



innovatie en efficiency in de zorg

Just-in-Time werken op de OK: bouwproject of verandertraject?

Tegenwoordig is er bijna geen ziekenhuis meer te vinden dat niet Just-in-Time wil werken. Just-in-Time (JIT) is een methode ontstaan vanuit de Lean filosofie waarmee materialen 'precies op tijd' geleverd wordt wat de klant nodig heeft. Levering en productie zijn dusdanig op elkaar afgestemd zijn dat er geen of weinig voorraad meer nodig is. Dat bespaart veel geld, zeker in delen van het ziekenhuis waar met veel dure materialen gewerkt wordt, zoals op het OK-complex.

Bouwproject of veranderproject?

Maar in (ver)nieuwbouw van een ziekenhuis staat JIT vooral voor: minder vierkante meters. Bouwprojecten staan in het teken van ruimtelijke programma's van eisen, vlekkenplannen en definitief ontwerpen. Het zijn grote complexe projecten, die met veel moeite, tijd en geld tot stand komen. Daar gaat alle energie naar toe, en dan ziet men later wel hoe er in het gebouw gewerkt gaat worden. De bouwplannen zijn al uitgewerkt of het gebouw is al grotendeels gebouwd, als men zich gaat afvragen wat Just-in-Time werken nou precies inhoudt en wat het van de organisatie vraagt. Vaak is de ziekenhuis organisatie eigenlijk nog niet klaar voor Just-in-Time werken, als het nieuwe gebouw in gebruik wordt genomen. Het werken in het nieuwe gebouw verloopt dan niet soepel, laat staan dat de gehoopte efficiëntie voordelen behaald worden. En soms gaat het helemaal mis en moeten operaties worden afgezegd bij gebrek aan materialen of verkeerd instrumentarium. Niet alleen is dat onprettig voor de patiënt, ook het vertrouwen in de ziekenhuis organisatie – bij medisch specialisten en OK personeel – krijgt een knauw. In een stressvolle werkomgeving als de OK, is dat zeer ongewenst.

Multidisciplinair teamwork

In deze omstandigheden verkeren veel van de opdrachtgevers van OKCN en SQwin, samenwerkend onder de naam Health Innovation Partners (HIP). Het gebouw wordt uit de grond gestampt en zij worden continue door architect, aannemer en installateur om besluiten gevraagd, maar de interne ziekenhuis organisatie is nog niet zo ver om overall antwoord op te geven. Omdat momenteel veel ziekenhuizen worstelen met deze spagaat, organiseerde HIP de kennissessie "Vraaggestuurd Werken op het OK-complex". Een kleine veertig mensen uit meer dan tien verschillende ziekenhuizen deelden kennis en ervaring. Aan de diversiteit van functies – onder meer OK-managers, CSA managers, ICT specialisten, bouwmanagers, anesthesiemedewerkers, unithoofden Chirurgie, logistiek managers – wordt duidelijk dat vraaggestuurd werken alleen tot stand komt als mensen uit het primair proces, ICT en bouw nauw samenwerken.

Goederenlogistiek is een vak

Uit de bijdragen van MUMC en Reinier de Graaf Gasthuis, tevens gastheer van het evenement, bleek duidelijk dat goederenlogistiek van het 'even erbij doen' tot een complexe en tijdsintensieve bezigheid is geworden. Waar vroeger de OK-assistent alle spullen even regelde, is dit nu bijna ondoenlijk, aldus Ellen Jaspers, unitleider Chirurgie van het MUMC. Het continue zoeken van materialen en zorgen dat deze op tijd op de OK zijn, zorgt voor veel onnodige hectiek en onrust bij OK personeel.

Liefst zouden deze taken door logistiek medewerkers worden uitgevoerd, zodat OK-assistenten kunnen doen waar ze voor opgeleid zijn. De variatie in artikelen is groot en er is veel materiaalkennis nodig om de vaak specifieke materialen te (her)kennen. Ook worden materialen vaak op 20



innovatie en efficiency in de zorg

verschillende manieren genoemd, iets dat tot misverstanden kan leiden. Het laten uitvoeren van logistieke taken door logistiek personeel vraagt daarom ook om standaardisatie in de naamgeving en taalgebruik op de OK. Just-in-Time werken, wat vooral ook de hoeveelheid voorraad moet verkleinen en het overzicht hierop moet vergroten, dwingt de OK ertoe om helder en eenduidig aan te geven welke operaties uitgevoerd gaan worden zodat logistiek de hierbij benodigde materialen kan aanleveren. MUMC werkt momenteel aan het ontwikkelen van een systeem waarin alle materialen – van implantaat tot apparaat – automatisch aan de OK-order worden gekoppeld, zodat voor logistiek te allen tijde duidelijk is welke materialen wanneer moeten worden aangeleverd. Omdat de organisatie hier in 2014 al mee begonnen is – en de nieuwe manier van werken eind 2016 operationeel moet zijn – is er tijd om de benodigde ICT te ontwikkelen. Maar misschien nog wel groter is de verandering voor medisch specialisten en OK medewerkers: zij moeten duidelijk aangeven welke operatie ze gaan doen, wat daar aan materiaal voor nodig is en het verder overlaten aan logistieke medewerkers.

Eenvoud door overzicht, houden aan afspraken en ICT

Ook uit de bijdrage van CombiSter, de CSA, blijkt dat het veranderen van de werkwijze de grootste stap is op weg naar Just-in-Time werken. In het nieuwe Reinier de Graaf Gasthuis wordt al enige tijd Just-in-Time gewerkt en heeft men hier veel van geleerd. Belangrijke les hierin was dat je goed moet uitwerken en beschrijven hoe je precies gaat werken. Nog belangrijker is je hier vervolgens ook aan houden. Waar medewerkers gewend zijn om steeds te improviseren – en met goede bedoelingen meedenken – is gebleken dat dit bij vraaggestuurd werken averechts werkt. Het even wegpakken van een instrumentennet uit een spoedkar door de OK, maakt dat de CSA niet meer betrouwbaar kan leveren, als die in de veronderstelling is dat het net ligt waar hij moet liggen. Ook is het voor veel mensen tegennatuurlijk om de grijpvoorraad zo klein mogelijk te houden. Het is gebleken bij Reinier de Graaf Gasthuis dat dit juist een randvoorwaarde is voor het op tijd beschikbaar hebben van alle instrumenten. Het overlaten van logistieke taken aan een logistieke partij – of dat nou intern of extern is – vraagt om eenvoud en overzicht. Daarbij is het wel van belang om met kleine stapjes toe te groeien naar de nieuwe situatie. Saskia van de Velde, unitleider OK Chirurgie van Reinier de Graaf Gasthuis, gaf de tip om met één OK te beginnen, zodat er vertrouwen ontstaat in de nieuwe manier van werken.

ICT is ook een belangrijke randvoorwaarde om vraaggestuurd te werken, stelt Vivian Hoeijmans, projectleider ICT van het Reinier de Graaf Gasthuis. 'We willen gewoon altijd weten waar een instrumentennet is', zo stelt zij. En binnenkort is dat door de implementatie van track en trace ook zo. Dat zal veel monnikenwerk schelen, maar ook stress, zeker gezien het feit dat Combi-Ster inmiddels voor acht locaties instrumentarium levert.

Goederenlogistiek: een strategisch issue

Veel fusie ziekenhuizen hebben te maken met deze vraagstukken en het is zeker iets dat de beoogde schaalvoordelen in de weg staat. Daarmee is logistiek niet alleen 'het regelen van spullen of het schuiven van dozen' maar iets dat strategisch best meer aandacht mag krijgen. 'Logistiek is een ondergeschoven kindje' is een veel gehoorde klacht, ook in deze kennissessie. Ook wordt opgemerkt dat de aanwezige ziekenhuizen wel erg veel uit elkaar liggen wat betreft hun werkwijze en dat er nog weinig 'best practices' zijn of worden gedeeld. Tegelijkertijd is een blauwdruk geen recept voor succes, maar heeft iedere organisatie zijn eigen veranderproces nodig om Just-in-Time te gaan werken. Het veranderproces verloopt wel volgens een aantal duidelijke stappen.



innovatie en efficiency in de zorg

Ontwikkelen van een logistiek werkconcept

Om vraaggestuurd werken succesvol op een OK-complex te kunnen realiseren zal eerst een logistiek werkconcept moeten worden ontwikkeld. In een logistiek werkconcept wordt onder meer beschreven welke goederenstromen vraaggestuurd of voorraad gestuurd worden afgehandeld, hoe de fysieke distributie plaatsvindt en wat de volumes van de verschillende stromen zijn. Dit wordt kortweg ook wel het bepalen van de logistieke grondvorm genoemd, het pijpleidingensysteem van het ziekenhuis.

Ook wordt beschreven hoe de verschillende goederenstromen worden bestuurd – bijvoorbeeld welke min/max voorraadvolumes worden gehanteerd of hoe vaak een leverancier levert - en welke functionele eisen worden gesteld aan ICT, de OK-organisatie en de ruimtelijke indeling van het OK-complex om op deze manier te kunnen werken.

Bij alle onderwerpen moet rekening gehouden worden met de bestaande kaders. Soms is het gebouw ontwerp al dusdanig ver gevorderd dat het niet meer mogelijk is om de ruimte indeling (fundamenteel) aan te passen. Denk bijvoorbeeld aan een OK-complex met 6 OK's dat al in aanbouw is en waarbij de verschillende bergingen zijn teruggebracht voor opslag van alleen een noodvoorraad.

Als de ruimtelijke indeling dan al vast staat en soms al letterlijk in beton is gegoten, is het alleen nog mogelijk om de meest optimale logistieke werkwijze binnen de gegeven ruimtelijke indeling te bepalen. Dit kan tot suboptimale oplossingen leiden, waarbij het de vraag is of de gerealiseerde besparing op dure vierkante meters niet geheel wegvloeit naar extra logistieke exploitatiekosten. Daarom is het nadenken over het logistiek werkconcept in een vroegtijdig stadium belangrijk. Door eerst meer in detail na te denken over hoe men op een nieuw OK-complex zou willen werken en op grond daarvan aan de slag te gaan met het ontwerp en de realisatie van de (ver)nieuwbouw, kan een OK-complex worden gerealiseerd, dat een logistieke werkwijze faciliteert in plaats van dicteert.

Maar de realiteit is niet altijd ideaal. Ook bestaande afspraken met leveranciers of bestaande ICT systemen of ICT beleid van het ziekenhuis kunnen ervoor zorgen dat er bepaalde kaders zijn waarbinnen het concept wordt ontwikkeld. Belangrijkst is dat logistieke grondvorm, besturing, ICT en de taken en rollen van medewerkers op elkaar zijn afgestemd, zodat hiertussen geen frictie ontstaat. Ook dat wordt door middel van het ontwikkelen van een logistiek werkconcept uitgedacht.

Droogzwemmen met Lego

Nadat een eerste versie van het werkconcept in samenwerking met een vertegenwoordiging van het OK-complex en toeleveranciers is opgesteld, komt de uitdaging om het in de praktijk te gaan brengen. In veel ziekenhuizen wordt het in de praktijk brengen van nieuwe werkwijzen onderschat. Ook hier geldt dat het niet vanzelf gaat. Voor het aanleren en omarmen van vraaggestuurd werken, is het opschrijven van hoe je wilt gaan werken en wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft een eerste stap. Om vraaggestuurd werken ook succesvol te implementeren is het belangrijk dat medewerkers deze nieuwe werkwijze gaan ervaren.

Droogzwemmen is veilig en daardoor heel effectief gebleken. Immers zonder oefening aan de slag gaan met vraaggestuurd werken (de zogenaamde big bang) kan tot zeer ongewenste en patiëntonveilige situaties leiden. Het geeft ook veel extra spanning en onzekerheid bij de mensen die het werk doen.



innovatie en efficiency in de zorg

Door de vraaggestuurde werkwijze met medewerkers van het OK-complex en de (belangrijkste) toeleveranciers met behulp van Lego op een plattegrond van het OK-complex na te spelen, ontstaat een goede indruk van hoe het in de praktijk gaat werken. Daarnaast komen bij het spelen van dit 'Lego-spel' allerlei praktische aandachtspunten aan het licht die nog in het werkconcept moeten worden opgenomen. De spelregels van het vraaggestuurd werken worden op deze manier spelenderwijs door de medewerkers zelf ontwikkeld.

Implementeren is klein beginnen

Na het Lego-spel is het tijd voor het opdoen van de eerste echte praktijkervaring in de vorm van een eerste implementatie. Vanuit het oogpunt van risicomanagement is het raadzaam om ervaring op te doen bij ingrepen die een hoog electief karakter hebben. Ook is van het van belang om van te voren een goed meetinstrumentarium op basis van KPI's in te richten. Denk daarbij aan juistheid, volledigheid en tijdigheid van de verschillende leveringen, zodat gedurende de eerste implementatie objectief kan worden vastgesteld of de beoogde werkwijze voldoende is 'ingesleten' om verder te worden uitgerold.

Continue verbeteren

Het implementeren van Just-in-Time werken en het opleveren van een nieuw OK-complex is een enorme inspanning. Als het eenmaal werkt, is de verleiding groot om opgelucht adem te halen en terug te gaan naar 'business as usual'. Maar na het in gebruik nemen van het nieuwe OK-complex begint het eigenlijk pas echt. Door data uit ICT systemen te gebruiken, wordt het ineens mogelijk om processen bij te sturen of voorraden verder te verlagen. De echte voordelen van de nieuwe manier van werken zullen pas behaald worden als door regelmatig evalueren en door de opgedane praktijkervaring, processen verder worden verbeterd.