



Universiteit Twente

Bacheloronderzoek:

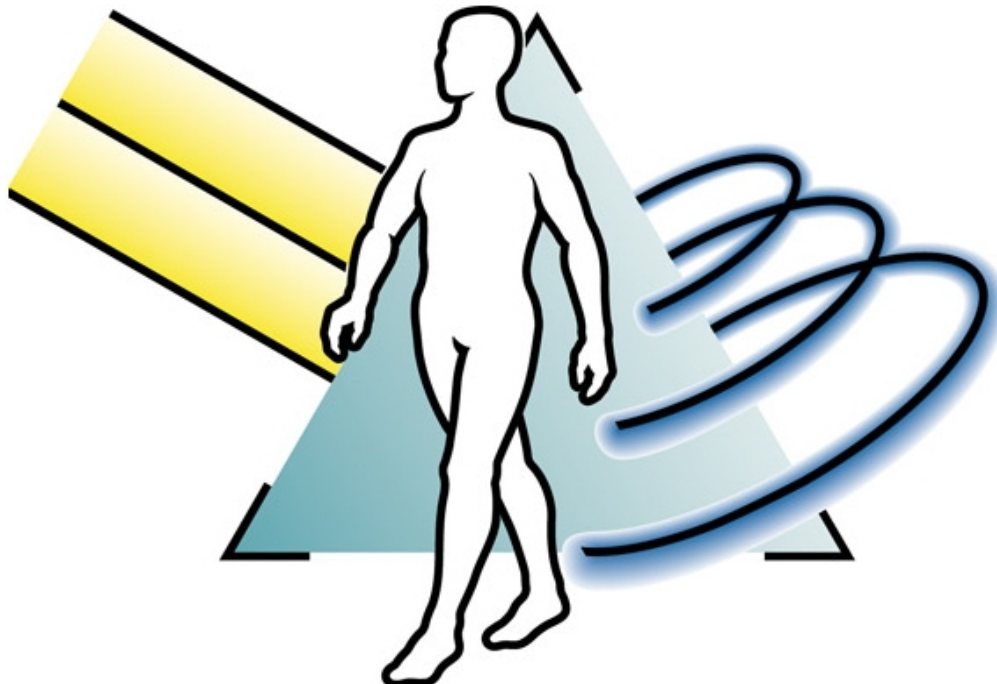
“Ontwerp een procesbeschrijving die leidt tot de invulling van een dienstverleningsovereenkomst”

Frederik Alink

(s0114081)

Technische Bedrijfskunde

Datum: 01-03-2009



Medisch Spectrum Twente

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie naar aanleiding van mijn bacheloronderzoek binnen het Facilitair Bedrijf van Medisch Spectrum Twente. Vooraf keek ik er naar uit om eens daadwerkelijk in de praktijk ervaring op te doen en mijn tijdens de opleiding opgedane kennis te gebruiken om een probleemstelling binnen een organisatie op te lossen. Ik hoop met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de totstandkoming en implementatie van dienstverleningsovereenkomsten tussen het Facilitair Bedrijf en haar klanten. Mijn kennis omtrent dit onderwerp is in ieder geval verrijkt. Een onderzoek doen betekent echter dat je veel individueel moet werken en zelf goed moet overdenken wat je wilt doen en hoe je het wilt gaan doen, hetgeen mij niet mee viel. Helaas heb ik door omstandigheden langer aan de opdracht moeten werken dan in eerste instantie gepland was en ik wil de organisatie en begeleiders bedanken voor hun begrip.

Mijn dank gaat uit naar mijn externe begeleiders, mevrouw Tuinsma en mevrouw Hoekstra. Zij hebben mij ondersteund bij het uitvoeren en het regelmatig evalueren van mijn onderzoek. Verder wil ik mijn afstudeerbegeleider, de heer Kroon, bedanken voor de hulp en begeleiding bij mijn opdracht. Uiteraard wil ik ook de geïnterviewden bedanken voor de tijd die zij voor mij hebben vrijgemaakt. Ook de medewerkers die mij begeleid hebben tijdens de dagen dat ik heb meegelopen wil ik bedanken voor de tijd en uitleg.

Uitgevoerd door

Frederik Alink

Universiteit Twente

Studentnummer: s0114081

Opdrachtgever

Medisch Spectrum Twente

Locatie Enschede Ariënsplein

Ariënsplein 1

7511 JX Enschede

Telefoon: (053) 4 87 20 00

Telefax: (053) 4 87 30 71

Locatie Enschede Haaksbergerstraat

Haaksbergerstraat 55

7513 ER Enschede

Telefoon: (053) 4 87 20 00

Telefax: (053) 4 87 30 72

Begeleiding

Universiteit Twente

Eerste begeleider: Ir. H. Kroon

Meelezer: Dr. Ir. S.B.H. Morssinkhof

Medisch Spectrum Twente

C. Hoekstra, infi-deskundige Facilitair Bedrijf

C. Tuinsma, projectmedewerker Facilitair Bedrijf

Samenvatting

In dit onderzoek is het proces beschreven dat moet worden doorlopen om de implementatie en het beheer van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) succesvol te laten verlopen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een periode van juli 2008 tot en met februari 2009 binnen het Facilitair Bedrijf (FB) van Medisch Spectrum Twente (MST). Het doel dat het FB voor ogen heeft bij het implementeren van DVO's is het vergroten van de transparantie van de dienstverlening naar de interne klant toe. Aan de hand van een literatuuronderzoek is vastgesteld welke elementen er in een DVO moeten worden opgenomen, wat de doelen zijn van een DVO en welk proces moet worden doorlopen om een DVO met succes te implementeren.

De huidige dienstverlening en de wijze waarop DVO's tot op heden tot stand zijn gekomen is beschreven na het afnemen van interviews met medewerkers binnen de organisatie en ook enkele meeloopdagen hebben hieraan bijgedragen.

Het oplossen van de probleemstelling door middel van onderzoeksvragen heeft geleid tot een aantal conclusies en aanbevelingen.

Probleemstelling:

“Geef aan de hand van het dienstencluster Intern Transport van het team Logistiek een procesbeschrijving die het mogelijk maakt om tot een ingevulde dienstverleningsovereenkomst te komen”.

Allereerst volgen de conclusies naar aanleiding van mijn onderzoek:

1. De dienstverlening van het FB moet beschreven zijn voordat onderhandelingen kunnen worden gestart.
2. De elementen in de DVO uit het verleden komen sterk overeen met de elementen beschreven in de literatuur.
3. In het verleden is de beheerfase uit de procesbeschrijving niet doorlopen waardoor de DVO z'n waarde grotendeels heeft verloren.
4. Vanwege hoge afbreukrisico's bij veel van de diensten aangeboden door het FB wordt het belang van het maken en vastleggen van afspraken onderstreept.

Hieronder volgen aanbevelingen voor het FB:

1. Continuering van afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten FB met interne klanten om kostenbesparingen te realiseren.
2. Takenpakket omtrent DVO's onderbrengen in één functie (DVO manager), zodat er een centraal aanspreekpunt is voor de klant en voor het FB intern. De benodigde kennis ten aanzien van het gehele proces wordt gecentreerd.
3. Volg de aangedragen procesbeschrijving bij het opstellen van een DVO om het opstellen van DVO's en het beheer ervan succesvol te laten verlopen.
4. Actualisatie Diensten en Producten Catalogus (PDC) om transparant te zijn naar de klant toe en om te gebruiken als vertrekpunt bij de onderhandelingen voor een DVO.

5. Goede verdeelsleutels voor doorbelasting van de kosten die voor de klant inzichtelijk zijn.

Om de implementatie van DVO's verder te optimaliseren worden er in dit onderzoek suggesties aangedragen voor vervolgonderzoek:

1. De registratiemogelijkheden aan de hand van het informatiesysteem Planon moeten worden afgestemd op de afspraken in de DVO's, zodat er duidelijke en volledige rapportages kunnen worden verstrekt aan de klant en aan de belanghebbenden intern.
2. Onderzoek naar inzichtelijke en te rechtvaardigen verdeelsleutels voor kostprijsberekening van de diensten van het FB.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
Hoofdstuk 1, Plan van Aanpak.....	7
§ 1.1 Onderzoeksvoorstel	7
§ 1.2 De Organisatie	7
§ 1.2.1 Medisch Spectrum Twente	7
§ 1.2.2 Het Facilitair bedrijf	8
§ 1.2.3 Team Logistiek.....	8
§ 1.3 Doelstelling	9
§ 1.4 Probleemstelling.....	9
§ 1.5 Onderzoeksvragen	9
§ 1.6 Aanpak/Strategie	10
§ 1.7 Te verwachten eindresultaten.....	10
Hoofdstuk 2, Begripsbepaling vooraf.....	11
§ 2.1 Een dienstverleningsovereenkomst	11
§ 2.1.1 De inhoud	11
§ 2.1.2 De doelen.....	12
§ 2.2 Opstellingsprocedure SLA	12
§ 2.2.1 Voorbereiding.....	13
§ 2.2.2 Onderhandelingen	14
§ 2.2.3 Beheer.....	14
Hoofdstuk 3, Diensten en producten van het team Logistiek.....	16
§3.1 De Linnenvoorziening.....	16
§ 3.2 De Postkamer	16
§ 3.3 Centraal Magazijn	17
§ 3.4 Intern Transport.....	18

Hoofdstuk 4, Dienstverlening van het dienstencluster Intern Transport	20
§ 4.1 Dienstverlening, doorbelasting en afspraken	20
§ 4.2 Afbreukrisico's diensten intern transport	26
Hoofdstuk 5, Verantwoordelijkheden en bestaande DVO's	29
§ 5.1 Contactpersonen en eindverantwoordelijken	29
§ 5.2 DVO's binnen MST tot op heden.....	29
§ 5.2.1 Huidige situaties	30
§ 5.2.2 Gewenste situatie.....	30
Hoofdstuk 6, Opstellingsprocedure DVO Facilitair Bedrijf.....	32
§ 6.1 De opstellingsprocedure vanuit de literatuur.....	32
§ 6.2 De gehanteerde procedure bij de DVO tussen Thoraxcentrum en FB	32
§ 6.3 De gehanteerde procedure voor het opstellen van een SLA door Medische Techniek & ICT. 33	
§ 6.4 Voorstel procesbeschrijving FB	34
§ 6.4.1 Doel	34
§ 6.4.2 Algemeen.....	34
§ 6.4.3 Producten en Dienstencatalogus (PDC)	35
§ 6.5 Beschrijving van het proces.....	35
§ 6.5.1 Voorbereidingsfase.....	35
§ 6.5.2 Onderhandelingsfase	36
§ 6.5.3 Beheerfase	37
Hoofdstuk 7, Conclusies & Aanbevelingen	39
§ 7.1 Aanleiding van het onderzoek	39
§ 7.2 Conclusies	39
§ 7.3 Aanbevelingen.....	40
Geraadpleegde literatuur	43
Bijlage	44
A; Organogram Medisch Spectrum Twente.....	44
B; Organogram Facilitair Bedrijf	45
C; Karakteristieken diensten Intern Transport	46

Hoofdstuk 1, Plan van Aanpak

§ 1.1 Onderzoeksvoorstel

Gedurende een periode van ongeveer zes maanden heb ik binnen het Facilitair Bedrijf (FB) van Medisch Spectrum Twente (MST) gewerkt aan een opdracht waarbij ik het proces heb beschreven dat wordt doorlopen om invulling te kunnen geven aan een dienstverleningsovereenkomst (DVO) en het beheer ervan tussen het FB en haar interne klanten. In een DVO worden afspraken vastgelegd tussen beide partijen met betrekking tot de dienstverlening. In hoofdstuk 2 wordt de term DVO nauwkeurig gedefinieerd. Om de complexiteit van het onderzoek in te dammen heb ik het proces beschreven aan de hand van de diensten van het dienstencluster Intern Transport die worden aangeboden door het team Logistiek.

§ 1.2 De Organisatie

§ 1.2.1 Medisch Spectrum Twente

MST is een geïntegreerd medisch-specialistisch bedrijf met als kerntaak de gezondheid van de inwoners binnen de regio te bevorderen. Dit doet MST door het aanbieden van medisch-specialistische zorg. MST behoort tot de grootste niet-academische ziekenhuizen van ons land.

Momenteel beschikt MST over ziekenhuislocaties te Enschede en Oldenzaal en buitenpoliklinieken in Haaksbergen en Losser, van waaruit het verzorgingsgebied met circa 264.000 inwoners wordt bediend. MST beschikt over een capaciteit van 1070 bedden. In tabel 1 staan enkele cijfers die een beeld geven van de hoeveelheid behandelingen en opnames op jaarbasis.

	opnames	dagopnames	verpleegdagen	polikliniekbezoeken
Aantal	29.500	24.000	211.000	439.000

Tabel 1 Enkele cijfers op jaarbasis

Er werken circa 4000 medewerkers, onder wie 200 specialisten. MST werkt met een jaarlijks budget van ongeveer € 260.000.000 en biedt, naast alle basisfaciliteiten, tevens topklinische functies aan. Het topklinische karakter ontwikkelt zich langzaam en vindt erkenning binnen en buiten de regio. Nagenoeg alle medische specialismen zijn vertegenwoordigd.

MST beschikt net als negen andere ziekenhuizen in Nederland over een traumacentrum. Op het dak van het ziekenhuis boven de operatiekamers is een helikopterplatform gebouwd om traumapatiënten snel te kunnen vervoeren naar de locaties binnen het ziekenhuis waar de noodzakelijke zorg verleent kan worden. Het platform wordt vooral gebruikt door de Duitse traumahelikopter, gestationeerd in Rheine en slechts 10 minuten vliegen van Enschede. De Duitse piloten verzorgen veel van de traumavluchten in Twente en zijn erg tevreden met de landingsmogelijkheden. Naast helikopters met ernstige traumagevallen landen ook helikopters met organen voor transplantaties en met neonaten (veel te vroeg geboren kindjes) op het dak van het thoraxcentrum.

In Bijlage A is een organogram weergegeven van de organisatie van MST. Dit organogram schetst de situatie in 2008.

§ 1.2.2 Het Facilitair bedrijf

Ik werk aan mijn opdracht binnen het FB van MST. Het FB is een onderdeel van het ziekenhuis dat facilitaire diensten verleent aan interne klanten. Zonder deze ondersteunende diensten van het FB is het voor de afdelingen niet mogelijk om goed te functioneren. In het organogram in de bijlage is te zien dat het FB is onderverdeeld in zeven teams: receptie/telefonie, beveiliging en patiëntenvervoer, service management, logistiek, productiekeuken, maaltijdverwerking, gebouwbeheer en groenvoorziening. Hoofdverantwoordelijke voor deze teams is de bedrijfskundig manager. Als ondersteuning voor deze bedrijfskundig manager zijn er twee stafmanagers werkzaam. De zeven teams worden elk aangestuurd door teamhoofden.

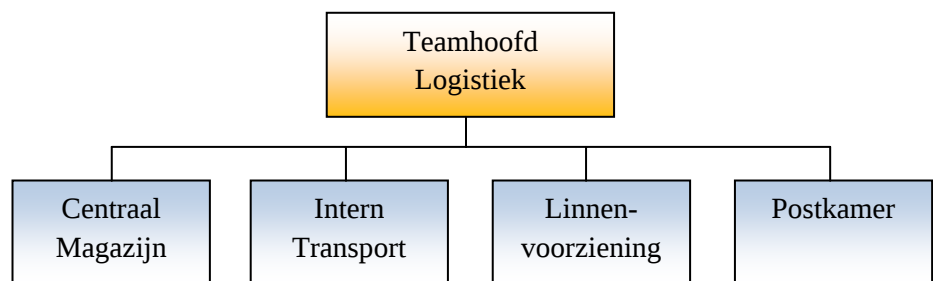
Verdeeld over ruim 500 medewerkers, waarvan ongeveer de helft flexwerkers, is het FB goed voor ongeveer 250 fte. Ondanks dat het FB geen directe invloed uitoefent op het primaire proces is toch ruim tien procent van de medewerkers werkzaam binnen deze Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE).

In Bijlage B is een organogram weergegeven van de organisatie binnen het FB. Dit organogram schetst de situatie in 2008.

§ 1.2.3 Team Logistiek

Om de opdracht in te kaderen is er gekozen om een DVO op te stellen voor het dienstencluster Intern Transport van het team Logistiek. Team Logistiek is, zoals hierboven al aangegeven, een van de zeven teams waarin het FB is onderverdeeld. In het organogram is weergegeven dat er binnen het team Logistiek een onderscheid gemaakt is in een viertal dienstenclusters: centraal magazijn, intern transport, linnenvoorziening en de postkamer. Elk cluster verleent haar eigen diensten aan interne klanten binnen het MST. In totaal zijn er 36 mensen werkzaam binnen het team Logistiek.

Om een indruk te geven waaruit de verschillende diensten bestaan zal ik een korte beschrijving geven per dienst.



Figuur 1 Organogram Team Logistiek

Het centraal magazijn verzorgt de ontvangst en verspreiding van binnengekomen goederen. De verspreiding bestaat uit het afleveren van bestelde magazijn artikelen en binnen gekomen pakketen op de juiste afdelingen. Daarnaast voorziet het centraal magazijn in de opslag en het beheer van voorraden. Afhankelijk van het soort magazijnartikel kan het worden opgeslagen in het steriele (locatie Ariënsplein en locatie Haaksbergerstraat) of het onsteriele (locatie Ariënsplein) magazijn. Medewerkers van het centraal magazijn voorzien ook in de bevoorrading van afdelingsmagazijnen. Voorraden worden daar geregeld gescand en wanneer nodig bijgevuld met artikelen vanuit de verschillende magazijnen. Het dienstencluster van het centraal magazijn bestaat ook uit extern transport. Naast de MST locaties aan de Haaksbergerstraat en het Ariënsplein zijn er externe locaties (polikliniek Haaksbergen, polikliniek Losser, ziekenhuis Oldenzaal, prikpost Glanerbrug, Kleine Vaert, Johannes Wierhuis) die per vrachtwagen goederen aangeleverd krijgen. Het centraal magazijn is alleen operatief gedurende werkdagen.

Intern transport voorziet in afvalverwijdering (was, huisvuil, glas enz.), bevoorrading van de hemodialyse, vullen van stikstofvaten voor huisartsen, transport van schoon linnen en dienstkleding,

transport van kweekmateriaal en medische apparatuur, transport van röntgenfoto's en laboratoriummateriaal. Daarnaast verzorgen ze kleine interne verhuizingen (bijv. het verplaatsen van een kast). Grote verhuizingen met een duur langer dan twee uur worden uitbesteed door intern transport aan een extern verhuisbedrijf. Intern transport is van maandag tot en met zondag actief. In het weekend zijn de werkdiensten overigens wel korter en worden niet alle diensten aangeboden.

De linnenvoorziening voorziet medewerkers van dienstkleding en beheert deze dienstkleding in garderobes op verschillende locaties. Daarnaast wordt de aangeleverde schone was, dat door intern transport naar de juiste afdelingen is gebracht, weggepakt in de daarvoor bestemde voorraadkarren. Schone dienstkleding wordt in de garderobes weggehangen. De medewerkers van de linnenkamer voorzien ook in verschillende naaiwerkzaamheden. Deze bestaan onder andere uit het op maat maken van dienstkleding en eventuele reparatiewerkzaamheden. Het dienstencluster van de linnenvoorziening is alleen van maandag tot en met vrijdag actief.

De postkamer sorteert de binnengekomen post (interne en externe post) en zorgt tevens voor de distributie ervan binnen de organisatie. Aan het eind van de dag wordt de uitgaande post op de afgesproken plek klaargezet waar het vervolgens wordt afgehaald door de externe post- en pakketservice.

§ 1.3 Doelstelling

Het FB wil zich transparant op kunnen stellen naar de klant toe met betrekking tot de facilitaire diensten die het aanbiedt. Dit houdt in dat de dienstverlening duidelijk beschreven dient te zijn, zodat het voor een klant duidelijk is wat ze van het FB kunnen verwachten en onder welke voorwaarden de diensten worden aangeboden. Aan de hand van een DVO wil het FB deze transparantie versterken. Door invulling te geven aan een blauwdruk van een DVO voor het dienstencluster Intern Transport van het team Logistiek binnen het FB van MST moet het proces beschreven worden dat doorlopen wordt om tot deze invulling te komen. Door bestudering van de aangeboden diensten moeten de karakteristieken ervan in kaart worden gebracht.

§ 1.4 Probleemstelling

“Geef aan de hand van het dienstencluster Intern Transport van het team Logistiek een procesbeschrijving die het mogelijk maakt om tot een ingevulde dienstverleningsovereenkomst te komen”.

§ 1.5 Onderzoeksvragen

Door beantwoording van een aantal onderzoeksvragen wil ik tot het uiteindelijke eindresultaat zien te komen. De antwoorden op deze vragen zullen mij stapsgewijs helpen inzicht te krijgen in de onderdelen en problemen die leiden tot het opstellen van een DVO.

1. *Welke diensten/producten worden door het team Logistiek aangeboden?*
2. *Hoe ziet de dienstverlening eruit van het dienstencluster Intern Transport? Welke afspraken bestaan er tussen de klant en het FB met betrekking tot de dienstverlening?*
3. *Welke invloed oefenen de diensten van intern transport uit op het primaire proces en wat is het afbreukrisico van deze diensten voor het primaire proces?*
4. *Met wie en door wie wordt de overeenkomst aangegaan?*

5. *Hoe is er in het verleden met DVO's omgegaan door de klanten, het FB en andere afdelingen*
6. *Hoe moet de opstellingsprocedure voor het FB eruit gaan zien?*

Deze onderzoeksvragen heb ik beantwoord door allereerst op de werkvloer mee te gaan lopen met de verschillende processen. Op deze manier heb ik een beeld kunnen ontwikkelen van de grootte en complexiteit van de organisatie. Vervolgens ben ik in gesprek gegaan met verschillende personen binnen de organisatie. Het ging hierbij om medewerkers (klanten, auteurs en eindverantwoordelijken) die al de nodige kennis hadden opgedaan omtrent DVO's. Ook heb ik mensen gesproken die mij een goed beeld konden geven van de huidige dienstverlening. Ik heb ook veel beschikbare documentatie ontvangen zoals de DVO tussen het FB en het Thoraxcentrum, Service Level Agreements (SLA's, vergelijkbaar met DVO's) van de afdeling Medische Techniek en ICT (MT & ICT), werkschema's en procesbeschrijvingen van de verschillende diensten.

§ 1.6 Aanpak/Strategie

Om tot het gewenste eindresultaat te komen van mijn opdracht wilde ik in eerste instantie gevoel krijgen bij de organisatie. MST is een grote organisatie dat in z'n geheel ondersteund wordt door de diensten van het FB. Door op de werkvloer mee te lopen bij de diensten van het team logistiek verwachtte ik een globaal beeld te krijgen van de complexiteit van de organisatie. Vervolgens wilde ik de onderzoeksvragen gaan beantwoorden in de hierboven weergegeven volgorde om tot een uiteindelijke procesbeschrijving te komen die weergeeft hoe het FB tot de invulling van een DVO kan komen en hoe ze het vervolgens succesvol kan beheren. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen was het noodzakelijk zijn interviews af te nemen van verschillende betrokkenen. Hierbij gaat het om medewerkers binnen andere afdelingen van de organisatie die ervaring hebben met het proces rondom het opstellen en invullen van een DVO. Ook interviews met medewerkers aan de klantzijde gaven informatie over de wensen van de klanten en de wijze waarop ze de afspraken na willen gaan leven. Binnen het FB moet geïnventariseerd worden wat ze aan willen en aan kunnen bieden per dienst.

§ 1.7 Te verwachten eindresultaten

Het te verwachten eindresultaat zal moeten bestaan uit een procesbeschrijving die ondersteuning biedt bij het opstellen en in stand houden van een DVO tussen het FB en haar klanten. Het gaat er daarbij om dat het FB een concreet stappenplan kan gaan doorlopen vanaf de voorbereiding op het aangaan van een overeenkomst tot het afsluiten ervan en het uiteindelijke beheer.

Als praktische casus zal ik voor de diensten van intern transport van het team Logistiek het proces doorlopen om tot een concept DVO te komen. Op deze manier zullen knelpunten in het proces aan het licht komen en kunnen processtappen worden aangehaald die extra attentie vereisen. Beantwoording van de onderzoeksvragen moet stapsgewijs leiden tot de uiteindelijke procesbeschrijving.

Hoofdstuk 2, Begripsbepaling vooraf

Voordat ik tot beantwoording over kan gaan van de onderzoeksvragen ga ik dieper in op de term DVO. In het hiernavolgende hoofdstuk volgt een definitie van een DVO en een overzicht van de ontwikkelingen die het heeft doorgemaakt in de geschiedenis. Ook de criteria waaraan een DVO moet voldoen worden besproken.

§ 2.1 Een dienstverleningsovereenkomst

§ 2.1.1 De inhoud

Binnen de literatuur wordt een DVO gedefinieerd als een overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant. Zodra tussen beide partijen afspraken worden gemaakt over minimaal aanvaardbare serviceniveaus is een DVO niet langer een DVO maar een Service Level Agreement (SLA); in het Nederlands een Service Niveau Overeenkomst (SNO). Ondanks de verschillende termen komt de inhoud van de twee overeenkomstvormen nagenoeg overeen en worden de termen veelal door elkaar gebruikt. Binnen het FB wordt de term DVO gehanteerd, het is echter mogelijk dat de DVO een SLA-achtig karakter heeft, omdat er gesproken zal worden over een minimaal aanvaardbaar serviceniveau. Hierna zal ik beschrijven welke ontwikkelingen het heeft doorgemaakt in de afgelopen decennia en waaraan de inhoud van een SLA (ik gebruik de term SLA, omdat deze in de literatuur veelal wordt gehanteerd) moet voldoen.

“Een Service Level Agreement is een overeenkomst tussen een dienstverlener en een klant waarbij een minimum aanvaardbaar serviceniveau vastgelegd wordt (Hiles (1994)).”

In de jaren zestig werden er voor het eerst SLA's opgesteld in het kader van outsourcing binnen de IT-sector. Een gevolg hiervan is dat de meeste literatuur betreffende dit onderwerp toegespitst is op deze sector. Desondanks heeft het toepassingsgebied zich de laatste jaren ontwikkeld en zie je nu ook SLA's voorkomen binnen andere sectoren als telecommunicatie, expeditie, gezondheidssector en de bewakingsindustrie.

Vanaf de jaren zestig heeft een aantal ontwikkelingen de revue gepasseerd. Zo is de klant centraler komen te staan en worden er niet alleen meer SLA's afgesloten met externe klanten, maar ook met interne klanten (Vandaele en Gemmel (2004)).

Over de definitie van een SLA die hierboven gegeven is door Hiles zijn de meeste auteurs het in de literatuur eens. Deze definitie wordt echter door enkele auteurs op verschillende wijzen uitgebreid. Zo schrijven Pantry en Griffiths (1997) dat de clausules in een SLA, aangegaan met interne klanten, niet juridisch afdwingbaar zijn. Het oplossen van problemen bij het niet naleven van de afspraken kan hierdoor heel moeizaam verlopen. Geschillen zullen moeten worden opgelost door mensen die hoger op de hiërarchische ladder staan. Voor Karten (1996) is een Service Level Agreement meer dan het resultaat van een onderhandelingsproces. Een SLA wordt immers gecreëerd om de gemeenschappelijke opvattingen over de dienst te bevorderen en de prioriteiten en verantwoordelijkheden vast te leggen. Op die manier helpt de overeenkomst conflicten vermijden en speelt ze ook een belangrijke rol in het managen van de verwachtingen van de klant. De Wit (1999) benadrukt dat naast alle bindende afspraken met de bijhorende prijs, ook de verantwoordelijkheden van de klant vermeld moeten worden. Pantry en Griffiths (1997) wijzen er bovendien op dat in een SLA een formulering opgenomen moet zijn die bepaalt wat er dient te gebeuren indien de dienst niet correct geleverd wordt. Volgens hen is het eveneens belangrijk dat er een schema opgesteld wordt van de kosten en middelen die nodig zijn voor de uitvoering van de overeenkomst. Duidelijk is dat de

overeenkomst pas door wederzijds goedvinden een echte overeenkomst wordt. De wensen van de klant moeten daarom worden afgestemd op de mogelijkheden van de dienstverlener. Voor een goed functionerende SLA is het bovendien van belang dat de overeenkomst slechts opgesteld wordt voor een vastgestelde periode en dat die regelmatig aangepast wordt aan de veranderende omgeving. Het kan namelijk best zijn dat de wensen van de klant of het dienstenpakket van de dienstverlener in de loop van de tijd veranderen. Een SLA moet opgevat worden als een levend document (Karten (1996)): beide partijen moeten op vastgestelde tijdstippen rond de tafel gaan zitten om opnieuw te onderhandelen over de afspraken in het contract.

Volgens Kompier en Ouwehand (1997) is het doel van een SLA het vastleggen van afspraken met betrekking tot de dienstverlening van de facilitaire organisatie. De hoofdelementen die volgens hen daarbij aan de orde komen, aangevuld met de hierboven genoemde criteria, zijn hieronder opgesomd:

- Omschrijving van de dienst
- Duur en beëindiging van de overeenkomst
- Contactpersonen
- Serviceniveaus
- Berekening van tarieven en kosten
- Wijze waarop dienst wordt gemeten
- Hoe vaak en naar wie toe wordt er gerapporteerd
- Sancties bij niet nakomen van afspraken/verantwoordelijkheden
- Hoe om te gaan met eventuele wijzigingen in de dienst
- Of en onder welke voorwaarden er onder de SLA uit te komen is
- Eventuele bijzonderheden

§ 2.1.2 De doelen

Het door Kompier en Ouwehand (1997) beschreven doel van een SLA zal een aantal positieve gevolgen hebben voor de organisatie. Door de kosten van de producten en diensten inzichtelijk te maken in een SLA en door de budgetten bij de klant onder te brengen wordt de klant kritischer over noodzaak en nut van de af te nemen diensten en producten. Dit kan leiden tot het schrappen van bepaalde diensten of het verlagen van de frequentie waardoor er minder kosten worden gemaakt. De klant krijgt daarnaast de vrijheid om de producten/diensten af te nemen bij derden, waardoor de leverancier goed moet letten op de aangeboden kwaliteit en de bijbehorende prijs (De Jong, Neerhoff en Niesten (2001)). Het zal echter niet wenselijk zijn dat afdelingen de keuze krijgen om diensten van externe partijen af te nemen, omdat de kans op orde verstoring binnen het ziekenhuis zal toenemen door mogelijke binnen treden van verschillende partijen die voor verschillende afdelingen een gelijkwaardige dienst leveren.

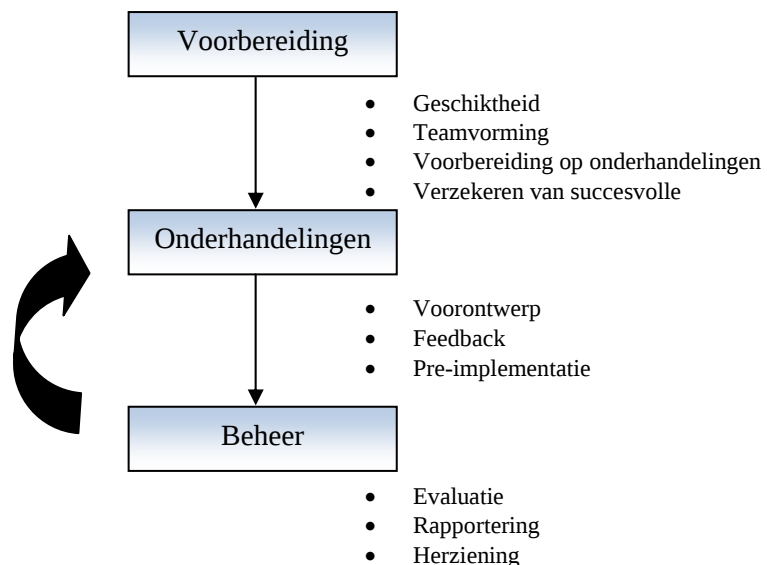
§ 2.2 Opstellingsprocedure SLA

In deze paragraaf wordt een procedure beschreven die het mogelijk maakt om tot het opstellen van een SLA te komen. In de literatuur bestaan hier verschillende methodes voor die in grote lijnen met elkaar overeen komen. Tevens blijkt uit de literatuur dat het opstellen van een SLA geen eenvoudig proces is

(Hallows (1995)). Er moeten verschillende stappen doorlopen worden voordat men een succesvolle SLA kan afsluiten met de klant. Bovendien bestaat er geen ideale SLA die in elke situatie toepasbaar is. Er kan niet gewerkt worden met een standaardovereenkomst (CMC (2000)), want elke SLA moet aangepast worden aan de specifieke omstandigheden en aan de wensen van iedere afzonderlijke klant. De methodes die in de literatuur worden benoemd leggen elk het accent op een andere fase van het gehele proces. Een geïntegreerde methode die in de meeste dienstensectoren (voorbeelden zijn: gezondheidszorg, bewakingsindustrie, telecommunicatie en expeditie) te gebruiken is wordt weergegeven in figuur 2 (Vandaele en Gemmel (2004)). Deze geïntegreerde methode onderscheidt drie belangrijke procesfases in de opstellingsprocedure van een SLA: de Voorbereiding, Onderhandelingen en het Beheer.

§ 2.2.1 Voorbereiding

De voorbereidende procesfase is onder te verdelen in een viertal stappen. Ten eerste moet men zich afvragen of de invoering van een SLA wel geschikt is voor de situatie. Hierbij gaat het om vragen als: Staan de klant en dienstverlener welwillend tegenover de invoering van een SLA? Is het noodzakelijk om een SLA in te voeren of volstaat een verduidelijking van de diensten en verantwoordelijkheden?



Figuur 2 Schema opstellingsprocedure SLA

De tweede stap is het vormen van een team. Sturm (1997) beschrijft gedetailleerd hoe een team gevormd moet worden. Heeft geeft aan dat het essentieel is dat beide partijen vertegenwoordigd worden door personen die over voldoende autoriteit beschikken om te onderhandelen over de voorwaarden van het contract. Daarnaast is het belangrijk dat er mensen in zitten die over de benodigde kennis beschikken van de diensten waarover onderhandeld gaat worden. Het aantal teamleden zal verschillend zijn van organisatie tot organisatie en is bovendien afhankelijk van de omvang en complexiteit van de overeenkomst. Het proces zal gemakkelijker doorlopen worden als beide partijen even sterk vertegenwoordigd zijn binnen het team, belangrijk is wel dat het team niet te groot wordt. Daarnaast moeten de verantwoordelijkheden van elk teamlid duidelijk bepaald worden. Tenslotte zal het opstellen van een tijdschema en het vastleggen van een deadline de prestaties van het team bevorderen.

De derde stap in de voorbereidende fase bestaat uit de voorbereiding op de onderhandelingen. Ten eerste moeten de teamleden duidelijk weten wat er verstaan wordt onder een SLA en welke procedures er gevolgd worden voor het opstellen van deze overeenkomst (Koch (1998)). Ten tweede moet er achtergrondinformatie worden verzameld (Karten (1997), Koch (1998)). De klant moet duidelijk hebben wat zijn prioriteiten en behoeften zijn ten aanzien van de af te nemen diensten. Voor de leverancier is het essentieel dat de huidige dienstverlening goed in kaart wordt gebracht.

Om het succes van de onderhandelingen te verzekeren moeten er vooraf nog een aantal afspraken gemaakt worden. Er moeten samenwerkingsregels opgesteld worden waardoor de verantwoordelijkheden verdeeld worden (wie de auteur is en wie sluit de overeenkomst formeel af?),

er moeten procedures worden overeengekomen voor probleembehandelingen en er moet een communicatiemedium/stijl worden gekozen.

§ 2.2.2 Onderhandelingen

Zoals afgebeeld in figuur 2 is de tweede fase onder te verdelen in drie stappen: het voorontwerp, feedback en de pre-implementatie.

Het voorontwerp zal worden gerealiseerd door een medewerker van de dienstverlenende partij in samenwerking met de teamleden. Het kan verstandig zijn om de taken voor het opstellen van een SLA onder te brengen in een functie. Het onderbrengen van deze taken centraliseert de kennis omtrent het opstellen en beheer van een SLA. Tijdens de ontwikkeling van het voorontwerp worden de behoeften van de klant en de mogelijkheden van de leverancier tegen elkaar afgewogen om een minimaal aanvaardbaar serviceniveau vast te stellen. Om tot deze vaststelling te komen is het belangrijk om de gebruikte termen duidelijk te definiëren om verwarring erover te voorkomen (Pantry en Griffiths (1997)). De diensten moeten vervolgens meetbaar worden gemaakt en er moet een prestatiesysteem worden opgesteld. De prestatiemetingen moeten op vastgestelde tijdstippen plaatsvinden.

Vervolgens wordt er aan elk van de serviceniveaus een concrete waarde of norm toegekend die de dienstverlener minimaal moet bereiken (Hallows (1995)). In een volgende stap wordt er een boetesysteem opgesteld (Kirvan (1995)). Het boetesysteem geeft aan welke procedures moeten worden doorlopen bij het niet nakomen van gemaakte afspraken en welke sancties hieraan verbonden zijn. Tot slot moeten ook de looptijd van het contract, de ontbindingsprocedure, details over de rapportering en momenten van herzieningsvergaderingen in de SLA worden opgenomen (Pantry en Griffiths (1997)).

Als de overeenkomst eenmaal gerealiseerd is door het team wordt de overeenkomst aan beide partijen (medewerkers die niet opgenomen zijn in het team) voorgelegd. Op deze manier krijgt het team feedback en kunnen er nog aanpassingen worden doorgevoerd. De personeelsleden die in de uiteindelijke uitvoering van de overeenkomst voorzien zullen een betere kijk hebben op de haalbaarheid en eventueel andere suggesties kunnen doen omtrent de overeengekomen afspraken met betrekking tot de diensten.

Bestaat er overeenstemming? Dan is het moment daar om over te gaan tot de pre-implementatie. De organisatie kan er vervolgens ook voor kiezen om een proefperiode te draaien om te kijken of de overeenkomst inderdaad haalbaar en realistisch is (Koch (1998), Pantry en Griffiths (1997)). Boetes en andere sancties kunnen bijvoorbeeld tijdens deze periode achterwege gelaten worden.

§ 2.2.3 Beheer

Het beheer van de overeenkomst is de laatste fase van de opstellingsprocedure. De drie stappen die hieronder vallen bestaan uit een evaluatie, rapportering en herziening.

Het evalueren geschiedt aan de hand van de prestatie maatstaven die in de overeenkomst zijn opgenomen. Het is belangrijk dat de prestaties van de diensten geregistreerd worden. De prestaties worden vervolgens op geregelde tijdstippen gemeten en waar afwijkingen worden gemeten zullen sancties of aanpassingen wenselijk maken. Hierdoor zal een SLA een stimulans zijn voor de verbetering van het dienstverleningsproces (Johnston en Clark (2001)).

Problemen die zich voordoen tijdens de dienstverlening moeten worden gerapporteerd naar de klant toe (Pantry en Griffiths (1997)). Dit zorgt voor een zekere geruststelling aan de kantzijde, omdat zij

dan weten dat er iets is fout gegaan, maar ook dat er naar een oplossing wordt gezocht. Bovendien kan de klant tijdens de rapportering zelf bijkomende informatie over het probleem verschaffen die kan leiden tot het oplossen ervan. In de rapportages moet ook worden opgenomen hoeveel diensten en/of producten een klant gedurende een bepaalde periode heeft afgenomen. De verantwoordelijke medewerker binnen de dienstverlenende partij die de SLA's beheert is verantwoordelijk voor deze rapportages. De rapportering moet wel volledig en begrijpbaar zijn voor de klant.

Om de doelstellingen van de SLA te blijven behalen in de toekomst is een regelmatige herziening noodzakelijk. Het is een levend document waarvan de inhoud gedurende de contractstermijn moet veranderen. De inhoud moet worden aangepast aan de veranderende omgeving en aan de veranderende behoeften van de klanten.

De hierboven beschreven opstellingsprocedure is dus een cyclisch proces. De stappen uit de beheerfase moeten geregeld weer opnieuw worden doorlopen. En bij elke herziening moet het gehele proces weer opnieuw worden doorlopen.

Vanaf het volgende hoofdstuk ga ik over tot beantwoording van de onderzoeksvragen. Ik zal hierbij de criteria, die ik heb beschreven in paragraaf 2.1.1, invullen voor de diensten van intern transport. Aan de hand hiervan zal het mogelijk worden om tot een procesbeschrijving te komen voor het opstellen van een DVO voor het FB.

Hoofdstuk 3, Diensten en producten van het team Logistiek

In het organogram dat is afgebeeld bij de beschrijving van het team Logistiek (paragraaf 1.2.3) is te zien dat het teamhoofd verantwoordelijk is voor vier dienstenclusters binnen het FB. Deze dienstenclusters, de linnenvoorziening, de postkamer, het centraal magazijn en intern transport, leveren elk een aantal diensten. In dit hoofdstuk wil ik voor elk dienstencluster de diensten kort beschrijven. Zoals eerder aangegeven spitst mijn opdracht zich toe op het dienstencluster intern transport. De diensten die zij leveren zal ik aan de hand van een aantal kenmerken van elke dienst gedetailleerder beschrijven.

§3.1 De Linnenvoorziening

De medewerkers van de linnenkamer voorzien in een aantal diensten. Deze zijn onder te verdelen in:

- Uniformbeheer
- Naaiwerkzaamheden
- Scanning en Distributie platgoed

Uniformbeheer

Binnen MST worden schone uniformen verspreid over verschillende garderobes opgehangen (zowel aan de Haaksbergerstraat als aan het Ariënsplein). Karren met schone uniformen worden door intern transport bij de gardebos afgeleverd waar ze door medewerkers van de linnenkamer worden weggehangen. De uniformen zijn gemarkeerd en worden op basis van afdeling en alfabetische volgorde van de medewerkers gesorteerd opgehangen. Iedere uniformdragende full time medewerker van het MST wordt voorzien van vijf volledige uniformen. Part time medewerkers krijgen op basis van het aantal werkdagen het noodzakelijke aantal kledingsets uitgereikt. Medewerkers die niet in dienst zijn bij het MST, maar wel binnen de organisatie werken (onder andere verschillende artsen) dragen zelf de kosten voor de kleding en zijn ook zelf verantwoordelijk voor de hoeveelheid kledingsets die zij aanschaffen. Deze medewerkers maken evenals de normale werknemers gebruik van de wasvoorziening.

Scanning en Distributie platgoed

Een andere taak van de linnenvoorziening is de bevoorrading van de voorraadkarren op de afdelingen. Binnen gekomen karren schone was worden door medewerkers van intern transport naar de gewenste afdeling getransporteerd, waar het vervolgens door medewerkers van de linnenkamer wordt weggepakt. Een aantal keer per week wordt de voorraad op de afdeling gescand om voorraadverschillen te voorkomen.

Naaiwerkzaamheden

Het personeel van de linnenkamer voorziet ook in verschillende naaiwerkzaamheden. Deze bestaan onder andere uit het inkorten van broeken en jasjes, vervangen van elastiek in broeken en reparaties van kleding. Tevens brengen ze naamkaartjes aan op de jasjes.

§ 3.2 De Postkamer

Het dienstencluster van de postkamer is onder te verdelen in een viertal diensten. Deze bestaan uit:

- Postontvangst
- Postdistributie (intern)
- Postsortering
- Verzorging van uitgaande post

Postontvangst

Elke ochtend, van maandag tot en met zaterdag, wordt er post aangeleverd door een extern postbedrijf in de centrale hal aan het Ariënsplein. Pakketten en briefpost worden vervolgens van elkaar gescheiden. De pakketten worden door een medewerker van het centraal magazijn afgehaald om verspreid te worden binnen het ziekenhuis.

Postsortering

De briefpost wordt op basis van de postadressen gesorteerd. Post voor de locaties Haaksbergerstraat en Ariënsplein wordt afzonderlijk in postkarren klaargezet. Er vindt ook een sortering plaats van post voor de buitenronde. Het gaat hierbij om locaties rondom de ziekenhuislocaties aan de Haaksbergerstraat en het Ariënsplein. Post bestemd voor locaties buiten Enschede wordt dagelijks door een medewerker van extern transport afgehaald. Naast binnengekomen post van externen wordt de interne post van de middagronde van de vorige dag gesorteerd.

Postdistributie (intern)

Vervolgens vinden er 's ochtends de eerste looprondes plaats. Deze bestaan uit een ronde langs de afdelingen aan de Haaksbergerstraat, het Ariënsplein en een buitenronde (elke ronde wordt door een aparte medewerker verzorgd). Tijdens deze rondes wordt de uitgaande post van elke afdeling meegenomen. De uitgaande post kan bestaan uit interne en externe post. Bij terugkomst van de looprondes wordt deze post weer gesorteerd. Tijdens de middagrondes (die er hetzelfde uitzien als de ochtendrondes) worden de interne postenveloppen en eventuele andere poststukken bezorgd en worden wederom de uitgaande poststukken meegenomen.

Verzorging van uitgaande post

Aan het einde van de dag wordt alle uitgaande post gereed gemaakt (franken uitgaande post, aangetekende brieven inschrijven in het aanteken boekje en het invullen van de productnummers en aantallen op de TPG lijst) en klaargezet op de met het externe postbedrijf afgesproken plaats, waar zij het afhalen.

§ 3.3 Centraal Magazijn

Het dienstencluster centraal magazijn levert vijf verschillende diensten. De medewerkers voorzien in:

- Goederenontvangst
- Goederenbeheer
- Orderpicking en Distributie
- Extern Transport
- Depotuitgifte

Goederenontvangst

Gedurende de gehele dag leveren verschillende leveranciers goederen af bij het centraal magazijn. Medewerkers van het centraal magazijn controleren het aantal geleverde pakketten aan de hand van de leveringsbonnen van de leverancier. Vervolgens wordt de inhoud van ieder pakket gecontroleerd middels de bijgevoegde pakbon en middels een controle van de bestelde hoeveelheid door de afdeling inkoop (middels informatiesysteem x/care). Als de pakketten in orde zijn worden ze klaargezet in de juiste stelling en kunnen medewerkers van goederentransport de pakketten gedurende een loopronde afleveren op het juiste adres.

Goederenbeheer

Goederenbeheer voorziet in de opslag van magazijnartikelen. Het MST beschikt over een aantal magazijnen: steriel magazijn (Ariënsplein en Haaksbergerstraat), onsteriel magazijn (Ariënsplein) en

een formulieren magazijn (Ariënsplein). Magazijnartikelen die bij goederenontvangst zijn binnen gekomen worden door medewerkers van de verschillende magazijnen opgehaald en weggepakt in de stellingen.

Orderpicking en Distributie

Een aantal keer per week worden de voorraadkasten op de afdelingen via een vast schema gescand. Komen voorraden onder een minimumniveau dan wordt er bij terugkomst een pickinglist afgedrukt. Nadat de scanronde erop zit worden de goederen die op de pickinglists vermeld staan per afdeling verzameld om vervolgens afgeleverd te worden op juiste afdeling.

Het is ook mogelijk dat afdelingen interne bestelbonnen sturen naar het centraal magazijn. De bonnen worden op dezelfde wijze als pickinglists gepakt en afgeleverd.

Extern Transport

Extern transport voorziet in de transporten tussen de locaties van MST. Er bevinden zich MST locaties in Oldenzaal, Losser, Glanerbrug, Haaksbergen en op verschillende locaties in Enschede. Het gaat hierbij om het transport van post, statussen, magazijn materialen, medicijnen, laboratoriumboxen, CSA-bakken (Centrale Sterilisatie Afdeling), röntgenfoto's, etenskarren en stikstof.

Depotuitgifte

Tijdens vastgestelde tijdstippen van maandag tot en met vrijdag is het mogelijk voor elke afdeling om magazijnartikelen af te halen bij het centraal magazijn (depotuitgifte). Tijdens deze uren is er altijd iemand aanwezig in het betreffende magazijn om de gevraagde artikelen uit te geven.

§ 3.4 Intern Transport

De dienstverlening van het intern transport bestaat uit negen verschillende diensten. Opgesomd ziet het dienstencluster er als volgt uit:

- Bevoorraden hemodialyse
- Inzamelen van patiënten kweekmateriaal
- Transport van medische apparatuur
- Transport van röntgenfoto's en laboratoriummateriaal
- Transport van schoon linnen en dienstkleding
- Vullen van stikstofvaten
- Interne verhuizingen
- Afval verwijdering (wasgoed en afvalstromen)

In Bijlage C zijn overzichten te vinden waarin de belangrijkste kenmerken van elke dienst (zoals afnemende afdeling, frequentie en tijdstip) zijn weergegeven. Nu volgt een beknopte beschrijving van de inhoud van elke dienst. Deze beschrijvingen geven invulling aan het eerste criterium waaraan een DVO moet voldoen dat genoemd is in paragraaf 2.1.1.

Bevoorraden hemodialyse

Intern transport verzorgt de bevoorrading van de hemodialyse. Daarnaast voorzien ze op ad hoc basis in de bevoorrading van hemodialysevloeistoffen aan de Thorax Intensive Care en de Algemene Intensive Care. De bevoorrading geschiedt aan de hand van bestellijsten. Deze dienst is tot stand gekomen door een gebrek aan opslagruimte aan de Haaksbergerstraat.

Inzamelen van patiënten kweekmateriaal

Intern transport is verantwoordelijk voor de inzameling van patiëntmateriaal. Daar waar CITO onderzoek (spoed) noodzakelijk is brengt de afdeling intern transport dit materiaal rechtstreeks naar het laboratorium Microbiologie.

Transport van medische apparatuur

Indien apparatuur bij de afdeling Medische Techniek wordt aangeboden voor preventief en/of correctief onderhoud zal het transport van deze apparatuur geschieden middels de medewerkers van intern transport. Apparatuur welke na reparatie, wijziging of onderhoud retour wordt gezonden naar de desbetreffende afdeling, wordt door intern transport bij de afdeling Medische Techniek opgehaald.

Transport van röntgenfoto's en laboratoriummateriaal

Intern transport verzorgt het vervoer van röntgenfoto's van de röntgenpoli aan het Ariënsplein naar de röntgenpoli aan de Haaksbergerstraat en omgekeerd. De rondes die hiervoor gelopen worden, worden gecombineerd met de labronde van de Haaksbergerstraat. Dit houdt in dat er tijdens deze rondes naast röntgenfoto's ook urinepotjes voor het laboratorium worden meegenomen.

Transport van schoon linnen en dienstkleding

Schoon linnengoed wordt door de wasserij aangeleverd en door het intern transport afgeleverd op de betreffende afdelingen. Het afleverpunt voor de waskar met schoon linnengoed is voor elke verpleegafdeling hetzelfde, namelijk bij de linnenkar van de afdeling. De plaats waar deze kar staat kan echter per verpleegafdeling verschillend zijn. De schone dienstkleding wordt bij de garderobes afgeleverd. Deze garderobes bevinden zich zowel aan de Haaksbergerstraat als aan het Ariënsplein.

Vullen van stikstofvaten

Medewerkers van intern transport voorzien huisartsen in het vullen van stikstofvaatjes. Huisartsen leveren lege vaatjes af bij de receptie. Deze worden daar door medewerkers van intern transport afgehaald, vervolgens gevuld bij het laboratorium aan het Ariënsplein en daarna weer afgeleverd bij de receptie.

Interne verhuizingen

Interne verhuizingen worden eveneens door intern transport geregeld. Verhuizingen dienen op tijd aangemeld te worden om een tijdsplanning te kunnen maken en, zodat in geval van grote verhuizingen een extern verhuisbedrijf ingeschakeld kan worden.

Afvalverwijdering

Intern transport is naast de aanvoer van schoon linnen ook verantwoordelijk voor de afvoer van vuil linnengoed en afval van de afdelingen in het ziekenhuis. Vuil linnengoed wordt gescheiden ingezameld (normale was, dienstkleding en was waarvoor speciale reiniging is vereist) in verschillende kleuren zakken. Daarnaast zijn er een aantal afvalstromen: restafval (huisvuil), karton, papier, glas, chemisch afval (vaatjes met vloeistoffen of boxen) en risicovaten.

Nu de diensten van het team Logistiek beschreven zijn (met een uitvoerige beschrijving van de diensten van intern transport) is de volgende taak het vast stellen van de basisdienstverlening voor elke dienst afzonderlijk. Om de opdracht in te kaderen beschrijf ik in het volgende hoofdstuk de basisdienstverlening voor de diensten die worden geleverd door het dienstencluster intern transport.

Hoofdstuk 4, Dienstverlening van het dienstcluster Intern Transport

In het vorige hoofdstuk zijn de diensten van intern transport (zoals deze op dit moment worden geleverd) gedetailleerd beschreven. Het in kaart brengen van deze diensten is noodzakelijk om vervolgens tot een vaststelling te komen van een basisdienstverlening. Met andere woorden: Welk serviceniveau wil het FB in ieder geval aanbieden? Wil een klant vervolgens een beter serviceniveau afnemen, dan zal zij daar extra voor moeten betalen. In paragraaf 4.1 volgt voor elke dienst een beschrijving van de basisdienstverlening die het FB organisatiebreed wil aanbieden. In bijlage C zijn tabellen opgenomen die verschillende karakteristieken van de huidige dienstverlening overzichtelijk weergeven. Naast het vaststellen van een basisdienstverlening is het belangrijk dat de kosten die gemaakt worden door het FB op een gerechtvaardigde, inzichtelijke en eerlijke wijze worden doorbelast aan de klant. Ik heb voor elke dienst een methode voor het door belasten aangedragen. In de door mij gehanteerde kostprijsberekeningmethode worden alleen de directe kosten meegenomen (bijv. directe personeelskosten of afvalverwerkingkosten), omdat het voornaamste doel (organisatiebrede kostenbesparing) daarmee bereikt zal worden ongeacht of alle door het FB gemaakte kosten worden doorbelast. De kostenbesparing zal op deze wijze bereikt worden, maar het is voor de toekomst een reëel streven voor het FB om alle kosten (o.a. management kosten, gebouwkosten e.d.) door te belasten aan de klant, zodat ze geen positief of negatief saldo overhouden aan het eind van het jaar.

Naast de beschrijving van de basisdienstverlening en de wijze van doorbelasting, ga ik per dienst in op de afspraken die er op dit moment bestaan tussen afnemende partijen en het FB. Om op een verantwoorde wijze diensten te kunnen verlenen aan een klant is het belangrijk dat beide partijen tot een goede samenwerking komen. Duidelijke afspraken met klanten moeten er voor zorgen dat zij onder andere te transporteren goederen op een juiste en verantwoorde manier aanbieden aan medewerkers van intern transport. Door de verantwoordelijkheden van de klant vast te leggen in de DVO kan de leverancier de klant aanspreken op het gedrag in geval afspraken niet worden nagekomen. Het maken van duidelijke afspraken voor bijvoorbeeld goederen die getransporteerd moeten worden heeft een aantal voordelen. Het is dan onder meer makkelijker voor intern transport om verschillende medewerkers in te zetten, er wordt tijd bespaard met het zoeken naar te transporteren goederen en de orde wordt niet onnodig verstoord op de afdelingen. Zoals aangegeven in paragraaf 2.1.1 moeten ook de verantwoordelijkheden van het FB worden vastgelegd. Aan welke regels dienen medewerkers van intern transport zich te houden op de afdelingen? (Een voorbeeld dat mij is bij gebleven na de dagen dat ik heb meegelopen op de werkvloer is dat een afdeling contact op nam met de leidinggevende van intern transport met de mededeling dat een medewerker met een lolly in zijn mond over de afdelingen liep. Dit werd niet getolereerd en de medewerker achtte zich professioneler op te stellen).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf geweid aan de afbreukrisico's voor het primaire proces van elke afzonderlijke dienst.

Een tabel vat alles nog een keer samen.

§ 4.1 Dienstverlening, doorbelasting en afspraken

Bevoorrading hemodialyse

Deze afdelingsspecifieke dienst kan worden opgesplitst in twee varianten. Eén variant met een standaardkarakter en één met een variabel karakter (op ad hoc basis, extra dienstverlening). Voor de

eerste variant geldt dat de dienst op dit moment drie keer per week (maandag, woensdag en vrijdag) wordt geleverd door medewerkers van intern transport. Om een basisdienstverlening vast te stellen kan van de huidige afnamefrequentie worden uitgegaan.

Om de ad hoc bevoorradingen aan de twee IC's (de tweede variant) door intern transport te laten verrichten kan een extra dienst worden afgenomen bij het FB. Voor deze dienstverlening worden extra kosten doorbelast aan de hand van een stuksprijs. Deze dienst worden aangeboden van maandag tot en met vrijdag tussen 7:30 en 16:00 uur. Ad hoc bestellingen worden na aanmelding bij het Facilitair Service Meldpunt (FSM) binnen 24 uur afgeleverd op de gewenste afdeling tijdens werkdagen. Deze dienst valt buiten de basisdienstverlening van het FB.

Doorbelasting

Door de gemiddelde tijdsbesteding vast te stellen voor een bevoorrading kan er een prijs worden berekend aan de hand van het door het FB vastgestelde uurtarief van €42,= per medewerker. Dit uurtarief komt voort uit het quotiënt: (Directe kosten van 1 FTE) / (aantal effectieve uren 1 FTE). Voor een standaard hoeveelheid bevoorradingen per jaar kan vervolgens een jaarprijs worden vastgesteld.

Doorbelasting van de ad hoc bestellingen kan plaatsvinden nadat de hoeveelheid bestellingen zijn geregistreerd in het informatiesysteem Planon. Er moet vastgesteld worden wat de gemiddelde tijdsbesteding is voor het afhandelen van deze aanvraag, zodat er per ad hoc bestelling een prijs kan worden berekend. Na een afgesproken periode (bijv. een maand of een kwartaal) kunnen de kosten voor deze ad hoc bestellingen worden doorbelast aan de afdeling hemodialyse.

Afspraken

Het secretariaat van de afdeling hemodialyse moet op de vastgestelde dagen om 10:00 uur de sleutel van de opslagruimte en de bestellijst afgeven aan de medewerker van intern transport. Nadat de bestellingen van de hemodialyse in de magazijnen bij elkaar zijn gepakt dienen deze te worden afgeleverd in het magazijn op de afdeling en/of de dienstkeuken op de afdeling.

Voor de ad hoc bestellingen van de Thorax IC en de Algemene IC geldt dat deze worden afgeleverd voor de deur van de desbetreffende IC. Na de bevoorrading geeft de medewerker van intern transport de sleutel weer af bij het secretariaat van de afdeling hemodialyse. De ad hoc bestellingen moeten wel telefonisch bij het FSM worden aangemeld waarna registratie in het informatiesysteem Planon plaatsvindt en een medewerker van intern transport wordt ingelicht. Het FSM is op werkdagen telefonisch bereikbaar tussen 8:00 en 17:00 uur. Binnen 24 uur na aanmelding dienen de ad hoc bestellingen te worden afgeleverd.

Inzamelen patiënten kweekmateriaal

Evenals de bevoorrading van de hemodialyse kan deze dienst worden opgedeeld in twee varianten, wederom een standaardvariant en een variabele variant (extra dienstverlening). Onder de naam 'streeklabronde' worden door medewerkers van intern transport dagelijks kweekmaterialen verzameld (3x per dag) en klaargezet op twee vaste locaties waar het streeklab deze op komt halen (de standaardvariant). Op dit moment worden tijdens de rondes de afdelingen D4, C2, Thorax Centrum, Algemene OK, Spoedeisende Hulp, Laboratorium, Verloskamer, Poli 77, 76, 56, 66 en 68 bediend. Om voor de eerste variant een basisdienstverlening vast te stellen kan van de huidige frequentie worden uitgegaan.

Om aanspraak te kunnen maken op de tweede variant (ad hoc transport van kweekmaterialen) kan een klant een ‘order’ plaatsen bij het FSM. Voor iedere order moet een vaste prijs worden betaald. Deze dienst kan door de week van 7:30 tot 16:00 uur, zaterdag van 9:00 tot 16:00 uur en op zondag van 10:00 tot 13:00 uur worden afgenomen. Deze dienst valt buiten de basisdienstverlening van het FB.

Doorbelasting

Doorbelasting kan geschieden op basis van het aantal verpleegdagen per afdeling. Het aantal uren dat jaarlijks door medewerkers van intern transport besteed wordt kan dan op basis van het aantal verpleegdagen van de verschillende klanten worden doorbelast.

Via registratie in het informatiesysteem Planon kunnen na een vastgestelde periode de hoeveelheid ad hoc aanvragen worden vastgesteld om vervolgens de gemaakte kosten op basis van een stuksprijs door te belasten aan de klant. De stuksprijs kan worden bepaald aan de hand van de gemiddelde tijdsbesteding per ad hoc transport.

Afspraken

De preparaten dienen door de klanten op de afgesproken plek op de afdeling te worden klaargezet, zodat de medewerker van intern transport deze op kan halen op afgesproken tijdstippen (3x per dag). De preparaten moeten in waszakken klaar worden gezet door intern transport bij de afdeling D4 aan de Haaksbergerstraat of bij het trappenhuis in de F-vleugel op de begane grond aan het Ariënsplein. De OK dient het patiëntenmateriaal in een aparte waszak aan te bieden vanwege lekkage gevaar.

Wanneer een klant gebruik wil maken van de extra dienstverlening met betrekking tot de ad hoc transporten moeten zij telefonisch een aanvraag indienen bij het FSM. Zij zullen de aanvraag in Planon registreren en een medewerker van intern transport informeren. Binnen twee uur na de aanvraag moet het transport zijn afgehandeld.

Transport medische apparatuur

Het transport van medische apparatuur is een ondersteunende dienst die wordt aangeboden aan de afdeling Medische Techniek. Van maandag tot en met vrijdag is er een ochtendronde en een middagronde voor het transport ingeroosterd. Om tot een basisdienstverlening te komen kan de huidige frequentie worden gehanteerd.

Doorbelasting

Kosten moeten mijns inziens worden doorbelast op basis van de gemaakte uren en het door het FB vastgestelde uurtarief aan de afdeling Medische Techniek (op dit moment ongeveer 5 uur per week). De hoeveelheid transporten en de daarbij horende tijdsbesteding kunnen na registratie in het informatiesysteem Planon worden vastgesteld. Deze dienst wordt aangeboden van maandag tot en met vrijdag tussen 7:30 en 16:00 uur.

Afspraken

De afspraken die zijn gemaakt met de afdeling Medische Techniek hebben betrekking op de levertijden. Een aangemelde opdracht van Medische Techniek bij het FSM dient binnen 24 uur op werkdagen door medewerkers van intern transport te zijn afgehandeld. Te repareren apparatuur wordt op de aangemelde afdeling afgehaald en naar Medische Techniek gebracht, voor gerepareerde apparatuur geldt het omgekeerde.

Transport röntgenfoto's en labmateriaal

Het transport van röntgenfoto's en labmateriaal geschiedt op dit moment door middel van vaste rondes (2x per dag van maandag tot en met vrijdag tussen 7:30 en 16:00 uur). Poli 65/67, poli 11 en het priklab aan de Haaksbergerstraat zijn de afnemende partijen. Als basisdienstverlening kan uitgegaan worden van de huidige afnamefrequenties.

Doorbelasting

De gemaakte kosten door intern transport kunnen op basis van de gemaakte uren worden doorbelast aan de afnemende afdeling. Op dit moment wordt er ongeveer 7,5 uur per week besteed aan deze dienst.

Afspraken

De te transporteren röntgenfoto's en kweekmaterialen dienen op de afgesproken plaatsen te worden klaargezet door de klant. Twee keer per dag wordt er een ronde gelopen en worden de klaargelegde goederen door een medewerker van intern transport meegenomen en afgeleverd op de juiste locaties.

Transport van schoon linnen en dienstkleding

Het transport van schoon wasgoed wordt ter ondersteuning aan de linnenkamer aangeboden. Van maandag tot en met vrijdag worden er karren met schoon wasgoed aangeleverd door de wasserij die naar de desbetreffende afdelingen moeten worden getransporteerd.

Doorbelasting

De kosten hiervan kunnen aan de hand van de gemaakte uren en het uurtarief worden doorbelast aan de linnenkamer. Op dit moment wordt er gemiddeld 12,5 uur per week besteed aan deze dienstverlening.

Afspraken

Elke ochtend (van maandag tot en met vrijdag) wordt het schone wasgoed door de wasserij aangeleverd voor de afdelingen aan de Haaksbergerstraat (tussen 7:30 en 8:15 uur) en aan het begin van de middag komt het schone wasgoed voor de afdelingen aan het Ariënsplein (tussen 12:30 en 14:00 uur). De was moet zo snel mogelijk na levering (max. een uur) naar de juiste afdelingen worden gebracht om geen belemmering te vormen voor de medewerkers van de linnenkamer die het schone wasgoed en de dienstkleding overpakken in de voorraadkarren en garderobes. De medewerkers van intern transport moeten de waskarren op de met de linnenkamer afgesproken locatie afleveren.

Vullen van stikstofvaten

Deze dienst wordt aangeboden aan huisartsen in de omgeving van Enschede van maandag tot en met vrijdag van 7:30 en 16:00 uur. Vaatjes die zijn aangeleverd bij de receptie aan het Ariënsplein worden gevuld door medewerkers van intern transport.

Doorbelasting

Doorbelasting aan de huisartsen wordt niet aangeraden door het laboratorium vanwege de wederzijdse afhankelijkheid. Het laboratorium krijgt van huisartsen preparaten aangeleverd, als tegenprestatie worden de huisartsen voorzien van stikstof. Daarentegen kan het FB de kosten die gemaakt worden door deze dienstverlening doorbelasten aan het laboratorium op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (op dit moment 1 uur per week).

Afspraken

Huisartsen die gebruik maken van deze dienst moeten de te vullen stikstofvaatjes afleveren bij de receptie aan het Ariënsplein. Na aanmelding bij het FSM door een medewerker van de receptie halen medewerkers van intern transport de vaatjes daar op en leveren deze binnen 24 uur weer gevuld af.

Interne verhuizingen

Interne verhuizingen waarvoor minder dan twee uur voor nodig is worden door medewerkers van intern transport afgehandeld. Deze dienst wordt aangeboden van maandag tot en met vrijdag tussen 7:30 en 16:00 uur.

Doorbelasting

Aanvragen moeten worden geregistreerd in het informatiesysteem Planon. Kosten kunnen vervolgens worden doorbelast aan de klant op basis van het aantal uren dat nodig is voor de verhuizingen vermenigvuldigt met het door het FB vastgestelde uurtarief. Grote verhuizingen worden door intern transport uitbesteed aan een extern verhuisbedrijf. Facturen die binnenkomen naar aanleiding van een verhuizing voor een bepaalde afdeling kunnen vanzelfsprekend worden doorbelast aan de afnemende partij.

Afspraken

Kleine verhuizingen die tijdig zijn aangemeld worden binnen een week afgehandeld. Verhuizingen die worden uitbesteed worden ingeroosterd door de externe partij. In het geval een afdeling gebruik wil maken van deze dienst dient een aanvraag te worden ingediend bij het FSM. Vervolgens wordt de verhuizing door een medewerker van intern transport ingepland. De aard van de verhuizing dient duidelijk te worden aangegeven, zodat er ingeschat kan worden hoeveel tijd en manschappen er nodig zijn voor de verhuizing. Verhuizingen waarvoor meer dan twee uur tijdsbesteding noodzakelijk is worden door intern transport uitbesteed aan een extern verhuisbedrijf.

Afvalverwijdering

Intern transport draagt zorg voor de afvoer van huisvuil, vuil linnengoed en vuile dienstkleding. De vuile dienstkleding wordt door medewerkers verzameld in de containers die te vinden zijn bij de centrale kleedruimten en decentrale garderobes.

Het vuile linnengoed en huisvuil wordt opgehaald van een door de klant aangewezen centrale locatie op de afdeling.

Voor de verschillende soorten huisvuil worden verschillende afhaal frequenties gehanteerd. Als basisdienstverlening wordt het vuile wasgoed, huisvuil en risicovaten 1x per dag opgehaald tijdens de dagen dat de betreffende afdeling/poli operatief is. In geval een klant vaker van deze dienstverlening gebruik wil maken zal de basisdienstverlening moeten worden uitgebreid met extra dienstverlening met de daarmee gepaard gaande kosten. Papier en karton worden op dit moment met een frequentie van 1x per week opgehaald van de afdelingen die van deze diensten gebruik willen maken. Glasverwijdering gaat op afroepbasis. Deze dienst wordt aan slechts enkele afdelingen aangeboden, omdat niet elke afdeling zich houdt aan de door intern transport gestelde scheidingscriteria.

De diensten omtrent afvalverwijdering worden door de week aangeboden van 7:30 tot 16:00 uur, zaterdag van 9:00 tot 16:00 uur en op zondag van 10:00 tot 13:00 uur.

Doorbelasting

Kosten kunnen op advies van het teamhoofd Logistiek worden doorbelast op basis van het aantal verpleegdagen. Het is evident om te stellen dat een patiënt een bepaalde hoeveelheid afval produceert per dag. De overige afdelingen die afval produceren maar geen productie hebben vallen in het niet bij de rest (bijvoorbeeld ondersteunende diensten).

Afspraken

De vuile was wordt door afdelingen verpakt in waszakken of los in waskarren verzameld. Er zijn vier verschillende kleuren waszakken waarvan er drie apart ingezameld moeten worden. Waszakken met de kleur:

- Wit/blauw worden gebruikt voor de ‘normale’ was (beddengoed, handdoeken etc.);
- Roze worden gebruikt voor uniformen;
- Geel worden op een speciale manier gereinigd en moeten in speciale wascontainers van de wasserij Rentex Bolsward worden verzameld.

Vuil linnengoed wordt op elke afdeling verzameld in wascontainers.

Naast afspraken omtrent de afvoer van de was zijn er ook afspraken voor de verschillende afvalstromen:

Elke verpleegafdeling en polikliniek heeft een afvalpunt waar het **restafval** opgehaald kan worden. Daar worden containers voor gebruikt. Deze afvalpunten moeten goed bereikbaar zijn voor de medewerkers van intern transport. Daarentegen mogen zichzelf het primaire proces niet onnodig verstoren. Op vastgestelde tijden worden de containers met een hogedrukspuit schoongespoten.

Afdelingen die veel **karton** afval hebben moeten het karton verzamelen in een daarvoor bestemde karton kar.

Papier dient in blauwe mandjes te worden verzameld en op vastgestelde tijdstippen op de gang klaar worden gezet. Voor verpleegafdelingen geldt dat de mandjes vaak te vinden zijn in secretariaten, pauzeruimtes, spoelkeukens en/of afvalbergingen.

Risicovaten komen uit de gehele organisatie. Deze staan in de afvalpunten. De vaten dienen goed afgesloten te zijn. Niet goed afgesloten betekent dat ze niet worden afgevoerd. Vervolgens worden deze vaten door medewerkers van intern transport meegenomen naar een tijdelijke opslagruimte.

Glas dient te worden verzameld in de daarvoor bestemde glasbakken. De glasbakken moeten door de afdeling in de spoelkeuken worden klaargezet alvorens ze op afroep door medewerkers van intern transport worden opgehaald. Door het verzaken van het scheiden van de verschillende soorten glas wordt er op dit moment slechts glas opgehaald van een aantal afdelingen.

Tot hier aan toe zijn de verantwoordelijkheden van de klant vooral aan bod gekomen. Voor de medewerkers van intern transport is het de verantwoordelijkheid dat de te transporteren goederen niet beschadigen onderweg en dat het transport op een veilige en verantwoorde manier plaatsvindt. De orde binnen de organisatie mag niet onnodig worden verstoord. Daarnaast moeten de goederen op de afgesproken tijdstippen op de afgesproken locaties worden afgeleverd.

§ 4.2 Afbreukrisico's diensten intern transport

Zoals beschreven in de organisatiebeschrijving van MST is de kerntaak de gezondheid van de inwoners binnen de regio te bevorderen. Het primaire proces bestaat dan ook uit de hulpverlening en verzorging van patiënten binnen het ziekenhuis. Het FB is een onderdeel van de organisatie dat door middel van facilitaire dienstverlening het primaire proces ondersteunt. Vanwege het ondersteunende karakter van de dienstverlening verstoort het niet op een directe manier het primaire proces in geval van calamiteiten. Indirect oefent de dienstverlening van het FB echter wel invloed uit op het primaire proces. Het is bijvoorbeeld voor te stellen dat wanneer het afval niet van de afdelingen wordt verwijderd er grote overlast kan ontstaan. Hierbij moet gedacht worden aan stankoverlast, ruimtegebrek en andere hygiënische tekortkomingen.

Om de dienstverlening van het FB in goede banen te leiden is het belangrijk dat er, zoals eerder aangegeven, afspraken worden gemaakt tussen de dienstverlener en de afnemende partij. Hierbij kan het gaan om afspraken omtrent de tijden waarop het afval wordt afgehaald, schoon linnen wordt aangeleverd en kweekmaterialen worden afgehaald. De DVO is hiervoor een uiterst geschikt instrument. Een DVO legt de afspraken en verantwoordelijkheden formeel vast waardoor de ondersteuning van het primaire proces beter gewaarborgd wordt. Middels interviews met dhr. Voss (bedrijfskundig manager Thoraxcentrum) en dhr. Van Vliet (teamhoofd Logistiek) ben ik tot een indeling gekomen met betrekking tot de risico's voor het primaire proces in geval een bepaalde dienst van intern transport geen doorgang kan vinden. Er wordt onderscheid gemaakt in een **hoog** en een **laag** afbreukrisico en deze zijn vastgesteld op basis van mogelijke directe consequenties voor patiënten, hygiëne en mogelijke ordeverstoring (bijv. vanwege ruimtegebrek). Zodra deze criteria op zeer korte termijn (enkele uren of een dag) in het gedrang kunnen komen door het uitvallen van bepaalde dienstverlening heeft de dienst een hoog afbreukrisico. Wordt het primaire proces niet op korte termijn verstoort op basis van de genoemde criteria dan heeft de dienst een laag afbreukrisico. Op deze manier is het voor het FB mogelijk om onderscheid te maken in prioriteit van de verschillende diensten. Moet er op een gegeven moment gekozen worden welke dienstverlening de voorkeur krijgt (bijv. vanwege gebrek aan personeel) dan moeten diensten met een hoog afbreukrisico voorrang krijgen ten opzichte van diensten met een laag afbreukrisico om het primaire proces zo min mogelijk te verstoren.

De risico's zijn echter niet voor elke afnemende partij gelijk. De indeling is dan ook gemaakt aan de hand van de belangrijkste dienstafnemende partijen. Afvalverwijdering zal op een OK veel belangrijker zijn dan in een kantorendepartement (neemt natuurlijk niet weg dat bij langdurig uitblijven van afvalverwijdering van kantoren de overlast ook snel zal toenemen). Het is ook mogelijk dat er verschillende afbreukrisico's bestaan binnen een afdeling. Het OK complex beschikt zelf ook over kantoren en ook daarvoor geldt dat het afbreukrisico daar lager ligt dan in de OK's zelf met het oog op afvalverwijdering. Uit de tabel valt af te lezen dat uitval van veel van de diensten van intern transport al snel consequenties kunnen hebben voor het primaire proces. Zodra er problemen ontstaan met de dienstverlening kan de DVO er snel op nageslagen worden om te bepalen wie er verantwoordelijk voor is en wie vervolgens de consequenties zal moeten dragen.

In de tabel op de volgende pagina worden verschillende gegevens nogmaals weergegeven. De kolom met 'extra dienstverlening' geeft de uitbreidingsmogelijkheden weer van de basisdienstverlening die het FB aanbiedt in geval van de desbetreffende dienst.

De kantooruren waarnaar in onderstaande overzicht wordt gerefereerd starten om 7:30 uur en eindigen om 16:00 uur.

Dienst/Product	Basis serviceniveau	Kostenberekening Dienstverlening of product	Extra dienstverlening	Afbreukrisico
Bevoorrading Hemodialyse	3 x per week, tijdens kantooruren	Doorbelasting op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=)	Ad hoc bevoorrading Alg. IC en Thorax IC < 24 uur van ma. t/m vr.	hoog
Inzamelen Kweekmateriaal	ma. t/m vr. 3 x per dag, za. 1 x en zo. 1 x. per dag	Doorbelasting op basis van het aantal verpleegdagen	Spoed Transporten Kweekmateriaal < 2 uur tijdens kantooruren (€42,= per uur)	hoog
Transport Medische Apparatuur	Afhandeling order < 8 uur kantooruren	Doorbelasting op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=) aan de afdeling Medische Techniek		laag
Transport Röntgenfoto's en Laboratoriummateriaal	ma. t/m vr. 2 x per dag tijdens kantooruren	Doorbelasting op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=)		laag
Transport Schoon Linnen en Dienstkleding	ma. t/m vr. 2 x per dag 5 x per week	Doorbelasting op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=) aan de linnenkamer		hoog
Vullen van Stikstofvaten	Afhandeling order < 8 uur kantooruren	Geen doorbelasting aan de huisartsen op advies van Laboratorium i.v.m. afhankelijkheid. Kosten kunnen worden doorbelast aan het Laboratorium op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=)		laag

Dienst/Product	Basis serviceniveau	Kostenberekening Dienstverlening of product	Extra dienstverlening	Afbreukrisico
Interne verhuizingen (< 2 uur)	In overleg met intern transport worden interne verhuizingen ingepland. Kleine verhuizingen worden binnen een week afgehandeld	Doorbelasting op basis van het door het FB vastgestelde uurtarief (€42,=)		laag
Afvalverwijdering	1 x per dag 7 x per week (afhankelijk van aantal operatieve dagen)	Doorbelasting op basis van aantal verpleegdagen	Uitbreiding van dienstverlening is mogelijk tegen extra betaling	hoog
Wasverwijdering	1 x per dag 7 x per week (afhankelijk van aantal operatieve dagen)	Doorbelasting op basis van aantal verpleegdagen	Uitbreiding van dienstverlening is mogelijk tegen extra betaling	hoog
Glasverwijdering	Op afroep voor afdelingen die zich houden aan scheidingsafspraken, tijdens kantooruren	Doorbelasting op basis van aantal keer dat er gebruik is gemaakt van deze dienst		laag (in geval van geringe hoeveelheden)
Verwijdering van Risicovaten	1 x per dag 7 x per week (afhankelijk van aantal operatieve dagen)	Doorbelasting op basis van aantal verpleegdagen	Uitbreiding van dienstverlening is mogelijk tegen extra betaling	hoog
Papierverwijdering	1 x per week	Doorbelasting op basis van aantal verpleegdagen		laag (in geval van geringe hoeveelheden)

Tabel 1: Overzicht dienstverlening

In het volgende hoofdstuk ga ik in op de contactpersonen en eindverantwoordelijken bij het aangaan van een DVO. Ik ga ook bekijken hoe er in het verleden door verschillende partijen is omgegaan met DVO's en SLA's.

Hoofdstuk 5, Verantwoordelijkheden en bestaande DVO's

In dit hoofdstuk wil ik invulling gaan geven aan een aantal andere criteria die zijn opgesomd in paragraaf 2.1.1. Ik zal aangeven met wie de overeenkomst aan wordt gegaan, wie namens het FB de overeenkomst afsluit en wie namens het FB de overeenkomst moet gaan beheren. Daarnaast wordt de duur van de overeenkomst besproken. Tot slot zal ik als inleiding op het volgende hoofdstuk aangeven hoe er tot op heden met DVO's is omgegaan door het FB en door de afdeling MT & ICT, zodat duidelijk wordt welke onderdelen van de in de literatuur beschreven opstellingsprocedure meer aandacht nodig hebben.

§ 5.1 Contactpersonen en eindverantwoordelijken

In paragraaf 2.2.2 is al kort aangegeven dat het verstandig is om het takenpakket omtrent het opstellen van DVO's binnen het FB onder te brengen in één functie om de benodigde kennis te centraliseren en om een duidelijk aanspreekpunt te hebben voor de klant. Deze persoon fungeert dan als contactpersoon (beheerder) namens het FB. Om tot het opstellen van DVO's te kunnen komen is het belangrijk dat hij/zij op de hoogte is van de dienstverlening die het FB aanbiedt. Door de dienstprocessen regelmatig te evalueren met teamhoofden blijft hij/zij op de hoogte van veranderingen. De mogelijkheden van het FB moeten gekoppeld worden aan de wensen en behoeften van de klant, zodat er overgegaan kan worden tot het opstellen van een definitieve DVO en het ondertekenen van de contracten door de eindverantwoordelijken. De eindverantwoordelijke in geval van het FB is de bedrijfskundig manager. Deze persoon gaat de overeenkomst aan met de eindverantwoordelijke van de RVE (in de meeste gevallen de bedrijfskundig manager) aan de klantzijde. De totale organisatie bestaat uit 35 RVE's die ieder afzonderlijk DVO's aan moeten gaan met het FB. De ene DVO zal complexer en uitgebreider zijn dan de andere, maar er zal een heel takenpakket aan vast komen te zitten om alle DVO af te sluiten en op een goede wijze te blijven beheren. Tijdens evaluatiegesprekken tussen de contactpersoon van het FB en de contactpersoon van de klant kunnen eventuele gewenste wijzigingen (bijv. door aanpassingen in de dienstverlening) worden aangehaald. In geval van overeenstemming kan er dan een vernieuwde overeenkomst worden afgesloten. De evaluatiegesprekken moeten jaarlijks plaatsvinden, omdat de overeenkomsten voor een jaar worden aangegaan. Zijn er tussentijdse wijzigingen gewenst vanuit de klant of het FB dan dienen deze kenbaar te worden gemaakt bij de contactpersoon van de tegenpartij. Slechts bij wederzijdse overeenstemming kunnen er tussentijdse wijzigingen worden aangebracht.

Een ander onderdeel dat moet worden opgenomen in de DVO is welke medewerkers binnen de klantpartij over het recht beschikken om de ad hoc bestellingen te plaatsen. Het is per slot van rekening niet verstandig om iedereen over die autoriteit te laten beschikken, omdat er dan situaties kunnen ontstaan waarin medewerkers zonder enig bewustzijn van de kosten producten en diensten af kunnen gaan nemen van het FB. Het is voor de klantpartij dus belangrijk om een overweging te maken wie er geschikt is en over voldoende autoriteit kan gaan beschikken om verschillende diensten die buiten de standaarddienstverlening af te laten nemen. Aan het FB moeten deze afspraken kenbaar worden gemaakt, zodat zij eventueel kunnen controleren wanneer een order op correcte wijze is geplaatst en dus verwerkt mag worden.

§ 5.2 DVO's binnen MST tot op heden

In deze paragraaf ga ik kijken naar de DVO's en SLA's die tot op heden zijn gehanteerd binnen de organisatie van MST. In § 5.2.1 bespreek ik twee verschillende situaties. De eerste heeft betrekking op de afdeling MT & ICT binnen MST. Zij sluiten SLA's af met interne klanten inzake computer hardware, aanverwante accessoires, software. In de tweede situatie ga ik in op de DVO die het FB in

2004 heeft afgesloten met het Thoraxcentrum (klinisch centrum binnen MST). Aan bod komen de ervaringen omtrent de afgesloten overeenkomsten.

§ 5.2.1 Huidige situaties

Dhr. Gerritsen (service level manager MT & ICT) is al langere tijd bekend met het opstellen van een SLA. Middels een interview heeft hij mij zijn ervaringen vertelt omtrent het opstellen van SLA's. Hij gaf aan dat het belangrijk is om in de voorbereidingsfase klanten bekend te maken met SLA's. (Potentiële) klanten moeten op voorhand op de hoogte gebracht worden van de doelen en de daaraan gekoppelde voor- en nadelen van het aangaan van een SLA. Volgens hem ontstaat er in eerste instantie vaak een soort schrikreactie bij potentiële klanten op het moment er aangeklopt wordt door de dienstverlener om een SLA aan te gaan, omdat er na invoering betaalt moet gaan worden voor de dienstverlening en producten. De klanten zullen dan zelf moeten gaan bepalen welke diensten ze afnemen en met welke frequenties. Een kostenbesparing voor de gehele organisatie kan hierdoor gerealiseerd worden.

Een ander belangrijk onderdeel in het proces van de invoering van een SLA is volgens dhr. Gerritsen de beheerfase. In deze fase worden gemaakte afspraken omtrent de dienstverlening, kosten en voorwaarden periodiek geëvalueerd en kunnen eventuele aanpassingen met wederzijds goedvinden worden doorgevoerd. Hierdoor wordt het document levend gehouden. Van groot belang hierbij is dat er bekendheid gegeven wordt aan het bestaan van de SLA (vooral de gemaakte afspraken) onder de medewerkers van de betrokken partijen. Hierdoor kan voorkomen worden dat ongemerkt veranderingen in de dienstverlening optreden waardoor afspraken niet meer nagekomen (kunnen) worden.

De bestaande DVO die is afgesloten met het Thoraxcentrum doorloopt de beheerfase niet (meer). Dit houdt in dat de gemaakte afspraken van een aantal jaren terug niet meer up to date zijn en waardoor onder andere de doorbelasting niet meer realistisch is. In het beginstadium van het opstellen van de DVO is echter de inhoud wel overgebracht op de medewerkers van de betreffende afdelingen middels werkoverleggen. De DVO is zelfs mede tot stand gekomen door inspraak van medewerkers om behoeftes en wensen van de verschillende afdelingen ten aanzien van de dienstverlening in kaart te brengen.

Geconcludeerd kan worden dat deze afgesloten DVO zijn waarde in de loop der tijd heeft verloren doordat de afspraken omtrent de dienstverlening niet meer actueel zijn, terwijl de prijsafspraken gehandhaafd zijn gebleven.

§ 5.2.2 Gewenste situatie

Zoals dhr. Gerritsen aangaf is het belangrijk om potentiële klanten vertrouwd te maken met DVO's. Ze moeten op de hoogte gebracht worden van de doelen en de voor- en nadelen ervan in gaan zien. Tijdens de voorbereidingen voor het aangaan van een DVO is het belangrijk dat de klant voor ogen heeft welke behoeftes en wensen zij hebben ten aanzien van de aangeboden diensten van het FB. Via de PDC die online wordt gepresenteerd kan de klant een keuze maken welke diensten zij wil afnemen en of ze de voorwaarden aanvaren die hieraan verbonden zijn.

Bekendheid geven aan de gemaakte afspraken die gemaakt zijn tussen het management van het FB en de klant onder de medewerkers aan zowel de klantzijde als de leverancierszijde (FB) is een essentieel onderdeel tijdens de implementatie. Door middel van werkoverleg kan er via de teamhoofden worden gecommuniceerd met de medewerkers die de dienst daadwerkelijk tot uitvoering brengen over de gemaakte afspraken. Zij moeten op de hoogte worden gebracht van afspraken omtrent

frequenties, levertijden, afleverlocaties (verschilt per afdeling) en de voorwaarden waaraan de klant zich moet houden (bijv. bereikbaarheid van de afdeling).

Is er inmiddels een periode lang een DVO geïmplementeerd dan moet de klant intern de behoeftes blijven evalueren, zodat er waar nodig aanpassingen kunnen worden aangebracht in de DVO. Aanpassingen in de DVO kunnen gewenst zijn doordat er problemen worden geconstateerd in de uitvoering van de dienstverlening of door veranderingen op de afdelingen. Deze evaluaties moeten periodiek (minimaal jaarlijks) plaatsvinden en als er aanpassingen noodzakelijk zijn moet men contact zoeken met de contactpersoon binnen het FB.

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik het proces dat voor het FB toepasbaar is bij het opstellen van een DVO, afsluiten van een DVO en het beheren ervan. Ik bespreek eerst kort de procedure vanuit de literatuur, vervolgens de procedures doorlopen bij het aangaan van een DVO tussen het FB en het Thoraxcentum en de procedure die wordt gehanteerd door MT & ICT om tot slot te komen tot een procesbeschrijving voor het FB.

Hoofdstuk 6, Opstellingsprocedure DVO Facilitair Bedrijf

§ 6.1 De opstellingsprocedure vanuit de literatuur

De opstellingsprocedure van Vandaele en Gemmel (2004) die is beschreven in het hoofdstuk ‘begripsbepaling vooraf’ geeft een duidelijk proces weer dat volgens de auteurs doorlopen moet worden om tot het opstellen van een goede SLA te komen. Nogmaals kort weergegeven ziet de procedure er als volgt uit:

- een voorbereidende fase (geschiktheid, teamvorming, voorbereiding op onderhandelingen, verzekeren van succesvolle onderhandelingen),
- de onderhandelingsfase (voorontwerp, feedback, pre-implementatie),
- de beheerfase (evaluatie, rapportering, herziening).

§ 6.2 De gehanteerde procedure bij de DVO tussen Thoraxcentrum en FB

Uit het interview dat ik afgenomen heb met dhr. Voss (bedrijfskundig manager Thoraxcentrum en tevens de autorisator van de DVO gesloten tussen FB en Thoraxcentrum namens het Thoraxcentrum) heb ik kunnen opmaken dat het doorlopen proces voor het opstellen van de DVO tussen het FB en het Thoraxcentrum in grote lijnen de elementen bevat die in de literatuur beschreven procedure naar voren komen. Verschillende stappen zijn echter samengevoegd of in een andere volgorde doorlopen. Daarnaast is de beheerfase, dat zorgt voor het dynamische karakter en continuering, verwaterd in de loop der tijd.

Vorbereiding

Over de geschiktheid van een DVO waren beide partijen het wel eens. Het Thoraxcentrum is een nieuw ontwikkeld klinisch centrum en wilde zelf de budgetten beheren van de verschillende diensten die zij afnemen van het FB. Het doel was om zelf te bepalen welke diensten ze zouden afnemen, welke prijs ze er voor zouden betalen en aan welke kwaliteit de verschillende diensten moeten voldoen. Door afspraken vast te leggen kunnen zekerheden ten aanzien van de dienstverlening worden gewaarborgd. Op het moment dat het FB vervolgens niet met externe bedrijven kan concurreren zou het voor het Thoraxcentrum te overwegen zijn om de diensten uit te besteden aan een externe organisatie. Deze laatst geschetste situatie zal niet wenselijk en haalbaar zijn voor een organisatie als MST. Het kan gaan betekenen dat er verschillende bedrijven voor verschillende afdelingen transporten gaan doen binnen het ziekenhuis. Dit zal natuurlijk de nodige onrust en wanorde veroorzaken.

Het FB had uiteraard zelf ook een aantal doelen voor ogen bij het aangaan van de DVO. Zij wilden ervaring opdoen met:

- het leveren van vooraf overeengekomen diensten door het FB
- de ontwikkeling van een klant – leverancier relatie
- het decentraal beheren van budgetten voor facilitaire dienstverlening
- het inzichtelijk maken van kosten
- het verrekenen van kosten
- de flexibilisering van de facilitaire organisatie

Na het vaststellen van de welwillendheid van beide partijen hebben medewerkers (teamhoofden) van het Thoraxcentrum gezamenlijk met het FB de behoeften en mogelijkheden op elkaar afgestemd van de verschillende te leveren diensten. Een concreet team is hier niet voor samengesteld.

Onderhandelingen

De onderhandelingen betroffen overeen te komen prijsafspraken. Daarnaast zijn er normen vastgesteld waaraan de dienstverlening moest voldoen. Deze normen zijn vastgesteld op basis van de dienstverlening die tot op dat moment werd afgenomen. Nadat er verschillende conceptversies zijn gemaakt is eind 2005 de definitieve versie ondertekend en geïmplementeerd. Het eerste jaar zou fungeren als proefperiode om verschillende ervaringen op te doen met DVO's voordat er meerdere DVO's zouden worden afgesloten.

Beheer

De intentie bij het opstellen van de DVO was om het een dynamisch document te laten zijn met periodieke rapportages over verleende diensten, gepaard gaande problemen en prijzen. Waar nodig zouden aanpassingen in de DVO kunnen worden gemaakt. Jaarlijkse evaluatie tussen beide partijen zou hiertoe moeten leiden, maar door verwatering van de opgestelde DVO is de beheerfase komen te vervallen, waardoor de waarde en de actualiteit van het document is afgenomen.

§ 6.3 De gehanteerde procedure voor het opstellen van een SLA door Medische Techniek & ICT

Zoals eerder al is aangegeven is de afdeling MT & ICT verder in het proces omtrent de implementatie van SLA's tussen de eigen afdeling en interne klanten. Voor het opstellen van een SLA hebben zij een gedetailleerde procesbeschrijving ontwikkeld. Deze bestaat uit een zestal stappen:

- Identificeren
- Contract
- Rapportage
- Definiëren
- Monitoren
- Evalueren

Om een verband te leggen tussen deze zes stappen en het in de literatuur (Vandaele en Gemmel) beschreven proces zijn de stappen verdeeld over de drie fases voorbereiding, onderhandelingen en beheer.

Voorbereiding

Identificeren

Tijdens deze eerste fase bepaalt de service level manager de behoeftes van de klant. De afdeling MT & ICT verifieert de haalbaarheid van de eisen en wensen en er wordt naar overeenstemming toe gewerkt. De output die gegenereerd wordt is een overzicht van eisen en wensen van de klant.

Definiëren

In deze fase definieert MT & ICT de te leveren diensten. Dit geschiedt vaak via een intakegesprek met de projectleider en de klant. De beheerafspraken over de diensten worden vastgelegd in een SLA. Daarnaast wordt er een dienstenbeschrijving opgesteld die wordt verwerkt in de Diensten Catalogus.

Onderhandelingen

Contract

MT & ICT onderhandelt met de klant over het niveau van de gewenste dienstverlening en legt deze vast in de SLA. De SLA wordt verder uitgewerkt en afgesloten met de klant.

Monitoren

Het bewaken van de actuele SLA door automatische metingen aan proces indicatoren. Afwijkingen op de normen moeten worden geregistreerd. Deze registratie vindt plaats in een informatiesysteem.

Beheer

Rapportage

Deze procesfase bestaat uit het maken van SLA rapportages. De klanten moeten regelmatig gerapporteerd krijgen over de SLA prestaties ten aanzien van de gemaakte afspraken. Daarnaast wordt er intern gerapporteerd aan het ICT management en aan de financieel controller.

Evaluatie

Het evalueren van de dienst heeft als doel na te gaan of de dienstverlening verbeterd kan worden. Wanneer nodig kunnen de diensten worden aangepast via verbeter programma's. Informeren bij de klant over de ervaringen en ideeën over de geleverde dienst kan leiden tot nieuwe of herziene SLA's.

Geconcludeerd kan worden dat de opstellingsprocedure van MT & ICT sterk overeen komt met de procedure beschreven in de literatuur. Het voornaamste verschil is de verdere onderverdeling van de drie fases voorbereiding, onderhandelingen en beheer in elk twee losse procesfases. De inhoud ervan wordt in de procedure van Vandaele en Gemmel echter ook behandeld, maar de onderverdeling blijft achterwege.

Het takenpakket omtrent het afsluiten van SLA's is ondergebracht in één functie (service level manager). Dhr. Gerritsen, die hiervoor verantwoordelijk is, is het aanspreekpunt voor de klanten en tevens de auteur van de SLA's. Intern wordt hij bijgestaan door een service manager (dhr. Bosscher) die er voor zorgt dat de gemaakte afspraken vanuit MT & ICT worden nagekomen.

§ 6.4 Voorstel procesbeschrijving FB

De professionele aanpak van de afdeling Medische Techniek & ICT bij het opstellen van een SLA in combinatie met de in de literatuur beschreven opstellingsprocedure maakt het mogelijk om voor het FB een procesbeschrijving op te stellen voor het aangaan van DVO's in de toekomst.

§ 6.4.1 Doel

Het doel van het proces is het zorgen voor een goede samenwerking tussen aanbieder en afnemer en het overeenkomen en bewaken van een optimaal niveau van de dienstverlening dat wordt aangeboden door het FB om de continuïteit van de processen binnen het MST te waarborgen. Optimaal niveau wil zeggen dat wordt voorzien in de wensen en eisen van de afnemers en dat gelijktijdig de hiermee gemoeide kosten voor zowel de aanbieder als de afnemer te rechtvaardigen zijn.

§ 6.4.2 Algemeen

Het proces dat doorlopen wordt om tot het opstellen van een DVO te komen bestaat in grote lijnen uit de volgende activiteiten:

- De klantenbehoeftes in kaart brengen
- De mogelijkheden verifiëren vanuit het FB
- De kwaliteit van de dienstverlening inzichtelijk maken door meetbare normen op te stellen
- Het effectief bewaken van de dienstverlening en het aangeboden serviceniveau

Het is belangrijk dat er vanuit het FB één persoon wordt aangewezen als verantwoordelijke voor het aangaan en het beheer van DVO's. Op deze manier ontwikkelt deze persoon in de loop der tijd de benodigde kennis rondom het opstellen van een DVO. Deze persoon staat als het ware tussen de klant en de verschillende teamhoofden van het FB in en moet de wensen van de klant proberen te koppelen aan de mogelijkheden vanuit het FB. Hij/zij verricht vervolgens de onderhandelingen, voorziet in rapportages en evalueert periodiek de gemaakte afspraken zowel intern als extern. Naast het centreren van de kennis omtrent het opstellen van DVO's is een ander voordeel dat de klant te maken heeft met slechts één aanspreekpunt in geval van aan- en opmerkingen ten aanzien van een DVO. De verantwoordelijkheid wordt naar de externe partij dus uitgedragen door een persoon. Intern zijn de teamhoofden verantwoordelijk voor de borging en het behalen van de afspraken in de DVO.

§ 6.4.3 Producten en Dienstencatalogus (PDC)

Alle diensten die het FB aanbiedt moeten nauwkeurig beschreven worden in een PDC. De PDC moet zowel de producten en diensten die binnen het MST op dit moment geleverd worden specificeren als de (mogelijke) kenmerken van de dienstverlening (frequentie, leveringsduur etc.). In de PDC moet ook opgenomen zijn op welke wijze de kostprijzen worden berekend. De inhoud van een PDC komt mede tot stand door in gesprek te gaan met (potentiële) klanten. Verschillende klanten, zo niet alle klanten, kunnen op deze manier hun wensen kenbaar maken. Het FB kan deze vervolgens (de wensen zoveel mogelijk in acht nemend) vertalen in een PDC. Aan de hand van een PDC kan vervolgens eenvoudig een DVO worden opgesteld. Over de inhoud van de PDC kan niet meer onderhandeld worden op het moment dat er een DVO wordt aangegaan. Via de webshop kan de PDC worden gepresenteerd en kan het dienstdoen als catalogus voor een elektronische bestelsysteem. Op deze manier heeft de PDC een zekere promotionele waarde; het geeft het aanbod aan zoals bijvoorbeeld winkcatalogussen dat doen.

Belangrijk is echter dat de PDC up-to-date wordt gehouden. Om dit te realiseren moet deze PDC beheert worden door de persoon die ook verantwoordelijk is voor het opstellen van DVO's (zie. 6.4.2). Jaarlijkse evaluatie en eventuele herziening van de PDC is vereist, zodat de (potentiële) klanten een actueel beeld kunnen vormen van de aangeboden dienstverlening. Het komt ook meer dan eens voor dat processen na verloop van tijd aan kleine aanpassingen onderhevig zijn. Als deze niet tijdig worden herkend bestaat de kans dat de beschreven dienstverlening in de PDC niet meer overeenkomt met de daadwerkelijk aangeboden dienstverlening.

§ 6.5 Beschrijving van het proces

De uitvoering van de opstellingsprocedure van een DVO bestaat zoals eerder aangegeven uit een aantal activiteiten. Ik heb de driedeling beschreven door Vandaele en Gemmel (2004) overgenomen, omdat deze in de grote lijnen terug te vinden is in de doorlopen procedures gehanteerd bij de hierboven beschreven praktijksituaties waaruit blijkt dat dit drie op zichzelf staande fases zijn. Het gaat hierbij om de onderverdeling in een 1.) Voorbereidingsfase, 2.) Onderhandelingsfase en 3.) Beheerfase. De door mij gegeven invulling aan de drie fases wijkt enigszins af en is toegespitst op het FB.

§ 6.5.1 Voorbereidingsfase

De eerste stap binnen deze voorbereidingsfase bestaat uit een verkenning bij potentiële klanten naar de wens en behoefte voor het aangaan van een DVO. Het is hierbij belangrijk dat de doelen van het in gebruik nemen van een DVO kenbaar worden gemaakt, waardoor de afnemende partij overtuigd raakt van de voordelen voor zowel de klant, de leverancier en MST als geheel in het geval een DVO wordt afgesloten.

Alvorens er tot vervolgggesprekken over gegaan kan worden met betrekking tot de af te nemen diensten door de potentiële klant moet het FB duidelijk voor ogen hebben welke diensten ze aanbieden en hoe deze diensten eruit zien. De diensten moeten daarom in de al eerder besproken PDC worden ondergebracht en vervolgens worden gepresenteerd aan (potentiële) klanten om een zekere transparantie te creëren in hetgeen je doet als FB.

Voordat er nieuwe overeenkomsten worden aangegaan, evaluaties plaatsvinden en herzieningen worden doorgevoerd in geval van reeds afgesloten DVO's moet er gecontroleerd worden of de PDC nog wel up-to-date is. Als dit niet het geval is moet de PDC worden aangepast.

Om vervolgens een dienstenpakket samen te kunnen stellen aan de kantzijde dat afgestemd is op de mogelijkheden binnen het FB is het belangrijk dat er een team gevormd wordt bestaande uit medewerkers van de betrokken partijen. Binnen de huidige structuur van MST kan het team bestaan uit de betrokken teamhoofden aan de kantzijde en de teamhoofden binnen het FB die vervolgens onder leiding van de hoofdverantwoordelijke van het FB tot overeenstemming moeten komen over het dienstenpakket.

Aan de hand van de PDC kan de klant intern vast stellen welke diensten en producten ze willen afnemen. Vervolgens moet men binnen het FB de haalbaarheid verifiëren van de eisen en wensen. Hiervoor zijn interne gesprekken noodzakelijk met teamhoofden. Zij beschikken over de kennis ten aanzien van de mogelijkheden omtrent de verschillende te leveren diensten aangevraagd door de klant. Deze gehele stap (interne en externe afstemming) is te vergelijken met de fase: voorbereiding op de onderhandelingen in de opstellingsprocedure van Vandaele en Gemmel (2004) nadat het teamvormingsproces, beschreven door dezelfde auteurs, is doorlopen.

Nadat al deze voorbereidende stappen zijn doorlopen wordt de volgende fase in het proces bereikt, de onderhandelingsfase.

§ 6.5.2 Onderhandelingsfase

Nadat het FB de mogelijkheden in beeld heeft gebracht kan er worden onderhandeld over het gewenste niveau van de dienstverlening. Hoe vaak wil de klant een dienst afnemen, binnen welk tijdsbestek moeten aangevraagde diensten worden geleverd en aan welke voorwaarden moeten beide partijen zich houden.

Als er overeenstemming is bereikt moeten de gemaakte afspraken omtrent het serviceniveau moeten deze worden vastgelegd in een concept DVO.

Een volgende stap is de prijsonderhandeling. In de PDC is vastgelegd op welke wijze de prijzen van de verschillende diensten worden berekend door het FB. Het FB kan overwegen om groot afnemers tegemoet te treden in de prijzen die ze rekenen voor bepaalde diensten. Een grotere dagfrequentie ten aanzien van afvaltransport voor een bepaalde afdeling kan bijvoorbeeld tegen een reductie van een bepaald aantal procenten in de kostprijs worden aangeboden.

Vervolgens is het de verantwoordelijkheid van het FB dat de definitieve DVO wordt gerealiseerd. Zoals eerder aangegeven lijkt het mij verstandig om deze taak onder te brengen binnen één functie, zodat niet alleen de kennis gecentreerd ligt, maar ook de efficiëntie vergroot wordt bij het opstellen van een DVO en de communicatie met de externe partij beter kan verlopen.

De laatste stap in de onderhandelingsfase bestaat uit het formeel afsluiten van de DVO. De bedrijfskundig manager van het FB gaat de overeenkomst aan met de vertegenwoordiger (waarschijnlijk de bedrijfskundig manager) aan de klantzijde.

§ 6.5.3 Beheerfase

Deze laatste fase speelt een grote rol in het gehele proces en moet daarom niet onderschat worden. De bestaande DVO afgesloten tussen het FB en het Thoraxcentrum heeft deze fase niet of nauwelijks doorlopen en dat terwijl het aangaan van DVO's een continue proces behoort te zijn. Het FB moet de eigen prestaties kunnen spiegelen aan de gemaakte afspraken en daar waar klachten zijn moeten deze worden geregistreerd en eventueel worden opgelost.

Om aan de beheerfase een concrete invulling te geven moet het informatiesysteem Planon een belangrijke rol gaan vervullen. Metingen aan de hand van de prestatie indicatoren kunnen middels dit programma informatie verschaffen over de geleverde prestaties van het FB. Door klachten en losse dienst afnamen (bijv. interne verhuizingen die niet op standaardbasis plaatsvinden) te registreren in Planon kan er bepaald worden of de afgesproken normen gehaald worden. Op deze manier wordt de actuele DVO bewaakt.

Aan de hand van de registraties kunnen er periodieke DVO rapportages (ieder kwartaal) gegenereerd worden en worden aangeboden aan betrokken partijen, intern aan teamhoofden die verantwoordelijke zijn voor specifieke diensten en extern aan de klant. De rapportages kunnen middels Planon worden gerealiseerd en moeten inzicht geven in het aantal meldingen (geplaatste orders), het aantal orders dat niet binnen de afgesproken norm is afgehandeld en klachten.

Onder meer aan de hand van de rapportages moeten er jaarlijks evaluatiegesprekken ten aanzien van de overeengekomen DVO, intern en extern plaatsvinden. Wanneer uit de rapportages blijkt dat er grote afwijkingen zijn ten opzichte van de afgesproken dienstverlening moet dit met de medewerkers van het FB worden besproken. Op deze manier wordt de DVO ook een intern stuurinstrument. Het is echter wel belangrijk dat medewerkers de kans krijgen om aan de invoering van een DVO te wennen. Een goede begeleiding en communicatie kan het proces versnellen. Tijdens de evaluatiegesprekken moeten ook de klachten ten aanzien van de dienstverlening worden behandeld. Zijn dit structurele klachten of gaat het om (een) incidentele klacht(en)? Belangrijk is dat structurele klachten worden verholpen door aanpassingen in de gemaakte afspraken.

Naast de aanpassingen van de afspraken in de bestaande DVO moet ook de actuele PDC worden meegenomen tijdens de evaluatie, zodat er eventuele aanpassingen in het dienstenpakket kunnen worden opgenomen in de herziende DVO. Een klant kan tenslotte zijn af te nemen diensten uit willen bereiden.

In onderstaand overzicht worden de verschillende stappen van de opstellingsprocedure nogmaals opgesomd met de bijbehorende fase.

	Voorbereiding	Onderhandelingen	Beheerfase
1. Producten en diensten catalogus opstellen/actualiseren	X		
2. Wenselijkheid inventariseren	X		
3. Teamvorming	X		
4. Serviceniveau afspraken		X	
5. Concept en vervolgens Definitieve DVO opstellen		X	
6. Ondertekenen DVO		X	
7. Rapporteren			X
8. Evalueren			X
9. Herzien en opnieuw afsluiten van DVO		X	X

Tabel 2: activiteiten uitgezet tegen de fases van het proces

In het volgende hoofdstuk komen de conclusies en aanbevelingen aan bod die ik aan de hand van dit onderzoek aan wil dragen aan het FB. Hierin beschrijf ik nogmaals kort het doel van een DVO en een aantal aandachtspunten en aanbevelingen ten aanzien van het opstellen van een DVO.

Hoofdstuk 7, Conclusies & Aanbevelingen

§ 7.1 Aanleiding van het onderzoek

De Raad van Bestuur van Medisch Spectrum Twente heeft nog niet zo lang geleden de keuze gemaakt om verantwoordelijkheden op een lager niveau onder te brengen. Deze decentralisatie geschiedt aan de hand van 35 Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Het doel was om deze RVE's kostenbewuster te laten opereren om zo de financiële situatie te doen verbeteren. Door het aanstellen van medici als manager in samenwerking met een bedrijfskundig manager binnen de 35 afzonderlijke RVE's bepalen artsen niet langer alleen wat goede zorg is, maar dragen zij ook de verantwoordelijkheid voor het verlenen ervan. De Raad van Bestuur (RvB) verwacht dat de betrokkenheid van de specialisten bij de leiding daardoor tot meer efficiency en patiëntveiligheid zal leiden.

Vanwege de recente implementatie van RVE's heeft het nog niet direct vruchten kunnen afwerpen. Wat echter wel een feit is, is dat er gedurende de laatste kwartalen verliezen zijn geleden. Het is daardoor belangrijk dat er ofwel gezorgd wordt voor een productietoename dan wel een kostenbesparing, aldus dhr. Kingma (voorzitter RvB MST). Een eerste stap hiertoe is inmiddels genomen op organisatiebreed niveau. Het komende jaar zullen er 200 banen verdwijnen binnen het ziekenhuis.

Mijn onderzoek heeft echter binnen een van de RVE's plaatsgevonden, het Facilitair Bedrijf (FB). Zij krijgen een budget waarmee zij hun kosten moeten zien te dekken. Om daar aan te kunnen voldoen is het in eerste instantie belangrijk dat er geen onnodige kosten worden gemaakt en dat het personeel volledig en optimaal benut wordt. Een hulpmiddel bij het realiseren van kostenbesparingen is het afsluiten van Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met interne klanten. Door het afsluiten van DVO's wordt het budget dat het FB beschikbaar heeft voor het aanbieden van de diensten ondergebracht bij de afnemende partij. Middels dit hulpmiddel en het publiceren van een Producten en Diensten Catalogus (PDC) biedt het FB transparantie ten aanzien van de diensten en producten die ze aanbieden en het prijskaartje dat eraan hangt. De klanten zullen dan op een kostenbewuste manier diensten/producten moeten afnemen, omdat de kosten vanaf dat moment worden doorbelast (de afnemer betaalt).

De centrale probleemstelling waarbij ik in de volgende paragrafen conclusies en aanbevelingen heb geformuleerd was als volgt:

“Geef aan de hand van het dienstencluster Intern Transport van het team Logistiek een procesbeschrijving die het mogelijk maakt om tot een ingevulde dienstverleningsovereenkomst te komen”

§ 7.2 Conclusies

Na beantwoording van de onderzoeksvragen ben ik tot een aantal conclusies gekomen.

1. Beschrijving van dienstverlening moet klaar zijn voordat er onderhandeld wordt

Voordat de onderhandelingen gestart kunnen worden voor het aangaan van een DVO met een potentiële klant moet het FB zelf de dienstverlening goed hebben beschreven en de daaraan gekoppelde kostprijzen hebben vastgesteld. De beschrijving van de dienstverlening kan geschieden aan de hand van karakteristieken van de dienst. Ikzelf heb gebruik gemaakt van karakteristieken als:

afnamefrequentie, tijdstippen waarop de dienstverlening plaatsvindt, afleverlocaties, initiator van de dienst, wijze van initiëren en ontvanger. Deze beschrijving kan worden geborgen in een PDC als beschreven in § 6.4.3.

2. Het ontbreken van de beheerfase

Uit de DVO die is afgesloten met het Thoraxcentrum bleek dat de elementen sterk overeenkwamen met dat wat vanuit de literatuur wordt geadviseerd. Deze bestaan uit: omschrijving van de dienst, duur en beëindiging van de overeenkomst, contactpersonen, serviceniveaus, berekening van tarieven en kosten, wijze waarop dienst wordt gemeten, hoe vaak en naar wie toe wordt er gerapporteerd, sancties bij niet nakomen van afspraken/verantwoordelijkheden, hoe om te gaan met eventuele wijzigingen in de dienst, of en onder welke voorwaarden er onder de DVO uit te komen is en eventuele bijzonderheden.

Het probleem dat de oorzaak is van de verwatering van die overeenkomst zit in het niet doorlopen van de beheerfase. Het ontbreken van evaluatiegesprekken en het niet bijstellen van de afspraken in de overeenkomst hebben geleid tot een afname in waarde van het document. De prijsafspraken zijn in stand gebleven terwijl de dienstverlening aan aanpassingen onderhevig is geweest, waardoor de DVO niet meer de huidige situatie weerspiegelt.

3. Hoge afbreukrisico's

Na bestudering van de afbreukrisico's van de diensten van intern transport blijkt dat er snel consequenties worden ondervonden in het primaire proces als bepaalde dienstverlening niet door kan gaan. Door het vaststellen van de afbreukrisico's kunnen kernactiviteiten worden onderscheiden van minder belangrijke activiteiten. In geval van calamiteiten kan het FB keuzes maken welke dienstverlening de voorkeur verdient als niet alle diensten verleent kunnen worden. Er vanuit gaande dat voor de overige dienstverlening van het FB (buiten het dienstencluster van intern transport om) gelijkwaardige afbreukrisico's gelden wordt ermee onderstreept dat de noodzaak van het maken van goede afspraken tussen de klantpartij en het FB essentieel is om verstoring van het primaire proces tegen te gaan. Implementatie van DVO's kan hierbij een uitstekend hulpmiddel zijn.

In de volgende paragraaf doe ik enkele aanbevelingen met betrekking tot het proces dat moet worden doorlopen om DVO's succesvol op te stellen en te beheren.

§ 7.3 Aanbevelingen

Na onderzoek naar de inhoud van DVO's, het dienstenpakket van intern transport en opstellingsprocedures voor een DVO ben ik tot een aantal aanbevelingen gekomen die hierna worden benoemd en toegelicht:

1. Continuering van afsluiten van dienstverleningsovereenkomsten Facilitair Bedrijf met interne klanten

De gehanteerde literatuur tijdens dit onderzoek beschrijft een aantal voordelen ten aanzien van het afsluiten van DVO's. Mijns inziens is het voornaamste voordeel dat organisatiebreed behaald kan worden: een kostenbesparing. De kritische beoordeling door klanten op de af te nemen diensten zal leiden tot een reductie in het aantal of de frequentie van de diensten/producten die worden afgenomen. Voor het FB resulteert dat in een afname in werkdruk waardoor er meer aandacht besteed kan worden aan de kwaliteit van de diensten/producten. Verdere ontwikkeling en implementatie van DVO's door het FB in de nabije toekomst is belangrijk. Het kan dan bijdragen aan het verbeteren van de (op dit moment) mindere financiële situatie van het MST.

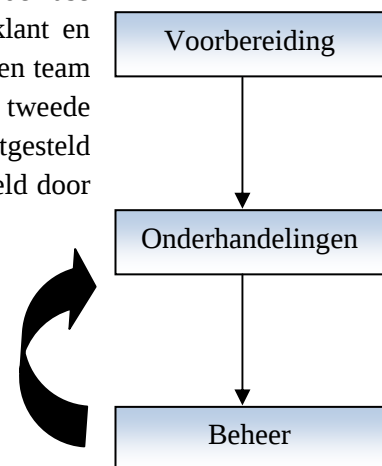
2. *Takenpakket omtrent DVO's onderbrengen in één functie (DVO manager)*

Het opstellen, aangaan en beheren van DVO's is een cyclisch proces. Rapportages (ieder kwartaal) en jaarlijkse evaluaties zijn een onderdeel van de beheerfase en houden het document levendig. Deze levendigheid is noodzakelijk, omdat het eisenpakket van de klant kan veranderen en het aanbod vanuit het FB kan op den duur aan aanpassingen onderhevig zijn. DVO's vereisen dus een hele reeks aan taken die het beste in één functie kunnen worden omvat om zo de expertise te centreren. Dit is onder andere ook terug te vinden binnen de afdeling Medische Techniek en ICT binnen het MST waar ze een Service Level Manager hebben aangesteld die intern wordt bijgestaan door een Service Manager. Op deze manier is er een centraal aanspreekpunt die op de hoogte is van gemaakte afspraken en die eventueel op een efficiënte wijze aanpassingen kan doorvoeren na gelang de wenselijkheid intern en extern.

3. *Volg de aangedragen procesbeschrijving bij het opstellen van een DVO*

Om tot het afsluiten van een DVO te komen is het belangrijk dat er een gestructureerd proces wordt doorlopen bestaande uit drie fases. De eerste fase is de voorbereidende fase waarin de wenselijkheid van een DVO wordt gecontroleerd bij de klant en intern, waarin de PDC wordt opgesteld en later geactualiseerd wordt, een team gevormd wordt en waarin de klant een dienstenpakket samenstelt. De tweede fase is de onderhandelingsfase waarin het serviceniveau wordt vastgesteld middels overleg tussen beide partijen, een concept DVO wordt opgesteld door het FB, na wederzijdse goedkeuring wordt de definitieve DVO opgesteld en tot slot wordt de DVO formeel ondertekend door de bedrijfskundig managers. De laatste fase is de beheerfase en deze fase moet ten opzichte van het verleden meer aandacht krijgen. Tijdens deze fase moet het FB prestatie metingen uitvoeren aan de hand van prestatie indicatoren en de resultaten moeten ieder kwartaal aan de klant en intern worden gerapporteerd. In de procesbeschrijving heb ik aangegeven dat het informatiesysteem Planon een belangrijke rol moet gaan vervullen bij de rapportages en evaluaties van de afgesloten DVO's.

Periodieke rapportages aan de hand van Planon moeten de klant inzicht geven in hetgeen ze afnemen en of het FB de gemaakte afspraken haalt ten aanzien van de prestatie indicatoren (de afgesproken serviceniveaus). De functies en registratie mogelijkheden moeten daarom onderzocht worden om tot volledige rapportages te komen voor de klanten, maar ook voor het FB intern.



Figuur 3 Schema opstellingsprocedure SLA

Tijdens jaarlijkse evaluatiegesprekken kunnen aanpassingen worden aangebracht in de DVO. Deze evaluaties met de klanten maken de klanten bewuster van de interne processen van de verschillende facilitaire diensten. Op deze manier kunnen structurele klachten worden aangehaald en worden verholpen door eventuele aanpassingen in het dienstverleningsproces of door aanpassingen in gemaakte afspraken. Daarnaast kan het zijn dat gedurende een contractperiode de wensen van een klant veranderen. Tijdens evaluaties kunnen deze wensen worden aangehaald om eventueel aanpassingen in de DVO door te voeren. Tussentijdse aanpassingen kunnen slechts worden doorgevoerd door goedkeuring van beide partijen.

4. *Actualisatie Diensten en Producten Catalogus*

Om de af te sluiten DVO's en herzieningen extra waarde te geven is het belangrijk dat de Diensten en Producten Catalogus actueel wordt gehouden. Aanpassingen in het dienstenpakket dat door het FB wordt aangeboden moeten worden verwerkt in deze catalogus om de klant een up-to-date beeld te

geven van de activiteiten die het FB ter ondersteuning aanbiedt. Door tijdens evaluatiegesprekken de wensen van de klanten aan te horen is het ook mogelijk dat op den duur de behoeftes bestaan om nieuwe diensten aan te bieden. En bij gebrek aan afname kunnen diensten worden afgestoten. Dergelijke aanpassingen moeten verwerkt worden in de Diensten en Producten Catalogus. De catalogus heeft naast het vergroten van de transparantie nog een andere functie, het promoten van de diensten aan de klanten via de website van het FB. De klanten kunnen dan zelf bekijken tegen welke kosten en serviceniveaus diensten worden aangeboden.

5. Inzichtelijke verdeelsleutels voor doorbelasting van de kosten

Een DVO heeft als doel het doorbelasten van gemaakte kosten aan de afnemende partijen. Belangrijk in deze is dat de kosten op een duidelijke en te rechtvaardigen manier worden doorbelast. Er moet daarom gezocht worden naar goede verdeelsleutels. Deze verdeelsleutels moeten begrijpelijk en inzichtelijk zijn voor de klanten, zodat eenvoudig te herleiden is op basis waarvan de kostprijs vastgesteld is. Voor de diensten van intern transport heb ik verdeelsleutels aangedragen. Verder onderzoek zou kunnen leiden tot betere verdeelsleutels.

Suggesties voor vervolgonderzoek

- 1. De registratiemogelijkheden aan de hand van het informatiesysteem Planon moeten worden afgestemd op de afspraken in de DVO's, zodat er duidelijke en volledige rapportages kunnen worden verstrekt aan de klant en aan de belanghebbenden intern.*
- 2. Onderzoek naar inzichtelijke en te rechtvaardigen verdeelsleutels voor kostprijsberekening van de diensten van het FB.*

Geraadpleegde literatuur

Vandaele, D., & Gemmel, P. (2004). Service Level Agreements: een literatuuroverzicht, *Journal for Economics and Management*, Vol. 49, 1-32.

Lenselink, M. (2001). Management van vraag en aanbod. *Facility Management Handboek nummer 1*.

Lenselink, M., & Veeke, R. (2001). Facility Management: toegevoegde waarde door een professioneel opererende organisatie. *Facility Management Handboek nummer 1*.

Jansen, W.M. (2001). Strategisch facility management. *Facility Management Handboek nummer 2*.

Kompier, A.J., & Ouwehand, C. (1997). De serviceniveau-overeenkomst. *Facility Management Handboek nummer 2*.

Janssen, L.H.J.M., & Voogt, R.J., (1995). Activity Based Costing in de Facilitaire Organisatie. *Facility Management Handboek nummer 3*.

Gerritsen, W. (april 2008). Procesbeschrijving DNB van de afdeling MT & ICT.

Karten, N. (2004). With Service Level Agreements, less is more. *Information System Management*, 43-44.

Karten, N., *Service Level Agreements: Clarifying the Concept*, Verkregen 14 juli , 2008, van <http://www.nkarten.com/sla.html#key>

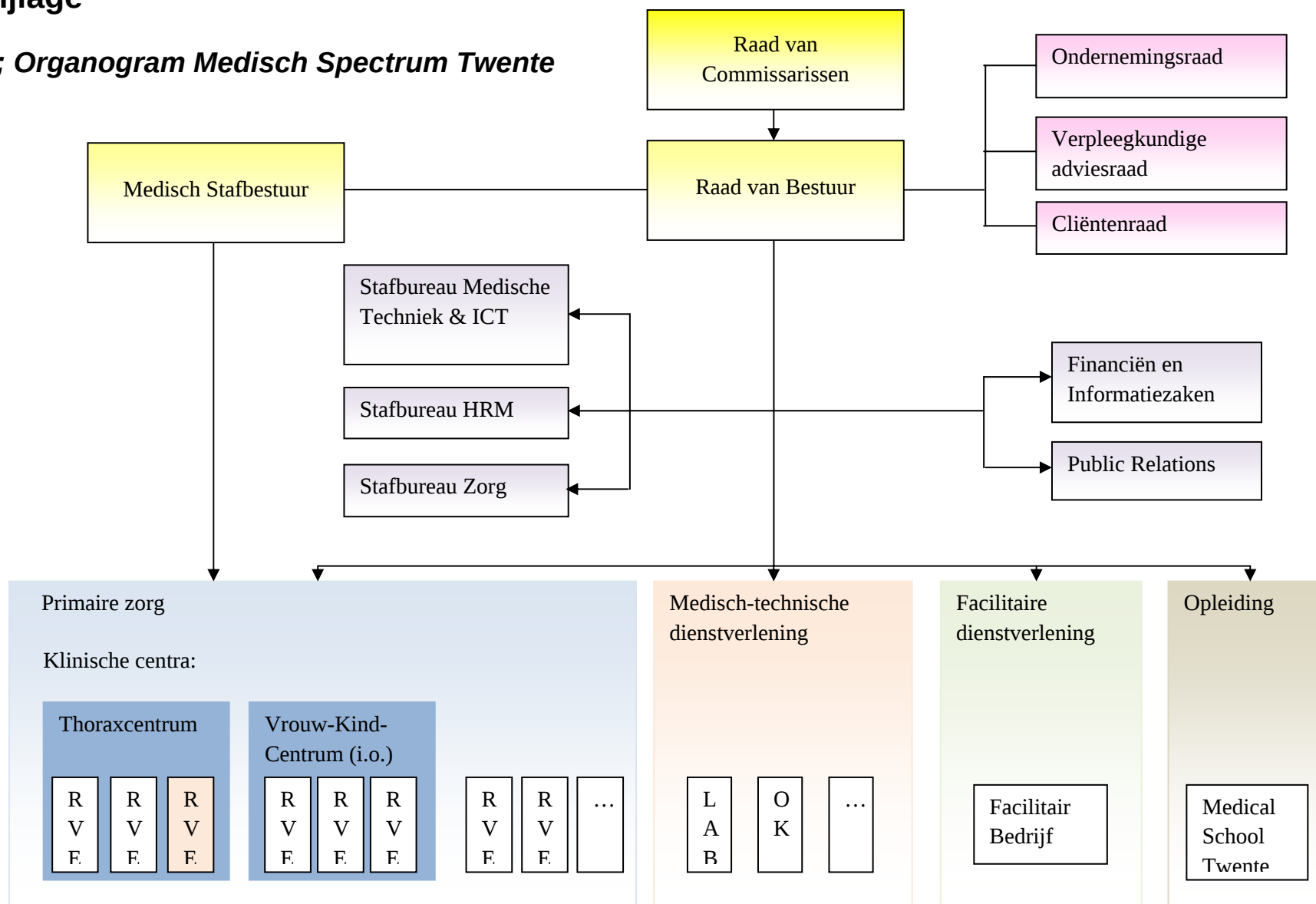
Karten, N., *Service Level Agreements: Key Steps in Establishing a Service Level Agreement*, Verkregen 14 juli, 2008, van <http://www.nkarten.com/sla.html#key>

Website

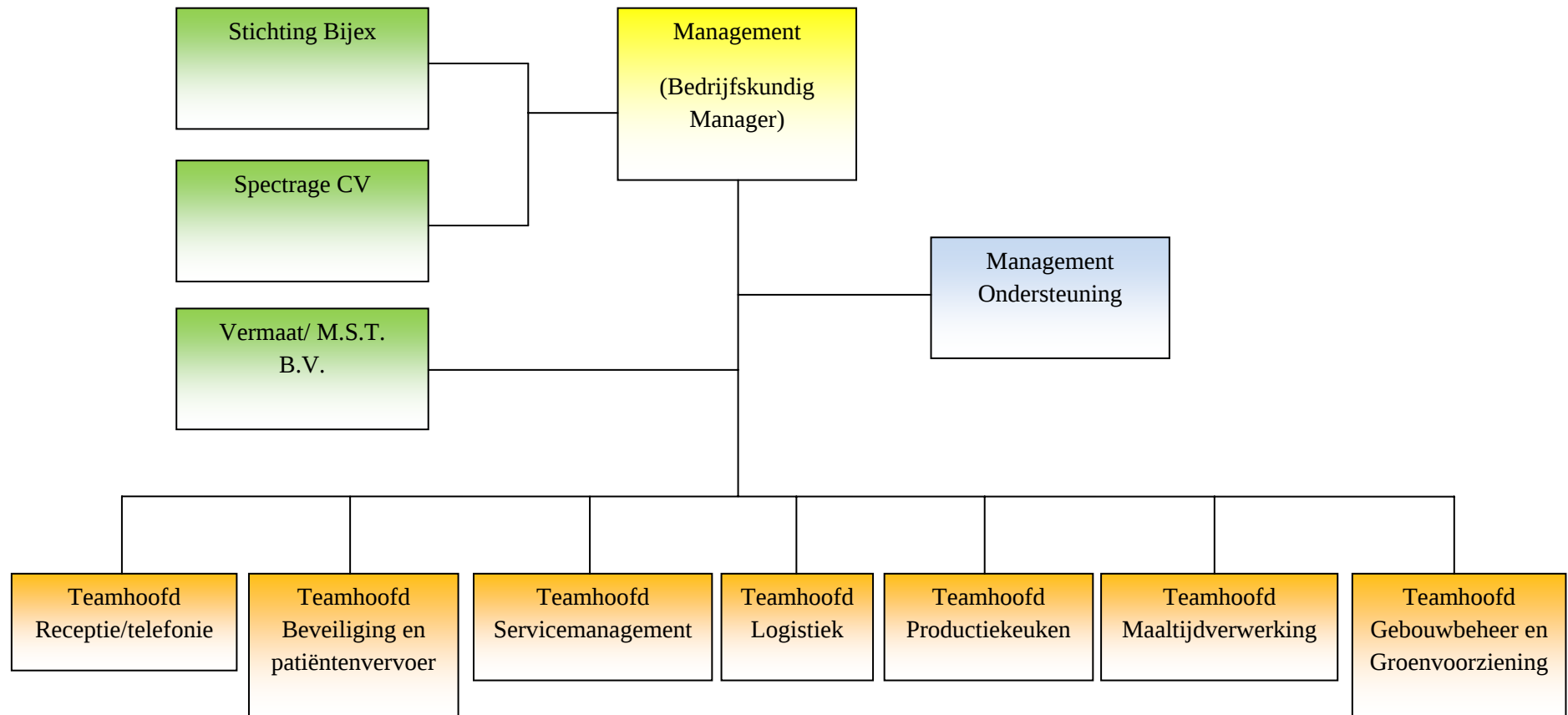
Medisch Spectrum Twente. Meerdere malen bezocht tussen 30-06-2008 en 30-01-2009. www.mstwente.nl.

Bijlage

A; Organogram Medisch Spectrum Twente



B; Organogram Facilitair Bedrijf



C; Karakteristieken diensten Intern Transport

Bevoorrading	Hemodialyse			
Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren	Ontvanger
Hemodialyse	Dozen + vaatjes	-	-	-
Thorax IC	Hemodialyse vloeistoffen	Medewerker van hemodialyse	Telefonisch	FSM (of rechtstreeks bij Jeroen van Klinken)
Algemene IC	Hemodialyse vloeistoffen	Medewerker van hemodialyse	Telefonisch	FSM (of rechtstreeks bij Jeroen van Klinken)
Klanten	Levertijd	Frequentie	Tijdstippen	Aflever Locaties
Hemodialyse	-	3 p/w	ma.wo.vr. tussen 10:00 en 11:00 uur	Dozen in het magazijn op de afdeling, vaatjes in de dienstkeuken
Thorax IC	< 24 uur	1 a 2 keer p/w	ad hoc basis	Bij de ingang van de IC
Algemene IC	< 24 uur	1 a 2 keer p/w	ad hoc basis	Bij de ingang van de IC

<i>Inzamelen</i>	<i>Patiënten</i>	<i>Kweekmateriaal</i>	
Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren
D4	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
C2	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Thorax centrum	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Algemene OK	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Spoedeisende hulp	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Laboratorium	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Verloskamer	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Poli 77	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Poli 76	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Poli 56	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Poli 66	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-
Poli 68	PA-materiaal en kweekmateriaal	-	-

Klanten	Frequentie	Tijdstippen	Afleverlocaties
D4	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	D4 Haaksbergerstraat
C2	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	D4 Haaksbergerstraat
Thorax centrum	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	D4 Haaksbergerstraat
Algemene OK	ma. t/m vr. 3x per dag	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	D4 Haaksbergerstraat
Spoedeisende hulp	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	D4 Haaksbergerstraat
Laboratorium	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Verloskamer	ma. t/m vr. 3x per dag, za. 1, zo 1x	ma t/m vr. tussen 8:00 en 8:15 uur, 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur, za. Tussen 10:00 uur en 10:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Poli 77	ma. t/m vr. 2x per dag	ma. t/m vr. tussen 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Poli 76	ma. t/m vr. 2x per dag	ma. t/m vr. tussen 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Poli 56	ma. t/m vr. 2x per dag	ma. t/m vr. tussen 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Poli 66	ma. t/m vr. 2x per dag	ma. t/m vr. tussen 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein
Poli 68	ma. t/m vr. 2x per dag	ma. t/m vr. tussen 11:30 en 11:45 uur, 14:15 en 14:30 uur	Trappenhuis F-vleugel begane grond Ariënsplein

Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren
Spoedjes			
Behandelpoli's	PA-materiaal en kweekmateriaal	Medewerker	telefonisch
Verpleegafdelingen	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Thoraxcentrum	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Algemene OK	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Spoedeisende hulp	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Laboratorium	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Verloskamer	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Poli 77	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Poli 76	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Poli 56	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Poli 66	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„
Poli 68	PA-materiaal en kweekmateriaal	„	„

Klanten	Ontvanger	Levertijd	Frequentie	Afleverlocaties
Spoedjes			ad-hoc, geen vaste frequentie	lab. Microbiologie
Behandelpoli's	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Verpleegafdelingen	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Thoraxcentrum	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Algemene OK	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Spoedeisende hulp	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Laboratorium	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Verloskamer	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Poli 77	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Poli 76	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Poli 56	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Poli 66	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„
Poli 68	FSM, Jeroen van Klinken	direct	„	„

Transport	Medische Apparatuur					
Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren	Ontvanger	Levertijd	Frequentie
Alle afdelingen		Medische Techniek	mail of telefonisch FSM	Servicedesk (FSM?)	< 24 uur *	Op aanvraag
Spoedjes	Komen niet voor rekening van Int. Tr.					

* Het afhalen en het terugbrengen geschiedt binnen 24 uur na de aanvraag

Klanten	Tijdstippen	Afleverlocaties
Alle afdelingen	ma. t/m vr. tussen 10:00 en 12:00, 15:00 en 16:30 uur	Te repareren apparatuur wordt bij Medische Techniek afgeleverd.
		Gerepareerde apparatuur wordt op de juiste afdeling afgeleverd.
Spoedjes	Aanvraag voor 10 uur, levering/afhaal tussen 15:00 en 16:30 uur	
	Aanvraag na 10 uur, levering/afhaal volgende ochtend	

Transport Röntgenfoto's + Labmateriaal			
Klanten	Kenmerken	Initiator	Frequentie
Röntgenafdeling Ariënsplein (poli 65/67)	Röntgenfoto's	Wordt niet geïnitieerd	2 x p/d
Röntgenafdeling Haaksbergerstraat (poli 11)	Röntgenfoto's	Wordt niet geïnitieerd	2 x p/d
Priklab Haaksbergerstraat	preparaten	Wordt niet geïnitieerd	2 x p/d (vr. 1x)
Ruimte voor de D4	urinepotjes	Wordt niet geïnitieerd	2 x p/d

Klanten	Tijdstippen	Afleverlocaties
		Al het labmateriaal dient afgeleverd te worden bij Laboratorium Ariënsplein
Röntgenafdeling Ariënsplein (poli 65/67)	ma. t/m vr. tussen 11:00 en 11:30, 15:00 en 15:30 uur	Af te halen: Lage houten kast middenin secretariaat poli 11
Röntgenafdeling Haaksbergerstraat (poli 11)	ma. t/m vr. tussen 11:00 en 11:30, 15:00 en 15:30 uur	Af te halen: Secretariaat poli 65/67
Priklab Haaksbergerstraat	ma. t/m vr. tussen 11:00 en 11:30, 15:00 en 15:30 uur	Af te halen: Roestvrij stalen koelkast op gang Lab AP
Ruimte voor de D4	ma. t/m vr. tussen 11:00 en 11:30, 15:00 en 15:30 uur	Af te halen: Roestvrij stalen koelkast op gang Lab AP

Vullen van stikstofvaten						
Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren	Ontvanger	Levertijd	Frequentie
Huisartsen	vullen van stikstofvaten	receptie	Telefonisch	FSM (of Jeroen van Klinken)	<24 uur	1 a 2 x p/w

Klanten	Tijdstippen	Afleverlocaties
Huisartsen	worden ingepland	Afhalen receptie Ariënsplein, vullen in lab, afleveren receptie Ariënsplein

<i>Interne Verhuizingen</i>						
Klanten	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren	Ontvanger	Levertijd	Frequentie
Alle afdelingen/poli's		Medewerker aanvrager	telefonisch	FSM	Binnen 1 week (bij werkzaamheden < 2 uur)*	op aanvraag

Uitbesteding aan externen
bij een verhuizing die meer
dan 2 uur in beslag neemt

Transport van schoon linnen	en dienstkleding			
Klanten: Poli's Haaksbergerstraat	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen	Afleverlocaties
Poli 5	Plastische Chirurgie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 8	Nucleaire Geneeskunde	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 9	Radiotherapie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 11	Radiologie	2x p/w	di. + do. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 12	Longfunctie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 13	Klinische Neurofysiologie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 16	Spoedeisende Hulp	5x p/w	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 18	Hartfunctie / Echocardiografie	1x p/w	di. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 19	Nabehandelpoli	5x p/w	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 20	Mondziekten-, Kaak- en Aangezichtenchirurgie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli 28	Chirurgie	1x p/w	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de poli
Poli's Ariënsplein	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen	Afleverlocaties
Poli 50	Fysiotherapie	2x p/w	di. + vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 53	Interne Geneeskunde B Endocrinologie	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 53	Interne Geneeskunde B Endocrinologie Oncologie	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 53	Interne Geneeskunde C Hematologie Oncologie	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 53	Interne Geneeskunde D Infectieziekten HIV Centrum	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 56	Gynaecologie	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 65	Echografie (Gynaecologie en Verloskunde)	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 68	Interne Behandelpoli (meerdere specialismen)	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 72	Hemodialyse	5x p/w	ma. t/m vr. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli
Poli 77	Interne Behandelpoli	2x p/w	di. + do. Tussen 12:30 en 14:00 uur	Op de poli

Klanten	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen	Afleverlocaties
OK complex	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de afdeling
Algemene IC	-	2x	di. + do. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de afdeling
Thorax OK	-	2x	di. + do. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de afdeling
Apotheek	-	1x	do. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de afdeling
Thorax IC	-	3x	di. + do. + vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Op de afdeling
Ruimte van Asito	-	1x	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Ruimte van Asito
Kapster	-	1x	vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Kapsalon
Vermaat	-	3x	ma. + wo. + do. Tussen 7:30 en 8:15 uur	Restaurant Vermaat

Klanten	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen	Afleverlocaties
A2/D2	-	3x	di. + do. + vr. tussn 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
A3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
A4	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
A5	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
B3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
B4	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
B5	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
C2	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
C3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
C4	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
C5	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
D3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
D4	-	5x	ma. t/m vr. tussen 7:30 en 8:15 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E41	Neonatologie	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
Eb	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E1	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E2	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E4	Verloskamers	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
E4	Kraamafdeling	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
Fb	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
F1	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
F3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
Gb	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
G2	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
G3	Psychiatrie	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
G4	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
G5	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.
H3	-	5x	ma. t/m vr. tussen 12:30 en 14:00 uur	Linnenkar op de verpleegafd.

<i>Verwijdering van</i>	<i>Afval / Vuil linnen / Risicovaten</i>		
Poli's Haaksbergerstraat	Kenmerken	Dag frequentie	Week frequentie
Poli 1	Neurochirurgie	1x	5x
Poli 2	Neurologie	1x	5x
Poli 5	Plastische Chirurgie	1x	5x
Poli 6	Revalidatie Geneeskunde	1x	5x
Poli 7	Laboratorium	1x	5x
Poli 8	Nucleaire Geneeskunde	1x	5x
Poli 9	Radiotherapie	1x	5x
Poli 10	Longgeneeskunde	1x	5x
Poli 11	Radiologie	1x	5x
Poli 12	Longfunctie	1x	5x
Poli 13	Klinische Neurofysiologie	1x	5x
Poli 14	Klinische Psychologie	1x	5x
Poli 14a	Pijnpoli (POS)	1x	5x
Poli 16	Spoedeisende Hulp	ma. t/m za.2x, zo. 1x	7x
Poli 18	Hartfunctie / Echocardiografie	1x	5x
Poli 19	Nabehandelpoli	1x	5x
Poli 20	Mondziekten-, Kaak- en Aangezichtenchirurgie Bijzondere Tandheelkunde	1x	6x
Poli 23	Oogheelkunde / Orthoptie	1x	6x
Poli 26	Orthopedie	1x	5x
Poli 28	Chirurgie	1x	6x

Poli's Haaksbergerstraat	Tijdstippen	Afhaallocaties
Poli 1	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 2	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 5	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 6	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 7	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 8	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 9	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 10	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 11	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 12	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 13	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 14	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 14a	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 16	ma. t/m vr. tussen 7:00 uur en 7:30 uur en tussen 12:30 en 14:00 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur en tussen 14:30 en 15:30 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 18	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 19	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 20	ma. t/m vr. tussen 7:00 uur en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur,	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 23	ma. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 26	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12
Poli 28	ma. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 9:00 en 13:00 uur	Verzamelpunt Poli 8 of Poli 12

Poli's Ariënsplein	Kenmerken	Dag frequentie	Week frequentie
Poli 50	Fysiotherapie	1x	5x
Poli 51	Dermatologie	1x	5x
Poli 53	Interne Geneeskunde B Endocrinologie	1x	5x
Poli 53	Interne Geneeskunde B Endocrinologie Oncologie	1x	5x
Poli 53	Interne Geneeskunde C Hematologie Oncologie	1x	5x
Poli 53	Interne Geneeskunde D Infectieziekten HIV Centrum	1x	5x
Poli 56	Gynaecologie	1x	5x
Poli 62	KNO-heelkunde	1x	5x
Poli 63	Reumatologie	1x	5x
Poli 64	Kindergeneeskunde	1x	5x
Poli 65	Echografie (Gynaecologie en Verloskunde)	1x	5x
Poli 66	Laboratorium	1x	5x
Poli 68	Interne Behandelpoli (meerdere specialismen)	1x	5x
Poli 71	Diëtetiek	1x	5x
Poli 72	Hemodialyse	ma. t/m za.2x, zo. 1x	7x
Poli 76	Urologie	1x	5x
Poli 77	Interne Behandelpoli	1x	5x
Poli 90	Psychiatrie	1x	5x

Poli's Ariënsplein	Tijdstippen	Afhaallocaties
Poli 50	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 51	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 53	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 53	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 53	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 53	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 56	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 62	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 63	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 64	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 65	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 66	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 68	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 71	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 72	ma. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur en tussen 14:00 en 15:00 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur en tussen 14:30 en 15:30 uur, zo. tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 76	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 77	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein
Poli 90	di. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, za. Tussen 10:00 en 13:00 uur	Verzamelpunten Ariënsplein

Klanten	Dag frequentie	Week frequentie
OK complex	ma. t/m vr. 3x, za. 2x, zo. 1x	7x
Algemene IC	ma. t/m vr. 3x, za. 2x, zo. 1x	7x
Thorax OK	ma. t/m vr. 2x, za. 1x	6x
Apotheek	1x	6x
Thorax IC	ma. t/m zo. 1x	7x
Vermaat	ma. t/m vr. 2x, za. 1x	6x
Klanten	Dag frequentie	Week frequentie
A2/D2	1x	6x
A3	1x	7x
A4	1x	6x
A5	1x	6x
B3	1x	7x
B4	1x	6x
B5	1x	6x
C3	1x	7x
C4	1x	6x
C5	1x	6x
D3	1x	7x

Klanten	Tijdstippen
OK complex	ma. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, 10:30 en 11:30 uur, 14:00 en 15:00 uur, za. Tussen 9:30 en 10:30 uur, 14:30 en 15:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
Algemene IC	ma. t/m vr. tussen 7:00 en 7:30 uur, 10:30 en 11:30 uur, 14:00 en 15:00 uur, za. Tussen 9:30 en 10:30 uur, 14:30 en 15:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
Thorax OK	ma. t/m vr. Tussen 8:15 en 8:30 uur, za. Tussen 10:00 en 16:00 uur
Apotheek	ma. t/m vr. tussen 10:30 en 11:30 uur, za. Tussen 10:00 en 16:00 uur
Thorax IC	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. en zo. tussen 10:00 en 13:00 uur,
Vermaat	ma. t/m vr. tussen 9:15 en 9:45 uur, 14:30 en 14:45 uur za. tussen 9:15 en 9:45 uur
Klanten	Tijdstippen
A2/D2	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
A3	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
A4	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
A5	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
B3	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
B4	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
B5	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
C3	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
C4	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
C5	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur
D3	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
D4	ma. t/m vr. Tussen 9:15 en 9:45 uur, za. Tussen 13:00 en 15:45 uur

Klanten	Kenmerken	Dag frequentie	Week frequentie
E41	Neonatologie	1x	6x
Eb		1x	6x
E1		1x	7x
E2		1x	6x
E3		1x	6x
E4	Verloskamers	1x	7x
E4	Kraamafdeling	1x	7x
Fb		1x	6x
F1		1x	7x
F3		1x	6x
Gb		1x	6x
G2		1x	6x
G3	Psychiatrie	1x	6x
G4		1x	6x
G5		1x	6x
H2		1x	6x
H3		1x	6x
H4 (Bascule van Kleine Vaert)		1x	6x

Klanten	Tijdstippen
E41	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur
Eb	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur
E1	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
E2	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur
E3	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur
E4	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
E4	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
Fb	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
F1	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 10:00 en 11:00 uur, zo. Tussen 10:00 en 13:00 uur
F3	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
Gb	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
G2	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
G3	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
G4	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
G5	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
H2	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
H3	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur
H4 (Bascule van Kleine Vaert)	di. t/m vr. tussen 8:15 en 9:45 uur, za. Tussen 11:00 en 16:00 uur

Afvoer papier			
Klanten	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen
Haaksbergerstraat			
A2/D2		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
A3		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
A4		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
A5		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
B3		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
B4		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
B5		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
C2		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
C3		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
C4		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
C5		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
D3		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
D4		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Algemene OK		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Algemene IC		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Apotheek		1x p/w	di. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Varel pand		1x p/w	wo. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Beveiliging, huisartsenpost		1x p/w	wo. Tussen 9:00 en 10:00 uur
poli 14		1x p/w	wo. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Medisch Technische Dienst		1x p/w	wo. Tussen 9:00 en 10:00 uur
poli 18		1x p/w	wo. Tussen 9:00 en 10:00 uur

Klanten	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen
Poli 1	Neurochirurgie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 2	Neurologie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 5	Plastische Chirurgie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 6	Revalidatie Geneeskunde	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 7	Laboratorium	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 8	Nucleaire Geneeskunde	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 9	Radiotherapie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 10	Longgeneeskunde	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 11	Radiologie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 12	Longfunctie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 13	Klinische Neurofysiologie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 14a	Pijnpoli (POS)	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 16	Spoedeisende Hulp	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 19	Nabehandelpoli	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 20	Mondziekten-, Kaak- en Aangezichtenchirurgie Bijzondere Tandheelkunde	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 23	Oogheelkunde / Orthoptie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 26	Orthopedie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
Poli 28	Chirurgie	1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur
medische bibliotheek		1x p/w	do. Tussen 9:00 en 10:00 uur

Klanten Ariënsplein	Kenmerken	Frequentie	Tijdstippen
E41	Neonatologie	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Eb		1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
E1		1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
E2		1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
E3		1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
E4	Verloskamers	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
E4	Kraamafdeling	1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Kantoren meisjeshuis		1x p/w	di. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Gb		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
G1	Maag-, Darm-, Leverziekten	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
G2		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
G3	Psychiatrie	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
G4		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
G5		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Medische administratie		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Poli 50	fysiotherapie	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Postkamer		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
repro		1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Poli 72	Hemodialyse	1x p/w	wo. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Fb		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
F1		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
F2 (automatisering)		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
F3		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Bureau flexwerk		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
receptie		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
telefooncentrale		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
opname (voormalige OK)		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
Raad van Bestuur		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur
PR		1x p/w	do. Tussen 12:30 en 14:00 uur

Afvoer glas						
Ariënsplein	Kenmerken	Initiator	Wijze van initiëren	Ontvanger	Frequentie	Tijdstippen
E4	Verloskamers/kraamafdeling	Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
EB		Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
E41	Neonatologie	Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
Poli 66	Laboratorium	Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
Haaksbergerstraat	Afvoer glas					
Apotheek		Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
Poli 11	Röntgen	Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
Keuken		Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
A3		Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland
Poli 12	Longfunctie	Medewerker afdeling	Via FSM, telefonisch	Jeroen van Klinken	± 1x p/w	op afroep, wordt ingepland