



## **Afstudeerscriptie**

### **“Logistiek: de klant koning, de kosten koningin”**

Een onderzoek naar de optimalisatie van het logistieke proces in het Leids Universitair Medisch Centrum, gericht op de efficiëntie en de klantgerichtheid.

Facility Management  
Lieneke de Taeye  
Mei 2007

## **Afstudeerscriptie**

### **“Logistiek: de klant koning, de kosten koningin”**

Een onderzoek naar de optimalisatie van het logistieke proces in het Leids Universitair Medisch Centrum, gericht op de efficiëntie en de klantgerichtheid.

|                           |                                                                                                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>School:</b>            | Haagse Hogeschool<br>Academie voor<br>Facility Management<br>Johanna Westerdijkplein 75<br>2521 EN Den Haag |
| <b>Student:</b>           | Lieneke de Taeye<br>20032522<br>4A                                                                          |
| <b>Docentbegeleider:</b>  | Mw. L.C.P. Rijnja                                                                                           |
| <b>Medebeoordelaar:</b>   | Dhr. F.G.L. Joostens                                                                                        |
| <b>Opdrachtgever:</b>     | Leids Universitair Medisch Centrum<br>Albinusdreef 2<br>2300 RC Leiden                                      |
| <b>Bedrijfsmentor:</b>    | Ing. R. van Dijk; Hoofd Inkoop & Logistiek<br>Facilitair Bedrijf                                            |
| <b>Periode onderzoek:</b> | Januari 2007 – Mei 2007                                                                                     |

### Auteursreferaat

Onderzoek naar de **efficiency** en **klantgerichtheid** van het logistieke proces van het LUMC. Onderzoeksvraag is hoe het logistieke distributieproces van de informatie- en goederenstroom van het LUMC, na invoering van de **reorganisatie** "Anders Werken Logistiek" efficiënter en klantgerichter georganiseerd kan worden en hierbij aansluitend een verdere integratie van distributiestromen kan plaatsvinden.

Het doel van het adviesrapport is om een handreiking te kunnen geven aan het LUMC voor optimalisatie van het logistieke proces en mogelijke integratie van de logistieke stromen waardoor de afdeling logistiek kosten kan besparen en klantgerichter kan zijn.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- Bestelsysteem is **klantonvriendelijk**
- **Geen afspraken** tussen logistiek en klant over niveau dienstverlening.
- **Weinig transparantie** van het logistieke proces.
- Afdeling Logistiek is **niet klantgericht**.

De belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek zijn:

- **Aanpassingen** in Flits.
- **Aanspreekpunten** creëren.
- **KWIS-loket** op intranet invoeren.
- **Service Level Agreements** opstellen.
- **Tracking & Tracingsysteem** invoeren.
- **Integratie** pas op langere termijn raadzaam.

In de bijlage: organogrammen, uitvoeringsplan AWL, interviewvragen, uitgewerkte diepte-interviews, resultaten bedrijfsvergelijking, inschaling medewerkers en een voorbeeld SLA.

### Indexreferaat

FM, scriptie, gezondheidszorg, reorganisatie, UMC, efficiënt, klantgerichtheid logistiek, voorraad, KOOP, informatiestromen, goederenstromen, inkoop, bestellen, transport, opslag, magazijnen, ketenintegratie.

## Managementsamenvatting

---

In deze scriptie wordt verslag gedaan van het afstudeeronderzoek van de opleiding Facility Management dat is verricht bij het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). De afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van de afdeling Inkoop & Logistiek van het Facilitair Bedrijf.

Naar aanleiding van de reorganisatie van het logistieke proces, "Anders Werken Logistiek", is de vraag ontstaan; hoe nu verder na de reorganisatie ten behoeve van de optimalisatie van het logistieke proces?

Het reorganisatieplan omvat de herinrichting van de processen en de organisatie van de afdeling Inkoop & Logistiek. Daarnaast is ook tot integratie van de logistieke activiteiten van de Centrale Sterilisatie Dienst met die van Inkoop & Logistiek besloten.

Het onderzoek heeft zich gericht op de efficiency en de klantgerichtheid van het logistieke proces en mogelijke integratie tussen de logistieke stromen. De volgende probleemstelling is geformuleerd:

*"Hoe kan het logistieke distributieproces van de informatie- en goederenstroom van het LUMC na invoering van de reorganisatie "Anders Werken Logistiek", waarbij de stromen steriel en niet-steriel geïntegreerd zijn, efficiënter en klantgerichter georganiseerd worden en hoe kunnen hierbij aansluitend de distributiestromen post, medicijnen, vloeistoffen en linnen geïntegreerd worden?"*

Door middel van een participerende observatie in de eerste weken van de onderzoeksperiode is er kennis gemaakt met de organisatie. Het literatuuronderzoek heeft zich toegespitst op logistiek en verandermanagement. De oriënterende interviews zijn gehouden met alle betrokken partijen binnen het logistieke proces om een goed beeld te kunnen vormen van de huidige situatie. De diepte-interviews zijn afgenomen bij tien verschillende afdelingen die direct met patiëntenzorg bezig zijn. Het objectieve oordeel over de efficiency was lastig doordat er vooraf geen 0-meting is gedaan en de werkwijzen wekelijks wisselden. Tevens heeft er een bedrijfsvergelijking plaatsgevonden bij het AMC en Erasmus MC om inzicht te krijgen in het logistieke proces bij soortgelijke organisaties.

De conclusie van het onderzoek beschrijft dat binnen de huidige situatie eerst het logistieke proces geoptimaliseerd dient te worden, voordat men kan overgaan tot het integreren van overige logistieke processen. Aangezien dit proces nog behoorlijk wat knelpunten bevat is het niet de bedoeling dat men "water naar de zee gaat dragen".

Het antwoord op de probleemstelling is om de aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek zijn opgesteld op gebied van klantgerichtheid en efficiency op te volgen. De aanbevelingen per rubriek:

### **Bestelsysteem**

- De klant moet zo min mogelijk bestellen, niet voorraad artikelen (NVA) omzetten in standaard artikelen (SA).
- Aanpassingen doen in systeem Flits.

### **Informatie en communicatie**

- Het opstellen van Service Level Agreements.

## **Organisatie**

### Operationeel

- Het scannen van de Niet Voorraad Artikelen (NVA)-stroom.
- De grootte van de Per route (PR)-stroom moet teruggedrongen worden en omgezet worden in de Standaard Artikelen (SA)-stroom.
- De klant verbieden om direct bij leverancier te bestellen.
- Alle logistieke processen nauwkeurig in kaart brengen.

### Tactisch

- Werklastmetingen uitvoeren.
- Een Klachten Wensen Informatie en Suggesties (KWIS)loket invoeren op intranet.
- Medewerkers team "Magotra" meer "allround" maken.
- Het logistieke proces transparant maken voor de interne klant.

### Strategisch

- Geen uitbesteding van het logistieke proces.
- Integratie invoeren op lange termijn.
- Tracking&Tracingsysteem invoeren voor de interne logistieke keten.

## Voorwoord

---

De afgelopen vier jaar bestond een groot deel van mijn leven uit de opleiding Facility Management, aan de Haagse Hogeschool. De opleiding heb ik ervaren als een bijzondere en leerzame tijd waarin ik mezelf heb kunnen ontwikkelen. De afrondende fase van de opleiding bestond uit het afstudeertraject. Na de laatste vier maanden hier hard en intensief aan te hebben gewerkt, ligt het resultaat hier voor u.

Aan de totstandkoming van het rapport hebben verschillende mensen meegewerkt. Ten eerste wil ik mijn docentbegeleidster Laura Rijnja bedanken voor haar tijd, kennis en goede steun. Tevens een dankwoord aan mijn medeoordelaar, Frans Joostens, voor de feedback ten aanzien van het concept.

Ten tweede wil ik de heer van Dijk, mijn bedrijfsmentor vanuit het LUMC, bedanken voor het aanreiken van de opdracht en het geven van vrijheid in de uitwerking hiervan.

Ook wil ik de medewerkers van de afdeling Inkoop & Logistiek bedanken voor hun betrokkenheid en de gezelligheid.

Mijn laatste dankwoord gaat uit naar mijn ouders, vriend en vriendinnen voor hun steun gedurende de afstudeerperiode.

Dit adviesrapport is in eerste instantie geschreven voor het management van de afdeling Inkoop & Logistiek, maar kan ook gelezen worden door mensen die geïnteresseerd zijn in het optimaliseren van logistieke processen in de gezondheidszorg.

L.A.M. de Taeye  
Leiden, mei 2007

## Inhoudsopgave

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                           | <b>2</b>  |
| Aanleiding                                 | 2         |
| Probleemstelling                           | 2         |
| Doelstelling                               | 2         |
| Verwacht eindproduct                       | 3         |
| Opbouw                                     | 3         |
| <b>Hoofdstuk 1 Organisatieanalyse</b>      | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Het LUMC</b>                        | <b>4</b>  |
| 1.1.1 Structuur                            | 4         |
| 1.1.2 Visie                                | 5         |
| 1.1.3 Missie                               | 5         |
| 1.1.4 Kerntaken                            | 5         |
| <b>1.2 Facilitair Bedrijf</b>              | <b>6</b>  |
| 1.2.1 Missie                               | 6         |
| 1.2.2 Afdelingen                           | 7         |
| <b>1.3 Afdeling Inkoop &amp; Logistiek</b> | <b>7</b>  |
| 1.3.1 Missie                               | 8         |
| 1.3.2 Projecten                            | 8         |
| 1.3.3 Excellentie                          | 8         |
| 1.3.4 Logistiek                            | 8         |
| 1.3.5 Cultuur                              | 8         |
| <b>Hoofdstuk 2 Onderzoekstraject</b>       | <b>10</b> |
| <b>2.1 Probleemstelling</b>                | <b>10</b> |
| <b>2.2 Afbakening</b>                      | <b>10</b> |
| <b>2.3 Verantwoording</b>                  | <b>11</b> |
| <b>2.4 Subprobleemstellingen</b>           | <b>11</b> |
| <b>2.5 Onderzoekstype</b>                  | <b>11</b> |
| <b>2.6 Dataverzamelmethode</b>             | <b>12</b> |
| 2.6.1 Observeren                           | 12        |
| 2.6.2 Literatuuronderzoek                  | 12        |
| 2.6.3 Interviews                           | 12        |
| 2.6.4 Diepte-interviews                    | 13        |
| 2.6.5 Bedrijfsvergelijking                 | 13        |
| <b>Hoofdstuk 3 Logistiek in de zorg</b>    | <b>14</b> |
| <b>3.1 Ontwikkelingen</b>                  | <b>14</b> |
| 3.1.1 Vraaggestuurde zorg                  | 14        |
| 3.1.2 Ondersteunende diensten              | 14        |
| 3.1.3 Belang van logistiek                 | 15        |
| <b>3.2 Aanleiding en huidige situatie</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.3 Het logistieke proces</b>           | <b>17</b> |
| 3.3.1 Stromen                              | 17        |
| 3.3.2 Distributielogistiek                 | 18        |
| 3.3.3 Ketenintegratie                      | 18        |

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten</b>             | <b>19</b> |
| <b>4.1 Logistieke processen in het LUMC</b>         | <b>19</b> |
| 4.1.1 De stromen                                    | 19        |
| 4.1.2 Schakels in het logistieke proces             | 23        |
| <b>4.2 Integratie</b>                               | <b>24</b> |
| Vergelijking logistieke stromen                     | 24        |
| Klantwens                                           | 25        |
| <b>4.3 Evaluatie "Anders Werken Logistiek"</b>      | <b>25</b> |
| <b>4.4 Resultaten diepte-interviews</b>             | <b>26</b> |
| <b>4.5 Bedrijfsvergelijking</b>                     | <b>29</b> |
| 4.5.1 Resultaten bedrijfsvergelijking               | 29        |
| 4.5.2 De belangrijkste punten                       | 30        |
| <b>Hoofdstuk 5 Conclusies en Aanbevelingen</b>      | <b>31</b> |
| <b>5.1 Antwoord op de probleem –en doelstelling</b> | <b>31</b> |
| <b>5.2 Conclusies</b>                               | <b>32</b> |
| 5.2.1 Bestelsysteem                                 | 32        |
| 5.2.2 Communicatie en Informatie                    | 32        |
| 5.2.3 Organisatie                                   | 32        |
| <b>5.3 Aanbevelingen</b>                            | <b>33</b> |
| 5.3.1 Bestelsysteem                                 | 33        |
| 5.3.2 Communicatie en Informatie                    | 34        |
| 5.3.3 Organisatie                                   | 34        |
| <b>Hoofdstuk 6 Bedrijfskundige Consequenties</b>    | <b>39</b> |
| <b>6.1 Personele consequenties</b>                  | <b>39</b> |
| <b>6.2 Organisatorische consequenties</b>           | <b>39</b> |
| <b>6.3 Financiële consequenties</b>                 | <b>39</b> |
| 6.3.1 Baten                                         | 40        |
| 6.3.2 Kosten                                        | 40        |
| 6.3.3 Conclusie                                     | 41        |
| <b>Hoofdstuk 7 Implementatie advies</b>             | <b>42</b> |
| <b>7.1 Weerstand</b>                                | <b>42</b> |
| <b>7.2 Planning</b>                                 | <b>43</b> |
| <b>7.3 Borging</b>                                  | <b>44</b> |
| <b>Literatuuropgave</b>                             | <b>45</b> |
| <b>Begrippenlijst</b>                               | <b>47</b> |

## Inleiding

---

*Ter afsluiting van de opleiding Facility Management (FM) aan de Haagse Hogeschool, wordt de vierjarige HBO-opleiding afgesloten met een afstudeeropdracht. Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem staat in de afstudeeropdracht centraal. Het eindresultaat vormt een rapport waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.*

De opdracht is uitgevoerd in opdracht van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en heeft plaatsgevonden bij de afdeling Inkoop & Logistiek van het Facilitair Bedrijf.

Het LUMC is één van de acht Universitaire Medische Centra in Nederland. De branche waarin deze organisatie zich bevindt is de zorg. De kerntaken van het LUMC zijn de patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs, opleiding en bij-en nascholing. De missie van het LUMC is het streven naar een continue verbetering van de kwaliteit van de gezondheidszorg en hierin zowel nationaal als internationaal een leidende rol blijven spelen.

## Aanleiding

Bij de afdeling Inkoop & Logistiek is sinds januari 2007 een reorganisatie in gang gezet. Deze reorganisatie heeft als projectnaam "Anders Werken Logistiek". Het reorganisatieplan omvat de herinrichting van de processen en organisatie van de afdeling Inkoop en logistiek. Dit reorganisatieplan heeft onder andere als aanleiding een aanhoudende stroom klachten en het niet kunnen inspelen op de klantwens. Doelstellingen van het reorganisatieplan zijn; efficiënte logistiek en het verhogen van de klanttevredenheid. De afstudeeropdracht gaat dieper in op deze twee doelstellingen en moet ingepast worden in de nieuwe organisatiestructuur. De verschillende logistieke stromen zijn niet geïntegreerd. Ze lopen apart van elkaar en zijn individueel geregeld. Dit betekent inefficiëntie in de uitvoering van de logistieke processen. De opdracht betreft een zestal logistieke hoofdstromen. Dit zijn de stromen steriel, niet-steriel, medicijnen, vloeistoffen, linnengoed en post.

## Probleemstelling

Op basis van deze gegevens komt de volgende probleemstelling naar voren.  
*"Hoe kan het logistieke distributieproces van de informatie- en goederenstroom van het LUMC na invoering van de reorganisatie "Anders Werken Logistiek", waarbij de stromen steriel en niet-steriel geïntegreerd zijn, efficiënter en klantgerichter georganiseerd worden en hoe kunnen hierbij aansluitend de distributiestromen post, medicijnen, vloeistoffen en linnen geïntegreerd worden?"*

## Doelstelling

Door het doorlopen van een adviestraject op het gebied van logistiek management moet de doelstelling worden bereikt.  
 Uiteindelijk heeft de afstudeeropdracht het doel een handreiking te kunnen geven aan het LUMC voor:

- het efficiënter en klantgerichter kunnen organiseren van het logistieke proces;
- mogelijkheden tot integratie van logistieke stromen om kosten te besparen;
- een klantgerichte werkwijze.

## **Verwacht eindproduct**

Het verwachte eindproduct is een adviesrapport met daarin:

- een inventarisatie van de huidige situatie van de organisatie van de logistieke stromen post, linnen, medicijnen, vloeistoffen, steriel en niet-steriel;
- een inventarisatie van de knelpunten en wensen m.b.t. het logistieke proces van de interne klant;
- een haalbaarheidsanalyse voor het integreren van de stromen;
- aanbevelingen ter optimalisatie van het logistieke proces op gebied van klantgerichtheid en efficiëntie;
- de bedrijfskundige consequenties hiervan en een implementatieadvies.

## **Opbouw**

De indeling van het adviesrapport is als volgt:

- Hoofdstuk 1 geeft een analyse van de organisatie LUMC.
- In hoofdstuk 2 wordt het onderzoekstraject beschreven.
- Hoofdstuk 3 gaat dieper in op het aspect 'logistiek'.
- In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten genoemd.
- De conclusies en aanbevelingen van het onderzoek komen in hoofdstuk 5 aan de orde.
- Hoofdstuk 6 geeft de bedrijfskundige consequenties weer.
- Tot slot wordt in hoofdstuk 7 een implementatieadvies gegeven.

## Hoofdstuk 1 Organisatieanalyse

Om een helder beeld te krijgen van waar dit onderzoek zich afspeelt wordt eerst de organisatie belicht. Deze organisatieanalyse zal LUMC-breed georiënteerd zijn. Als eerste worden de organisatiestructuur, de visie, de missie en de kerntaken van het LUMC besproken, vervolgens het Facilitair bedrijf en als laatste de afdeling Inkoop & Logistiek waar het probleem zich bevindt. Een helder beeld van de organisatie helpt te begrijpen in wat voor context het probleem zich bevindt.

### 1.1 Het LUMC

Het LUMC is één van de acht Universitaire Medische Centra in Nederland. De branche waarin deze organisatie zich bevindt is de zorg. Het LUMC is een organisatie met 6450 fte's<sup>1</sup>.

#### 1.1.1 Structuur

Om de primaire processen effectief uit te voeren is het LUMC opgedeeld in vijf divisies met elk zijn 'core business'. De primaire processen worden ondersteund door onder andere informatievoorzieningen, Human Resource Management en het Facilitair Bedrijf. Zie bijlage 1 voor het organogram.

Het LUMC bestaat uit het Academisch Ziekenhuis Leiden en de Faculteit der Geneeskunde van de Universiteit Leiden. Een overzicht van de acht UMC's<sup>2</sup>:

- UMCG Groningen
- VUmc Amsterdam
- AMC Amsterdam
- LUMC Leiden
- UMC Utrecht Utrecht
- UMC St. Radboud Nijmegen
- Erasmus MC Rotterdam
- AZM Maastricht

De volgende tabel verklaart waarom het LUMC een Universitair Medisch Centrum is.

| Soorten zorg LUMC |                                                                                     |     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Basiszorg         | Zorg die elk algemeen ziekenhuis biedt.                                             | 45% |
| Topklinische zorg | Bijzondere zorg die alleen mogelijk is in ziekenhuizen met een speciale vergunning. | 15% |
| Topreferente zorg | Zorg die alleen in academische ziekenhuizen plaatsvindt.                            | 40% |

Tabel 1 Soorten zorg LUMC

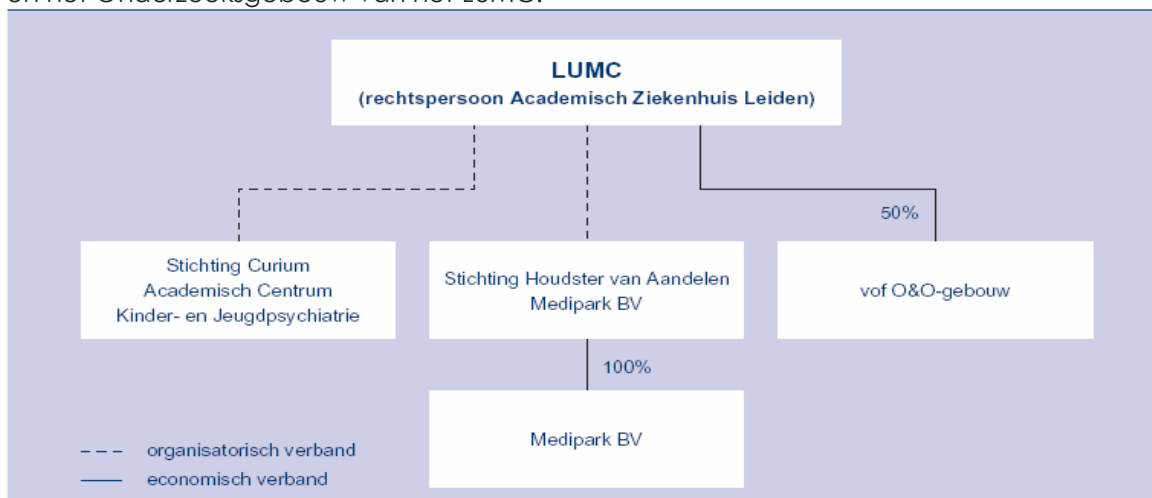
De UMC's hebben te maken met een complexe financiering. Dit wordt verklaard door de grote diversiteit aan taken en de verantwoordelijkheidsrelatie naar twee ministeries. Er kan gewerkt worden aan vereenvoudiging van sommige vormen van financiering met grotere decentrale verantwoordelijkheid, zoals bij het onderhoud van gebouwen is bereikt.

De LUMC-groep bestaat uit het LUMC, stichting Curium Academisch Centrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie en Medipark BV. Het LUMC is voor 50 procent aansprakelijk vennoot in

<sup>1</sup> Fte's = Fulltime eenheden

<sup>2</sup> Bron: [www.nfu.nl](http://www.nfu.nl)

de vennootschap onder firma O&O-gebouw te Leiden. Deze vof bouwt het Onderwijs- en het Onderzoeksgebouw van het LUMC.



Figuur 1 LUMC-groep

De LUMC-groep valt onder de semi-overheid, dit houdt in dat de instelling voor een groot deel afhankelijk is van staatsgelden en van zorgverzekeraars. Hiernaast komen er ook giften, schenkingen en gelden van bedrijven en verenigingen binnen voor bijvoorbeeld onderzoek.

### 1.1.2 Visie<sup>3</sup>

De visie van het LUMC is:  
'Beter zijn, beter worden'.

Het LUMC wordt gevormd door de mensen die er werken. Verleden, heden en toekomst worden bepaald door hun talent, inzet en samenwerking. Daarom is de visie 'Beter zijn, Beter worden' bij uitstek op de medewerkers van toepassing.

### 1.1.3 Missie

Het LUMC heeft het volgende mission statement:

*"Het Leids Universitair Medisch Centrum streeft naar een continue verbetering van de kwaliteit van de gezondheidszorg en wil hierin zowel nationaal als internationaal een leidende rol blijven spelen".*

### 1.1.4 Kerntaken

Vanuit deze missie zijn een aantal kerntaken opgesteld:

- Bij- en nascholing;
- Onderwijs;
- Onderzoek;
- Opleiding;
- Patiëntenzorg.

Het Leids Universitair Medisch Centrum stelt zich tot doel om de kerntaken op het hoogst mogelijke niveau uit te voeren. Het LUMC streeft er naar de hoogste kwaliteit te bieden, zowel in medisch technisch opzicht, als in de zorg en aandacht voor de patiënt.

<sup>3</sup> Bron: <http://albinusnet.lumc.nl/home/>

Openheid en informatie zijn daarbij de sleutelwoorden.

Voor wat betreft het onderzoek wil het LUMC tot de internationale top blijven behoren. De interactie van fundamenteel onderzoek en patiëntenzorg vormt de basis van het beleid. Dit betekent dat de vele, vaak ook landelijke en internationale topreferentiële taken en de topklinische functies die het LUMC uitoefent wetenschappelijk onderbouwd zijn.

Naast de bovenregionale en landelijke functie biedt het LUMC kwaliteit en kwantiteit over de gehele breedte van de geneeskunde. Dit is noodzakelijk voor het goed uitvoeren van de maatschappelijke functie van het LUMC op het gebied van innovatie van de zorg en het zorgsysteem en voor de wetenschappelijke toetsing van nieuwe, maar ook van bestaande medische technologie. Dit geldt vanzelfsprekend ook voor het studentenonderwijs en de specialistische opleidingen.

Het LUMC wil en kan een aantal taken niet alleen uitvoeren. Een nauwe samenwerking met daartoe gekwalificeerde algemene ziekenhuizen in de onderwijs- en opleidingsregio is daarvoor nodig.

Het LUMC streeft naar gestructureerde netwerkvorming op bovengenoemde gebieden.

Via het onderwijs wil het LUMC patiëntgerichte artsen en wetenschappers afleveren met een kritisch wetenschappelijke houding. Op onderwijsgebied heeft verdere internationalisering een hoge prioriteit.

Aan de hand van het principe van levenslang leren speelt de Boerhaavecommissie van het LUMC, als grootste post-academische onderwijsorganisatie op geneeskundig gebied in Nederland, een centrale rol. Het LUMC wil deze positie nog verder versterken en ook de Leidse nascholing voor HBO en MBO een dergelijke positie geven.<sup>4</sup>

## 1.2 Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf ondersteunt het primaire proces binnen het LUMC. Aangezien het LUMC een erg grote organisatie is, heeft het Facilitair Bedrijf ook een behoorlijke omvang. Het Facilitair Bedrijf telt 387 geautoriseerde formatieplaatsen. Voor het organogram van het Facilitair Bedrijf zie bijlage 2.

### 1.2.1 Missie

De missie van het Facilitair Bedrijf luidt als volgt:

*'Het FB ondersteunt de primaire processen door het zo efficiënt, flexibel en creatief mogelijk aanbieden van alle diensten op facilitair gebied. De wensen en behoefte van de klant staan bij de uitvoering centraal. De geleverde ondersteuning dient een meetbare toegevoegde waarde te hebben voor de primaire processen. Het FB is een deel van de zorgketen en heeft een verantwoordelijkheid de dienstverlening binnen centraal geaccordeerd beleid te realiseren'.<sup>5</sup>*

Zoals blijkt uit de missie is deze voornamelijk gericht op het primaire proces van het LUMC. Daarnaast geeft de derde zin weer dat het FB ook gericht is op kwaliteit van de diensten, dat in samenhang is met de missie van het LUMC.

<sup>4</sup> Bron: <http://albinusnet.lumc.nl/home/>

<sup>5</sup> Bron: Facilitair Bedrijf: Beleidsplan Facilitair Bedrijf 2005/2006. Leiden: LUMC, 15-08-'04

### 1.2.2 Afdelingen

Om het primaire proces zo efficiënt mogelijk te ondersteunen bestaat het Facilitair Bedrijf uit de volgende zes afdelingen:

- Inkoop & Logistiek verzorgt de inkooptrajecten, de distributie en beheert de voorraden. Daarnaast zorgt de afdeling voor goederen en patiëntentransport.
- Beveiliging heeft naast het bewaken zoals toegangscontrole nog een scala aan andere activiteiten, zoals bedrijfshulpondersteuning, baliewerk en brandpreventie.
- Infra zorgt onder andere voor het onderhoud aan het gebouw, installaties en terrein. Dit zijn de hoofdactiviteiten van infra, naast het (ver)bouwen van bijvoorbeeld een laboratorium of het aanbrengen van een wandcontactdoos.
- Interne Zaken is een verzameling diensten die meer met de zogenaamde hoteldiensten te maken heeft zoals onder andere schoonmaak, repro en bewegwijzering.
- Instrumentele Zaken verzorgt het onderhoud en reparatie van diverse soorten apparatuur. Van koffiezetapparaat tot advisering van aankoop MRI-scan.
- Voeding zorgt naast het leveren van maaltijden aan de afdelingen (patiënten) ook voor de voorzieningen van het bedrijfsrestaurant. Tevens kan men bij deze afdeling terecht voor catering.

Daarnaast heeft het Facilitair Bedrijf een (decentrale) P&O afdeling, een stafgedeelte en een servicepunt Facilitair Bedrijf. Onder het Facilitair Bedrijf vallen dus niet de (centrale) informatie voorzieningen zoals het functionele netwerk en de daarop draaiende software. Ook de telefonisten, ontvangstbaliemedewerkers, P&O centraal vallen niet onder het Facilitair Bedrijf. Dit is het eindresultaat van een reorganisatie in 1998 waarbij een kanteling heeft plaatsgevonden van aanbodgericht naar vraaggericht werken, waarbij klantgerichtheid centraal staat en de dienstverlening werd geprofessionaliseerd. De doelen van dit kantelproces waren:

- Het klantgericht werken, door het meer operationaliseren en optimaliseren door het maken van afspraken over activiteitsniveaus, producten en diensten.
- Kostenbeheersing en optimalisatie van bedrijfsprocessen.
- Communicatie met de LUMC-organisatie middels het opzetten van het 'Steunpunt Facilitair Bedrijf'. Hierbij is de doelstelling dat de klant met al haar vragen, opdrachten, klachten en dergelijke, bestemd voor het Facilitair Bedrijf via één loket bediend wordt.

Jaarlijks wordt er door de Raad van Bestuur een exploitatiebudget opgesteld voor het totale Facilitair Bedrijf. Voor 2004 was dit budget iets meer dan 29 miljoen euro. Hieronder vallen niet de zogenaamde budgetbewakende posten, zoals het onderhoudsbudget (in 2004 bijna negen miljoen euro voor gebouw, installaties en terrein), huur voorgeschreven (witte) kleding, energie en telefonie. Naast de 'interne omzet' is er ook een externe omzet. Dit zijn doorberekende materiële kosten aan interne afnemers. Dit zijn voornamelijk catering, restauratieve kosten en drukkerijkosten. In 2004 bedroeg dit bijna 700.000 euro.

### 1.3 Afdeling Inkoop & Logistiek

Het afdelingsplan van Inkoop & Logistiek 2007 omvat de resultaatgebieden voor het jaar 2007, waarbij gebruik is gemaakt van het INK model. De basis van dit plan is afkomstig uit het Beleidsplan Facilitair Bedrijf 2005-2006.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Bron: Facilitair Bedrijf: Beleidsplan Facilitair Bedrijf 2005/2006. Leiden: LUMC, 15-08-'04

### 1.3.1 Missie

De missie van de afdeling Inkoop & Logistiek is als volgt:

*"De afdeling Inkoop & Logistiek zal ter ondersteuning van de kerntaken van het LUMC (patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek) in overleg met de interne klanten continu streven naar een zo optimaal mogelijke Inkoop- en Logistieke dienstverlening, personele inzet en productiviteit".*

### 1.3.2 Projecten

Dit streven laat zich vertalen door de volgende projecten:

- FLITS, implementatie van dit bestelsysteem en verdere uitrol inclusief organisatorische en procesmatige veranderingen,
- Integratie Onderwijsgebouw,
- "Anders Werken Logistiek", herinrichting van alle logistieke processen en de daarbij behorende organisatie,
- Herinrichting Centraal Magazijn waarbij het magazijn voor de steriele goederen geïntegreerd wordt,
- Human Resource Management beleid 2006-2007 vertaalt naar de afdeling I&L, samenwerking (intern en extern) op inkoop en logistiek gebied,
- En "Anders werken Inkoop", herinrichting inkoopprocessen.

### 1.3.3 Excellentie

De afdeling streeft naar excellentie. De fundamentele kenmerken die excellente organisaties gemeen hebben zijn:

- resultaatgerichtheid;
- klantgerichtheid;
- leiderschap en leidinggeven;
- management door gebruik te maken van processen en feiten (transparantie);
- betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers;
- continu leren, innoveren en verbeteren;
- ontwikkelen van partnerschappen (samenwerking); en
- maatschappelijke verantwoordelijkheid.

### 1.3.4 Logistiek

Logistiek biedt diensten aan in de operationele uitvoering, zoals het bestellen, ontvangen en transporteren van goederen.

Logistiek bestaat uit drie teams:

1. Team Patiëntenvervoer en vervoer van patiëntgebonden materialen,
2. Team Afdelingsmedewerkers Logistiek en continudienst logistiek,
3. Team Magazijn, goederenontvangst en transport ("Magotra").

### 1.3.5 Cultuur

Het LUMC is volgens de typologie van Mintzberg te typeren als een professionele bureaucratie. De invloed van de professoren op de raad van bestuur is groot.

Op de afdeling is sprake van een rollencultuur, gekenmerkt door een lage mate van flexibiliteit en grote mate van bureaucratie. Bij een rollencultuur zit de macht vooral in de top van organisaties.<sup>7</sup> Dit maakt het lastig om veranderingen door te voeren. Veel medewerkers zijn al lange tijd werkzaam bij het LUMC. Ze zitten vast in hun eigen

<sup>7</sup> Bron: Thuis, P: Toegepaste organisatiekunde. Derde druk. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff bv, 2003. ISBN 9001860397

procedures en werkwijzen en hebben er moeite mee deze te wijzigen. De normen en waarden die heersen in de organisatie bepalen of een verandering geaccepteerd wordt door de medewerkers.

De afdeling bevindt zich momenteel in een dergelijk veranderproces. Deze situatie zal in hoofdstuk 3 beschreven worden. Het veranderproces heeft invloed op de cultuur van de afdeling Logistiek. Er heerst ontevredenheid bij de medewerkers. Zij hebben andere functies gekregen en moeten nog erg aan deze nieuwe werkwijze wennen. Ook de teamleiders zijn nog zoekende naar de juiste aanpak.

Bij het doen van aanbevelingen dient er rekening te worden gehouden met deze cultuur.

De opdracht speelt zich dus af in een grote organisatie, waarbij afdeling Inkoop & Logistiek onderdeel is van het Facilitair Bedrijf, dat het LUMC ondersteunt. Afdeling Logistiek heeft een belangrijke rol omdat deze nauw verbonden is met het primaire proces.

De opdracht bevindt zich in een complexe situatie net na een reorganisatie. Het adviesrapport moet aansluiten bij de missie en de visie van de afdeling Inkoop & Logistiek waardoor het haar doelen kan bereiken.

## Hoofdstuk 2 Onderzoekstraject

---

*Dit hoofdstuk verklaart en beschrijft de gekozen opzet van het onderzoek, welke dataverzamelmethode voor het onderzoek zijn gebruikt en waarom hiervoor gekozen is. Ook licht dit hoofdstuk de probleemstelling en de subprobleemstellingen die zijn opgesteld toe.*

### 2.1 Probleemstelling

Ter oplossing van het probleem in het logistieke proces is de probleemstelling opgesteld: "Hoe kan het logistieke distributieproces van de informatie en goederenstroom van het LUMC na invoering van de reorganisatie "Anders Werken Logistiek", waarbij de stromen steriel en niet-steriel geïntegreerd zijn, efficiënter en klantgerichter georganiseerd worden en hoe kunnen hierbij aansluitend de distributiestromen post, medicijnen, vloeistoffen en linnen geïntegreerd kunnen worden?"

Toelichting van de begrippen<sup>8</sup> in de probleemstelling:

*Efficiëntie:*

"Het behalen van een resultaat met zo weinig mogelijk inspanning en met een zo goedkoop mogelijk gebruik van middelen. Met minder geld dus dezelfde resultaten bereiken."

*Klantgerichtheid:*

"Met het oog op het dienen van het algemene belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren."

Klantgerichtheid heeft ook te maken met het klantorderontkoppelpunt (KOOP). Dit is het punt dat aangeeft hoe ver een klantorder doordringt in het distributieproces. Voor het KOOP zijn de activiteiten niet klantgericht, daarna wel.

*Integratie:*

"Het proces waarbij verschillende componenten samensmelten tot één geheel."

### 2.2 Afbakening

Het logistieke proces van het LUMC is heel breed en complex. In dit onderzoek wordt geconcentreerd op de optimalisatie van het logistieke proces van de stromen steriel en niet-steriel. Waaronder weer de stromen Per Route, Niet Voorraad Artikelen, Standaard Artikelen, SPOED, Vrije Tekst Aanvraag en Retour.

Het logistieke proces bestaat uit drie stromen, de financiële, de informatieve en de goederenstroom. De financiële stroom wordt buiten beschouwing gelaten omdat hier geen problemen in zijn aangegeven.

De afdeling Inkoop & Logistiek heeft een aantal doelstellingen, die ook bij het reorganisatieproces zijn aangescherpt. Het onderzoek is gericht op efficiëntie en klantgerichtheid. Op gebied van eventuele integratie met andere stromen zijn de stromen post, medicijnen, vloeistoffen en linnen betrokken. Er zijn nog veel meer logistieke stromen die niet worden betrokken in het onderzoek omdat zij erg verschillen in activiteiten van de steriele en niet-steriele stroom. Tevens is er gezien de tijdsperiode van het afstudeertraject niet voor gekozen. Dit zijn onder andere voeding, statussen, bloedtransport en cito (spoed).

---

<sup>8</sup> Bron: Oteman, M.: Logistiek. Bussum, Coutinho bv, 2004. ISBN 9062833969

## 2.3 Verantwoording

Het onderzoek naar het logistieke proces is niet geheel objectief. Wat betreft het meten van de efficiëntie van het logistieke proces zijn metingen erg lastig uit te voeren omdat de reorganisatie net geïmplementeerd is en de manier van werken elke week weer verschilt. Tevens is het nergens mee te vergelijken omdat er geen afspraken met afdelingen zijn gemaakt. Waarschijnlijk kloppen de resultaten wel maar zijn ze niet gebaseerd op metingen en daardoor niet objectief. Het onderzoek geeft een goede indicatie. Er worden aanbevelingen gedaan om op grond van beschrijvingen de efficiëntie te verbeteren.

De klantgerichtheid is beter in kaart gebracht doordat er direct middels interviews aan de klant naar de beleving is gevraagd. Zie hoofdstuk 4 voor de onderzoeksresultaten. De keuze voor de onderzoeksmethoden wordt per methode aangegeven.

## 2.4 Subprobleemstellingen

Om de probleemstelling volledig te kunnen beantwoorden is er een aantal subprobleemstellingen opgesteld. Deze subprobleemstellingen helpen om de probleemstelling van dit onderzoek zo optimaal en volledig mogelijk te beantwoorden.

1. Hoe ziet het logistieke proces van bestellen tot aflevering op de afdeling van de stromen niet-steriel en steriel er uit?
2. Hoe zijn de logistieke stromen post, vloeistoffen, medicijnen en linnen momenteel georganiseerd?
3. Is het project "Anders Werken Logistiek" al geëvalueerd?
4. Waar zitten de knelpunten in het logistieke proces van bestellen tot aflevering op de afdeling?
5. Wat zijn de wensen met betrekking tot de logistieke hoofdstromen van de interne gebruiker?
6. Hoe hebben soortgelijke organisaties hun logistieke proces geregeld?
7. Hoe kan het logistieke proces van goederenontvangst tot interne klant efficiënter en meer klantgericht georganiseerd worden?
8. Wat moet er nog veranderen voorafgaande aan mogelijke integratie?
9. Hoe kunnen de logistieke stromen post, vloeistoffen, medicijnen en linnen geïntegreerd worden binnen het reorganisatieplan "Anders Werken Logistiek", met het oog op efficiëntie en klantgerichtheid?
10. Wat zijn de bedrijfskundige consequenties (personele, organisatorische, financiële consequenties) die hieruit voortvloeien?
11. Op welke manier kan het advies om de logistieke stromen efficiënter en klantgerichter te organiseren en te integreren geïmplementeerd en gewaarborgd worden?

## 2.5 Onderzoekstype

Het onderzoek bestaat uit twee delen: het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. Voor het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande informatie. De gegevens komen grotendeels uit boeken en vaktijdschriften op gebied van logistiek, bedrijfsdocumenten, internet en intranet. De gegevens voor het empirisch onderzoek zijn verkregen door het doen van een eigen onderzoek in de vorm van observaties, interviews, diepte-interviews en bedrijfsvergelijkingen.

Om een zo optimaal en volledig antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek wordt

omschreven als<sup>9</sup>: "een onderzoek, waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Een kwalitatief onderzoek is een vorm van een empirisch onderzoek dat zich laat typeren aan de hand van de manier van gegevens verzamelen, de wijze van analyseren, de onderzoeksopzet, het onderwerp van het onderzoek en vaak ook de rol van de onderzoeker. De gegevensverzameling bij een kwalitatief onderzoek is open en flexibel."

Dit onderzoekstype is geschikt voor het onderzoek naar de klantgerichtheid en efficiëntie van het logistieke proces, aangezien dit ook een open en flexibele gegevensverzameling vereist.

## 2.6 Dataverzamelingsmethode

Om de probleemstelling en de daarbij behorende subprobleemstellingen zo optimaal mogelijk te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruikgemaakt van de volgende dataverzamelingsmethoden:

- Observeren
- Literatuuronderzoek
- Interviews
- Diepte-interviews
- Bedrijfsvergelijking

De keuze voor de onderzoeksmethoden is vooral bepaald naar aanleiding van het feit dat het een kwalitatief onderzoek betreft.

### 2.6.1 Observeren

De brede oriëntatie is gericht op een aantal aspecten van de organisatie zoals: het probleem in zijn context, kennismaken met de medewerkers, het gebouw, de logistieke afdelingen en stromen. Het observeren heeft vooral in de eerste weken plaatsgevonden. Dit in de vorm van meelopen, meekijken en meerijden met het interne verkeer, korter gezegd een participerende observatie.

### 2.6.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek heeft zich voornamelijk gericht op het opdoen van specifieke kennis omtrent logistiek en verandermanagement. Deze informatie is verzameld voor en gebruikt ter ondersteuning van de interviews en de diepte-interviews. Er is gekozen voor een literatuuronderzoek, om zo na te gaan of niet reeds een vergelijkbaar onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarnaast geeft het literatuuronderzoek ondersteuning bij de opzet van het onderzoek, het vormgeven van de dataverzamelingsmethoden en het definiëren van begrippen. Door de literatuurstudie uit te voeren is vooral veel inhoudelijke kennis opgedaan, die kennis is toegepast bij het formuleren van de diepte-interviews en het geven van de adviezen met het daarbij behorende implementatieplan. De uitwerking van het literatuuronderzoek is te vinden in het gehele adviesrapport.

### 2.6.3 Interviews

Het doel van de interviews was het in kaart brengen van de huidige situatie, het gaat hierbij om het proces van bestellen tot aflevering op de afdeling; welke stromen komen voor en welke niet? Er zijn in totaal dertien interviews gehouden met de drie teamleiders

<sup>9</sup> Bron: <http://siswo.uva.nl/media/tijdschrift/kwalon/kwalitatief%20onderzoek%20wat.htm>

logistiek, de operationele inkoopservice, het bedrijfsbureau, leidinggevende logistiek apotheek, teamleider postkamer, hoofd huishouding, teamleider linnenkamer van Cleanlease, afdelingsmedewerkers logistiek (AML'ers), goederenontvangstmedewerker, magazijnmedewerker en transportmedewerker. De interviewvragen zijn terug te vinden in bijlage 5.

Wat het logistieke proces van steriel en niet-steriel betreft zijn er vragen opgesteld om de efficiëntie en klantgerichtheid te toetsen. De toetsingslijst staat in bijlage 8 en de uitwerking ervan in bijlage 10.

Met deze informatie was het mogelijk het logistieke proces inzichtelijk te maken, middels een stroomschema en de stromen en de betrokken partijen te beschrijven.

#### **2.6.4 Diepte-interviews**

Er is gekozen voor de dataverzamelmethode diepte-interviews, omdat het noodzakelijk is om dieper op het logistieke proces en de efficiëntie en klantgerichtheid daarvan in te gaan.

Het diepte-interview is afgenomen bij totaal tien verschillende afdelingen, die allemaal vallen onder de divisies 1, 2 en 3 van het LUMC. De interviewvragen staan in bijlage 9. Gekozen is voor deze divisies omdat dit de grootgebruikers zijn van steriele en niet-steriele verpleegmaterialen en het om patiëntenzorg gaat. Onder de overige twee divisies vallen de onderzoek- en onderwijsafdelingen. Door diepte-interviews af te nemen met degene van de afdeling die het meest van logistiek af weet, meestal teamleiders of hoofdverpleegkundigen, ontstaat er een duidelijk beeld van de huidige en gewenste situatie. Hierdoor wordt het mogelijk om verschillende conclusies te trekken en zo de klant van het logistieke proces in het onderzoek te betrekken. Door middel van een diepte-interview<sup>10</sup> is meer data te verzamelen, doordat je je tegenover de geïnterviewde bevindt. Door een persoonlijk gesprek aan te gaan komt vaak meer informatie (data) vrij, mensen praten gemakkelijker. Er is gebruikgemaakt van open vragen in het diepte-interview.

De vragen zijn van tevoren vastgesteld volgens de gestructureerde interview techniek. Alle afdelingen hebben dezelfde vragen in dezelfde volgorde moeten beantwoorden. De resultaten van de interviews zijn geanalyseerd in een schema. Hierin zijn de knelpunten en wensen die door de afdelingen zijn benoemd naar voren gebracht. De knelpunten die door de interne klanten zijn aangegeven zijn vergeleken met de knelpunten die door leiding logistiek zijn aangegeven en die knelpunten die ontdekt zijn door observatie.

De hoofdknelpunten/wensen, dit wil zeggen drie of meer keer genoemd, zijn eruit gehaald. Er wordt onderscheid gemaakt tussen: drie tot vijf keer genoemd, hebben prioriteit 2 en zes of meer keer genoemd hebben prioriteit 1.

#### **2.6.5 Bedrijfsvergelijking**

De bedrijfsvergelijking heeft plaatsgevonden door bij andere UMC's te kijken naar hoe zij het logistieke proces georganiseerd hebben en wat dat in de praktijk voor gevolgen heeft. Zo zijn ideeën opgedaan en vervolgens is gekeken of de methoden die zij gebruiken ook toepasbaar zijn voor het LUMC. Er is gekeken bij het AMC te Amsterdam, dit is ook een UMC met een gelijk aantal medewerkers. Tevens is er een bezoek gedaan aan het Erasmus MC in Rotterdam. Deze vergelijkingen hebben plaatsgevonden door middel van observatie en een interview met de managers logistiek.

<sup>10</sup> Bron: Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 2e her. dr. Houten: Stenfort Kroese/ Educatieve Partners, 1997. ISBN 90-207-2589-0.

## Hoofdstuk 3 Logistiek in de zorg

---

*Wat logistiek in de zorg kenmerkt is de sterke verwevenheid met het primaire proces. De afdelingen van het LUMC zijn afhankelijk van het logistieke proces. Om optimale patiëntenzorg te geven is het belangrijk dat de klant kan rekenen op de kwaliteit en tijdigheid van de logistieke ondersteuning. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het belang van logistiek in de zorg.*

### 3.1 Ontwikkelingen

Het management van zorginstellingen onderkent de laatste jaren steeds meer het belang van het bieden van een adequaat georganiseerd facilitair proces. Zowel in kwalitatieve als financiële zin. Onderzoeken<sup>11</sup> geven aan dat in het budget voor het ondersteunende proces (in ziekenhuizen  $\geq 30\%$  van het totale budget) dikwijls substantiële besparingsmogelijkheden zitten. Directies en management worden voortdurend gedwongen creatief met de schaarse middelen om te gaan. Een middel daartoe is de vaste kosten zoveel mogelijk variabel te maken, bijvoorbeeld door make-or-buy projecten uit te voeren. Verbeteringen in dat traject werken rechtstreeks, één op één, door in een beter financieel resultaat van de organisatie. Er komt meer kwaliteit en geld beschikbaar voor het primaire proces.<sup>12</sup>

De gezondheidszorg is een bedrijfstak die momenteel grote veranderingen ondergaat. Veranderingen die worden veroorzaakt door:

- De financiële (ca. 10% van het BNP), kwalitatieve en organisatorische aspecten van zorg.
- Steeds zelfbewustere patiënten die zich als (shoppende) klant gedragen. Zorg moet van aanbodgericht naar vraaggestuurd wijzigen.
- De enorme technologische vooruitgang waardoor medisch steeds meer mogelijk wordt.
- Demografische factoren, onder andere de sterk toenemende vraag naar zorg door vergrijzing.

#### 3.1.1 Vraaggestuurde zorg

De organisatie van de gezondheidszorg zal de komende jaren grondig wijzigen door steeds zelfbewustere patiënten. Van aanbodgericht naar meer vraaggestuurde zorg. De budgetkrapte zal door de enorme (en dure) technologische vooruitgang en sterk toenemende vraag door vergrijzing van de bevolking eerder toe- dan afnemen. Een daaruit voortvloeiende en inmiddels bestaande trend in de intramurale zorg is een verhoogde concentratie op de core business, de patiëntenzorg.

#### 3.1.2 Ondersteunende diensten

Doordat het primaire proces alle tijd van directies en management opeist, veroorzaakt dit bijna als vanzelf minder aandacht voor ondersteunende diensten. Het management is zich er in toenemende mate van bewust dat de huidige kwaliteit en kostenefficiëntie van deze dienstverlening door omstandigheden niet altijd optimaal en voldoende servicegericht is. In de langgerekte logistieke keten van de goederen zijn zowel in de

---

<sup>11</sup> Bron: <http://www.snellerbeter.nl/programmasb1/bijeenkomsten/sneller-beter-conferentie-2005/>

<sup>12</sup> Bron: Logistiek in de Gezondheidszorg steeds professioneler. Healthcare Magazine, interview Rene Wilbrink, bestuurslid van de NVILG.

instelling als bij haar leveranciers en logistieke dienstverleners dagelijks honderden personen bezig om dit proces uit te voeren. De keten bestaat uit erg veel schakels. De onderlinge coördinatie is over het algemeen matig georganiseerd. Veel handelingen worden meerdere keren uitgevoerd, betrokkenen zijn alleen met hun eigen aandeel in het proces bezig, er is sprake van kleinschaligheid, de mogelijkheden van moderne ICT worden niet benut of zijn niet aanwezig, de administratieve last is enorm, enzovoorts.

### 3.1.3 Belang van logistiek

Het onderkennen van het belang van logistiek is de eerste stap. Organisaties die dit belang onderkennen, zien ook langzamerhand hun logistieke processen herkenbaar worden. Het is vervolgens aan de organisatie of je daar ook daadwerkelijk iets mee doet. Daarom is kennis belangrijk. Immers, onbekend maakt onbemind. Binnen ziekenhuizen wordt de laatste jaren het belang van logistiek onderstreept. Dit wordt gekenmerkt door een grote mate van verwevenheid met het primaire proces. De patiënt en de directe zorg moeten centraal staan. Daaromheen moet het logistieke proces zo goed mogelijk worden georganiseerd.

Juist omdat ziekenhuizen, waaronder het LUMC, grote organisaties zijn met een omvangrijke goederenstroom, zie je dat daar de eerste schaalvoordelen te halen zijn. In de sector zie je andere grote zorgaanbieders op de voet volgen. Waar het uiteindelijk om gaat is dat een goede procesbeheersing, efficiëntie en klanttevredenheid oplevert.<sup>13</sup>

### 3.2 Aanleiding en huidige situatie

In opdracht van directeur Facilitair Bedrijf heeft een projectgroep het reorganisatieplan "Anders Werken Logistiek"<sup>14</sup>(AWL) opgesteld. Dit reorganisatieplan is begin januari 2007 geïmplementeerd en kan nagelezen worden in bijlage 3.

De aanleiding voor deze reorganisatie bestaat uit een aantal aspecten:

- Aanhoudende stroom klachten over bijvoorbeeld schades, te laat leveren, niet leveren etcetera.
- Niet kunnen inspelen op de veranderende klantwens. Dit heeft betrekking op de status van de orders, de compleetheid van het proces, de tijdsgebonden producten op tijd bij de gezamenlijke klant leveren en afdelingsgebonden verbeteringen.
- Anonimiteit van processen. Er was niet inzichtelijk wie het goed of fout deed, wie de modules verzorgt en het retourproces behartigt.
- Procesgericht in plaats van resultaatgericht werken. Er werd uitvoerend in plaats van klantgericht resultaat nagestreefd, er was sprake van lage kwaliteit.
- Onevenwichtige organisatiestructuur. Er was sprake van een groot schip met twee kapiteins en weinig betrokkenheid.

Het reorganisatieplan omvat de herinrichting van de processen en organisatie van de afdeling Inkoop & Logistiek. Daarnaast is ook tot integratie van de logistieke activiteiten van de Centrale Sterilisatie Dienst (CSD) met die van Inkoop & Logistiek besloten. Het reorganisatieplan heeft de volgende doelstellingen:

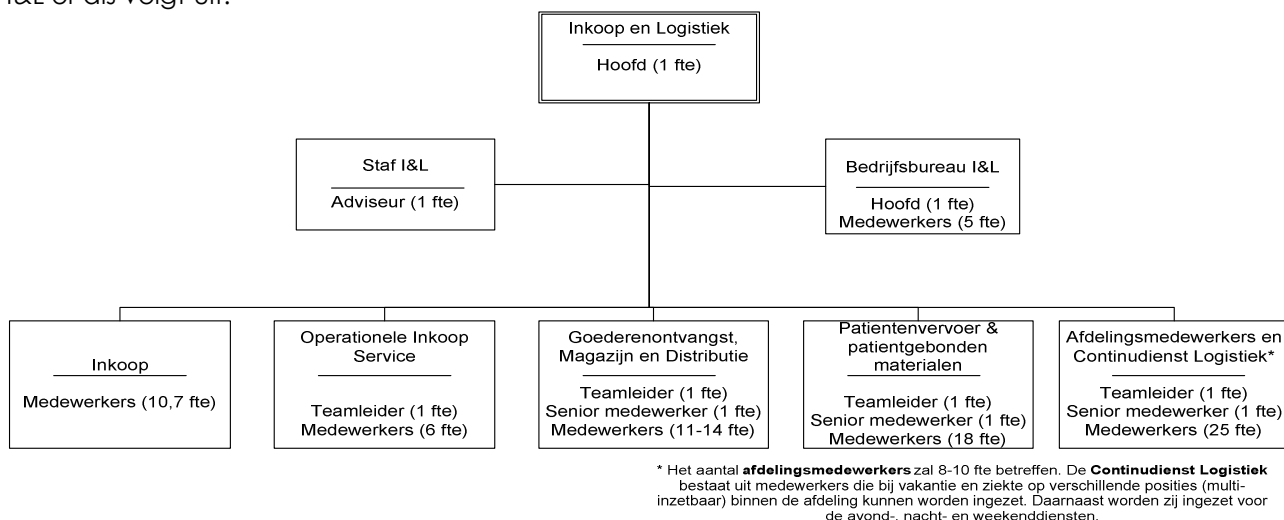
1. Een klantgerichte logistieke organisatie realiseren;
2. Verhogen van de klanttevredenheid;

<sup>13</sup> Bron: Logistiek in de Gezondheidszorg steeds professioneler. Healthcare Magazine, interview Rene Wilbrink, bestuurslid van de NVILG.

<sup>14</sup> Bron: Uitvoeringsplan Herinrichting processen I&L, project Anders Werken Logistiek

3. Kwalitatieve verbetering van de logistieke processen;
4. Verhogen van de medewerkertevredenheid;
5. Efficiënte logistiek.

Na volledige plaatsing, gebaseerd op de huidige activiteiten, kwalitatieve prestatie en efficiëntie en uitgaande van het niet-reducen van personeel, ziet het organogram van I&L er als volgt uit.<sup>15</sup>



Figuur 2 Organogram herstructurering afdeling Inkoop & Logistiek

Het reorganisatieplan is nu al bestempeld door de Raad van Bestuur tot moeilijkste reorganisatie die is doorgevoerd. Dit gezien de starre organisatiecultuur van de medewerkers waarvan het merendeel lange tijd werkzaam is en het lage functieniveau. De communicatie met de afdelingen was eerst adhoc geregeld. Met de nieuwe teamindeling en Afdelingsmedewerkers logistiek (AML'ers) wordt er een communicatiestructuur opgezet waarin de teamleiders met de AML'ers werkoverleg hebben. De AML'ers werken in principe niet samen. Het werkoverleg moet zorgen voor uniformiteit en binding tussen de AML'ers.

### Verandermanagement

De situatie waarin het logistieke proces zich momenteel bevindt heeft een sterke connectie met verandermanagement. De reorganisatie "Anders Werken Logistiek" is een veranderproces waar de organisatie doorheen moet.

Verandermanagement is bedoeld om organisaties door veranderprocessen te loodsen, waardoor zij beter gaan presteren en meer toegevoegde waarde leveren aan hun klanten.

In de huidige wereld verandert de omgeving zeer frequent, dus verandermanagement is een continu proces. Vaak wordt gesteld dat verandering de enige stabiele factor is. Hier zullen producten, diensten en het verkoopproces op afgestemd moeten worden.

Het verloop van een veranderproces wordt meestal in vier fasen onderverdeeld<sup>16</sup>:

#### *De impuls*

Deze kan overal in het bedrijf ontstaan. Als een dergelijke impuls sterk genoeg is, zal een aanzet gegeven worden voor een verandering, waardoor de min of meer statische situatie verstoord gaat worden.

<sup>15</sup> Bron: Uitvoeringsplan Herinrichting processen I&L, project Anders Werken Logistiek

<sup>16</sup> Bron: <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=1221>

#### *Unfreeze*

In deze fase wordt de verandering overwogen, vastgesteld en gepland. Uit een oogpunt van beheersing van het veranderingsproces is dit een zeer belangrijke fase. In dit stadium wordt de kern voor slagen of mislukken gelegd. Bij het betrokken bedrijfsonderdeel kunnen onbegrip, onzekerheid en misverstanden gaan ontstaan.

#### *Moving*

In deze fase draait alles om het ontdekken en aanleren van nieuwe rollen. De geplande veranderingen worden doorgevoerd. De betrokken mensen zullen hun nieuwe rol moeten aanleren.

#### *Refreeze*

Deze fase begint wanneer de mensen zich hebben aangepast aan de nieuwe situatie. Het bedrijf zal weer in een situatie van stabiliteit komen te verkeren.

Het logistieke proces van het LUMC bevindt zich momenteel in de "moving"fase. Dit betekent dat de logistieke medewerkers nog moeten wennen aan de nieuwe rollen en verandering van de processen.

### **3.3 Het logistieke proces**

Vanuit bedrijfskundig perspectief kan facility management worden beschouwd vanuit drie dimensies<sup>17</sup>:

- vanuit de facilitaire dienstverlening (service level agreement);
- vanuit de facilitaire logistiek (logistics excellence);
- vanuit de marketing (van aanbod naar vraaggestuurde facilitaire processen).

Het resultaat is de facility chain. Een keten waarlangs het gehele facilitaire proces zich afspeelt tussen de externe professionele aanbieder van facilitaire diensten en de interne afnemer van facilitaire diensten.

Wanneer we vanuit de interne klant de gehele keten van binnen naar buiten bekijken spreken we van een aanbodketen van facilities of supply chain. Dit heeft een raakvlak met de klantgerichtheid, wat het "Anders Werken Logistiek" als doelstelling heeft.

Eén van de definities van logistiek is:

"Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer met als doel om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de klant"<sup>18</sup>

#### **3.3.1 Stromen**

Het begrip "stroom" staat bij logistieke processen centraal. In de moderne opvatting van logistiek gaat het over:

- goederenstromen;
- informatiestromen;
- financiële stromen.

Het begrip "stroom" staat voor het verplaatsen van goederen van A naar B. Om deze goederenstroom op gang te houden zijn er informatiestromen en financiële stromen nodig. Hier is wel een merkwaardig verschil. Bij de verplaatsing van goederen en geld doet zich het feit voor dat er niets achterblijft, er is daadwerkelijk sprake van

<sup>17</sup> Bron: Zwart, Drs.A.: Zakboek Facility Management, 2<sup>e</sup> druk. Reed Business information 2004. ISBN-10: 9062285015

<sup>18</sup> Bron: Oteman, M.: Logistiek. Bussum, Coutinho bv, 2004. ISBN 9062833969

verplaatsing. Goederen en geld hebben na de overdracht een nieuwe eigenaar gekregen. Bij informatie is dit anders. Informatie verplaatst zich niet maar wordt veelal gekopieerd. Na overdracht beschikken zowel de oude als de nieuwe eigenaar over de informatie.

### 3.3.2 Distributielogistiek

Bij de opdracht is sprake van distributielogistiek. Dit houdt in, het traject vanaf binnenkomst bij het bedrijf tot het brengen naar de klant en vice versa.

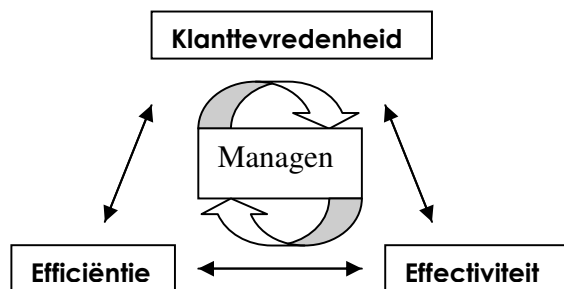
Deze distributielogistiek bestaat uit:

- Voorraadbeheer gereed product: beheer van de producten die klaar zijn om uitgeleverd te worden;
- Magazijnen en depots: beheer van eindproducten tussen het bedrijf en de eindafnemer, dat wordt opgeslagen in tussenvoorraden in distributiecentra of magazijnen en depots.
- Transport: de fysieke verplaatsing van de eindproducten tussen het bedrijf en de eindgebruiker.

### 3.3.3 Ketenintegratie

Ketenintegratie of supply-chain-management onderscheidt de volgende niveaus:

1. Samenwerking op gebied van de fysieke stromen: fysieke ketenintegratie; het proces van overdragen van de goederen van de leverancier aan de afnemer.
2. Samenwerking op gebied van informatie: informatie integratie; het delen van informatie.
3. Samenwerking op gebied van besturing: besturingsintegratie; als er informatie wordt uitgewisseld die een beter besturing mogelijk maakt, spreken we van besturingsintegratie.
4. Samenwerking op gebied van de grondvormen: grondvormintegratie; grenzen tussen partijen vervagen, een gedeelte van de activiteiten van de ene partij wordt uitgevoerd in huis van de andere partij.



Figuur 3 Wijze van dienstverlening<sup>19</sup>

Er moeten keuzes gemaakt worden tussen met elkaar strijdig zijnde aspecten. De klant moet tevreden zijn met de dienst of het product. Dit zal de klant zijn als de juiste dienst op het juiste moment wordt aangeboden tegen een zo laag mogelijke prijs. Maar uit efficiëntieoogpunt moet de dienst zo goedkoop mogelijk tot stand kunnen worden gebracht. De vraag is dus wat zwaarder weegt, de efficiëntie of de klantgerichtheid?! In het logistieke proces is "de klant koning maar de kosten koningin". Beide zijn belangrijk! Het kan voorkomen dat aspecten zowel op de efficiëntie als op de klantgerichtheid beslag leggen. Hoe dit zich in het LUMC verhoudt, komt tot uiting in de volgende hoofdstukken.

<sup>19</sup> Bron: Oteman, M.: Logistiek. Bussum, Coutinho bv, 2004. ISBN 9062833969

## Hoofdstuk 4 Onderzoeksresultaten

---

*Teneinde een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en de subprobleemstellingen is met behulp van verschillende partijen, zowel intern als extern, dit onderzoek zo optimaal en volledig mogelijk uitgevoerd. Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer.*

### 4.1 Logistieke processen in het LUMC

Deze paragraaf geeft een antwoord op de eerste subprobleemstelling, hoe het logistieke proces van bestellen tot aflevering op de afdeling eruit ziet.

Het logistieke proces bevindt zich op het moment in een situatie, waarin het "Anders Werken Logistiek" nog maar net (08-01-2007) geïmplementeerd is. Elke week wordt er het één en ander in het proces aangepast en bijgesteld om het beter te laten draaien.

Er wordt intern op diverse locaties afgeleverd. Logistiek distribueert dagelijks (ma t/m vrij) naar 400 afleveradressen, verdeeld over 50 hoofdafdelingen en verdeeld in negen clusters. De afleveradressen dienen altijd bemand te zijn. Hier worden de steriele en niet-steriele artikelen, gescheiden verpakt, afgeleverd.

Het logistieke proces wordt ondersteund door E-procurement. Er worden op centraal en decentraal niveau goederen besteld op elektronische wijze. Dit gebeurt middels het systeem van Peoplesoft<sup>20</sup>, FLITS. FLITS is intern benoemd en staat voor Financieel Logistiek Inkoop Transactie Systeem.

#### 4.1.1 De stromen

In hoofdstuk 3 is besproken dat een logistiek proces uit diverse stromen bestaat. Dit is ook het geval bij het LUMC. Elke stroom heeft weer zijn eigen goederenstroom en informatiestroom. De stromen die deel uit maken van het logistieke proces doorlopen een aantal schakels van medewerkers.

De hoofdindeling van de stromen zijn steriel en niet-steriel. Onder steriel vallen alle steriele verpleegartikelen. Deze worden in een apart magazijn opgeslagen. Dit magazijn heeft klimaatbeheersing, wat vereist is om de steriele artikelen goed te houden. De niet-steriele stroom bestaat uit drukwerk, niet-steriele verpleegartikelen en een beperkt aantal voedingsmiddelen. Deze artikelen worden in het centrale magazijn opgeslagen.

De steriele en niet-steriele stromen zijn ook weer onderverdeeld in een aantal stromen. Dit zijn:

- Standaard artikelen (SA) zijn artikelen die op voorraad liggen in het magazijn en decentraal op de afdelingen in kasten. Deze artikelen worden gescand en aangevuld door een AML'er. De voorraad is gebaseerd op de behoefte, de ruimte en de frequentie van het scannen. De leveringstijd voor deze artikelen is gepland op één dag.
- Per Route (PR) is de stroom van artikelen die op voorraad zijn, maar niet gescand worden door de AML'er. De afdelingen bestellen deze zelf in het systeem FLITS. Het bedrijfsbureau controleert de bestelling (onder andere op grootte). Hierna loopt deze stroom samen met de SA-stroom.

---

<sup>20</sup> Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/PeopleSoft>, [http://www.peoplesoft.com/corp/en/public\\_index.jsp](http://www.peoplesoft.com/corp/en/public_index.jsp)

- Niet voorraad artikelen (NVA) worden door de afdelingen zelf aangevraagd in het systeem FLITS. Deze artikelen zijn niet op voorraad en moeten afzonderlijk bij de leverancier besteld worden door de operationele inkoop. Voor deze artikelen is geen levertijd vastgesteld en kan variëren van een aantal dagen tot een aantal weken.
- Vrije tekst aanvraag (VTA) is het aanvragen door een afdeling van een artikel dat ook niet op voorraad is en niet in het artikelassortiment in FLITS is opgenomen. Dit vergt extra tijd voor de operationele inkoop om de aanvraag om te kunnen zetten in een inkooporder.
- SPOED bestellingen worden tevens geplaatst door de afdelingen in FLITS en loopt vervolgens via de operationele inkoop. Hierna doorlopen de spoedbestellingen hetzelfde proces als de SA en NVA maar dan met voorrang. Hier is een levertijd van "zo snel mogelijk" aan de orde.
- Retour is de stroom van alle artikelen die een afdeling terugstuurt. Dit kan zijn omdat ze het verkeerde product besteld hebben, te veel besteld hebben, het in onjuiste vorm krijgen aangeboden of het bestemd is voor een andere afdeling. Hiervoor neemt de klant contact op met de operationele inkoop, die vervolgens met de leverancier contact opneemt om het artikel te retourneren. In het magazijn worden de retourartikelen opgeslagen.

### **Toelichting stroomschema's**

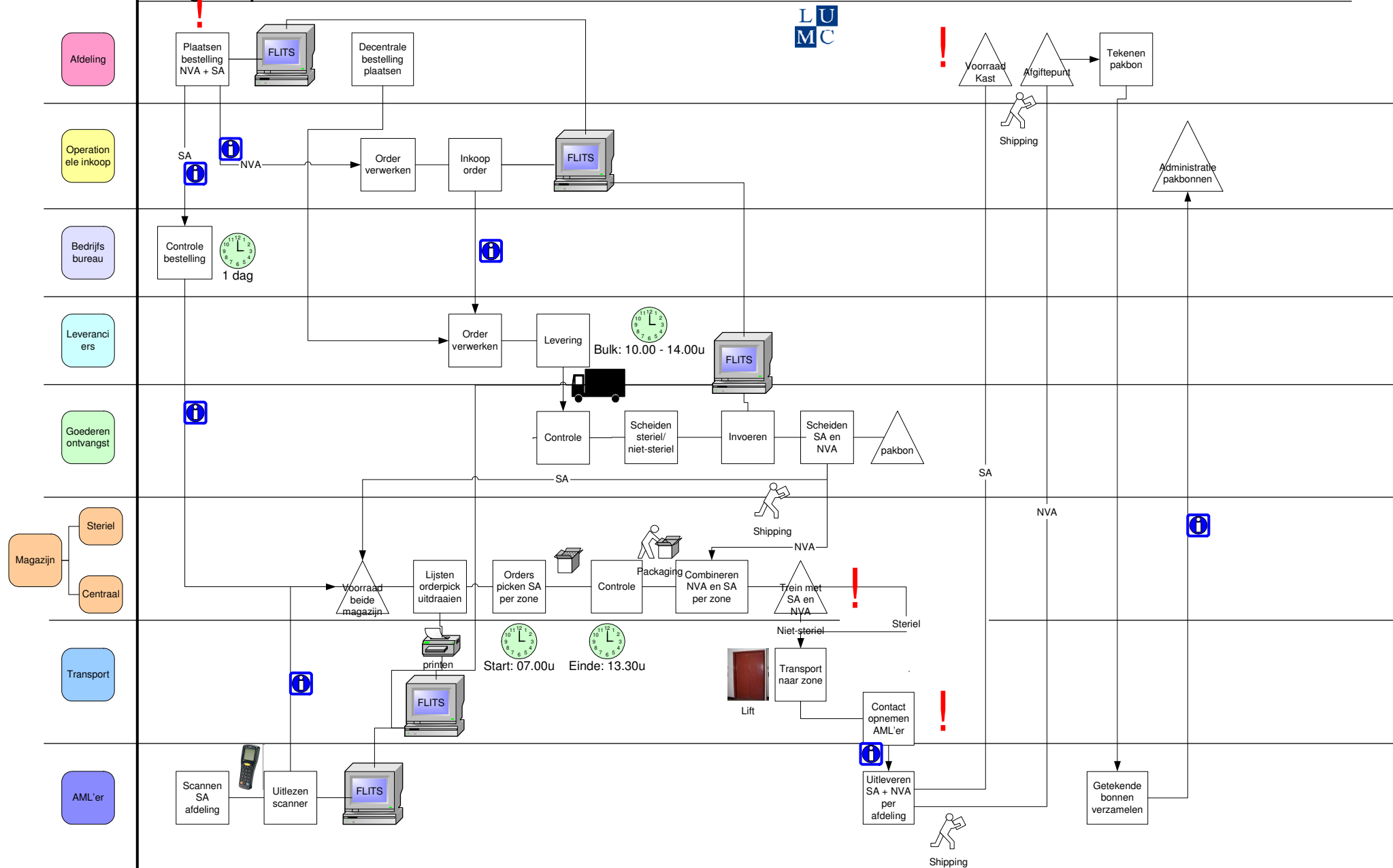
De stromen kunnen geïllustreerd worden aan de hand van de stroomschema's op de volgende pagina's.

In het eerste schema is het logistieke proces weergegeven. Aan de linker zijlijn staan alle schakels (groepen medewerkers in het logistieke proces) onder elkaar. De stromen doorlopen deze schakels. De vierkante hokjes staan voor acties en de driehoekjes voor opslagpunten. Wanneer het een informatiestroom betreft is dit aangegeven met een blauwe "I". Waar de knelpunten in het proces zitten, is er een rood uitroepteken te zien. Dit betreft de volgende zwakke schakels in de keten:

- De afdelingen
- Magazijn
- Transport

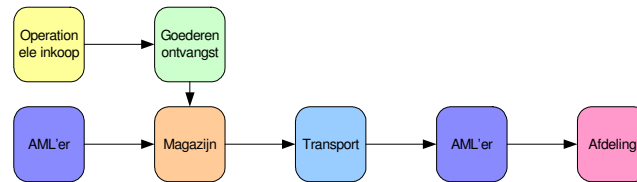
Er kan niet van worden uitgegaan dat puur alleen bij deze schakels het probleem ligt. De wijze van organiseren en communiceren is van grote invloed op het logistieke proces. In het tweede schema wordt er per stroom aangegeven welke schakels in het proces ze moeten doorlopen.

# Logistiek proces

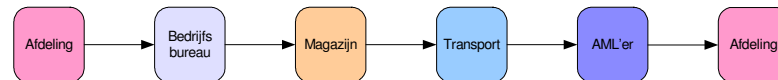


Figuur 4 Het logistieke proces

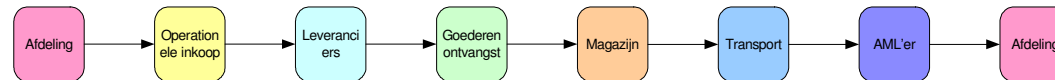
SA



PR



VTA



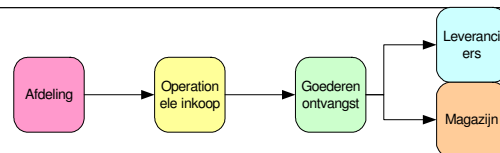
NVT

Gelijk aan de NVA-stroom, maar dan een artikel wat niet in het systeem staat of direct bij de leverancier besteld, in dat laatste geval zit er geen ordernummer aanvast.

SPOED

Gelijk aan de SA en NVA-stroom, maar dan met spoed behandeld.

Retour



Figuur 5 Logistieke route per artikelstroom

#### 4.1.2 Schakels in het logistieke proces

Zoals ook te zien in de stroomschema's doorlopen de stromen een aantal logistieke schakels. Deze schakels bestaan uit betrokken partijen in het logistieke proces en hebben allen een eigen aandeel in het logistieke proces.

- Logistiek team "Magotra"

Dit team bestaat uit medewerkers van het magazijn, goederenontvangst en transport. Deze drie partijen hebben een grote rol in het logistieke proces. Zie bijlage 4 voor een uitgebreidere beschrijving van de werkzaamheden.

- *Magazijn*

De magazijnmedewerkers verwerken orderpicklijsten die zij uitdraaien vanuit het systeem FLITS. De AML'ers scannen op de afdeling. Wanneer de scanner wordt uitgelezen komt de informatie automatisch in het systeem. In het magazijn worden deze lijsten uitgedraaid en worden de orders gepickt. Er wordt cluster voor cluster gepickt. Een cluster staat voor een aantal afdelingen dat een AML'er onder zijn hoede heeft. Het aantal karren voor de cluster worden aan elkaar vastgemaakt en klaargezet. Vervolgens wordt er een transporteur gebeld, die de karren komt ophalen.

- *Goederenontvangst*

Hier worden alle goederen ontvangen, behalve medicijnen en linnengoed. Bij ontvangst van goederen tekenen de medewerkers goederenontvangst de pakbonnen, scheiden zij steriel van de niet-steriele goederen, controleren ze op aanwezigheid, worden de goederen geregistreerd in FLITS, waarna er verzenddocumenten worden uitgedraaid en de goederen worden overgedragen aan het magazijn.

- *Transport*

Het team transport is de hele dag bezig met het transporteren van goederen. Met de reorganisatie zijn hier ook diverse taken bijgekomen. Het transport van goederen van magazijn naar de AML'er is één van de taken. De karren worden van het magazijn naar de afdeling gebracht en klaar gezet voor de AML'er. Wanneer de goederen klaarstaan, wordt de AML'er gebeld.

- Logistiek team Continudienst en AML'ers

- *De continudienst*

Zij zorgen dat het logistieke proces blijft draaien 's avonds, 's nachts en in het weekend. Zij nemen dan de taken van het team "Magotra" en "Patiëntenvervoer en patiëntgebonden materialen" over, buiten kantoor tijd.

- *Afdelingsmedewerkers Logistiek*

Elke AML'er heeft een aantal afdelingen waar hij/zij verantwoordelijk voor is. Zij beheren de voorraadkasten op de afdelingen, scannen de kasten van de SA bevoorrading, en distribueren de SA, NVA, PR, SPOED, VTA naar de afdelingen. Zij zijn het aanspreekpunt voor de afdeling. De AML'ers komen elke dag op de afdeling om te scannen en kasten te bevoorraden. Per week worden steriele en niet-steriele verpleegartikelen vijf maal, voeding drie maal en drukwerk 2 maal gescand.

- Operationele inkoopservice

Deze afdeling zit tussen de interne klanten, de afdeling Inkoop, de afdeling Logistiek en leveranciers in. Zij sturen inkooporders naar leveranciers, verzorgen spoedaanvragen en goederen die retour leverancier moeten. Deze partij in de logistieke keten treedt voornamelijk op wanneer er iets mis gaat in het logistieke proces. Hun werkdruk is afhankelijk van de overige logistieke partijen.

- Bedrijfsbureau  
Deze partij is een stafafdeling en ondersteunt de afdeling Inkoop & Logistiek. De taken van het Bedrijfsbureau zijn het functionele beheer van het bestelsysteem FLITS, voorraadbeheer, decentrale voorraadbeheer, artikelbeheer, het ondersteunen van gegevensbeheer en het verstrekken van management informatie.
- Afdelingen  
De afdelingen binnen het LUMC zijn geografisch verspreid en hebben elk hun eigen specialisme en hun specifieke behoeften die zeer gevarieerd zijn. De afdelingen die in het onderzoek zijn meegenomen zijn de afdelingen die direct verbonden zijn met de patiëntenzorg.

## 4.2 Integratie

In deze paragraaf worden de stromen besproken die eventueel geïntegreerd zouden kunnen worden in het logistieke proces van steriel en niet-steriele artikelen. Daarmee wordt antwoord gegeven op de tweede subprobleemstelling. De stromen steriel en niet-steriele hulpmiddelen vallen onder het beheer van logistiek. Er zijn nog een aantal andere stromen die onder andere afdelingen vallen. Zoals post en linnen onder Interne zaken van het Facilitair Bedrijf. Medicijnen en vloeistoffen zijn ondergebracht bij de Apotheek. Voor een uitgebreidere beschrijving van deze logistieke stromen wordt er doorverwezen naar bijlage 7.

### Vergelijking logistieke stromen

Bij het samenvoegen van logistieke stromen is het van belang om rekening te houden met een aantal criteria voor integratie. Dit zijn:

- Overeenkomsten in activiteiten;
- Fysieke plaats;
- Functieniveau medewerkers;
- Omvang;
- Routeplanning;
- Klantwens;
- Voordelen/nadelen.

De eerste vijf criteria zijn te vinden in de tabel. De overige twee komen hierna aan bod.

|                                               | Medicijnen                                                         | Vloeistoffen                                       | Post                   | Linnen                       | Steriel en niet-steriele middelen                                |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Activiteiten in proces</b>                 | Scannen, transport, orderpicken, bestellen, voorraad               | Transport, orderpicken, bestellen, voorraad        | Transport              | Transport, voorraad, scannen | Scannen, transport, orderpicken, bestellen, voorraad             |
| <b>Bestelsysteem</b>                          | FLITS                                                              | FLITS                                              | -                      | -                            | FLITS                                                            |
| <b>Fysieke plaats</b>                         | Apotheek L-0                                                       | Apotheek L-0                                       | Postkamer K-O          | Linnenkamer C-0              | Centrale magazijn K-0 en steriele magazijn K-3.                  |
| <b>Functieniveau medewerkers<sup>21</sup></b> | Medewerker ziekenhuis apotheek 4 en 5                              | Medewerker ziekenhuis apotheek 4 en 5              |                        | Uitbesteed                   | AML: facilitair medewerker 4<br>Magotra: facilitair medewerker 3 |
| <b>Aantal fte</b>                             | 8,2                                                                | 8,2                                                | 8,5                    | 3,5                          | 38                                                               |
| <b>Routeplanning</b>                          | Aparte transportronde door team patiëntgebonden materialen (1 fte) | Aparte transportronde door team transport (1 fte). | 5 clusters, looprondes |                              | 9 clusters                                                       |

Tabel 2 Vergelijking logistieke stromen

<sup>21</sup> Bron: Inschaling medewerkers zie bijlage 15

## Klantwens

In de interviews is gevraagd of het wenselijk wordt bevonden indien er nog meer stromen samengevoegd zouden worden. Hierop hebben vier van de afdelingen geantwoord dat wanneer alles goed blijft lopen, zij het graag zouden willen.

Drie afdelingen zeiden dat één aanspreekpunt voor de afdeling handig en prettig is, maar organisatorisch lastig voor te stellen omdat een AML'er dan misschien te veel verantwoordelijkheden krijgt.

De overige drie afdelingen hadden hier geen mening over.

## Voordelen van integratie

- Efficiëntie: met minder mensen hetzelfde werk verrichten, waardoor er op fte's bespaard kan worden. Deze besparing is voornamelijk gebaseerd op het samenvoegen van de activiteiten scannen en transport.
- Minder gebruik van de liften, waardoor minder wachttijden en terugdringen van het tijdsverlies.
- Minder verstoring van de patiëntenzorg op de verpleegafdelingen.
- Uitdaging in het werk voor medewerkers doordat er meer afwisseling van werkzaamheden is.

## Nadelen van integratie

De nadelen vormen zich voornamelijk gedurende het implementatieproces.

- Fouten; vooral aan het begin van de samenvoeging.
- Mogelijke ontevredenheid bij medewerkers doordat de werkwijzen veranderd worden.

## 4.3 Evaluatie “Anders Werken Logistiek”

Voorafgaand aan de reorganisatie zijn er door afdeling Inkoop & Logistiek vijf doelstellingen opgesteld. Na twee maanden is hierover een evaluatierapport geschreven. In het evaluatierapport wordt de voortgang van het project beschreven. Hieronder volgt een overzicht van wat het evaluatierapport aangeeft als voortgang per doelstelling en vervolgens wat er uit observatie is gebleken. Deze paragraaf geeft antwoord op subprobleemstelling drie.

- Een klantgerichte logistieke organisatie realiseren

Evaluatierapport: De operationele logistieke processen zijn opgedeeld in drie specialistische teams, te weten: patiëntenvervoer, magazijn/goederenontvangst/transport en AML & Continuidienst. Daarnaast werd de status van het Bedrijfsbureau geformaliseerd en is de klantenservice omgedoopt tot operationele inkoopservice.

Observatie: Zie knelpuntenanalyse en vervolgens de conclusies in hoofdstuk 5.

- Verhogen van de klanttevredenheid

Evaluatierapport: Hoewel de klanten positief hebben gereageerd op de invoering van de vaste Afdelingsmedewerker is het nog niet duidelijk of de klanttevredenheid over Logistiek ook al daadwerkelijk is verhoogd.

Observatie: Tijdens het houden van de interviews is er ook gevraagd naar de ervaring van het “Anders Werken Logistiek”. De afdelingen hebben unaniem aangegeven dat zij het principe van één aanspreekpunt als positief ervaren en dat er meer betrokkenheid is bij de logistieke medewerkers.

- Kwalitatieve verbetering van de logistieke processen

Evaluatierapport: In overleg met de teamleiding is er een aantal stuurgetallen opgesteld waaronder de bezetting en inzet per team, aantal picklijnen per dag, aantal spoedaanvragen, aantal transporten patiëntenvervoer per dag. De data voor deze stuurgetallen worden aangeleverd en verwerkt door het Bedrijfsbureau. Deze resultaten zijn nog niet inzichtelijk.

Observatie: De resultaten zijn niet inzichtelijk, hierdoor kan er nog geen oordeel over de kwaliteitsverbetering gegeven worden.

- Verhogen van de medewerkertevredenheid

Evaluatierapport: Door de teamleiding is actief gewerkt aan het terugdringen van kort ziekteverzuim. In een aantal gevallen is dit "lik op stuk"beleid succesvol gebleken. Begin 2007 is het LUMC-brede onderzoek "Kwaliteit van Arbeid" gehouden. Afdeling I&L heeft een respons van 80% behaald en in de zomer worden de resultaten van het onderzoek verwacht. Als gevolg van de reorganisatie wordt verwacht dat de medewerkertevredenheid laag is.

Observatie: Uit de observatie is gebleken dat er nog veel ontevredenheid heerst bij de medewerkers. Dit betreft de medewerkers bij goederenontvangst, magazijn, transport en afdelingsmedewerkers logistiek. De ontevredenheid bij goederenontvangst wordt voornamelijk veroorzaakt door het systeem FLITS dat niet goed werkbaar is. Bij het magazijn ontstaat de ontevredenheid door een steeds veranderende wijze van werken en het tekort aan medewerkers. De medewerkers van het transportteam hebben bijna allemaal gesolliciteerd op een AML-functie. Zij zijn hiervoor afgewezen en daarom bij transport geplaatst. Dit scheelt aanzienlijk in salaris en werkt daarom demotiverend. Bij de AML'er is er de verandering dat zij nu meer verantwoordelijkheid hebben en dus degene zijn waar de afdeling naar toe komt met vragen. Dit zijn wel eens vragen die AML'ers niet kunnen oplossen omdat zij de bevoegdheid daar niet voor hebben.

- Efficiënte logistiek

Evaluatierapport: De integratie van het steriel magazijn in het centraal magazijn moet nog plaatsvinden voordat deze efficiëntie bereikt kan worden. Zonder deze integratie is de aansturing van het logistieke transport complex en is het niet mogelijk om het transport van steriel en niet-steriele goederen efficiënter in te richten.

Observatie: Integratie van deze twee magazijnen heeft nog niet plaatsgevonden, hierdoor is er nog steeds sprake van twee afzonderlijke stromen.

#### 4.4 Resultaten diepte-interviews

Uit de interviews met tien interne klanten van verschillende afdelingen, zijn diverse knelpunten en wensen naar boven gekomen. Door deze gegevens te analyseren wordt in de paragraaf antwoord gegeven op subprobleemstelling drie en vier.

Er zijn 36 verschillende knelpunten en wensen te benoemen. Deze zijn naast de knelpunten die door leiding logistiek aangegeven zijn en de geobserveerde knelpunten gelegd. Het totale overzicht van knelpunten en wensen is te zien in bijlage 12 en in bijlage 11 de uitkomsten van de interviews.

De knelpunten en/of wensen die drie of meer keer genoemd zijn, zijn eruit gehaald. Dit zijn er 13 van de 36. Hiertussen is nog onderscheid gemaakt tussen drie t/m vijf keer genoemd, prioriteit twee en zes of meer keer genoemd, prioriteit één.

Deze zijn verdeeld over de thema's: systeem, communicatie, informatieverstrekking en organisatie. De overige knelpunten zijn niet uit de interviews naar voren gekomen maar uit observatie. Zie bijlage 6 voor de gedetailleerde resultaten van de observatie.

| Knelpunt/ Wens                                                                                                                                     | Prioriteit | Stromen                     | Partijen                                                                                                      | Plaats in proces             | Klantgericht of efficiënt | Samenhang andere knelpunt/wens |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| <b>Systeem</b>                                                                                                                                     |            |                             |                                                                                                               |                              |                           |                                |
| 1. FLITS is onhandig en niet op de doelgroep gericht, veel tijd in kwijt, ondoorzichtig, herkenning artikelen slecht.                              | 1<br>≥6    | NVA, VTA, PR, SPOED         | Afdelingen                                                                                                    | Startfase                    | Klantgericht              | 2,3                            |
| 2. Bij FLITS foto's aan de artikelen toevoegen voor de herkenbaarheid en duidelijke benaming.                                                      | 2<br>≥3 ≤5 | NVA, VTA, PR, SPOED         | Afdelingen                                                                                                    | Startfase                    | Klantgericht              | 1,3                            |
| 3. Wanneer iets fout wordt aangeleverd, vaak de fout van de afdeling zelf door verkeerd bestellen.                                                 | 2<br>≥3 ≤5 | NVA, VTA, PR, SPOED, Retour | Afdelingen, Operationele inkoop, magazijn, transport                                                          | Startfase                    | Klantgericht/ efficiënt   | 1,2,13                         |
| <b>Communicatie</b>                                                                                                                                |            |                             |                                                                                                               |                              |                           |                                |
| 4. Onduidelijk bij wie je voor wat moet zijn. Meer inzicht gewenst in het totale logistieke proces en transparantie voor wat je bij wie moet zijn. | 1<br>≥6    | Alle                        | Afdelingen, Goederenontvangst, operationele inkoop, magazijn, transport, bedrijfsbureau, AML'er, leveranciers | Gehele proces                | Klantgericht/ efficiënt   | 5,9                            |
| 5. Wanneer een klant een spoedbestelling doet in FLITS, vaak ook nog naar magazijn voor gebeld.                                                    | 2<br>≥3 ≤5 | SPOED                       | Afdelingen, magazijn                                                                                          | Startfase                    | Klantgericht/ efficiënt   | 4                              |
| <b>Informatieverstrekking</b>                                                                                                                      |            |                             |                                                                                                               |                              |                           |                                |
| 6. Bij Manco's en NVA, niet doorgegeven wanneer wel geleverd wordt, wel gewenst!                                                                   | 1<br>≥6    | SA, NVA, VTA, PR, SPOED     | Operationele inkoop, afdelingen, AML'er,                                                                      | Midden in het proces.        | Klantgericht              | 7, 11                          |
| 7. Levertijd van NVA en Manco's onduidelijk bij de klant.                                                                                          | 1<br>≥6    | NVA, SA, VTA, PR, SPOED     | Organisatie Logistiek                                                                                         | Gehele proces                | Klantgericht              | 6, 11, 12                      |
| <b>Organisatie</b>                                                                                                                                 |            |                             |                                                                                                               |                              |                           |                                |
| 8. Zo min mogelijk zelf moeten bestellen aan NVA, dus die laten opnemen in de standaardbevoorrading.                                               | 1<br>≥6    | NVA, VTA                    | Bedrijfsbureau, Afdelingen, AML'er, magazijn, goederenontvangst, operationele inkoop                          | Voor het proces              | Klantgericht, efficiënt   | 10                             |
| 9. Klachtenafhandeling niet duidelijk, kennen geen officiële weg.                                                                                  | 1<br>≥6    | Alle stromen                | Afdelingen, operationele inkoop, AML'er, magazijn, transport, goederenontvangst, bedrijfsbureau               | Aan het einde van het proces | Klantgericht, efficiënt   | 4                              |

| Knelpunt/ Wens                                                                                                                                           | Prioriteit | Stromen                     | Partijen                                                                         | Plaats in proces            | Klantgericht of efficiënt | Samenhang andere knelpunt/wens |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 10. Facilitair bedrijf moet meer faciliteren en realiseren dat het om de patiëntenzorg gaat en meer kennis over het primaire proces hebben.              | 2<br>≥3 ≤5 | Alle stromen                | Alle partijen                                                                    | Gehele proces               | Klantgericht              | 8                              |
| 11. NVA duurt heel lang voordat het op de afdeling is, soms 2 weken.                                                                                     | 2<br>≥3 ≤5 | NVA, VTA                    | AML'er, afdelingen, transport, goederen-onvangst, magazijn, operationele inkoop. | Midden in het proces        | Klantgericht              | 6,7                            |
| 12. Spoedleverproces, eigenlijk moeten ze er dezelfde dag zijn, maar komt ook vaak voor dat later geleverd wordt.                                        | 2<br>≥3 ≤5 | SPOED                       | Operationele inkoop, goederen-ontvangst, magazijn, transport, AML'er, afdelingen | Aan het eind van het proces | Klantgericht              | 7                              |
| 13. Heel vaak moeten goederen retour.                                                                                                                    | 2<br>≥3 ≤5 | Retour                      | Operationele inkoopservice, afdelingen, magazijn, AML'er,                        | Na afloop een nieuw proces  | Klantgericht, efficiënt   | 3                              |
| <b>Overige knelpunten</b>                                                                                                                                |            |                             |                                                                                  |                             |                           |                                |
| 14. De overdrachtmomenten in het logistieke proces lopen niet op elkaar over.                                                                            | -          | NVA, SA, PR, VTA            | Goederen-ontvangst, magazijn, transport, AML'er                                  | Gehele proces               | Efficiënt                 | 15                             |
| 15. In de huidige situatie bestaat logistiek uit veel schakels.                                                                                          | -          | NVA, PR, VTA, SPOED, Retour | Alle partijen                                                                    | Gehele proces               | Efficiënt                 | 14                             |
| 16. Bestellingen door de klant bij direct de leverancier, die buiten FLITS omgaan, zorgen vaak voor problemen omdat ordernummer en dergelijke ontbreken. | -          | VTA                         | Alle partijen                                                                    | Start proces                | Efficiënt                 | -                              |
| 17. Team Magotra functioneert niet als team maar als drie aparte afdelingen.                                                                             | -          | Alle stromen                | Team Magotra                                                                     | Gehele proces               | Efficiënt                 | -                              |

Tabel 3 Knelpunten en wensenanalyse

### Score klantgerichtheid

Er is de interne klant gevraagd een cijfer op schaal van 1 tot 10 te geven voor de klantgerichtheid van: de apotheek, de postkamer, de linnenkamer en afdeling Logistiek.

| Afdeling    | Respons (aantal afdelingen) | Cijfer     |
|-------------|-----------------------------|------------|
| Linnenkamer | 8                           | 8          |
| Postkamer   | 5                           | 7,2        |
| Apotheek    | 8                           | 6,8        |
| Logistiek   | 8                           | <b>6,6</b> |

Tabel 4 Score klantgerichtheid

Het verschil in respons tussen de postkamer en de overige drie komt waarschijnlijk omdat de klant weinig met de postkamer te maken heeft en het leveren van post minder essentieel is voor de patiëntenzorg dan bijvoorbeeld steriele medische hulpmiddelen of medicijnen.

## 4.5 Bedrijfsvergelijking

De bedrijfsvergelijking is gebeurd door bij andere Universitaire Medische Centra te kijken, naar wat het logistiek proces inhoudt en hoe het bij dat UMC in zijn werk gaat. Zo zijn ideeën opgedaan en vervolgens is gekeken of de methoden die zij gebruiken, ook toepasbaar zijn voor het LUMC.

De bedrijfsvergelijking heeft plaats gevonden bij het AMC, te Amsterdam en het Erasmus MC, te Rotterdam. Deze organisaties zijn goed vergelijkbaar met het LUMC, omdat de primaire processen veel overeenkomsten hebben. Het aantal medewerkers is redelijk gelijk. Tevens is er een goed samenwerkingsverband tussen het AMC en het LUMC. Het AMC heeft een voorbeeldfunctie voor het LUMC. Het LUMC neemt dan ook vaak keuzes in bedrijfsvoering over.

Er is een interview gehouden met de manager logistiek en een rondleiding gemaakt langs de logistieke punten in het proces.

### 4.5.1 Resultaten bedrijfsvergelijking

De resultaten van de bedrijfsvergelijking geven antwoord op subprobleemstelling vijf: Hoe hebben soortgelijke organisaties hun logistieke proces georganiseerd?

De uitgewerkte interviews die gehouden zijn in het AMC en Erasmus MC zijn te vinden in bijlage 13 en 14. In onderstaand schema is inzichtelijk waar de drie UMC's in verschillen of in overeenkomen.

|                        | LUMC                                                                                                  | AMC                                                                                               | Erasmus MC                                                                                             |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Structuur</b>       |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |
| Aantal fte's           | 6450                                                                                                                                                                                   | 6000                                                                                                                                                                               | 11000                                                                                                                                                                                     |
| Plaats Logistiek       | Onder Facilitair Bedrijf valt Inkoop & Logistiek, dit is één afdeling met daaronder: inkoop, operationele inkoopservice, team Magotra, team patientenvervoer, team AML+ continudienst. | Onder Facilitair Bedrijf valt Logistiek Diensten Centrum, met daaronder schoonmaak, reprografie, fysieke distributiecentrum en magazijnen, linnenvoorziening, medische fotografie. | Onder Facilitair Bedrijf valt afdeling Logistiek. Hieronder valt het Bestelinformatiepunt logistiek, extern distributiecentrum, en interne logistiek (post, transport, distributie).      |
| Aantal fte             | 89                                                                                                                                                                                     | 65                                                                                                                                                                                 | 85                                                                                                                                                                                        |
| Aantal afleverpunten   | 400                                                                                                                                                                                    | 300                                                                                                                                                                                | 700                                                                                                                                                                                       |
| <b>Communicatie</b>    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |
| Communicatiemet klant  | Operationele inkoopservice, AML'er, Magotra                                                                                                                                            | Medewerkers logistiek, 1 x per kwartaal voorraadanalyse                                                                                                                            | Frontoffice Facilitair Bedrijf                                                                                                                                                            |
| Klachten-afhandeling   | Via de operationele inkoopservice of AML'er, geen vast systeem.                                                                                                                        | Klachtenloket op intranet, 1 fte voor klachten oplossen                                                                                                                            | Via de frontoffice d.m.v. FMIS Planon, 1 fte voor klachten oplossen.                                                                                                                      |
| Systeem                | Bestelsysteem: FLITS                                                                                                                                                                   | Bestelsysteem: Zis Overig: Tracking&Tracing                                                                                                                                        | Bestelsysteem: Zis Overig: FMIS → Planon                                                                                                                                                  |
| <b>Organisatie</b>     |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |
| Integratie stromen     | Steriele, niet steriele artikelen                                                                                                                                                      | Steriel, niet-steriele artikelen, post, medicijnen en huisdrukkerij                                                                                                                | Momenteel geen integratie, binnenkort worden een aantal distributiestromen samengevoegd, zoals post, koel/vries, medicijnen, vloeistoffen en de steriele en niet-steriele inkoopgoederen. |
| Afspraken over service | Niet vastgelegd.                                                                                                                                                                       | Service Level Agreements (SLA's)                                                                                                                                                   | Nog geen SLA's, wordt binnenkort gestart bij de apotheek.                                                                                                                                 |
| Activiteiten           | Bevoorrading, transport, scannen, orderpicken                                                                                                                                          | Bevoorrading, transport, scannen, orderpicken                                                                                                                                      | Bevoorrading, transport, scannen, orderpicken                                                                                                                                             |

Tabel 5 Resultaten bedrijfsvergelijking

#### 4.5.2 De belangrijkste punten

In de vergelijking zijn een aantal verschillen en overeenkomsten te benoemen die een bijdrage kunnen hebben in de verhoging van de efficiëntie en klantgerichtheid van het logistieke proces. Hieronder de belangrijkste punten van het AMC en het Erasmus MC.

##### AMC

- Er zijn met afdelingshoofden en divisiemanagers afspraken gemaakt om op één vast tijdstip te leveren met een tolerantie van tien minuten.
- Er zijn vijf stromen samengevoegd, die als één uitgaande stroom naar de afdelingen gaan. Dit zijn medicijnen/vloeistoffen, post, huisdrukkerij, steriel en niet-steriel vanuit goederenontvangst en magazijnen.
- Met behulp van een Tracking&Tracing systeem is precies inzichtelijk waar producten zich bevinden.
- Alle afspraken met afdelingen zijn overeengekomen in SLA's.
- Er is een klachtenloket op intranet. De klacht wordt dezelfde dag in behandeling genomen en opgelost. Er vindt direct terugkoppeling plaats.

##### Erasmus MC

- Binnenkort wordt een andere manier van werken geïntroduceerd. De medewerkers worden breder ingezet, een aantal distributiestromen worden samengevoegd, zoals post, koel/vries, medicijnen, vloeistoffen en de inkoopgoederen.
- In het voorjaar worden er gestart met SLA's voor de apotheek.
- Al het contact tussen de interne klant en afdeling Logistiek loopt via de frontservice.

Het interne en externe onderzoek hebben geleid tot bovenstaande resultaten. Deze resultaten vormen de input voor het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen.

## Hoofdstuk 5 Conclusies en Aanbevelingen

---

*Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten wordt in dit hoofdstuk een antwoord gegeven op de probleemstelling, waarna de conclusies van het onderzoek beschreven worden en aanbevelingen richting het LUMC worden gedaan.*

Het onderzoek is vooral toegespitst op de efficiëntie en klantgerichtheid van het logistieke proces van het LUMC. Gedurende de onderzoeksperiode is gebleken dat de reorganisatie steeds wisselende werkwijzen in het logistieke proces heeft veroorzaakt, waardoor de complexiteit van het uit te voeren onderzoek werd vergroot.

Met deze punten wordt voornamelijk gedoeld op de efficiëntie. Er zijn geen metingen gedaan op gebied van tijd en kosten. Hierdoor kan er moeilijk vergeleken worden. Tevens wisselde de werkwijze van de processen wekelijks. Dan werd er weer wat bijgesteld om het proces te verbeteren.

Deze wetenschap is meegenomen in de aanbevelingen. De conclusies houden groot verband met de knelpunten en wensen die door klanten zijn aangekaart. Dit betreft dus de klantgerichtheid van het logistieke proces, al hebben sommige van deze punten wel degelijk te maken met de efficiëntie.

De conclusies en aanbevelingen zijn ingedeeld in een aantal rubrieken, te weten: bestelsysteem, communicatie, informatie en organisatie. Aanbevelingen op organisatorisch niveau zijn opgesplitst in operationeel, tactisch en strategisch. De conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de doelstellingen klantgerichtheid en efficiëntie.

### 5.1 Antwoord op de probleem –en doelstelling

De probleemstelling die bij de start van dit onderzoek is opgesteld luidt:

“Hoe kan het logistieke distributieproces van de informatie en goederenstroom van het LUMC na invoering van de reorganisatie “Anders Werken Logistiek” waarbij de stromen steriel en niet-steriel geïntegreerd zijn, efficiënter en klantgerichter georganiseerd worden en hoe kunnen hierbij aansluitend de distributiestromen post, medicijnen, vloeistoffen en linnen geïntegreerd worden?”

Het antwoord op de probleemstelling is als volgt:

Door het opvolgen van de aanbevelingen op korte en lange termijn kan het logistieke proces efficiënter en klantgerichter georganiseerd worden. De meeste aanbevelingen bevinden zich in de categorie korte termijn/ klantgerichtheid. Hierdoor moeten de resultaten bij de klant al snel merkbaar en zichtbaar zijn.

Wat betreft de integratie is het advies eerst het logistieke proces goed op orde te hebben en vervolgens stap voor stap te integreren.

Voorafgaand aan het onderzoek is de doelstelling opgesteld om een handreiking te kunnen geven aan het LUMC voor:

- het efficiënter en klantgerichter kunnen organiseren van het logistieke proces;
- mogelijkheden tot integratie van logistieke stromen om kosten te besparen;
- een klantgerichte werkwijze.

Deze doelstelling dient door middel van het opvolgen van de aanbevelingen bereikt te worden. Er valt een grote verbetering te behalen. Wat betreft de integratie is dit op korte termijn nog niet te realiseren maar na optimalisatie van het logistieke proces is ook hier een efficiëntieslag te behalen.

Om terug te komen op de titel "Logistiek: de klant koning, de kosten koningin", wordt bevestigd dat beide aspecten een belangrijke rol in het logistieke proces innemen. In de ideale situatie moet een combinatie zorgen dat zowel de klantgerichtheid als de efficiëntie verbeterd wordt. De aanbevelingen zijn hier ook op gericht.

## 5.2 Conclusies

Door het analyseren van de resultaten zijn er verschillende conclusies te trekken over de klantgerichtheid en de efficiëntie. Deze paragraaf is een overkoepeling van de eerste vijf subprobleemstellingen, maar de nadruk ligt vooral op de knelpunten.

### 5.2.1 Bestelsysteem

*Het bestelsysteem "FLITS" is niet klantvriendelijk.*

Dit is naar voren gekomen tijdens de interviews met de afdelingen. Uit de knelpunten blijkt dat het systeem onhandig is. Er is in het systeem niet goed te vinden waar welke artikelen staan en de benaming van de artikelen is onduidelijk. Hierdoor ontstaan er problemen, zoals het verkeerd bestellen door de klanten, die dit pas opmerken wanneer het artikel op de afdeling is en ze het vervolgens weer retourneren.

### 5.2.2 Communicatie en Informatie

*De informatieverstrekking is onvoldoende.*

De klant heeft meer behoefte aan informatie over de services van logistiek. Er wordt niet doorgegeven wanneer goederen die op dat moment "manco" zijn, wel weer geleverd zullen worden. Deze conclusie hangt samen met de geringe transparantie van het logistieke proces.

*Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt met de klant over de dienstverlening.*

Doordat een klant niet weet waar hij aan toe is, zal dit eerder tot ontevredenheid leiden. Het verwachtingspatroon is niet afgestemd aan de dienstverlening van logistiek. Dit beïnvloedt het bestelgedrag ook negatief omdat dan het gevoel bij de klant ontstaat zoals "je weet maar nooit" of "voor alle zekerheid maar wat meer in huis".

*De communicatie tussen de schakels is slecht.*

Omdat het logistieke proces uit veel schakels bestaat is het noodzakelijk dat deze goed op elkaar aansluiten. In het logistieke proces wordt er door het magazijn naar transport en door transport weer naar AML'er gebeld wanneer de goederen klaarstaan. Door slecht bereik binnen het gebouw gaat hier veel tijd in verloren.

### 5.2.3 Organisatie

*Weinig transparantie van het logistieke proces.*

Het is bij de afdelingen niet duidelijk bij wie ze voor wat moeten zijn. De klant heeft geen goed inzicht in de dienstverlening van logistiek. Verder bestaat het logistiek proces uit veel schakels en is er niet inzichtelijk welk artikel zich wanneer waar bevindt.

*Klachtenafhandeling is onduidelijk.*

De klant is zich niet bewust van een klachtenafhandeling. Met vragen gaan zij naar de AML'er of naar de operationele inkoopservice, maar er wordt ook vaak direct met het logistieke team "Magotra" contact opgenomen. Hier is geen eenduidigheid over verschaft naar de afdelingen.

*De voorraad voldoet niet aan de klantwens.*

In de interviews hebben de afdelingen aangegeven dat het wenselijk is wanneer er meer producten, die zij moeten bestellen in FLITS, worden opgenomen in de voorraad en dus van NVA in SA veranderen.

*Logistiek is niet klantgericht genoeg.*

Dit is eigenlijk een "overall" conclusie. Het tekortkomen in de klantgerichtheid blijkt ten eerste al uit het feit dat er zoveel knelpunten en wensen zijn aangegeven door de afdelingen en dat er veel overeenkomt. Ten tweede is er door een aantal afdelingen aangegeven dat zij wensen dat het facilitair bedrijf meer gaat faciliteren.

Als derde is uit de resultaten op te merken dat logistiek in de beleving van de interne klant het laagst scoort op klantgerichtheid.

*De meeste problemen zitten in de niet voorraad stroom.*

Vanuit de knelpuntenanalyse is te herleiden dat de meeste punten niet de SA-stroom betreffen. Dit zijn de standaard artikelen. Deze stroom heeft ook een kortere doorlooptijd en minder schakels in het proces.

*Het logistieke team "Magotra" functioneert niet als team.*

Op papier in het organogram staat deze logistieke afdeling als team ingedeeld. Hier is in de praktijk weinig van te merken. Ze houden zich puur bezig met hun eigen taken en hebben verder weinig betrokkenheid met de overige deelprocessen.

*Logistiek proces is nog niet optimaal georganiseerd.*

Uit het onderzoek blijkt dat het logistieke proces zelf nog niet optimaal georganiseerd is. Dit heeft er onder andere mee te maken dat de reorganisatie pas net is doorgevoerd en er daarom "kinderziekten" optreden. Wanneer de andere logistieke stromen samengevoegd zouden worden, zou dit geen vruchten afwerpen omdat dit een goed lopend proces vereist.

## 5.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies uit het onderzoek. Met het geven van het advies komen subprobleemstelling zes, zeven en acht aan de orde. In deze paragraaf worden de aanbevelingen per rubriek besproken.

### 5.3.1 Bestelsysteem

*Aanpassingen doen in FLITS.*

Hier is net een projectgroep mee gestart, dit is al een stap in de goede richting. Er wordt meegegeven dat het verstandig is dat men zich verplaatst in de klant en dat men hoort wat de klanten voor wensen hebben. Wanneer het bestelgedrag positief wordt veranderd draagt dit namelijk ook weer bij aan de efficiëntie van afdeling Logistiek. Een voorbeeld van een bestelsysteem dat wel werkt is de site van Albert Heijn<sup>22</sup>. Hierin is een artikel gemakkelijk te vinden en snel te herkennen.

*De klant zo min mogelijk laten bestellen door een aantal NVA om te zetten in SA.*

Het advies is om een aantal NVA op te laten nemen in de SA-stroom. Hiervoor moet nog eens goed per afdeling gekeken worden naar wat zij aan voorraad hebben en wat zij moeten bestellen. Wanneer er al (fysieke) ruimte vrij is gemaakt voor NVA en deze NVA door de afdeling frequent worden afgenomen, is het efficiënter dit product op te nemen

---

<sup>22</sup> Bron: <http://www.albert.nl/>

als SA. Dit betekent een tijdsbesparing voor de klant doordat het bestellen wegvalt. Wanneer dit niet mogelijk is vanuit de leverancier of ruimtegebrek zal dit goed met de klant gecommuniceerd moeten worden, zodat zij ook weten waarom hier niet voor gekozen wordt. In dit geval kunnen de volgende aanbevelingen perspectief bieden, omdat ook hier de doorlooptijd wordt verkort en de klant minder hoeft te bestellen. Aan te bevelen is een periodiek overleg van één keer per kwartaal waarin het voorraadbeheer kan worden afgestemd en kortgesloten bij de afdelingen.

### 5.3.2 Communicatie en Informatie

*Het opstellen van Service Level Agreements.*

Aangezien er geen afspraken zijn gemaakt met de interne klanten, kan de kwaliteit moeilijk getoetst worden. Heldere afspraken op papier verschaffen duidelijkheid en zorgen voor een reëel verwachtingspatroon. Service Level Agreements (SLA's) worden toegepast om de afspraken tussen klant en facilitaire organisatie vorm te geven.<sup>23</sup>

De hoofdelementen die in een serviceniveau aan de orde komen:

- welke producten en diensten worden geleverd;
- welke kwaliteits- of prestatieniveaus bij deze producten en diensten horen;
- welke voorwaarden bij deze levering horen;
- op welke wijze de kosten van de geleverde producten en diensten worden verrekend;
- daarnaast kunnen aspecten worden opgenomen over de wijze waarop de interne klanten worden geïnformeerd over de dienstverlening en een inschatting van de af te nemen kwantiteiten.

Met behulp van een SLA wordt bereikt dat bij de interne klanten en afdeling Logistiek eenzelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten. Het maakt de relatie tussen klant en facilitaire organisatie expliciet. Een neveneffect van het werken met SLA's is dat de betrokkenheid van de klanten wordt vergroot. Bij het opstellen van de SLA's ontstaat er een proces waarbij klanten zich bewust worden van het feit dat zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de dienstverlening die zij wensen en op de facilitaire kosten die hiermee gepaard gaan. Bij de afdeling Logistiek ontstaat het besef dat het betrekken van de klanten bij de facilitaire organisatie leidt tot dienstverlening die beter aansluit op de wensen van de klant. Hier ligt dus de kans voor afdeling Logistiek om gehoor te geven aan de wens dat zij meer moeten faciliteren. Tevens wordt de onduidelijkheid over levertijden van NVA en SPOED artikelen opgelost. Om de levertijden van de NVA in de SLA te verwerken, dient er per productgroep in kaart gebracht te worden wat de gemiddelde levertijden zijn.

Een voorbeeld van een Service Level Agreement dat gebruikt wordt door het AMC is te vinden in bijlage 16.

### 5.3.3 Organisatie

De aanbevelingen op organisatorisch niveau zijn onderverdeeld in operationeel, tactisch en strategisch. Dit zijn de verschillende niveaus in een organisatie.

#### Operationeel

*Het scannen van NVA.*

De AML'er komt elke dag op de afdeling. Wat ten goede komt van de efficiëntie is als er ook barcodes worden gemaakt voor de NVA, waardoor de AML'er deze ook kan scannen. Hierdoor wordt weer werk uit handen genomen van de afdelingen. Dit scheelt namelijk de tijd dat zij met bestellen bezig zijn en komt dan ten goede van de

<sup>23</sup> Bron: Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

patiëntenzorg. De operationele inkoopservice kan hetgeen dat gescand wordt direct bij de leverancier bestellen.

*De grootte van de PR-stroom moet teruggedrongen worden en omgezet worden in de SA-stroom.*

De PR-stroom is bijna gelijk aan de SA-stroom. Het verschil is dat de klant zelf moet bestellen en het bedrijfsbureau controleert. Dit zorgt alweer voor een langere doorlooptijd en tijd dat de afdeling in het bestellen moet steken. Door dit uit handen te nemen scheelt dit in levertijd en controletijd door het bedrijfsbureau.

*De klant verbieden om direct bij leverancier te bestellen.*

Het gebeurt dat de klant direct wat bij de leverancier bestelt. Dit levert bij de aankomst van het product problemen op doordat er geen ordernummer bij zit en goederenontvangst het niet kan invoeren in FLITS. Deze producten worden dan doorgestuurd naar de postkamer, waar ze op zoek gaan naar de besteller. Het komt voor dat deze producten niet bij de klant arriveren, waardoor de factuur niet wordt betaald. Het is dus verstandig deze stroom af te kappen en alle bestellingen via FLITS te laten verlopen met behulp van de operationele inkoopservice. Op deze manier wordt de klant ook werk uit handen genomen.

*Alle logistieke processen nauwkeurig in kaart brengen.*

Als randvoorwaarde dienen allereerst alle processen nauwkeurig in kaart worden gebracht, zodat daar eenduidigheid over gaat ontstaan.

Ook het houden van metingen is aan te raden. Hierdoor kunnen deze resultaten vergeleken worden en wordt inzichtelijk of het logistiek proces nu daadwerkelijk vooruitgang boekt op efficiëntie en klantgerichtheid. Hierbij gaat het wat efficiëntie betreft om tijdmetingen en het meten van de kosten (van bijvoorbeeld kosten aan gestolen/kwijtgeraakte goederen). Voor het meten van kosten kan gebruikt worden gemaakt van de NEN 2745. NEN 2745 is een Nederlandse Norm (NEN) om de NEN 2748 toe te kunnen spitsen op de gezondheidszorg en de daarmee bevestigde rubricering en definiëring. Om de kosten te controleren binnen een Facilitair Bedrijf, die betrekking hebben op de facilitaire voorzieningen, is goede en heldere management informatie nodig (kerngetallen). De NEN 2745 zorgt er voor dat, door de kosten eenduidig onder te verdelen en te registreren, er kostenbeheersing kan plaatsvinden binnen de gezondheidszorg.<sup>24</sup>

Voor de klantgerichtheid moet het aantal fouten gemeten worden, een klanttevredenheidsonderzoek gehouden worden, de leverbetrouwbaarheid onderzocht worden en de flexibiliteit van afdeling Logistiek getest worden. Tevens moet bijgehouden worden aan welke knelpunten en wensen vanuit de interviews gehoor wordt gegeven. Dit alles kan bijdragen als belangrijke input voor het management.

### Tactisch

*Het logistieke proces transparant maken voor de interne klant.*

Waarna de aanbeveling om de processen nauwkeurig in kaart te brengen is opgevolgd, biedt dit de input voor het verschaffen van duidelijkheid aan de klant. Er kan helderheid gecreëerd worden door een visitekaartje van afdeling Logistiek te maken waar precies op staat waar de verantwoordelijkheden liggen en waar de klant terecht kan bij vragen hierover. Er moeten dus ook duidelijke aanspreekpunten zijn binnen de afdeling Logistiek.

<sup>24</sup> Bron: <http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html>  
<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=BIBLIOGRAFISCHEGEDEVENS&contentID=214734>  
<http://www.facility-network.nl/NewsItem.aspx?ItemID=2228>

Het proces wordt ook al transparanter doordat de klant betrokken wordt bij de dienstverlening bij het opstellen van Service Level Agreements.

*Medewerkers team "Magotra" meer "allround" maken.*

Wanneer er meer wordt doorgewisseld in de taken wordt er bij de medewerkers meer betrokkenheid en inzicht in het gehele proces gecreëerd. Dit zorgt ook voor afwisseling in het werk, wat kan bijdragen aan de motivatie. Tevens kan men elkaar helpen bij pieken in de werkdruk. Bij goederenontvangst varieert de werkdruk heel erg. Zij zouden, wanneer het rustig is, kunnen bijspringen in het magazijn.

Hiermee kan gestart worden door een aantal weken de medewerkers bij elkaars werkzaamheden te betrekken en elkaar in te werken.

*Een Klachten Wensen Informatie en Suggesties (KWIS)loket invoeren op intranet.*

Er is geen officiële weg van klachtenafhandeling, waar de klant wel behoefte aan heeft. Het is begrijpelijk dat zij gehoord willen worden. En niet alleen via de negatieve weg van klachten. Maar ook voor wensen, informatie en suggesties (in totaal: KWISsen) zouden zij ergens terecht moeten kunnen. KWISsen zijn juist belangrijk voor een dienstverlenende organisatie. Door middel van het bijhouden van de klachten is er precies te zien of het een incident betreft of dat het vaker voor komt. Hierdoor kan er adequaat opgetreden worden en kan er gericht geprobeerd worden in de toekomst deze klachten te voorkomen. Zo kan afdeling Logistiek preventief en pro-actief optreden.

Ten tweede zorgt een snelle afhandeling van klachten voor begrip en tevredenheid bij de afdelingen. Het moet gezien worden als een tweede kans, die wanneer deze goed benut wordt vaak een positieve indruk achter laat.

Het KWIS-loket kan een digitaal loket zijn, afgeleid van het AMC.<sup>25</sup>

*Werklastmetingen uitvoeren.*

De al eerder beschreven metingen moeten gedurende het veranderproces uitgevoerd worden. Zo is op lange termijn inzichtelijk wat de veranderingen aan het logistieke proces opleveren. Om objectieve uitspraken te doen over de efficiëntie is het vereist een vervolgonderzoek te houden dat hier dieper en gericht op in gaat. Het is aan te raden om over een half jaar werklastmetingen te doen bij de AML'ers, team "Magotra" en de operationele inkoopservice om te kijken hoe de tijd besteed wordt. Aan de hand hiervan zouden maatregelen genomen kunnen worden om de efficiëntie te verhogen.

### Strategisch

*Een Trackin & Tracingsysteem<sup>26</sup> invoeren voor de interne logistieke keten.*

Het overzicht van goederen is moeilijk te houden in een grote organisatie.

Tracking&Tracing betekent het herleiden van goederen in een logistiek proces. Tracking heeft betrekking op de actuele toestand van het product en tracing op het afgelegde traject en waar eventuele aanverwante producten zich bevinden. Dit betreft dus het optimaliseren van de informatiestroom van het logistieke proces. Tracking&Tracing-systemen verwerken informatie over de goederenstroom. Ict maakt actuele (real time) informatie mogelijk. Informatie die voor de betrokken partijen in de keten toegankelijk moet zijn bestaat uit:

- Wie is/was verantwoordelijk voor het product?
- Op welke locatie is/was het product?
- Wanneer is dat geweest?

<sup>25</sup> Bron: Ron Abcouwer, hoofd distributie & magazijn van het AMC.

<sup>26</sup> Bron: <http://www.logistiek.nl>

Bron: Ron Abcouwer, hoofd distributie & magazijn van het AMC.

Voor Tracking&Tracing moet ICT worden ingezet op de volgende informatiedisciplines:

- Verzamelen van gegevens over de producten via bijvoorbeeld een streepjescode of rfid-chip.
- Opslag van gegevens in gedeelde databases en elektronische bestanden in de keten.
- Verwerken en beschikbaar stellen van informatie via standaarden zoals XML en EDI op de diversie (mobiele) informatiedragers.

Randvoorwaarden voor de invoering van Tracking&Tracing:

- Eerst moeten de logistieke processen nauwkeurig in kaart zijn gebracht.
- Vooraf moet duidelijk zijn welke gevolgen Tracking&Tracing voor het logistieke concept zal hebben.  
Voorbeelden: Met leveranciers en productie moeten afspraken worden gemaakt over batchgroottes. De stellingen moeten worden aangepast aan de nieuwe opslagmethodiek. Er moet een plan komen voor de restpartijen. Pas als dat alles is uitgekristalliseerd kan worden gezien hoe IT dit logistieke concept kan ondersteunen.
- Een succesvolle uitrol van het systeem staat of valt met de wijze waarop het geïmplementeerd wordt.
- Bij het selecteren van een logistiek systeem, waar partijen zich voor een lange periode aan elkaar binden, is een goede basis voor continuïteit en partnership (betrokkenheid) belangrijk.

Voordelen:

- Transparantie in het logistieke proces.
- De klant meer faciliteren door specifieke informatie, over bijvoorbeeld door hen aangevraagde producten, te kunnen verschaffen.
- Problemen sneller kunnen herleiden en gericht oplossen.
- Kosten van gestolen of kwijtgeraakte goederen terugdringen.
- Maximale betrouwbaarheid van de goederenstroom vanaf-tot-aan de interne klant waarbij op elk gewenst moment de status van de order en de plaats van de goederen in het traject opvraagbaar en inzichtelijk is.
- Het genereren van diverse managementrapportages.
- Digitale handtekening voor ontvangst is opvraag- en aantoonbaar.

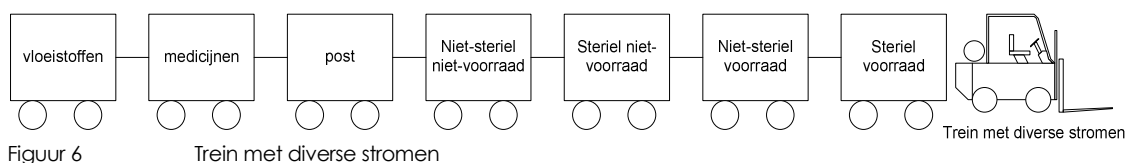
Nadelen:

- Een investering in geld en tijd.
- Wennen aan een nieuwe werkwijze.

*Integratie invoeren op lange termijn.*

Het is onverstandig om in dit stadium de stromen te integreren binnen het logistieke proces van steriele en niet-steriele hulpmiddelen. Eerst dient het logistieke proces geoptimaliseerd te worden. Dit kan bereikt worden door de aanbevelingen op te volgen. Wanneer de knelpunten in het proces opgelost worden, is het niet zo moeilijk om de andere stromen in het proces op te nemen. Er wordt aangeraden om eerst de stroom post te integreren. Dit omdat deze een relatief kleine en minder belangrijke stroom is, vanwege het feit dat deze niet van directe invloed is op de patiëntenzorg. Dit heeft dus minder cruciale gevolgen voor de klant. Er kan gestart worden met de eerste twee vormen van ketenintegratie, fysieke- en informatie-integratie. Daarna moet blijken of het mogelijk is om volledig te integreren wat besturing en grondvorm betreft.

Ten tweede moet er overwogen worden om medicijnen en vloeistoffen te integreren. Het transport wordt al door logistiek gedaan, maar wel door twee verschillende teams. Dit kan dus in ieder geval slimmer georganiseerd worden door aan het treintje met steriel, niet-steriel en post gekoppeld te worden.



Het is wel de vraag of logistiek dit zou kunnen overnemen omdat de medewerkers geen medische opleiding hebben gevolgd, wat risico's kan opleveren wanneer de medicijnen en vloeistoffen in de kast worden geplaatst. Hier is de klant nog wat huiverig voor. Wat wel goed kan worden overgenomen is het scannen. De AML'er scant immers de inhoud van de kast naast de medicijnkast, dus zou dit gelijk goed mee genomen kunnen worden. Dit betreft een integratie van de goederenstroom en de informatiestroom. Het wordt lastig om totale integratie te realiseren omdat de apotheek geen onderdeel van het facilitair bedrijf is. Dit betreft een ander vakgebied.

Wat de linnenstroom betreft wordt aangeraden voorlopig nog te wachten omdat dit momenteel goed loopt, de klant is hier het meest tevreden over. Tevens is deze dienst uitbesteed met andere consequenties van dien. Voor een meer gedetailleerd advies op gebied van integratie dient hier dieper onderzoek naar gedaan te worden. Hierdoor kunnen mogelijk de kosten en baten concreter in kaart worden gebracht.

#### *Geen uitbesteding.*

Er is gekozen niet te adviseren het totale logistieke proces uit te besteden omdat het een complex en divers proces is. Uitbesteding zou risico's in de kwaliteit van het logistieke proces met zich mee kunnen brengen. Dit is niet gewenst aangezien de klant erg afhankelijk is van logistiek. Het proces valt en staat met de kennis van processen door mensen. Wellicht dat er deelprocessen uitbesteed kunnen worden. Dit is overzichtelijker en minder risicovol dan het uitbesteden van de totale logistiek.

Gezien de huidige situatie is uitbesteden niet verstandig omdat er net een reorganisatie heeft plaatsgevonden. Hier is tijd en geld in gestoken.

De aanbevelingen zullen consequenties met zich meebrengen. Deze worden in het volgende hoofdstuk belicht.

## Hoofdstuk 6 Bedrijfskundige Consequenties

---

*De aanbevelingen hebben gevolgen voor het personeel, de organisatie en de financiën van afdeling Inkoop & Logistiek. In dit hoofdstuk zal besproken worden wat deze consequenties inhouden.*

### 6.1 Personele consequenties

De logistieke schakels van medewerkers, zullen de aanbevelingen tot uitvoering moeten brengen.

Per partij wordt beschreven wat zij moeten bijdragen.

- Het bedrijfsbureau zal tijds- en kostenmetingen moeten uitvoeren en deze registreren, waardoor de resultaten vergeleken kunnen worden en over worden gedragen aan de manager. Tevens zullen zij contact opnemen met de afdelingen om de voorraad te bespreken en aan te passen.
- De teamleider van het team "Magrota" zal de medewerkers moeten inwerken bij de verschillende onderdelen; transport, goederenontvangst, magazijn. Dit moet als een team gaan functioneren.
- De operationele inkoop zal ingewerkt moeten worden indien er een KWISloket gepositioneerd wordt.
- De teamleider van het team continudienst & AML zou onderzoek kunnen doen naar de haalbaarheid van het scannen van PR en NVA door de AML'ers.
- Wat betreft de communicatie zullen de manager en de teamleiders de klant op de hoogte moeten brengen dat zij niet meer direct bij leverancier mogen bestellen, wat er verder aangepast wordt aan het proces, overleg voor de totstandbrenging van de SLA's en overleg met de leiding van de overige stromen wanneer de tijd rijp is voor integratie.
- Inkoop zal een Tracking&Tracingsysteem moeten aankopen.
- De FLITS projectgroep zou de knelpunten en aanbevelingen mee kunnen nemen in hun aanpak.
- De afdeling P&O zou wellicht een instrument aan kunnen reiken voor het houden van werklasmetingen.

### 6.2 Organisatorische consequenties

In de organisatie zullen ook een aantal gevolgen merkbaar zijn. Hieronder is een overzicht te zien.

- KWISloket inrichten op intranet en hiermee werken.
- Aanspreekpunten helder maken.
- Visitekaartjes uitdelen aan klanten.
- Werken aan de hand van SLA's.
- Invoer van het Tracking&Tracingsysteem.
- Een meer pro-actieve manier van werken.
- Werken met ondersteuning van het Tracking&Tracingsysteem.
- Integratie stap voor stap van post, medicijnen en vloeistoffen.

### 6.3 Financiële consequenties

Het is lastig om in dit stadium aan te geven wat de financiële consequenties zullen zijn van de aanbevelingen. Het opvolgen ervan zal pas op de langere termijn zijn vruchten af moeten werpen.

Veel aanbevelingen zijn bedoeld om de klantgerichtheid van het logistieke proces te verhogen. Hier is dan ook de klant als uitgangspunt genomen en niet de kosten.

Het onderzoek is op een strategisch niveau uitgevoerd en meer gericht op de mogelijkheden, dan op exacte financiële consequenties. Dus ondanks dat het onderzoek erop is gericht om de efficiëntie van het proces te verhogen is op voorhand niet aan te geven in hoeverre de kosten zullen dalen.

Hieronder wordt echter wel een globale opsomming van de onderdelen gegeven waarvan uit het onderzoek is gebleken, waaruit de kosten en baten zouden kunnen bestaan.

### 6.3.1 Baten

- De elektronische handtekening die gekoppeld is aan het Tracking&Tracingsysteem komt ten goede van de administratieve kosten. Er wordt minder tijd geïnvesteerd in het archiveren. Hierdoor kan worden bespaard op de kosten van salarissen van medewerkers aan de operationele inkoopservice.
- Minder fouten. Doordat het KWISloket de fouten registreert, wordt inzichtelijk welke fouten regelmatig gemaakt worden en kan hier adequaat worden opgetreden.
- Minder tijd kwijt in het verwerken van goederen die de klant direct bij de leverancier aangevraagd heeft. Deze hoeft dan niet doorgestuurd te worden naar de postkamer, waardoor de postkamer een besparing in tijd krijgt.
- De operationele inkoopservice is minder tijd kwijt aan de administratie van de door de afdelingen ondertekende verzenddocumenten.
- Een vermindering van de kosten aan kwijtgeraakte of gestolen goederen. Door het Tracking&Tracingsysteem is precies inzichtelijk waar een product zich bevindt en zo zijn kritieke punten te traceren en op te lossen.
- Doordat het team "Magotra" meer als team gaat functioneren is het minder vaak nodig uitzendkrachten in te huren. De medewerkers zijn dan meer flexibel en multi-inzetbaar.
- Positief bestelgedrag komt tot uiting wanneer er SLA's zijn opgesteld. De dienstverlening is duidelijk en de klant weet precies wat te verwachten. De instelling van "je weet maar niet" en "voor alle zekerheid maar wat meer in huis" verdwijnt.
- Beter aanvragen door de klant wanneer het systeem wordt aangepast. Er wordt minder vaak het foute artikel gekozen waardoor de tijd besteed aan het retourneren van goederen teruggedrongen wordt.

### 6.3.2 Kosten

- Invoering van het Tracking&Tracingsysteem. Hier kan een indicatie van de kosten gegeven worden. Het AMC, wat een zeer vergelijkbare organisatie is, heeft de hardware van het Tracking&Tracingsysteem aangeschaft bij PHI- Data in Woerden. De totale kosten van de hardware bedroegen in 2006 € 25.000, - exclusief BTW. De softwareontwikkeling heeft €27.500, - exclusief BTW gekost en is geestelijk eigendom van het AMC. De aanschaf van deze software zal via het AMC dienen te verlopen.<sup>27</sup>
- Opstartfouten. Elk nieuw proces of nieuwe ontwikkelingen dat in de kinderschoenenstaat heeft kinderziektes. Dit kost bijna altijd geld. Maar wanneer een proces goed wordt geëvalueerd en tussentijds wordt bijgestuurd kunnen deze kosten worden beperkt.

---

<sup>27</sup> Bron: Ron Abcouwer, hoofd distributie & magazijn van het AMC.

Er zullen eerst investeringen in tijd moeten worden gedaan die mogelijk later rendement opleveren. Deze tijdsbestedingen bestaan uit onderstaande activiteiten.

- De tijd die besteedt moet worden aan de aanpassingen in FLITS.
- De tijd die het bedrijfsbureau in het voorraadbeheer moet steken om dit opnieuw af te stemmen met de afdelingen.
- De tijd om de medewerkers van het team "Magotra" in te laten werken in de andere twee onderdelen van het team.
- Om tot een goede overeenstemming van de SLA's te komen, zal er veel moeten worden overlegd.
- Het maken van een visitekaartje en creëren van duidelijke aanspreekpunten binnen het logistieke proces kost tijd.
- De tijd die besteedt moet worden aan het nauwkeurig in kaart brengen van de logistieke processen.
- De tijd die de inkopers moeten steken in het aanschaffen van het Tracking&Tracingsysteem.

### 6.3.3 Conclusie

De kosten-baten analyse is een evaluatiemethode waarbij de verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachte baten voor een of meerdere onderwerpen, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen<sup>28</sup>.

Zoals eerder aangegeven, is in dit geval geen inzicht gegeven in de exacte financiële consequenties. De kosten en baten zijn voornamelijk in tijd uitgedrukt. Er is te concluderen dat de baten tegen de kosten opwegen. De baten bestaan voornamelijk uit financiële voordelen in tijd op de lange termijn (1-5 jaar). De kosten zijn vooral investeringskosten in tijd, die gedaan moeten worden in het implementatietraject. Daarbij komt dat benodigde tijdsinvesteringen gemakkelijk opgenomen kunnen worden in de huidige taken en bedrijfsvoering.

---

<sup>28</sup> Bron: Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. Lemma uitgeverij Utrecht 1999. ISBN 90 51 89536 4

## Hoofdstuk 7 Implementatie advies

---

*Het implementatie advies is opgesteld naar aanleiding van de knelpunten en wensenanalyse en de bijbehorende aanbevelingen in hoofdstuk 5.*

### 7.1 Weerstand

Mensen reageren vaak zeer verschillend op veranderingen. Sommigen zullen daarin een uitdaging vinden; een nieuwe start met nieuwe mogelijkheden. Anderen, en dat zijn de meesten, zien het afbreken van gevestigde waarden niet zitten. Zij hebben misschien ook angst om weer nieuwe dingen te moeten leren, om op een andere plaats te moeten zitten enzovoorts.<sup>29</sup> Deze laatste reactie is van toepassing op de medewerkers van afdeling Logistiek in het LUMC. Na de reorganisatie "Anders Werken Logistiek" is dit de overheersende reactie geweest.

Vaak betekent dit dat er vele, zowel openlijke als verholde, weerstanden zijn tegen de in te voeren veranderingen. Wat kan afdeling Logistiek hieraan doen?

Het is belangrijk dat afdeling Logistiek zich er van bewust is dat dergelijke weerstanden kunnen ontstaan. Het bedenken van mogelijke oplossingen is vaak sterk afhankelijk van de situatie. Een aantal maatregelen zijn het organiseren van brainstormsessies, het geven van prikkels en het communiceren van successen.

Het communiceren (overleg, voorlichting) zal betere resultaten opleveren, als de afdeling Logistiek aan de volgende 3 aspecten voldoende aandacht besteedt:

#### *Tijdigheid en openheid*

Bereid de medewerkers voor op de dingen die komen gaan. Het gesteld worden voor voldongen feiten ervaren medewerkers vaak als een onaangename verrassing. Informeer stap voor stap en van globaal naar specifiek, zodat mensen kunnen wennen. Maak goedgekeurde plannen bekend, wacht niet tot het resultaat daarvan moet worden ingevoerd.

#### *Herhaling*

Tracht in contact te blijven met de logistieke medewerkers. Indien de periode daartoe aanleiding geeft, herhaal dan een voorlichtingsbijeenkomst in grote lijnen en vertel wat intussen veranderd is. Let bij voorlichting aan dezelfde doelgroep op de samenhang tussen "de brokken" informatie (gedeeltelijke overlapping).

Herhaling wordt belangrijker naarmate de informatie meer gericht is op inhoudelijke kennisoverdracht (basisbegrippen, apparatuurbediening en dergelijke).

#### *Herkenbaarheid*

Er bestaat nauwelijks zoiets als de informatieoverdracht aan de organisatie als geheel. Informatieoverdracht (communicatie) vindt altijd plaats aan een specifieke doelgroep bijvoorbeeld:

- leiding/management,
- interne klanten,
- raad van bestuur,
- medewerkers.

---

<sup>29</sup> Bron: <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=1222>

De veranderingen in het logistieke proces moeten voor al deze doelgroepen een win-situatie opleveren. Zo worden de interne klanten beter gefaciliteerd, kunnen de medewerkers zich ontwikkelen, kan de leiding/management gerichter organiseren en veranderen en kan er wellicht bespaard worden, wat een win-situatie is voor de raad van bestuur.

### Draagvlak

Om draagvlak te creëren is communicatie met de interne klanten erg belangrijk. Zij dienen goed geïnformeerd te worden over de veranderingen die plaats gaan vinden, zodat zij weten wat afdeling Logistiek voor hen kan betekenen.

Maar nog belangrijker in dit geval is draagvlak creëren bij de medewerkers. Dit kan bereikt worden door medewerkers enthousiast te maken voor verandering en ze bijvoorbeeld mee te nemen naar een ander ziekenhuis dat al zo werkt, zoals het AMC. Door de functie van de medewerkers uit het "Magotra" team meer inhoud te geven, krijgen ze een totaalpakket met afwisseling in de werkzaamheden.

## 7.2 Planning

De tabel is zo opgesteld dat er duidelijk te zien is waar de verantwoordelijkheden liggen en wanneer een activiteit moet plaatsvinden. De planning is binnen elke gewenste week te starten, dan is het wel noodzakelijk dat de gehele onderstaande planning doorschuift.

Het implementatieadvies is verdeeld over een tijdsplanning van ongeveer één jaar.

In week 45 is het raadzaam om een tussentijdse evaluatie te houden om te kijken of alles volgens het implementatieplan verloopt. De planning is vrij strak, maar het is mogelijk om dit tijdpad aan te passen waar dat noodzakelijk is. De streefdatum in de planning is week 25 2007, dit kan verlaat worden door eventuele tegenslag of weerstand van de betrokken partijen. Uiterlijk in week 25 van 2008 dient het logistieke proces binnen het LUMC zo klantgericht en efficiënt mogelijk te zijn ingericht.

De volgorde van activiteiten is afgeleid van de korte en lange termijn aanbevelingen. Tevens zijn de aanbevelingen die gemaakt zijn naar aanleiding van knelpunten die prioriteit één of twee hadden ook naar deze volgorde ingedeeld. Maar voornamelijk de aanbevelingen op korte termijn hadden in de knelpunten/wensenanalyse prioriteit één en komen dus eerder aan de orde.

| <b>1. Omschrijving: Het opvolgen van de aanbevelingen in het adviesrapport.</b>                                                                                                                        |                                                              |                                 |                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>2. Wat willen we bereiken: een klantgericht en efficiënt logistiek proces waarbij ruimte ontstaat voor integratie.</b>                                                                              |                                                              |                                 |                                                          |
| <b>Hoe stellen we vast of dat resultaat is bereikt: aan de hand van vooraf metingen te doen en deze te registreren en te herhalen. Het bijhouden welke aanbevelingen wel en niet worden opgevolgd.</b> |                                                              |                                 |                                                          |
| <b>3. Activiteiten</b>                                                                                                                                                                                 | <b>4. Uitgevoerd door</b>                                    | <b>5. Aanvang in week, jaar</b> | <b>6. Gereed in week, jaar</b>                           |
| Alle logistieke processen nauwkeurig in kaart brengen.                                                                                                                                                 | Bedrijfsbureau, medewerkers logistiek, teamleiders logistiek | Week 23, 2007                   | Week 27, 2007                                            |
| Tijdsmetingen en kostenmetingen houden, registreren en vergelijken.                                                                                                                                    | Bedrijfsbureau, medewerkers logistiek                        | Week 23, 2007                   | Constant, per half jaar management-rapportages genereren |
| Klant op de hoogte brengen en houden van veranderingen in werkwijze.                                                                                                                                   | Manager, bedrijfsbureau                                      | Week 23, 2007                   | Week 24, 2007                                            |
| Aanpassingen in FLITS                                                                                                                                                                                  | Projectgroep, manager,                                       | Al gestart                      | Week 34, 2007                                            |
| Overleg met klant voor het opstellen van SLA's.                                                                                                                                                        | Manager, teamleiders, Bedrijfsbureau, klant                  | Week 27, 2007                   | Week 40, 2007                                            |

|                                                                                           |                                                            |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Vorraden op de afdelingen aanpassen NVA→ SA of NVA scannen.                               | Bedrijfsbureau (voorraadbeheer)                            | Week 27, 2007 | Week 40, 2007 |
| Klachtenloket inrichten op intranet, hierna medewerker inwerken en klant inlichten.       | Manager, operationele inkoopservice, Afdeling Communicatie | Week 30, 2007 | Week 34, 2007 |
| Het scannen van PR en NVA tijdens de scanrondes.                                          | AML'er                                                     | Week 40, 2007 | -             |
| Duidelijke aanspreekpunten creëren en visitekaartje maken.                                | Manager, teamleiders, Communicatie,                        | Week 40, 2007 | Week 45, 2007 |
| Medewerkers team "Magotra" meer allround maken, laten inwerken bij elkaars werkzaamheden. | Manager, teamleider Magotra, medewerkers Magotra           | Week 40, 2007 | Week 45, 2007 |
| Tracking&Tracingsysteem inkopen en invoeren.                                              | Inkoop, Manager, teamleiders, bedrijfsbureau               | Week 45, 2008 | Week 52, 2008 |
| Werklastmetingen uitvoeren.                                                               | P&O, teamleiders, bedrijfsbureau                           | Week 01, 2008 | -             |
| Fysieke en informatie-integratie van post                                                 | Postkamer, managers, teamleiders, bedrijfsbureau           | Week 15, 2008 | -             |
| Integratie van medicijnen en vloeistoffen.                                                | Apotheek, managers, teamleiders, bedrijfsbureau            | Week 20, 2008 | -             |

Tabel 6 Schema planning

### 7.3 Borging

De beschreven planning is de eerste stap in het veranderproces. Aan de basis van elk proces ligt een *regelkring* waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. De meest gebruikte regelkring bij procesbesturing is de PDCA-cirkel. Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom wel Demingcirkel <sup>30</sup> genoemd.

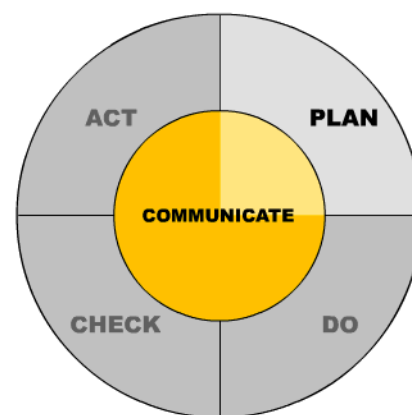
PDCA is een afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: *Plan* (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), *Do* (voer het plan uit), *Check* (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), *Act* (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken).

Deze stappen ter borging van het veranderproces dienen gevolgd te worden.

De stap "Plan" is besproken in paragraaf 7.1 en 7.2.

"Do" zijn onder andere de personele en organisatorische consequenties, besproken in hoofdstuk 6.

"Check" zal moeten bestaan uit het houden van metingen (interne audits) en vergelijken van deze resultaten (aanbeveling). Leiding logistiek zal wekelijks moeten evalueren of de planning wordt bewaakt en de doelstellingen worden gehaald. Indien de voortgang daar aanleiding toe geeft dienen in de "Act" fase maatregelen te moeten worden genomen om de doelstellingen alsnog te behalen. Vervolgens is de "Plan" fase bereikt en is de cirkel weer rond. Op deze manier blijft het LUMC bezig het logistieke proces daar waar nodig te verbeteren.



Figuur 7 Demingcirkel

<sup>30</sup> Bron: [http://123management.nl/0/020\\_structuur/a212\\_structuur\\_05\\_processtructuur\\_pdca.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html)

Bron: Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947

## Literatuuropgave

---

### Boeken:

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 2e her. dr. Houten: Stenfert Kroese/ Educatieve Partners, 1997. ISBN 90-207-2589-0.
- Engelbregt, A.J.J.: Logistiek management in dienstverlening. Lemma uitgeverij Utrecht 1999. ISBN 90 51 89536 4
- Gelderman/ Albronda: Professioneel Inkopen, EPN Nederland B.V. ISBN 90 11 05345 1.
- Kempen, P.M. & J.A. Keizer. Advieskunde voor praktijkstages. Wolters Noordhoff, Groningen/Houten. 2e druk. ISBN 90 01 46822 5.
- Koster, M.B.M. de, Roos, H.B. en de Vaan, M.J.M.: Logistieke knelpunten in het Nederlandse bedrijfsleven. Deventer, Kluwer bedrijfsinformatie bv, 1997. ISBN 902672701 1
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W. Facility Management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9014077947
- Oteman, M.: Logistiek. Bussum, Coutinho bv, 2004. ISBN 9062833969
- Thuis, P: Toegepaste organisatiekunde. Derde druk. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff bv, 2003. ISBN 9001860397
- Verwoerd, W.: Inleiding Logistiek. Boom onderwijs, 2006. ISBN10: 9085062985
- Vliet, M. van.: Logistieke benchmarking en best practices. Deventer, Kluwer bedrijfsinformatie bv, 1998. ISBN 9026726376
- Woordenboek; 'Dikke van Dale' woordenboek der hedendaags Nederlands.
- Zwart, Drs.A.: Zakboek Facility Management, 2e druk. Reed Business information 2004. ISBN-10: 9062285015

### Syllabi, Rapporten en Scripties:

- Bouter. R.F, Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006-2007, Twaalfde herziende druk. Den Haag, mei 2006.
- Genet. Drs. C.M, MVO en de markt 2003-2004, 24 juli 2003 - 2004.
- Koffeman, Gert. Logistieke zorg in beweging; een onderzoek naar het vormgeven van strategische en tactische activiteiten op het gebied van inkoop&logistiek van Zuwe Inkoop & Logistiek. Den Haag, juni 2004.
- Verhulst, Michelle. Samenwerken in de logistieke keten; een onderzoek naar de invoering van Supply Chain Management in de logistieke keten van DR. Van der Hoog Cosmetics b.v.. Den Haag, mei 2003.

### Internet bronnen:

- <http://albinusnet.lumc.nl/home/>
- <http://www.auxiliazorglogistiek.nl>
- <http://www.facility-network.nl/NewsItem.aspx?ItemID=2228>
- <http://www.factomedia.nl>
- <http://www.goederenlogistiekzorg.nl/index.php?id=4>
- <http://www.logistiek.nl>
- <http://www.lumc.nl>
- <http://www.magadvies.nl/ln.htm>
- <http://www.management-info.nl>
- <http://www.managementkennisbank.nl>

- <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatch?id=BIBLIOGRAFISCHEGEVEENS&contentID=214734>
- <http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html>
- <http://www.nvilg.nl>
- <http://www.snellerbeter.nl>
- <http://www.zbc.nu>

#### **Databases:**

- [www.google.nl](http://www.google.nl)
- [www.factomedia.nl](http://www.factomedia.nl)

#### **Artikelen:**

- Lefferink, André G.B.; Patiëntveiligheid als facilitair thema. Facility Management Magazine nummer 145, november 2006.
- Facility Management Magazine, nummer 145 en 147
- Logistiek in de Gezondheidszorg steeds professioneler. Healthcare Magazine, interview Rene Wilbrink, bestuurslid van de NVILG.

#### **Bedrijfsdocumenten:**

- Afdeling Inkoop&Logistiek; Afdelingsplan 2007 Facilitair Bedrijf Inkoop & Logistiek. Leiden: LUMC oktober 2006.
- Dijk, Ing R. van: Projectplan "Anders Werken Logistiek" . Leiden: LUMC, juli 2006 versie 1.1.
- Beleidsplan Facilitair Bedrijf 2006/2007. Leiden: LUMC, 2006
- Raad van Bestuur LUMC: Jaarplan 2005. Leiden: LUMC, 2005

## Begrippenlijst

---

### **AML'er**

Is de afkorting voor Afdelingsmedewerker Logistiek. Elke AML'er heeft een aantal afdelingen waar hij/zij verantwoordelijk voor is. Zij voorzien deze afdelingen van steriele en niet-steriele goederen.

### **AWL**

Is afgekort van "Anders Werken Logistiek". Dit is de naam van het projectplan van de reorganisatie van de afdeling Inkoop & Logistiek.

### **CSD**

Deze afkorting staat voor Centrale Sterilisatiedienst. Dit is een afdeling binnen het LUMC die steriele materialen reinigt. Het transport van steriele artikelen is met de reorganisatie samengevoegd met afdeling Logistiek.

### **Distributielogistiek**

Het traject vanaf binnenkomst bij het bedrijf tot het brengen naar de klant en vice versa; bestaande uit voorraadbeheer, magazijnen & depots en transport.

### **Facility Chain**

Een keten waarlangs het gehele facilitaire proces zich afspeelt tussen de externe professionele aanbieder van facilitaire diensten en de interne afnemer van facilitaire diensten.

### **Ketenintegratie of Supply Chain Management (SCM)**

Een effectievere samenwerking tussen zelfstandige schakels teneinde het Customer Service Niveau te laten stijgen en de kosten zo laag mogelijk te houden.

### **Logistiek**

Eén van de definities:

"Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer met als doel om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de klant"

### **Schakels**

De schakels bestaan uit betrokken partijen in het logistieke proces en hebben allen een eigen aandeel in het logistieke proces.

### **Stroom**

Het begrip "stroom" staat voor het verplaatsen van goederen van A naar B.

### **Verandermanagement**

Is de in de jaren '80 ontstane term voor het beheren en beheersen van veranderingen in de structuur of de werkwijze van een bedrijf of organisatie.

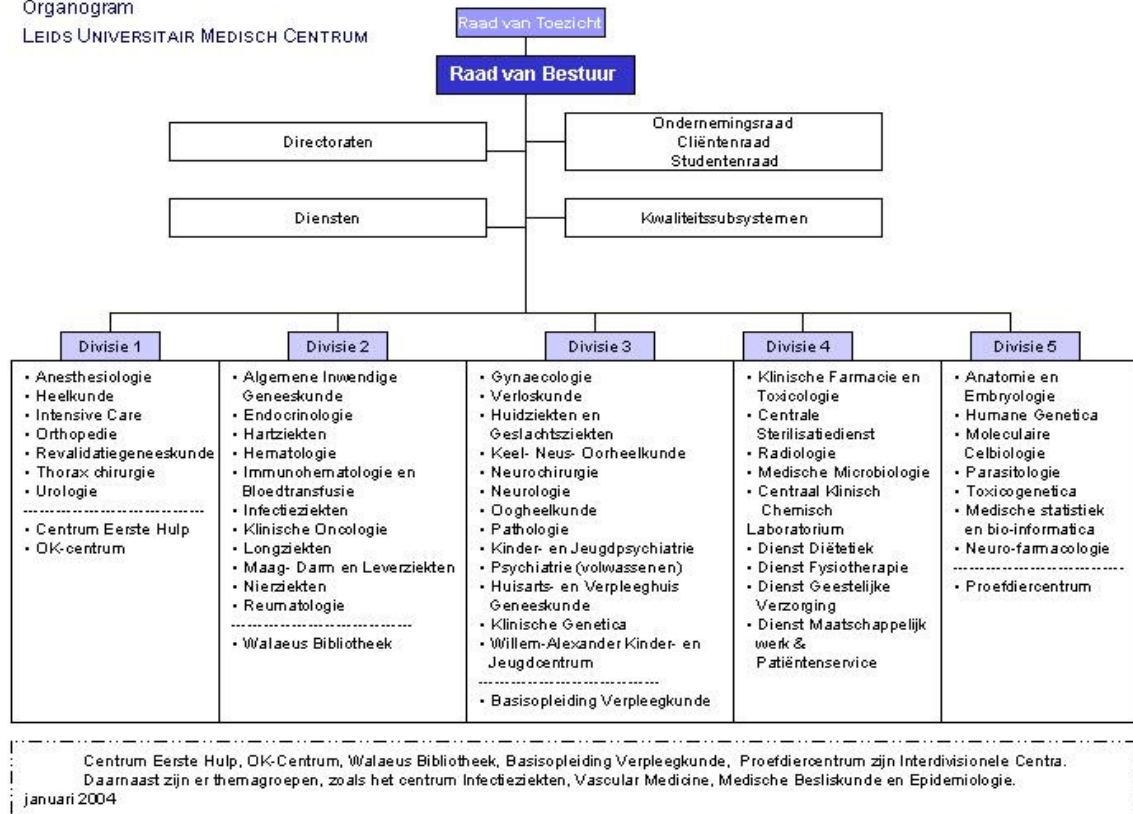
## **Inhoudsopgave**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Bijlage 1 Organogram LUMC</b>                                             | <b>1</b>  |
| <b>Bijlage 2 Organogram Facilitair Bedrijf</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>Bijlage 3 Uitvoeringsplan Project Anders Werken Logistiek</b>             | <b>3</b>  |
| <b>Bijlage 4 Taken Logistieke teams</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>Bijlage 5 Interviewvragen voor teamleider/manager</b>                     | <b>17</b> |
| <b>Bijlage 6 Resultaten observatie</b>                                       | <b>18</b> |
| <b>Bijlage 7 Informatie over logistieke stromen voor integratie</b>          | <b>25</b> |
| <b>Bijlage 8 Toetsingslijst efficiency/klantgerichtheid logistiek proces</b> | <b>29</b> |
| <b>Bijlage 9 Interview interne klant (teamleider)</b>                        | <b>31</b> |
| <b>Bijlage 10 Uitgewerkte toetsingslijst Efficiency/ Klantgerichtheid</b>    | <b>32</b> |
| <b>Bijlage 11 Uitkomsten Interviews m.b.t. het logistieke proces</b>         | <b>37</b> |
| <b>Bijlage 12 Knelpuntenanalyse Logistiek Proces</b>                         | <b>41</b> |
| <b>Bijlage 13 Interview AMC</b>                                              | <b>45</b> |
| <b>Bijlage 14 Interview Erasmus MC</b>                                       | <b>49</b> |
| <b>Bijlage 15 Inschaling medewerkers</b>                                     | <b>52</b> |
| <b>Bijlage 16 Lege SLA als voorbeeld</b>                                     | <b>53</b> |

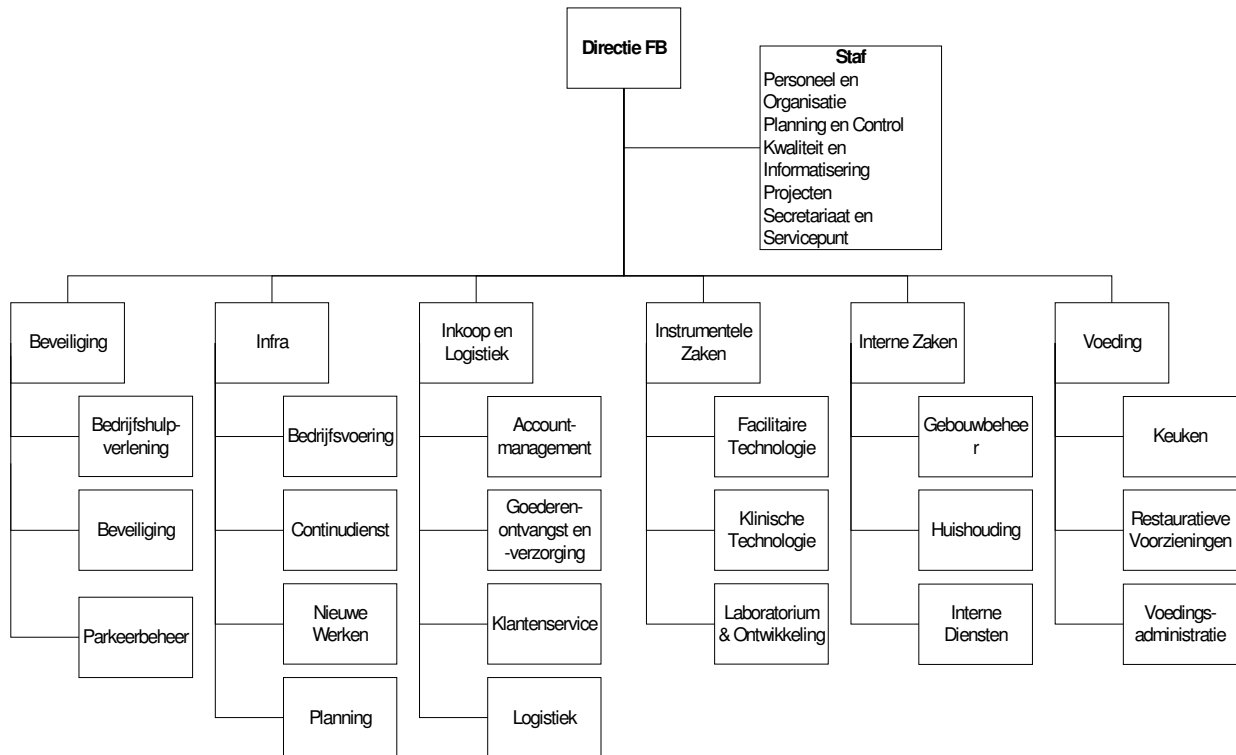
## Bijlage 1 Organogram LUMC

Organogram

LEIDS UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM



## Bijlage 2 Organogram Facilitair Bedrijf



## **Bijlage 3 Uitvoeringsplan Project Anders Werken Logistiek**

Reorganisatie Inkoop & Logistiek

### **Uitvoeringsplan – Herinrichting Processen I&L**

#### **Project Anders Werken Logistiek**

Juli 2006, versie 1.1  
LUMC - Facilitair Bedrijf  
Ing R. van Dijk

|           |                               |          |
|-----------|-------------------------------|----------|
| <b>1.</b> | <b><i>Inleiding</i></b>       | <b>4</b> |
| <b>2.</b> | <b><i>Leeswijzer</i></b>      | <b>5</b> |
| <b>3.</b> | <b><i>Randvoorwaarden</i></b> | <b>5</b> |
| <b>4.</b> | <b><i>Mijlpalen</i></b>       | <b>6</b> |

|     |                                                       |    |
|-----|-------------------------------------------------------|----|
| 5.  | <b>Huidige organisatie</b>                            | 6  |
| 6.  | <b>Functieprofielen</b>                               | 7  |
| 7.  | <b>De plaatsingsprocedure</b>                         | 8  |
| 8.  | <b>Trainingstraject cultuurveranderingen</b>          | 10 |
| 9.  | <b>De Klantenorganisatie en prestatie-indicatoren</b> | 11 |
| 10. | <b>Huisvesting</b>                                    | 12 |
| 11. | <b>Financiële consequenties AWL</b>                   | 13 |
| 12. | <b>Overlegstructuur</b>                               | 14 |

### **Verantwoording en doelstelling document**

*Dit document is opgesteld door het hoofd Inkoop & Logistiek met medewerking van de Teamleiders Logistiek, Hoofd P&O Facilitair Bedrijf, Interim-manager Logistiek, Hoofd CSD en HRM-adviseur. De doelstelling van dit document is de vertaling van het Reorganisatieplan Logistiek versie 3.0 d.d. mei 2006 naar concrete implementatiestappen met als eindresultaat een herinrichting van de afdeling Logistiek.*

### **1. Inleiding**

In opdracht van de Directeur Facilitair Bedrijf heeft een projectgroep het reorganisatieplan "Anders Werken Logistiek" (AWL) opgesteld.

Het reorganisatieplan omvat de herinrichting van de processen en organisatie van de afdeling Inkoop en logistiek. Daarnaast is ook tot integratie van de logistieke activiteiten van de CSD met die van Inkoop en Logistiek besloten.

Het team Strategische Inkoop valt buiten deze reorganisatie.

Het reorganisatieplan heeft de volgende doelstellingen:

- Een klantgerichte logistieke organisatie realiseren
- Verhogen van de klanttevredenheid
- Kwalitatieve verbetering van de logistieke processen
- Verhogen van de medewerkertevredenheid
- Efficiënte logistiek

Dit reorganisatieplan is opgesteld op basis van het Rapport van Bevindingen en de aangedragen oplossingen die met ongeveer 60 % van de logistieke medewerkers zijn opgesteld.

De Raad van Bestuur heeft dit plan in mei 2006 goedgekeurd.

Hieraan is de voorwaarde gesteld dat de logistieke processen op het OK-centrum pas verschoven worden van Divisie 1 naar Inkoop en Logistiek (FB) nadat de kwaliteit van de processen is gevalideerd en geborgd.

Na positieve advisering van de Ondernemingsraad heeft de Raad van Bestuur in juni 2006 gevraagd de uitvoering ter hand te nemen.

## **2. Leeswijzer**

Dit document beschrijft de processtappen die doorlopen dienen te worden om "Anders Werken Logistiek" te implementeren.

Hierna worden de volgende onderwerpen beschreven:

- .Randvoorwaarden
- Mijlpalen
- Huidige organisatie
- Functieprofielen
- Plaatsingsprocedure
- Trainingstraject cultuurveranderingen
- Klantenorganisatie uitwerken inclusief prestatie-indicatoren
- Uitwerking producten en diensten
- Huisvesting
- Financiële consequenties.
- Overlegstructuur

Het tijdspad van de herinrichting wordt in overleg tussen het management van divisie 1 en het management van het Facilitair Bedrijf bepaald en doorgevoerd. Als bijlage bij dit document is een projectplanning bijgevoegd

## **3. Randvoorwaarden**

Voor het volledig kunnen implementeren van AWL binnen het gestelde tijdspad is het noodzakelijk dat aan de volgende randvoorwaarden wordt voldaan:

- Financiële middelen om o.a. opleidingsplan en herinrichting uit te voeren.

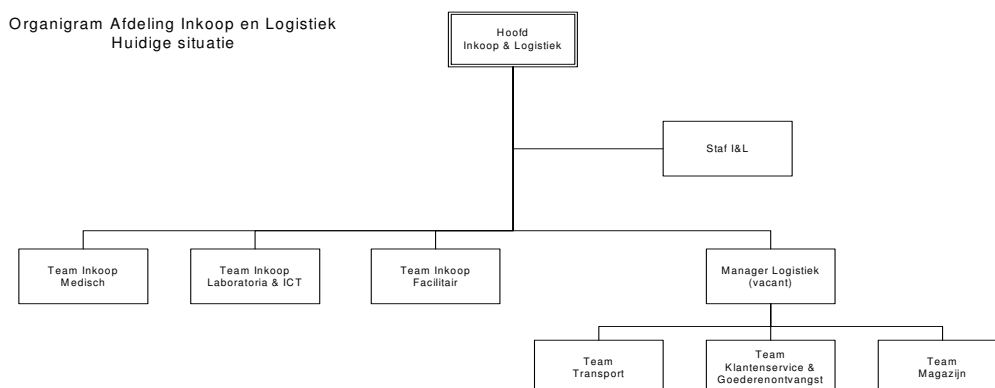
- Ten behoeve van de 90 inventarisatiegesprekken is P&O-capaciteit noodzakelijk. Concreet komt dit neer op minimaal 90 uur in de maand oktober.
- Besluit oplossingen ruimteprobleem Interne zaken K0-gang
- Om de herinrichtingen adequaat door te voeren is capaciteit en goedkeuring van Infra nodig.
- Zorgmanagers en afdelingshoofden dienen akkoord te gaan met het voorstel voor plaatsing van de Citokasten en de locatie voor afgiftepunten voor de Logistiek Afdelingsmedewerkers.
- Er is goedkeuring nodig van Stuurgroep K0-J0 op de K0-J0 verbouwing.
- Zorgmanagers en afdelingshoofden moeten achter de kandidaten voor Logistiek afdelingsmedewerkers staan.

#### 4. Mijlpalen

De belangrijkste mijlpalen voor de implementatie van AWL zijn:

| Referentie | Mijlpaal                                  | Prioriteit | Einddatum   |
|------------|-------------------------------------------|------------|-------------|
| 1          | FUWAVAZ functieprofielen                  | Hoog       | 1 september |
| 1          | Afgeronde Inventarisatiegesprekken        | Hoog       | 1 november  |
| 1          | Afgeronde plaatsingsprocedure             | Hoog       | 31 december |
| 4          | Processen AWL in Q-boek                   | Medium     | 1 december  |
| 4          | Prestatie-Indicatoren intern Logistiek    | Medium     | 1 november  |
| 3          | Prestatie-Indicatoren klanten             | Medium     | 1 november  |
| 5          | Definitief plan herinrichting K0-J0       | Medium     | 1 december  |
| 5          | Goedkeuring herinrichting C0              | Medium     | 1 oktober   |
| 5          | Definitief plan overdrachtpunten LAM/CITO | Medium     | 1 oktober   |
| 6          | Goedkeuring budget 2007                   | Medium     | 31 december |
| 7          | Afgerond plan overlegstructuur            | Laag       | 1 september |
| 2          | 95% deelname aan training                 | Laag       | 15 oktober  |

#### 5. Huidige organisatie



De groep Transport wordt op dit moment aangestuurd door twee teamleiders. De afdeling inkoop en logistiek kent een nog niet formeel opgericht bedrijfsbureau, Functioneel applicatiebeheer dient in de organisatie een vaste positie te krijgen. Verder vallen de functies magazijn en Goederenontvangst onder verschillende teamleiders. De logistieke taken van de CSD die zich richten op steriele stroom dienen geïntegreerd te worden in die van Inkoop en Logistiek

## **6. Functieprofielen**

De nieuwe organisatiestructuur van Logistiek heeft tot gevolg dat het takenpakket van logistieke medewerkers wijzigt. Door deze structuurwijziging veranderen ook de huidige logistieke functies. Deze functies worden beschreven in formele functieprofielen en in overeenstemming met de regelingen in FUWAVAZ ingeschaald. De beschrijving van de functieprofielen is gebaseerd op de input van de teamleiders Logistiek, en wordt verzorgd door P&O.

Na vaststelling van de functieprofielen worden de logistieke medewerkers geplaatst (of herplaatst) in de nieuwe functies op basis van een plaatsingsprocedure.

## **7. De plaatsingsprocedure**

De plaatsingsprocedure van Anders Werken Logistiek heeft als doelstelling zoveel mogelijk medewerkers werkzaam binnen het reorganisatiegebied en in dienst van het LUMC te plaatsen in de nieuwe organisatie. Het streven is erop gericht om tijdens de plaatsingsprocedure alle genoemde medewerkers een passende functie aan te bieden. De plaatsingsprocedure loopt in principe tot medio december 2006. Kandidaten aan wie geen passende functie binnen de nieuwe organisatie kan worden aangeboden, worden herplaatsingskandidaat.

De nog juridisch te toetsen voorgestelde plaatsingsprocedure geldt voor alle medewerkers van Inkoop en Logistiek met uitzondering van het hoofd I&L, de Inkoopteams Medisch, Lab/ICT en Facilitair, de stafmedewerker I&L en de niet-logistieke medewerkers CSD.

Vanwege de RvB-voorwaarde wordt voor de logistiek afdelingsmedewerker van de CSD die werkzaam is op de OK een tijdelijke uitzondering gemaakt.

De plaatsingsprocedure verloopt als volgt:

### **1. Opstellen van een functieboek**

- Vaststellen van de huidige functies en aantallen fte's
- Beschrijven van de toekomstige functies en aantallen fte's
- Opstellen van een functieboek inclusief was/wordt tabel

### **2. Opstellen van een personeelsplan**

Het personeelsplan is een individueel bemensingsplan en spits zich toe op de plaatsing van de individuele medewerker. Dit plan moet voldoen aan de in het sociaal beleidskader afgesproken randvoorwaarden en procedures.

Fase 1:

- Inventarisatie en vastlegging functie-volgers.
- Aanbieden van concept-plaatsingsplan door het lijnmanagement.

Fase 2:

- Inventarisatie en vastlegging van niet functie-volgers.
- Op basis van het begrip passendheid worden de niet functie-volgers gematched met de nieuwe functies.
- Aanbieden van concept plaatsingsplan door het lijnmanagement.

Fase 3:

- Wanneer blijkt dat er na de matching van de niet functie-volgers nog nieuwe functies openstaan, zal er worden gekeken eruit de groep functievolgers medewerkers zijn die daar ook voor in aanmerking komen qua functie-eisen.
- Op basis van het begrip passendheid worden zij gematched met de nieuwe functies.
- Aanbieden van concept plaatsingsplan door het lijnmanagement.

Fase 4:

- Wanneer er na de matching van de groep niet-functievolgers en nieuwe functies nog medewerkers niet geplaatst zijn wordt er nu weer gekeken of deze medewerkers een passende functie kan worden aangeboden in de opengevallen functies die door de doorstroming van functievolgers naar voren zijn gekomen.
- Op basis van het begrip passendheid worden zij gematched met de opengevallen functies.

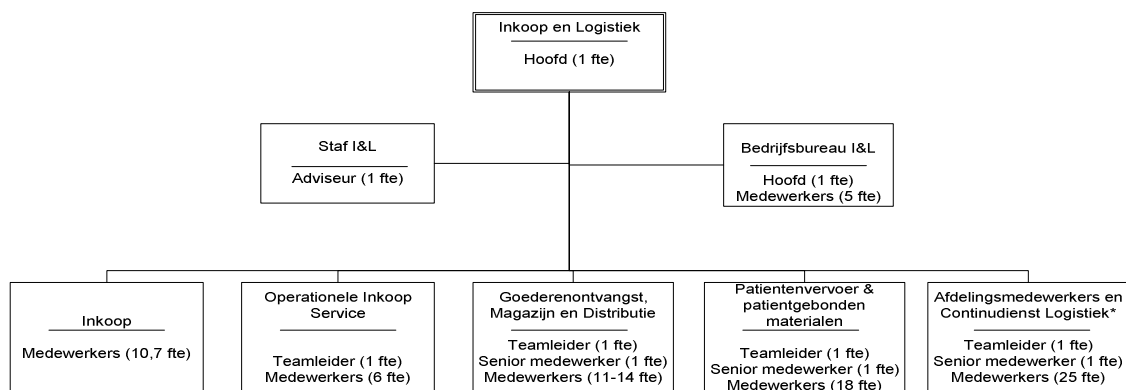
#### Fase 5:

- Wanneer de medewerkers die nog niet geplaatst zijn ook in de laatste fase geen passende functie kan worden aangeboden, zal de medewerker als herplaatsingskandidaat worden aangemerkt, en volgt de herplaatsingsprocedure.
- Met betrokkene zal een gesprek worden gevoerd om te bepalen met welke werkzaamheden hij tijdens het herplaatsingsproces zal worden belast.

#### Fase 6:

- Openstelling openstaande functies  
Wanneer er nog functies openstaan na de stappen genoemd in de fasen 4 en 5, zullen deze functies worden opengesteld

Na volledige plaatsing, gebaseerd op de huidige activiteiten, kwalitatieve prestatie en efficiency en uitgaande van het niet-reducen van personeel, ziet het organogram van I&L er als volgt uit.



\* Het aantal afdelingsmedewerkers zal 8-10 fte betreffen. De **Continuïteitsdienst Logistiek** bestaat uit medewerkers die bij vakantie en ziekte op verschillende posities (multi-inzetbaar) binnen de afdeling kunnen worden ingezet. Daarnaast worden zij ingezet voor de avond-, nacht- en weekenddiensten.

#### *Functieaantallen*

De nieuwe organisatie met de functies en het benodigde aantal FTE is in de volgende tabel weergegeven, de aantallen zijn inclusief medewerkers CSD.

| <b>Functie</b>                      | <b>FTE</b>  |
|-------------------------------------|-------------|
| Teamleiders                         | 4           |
| Hoofd Bedrijfsbureau                | 1           |
| Medewerkers Bedrijfsbureau          | 5           |
| Senior Medewerkers                  | 3           |
| Magazijnmedewerkers                 | 16,7        |
| Continuïteitsmedewerkers            | 16          |
| Patiëntentransportmedewerkers       | 10          |
| Patiëntgebondenmateriaalmedewerkers | 6,6         |
| Operationele Inkoop Service         | 7,7         |
| Logistiek Afdelingsmedewerkers      | 8,8         |
| <b>Totaal Logistiek</b>             | <b>78,8</b> |

#### *Logistieke afdelingsmedewerker*

De logistiek afdelingsmedewerkers worden geselecteerd volgens de plaatsingsprocedure. Door middel van deze procedure worden, naast de LAM OK, acht medewerkers geselecteerd die deze functie gaan uitvoeren. Vervolgens wordt in overleg met de afdelingen bepaald wie op welke afdeling gaat werken. De uitrol van LAM in het huis zal gefaseerd gebeuren en eind 2006 zijn afgerond.

### **8. Trainingstraject cultuurveranderingen**

De organisatieverandering, waarin met kleinere teams wordt gewerkt, moet leiden tot een heldere taakstelling en duidelijke verantwoordelijkheden. Hierbij is ook een gezonde teamspirit van belang..

In voorbereiding op de implementatie van AWL is daarom een trainingstraject opgestart. Dit traject is gericht op cultuurinterventies, en heeft de volgende doelstellingen;

- Ondersteuning van het verandertraject
- Verbetering van de cultuur en normbesef
- Start teamvorming

De trainingssessies zullen in september worden afgerond met eindsessies waarbij ook het management van Logistiek zal participeren. In oktober zal een eindevaluatie plaatsvinden, waarin ook besloten wordt of een vervolgtraining, gericht op teambuilding van de nieuwe teams, noodzakelijk is.

## 9. De Klantenorganisatie en prestatie-indicatoren

### Transparantie

De logistieke organisatie streeft een transparante dienstverlening na.

De herinrichting van de processen richt zich op specialisatie en capaciteitsverdeling over de verschillende diensten. Het uitgangspunt is dat alle activiteiten in de dagdienst worden gedaan tenzij nadrukkelijk gewenst door de klant. Het continuïteitsteam is verantwoordelijk voor het uitvoeren van taken buiten kantoor tijd. Het continuïteitsteam heeft de volgende bezetting gedurende de week en 24 uur per dag.

| Dienstenpatroon | Ma | Di | Wo | Do | Vr | Za | Zo | Totaal |       |                   |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|--------|-------|-------------------|
| Dag             | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 31     |       |                   |
| Dag laat        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 7      |       |                   |
| Avond           | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 14     |       |                   |
| Nacht           | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 7      |       |                   |
|                 |    |    |    |    |    |    |    |        | 59    | diensten per week |
|                 |    |    |    |    |    |    |    |        | 3068  | diensten per jaar |
|                 |    |    |    |    |    |    |    |        | 16,03 | FTE nodig         |

De dagdiensten in het weekend worden vanwege het verschuiven van het scannen teruggebracht naar 3 met daarnaast aanvulling van 1 FTE om 12:00 uur.

De nachtdienst wordt uitgevoerd door 1 persoon vanaf 1 oktober as. In de maanden juli-sept 2006 zal onderzoek worden uitgevoerd om zowel de dienstverlening als de capaciteit volledig onderbouwd in kaart te krijgen.

De Producten -en Dienstengids I&L / CSD op het intranet wordt bijgewerkt als gevolg van de veranderingen in de logistieke processen. Daarnaast worden afspraken gemaakt met klanten over een formele klachtenprocedure en de aanvraag en uitvoering van logistieke dienstverlening.

### Controlepunten

Verder worden controlepunten en duidelijke functiescheiding aangebracht in het logistieke proces.

De belangrijkste controlemomenten moeten plaatsvinden in de overdracht van goederen/diensten/patiënten tussen:

- Transporteur – Goederenontvangst
- Goederenontvangst- Magazijn
- Magazijn – Logistiek afdelingsmedewerker
- Logistiek afdelingsmedewerker - Klant
- Patiëntentransport - Klant

Bovengenoemde processen en afspraken worden opgenomen in het kwaliteitssysteem.

### Prestatie-indicatoren

In het kader van de benoemde transparantie is het noodzakelijk de resultaatgebieden van I&L concreet te definiëren, en geleverde prestaties inzichtelijk te maken.

Per logistieke activiteit met direct effect op de klantenorganisatie wordt vastgesteld welk service- en kwaliteitsniveau nagestreefd wordt.

De activiteiten die een direct effect op de klantenorganisatie hebben, zijn:

- Standaardbevoorrading
- Goederen distributie
- Operationele Inkoop Service
- Patiëntentransport
- Distributie patiëntgebonden materialen

#### *Klantenpanel*

Aangezien met het project Anders Werken Logistiek een klantgerichte werkwijze wordt nagestreefd, en de participatie van klanten daarvoor van belang is, worden de normen vastgesteld in overleg met klantenpanels.

De samenstelling, onderwerpen en frequentie van deze overlegstructuur moet nader worden vastgesteld (zie hoofdstuk 13).

#### *Accountbespreking*

Voor de besprekingen met de afdelingen over het functioneren cq bijstellen van de activiteiten van de logistiek afdelingsmedewerkers wordt 2-4 maal per jaar een overleg gepland.

## **10. Huisvesting**

#### *Herinrichting magazijn*

Voor het Centraal Magazijn en de randgebieden loopt een herinrichtingproject. De integratie van de CSD en de ruimte voor het kunnen opstellen van de volumes voor de negen logistieke afdelingsmedewerkers is hierin meegenomen.

#### *Herinrichting C0-gang*

De implementatie van AWL brengt de noodzaak mee om de C0-gang opnieuw in te richten. Dit heeft de volgende redenen:

- De teamleiders Logistiek krijgen als gevolg van AWL de verantwoordelijkheid over een eigen team. Om een goede invulling te kunnen geven aan de nieuwe teamindeling dienen de teamleiders te beschikken over een eigen ruimte voor individueel overleg.
- Naast individueel overleg zal er ook een vast teamoverleg en overdracht worden ingevoerd. Hiervoor is een overlegruimte nodig.
- De logistiek afdelingsmedewerkers moeten bestellingen kunnen plaatsen, email kunnen versturen naar de afdelingen en kunnen samenwerken met andere LAM-en. De huidige ruimte biedt te weinig ruimte voor 9 medewerkers (en pc's).
- De centrale ruimte van logistiek is, mede door toedoen van de medewerkers zelf, slordig en ongeorganiseerd. AWL is het startschot voor een professionele uitstraling en houding van de afdeling. Een nieuw ingerichte ruimte draagt hierbij aan mee.
- De centrale meldkamer is te klein, en kan slecht worden geventileerd. Na de implementatie van AWL zullen er dagelijks vaste centralisten in deze ruimte werken. Goede werkomstandigheden zijn dan onontbeerlijk.

De herinrichting wordt als volgt gerealiseerd:

- C-00-020 is in gebruik als kantine. Deze ruimte blijft intact, maar dient gerenoveerd te worden. Daarnaast is een gedeelte van het meubilair aan vervanging toe.

- C-00-022 is in gebruik als kamer voor afdelingsmedewerkers. In de voormuur en/of deur dient een glaspartij te worden aangebracht in verband met transparantie. Daarnaast zijn 2 extra pc's en bureaus nodig.
- C-00-024 is in gebruik als centrale meldkamer. Deze ruimte moet worden vergroot door de wand van C0-25 te verplaatsten. Daarnaast is renovatie noodzakelijk.
- C-00-025 is in gebruik als gezamenlijke kamer van de teamleiders. Deze ruimte moet worden gesplitst in aparte kantoorruimtes. De wand van C0-37 moet hiervoor worden verplaatst. Net als bij 022 wordt in ramen en/of voormuur een glaspartij aangebracht.

De herinrichting dient uiterlijk eind oktober te zijn afgerond in verband met de start van "Anders Werken Logistiek".

#### *Overdrachtspunten*

De negen Logistiek Afdelingsmedewerkers zullen dagelijks bevoorraad worden door het magazijnteam. Er moeten afgiftepunten worden gedefinieerd waar en wanneer de overdracht plaats vindt. Dit punt zal tevens gebruikt worden voor het retourneren van lege modules.

#### *Citokasten*

Voor het standaardiseren distributie van Cito's, retourmedicijnen en andere patiëntgebonden materialen zullen de afgiftepunten voorzien worden door gestandaardiseerde en afsluitbare kasten.

## **11. Financiële consequenties AWL**

De implementatie van Anders Werken Logistiek heeft een aantal financiële gevolgen. Hieronder worden belangrijkste beschreven.

#### *Budget 2007*

De reorganisatie van de logistieke dienstverlening heeft een aantal financiële consequenties. De benodigde middelen zullen zoveel mogelijk binnen de beleidscyclus worden ingepast.

#### *ORT-afbouw*

Voor de medewerkers die na implementatie AWL een financieel nadeel ondervinden is een collectieve afbouwregeling. Na de eerste inventarisatie wordt indien noodzakelijk een individuele regeling uitgewerkt.

De regelingen zullen ingaan op het moment dat betreffende medewerkers overgaan naar een nieuwe functie.

#### *Herinrichtingskosten magazijn*

Verwijzing naar project herinrichting K0-zone

#### *Herinrichtingskosten kantoren*

C0-gang verbouwing zal een separate kostenraming voor worden overlegd.

#### *Cultuurinterventies*

Vervolg geven aan nieuwe teamindeling en cultuur binnen deze teams. Daarnaast code of conduct vertalen naar logistiek. Budget opnemen voor 2007

#### *Middelen en materialen*

Voor de nieuwe manier van werken zijn een aantal investeringen in middelen nodig deze staan benoemd in het Bevindingen rapport.

#### *Opleiding en scholing*

Per team zal een opleiding en scholingsprogramma worden vastgesteld, het benodigde budget zal meegenomen worden in de jaarlijkse budgetteringsronde.

#### *Interim manager*

Voor de implementatie van AWL is een externe project manager aangetrokken. Maandelijks zal vindt terugkoppeling plaats van de gerealiseerde deeltaken.

## **12. Overlegstructuur**

In het Reorganisatieplan en het Plan van Aanpak is beschreven dat binnen de Afdeling I&L een aantal overlegstructuren moet worden opgezet.

Na implementatie van AWL zal gestart worden met de volgende overlegvormen:

- *Leiding Inkoop & Logistiek*

Dit overleg is gericht op de aansluiting van de interfaces binnen en tussen de teams van Inkoop & Logistiek. Een belangrijke doelstelling is verder de bevordering van de samenwerking en verbetering van de interne werkprocessen.

Het overleg LL vindt 1x per week plaats, en wordt voorgezeten door het Hoofd I&L. De notulen worden gemaakt door het secretariaat van het Facilitair Bedrijf.

De deelnemers aan het overleg zijn het Hoofd I&L, de teamleiders van Logistiek, Operationele Inkoop Service, Bedrijfsbureau en een vertegenwoordiger van Strategische Inkoop.

- *Teamoverleg Logistiek*

De teams binnen Logistiek krijgen door AWL een specialisatie. Het teamoverleg dient als voorziening van algemene en specifieke informatie t.a.v. bijvoorbeeld personele bezetting, prestatie-indicatoren en verbetertrajecten.

Dit overleg wordt 1x per 2 weken gevoerd. Het teamoverleg wordt voorgezeten door de teamleider. De deelnemers zijn de teamleden en eventueel een collega teamleider.

- *Klantoverleg*

Tijdens het klantoverleg wordt de kwaliteit van werkzaamheden van de Logistiek Afdelingmedewerks besproken met het betreffende afdelingshoofden. Daarnaast wordt gesproken over aanpassingen van voorraden en het opstarten van verbetertrajecten.

Dit overleg vindt 1x per maand plaats

De deelnemers zijn het afdelingshoofd, de teamleider LAM en de Logistiek Afdelingmedewerks, eventueel aangevuld met een vertegenwoordiger van het Bedrijfsbureau.

- *Klantenpanel*

In dit kwartaal-overleg worden de normen en prestatie-indicatoren voor de logistieke processen vastgesteld. Daarnaast worden de dienstverlening en samenwerking met I&L geëvalueerd.

De deelnemers aan dit overleg zijn de zorgmanagers en het Hoofd Inkoop & Logistiek.

Naast de vaste overlegmomenten dienen de teamleiders ook ruimte in te plannen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken in juni en december. Deze gesprekken vinden plaats aan de hand van de functieprofielen en een vast format voor verslaglegging.

Verder hebben bovenstaande overlegstructuren een vaste agenda en frequentie. Daarnaast is altijd sprake van verslaglegging middels een actie- en besluitenlijst.

#### **Bijlage 4 Taken Logistieke teams**

Het team **Patiëntenvervoer en vervoer van patiëntgebonden materialen** verzorgt o.a. het vervoer van:

- het vervoer van patiënten (binnen het LUMC);
- het uitvoeren van de afdelingsronden in het LUMC;
- het CITO transport van bloedproducten;
- vervoer van patiëntenmonsters, röntgenfoto's, statussen enz.;
- de bezorging van medicijnen;
- het incidenteel transport van goederen buiten het LUMC;
- alternatief transport wanneer buispostinstallatie buiten gebruik is;

*Teamleider Patiëntenvervoer en patiëntgebonden materiaal is te bereiken via toestel 1018.*

Het takenpakket van team **Afdelingsmedewerkers Logistiek en Continudienst Logistiek** omvat o.a. het volgende:

- eerste aanspreekpunt voor afdeling over logistieke diensten;
- bevoorradig van de afdelingen met steriele en niet-steriele artikelen;
- retourstromen van voorraadartikelen naar goederenontvangst;
- aanspreekpunt logistieke diensten buiten kantoortijden (continudienst).

*Teamleider Afdelingsmedewerkers Logistiek en continudienst Logistiek is te bereiken op toestel 2823.*

Tot het takenpakket van het team **Centraal Magazijn, goederenontvangst en transport** behoren o.a.:

- het ontvangen en tekenen voor het aantal colli (zonder beschadigingen);
- het inboeken en intern adresseren van de ontvangsten;
- het verzorgen van retourzendingen;
- verzenden van reparatie goederen (apparatuur);
- transport van steriele en niet-steriele artikelen;
- transport en aansluiting van de maaltijdwagens en Transtronics;
- afvoeren van lege emballage-kooien;
- de apotheekgoederen;
- gerepareerde goederen vanuit Instrumentele Zaken naar de afdelingen.

*Teamleider Centraal magazijn, goederenontvangst en transport is te bereiken op toestel 2738.*

#### **Bijlage 5 Interviewvragen voor teamleider/manager**

1. Hoe groot is de rol van de logistieke stromen binnen de afdeling?
2. Wat is het volume van de stroom, in hoeveelheid en geld?
3. Naar welke afdelingen wordt gedistribueerd? Wanneer en hoe vaak? Speelt de distributie zich overdag af of ook 's avonds en 's nachts? En in het weekend? In welke wijken verdeeld?
4. Hoe ziet de tijdsplanning van de stroom eruit?
5. Hoe is de stroom georganiseerd en waarom op deze manier?
6. Wat is de belangrijkste klant? Worden er met bepaalde klanten speciale afspraken gemaakt? Zijn er klanten die gezien de bedrijfsvoering sterk afwijken van de standaard?
7. Welke artikelen zijn wel op voorraad en niet op voorraad? Waarom is dit zo bepaald?
8. Hoe wordt er onderscheid gemaakt tussen spoed, standaard en artikelen op bestelling? Is dit bekend bij de klant?
9. Wie is waarvoor in het proces van de stroom verantwoordelijk?
10. Wat zijn de knelpunten in de stroom?
11. Wat loopt er fantastisch en wat loopt er slecht?
12. Waar zitten de communicatiepunten in de stroom?
13. Met welke afdelingen/personen het meeste contact en waar over?
14. Hoe is de cultuur?
15. Hoe cruciaal is de stroom voor de uiteindelijke klant?
16. Hoeveel fte heeft de afdeling en/of stroom? Hoeveel personen voeren het uit?
17. Hoeveel voorraad is er? Waarop gebaseerd?
18. Wat is er handig voor mij om nog meer te weten te komen over de stroom? Meelopen misschien met teamleider? Wat is handig voor mij om aan te pakken?

## **Bijlage 6 Resultaten observatie**

### **Maandag 22-1**

#### **Meegelopen AML'er (H,J,K 0 t/m 5)**

#### **Gesprek teamleider AML'ers Saskia Doekhi**

AML'er moet 3 x per week de niet-steriele en steriele goederen scannen en 2 x per week voeding en drukwerk scannen.

Er wordt wel 5 x per week alle 4 de stromen uitgevuld. 's Ochtends wordt er uitgevuld en 's middags gescand (behalve bij EHBO).

De goederen die de afdelingen bij externen bestellen moet de AML'er bij de afdeling brengen en laten tekenen door degene die besteld heeft.

De AML'er loopt nog verschillende malen naar dezelfde afdelingen. Steriel en niet-steriel wordt nog niet gelijktijdig uitgevuld in de kasten.

AML'er is zelf nog niet tevreden over het veranderingsproces. Steriel is nog onbekend terrein voor de AML'ers afkomstig van logistiek en niet-steriel is onbekend voor de AML'ers van CSD.

De cursus is door hem als niet praktisch ervaren omdat er geen informatie werd gegeven over de nieuwe goederen.

---

Voorheen was er nog geen sprake van AML'ers op alle afdelingen. Alleen de op de OK is er al 6 jaar sprake van en op de IC nu een jaar.

De steriele en niet-steriele stromen werden toen door twee verschillende afdelingen uitgevoerd.

De communicatie met de afdelingen was eerst adhoc geregeld. Met de nieuwe teamindeling en AML'ers wordt er een communicatiestructuur opgezet waarin de teamleiders met de AML'ers werkoverleg hebben. De AML'ers werken in principe niet samen. Het werkoverleg moet zorgen voor uniformiteit en binding tussen de AML'ers.

Het veranderingsproces is positief ontvangen bij de afdelingen (klanten). Het biedt structuur bij de afdeling. Er zijn nog wel wat kinderziektes en het nadeel is dat bij ziekte er onvoldoende medewerkers zijn ingewerkt. Ook bij de medewerkers is de nieuwe situatie positief ontvangen, zij moesten wel opnieuw solliciteren voor de functie van AML'er. Bij het veranderingsproces veel boekwerk en protocollen doorlopen. Tevens zijn er een aantal weerstandsfases geweest.

In de magazijnen is het orders picken meer verspreid zodat de pieken worden gestabiliseerd. De medewerkers zelf ervaren het alsof ze het drukker hebben. Er zijn bouwplannen om de magazijnen van steriel (K3) en niet-steriel (begane grond) te integreren. Uiteindelijke stromen aan elkaar plakken → Afdelingsmedewerker Logistiek moet deze dan gaan uitleveren op de afdelingen.

AWL bijgedragen aan efficiency door minder vaak op afdelingen te komen en aan de klantgerichtheid doordat er meer betrokkenheid is vanwege 1 vast persoon die gespecialiseerd is.

Net als AML'er IC en OK, ideaal plaatje. Er zijn al gesprekken met de apotheek gaande over het integreren van vloeistoffen bij een AML'er.  
Afvragen of het nog in de taak van de medewerkers (AML) past.

---

## **Woensdag 24-1**

### **Centrale sterilisatie dienst AML'er OK Hans Laman**

#### **Stroom 1**

Bij de centrale sterilisatie dienst komen alle vuile goederen binnen. Deze worden volgens allerlei protocollen in karren gezet, vervolgens in de wasmachines. Aan de andere kant van de wasmachines worden deze producten gesorteerd op afdeling, in de computer geregistreerd en verpakt. Er moeten zoveel mogelijk micro-organismen gedood worden. Deze producten gaan hierna door de stoommachines (autoclaaf). Vanuit deze autoclaven in karren gezet. De AML'er haalt de karren op en brengt de producten naar de juiste afdeling.

#### **Stroom 2**

In het magazijn van de steriele goederen komen pickorders binnen (gescand door de AML'ers). In het magazijn worden deze orders gepickt en de bestelling per AML'er klaar gezet. Deze karren worden buiten op de gang gezet.

Iemand van transport brengt deze karren naar een afdeling, waar de AML'er de kar vervolgens meeneemt.

AML:

|          |                       |   |
|----------|-----------------------|---|
| Mei 2001 | OK                    | 1 |
| Jan 2006 | IC's                  | 1 |
| Jan 2007 | De overige afdelingen | 5 |

Artikelen op voorraad → LUMC barcode (geel)

Artikelen niet op voorraad → LUMC barcode (roze)

Artikelen niet op voorraad, → geen barcode (op naam)

De AML'ers hebben nog niet de artikelen niet op voorraad (NVA) met barcode in beheer. Ze scannen deze niet. De afdelingen bestellen deze producten. De AML'er brengt ze vervolgens wel op de afdeling. AML'er op OK heeft al wel deze artikelen in beheer.

De artikelen die niet op voorraad zijn en geen barcode hebben bestelt de afdeling rechtstreeks bij de externe leverancier. Hier heeft een AML'er niks mee van doen, behalve dat deze ze brengt bij een afleverpunt op de afdeling.

---

## **Donderdag 25 januari**

### **Bloed en Statussen**

Om het uur lopen vier personen hun eigen rondje langs de afdelingen waar zij verantwoordelijk voor zijn. Hier halen zij bloed en statussen op. Deze brengen ze dan

naar beneden, waar alles verzameld wordt. 1 van de vier brengt het bloed naar de laboratoria. Een ander persoon brengt de statussen naar het centraal medisch archief of het röntgenarchief. De andere drie hebben dan "rust" tot het hele uur. Er is een nieuw plan opgesteld. De medewerkers die bloedtransport verzorgen wordt teruggedrongen van 4 naar 2. De overige 2 gaan naar patiëntentransport.

---

## **Goederenontvangst**

### **Donderdag 1-2 Frans Hogervorst**

Hier worden alle goederen ontvangen behalve de medicijnen van de apotheek en het linnengoed. Het linnengoed komt van textielverzorger Cleanlease en komt schoon naar binnen bij C0 en gaat vuil weg bij de postkamer.

Ontvangst → Tekenen pakbon leverancier (onder voorbehoud) → onderscheiden van steriel en niet-steriel → gecontroleerd (alleen of het er is, niet of het het goede is, eindgebruiker is controlerende factor) → in flits geregistreerd → 2 pakbonnen, 1 voor de afdeling en 1 voor de kwijting naar archief inkoop

Er wordt centraal (via inkoop) en decentraal (afdelingen zelf) ingekocht. De decentrale bestellingen leveren de meeste problemen op.

Er is geen tijdsbestek van bestellen tot leveren. 3-4 man werkzaam bij goederenontvangst (1 pakt uit, 2 registreren).

Anders Werken Logistiek geen invloed gehad op goederenontvangst.

Er wordt niet doorgecommuniceerd naar goederenontvangst wanneer er bijvoorbeeld een vervangend artikel is. De interne klant neemt dan direct contact op met de leverancier.

Per jaar 60.000 pakbonnen, per dag ongeveer 244. 1 % op jaarbasis gaat fout. Spoedgevallen zijn de chemicaliën en die moeten de zelfde dag van binnenkomst naar de afdeling.

In mei 2005 overgegaan van oude systeem naar FLITS. Hier heerst een grote ontevredenheid over. Er is weinig tot geen betrokkenheid bij de producten. "Mijn taak is klaar", de rest zoekt t maar uit. Dit komt vanwege het nieuwe systeem dat niet goed werkt.

Het oude systeem was overzichtelijker, stond alles op 1 lijst (volgnummer, afdeling, handtekening)

Bij FLITS 2 pakbonnen, 1 voor de afdeling 1 voor de kwijting

Op FLITS overgestapt vanwege internet en vergelijking prijzen in een later stadium wanneer meerdere ziekenhuizen het gebruiken. Flits is een programma van peoplesoft, dat is overgenomen door Oracle. Zij doen niks meer ter verbetering van het FLITS. Er is geen inzicht in of een leverancier op tijd levert of te veel levert. Wat er te veel wordt geleverd, kan niet worden ingevoerd en is dus niet inzichtelijk. Dit gaat extra naar het magazijn. De informatie in het systeem correspondeert niet altijd met pakbon. Zo zijn er nog 18 knelpunten van FLITS, waar nog niks mee is gedaan.

FLITS is voor 1 miljoen gekocht, nu ongeveer 4 miljoen aan besteed. Nog niet alle goederen lopen via FLITS, drukwerk nog via het oude systeem.

Accountmanagers hebben contact met leveranciers. Contact tussen goederenontvangst en inkoop wanneer er in het systeem geen kostenplaats of afleveradres te vinden is.

Retourartikelen regelt inkoop met de leveranciers. En goederenontvangst zorgt voor administratie. De retourbon gaat naar Crediteuren.

Ultimo is een ander programma. Hierin worden medische en niet-medische apparatuur geregistreerd. Dit is een programma dat de TD en de MIG gebruiken. Door middel van dit systeem kan terug worden gezocht waar het apparaat heen gaat. Alle medische apparatuur moet te herleiden zijn (AOC-code). Elk ziekenhuis is dit landelijk verplicht.

Voor de afdelingen ook niet helemaal duidelijk met wie ze contact moeten opnemen (inkoop, goederenontvangst, magazijn, leverancier).

Er wordt blind ingenomen, in geval van geen pakbon maar wel ordernummer.

---

### **Magazijn**

#### **Donderdag 1-2**

Door de AML gescande producten komen in het systeem FLITS. Deze worden in het magazijn uitgeprint per route. Manco's worden automatisch gereserveerd voor de afdeling. De uitgeprinte route orders zijn picklijsten. Wanneer tijdens het orderpicken er producten niet aanwezig zijn, wordt dit gecorrigeerd in het systeem, waardoor de afdeling hier niet voor hoeft te betalen.

Ook voorraadbeheer wordt bijgehouden in het systeem. Wat er bij goederenontvangst geregistreerd wordt is inzichtelijk in het systeem. Voorraadartikelen worden gecontroleerd, gecorrigeerd eventueel en dan moet goederenontvangst de firma bellen.

Orderlijsten printen → orders picken → verpakken in krat → per route in kar zetten → transporteren naar afdeling

Na AWL drukker, meer orders te picken.

Eigenlijk moet er een verzendrapport mee naar de afdeling maar dit gebeurt momenteel niet. Hier wordt verder niks mee gedaan, staat alleen in het systeem.

Transport  
4 man verdeeld over gebouw

- voeding
- apotheek
- niet-steriel magazijn
- spoed

## **Post**

### **Maandag 5-2**

In totaal 9 personen aan het werk voor post en repro en 1 teamleider. Gewoonlijk 4 voor de post en 5 voor de repro. Post/repro valt onder interne zaken.

TNT post brengt 7.00 uur de post, om 9.00 uur en 11.00 uur brengen zij de "na post". Om 16.30 uur komen zij de uitgaande post ophalen. TNT heeft zelf een sleutel. Er moet getekend worden voor ontvangst. Dit is hetzelfde van maandag t/m vrijdag.

Hierna wordt de post gesorteerd op afdeling. Vervolgens wordt de post van de afdelingen gebundeld op looproute. 's Morgens zijn er om 9.00 uur vier looproutes en vervolgens nog 1 om 10.30 (onderwijsgebouw).

De looproutes bestaan uit de afdelingen:

Ronde 1: BCED

Ronde 2: HJK

Ronde 3: CJD verpleegafdelingen

Ronde 4: C + onderzoeksgebouw

Ronde 5: Onderwijsgebouw

Verder wordt 1 x per dag voor het Rijnlands Ziekenhuis door iemand van transport de post opgehaald en weggebracht en 2 x per dag komt een koerier van het Diaconessen ziekenhuis zelf de post ophalen.

De postkamer van de universiteit komt 2 x per dag post ophalen en brengen.

Dezelfde rondes worden 's middags om 14.00 nog een keer gelopen. De post wordt in kasten gelegd op de afdeling. Links wordt de post gelegd bestemd voor de afdeling en rechts legt de afdeling de post dat weer gedistribueerd moet worden. Deze wordt gelijktijdig weer meegenomen wanneer de rondes worden gemaakt. Deze interne post wordt weer gesorteerd op afdeling en de externe post gesorteerd op grootte en op binnenland buitenland, vervolgens gefrankeerd.

Alles wat niet door de brievenbus kan (pakketjes) wordt apart gehouden, deze worden in het programma van TNT "mail center" geregistreerd, waarna er een sticker met barcode op wordt geplakt en klaar gezet voor 16.30 uur.

Een andere dienst is TNT koeriers, in programma een aparte dienst/stroom. Om 15.45-16.00 uur een vaste pick-up elke dag. Via de mail wordt meegedeeld aan de klant dat het pakketje is ontvangen en dat ze het kunnen ophalen bij de postkamer (-80C droogijs en bloed). Dit wordt opgehaald bij goederenontvangst (3 x per dag)

TNT koeriers direct koerier is met spoed. Er wordt direct opgebeld en binnen een half uur is de koerier er (geldt alleen voor Nederland).

---

## **Repro**

Zij zorgen voor het grafisch opmaken van brieven, kopieerwerk, het uitdraaien van formulieren en de bevoorrading van het drukwerk magazijn. Via de mail bestellen afdelingen. Dit komt bij de DTP'ers en zij gaan de bestelling verwerken. Dit gaat via goederenontvangst, via de postronde of wordt zelf gehaald (90%).

Verder bewaken zij de huisstijl, contact hierover met communicatieafdeling.

Repro bevoorraadt het drukwerk magazijn, magazijn geeft opdracht aan inkoop en inkoop geeft het weer door aan de post/repro.

Voor Anders Werken Logistiek kwam eerst alles bij de post binnen, nu moeten bestelnummers in FLITS geregistreerd worden en doet de goederenontvangst dat. Wanneer een artikel geen bestelnummer heeft komt het binnen bij de post. Dit loopt nog niet helemaal goed. Onduidelijkheid bij klant waar de bestelling zich bevindt, post weet het niet, goederenontvangst weet het niet. Postkamer heeft als idee om zelf de pakjes te gaan scannen en zo veiligheid in te bouwen en bewijs te hebben van ontvangst. Verder is er weinig opslagmogelijkheid.

Aangetekende post wordt gebracht door TNT, brief erop waar desbetreffende persoon handtekening moet zetten wanneer zij het pakketje zelf ophalen. Dit wordt via de mail doorgegeven. De brief wordt bewaard voor administratie..

Er is geen vaste tijd gebonden aan bestellingen, schatting van 2-3 dagen.

Post/repro krijgt ongeveer 300.000 opdrachten van de interne klant per jaar.

Er gaat €50.000,- om in pakket en post per maand (TNT) en €5.000,- voor de koeriersdienst.

Met de CDIV contact over printers. Biolistic services doet buitenlandse post, vooral America, de klant neemt zelf contact met hen op.

Bevoorrading papier van de repro/post → gekleurd papier zelf bestellen en overig papier wordt door het magazijn bevoorrad en 1 x in de 14 dagen gescand.

---

## **Linnen**

### **7-2 Meelopen Cleanlease medewerkers**

Het schone linnengoed brengt Cleanlease 2 a 3 x per dag van ma t/m vrijdag bij de linnenkamer (vanwege verbouwing momenteel ergens anders). De vuile was halen zij 2 x per dag op bij een ruimte naast de postkamer.

Er zijn 3 tot 4 personen werkzaam bij de linnenkamer. 's Ochtends blijft er 1 in de linnenkamer, 1 gaat er schone was wegbrengen en vuile ophalen en 1 scant op de afdelingen.

Op de verpleegafdeling wordt er elke dag was geleverd en opgehaald. Op de poli's 1 x per week, bij de laboratoria 1 x per week en bij overige afdelingen is het variabel.

Degene die scant wat er nodig is doet dit op maandag en woensdag voor de verpleegafdelingen en 1 x per week voor de poli's. De gescande informatie gaat via een systeem naar Cleanlease. Dit wordt dan twee dagen later geleverd.

Er is contact met Cleanlease tijdens het overdragen van het linnengoed en wanneer er iets moet veranderen of iets besteld moet worden.

Er zijn twee wasautomaten bij J011 en bij J014.

## **Knelpunten**

### **Post**

- Bevoorrading drukwerk magazijn (magazijn → inkoop → post → magazijn)
- Aantal personen
- Klant moet zelf bestellingen ophalen
- Pakjes binnen gekomen bij goederenontvangst onbekend waar ze zijn
- Voorraad papier, gekleurd zelf bestellen en overig doet magazijn.
- Pakketjes worden boven of onder de postkluis geplaatst en liggen dus in het openbaar, niet erg veilig.
- Weinig opslagmogelijkheden

### **Goederenontvangst**

- FLITS → 20 knelpunten
- Betrokkenheid medewerkers
- Decentrale inkoop levert de meeste problemen op
- Communicatie, vaak neemt de interne klant direct contact op met leverancier. Goederenontvangst weet dan niet of er bijvoorbeeld een vervangend artikel komt.
- Voor de klant onduidelijk met wie ze contact moeten opnemen (inkoop, goederenontvangst, magazijn of leverancier).

### **Magazijn steriel en niet-steriel**

- FLITS
- Geen verzenddocument mee naar de afdelingen
- Magazijnen gescheiden
- Bij niet-steriel worden de karren weggebracht door mensen van transport, bij steriel doen ze het zelf.

### **AML**

- Transport van niet-steriel (vanuit centraal magazijn) en steriel (vanuit magazijn K3) loopt niet gelijk.
- Transportmannen halen niet de karren van de CSD op, dit doen zij zelf. De AML'er van de OK doet dit al wel.
- De AML'ers (uitzondering OK) hebben nog niet de artikelen die niet op voorraad zijn (roze, op naam) in beheer. Ze kunnen deze niet scannen, maar bezorgen het wel.
- Personeel nog niet gewend.
- Nog geen integratie van de twee magazijnen.

## **Bijlage 7 Informatie over logistieke stromen voor integratie**

### **Kleding en textiel**

FTE: 3-4 personen linnenkamer

Activiteiten: Het schone linnengoed brengt cleanlease 3 x per dag van ma t/m vrijdag bij de linnenkamer (vanwege verbouwing momenteel ergens anders). De vuile was halen zij 3 x per dag op bij een ruimte naast de postkamer.

's Ochtends blijft er 1 in de linnenkamer, 1 gaat er schone was wegbrengen en vuile ophalen en 1 scant op de afdelingen.

Op de verpleegafdeling wordt er elke dag was geleverd en opgehaald. Op de poli's 1 x per week, bij de laboratoria 1 x per week en bij diverse is het variabel.

Degene die scant wat er nodig is doet dit op maandag en woensdag voor de verpleegafdelingen en 1 x per week voor de poli's. De gescande informatie gaat via een systeem naar Cleanlease. Dit wordt dan twee dagen later geleverd. Er wordt een extra ronde gelopen om lege containers op te halen. Bij vakantie wordt er een extra percentage toegepast.

Spoedbestellingen worden direct gebracht bij de afdeling, afhankelijk van hoeveel nood het heeft. Bij calamiteiten → rampenplan, cleanlease koudekerk.

Knelpunten: Stroomlinnen loopt tegengesteld vergeleken met andere logistieke stromen, momenteel niet op de juiste plek kunnen uitladen, liftcapaciteit.

Volume stroom: Uitbesteed: 150 uur per week, 3 a 4 miljoen euro op jaarbasis. Volume in hoeveelheid: 50 containers per dag linnen, 15-20 dienstkleding, vuil 40 per dag + 20 lege containers per dag.

Communicatiepunten: 1 x 8 weken evaluatie met afdelingen, dagelijks telefonisch contact op afdeling, klachten via servicepunt. Samen met de afdeling wordt de norm bepaald voor het verbruik.

Tijdsplanning: werktijden: 6.00 tot 14.00 uur 2 personen, 7.30-16.00 1 persoon en teamleider 0,5 fte

Betrokken partijen: Cleanlease, Huishouding, Afdelingen

Verantwoording: Cleanlease

Voorraad: op linnenkamer en op afdelingen zelf. In de linnenkamer ligt aan ongeveer 1500 stuks artikelen

Cultuur: Op de afdeling weinig waarden en normen m.b.t. linnen. Containers worden overal neer gezet, weinig betrokkenheid, geen interesse in geld en goederenstroom. Iedereen gebruikt de containers van Cleanlease.

Overig: Manier van organisatie wordt als gemakkelijk gezien en is zo georganiseerd sinds 1994 wanneer uitbesteden in trek was. Cleanlease heeft vakkennis en goed contact met de afdelingen.

Juli 2008 europees aanbesteden. Dekbedden → 25 containers meer.

### **Steriel disposable**

FTE: 2 fte

Activiteiten: van goederenontvangst transport naar magazijn steriel, orderpicken, transport van steriel magazijn naar afdelingen. Bij spoed zo snel mogelijk.

Knelpunten: transport van magazijn naar klant (samenloop met niet-steriele stroom), meer producten scannen waardoor het de klant gemakkelijker wordt gemaakt, dan moeten wel de levertermijnen worden afgestemd op voorraad klant

Volume stroom: Richard/ Jan van Driel

Communicatiepunten: tussen de AML'er en de klant, tussen het scannen en het magazijn

Tijdsplanning: zie excelschema's

Betrokken partijen: Logistiek, steriel magazijn, afdelingen

Verantwoording: Logistiek magotra, klant voor de voorraadkast op de afdeling

Voorraad: steriel magazijn en op de afdelingen

Cultuur: Nog weerstand net na reorganisatie. Weinig feeling met het niet-steriele magazijn.

Overig: -

### **Niet-steriel**

FTE: Magazijn/goederenontvangst/transport: 11-13 fte

Activiteiten: goederenontvangst → magazijn → transport → AML'er → afdeling → AML'er scant → magazijn → transport → AML'er → afdeling

Spoed → bepaald klant, belt naar operationeel inkoop → klantenservice → bon → orderpicken

Koelijs en dry ice en dure producten die veel gestolen worden behandeld het magazijn zelf als spoed.

Knelpunten: transport van steriel en niet-steriel loopt niet synchroon, scanfouten AML'ers

Volume stroom: 1000-1500 picklijnen per dag, volume aan karren is variabel van 50 tot 80 per dag (in totaal 60 karren tot beschikking).

Communicatiepunten: Tussen partijen magotra'team, met AML'er, continudienst en klanten.

Tijdsplanning: Transport: begint om 6.30 uur tot 17.00 uur, weekend 's avonds en 's nachts verzorgt de continudienst

Betrokken partijen: Goederenontvangst, magazijn, transport,

Verantwoording: Logistiek, magotra door de week, continudienst in het weekend

Voorraad: policy is zoveel mogelijk op voorraad, teamleider magotra ziet dit liever anders want voorraad kost geld, mogelijk nog iets te vooruitstrevende gedachte

Cultuur: Ontevredenheid en weestand tegenover de reorganisatie en steeds wisselende werkwijzen. Een aantal medewerkers zijn afgewezen voor de functie AML en daardoor nu werkzaam bij het magazijn en hierdoor minder gemotiveerd.

Overig: bijzondere afspraken met afdelingen zijn zo gegroeid maar nog niet bekend bij teamleider magotra, moet orde in de chaos scheppen, nog niet goed georganiseerd, extra onverwachte activiteiten maakt het complex.

Niet-steriel en steriele stroom in dezelfde wijken verdeelt.

### **Post**

FTE: postkamer: 8,5 (9 personen) minimaal 3 voor post

Activiteiten: Post: uitsorteren → inpakken op loopronde (dit zijn er 5: B, H, J, onderzoeksgebouw en onderwijsgebouw) → uitlopen post → post meenemen → verzenden naar buiten → uitsorteren → inpakken op loopronde → uitlopen post → uitsorteren → uitgaande post verzenden naar buiten

Aangetekende post → mail naar klant → klant haalt op bij postkamer

Koerierszending → mail naar klant → klant haalt op bij postkamer

TNT post brengt 7.00 uur de post, om 9.00 uur en 11.00 uur brengen zij de "na post". Om 16.30 uur komen zij de uitgaande post ophalen.

Een andere dienst is TNT koeriers, in programma een aparte dienst/stroom. Om 15.45-16.00 uur een vaste pick-up elke dag.

Repro: kopieer- en printwerk verzorgen (afwerking van de producten door middel van inbinden, hechten, vouwen, lijmen, snijden, boren van gaatjes voor ringbanden.) Ook DTP werkzaamheden, die bestaan uit grafische vormgeving, het bewaken van de huisstijl en huisstijlvoorlichting.

Knelpunten: Bevoorrading drukwerk magazijn (magazijn → inkoop → post → magazijn), Aantal personen, Klant moet zelf bestellingen ophalen, Pakjes binnen gekomen bij goederenontvangst onbekend waar ze zijn, Voorraad papier, gekleurd zelf bestellen en overig doet magazijn, Pakketjes worden boven of onder de postkluis geplaatst en liggen dus in het openbaar, niet erg veilig, Weinig opslagmogelijkheden, Oponthoud liften.

Volume stroom: Uitgaand: €600.000 per jaar, in hoeveelheid: 850.000-900.000 stuks briefpost, 40.000 pakketten, 1200 aangetekende post en 6000 buitenlandse post.

Communicatiepunten: goederenontvangst voor pakketjes, magazijn voor bevoorrading, klant via de mail/telefoon voor bestellingen

Tijdsplanning: ma t/m vrij half 8-half 9: post uitsorteren en inpakken, 9.00 – 9.30 post uitlopen, om 10.30 uur onderwijsgebouw, vervolgens gereed maken en overige werkzaamheden: brieven inpakken, mailen. 13.30 – 14.00 uitlopen ronde 2, vervolgens tot 17.00 post sorteren + overige

Totaal transport: 4-5 uur per dag

werkzaamheden

Betrokken partijen: TNT post, postkamer, goederenontvangst, magazijn, afdelingen

Verantwoording: Teamleider postkamer en ieder voor zijn taak

Voorraad: via drukwerk magazijn bevoorraad met pallets papier voor printer voor repro, gekleurd papier zelf op voorraad en zelf besteld.

Cultuur: moeilijk en vastgeroest, vooral te merken met veranderingen (2,5 jaar geleden post en repro samengevoegd)

Overig:

### **Medicijnen en vloeistoffen, afdeling logistiek en bedrijfsvoering/ apotheek**

FTE: 8,2 (9 personen)

Activiteiten: inkoop van medicijnen, goederenontvangst, invoeringen doen in systeem FLITS, opbergen in de diverse magazijnen, scannen op afdelingen, orderpicklijsten uitdraaien, orderpicken, in overslag neerzetten voor transport, spoedbestellingen, retourzendingen van afdelingen naar het magazijn verzorgen.

Knelpunten: verdwijnen van medicijnen, veel schalen in het logistiek (liever in eigen beheer), verkeerd of niet geleverd, magazijnen uit elkaar → verbouwing, communicatie met transport.

Volume stroom: Ongeveer 12 karren gemiddeld per dag op ma,di,do,vrij en op woensdag 20 karren. Deze karren leent de apotheek van logistiek. Net als ongeveer 100 bakken.

Communicatiepunten: tijdens scannen met afdeling, via mail en telefoon DNI, via FLITS, elke apotheekassistente verantwoordelijk voor eigen afdeling, communicatie met transport slecht, via telefoon zeer kortaf onduidelijk wie er verantwoordelijk is, alleen Richard om te bellen.

Tijdsplanning: Werktijd van 8.00 tot 16.30 van ma t/m vrij. In het weekend en 's avonds niet maar eventueel verzorgen de apotheekassistenten dat dan.

Er wordt elke dag gescand. Hier zijn twee personen voor die elk 9 afdelingen hebben. De IC's moeten 3 x per week en de OK maar 1 x per week bijvoorbeeld. Vaak worden de poli's 's middags gescand, de rest 's ochtends. Wanneer 's ochtends gescand, wordt het 's middags geleverd. Wanneer 's middags gescand, de volgende middag geleverd. Er wordt gescand per doos, niet per stuks. Het scannen duurt ongeveer 1,5 uur per ronde. De vloeistoffen worden maar bij drie afdelingen gescand. De overige afdelingen vragen vloeistoffen aan in FLITS. Transport levert het op de afdelingen aan, dit moet voor half 3 gebeuren. De afdelingen ruimen de medicijnen zelf in. Transport komt niet op vaste tijdstippen de karren ophalen, maar wel geregeld.

Betrokken partijen: Apotheek, logistiek, interne klanten

Verantwoording: Logistieke coördinator verantwoordelijk dagelijkse gang van zaken standaardbevoorrading, hoofdassistente DNI voor patiëntgerichte medicijnen, hoofdanalist voor alle keuringen, sectiehoofd voor alles.

Apotheek → transport → afdeling, ieder verantwoordelijk voor zijn eigen deel.

Voorraad: Artikelen die niet op voorraad zijn, omdat er weinig vraag naar is, moet met een artsenverklaring worden besteld, worden ingeboekt, en met bon op de spoedplank gelegd. Deze gaat gelijk mee op patiëntnaam en wordt op de afdeling aan de balie afgeleverd. 2,1 miljoen voorraad.

Cultuur: Zeer sociaal, elkaar helpen en inspringen, loyaal. Vergeleken met transport weinig betrokkenheid, 1 is wel goed en de ander niet. Contact is al verbeterd.

Overig: Zijn met sommige afdelingen wel aparte afspraken gemaakt. Zo wordt er bij de dialyse niet gescand maar vast dagelijks twee karren vol heen en twee karren leeg terug getransporteerd.

## **Bijlage 8 Toetsingslijst efficiency/klantgerichtheid logistiek proces**

### **Goederenontvangst**

#### Efficiency:

Hoeveel tijd is er nodig om goederen vanuit ontvangst gereed te maken voor opname in de voorraad in het magazijn?

Wat is de doorlooptijd van alle deelprocessen van de goederenontvangst?

Sluiten al deze deelprocessen goed op elkaar aan? Gaat er tijd verloren?

Wat zijn de kosten van het aantal fte dat werkzaam is bij goederenontvangst?

Wat zijn de kosten van de middelen waar zij gebruik van maken?

#### Klantgerichtheid:

Wat is het percentage orderregels dat correct (hoedanigheid en hoeveelheid) wordt afgeleverd aan het magazijn?

Hoe wordt ingespeeld op wisselende werkdruk, wat is de verhouding tussen de gemiddelde bezetting en de maximale bezetting?

### **Magazijn**

#### Efficiency:

Hoe snel wordt er gereageerd op een verzoek tot verzamelen van een opdracht, de orderverzameltijd? Wat is de tijdspanne tussen het geven van een orderverzamelopdracht aan het magazijn en het moment waarop de order is verzameld en wordt overgedragen aan transport?

Wat zijn de personeelskosten, voorraadkosten en opslagkosten, gerelateerd aan het volume van het proces, zoals aantal verzamelde orderregels?

#### Klantgerichtheid:

Hoeveel fouten (beschadigingen, verkeerd gepickte hoeveelheden en artikelen) worden er gemaakt in verzamelde orderregels?

Wat is het wijzigingsvermogen van het magazijn, als tijdspanne tussen het laatste tijdstip waarop nog wijzigingen in een orderverzamelopdracht kunnen worden gegeven en het tijdstip waarop goederen worden ingeladen voor aflevering?

Hoe wordt naar de klant toe gecommuniceerd wanneer een artikel niet op voorraad is en niet geleverd kan worden? Hoeveel tijd zit er tussen een bestelling en het uiteindelijk leveren van artikelen die niet op voorraad liggen?

Hoe wordt er omgegaan met spoedbestellingen. Wat kan de klant dan verwachten?

### **Fysieke distributie**

#### Efficiency:

Wat is de tijdspanne tussen het moment waarop de goederen worden aangeboden aan fysieke distributie en het moment waarop de goederen de afdeling binnen komen?

Wat zijn de kosten van het personeel en transportmaterieel (gerelateerd aan uitgaande orderregels)?

Klantgerichtheid:

Wat is het percentage orderregels die niet besteld, incompleet of beschadigd zijn waarop de klant compensatie wil (Wie is verantwoordelijk voor de kosten als een bestelling beschadigd op de afdeling komt?)?

**AML'er**

Efficiency

Wat is de tijdspanne tussen het moment waarop transport de goederen aan de AML'er overdraagt en het moment dat de goederen in de voorraadkasten op de afdeling zijn gelegd?

Wat zijn de kosten van het personeel?

Klantgerichtheid

Wat is het percentage orderregels dat sneller dan de standaardlevertijd wordt geleverd (spoedleverpercentage)?

**Logistieke besturing**

Efficiency:

Wat is de levertijd, tijdspanne tussen het moment waarop een order aan de klant wordt bevestigd en het moment waarop de klant de beschikking heeft over de bestelde goederen? Dit voor de standaardvoorraadartikelen en voor artikelen op bestelling!

Wat zijn de kosten van het personeel dat zich bezighoudt met het vervaardigen van plannings? (gerelateerd aan aantal uitgeleverde orderregels)

Klantgerichtheid:

Wat is de leverbetrouwbaarheid, als percentage van het aantal uitgeleverde orders dat op tijd en volgens specificatie aan de klant wordt geleverd?

Hoe snel kan Logistiek reageren op veranderde eisen van de klant? Tijdspanne tussen het moment waarop de klantorder is toegezegd aan de klant en het moment waarop door de klant nog orderwijzigingen kunnen worden aangebracht

Hoe wordt de klant geïnformeerd bij wijzigingen in de bestelling?

## **Bijlage 9 Interview interne klant (teamleider)**

1. Wat is uw functie binnen het LUMC?
2. Wanneer komt u in aanraking met de stromen post, medicijnen, vloeistoffen, linnen, steriel en niet-steriel?
3. Binnen het facilitair bedrijf wordt gesproken over logistieke processen. Wat betekent die term voor u, wat verstaat u onder het logistieke proces van het LUMC?
4. Wat vindt u van het huidige logistieke proces na de reorganisatie met invoering van een AML'er? Wat is positief en negatief veranderd?
5. Wat zijn volgens u de knelpunten binnen de logistieke stromen?
6. Wat zijn volgens u de oplossingen voor de eerder genoemde knelpunten in het logistieke proces?
7. Is er een levertijd (steriel, niet-steriel) van de stromen bij de afdeling bekend? Is dit gewenst?
8. Hoe ervaart u de levertijd en de leverbetrouwbaarheid (goed en op tijd)?
9. Hoe wordt er door logistiek omgegaan met veranderingen in bestellingen?
10. Hoe vaak wordt er iets fout aangeleverd? Wat vindt u van de klachtenafhandeling van het logistieke proces?
11. Wat vindt u van het spoedleverproces van producten?
12. Wanneer vindt er communicatie plaats met het logistieke proces en met wie? Wat vindt u van de communicatie?
13. Wat zijn uw wensen met betrekking tot logistiek?
14. Is het wenselijk om ook de vloeistoffen te laten scannen?
15. Zou u het fijn vinden als er verschillende stromen geïntegreerd werden zodat er nog minder verschillende personen op de afdeling komen en er dus sprake is van een vast aanspreekpunt zoals een AML'er? En welke stromen had u dan in gedachte?
16. Wat voor cijfer (op schaal van 1 tot 10) zou u voor de klantgerichtheid geven voor logistiek, de postkamer, Cleanlease en de apotheek?

## **Bijlage 10 Uitgewerkte toetsingslijst Efficiency/ Klantgerichtheid**

### **Logistiek proces**

#### **Goederenontvangst**

##### Efficiency:

Doorlooptijd activiteiten goederenontvangst:

- |                                         |   |                                     |
|-----------------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Tekenen pakbon                       | } | Variabel, over 40 pakjes 20 minuten |
| 2. Scheiden van steriel en niet-steriel |   |                                     |
| 3. Controleren op aanwezigheid          |   |                                     |
| 4. Registreren in Flits                 | } | Gem. half uur per 12-15 pakbonnen   |
| 5. Pakbonnen uitdraaien                 |   |                                     |

Die pakbonnen bestaan uit orderregels. Dit varieert van 1 tot 50 orderregels. Gemiddeld heeft een pakbon 2 orderregels.

Er komen gemiddeld ongeveer 250 pakbonnen binnen.

Steriel neemt 5 % meer tijd in beslag dan niet-steriel, omdat hier lotnummer moeten worden ingevoerd. Het aantal steriele en niet-steriele goederen wat binnenkomt is gelijk.

De retourstroom bestaat uit:

- Reparatie (verpakken + TNT verzendlijst)
- Flitsordernummers (terugboeken in Flits, verwerken Xis → tekstbon, verpakken + TNT verzendlijst)

Er zijn ongeveer 0 tot 10 retourproducten per dag. De gemiddelde verwerkingstijd is 10 minuten.

Doorlooptijd is afhankelijk van welke firma aanlevert, hoe ze het aanleveren en hoe laat ze het aanleveren. In de doorlooptijd van de deelprocessen gaat er voornamelijk tijd verloren aan het systeem, Flits.

Tijdsplanning per dag

08.00 tot 10.00 uur Retourzendingen, verwerken pakbonnen van de vorige dag

10.00 tot 14.00 uur Ontvangst bulk pakbonnen

10.00 tot 16.30 uur Verwerken pakbonnen

Hoe later leveranciers hun producten leveren, des te meer problemen dit oplevert.

Alles wat op naam wordt geleverd, gaat van goederenontvangst naar de postkamer. Zij gaan dan weer op zoek naar de desbetreffende persoon. Dit levert veel problemen op.

##### Klantgerichtheid:

Percentage orderregels dat correct wordt afgeleverd aan magazijn: geschat wordt 95 à 98%. Het aantal ordernummers is 350 a 500.

Er wordt niet ingespeeld op wisselende werkdruk. Doordat er net gereorganiseerd is, is dit nog niet mogelijk omdat medewerkers nog niet de verschillende vaardigheden bezitten. Hier wordt in de toekomst wel naar gestreefd.

## **Magazijn**

### Efficiency:

Half uur à 1 uur na scannen orderpicken

Schema orderpicken 30 a 45 minuten

### Klantgerichtheid:

Aantal fouten niet inzichtelijk.

In het magazijn is een controleur voor de orderpicklijsten. De fouten die hierna worden gemaakt worden niet geregistreerd. Controleur wordt niet gecontroleerd. Het voorkomen van fouten zal misschien meer ingebakken moeten worden in het magazijn.

Wat wil je bereiken?

Sinds invoering AWL foutlijsten ingevoerd, hieruit moet een registratie van het aantal fouten komen.

### Wijzigingsvermogen

In de standaard artikelen (SA) weinig beïnvloeding. Dit gaat via FLITS en hier is niks meer in te veranderen.

De bestel aanvragen van SA gaat via flits, via voorraadbeheerder (Edgar) hij controleert of de bestelling niet direct voor problemen zorgt en dan gaat het weer door naar het magazijn.

Spoedartikelen gaan via de klantenservice inkoop.

VT vrije tekstaanvraag wordt beoordeeld door inkoop → assortiment → inkoper → inkooporder.

Er is wekelijks overleg tussen klantenservice en de voorraadbeheerder over manco's.

De informatie over artikelen die manco zijn (niet op voorraad en leverbaar) en de eventuele levertijd wordt niet aan de klant verstrekt. De klant kan wel in Flits zien of het artikel wel of niet op voorraad is. Bij manco's wordt een mancokaartje in de kast gelegd op de plek van het product dat mist.

---

## **Fysieke distributie (transport + AML'er)**

### Efficiency:

Tijdspanne tussen moment waarop de goederen worden aangeboden aan transport en waarop de goederen op de afdeling zijn is wel vastgelegd maar is in praktijk vaak meer ad-hoc. Dan belt het magazijn iemand van transport en die komt het ophalen.

Tijdspanne tussen het moment waarop de goederen op de afdeling staan en het moment dat de goederen in de voorraadkasten op de afdeling liggen. Ook hier geldt dat dit in theorie wel is afgesproken maar in praktijk belt iemand van transport een AML'er op.

### Klantgerichtheid:

Percentage orderregels die niet besteld, incompleet of beschadigd zijn waardoor de klant nieuwe wil → niet inzichtelijk

Verantwoordelijkheid: Wanneer een doos beschadigd is, wordt deze niet geaccepteerd door goederenontvangst. Wanneer een beschadigde doos toch wordt ontvangen kan deze retour leverancier. Hier is de leverancier dus nog verantwoordelijk.

Wanneer een doos in goede staat wordt ontvangen en wordt geleverd aan een afdeling maar de inhoud is beschadigd, gaat dit via de klantenservice en wordt de doos omgeruild. Ook hier draait de leverancier vaak voor de kosten op. Als de leverancier kan aantonen dat het de fout is van het LUMC niet.

Wanneer een product kwijt raakt in het LUMC, is inkoop&logistiek verantwoordelijk en betalen zij de kosten. Geen enkele check, niks aan tracking & tracing.  
Voor bewijs dat het ontvangen is en op de afdeling moet er een handtekening worden gegeven voor ontvangst. Vaak is dit een paraaf waarbij je niet kunt nagaan wie deze gezet heeft. Dit wordt bij de klantenservice in de administratie bijgehouden.

---

### **Logistieke besturing**

#### Efficiency

De klant krijgt geen orderbevestiging. Alleen bij afwijkende orders (prijs, levertijd) krijgt de klant wat te horen via klantenservice.

Alleen levertijdbewaking voor wat betreft de voorraadartikelen (manco-overleg).

De voortgang van orders zit bij de leverancier. De klant weet ongeveer wat de gemiddelde levertijd per artikel is.

Als je dit zou analyseren kost dit veel tijd/geld, moet wel een reëel beeld geven.

#### Klantgerichtheid

Bestelaanvraag → Inkooporder → leverancier → goederenontvangst  
Magazijnorder

Wijzigingstijd = afhankelijk van afhandeling klantenservice, 1 minuut tot 4 uur. Kan dus alleen direct wijzigen, daarna uitzonderlijke gevallen. Dit geldt ook voor Vrijetekstaanvraag

De klant wordt door de klantenservice (inkoop) geïnformeerd bij wijzigingen in bestellingen.

---

### **Operationele inkoopservice**

De operationele inkoopservice zit tussen inkoop en logistiek in. Zij sturen inkooporders naar leveranciers, verzorgen spoedaanvragen en goederen die retour leverancier moeten. Zij zijn als het ware de spin in het web tussen interne klanten, inkoop, logistiek en leveranciers.

Ze treden vooral op als er iets mis gaat in het logistieke proces.

De klantenservice bestaat uit 8 medewerkers. Zij functioneren in teams van 2, een inkoopteam voor lab, ict, medisch en facilitair.

De teams weten wat er speelt op een afdeling en wat belangrijk is voor zo'n afdeling. Deze kennis bouwt zich langzaam op en soms worden er uitstapjes naar een afdeling gemaakt.

De teams hebben overleg met de accountants, bewaken artikelgroepen maar de verantwoordelijkheid blijft bij de inkopers.

Zij zijn het contactpunt voor de interne klant. Klanten komen bij de klantenservice terecht met vragen en problemen die opgelost moeten worden.

De dagindeling verschilt per dag, is afhankelijk van wat de klant vraagt. Gemiddeld op een dag 60% met telefoonbeantwoording bezig en 40% met ordenen.

Financiële stroom:

Bestelaanvraag klant wel voorraad → inkooporder → factuur → inkoopadministratie → matching(inkooporder,factuur,ontvangst) → betaalt, direct kostenplaats afdeling  
Bestelaanvraag klant niet voorraad → kostenplaats magazijn → doorgeboekt naar kostenplaats afdeling

Via crediteuren automatisch doorgeboekt via Flits naar de afdeling.

#### Knelpunten

- Flits → performance, inrichting (opstarten verbetering)
- Ontvangsten zonder inkoopordernummers ontstaan veel problemen door, moeilijk te traceren.
- Kwaliteit van AML'er, goederenontvangst, magazijn, transport bepaalt de werkdruk van de klantenservice. Minder fouten, minder werk.
- Wens: vaste AML'ers
- Veel ontvangstdocumenten die de klant getekend heeft komen niet bij de klantenservice aan. (hier moet AML'er voor zorgen)
- Veel fouten in het verkeerd bestellen in Flits worden er door interne klanten gemaakt.
- Geen structurele bijscholing van Flits voor afdelingen
- Wens: 1 allround AML'er voor inval bij ziekte/vakantie.

#### Communicatiepunten:

- Afdelingen bij vraag of probleem (voornamelijk hartcatheterisatie en OK)
- Logistiek → met AML'er voor transport naar A en B, met het magazijn voor spoedbestellingen, met goederenontvangst voor verkeerd ingenomen goederen en spoedjes.

Er zijn geen vaste overlegmomenten. Ook is er geen terugkoppeling. Geen structurele bijscholing.

AML'ers zijn niet altijd goed te bereiken.

In het systeem kan de klant zien hoe ver de order is, maar de levertijd is niet te zien. Verder is er geen melding bij wijziging in levering. De orderopvolging moet nog proactiever georganiseerd worden, dit is te weinig aan de orde.

Klachtenafhandeling is geregeld via het facilitair servicepunt. Hier is verder geen registratie van. De klantenservice behandelt de vragen. Deze handelt de vraag binnen 2 werkdagen af, dit is niet echt bekend bij de klant.

Mancobehandeling, wordt in een excelbestand bijgehouden maar wordt niet doorgecommuniceerd naar klant.

---

#### **Bedrijfsbureau**

##### Taken:

- Functioneel beheer (peoplesoft systeem FLITS inrichting, werking en onderhoud)
- Voorraadbeheer
- Decentraal voorraadbeheer (opschonen voorraadkasten op afdeling)
- Artikelbeheer, alle wijzigingen in artikelen doorvoeren.
- Inkoop & logistiek ondersteunen m.b.t. het gegevensbeheer.

Kosten fte op schaalniveau

Directe kosten

Hoe nauwkeurig moet de informatie zijn? Hoe precies wil R. van Dijk het?  
Ook op basis van aannames adviezen geven.

In het magazijn is een controleur voor de orderpicklijsten. De fouten die hierna worden gemaakt worden niet geregistreerd. Controleur wordt niet gecontroleerd. Het

voorkomen van fouten zal misschien meer ingebakken moeten worden in het magazijn.  
Wat wil je bereiken?  
Sinds invoering AWL foutlijsten ingevoerd, hieruit moet een registratie van het aantal fouten komen.

In de standaard artikelen (SA) weinig beïnvloeding. Dit gaat via FLITS.  
De bestel aanvragen van SA gaat via flits, via Edgar hij controleert of de bestelling niet direct voor problemen zorgt en dan gaat het weer door naar het magazijn.  
Spoedartikelen gaan via de klantenservice inkoop.  
VT vrije tekstaanvraag wordt beoordeeld door inkoop → assortiment → inkoper → inkooporder.

Er is wekelijks overleg tussen klantenservice en de voorraadbeheerder over manco's.  
De informatie over artikelen die manco (niet leverbaar), zijn en de eventuele levertijd wordt niet aan de klant verstrekt. De klant kan wel in Flits zien of het artikel wel of niet op voorraad is.  
Totaal 20.000 verschillende artikelen.

Bij SA is de normale levertijd wanneer het 's ochtends gescand wordt, 's middags leveren.  
Bij de NVA is het per artikel afhankelijk en verschillend.  
Er zijn aan de klant geen levertijden gecommuniceerd.  
Bij een NVA waar speciale afspraak gemaakt is met leverancier (hechtmateriaal) is bekend dat het binnen 2 dagen geleverd wordt.

Wanneer een klant een SA nodig heeft en dit is niet op voorraad, kan hij bij andere afdelingen navraag doen.

Manier van doorbelasten:  
FLITS legt vast op welke kostenplaats geboekt wordt.  
NVA worden doorbelast op het moment dat de factuur geboekt wordt.  
VA worden 1 x per maand doorbelast.  
Inkooporder → ... → magazijn → afdeling → grootboek  
Dit wordt automatisch vastgelegd in systeem, gebruiker merkt hier niks van.

De klant krijgt geen orderbevestiging. Alleen bij afwijkende orders (prijs, levertijd) krijgt de klant wat te horen via klantenservice.  
Alleen levertijdbewaking voor wat betreft de voorraadartikelen (manco-overleg).  
De voortgang van orders zit bij de leverancier. De klant weet ongeveer wat de gemiddelde levertijd per artikel is.  
Als je dit zou analyseren kost dit veel tijd/geld, moet wel een reëel beeld geven.

### Flexibiliteit

Bestelaanvraag → Inkooporder → leverancier → goederenontvangst  
Magazijnorder

Wijzigingstijd = afhankelijk van afhandeling klantenservice, 1 minuut tot 4 uur. Kan dus alleen direct wijzigen, daarna uitzonderlijke gevallen. Dit geldt ook voor Vrijetekstaanvraag.

## **Bijlage 11 Uitkomsten Interviews m.b.t. het logistieke proces**

### **Geïnterviewden**

#### Divisie 1:

Corrie Noteboom, teamleidster kinder IC  
Marty van Beuzekom, hoofd OK centrum  
Marco Stenol, teamleider Hartafdelingen

#### Divisie 2:

Karin Wendel, teamleidster Hematologie/Beenmerg  
Rob Sloos, hoofd Poliklinieken  
Hennie Breij, senior verpleegkundige Reumatologie

#### Divisie 3:

Ellen ten Blanke, teamleidster KNO  
Joan Meekel, hoofd Neurologie  
Ankie Havenaar, teamleidster Neonatologie  
Mirelle van der Linden, teamleidster Verloskunde

### **Ervaring reorganisatie (AML'er)**

- Nog geen verschil met eerdere situatie, het idee van 1 aanspreekpunt en duidelijkheid is wel prettig, niet gecommuniceerd naar teamleider die wel direct bij het proces betrokken is. (KNO)
- Het principe van 1 aanspreekpunt hebben is erg positief, er is meer betrokkenheid door de kortere lijnen, voor AML'er + klant prettig. (POLI, HEM, NEUR, THO, NEON, IC, VER, REUM)
- Wat nog moet gebeuren is het uitzuiveren van de voorraad. Heel erg positief, zelf bedacht en loopt al zes jaar zo, veel betrokkenheid, minder schakels is erg prettig. (OK)
- De afdeling had het logistiek op de afdeling zelf al georganiseerd. Nu is het probleem dat er discussie ontstaat over of de voorraden niet omlaag kunnen, terwijl dit al erg verlaagd is. Het logistieke verhaal moet dus opnieuw worden gedaan. Bij cardiologie parttimer AML, niet hetzelfde effect. (THO)

### **Knelpunten**

#### **Apotheek:**

- Bij transport van medicijnen en vloeistoffen weinig verantwoordelijkheid en betrokkenheid, bakken + zakken worden overal neergezet. (POLI)
- Het aanleveren van medicijnen en vloeistoffen gaat over veel schijven (apothek, transport en afdeling). De afdeling moet zelf spullen inruimen.(geldt voor alle afdelingen)-
- Apotheek niet altijd goed bereikbaar. ( KNO, OK, THO, REUM)
- Apotheek ondoorzichtig en onklantvriendelijk (HEM, REUM)
- Na 13.00 uur worden goederen niet meer geleverd (NEUR)
- De afspraak is dat wanneer je voor 10.00 uur bestelt het dezelfde dag nog geleverd wordt. Dit gebeurt vaak niet. (THO)
- Voor de voorraad van de vloeistoffen voelt niemand zich verantwoordelijk, deze wordt momenteel gedeeld met andere afdelingen. (THO)

Postkamer: post slordig en vaak verkeerd (STAF)

Duurt lang (OK, NEUR, NEON)

Adressering verkeerd (NEUR)

Cleanlease: Levert karren met linnengoed maar ruimt ze niet op.(POLI)

#### Logistiek:

- Manco's: niet goed doorgegeven wanneer artikel wel weer geleverd kan worden. (POLI, KNO, OK, NEUR, NEON, VER)
- Verschillende mensen van logistiek op de afdeling, geen vast aanspreekpunt, weinig betrokkenheid (STAF)
- NVA duurt heel lang voordat het aanwezig is op de afdeling, soms 2 weken. (KNO)
- Geen servicepunt, onduidelijkheid van voor wat je bij wie moet zijn. (STAF)
- FLITSSysteem, onhandig, niet op doelgroep gericht, veel tijd in kwijt, ondoorzichtig, stuks en herkenning en drie soorten nummers (order, bestel en binnenkomstnummer) onhandig (HEM, OK, NEON).
- Controle op waar goederen zijn en hoe ze te traceren zijn ontbreekt. (NEUR, THO)
- Weinig klantvriendelijkheid (NEUR)
- Lange tijd staan er lege karren of dergelijk op de gang. (NEUR)
- Voor vrije tekstaanvraag producten moet de informatie door de afdeling zelf worden aangeleverd aan inkoop, dit levert wel eens problemen op m.b.t. afleverlocatie. (NEUR)
- Op het moment dat de goederen op zijn, wordt er pas een order geplaatst. Eigenlijk zou dit al eerder moeten gebeuren. De teamleider moet zich er nog te veel mee bemoeien en tijd in steken. (NEON)
- Afdeling inkoop ziet niet altijd de prioriteiten voor de afdeling, loopt moeizaam. (NEON)
- AWL loopt nog niet helemaal, veel materialen zijn in bestelling (blauw kaartje) of liggen dan bij goederenontvangst ofzo maar komt niet aan op de afdeling. (IC)
- Te veel manco, bestellen bij leverancier duurt dan te lang. (IC)
- Te grote leveringen, eenheid is dan bijv. een doos (IC)
- Pakjes komen aan op andere tijden, na werktijd en verdwijnt dan op de afdeling. Er is geen vast afleverpunt. (VER)
- Soms van hot naar her gestuurd met problemen. (VER)
- Veel problemen zijn persoonsgebonden!!! Dit geldt voor alle afdelingen.

#### Wensen

##### Apotheek:

- Infuusvloeistoffen worden via Flits besteld, niet-infuusvloeistoffen wel gescand. Het is wel wenselijk om infuusvloeistoffen ook te laten scannen. (POLI, VER)
- De vloeistoffen en medicijnen door logistiek laten inruimen, wordt wel de verantwoordelijkheid en risico vergroot. (POLI, KNO, NEUR, NEON, VER)
- Direct zelf de afdeling bevoorraden met vloeistoffen (THO).

Postkamer: Voor post gewenst om aangetekende pakketjes door postkamer te laten bezorgen i.p.v. zelf af te halen. (POLI)

##### Cleanlease:

##### Logistiek:

- Wellicht ook andere processen integreren, zodat de afdeling er zo min mogelijk tussen zit en de AML'er bijvoorbeeld verantwoordelijk is. (POLI)
- Sneller, klantvriendelijker, lege kratten etc mee terug nemen, enz. (STAF)
- Zo min mogelijk zelf bestellen, meer NVA in de SA opnemen. (KNO, OK, NEUR, THO, NEON, IC)
- Bij FLITS foto's aan de artikelen toevoegen voor de herkenbaarheid en de benaming duidelijker (KNO, OK, HEM, NEON, VER)
- Meer inzicht in het totale logistieke proces, meer transparantie. Zodat je beter weet voor wie je waar terecht moet. (HEM, OK)
- Onderscheid op pakjes aanbrengen of het duur of belangrijk is. (OK)

- Facilitair bedrijf moet meer realiseren dat het een ziekenhuis is waar het om de patiëntenzorg gaat, meer kennis over het primaire proces hebben en meer faciliteren. (HEM, OK)
- Zo min mogelijk lagen en een eenduidig systeem (NEUR)
- Een functionaris die vanuit logistiek wordt gedetacheerd bij een afdeling, die verantwoordelijk is voor alles wat er aangeleverd wordt op de afdeling. (NEUR)
- Scannen van vloeistoffen. (NEUR)
- Eenheid in de hele logistieke sector, dus ook tussen post, apotheek, linnenkamer en logistiek. (NEUR)
- SLA's maken met de afdelingen. (NEUR)
- Communicatie vanaf de leverancier via inkoop over wijziging in goederen. (NEON)
- Doordat de hartafdelingen samenwerken en dezelfde specialismen hebben zijn de materialen op elkaar afgestemd. Het voorstel is om 1 AML'er te hebben voor deze hartafdelingen, momenteel zijn het er drie. (THO)
- Niet vergeten te scannen van C4 en C2, dit is een randvoorwaarde, hartkatheterisatie is een grootgebruiker. (THO)
- Meer inzicht in waarom iets wel of niet op voorraad is. (NEON)
- Informatie over afdeling moet bij inkoop bekend zijn. (NEON)
- AML'er misschien minder scannen, en een AML'er bij inkoop hebben. (NEON)
- Custommade artikelen die in grote mate worden afgenomen, nemen ze niet op voorraad, dit heeft foute bevoorrading op de afdeling tot gevolg. (NEON)
- Minder in bestelling, op tijd leveren en geen grote hoeveelheden. (IC)
- Buiten kantoor tijden een centraal ontvangstpunt op de afdeling. (VER)
- Logistiek rol in nemen in transport van pompen. (VER)
- Op de hoogte worden gehouden van de status van de bestelling in flits. (VER)
- Een klinische les aan de verpleegkundigen over de grote lijnen van het facilitair bedrijf, voornamelijk de logistiek, waardoor ze inzicht krijgen in het proces. (VER)

### **Ervaring proces**

Levertijd: SA niet gewenst, dit bezorgt AML'er, bij NVA en Manco's wel gewenst. (POLI, STAF, KNO, HEM, OK, NEUR, THO, NEON, IC, VER)

Afdeling houdt zelf in een map bij, wanneer besteld en wanneer geleverd. (THO)

Leverbetrouwbaarheid: Bij NVA geen zicht op, soms goed, soms slecht. (HEM) Het is erg wisselend, bijzondere aanvragen geven vooral problemen (NEUR, NEON)

Aantal fout aangeleverd: Als er fout aangeleverd wordt ligt dit vaker aan de gebruiker die een fout maakt. Die heeft dan bijvoorbeeld een verkeerde locatie of kostenplaats doorgegeven. (POLI, KNO, NEON, VER)

Levertijd soms te lang. (IC)

Levertijd onduidelijk. (VER)

Vanuit logistiek vaak goed geleverd, apotheek zet het wel overal neer. (POLI)

Flexibiliteit: Weinig flexibel in het verminderen van het leveren van bulkvoorraden. Wat betreft NVA niet flexibel, kunnen weinig aanpassingen in worden gedaan. (NEUR, THO)

Klachtenafhandeling: Geen terugkoppeling na indienen klacht. (POLI, THO) Geen klachtenafhandeling bekend, zou wel goed zijn om van fouten te leren. (STAF, HEM, OK)

Klagen niet veel omdat ze al gewend zijn aan het te laat leveren van logistiek. (NEUR)

Klachtenafhandeling niet precies duidelijk. (NEON, VER)

Afdeling voelt zich niet altijd gehoord, geen klachtenafhandeling bekend, wel gewenst.

Spedieverproces: Eigenlijk moet het er dezelfde dag zijn, maar komt ook voor dat het de dag later pas is. (STAF, THO, VER)

Naast bestellen via flits, wel altijd erbij bellen voor de zekerheid. (OK, IC)

Artikelen die koel bewaard moeten worden, moeten afgeleverd bij de juiste persoon op locatie. Hier is meer betrokkenheid gewenst. (POLI)

Communicatie: Tussen teamleider en AML'er, 1 aanspreekpunt. Bij het missen van producten wordt er gebeld naar desbetreffende partij. (POLI, THO, NEON)

Met postkamer nooit, met de apothekers heel frequent, linnenkamer 1 x in de 6 weken en logistiek nog plannen met AML'er (HEM, THO, NEON, VER)

Slecht, met logistiek contact bij stagnaties, niet bekend wie te bereiken, veel contact met inkoop voor bestellingen (STAF)

Met logistiek via flits en als het mis gaat. Er is geen periodiek overleg, praktische communicatie en spontaan overleg. Wanneer er SLA's worden opgesteld, aan de hand daarvan eventueel overleg plannen. (NEUR)

Teamleider heeft een te grote rol in de communicatie, heel veel kennis en feitjes zit bij personen, breekbaar principe. (NEON)

Voor integratie van stromen: POLI, STAF, KNO, NEUR (als alles dan wenselijk verloopt)

1 aanspreekpunt is voor de afdeling handig en prettig. Maar organisatorisch lastig voor te stellen, misschien te veel verantwoordelijkheden voor een AML'er. (THO, NEON, IC)

Kiezen voor persoon meer verantwoordelijkheid of voor het proces meer geautomatiseerd (OK)

Cijfer klantgerichtheid:

Apotheek: 7, 6, 6, 7, 6, 8, 7, 7 Gemiddeld: 6,8

Logistiek: 7, 8, 5, 7, 5, 7, 7, 6,5 Gemiddeld: 6,6

Postkamer: 7, 8, 7, 8, 5, 8 Gemiddeld: 7,2

Linnenkamer: 7, 9, 9, 9, 8, 7, 7, 8 Gemiddeld: 8

Bijzonderheden:

Afdeling HEM heeft eigen algemene dienst. Dit zijn vier jongens (3fte), die transport regelen van de afdeling naar apotheek, bloedbank en labs.

Afdeling KinderIC enige afdeling met satelliet apotheek.

## Bijlage 12 Knelpuntenanalyse Logistiek Proces

| Knelpunt en wensen / Afdeling                                                                                                           | e/k | POL I | IC | OK | HART | HEM | KNO | NEUR | NEON | VER | REUM | Leiding Logistiek | Observatie / meting                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|----|----|------|-----|-----|------|------|-----|------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Systeem</b>                                                                                                                          |     |       |    |    |      |     |     |      |      |     |      |                   |                                                                            |
| FLITS is onhandig en niet op de doelgroep gericht, veel tijd in kwijt, ondoorzichtig, herkenning artikelen slecht.                      | k   |       |    | x  |      | x   |     |      | x    |     | x    | x                 | x (wordt door alle gebruikers erkend)                                      |
| Controle op waar goederen zijn en hoe ze te traceren zijn ontbreekt (geen tracking & tracing).                                          | e/k |       |    |    | x    |     |     |      |      |     |      | x                 | x (= feit, ontstaan veel problemen door, vaak kwijt.)                      |
| Bij FLITS foto's aan de artikelen toevoegen voor de herkenbaarheid en duidelijke benaming.                                              | k   |       |    | w  |      | w   | w   |      | w    | w   |      |                   | Bij BB checken haalbaarheid                                                |
| Op de hoogte worden gehouden van de status van bestellingen in FLITS.                                                                   | k   |       |    |    |      |     |     |      |      | w   |      |                   | Zie boven                                                                  |
| Wanneer iets fout wordt aangeleverd, vaak de fout van de afdeling zelf door verkeerd bestellen.                                         | e   | x     |    |    |      | x   |     |      |      | x   | x    | x                 | Door beide partijen erkent.                                                |
| Wanneer een klant een spoedbestelling doet in Flits, vaak ook nog naar magazijn voor gebeld.                                            | e/k |       |    | x  |      |     |     |      |      |     | x    | x?                |                                                                            |
| <b>Organisatie/communicatie</b>                                                                                                         |     |       |    |    |      |     |     |      |      |     |      |                   |                                                                            |
| Bij Manco en NVA, niet doorgegeven wanneer wel geleverd wordt, wel gewenst!                                                             | k   | x     | w  | x  | w    | w   | x   | x    | x    | x   |      | x                 | x = feit, hier zijn geen afspraken over gemaakt.                           |
| Onduidelijk bij wie je voor wat moet zijn. Meer inzicht in het totale logistieke proces en transparantie voor wat je bij wie moet zijn. | k   |       |    | w  |      | w   |     |      |      | x   | x    | x                 | x, geen eenduidigheid of overzicht in: op intranet niet, in praktijk niet. |

|                                                                                                                                                             |     |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|----------------------------------------------|
| Weinig klantvriendelijkheid                                                                                                                                 | k   |   |   |   |   |   |   | x |   |  |   |   | Niet te beoordelen                           |
| Met een vrije tekstaanvraag moet de informatie door de afdeling zelf worden aangeleverd aan inkoop, dit levert wel eens problemen op m.b.t. afleverlocatie. | k   |   |   |   |   |   |   | x |   |  |   |   | -                                            |
| Afdeling zelf (teamleider of senior) veel tijd kwijt in het checken van bestellingen.                                                                       | k   |   |   |   |   |   |   |   | x |  | x |   | -                                            |
| De klantenservice ziet niet altijd de prioriteiten voor de afdeling, het primaire proces, verloopt moeizaam.                                                | k   |   |   |   |   |   |   |   | x |  |   |   | -                                            |
| Veel klachten en vragen vanuit de klant dagelijks, niet via klanten service maar direct naar teamleider magotra. Veel tijd in goedkope producten.           | k/e |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   | x | x, veel telefoontjes afhandelen.             |
| AWL loopt nog niet helemaal, veel materialen zijn in bestelling of komen niet aan vanaf goederenontvangst.                                                  | k   |   | x |   |   |   |   |   |   |  |   |   | -                                            |
| Wanneer AML'er vrij is, geeft de invaller vaak problemen. Een allround AML'er als reserve hebben.                                                           | k   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | x | w | -                                            |
| Zo min mogelijk zelf moeten bestellen aan NVA, dus die laten opnemen in de standaardbevoorrading.                                                           | k/e |   | w | w | w |   | w | w | w |  |   |   | Door NVA te scannen, kortere doorlooptijden. |
| Zo min mogelijk lagen en een eenduidig systeem                                                                                                              | k/e |   |   |   |   |   |   | w |   |  |   |   | Werkt verduidelijkend                        |
| Facilitair bedrijf moet meer faciliteren en realiseren dat het om de patiëntenzorg gaat en meer kennis over het primaire proces hebben.                     | k   |   |   | w |   | w |   |   | w |  |   |   | Zonder klant, geen werk.                     |
| Een AML'er verantwoordelijk maken voor de afdeling en wellicht ook andere                                                                                   | k   | w |   |   |   |   |   | w |   |  |   |   | De vraag is, of dat haalbaar is.             |

|                                                                                                                                      |     |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| stromen.                                                                                                                             |     |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                  |
| Communiceren naar afdeling bij veranderingen in levering.                                                                            | k   |   |   |   |   |  |   | w |   |   | x |   | Zou randvoorwaarde moeten zijn.                                                                                  |
| Eenheid in de gehele logistieke sector dus ook post, apotheek, linnen.                                                               | k   |   |   |   |   |  |   | w |   |   |   |   | De vraag is, of dat haalbaar is.                                                                                 |
| SLA's maken met de afdelingen.                                                                                                       | k/e |   |   |   |   |  |   | w |   |   |   |   | Momenteel geen afspraken met klant.                                                                              |
| Meer inzicht in waarom iets wel of niet op voorraad is.                                                                              | k   |   |   |   |   |  |   |   | w |   |   |   | Overleg, communicatie met klant.                                                                                 |
| 1 AML'er voor alle hartafdelingen die samenwerken en dezelfde specialismen hebben.                                                   | k   |   |   |   | w |  |   |   |   |   |   |   | -                                                                                                                |
| Ook bij de klantenservice het principe van AML'ers toepassen.                                                                        | k   |   |   |   |   |  |   |   | w |   |   |   | -                                                                                                                |
| Een klinische les aan de verpleegkundigen over de grote lijnen van het logistieke proces, waardoor ze inzicht krijgen in het proces. | k/e |   |   |   |   |  |   |   |   | w |   |   | Geeft inzicht in proces.                                                                                         |
| Klachtenafhandeling niet duidelijk, kennen geen officiële weg.                                                                       | k   | w |   | w | w |  |   | w | w | w |   |   | x, geen duidelijk klachtensysteem (vooral vragen die direct worden aangepakt, erg adhoc) en geen terugkoppeling. |
| <b>Leverkwaliteit</b>                                                                                                                |     |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                  |
| NVA duurt heel lang voordat het op de afdeling is, soms 2 weken.                                                                     | k   |   |   |   |   |  | x |   |   |   | x | x | -                                                                                                                |
| Lange tijd staan er karren op de gang.                                                                                               | k   |   |   |   |   |  |   | x |   |   |   | x | -                                                                                                                |
| Te grote leveringen, eenheden zijn te groot                                                                                          |     |   | x |   |   |  |   |   |   |   |   |   | -                                                                                                                |
| Niet verzendlijst maar picklijst gaat mee met goederen                                                                               | k   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   | x | x = feit                                                                                                         |

|                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------------------------------------------|
| naar klant, hier staat onvoldoende info op.                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                                            |
| Pakjes komen aan op andere tijden, na werktijd verdwijnt het dan op de afdeling, er is geen vast afleverpunt. (VER) | k |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | x? | Bemande punten vereiste.                   |
| Onderscheid op pakjes aanbrengen bij goederenontvangst of het duur of belangrijk is.                                | k |   |   | w |   |   |   |   |   |   |   |    | Dure producten worden als spoed behandeld. |
| Levertijd van NVA en Manco's onduidelijk bij de klant                                                               | k | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x  | x = feit                                   |
| Spoedleverproces, eigenlijk moeten ze er dezelfde dag zijn, maar komt ook vaak voor dat later geleverd wordt.       | k |   |   |   | x |   |   |   |   | x | x |    | -                                          |
| Heel vaak moeten goederen retour.                                                                                   | k |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x | x  | x (pakketjes opgehoopt in ruimte)          |

#### Overige knelpunten:

- De keten bestaat uit erg veel schakels. Veel handelingen worden meerdere keren uitgevoerd, betrokkenen zijn alleen met hun eigen aandeel in het proces bezig.
- Medewerkers die gesolliciteerd hebben voor AMLfunctie en zijn afgewezen, zijn doorgestroomd naar magazijn/transport en zijn veel minder gemotiveerd door afwijzing.
- Extra taken binnen het transportteam.
- Ontvangsten zonder inkoopordernummers ontstaan veel problemen door, moeilijk te traceren.
- Kwaliteit van AML'er, goederenontvangst, magazijn, transport bepaald de werkdruk van de klantenservice. Minder fouten, minder werk.
- Veel ontvangstdocumenten die de klant getekend heeft komen niet bij de klantenservice aan. (hier moet AML'er voor zorgen)
- Geen structurele bijscholing van Flits voor afdelingen
- Wens: 1 allround AML'er voor inval bij ziekte/vakantie.

**Interview met Ron Abcouwer, hoofd distributie & magazijnen AMC**

1. Hoe is de structuur van het facilitaire bedrijf?
2. Waar is logistiek onderverdeeld?
3. Waar bestaat het logistieke proces uit? Welke stromen?
4. Op welke manier georganiseerd en waarom?
5. Altijd zo geweest? Waarom is dit veranderd?
6. Heeft het logistieke proces als doelstellingen efficiency en klantgerichtheid?
7. Waar blijkt deze efficiency en klantgerichtheid uit?
8. Hoeveel stromen zijn geïntegreerd, welke en waarom?
9. Wat zijn positieve en negatieve punten van deze integratie?
10. Hoe worden klachten afgehandeld?
11. Hoe en wanneer vindt communicatie met de interne klant plaats?
12. Is er een stroomschema opgesteld van de logistieke stromen?
13. Wat zijn de knelpunten in het logistieke proces?
14. Is er ooit gedacht aan het uitbesteden van logistiek? Waarom is hier wel/niet voor gekozen?
15. Heeft u nog tips voor mij, voor het realiseren van mijn beleidsadvies?

De structuur van het facilitair bedrijf:

Onderdelen:

- Logistiek distributiecentrum (LDC)
- Instrumenteel bedrijf
- Technische dienst
- Voeding
- Energiecentrale
- Beveiliging & publieke service

Zie organogram

Het logistiek is dus onderverdeeld bij de afdeling LDC (100 personen, 65 fte).

1.FTE verdeling LDC :

- 1.0 Afvalbeheer;
- 1.0 Inventbeheer;
- 19.0 Magazijnbeheer A/S/T;
- 11.5 OK-bevoorrading;
- 24.0 Distributie Centrum;
- 3.5 Goederen Ontvangst;
- 3.5 Postservice;
- 17.0 Patiëntenvervoer.

Vijf stromen worden samengevoegd tot één uitgaande stroom naar de afdeling. Dit zijn medicijnen, post, huisdrukkerij, goederen vanuit goederenontvangst en magazijnen.

De stromen afval en linnen lopen separaat.

Deze stromen worden als aparte stromen aan het DC aangeleverd en middels een "tracking & Tracing" systeem mbv scanners samengevoegd tot één gezamenlijke stroom. Deze worden in het DC verdeeld/gesorteerd op 30 routes.

Er wordt zowel intern als op externe locaties afgeleverd. Het DC distribueert dagelijks (ma-vr) op ongeveer 300 clusteradressen, verdeeld over 185 afdelingen en 115 kopieerapparaten(ook een afleveradres ivm papier) De clusteradressen verzorgen een

beperkt afleveradressengebied in de directe nabijheid van het clusteradres. Steriel- en nietsteriel zijn gescheiden verpakt en worden in de omsluitende verpakking in één stroom afgeleverd op het clusteradres.

Bij afgifte moet er door de afdeling een handtekening worden gezet op de terminal. Dit is een interne applicatie.

Er wordt dmv kwijting (handtekening plaatsen op de digitale scanners) De DC-medewerkers komen 1x per dag op het clusteradres. Een distributieroute is (zoveel mogelijk) gebaseerd op horizontaal transport. Dit betekent een minimale belasting van de liftcapaciteit.

Een distributieroute is zodanig georganiseerd dat deze ongeveer 50 minuten duurt tot de volgende van start gaat.

Er zijn met afdelingshoofden en divisiemanagers afspraken gemaakt om altijd op één vast tijdstip te beleveren met een tolerantie van 10 minuten vóór of 10 minuten ná het tijdstip.

Een afdeling kan in ZIS-GL zien wat zijn orderstatus is. Dit is zichtbaar met een zg "statusnummer", bv status 23 is : wel besteld; niet geleverd.

Van maandag t/m vrijdag tussen 12.30 uur tot 16.00 uur worden alle afdelingen voorzien van die goederenstroom (vijf stromen) In het weekend nog wel afval en overige stromen die buiten de samengevoegde vallen.

Deze reorganisatie loopt al 11 jaar en is zo georganiseerd om wat betreft de efficiency zo veel mogelijk goederen door 1 man te laten transporteren. Ook is het op deze manier georganiseerd om de leverbetrouwbaarheid te vergroten. Van 1500 afleverplaatsen is er overgegaan naar 150 clusteradressen. Bij die clusteradressen is een baliemedewerker die de goederen in de kasten plaatst.

Ze werken met een spoorboekje. Levertijden zijn vastgelegd in SLA's. Deze afspraken hebben het bestelgedrag positief beïnvloed.

Een aantal afspraken in de SLA's zijn:

- Alles wat binnenkomt voor 11.15 - 11.30 uur gaat naar het distributiecentrum en is dezelfde dag op de afdeling.
- De maximale doorlooptijd is 36 uur. (goederen die 's middags binnenkomen)
- De afdeling bestelt decentraal bij inkoop (NVA + SA)
- Logistiek scant ook NVA, daar betaalt de klant wel voor (uren, jaarlijks).
- Decentrale voorraadbehoefte wordt gescand.
- Alles wat gescand is, wordt van de rekening afgetrokken.
- De decentrale voorraad op afdelingen beheert logistiek.
- 1 x per kwartaal is er een gebruiksanalyse en kan de voorraad worden aangepast.
- De apotheek scant de bestelbehoefte, logistiek transporteert en de afdeling zelf ruimt in.
- Het inruimen van de producten is afhankelijk per afdeling.
- Extra bestellingen zijn beperkt.
- De verpleegafdelingen worden 2x per week gescand (steriel, onsteriel, drukweerk, niet voorraad)

NIEUW: Op de OK, IC en Spoedeisende hulp is vanuit een projectteam, de mobiele box geïntroduceerd. Dit is per bed een bevoorrading voor 24 uur. Alle mobiele boxen hebben een gelijke inhoud. 1 x per maand wordt de houdbaarheidsdatum gecontroleerd, elke dag wordt de mobiele box aangevuld. De gebruikte lades worden dan omgewisseld met volle complete lades.

Naast de mobiele boxen is er op die afdelingen nog een verbandwagen en 2 respiratiewagens, die elke dag worden bijgevuld. Dit zijn ingreeppakketten voor standaard ingrepen.

Het distributiecentrum van de CSD is sinds twee jaar uitbesteed.

De positieve punten van de integratie zijn:

- korte orderdoorlooptijden
- hogere leverbetrouwbaarheid
- bestelgedrag van de klant positief bijgesteld
- klanttevredenheid is verhoogd
- wanneer een order geplaatst is, is in het systeem informatie over order op te vragen

De negatieve punten:

- uitzonderingen in systeem onderverdeeld

#### Klachtenafhandeling

Er is een klachtenloket op intranet. Hier kun je de klacht invullen. Dit komt bij het hoofd terecht, tevens is er een persoon die de klachtenafhandeling controleert. De klacht wordt dezelfde dag in behandeling genomen en opgelost. Er vindt direct terugkoppeling plaats, vaak door direct contact door naar de klant toe te gaan. Deze klachtenafhandeling is sinds een half jaar actief. Er wordt goed gebruik van gemaakt.

#### Communicatie

Er vindt communicatie plaats bij de dagelijkse aflevering (afdeling moet tekenen), bij het bestelproces en het scannen, bij het inruimen van de magazijnen dient het personeel ook als aanspreekpunt en 1 x per kwartaal voor een voorraadanalyse.

#### Knelpunten:

- Veel spoedbestellingen, vooral steriel medische disposables, die kunnen dan na 1 uur worden afgehaald. Het liefst zo min mogelijk spoedbestellingen. De voorraadartikelen verzorg het bedrijfsbureau, maar een aantal personen per afdeling zijn bevoegd.
- Het blijft een veranderende organisatie waarbij de logistieke ideeën veranderen en de ICT steeds een grotere rol speelt.

#### Uitbesteden logistiek proces

Wellicht zouden er deelprocessen kunnen worden uitbesteed. De organisatiestructuur valt en staat met de kennis van processen door mensen. Bij uitbesteding kan voortkomen dat de dienst minder slagvaardig is omdat je te maken hebt met een derde partij.

Tevens is de loyaliteit van medewerkers aan de organisatie belangrijk en de vraag is of uitbesteding commercieel haalbaar is. Het enige wat uitbesteed is, is de productie van voeding.

Het is een complex en divers proces. Het is misschien mogelijk om deelprocessen uit te besteden maar niet het geheel. Er moet altijd gedacht worden aan de klant en de risico's.

#### Organisatie

Goederenontvangst en het magazijn liggen een eind uit elkaar (andere kant van lange gang).

250 ontvangsten per dag

Onsteriel en steriel gescheiden vervoert, gescheiden orderpicken

3 x 4 liften vanuit distributiecentrum

De originele paklijst wordt 5 jaar bewaard en ingevoerd in Zis digitaal. Hieruit volgt een geleidebon met ontvangstnummer en zegelnummer en adresetiket met barcode. De zendingen worden gescand en in de database opgeslagen.

Hierna gaat het vanuit goederenontvangst naar het distributiecentrum. Hier wordt alles op route gesorteerd (26 routes) Het lopen van zo'n route duurt ongeveer 3 kwartier. 1 route omvat een aantal afdelingen (bouwdelen) en omvat ongeveer 3 a 4 rolcontainers.

Wat op de afdeling wordt gescand, krijgt een unieke barcode en roept alles voor het clusteradres op.

In het distributiecentrum wordt in een waardekuoi alle dure producten bewaard. Het hoofd van de CSD is eindverantwoordelijk voor steriel magazijn, dit geeft de wettelijke richtlijn ook aan.

#### Tips voor opdracht:

Draagvlak creëren door:

- medewerkers enthousiast te maken voor verandering
- ze mee te nemen naar een ander ziekenhuis dat al zo werkt
- overwinnen van de weerstand
- de functie van magazijnmedewerker meer inhoud te geven doordat ze op de afdeling komen, totaalpakket hebben en afwisselingen, rouleren van taken op de afdeling.

**Interview met de heer B. Hoogelander, manager logistiek Erasmus MC**

1. Hoe is de structuur van het facilitaire bedrijf?
2. Waar is logistiek onderverdeeld?
3. Waar bestaat het logistieke proces uit? Welke stromen?
4. Op welke manier georganiseerd en waarom?
5. Altijd zo geweest? Waarom is dit veranderd?
6. Heeft het logistieke proces als doelstellingen efficiency en klantgerichtheid?
7. Waar blijkt deze efficiency en klantgerichtheid uit?
8. Hoeveel stromen zijn geïntegreerd, welke en waarom?
9. Wat zijn positieve en negatieve punten van deze integratie?
10. Hoe worden klachten afgehandeld?
11. Hoe en wanneer vindt communicatie met de interne klant plaats?
12. Is er een stroomschema opgesteld van de logistieke stromen?
13. Wat zijn de knelpunten in het logistieke proces?
14. Is er ooit gedacht aan het uitbesteden van logistiek? Waarom is hier wel/niet voor gekozen?
15. Heeft u nog tips voor mij, voor het realiseren van mijn beleidsadvies?

Organisatie

Het Erasmus MC heeft ongeveer 11000 medewerkers. De jaarlijkse omzet bedraagt €8.000.000,-. Het facilitair bedrijf bestaat uit 400 medewerkers, waarvan er 85 onder de afdeling logistiek vallen.

De afdeling logistiek bestaat uit drie takken:

- B.I.L. (bestel informatiepunt logistiek), hier zijn 10 medewerkers werkzaam en heeft als functie operationele inkoop
- Extern distributiecentrum, dat zich in Barendrecht bevindt. Hier wordt het grootste deel aan goederen ontvangen, medische hulpmiddelen opgeslagen en niet voorraad goederen ontvangen.  
Hiervoor is gekozen 2,5 jaar geleden, voornamelijk door ruimtegebrek en de 3000m<sup>2</sup> zijn minder duur daar.
- Interne logistiek bestaat uit:
  - Transport, omvat voornamelijk het vervoer van bloedmonsters en afval.
  - Post, intern en extern transport rondbrengen en ophalen
  - Distributie, bestaat uit het wegbrengen en ophalen van vuil en school instrumentarium voor de CSA, verzorgen automatische bevoorradingskasten, rondbrengen van transit goederen (NVA).

Het Erasmus MC maakt gebruik van het bestelsysteem Zis. Afdelingen kunnen zo decentraal bestellen. Er zijn 1200 bestelgerechtigden en 700 afleverpunten.

Op deze manier georganiseerd omdat het een functionele inrichting is, waarbij het logistiek in sectoren is opgedeeld.

Binnenkort wordt er een andere manier van werken geïntroduceerd. Met deze andere manier van werken worden de scheidingslijnen binnen de interne logistiek dunner. De medewerkers zullen breder worden ingezet qua taken. De drie coördinatoren hebben elk hun verantwoordelijkheden maar het zal meer als 1 team functioneren. Dit als gevolg dat de medewerkers ook meerdere bazen krijgen.

Tevens worden er een aantal distributiestromen samengevoegd die momenteel los geregeld zijn. Dit zijn inkoopgoederen, post, koel/vries en medicijnen en vloeistoffen. Op het moment is het logistieke proces niet efficiënt en planmatig. Er zijn geen vaste aflevermomenten bij klanten bekend en daar willen ze naar toe.

Op het moment zijn er verschillende logistieke overslagcentra, dit moet ook naar 1 centrale plek. In 2009 komt er een scheiding in de patiëntengangen en de goederengangen. Er komt een aparte goederentransportgang van 8 meter breed.

Geen gebruik gemaakt van ServiceLevelAgreements. Er is wel het plan om dit voorjaar SLA's te maken voor de apotheek.

Er zijn geen vaste afspraken over levertijden bij de klant bekend over de NVA, wel bij de SA.

Bij de NVA is er ook geen controle en registratie en is de voortgang in Zis niet te zien.

Bij artikelen die manco zijn wordt dit niet teruggekoppeld naar de klant, dit is ook een gebrek in het Zissysteem.

Spoedaanvragen worden via de telefoon of fax bij B.I.L. gemeld. Bij calamiteiten wordt er geprobeerd zo snel mogelijk te leveren en anders de volgende dag.

#### Doelstellingen

Efficiency niet als doelstelling, klantgerichtheid wel. Er wordt getracht aan het verwachtingspatroon van de klant te voldoen. Voor de klant wordt het nieuwe werken ingevoerd.

#### Klachtenafhandeling

Al het contact van interne klant met de afdeling logistiek loopt in principe via de frontservice. Zij maken gebruik van een FMIS, namelijk Planon. Een klacht/vraag van de interne klant loopt door protocollen. Er is ook nog 1 man aangesteld voor puur het afhandelen en oplossen van klachten.

#### Knelpunten

- Slechte kwaliteit van het afleveren van NVA. Er gaat iets verkeerd, raakt kwijt of komt te laat. ( een tracking&tracing systeem is in ontwikkeling)
- Nog veel goederen worden direct bij het hoofdgebouw aangeleverd i.p.v. bij het distributiecentrum.
- Er komen nog veel goederen binnen zonder ordernummer. Dit is veel arbeidsintensiever en er worden meer fouten door gemaakt. Er wordt wel barcode op pakket geplakt, gescand, gekoppeld aan een kar en de kar is wel gekoppeld aan de auto (onderdeel tracking&tracing).Wat nog moet gebeuren is dat de transporteenheid gekoppeld wordt aan afdeling en logistiek medewerker.
- Afdeling hoeft niet te tekenen, waardoor niet inzichtelijk is of de bestelling is ontvangen.
- Liftcapaciteit is weinig.
- Het is een groot gebouw, wat niet is ingericht op goederentransport.
- Er vinden veel verhuizingen plaats van afdelingen, waardoor logistiek veel moet inspelen.
- Weinig besef bij klant wat zij teweeg brengen bij het stellen van een vraag of plaatsen van een klacht. Weinig medewerking hierin.

#### Communicatie

Op operationeel niveau en vooral bij vragen en klachten met de frontservice.

De accountmanagers houden contact tussen clusters en facilitair bedrijf. Dit is voor de afdeling een primair contactpersoon waar regulier overleg mee is en door vragen en klachten een eventueel verbetertraject kan worden ingezet.

Het is de bedoeling dat de logistieke medewerkers die op de afdeling komen zo min mogelijk contact met de afdeling hebben.

### Uitbesteding

Bij het inrichten van het externe distributiecentrum is er wel over nagedacht maar waren er geen geschikte partijen. Voor het overige logistiek is er nog niet over nagedacht en weet dus niet of het wenselijk is en zin heeft. Het is een grote organisatie waardoor het ook efficiënt kan zijn wanneer het zelf is georganiseerd. Tevens is uitbesteding lastig omdat het een heel specifiek proces is.

## Bijlage 15 Inschaling medewerkers

### Logistiek

#### Magotra (0047)

|                             |                |        |
|-----------------------------|----------------|--------|
| 15x facilitair medewerker 3 | 5x schaal 3.5  | €1.736 |
|                             | 10x schaal 3.9 | €1.989 |
| 1x manager 8                | schaal 8.10    | €2.884 |

#### Continuedienst & AML (0055)

|                             |                 |        |
|-----------------------------|-----------------|--------|
| 1x eerste medewerker        | schaal 5.10     | €2.204 |
| 22x facilitair medewerker 4 | 5x schaal 5.10  | €2.204 |
|                             | 1x schaal 4.5   | €1.825 |
|                             | 1x schaal 4.6   | €1.880 |
|                             | 15x schaal 4.10 | €2.099 |
| 1x manager 8                | schaal 8.10     | €2.884 |
| 1x senior medewerker        | schaal 5.10     | €2.204 |

#### Patiententransport (0056)

|                             |             |        |
|-----------------------------|-------------|--------|
| 12x facilitair medewerker 4 | schaal 4.10 | €2.099 |
| 1x facilitair medewerker 3  | schaal 3.9  | €1.989 |
| 1x facilitair medewerker 5  | schaal 5.9  | €2.151 |
| 1x manager 8                | schaal 8.6  | €2.664 |

#### Apotheek Logistiek & bedrijfsvoering (0804)

|                           |                        |                      |
|---------------------------|------------------------|----------------------|
| 1x medische assistent 7   | schaal 7.10            | €2.549               |
| 1x medewerkerziek.apoth.7 | schaal 7.10            | €2.549               |
| 2x medewerkerziek.apoth.4 | schaal 4.9/4.10        | €2.044/€2.099        |
| 1x inkoper                | schaal 9.4             | €2.834               |
| 1x medewerkerziek.apoth.8 | schaal 8.10            | €2.884               |
| 4x medewerkerziek.apoth.5 | schaal 5.7/5.9/2x 5.10 | €2.044/€2.151/€2.204 |

#### Bedrijfsbureau I&L (0045)

|                                 |                 |               |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| 1 x administratief medewerker 5 | schaal 5.9      | €2.151        |
| 2x ICTfunctnarissen             | schaal 8.10/8.6 | €2.884/€2.664 |
| 1x stafadviseur                 | schaal 10.12    | €3.584        |
| 1x assistent 8                  | schaal 7.4      | €2.204        |
| 1x assistent 7                  | schaal 7.8      | €2.424        |

#### Klantenservice I&L(0042)

|                                |             |        |
|--------------------------------|-------------|--------|
| 7x administratief medewerker 5 | schaal 5.10 | €2.204 |
| 1x manager 8                   | schaal 8.7  | €2.722 |

Linnenkamer → contract, kosten?

**Bijlage 16 Lege SLA als voorbeeld**

**Service Level Agreement 2007**

**tussen**

**De afdeling X**

**Divisie Y**

**en**

**het Logistiek Diensten Centrum (LDC)  
Algemene Dienst Materiële Faciliteiten**

**Academisch Medisch Centrum  
Amsterdam**

## Inhoudsopgave

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Algemeen</b>                                            | <b>55</b> |
| <b>2. De partijen</b>                                         | <b>55</b> |
| <b>3. Duur van de overeenkomst</b>                            | <b>55</b> |
| <b>4. Aard van de overeenkomst</b>                            | <b>55</b> |
| <b>5. Beschrijving van de diensten</b>                        | <b>55</b> |
| <b>6. Kosten van de dienstverlening</b>                       | <b>56</b> |
| <b>7. Ondertekening</b>                                       | <b>56</b> |
| Bijlage 1. Werkbeschrijvingen deelprocessen bevoorrading X 57 |           |
| 1. Adresgegevens afdeling X                                   | 57        |
| 2. Procedure scannen afdelingsmagazijn                        | 57        |
| 3. Procedure aanvullen voorraad                               | 57        |
| Bijlage 2. Assortimentbeheer locale voorraden 58              |           |
| 1. Procedure voor assortimentsbeoordeling                     | 58        |
| 2. Wijzigingsbeheer afdelingsassortiment                      | 59        |
| Bijlage 3. Kosten van de dienstverlening                      | 60        |

## **Service Level Agreement 2007**

### **1. Algemeen**

In deze Service Level Agreement (SLA) worden de diensten benoemd die medewerkers van het Logistiek Diensten Centrum (LDC) ten behoeve van de afdeling X dienen uit te voeren. Het doel van deze SLA is het vastleggen van de wederzijdse afspraken over de dienstverlening van het LDC zodat duidelijk is wat de afdeling X mag verwachten.

### **2. De partijen**

Namens de afdeling Mobiele X de Divisie Y en de Algemene Dienst Materiële Faciliteiten namens het Logistiek Diensten Centrum.

### **3. Duur van de overeenkomst**

Deze overeenkomst is geldig van 1 januari 2007 tot 1 januari 2008. Jaarlijks wordt er een nieuwe SLA gemaakt.

### **4. Aard van de overeenkomst**

Deze overeenkomst beschrijft de werkzaamheden die het LDC voor de Afdeling X uitvoert.

### **5. Beschrijving van de diensten**

Het voorraadbeheer van een gespecificeerd assortiment artikelen wordt uitgevoerd door het LDC en is opgesplitst in de volgende deelprocessen:

- het scannen van zowel voorraad- als niet voorraadartikelen 1 x per week
- het aanvullen van de gescande voorraadartikelen 1 x per week

Deze deelprocessen worden verder besproken in bijlage 1.

Naast de reguliere werkzaamheden zal er door het LDC jaarlijks een analyse worden gemaakt van het assortiment dat door de afdeling X is gebruikt. Deze analyse zal worden besproken in een gesprek tussen de contactpersoon van de afdeling X en een hiervoor bevoegde medewerker van het LDC. In dit gesprek zal worden beoordeeld of de samenstelling van het assortiment gewijzigd dient te worden en of de voorraadniveaus correct zijn of aangepast moeten worden. Voor het bevoorradingsproces is het van belang dat alle, door het LDC, te bestellen artikelen zijn voorzien van een artikelnummer, barcode en een minimaal en maximaal voorraadniveau. Het aanmelden van nieuwe artikelen, zowel ter vervanging van bestaande als additionele, dient langs formele weg plaats te vinden. De coördinatie voor deze vorm van assortimentbeheer ligt in handen van het Bedrijfsbureau LDC en de werkwijze is vastgelegd in een daarvoor ontwikkelde procedure (bijlage 2). Naast de reguliere beoordeling van het assortiment en daaruit voortvloeiende aanpassingen zal het ook voorkomen dat er incidentele wijzigingen en/of aanvullingen gedaan moeten worden. Het LDC hanteert daarbij dezelfde procedure en kan garanderen dat wijzigingen, indien noodzakelijk, binnen 24 uur zijn doorgevoerd.

Eenmaal per jaar zal een accountgesprek plaatsvinden tussen de leidinggevende van de afdeling en het LDC. In dit gesprek zullen de werkzaamheden en de inzet van de medewerkers van het LDC in het bevoorradingsproces beoordeeld worden en waar nodig aangepast. Deze wijzigingen zullen worden vastgelegd. Ook de geplande tijdsbesteding wordt dan opnieuw vastgesteld. Deze vormt het uitgangspunt voor het doorbelasten van de loonkosten gemaakt door het LDC aan de afdeling (zie bijlage 3).

## **6. Kosten van de dienstverlening**

Het LDC zal voor de uitvoering van de werkzaamheden medewerkers inzetten van het magazijn. Uitgangspunt voor de verrekening van de gemaakte kosten zullen de planning en de door de ADMF gebudgetteerde personeelskosten in het betreffende jaar zijn. Alle kosten zullen 2 maal per jaar worden verrekend middels een zogenaamde IDB (=interne doorbelasting).

## **7. Ondertekening**

Datum:

Voor akkoord:

namens de Divisie Y

Directeur bedrijfsvoering

namens de ADMF van het AMC-UvA

Directeur

### **12.1.1. Bijlage 1. Werkbeschrijvingen deelprocessen bevoorrading X**

#### **1. Adresgegevens afdeling X**

Kostenplaats:

Scanlocatie:

#### **2. Procedure scannen afdelingsmagazijn**

Voor alle goederen opgeslagen in de op de onder punt 1 vermelde locatie(s) geldt onderstaande procedure. Voor de goederen met het kaartje "In bestelling via afdeling Inkoop" naar voren stopt hier de procedure.

1. Tel de voorraad van het artikel
2. Controleer of de voorraad lager is dan of gelijk aan de hoeveelheid vermeld op kaartje achter "min.", zo ja, scan het kaartje en typ het aantal in wat benodigd is om op de "max." te komen.
3. Indien het kaartje "rood" is (wat betekent dat het een zogenaamd inkoopartikel is), dient men, indien er besteld wordt, ook het kaartje om te draaien.

Laat de scanner uitlezen bij het Bedrijfsbureau LDC

#### **3. Procedure aanvullen voorraad**

1. Verwijder desgewenst de verpakking
2. Vul de voorraad aan en volgens het FIFO (= first in first out) principe
3. Voer het verpakkingsmateriaal af en laat de gele geleidebon achter op de afdeling op de daarvoor bestemde plaats.

## **12.1.2. Bijlage 2. Assortimentbeheer lokale voorraden**

### **1. Procedure voor assortimentsbeoordeling**

Er bestaan er in het AMC drie soorten artikelen, nl:

- Voorraadartikelen
- Niet Voorraadartikelen
- Artikelen die onder zogenaamd "Verzamelnnummer" besteld worden.

#### **Voorraadartikelen:**

Deze goederen hebben een V. nummer. Deze goederen worden in het algemene of steriele magazijn op voorraad gehouden.

#### **Niet voorraadartikelen:**

Deze goederen worden door de inkoopafdeling besteld bij de leverancier. Een belangrijk kenmerk van deze soort artikelen is dat het artikel een zogenaamd N. nummer heeft. Dit betekent dat de afdeling deze goederen aan de hand van dit unieke AMC nummer bij de inkoopafdeling kan bestellen.

#### **"Verzamelnnummer" artikelen**

Indien een afdeling goederen nodig heeft die geen V. of N. nummer hebben kunnen ze deze toch bestellen bij inkoop door het geven van een omschrijving en leverancier. Indien dit sporadisch gebeurt maakt de inkoopafdeling hier geen AMC artikelnummer voor. Artikelen die op omschrijving besteld worden zijn zogenaamde "Verzamelnnummer" artikelen.

#### **Opmerking:**

Zowel N. artikelen als V. artikelen kunnen door het LDC worden gescand waarna een automatische bestelling gegenereerd wordt.

#### **Extra aandachtspunten:**

- Maak het assortiment zo klein mogelijk! Bijvoorbeeld door gezamenlijk te kiezen voor 1 merk handschoenen in 3 maten, of door te onderzoeken of bepaalde handelingen niet met een ander standaard artikel kunnen worden uitgevoerd.
- Het LDC zal samen met Inkoop kijken naar overeenkomsten tussen het assortiment van de afdeling in relatie tot het assortiment van andere afdelingen.
- Indien artikelen voor een afdeling specifiek in het algemene of steriele magazijn op voorraad gehouden gaan worden, geldt er een afname verplichting.

## **2. Wijzigingsbeheer afdelingsassortiment**

Indien door interne veranderingen (bijvoorbeeld behandelmethodiek) of externe factoren (bijvoorbeeld nieuwe materialen) het noodzakelijk is om tussentijds, buiten de periodieke analyse, een verandering in het assortiment door te voeren dan dient de volgende procedure gehanteerd te worden.

Assortimentwijzigingen kunnen alleen door de hoofdverpleegkundige (of zijn/haar vervanger bij afwezigheid) geïnitieerd worden bij het Bedrijfsbureau LDC. De volgende gegevens dienen bij een dergelijke aanvraag gemeld te worden:

- Afdeling
- Betreffende kostenplaats
- Artikelnummer AMC
- Omschrijving
- Geschat verbruik per periode
- Leverancier
- Levertijd leverancier
- Behoort bij artikelrange (i.v.m. locatie in magazijn)

Indien het artikel in plaats van een ander artikel komt dan dienen ook de volgende gegevens aangegeven te worden.

- Geheel of gedeeltelijke vervanging van welk artikel (nummer)
- Geschat verbruik per periode van "oude" artikel na invoering nieuw artikel

Indien het nieuwe of vervangende artikel ook in een andere voorraad, dan het centrale magazijn van de afdeling, moet komen te liggen (bijvoorbeeld in de mobiele box, themawagen, patiëntgebonden lade, ingreepkassetten en of kasten op behandelkamer) dan is onderstaande informatie ook noodzakelijk.

- Toevoegen aan assortiment van .....
- In ruimte gezien ter vervanging van artikelnummer
- Gevraagde locatie in voorraadpunt
- Hoeveelheid per locatie

**12.1.3.      Bijlage 3. Kosten van de dienstverlening**

| <b>Kostenplaats</b> | <b>Ruimte</b> | <b>Uren jaarbasis</b> | <b>Tarief</b> | <b>Kosten jaarbasis</b> |
|---------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------------------|
| X                   | Y             | 32,02                 |               |                         |

(Het genoemde tarief is van toepassing op 2007 en zal jaarlijks worden beoordeeld)