Catharina Ziekenhuis Eindhoven

"Het ontbreekt managers vaak aan tijd om dieper te analyseren wat er nu precies gebeurt. Daar heeft SeederDeBoer ons enorm bij geholpen."



Over het Catharina Ziekenhuis Eindhoven

Het Catharina Ziekenhuis Eindhoven is een opleidings-ziekenhuis dat naast de basisfuncties op een aantal onderdelen topklinische zorg biedt. Hoewel het CZE geen academisch ziekenhuis is, wordt er veel wetenschappelijk onderzoek verricht.

De 3.400 medewerkers stellen de patiënt centraal. Daarbij speelt innovatie een belangrijke rol; er wordt continu gezocht naar nieuwe wegen om zorg en veiligheid te verbeteren. Ook organisatorisch is het CZE voortdurend in beweging.



Namens SeederDeBoer voerden interim manager Erwin Baarends en young professional Hayo Baarspul een doelmatigheidsonderzoek uit. In deze 'quick scan' keken zij kritisch naar de bestaande processen, in het bijzonder naar de procesketen patiëntvoeding. "Erwin en Hayo pakten het heel pragmatisch op. Ze gingen op 'ontdekkingsreis' op onze afdeling, op zoek naar de oorzaken van de knelpunten en naar de verbetermogelijkheden. Zij keken rond en voerden gesprekken met afdelingshoofden en medewerkers. Dat leidde uiteindelijk tot nieuwe ontwerpen van drie processen: de broodserverwagen, spoelkeuken en het centraal magazijn."

Het centraal magazijn is de plaats waar de leveranciers alle mogelijke materialen en voedingsmiddelen aanleveren, en van waaruit het ziekenhuis bevoorraad wordt. Vanuit logistiek oogpunt is dit het zenuwcentrum van het CZE. "SeederDeBoer keek naar de inrichting van het magazijn, het in- en uitslagproces, het picking-proces en de belasting van de medewerkers. Door diverse verbeteringen door te voeren, zoals meer overleg met de afdeling Inkoop, het elektroniseren van het goederenontvangstproces en het picking-proces, en flexibilisering van de inzet kon op korte termijn een fte bespaard worden. En ook in de toekomst zijn er nog diverse besparingsmogelijkheden."

Ook de broodserverwagen was onderwerp van studie. Voorheen moesten patiënten een dag van te voren aangeven welke lunch zij wilden hebben. De lunch werd in de keuken klaargemaakt en op een plateau gelegd. De voedingsassistent hoefde alleen het plateau aan de patiënt te overhandigen. De wens van het CZE was om het contactmoment tussen patiënt en voedingsassistent te verlengen, want patiënten vinden het vaak plezierig even een praatje te maken. Bovendien wilde het ziekenhuis beter inspelen op de actuele eetwensen van patiënten. Niet alleen verhoogt dit de service, maar de hoeveelheid afval vermindert ook aanzienlijk. Daarom werd de broodserverwagen ingevoerd. Hugo Hendriks: "SeederDeBoer adviseerde ons over het procesplan hieromtrent en het nieuwe werkproces van de voedingsassistenten. Hierdoor is tijdwinst ontstaan. We besloten deze niet in te boeken als een besparing, maar ook daadwerkelijk in te zetten voor het contact met de patiënt."

"De praktische benadering van Erwin en Hayo werkte goed voor de acceptatie" vindt Hugo Hendriks. "Zij toonden interesse in de mensen en hun werkzaamheden. Door deze interactie gingen medewerkers meedenken over verbetermogelijkheden. Dat heeft een beweging in gang gezet die op veel plaatsen nog steeds gaande is. Bijvoorbeeld in ons centraal magazijn staat procesverbetering hoog op de agenda. De keerzijde van de intensieve contacten binnen onze organisatie is dat er direct al een praktisch 'filter' over de adviezen wordt gelegd, wat ten koste kan gaan van het ambitieniveau. Dat is jammer. Als ik erop terugkijk, vind ik dat we soms te snel hebben ingezoomd op de oplossingen. Het was waardevol geweest eerst een brede context neer te zetten. Misschien moeten we daar de komende tijd maar eens invulling aan geven."

Hugo Hendriks kijkt positief terug op de inzet van SeederDeBoer. "Hayo en Erwin hebben ons geholpen ideeën concreet te maken. Bovendien hebben zij ons nieuwe inzichten gegeven. Het is goed de zaken eens door een andere bril te bekijken. Zo komt Erwin uit de retailwereld en door die logistieke concepten toe te passen in ons ziekenhuis, zijn er diverse nieuwe ideeën ontstaan. Wij zijn nu bezig met nieuwe bewegwijzering en willen eens kijken hoe andere organisaties dat geregeld hebben. In eerste instantie ontstond het idee bij andere ziekenhuizen te kijken hoe zij dat gedaan hebben. Maar toen realiseerde ik me dat wij veel beter op Schiphol konden gaan kijken."

"Een paar maanden na afloop van het project hebben wij geëvalueerd. Ik kreeg de indruk dat Erwin en Hayo wat teleurgesteld waren in de voortgang van de implementatie. Maar bepaalde zaken kosten hier nu eenmaal veel tijd. Zo moest de investeringscommissie eerst beslissen voordat wij nieuwe debarasseerwagens konden aanschaffen. Daar kan zomaar een paar maanden overheen gaan. We zijn nu een jaar verder en er zijn nu echt flinke verbeteringen gerealiseerd. We hebben circa 250.000 euro bespaard en diverse processen zijn sterk verbeterd. Daaruit blijkt dat de voorgestelde verbeteringen ook daadwerkelijk snel te implementeren waren. Bovendien blijkt uit tevredenheidsonderzoeken dat de waardering van onze patiënten voor de lunch aanzienlijk gestegen is. Ook wordt de persoonlijke benadering door de voedingsassistenten zeer positief gewaardeerd. En de voedingsassistenten zelf vinden hun werk leuker doordat ze meer tijd hebben voor interactie met de patiënten."



Hayo Baarspul

- young professional SeederDeBoer

“De mensen zijn gericht op het doen. Wij hebben daar het denken aan toegevoegd op een manier die voor iedereen behapbaar is.”



Erwin Baarends

- interim manager SeederDeBoer

“De logistiek in een ziekenhuis is in de uitvoering compleet anders dan in een supermarktketen.”

Hayo Baarspul: “Het Facilitair Bedrijf werkt vanuit de kelder van het CZE. Een uitgebreid stelsel van gangen en ruimtes, van waaruit het hele ziekenhuis wordt voorzien van schoon wasgoed, voedsel en allerlei medische materialen. Er lopen allerlei processen door elkaar heen. Het management van het Facilitair Bedrijf vroeg ons een aantal belangrijke processen inzichtelijk te maken en met verbetervoorstellen te komen om de nodige kostenbesparing te bereiken.”

Erwin Baarends: “Mijn ervaring ligt op het gebied van supply chain management in de retailsector. De ziekenhuiswereld was nieuw voor mij. Heel interessant om daar eens een kijkje te nemen. Om een goed beeld te krijgen van de gang van zaken binnen de afdeling, hebben Hayo en ik een paar dagen meegelopen. Door gewoon eens een paar uur in de spoelkeuken te gaan zitten, zie je wat er werkelijk gebeurt. We zijn gaan denken vanuit een blanco situatie: als er helemaal niets was, hoe zouden we het proces dan inrichten? Wat voegen bepaalde handelingen toe? Uiteindelijk hebben we ingezoomd op een aantal verbetermogelijkheden die tot snelle besparingen zou leiden.”

Hayo: “Wij hebben veel contact gehad met de medewerkers van het bedrijfsbureau, zoals het magazijnpersoneel, of de teamleider die het keukenpersoneel of de voedingsassistenten aanstuurt. Deze mensen kunnen dingen in de dagelijkse praktijk veranderen. We hebben met veel medewerkers gesproken en per probleemgebied een workshop met alle direct betrokkenen georganiseerd. Hier bespraken we de zaken die zij wilden verbeteren, deelden wij onze observaties en bevindingen en wisselden van gedachten over mogelijke oplossingen. De bijeenkomsten leidden niet alleen tot bewustwording en snelle acceptatie, maar ook tot enthousiasme. De medewerkers van het CZE zijn trots en servicegericht. Als zij kunnen helpen om dingen te verbeteren, doen ze dat graag. De medewerkers zijn gericht op het doen. Wij hebben daar het denken aan toegevoegd op een manier die voor iedereen behapbaar is. Daardoor ontstaat de mogelijkheid tot verandering en zie je verbetering optreden.”

Erwin: “De logistiek in een ziekenhuis is in de uitvoering compleet anders dan in een supermarktketen of ieder ander grootwinkelbedrijf waar efficiencies verder zijn doorgevoerd. Juist daardoor signaleerde ik snel verbeterpunten. Vreemde ogen kunnen helpen. Ik ben ervan overtuigd dat het facilitair management van het CZE een stevige footprint gaat neerzetten door goedkoper en efficiënter te gaan werken maar tegelijkertijd ook een betere service te bieden. Zij kunnen echt punten gaan scoren.”



SEEDERDEBOER

SeederDeBoer
Catharina van Renneslaan 20
1217 CX Hilversum
Postbus 846
1200 AV Hilversum
Tel. +31 35 622 3428
www.seederdeboer.nl

Inzicht laat
mens en organisatie
groeien