

Het belang van het onderhoudsproces

Dit artikel gaat nader in op het in control zijn of raken van het onderhoudsproces voor de medisch instrumentele diensten (MID) en technische diensten (TD) binnen de zorgsector. Regelmatig zijn organisaties binnen deze sector op zoek naar methoden om het onderhoudsproces met al haar facetten beter te beheersen. Risicomanagement is hierbij een veel gehanteerd begrip.

Eenvoudige handboeken waarmee MID en TD hun bedrijfsprocessen en organisatie kunnen inrichten ontbreken. Daarnaast kennen MID en TD verschillende bedrijfsculturen, waardoor het op eenvoudige wijze herstructureren van onderhoudsprocessen belemmerd wordt. Een gedegen onderhoudsproces is noodzakelijk om de (patiënt)veiligheid en bedrijfscontinuïteit van alle apparatuur, gebouw en gebouwgebonden installaties te waarborgen. Hieronder beschrijft Promaint, het in de zorgsector gespecialiseerde onderhoudsadviesbureau, dit belang.

Dit artikel is het eerste deel van twee delen. In het tweede deel wordt een praktijkcase behandeld van het beheersen van het onderhoudsproces binnen Gelre Ziekenhuizen.

■ MISSIE, VISIE, DOELEN EN STRATEGIE

Voor het optimaal functioneren van de MID en TD is het van essentieel belang helderheid te creëren waarom de organisatie bestaat (missie), waarheen de organisatie gezamenlijk op weg wil (visie), wat de organisatie wil bereiken (doelen) en hoe de organisatie dat wil doen (strategie). De MID en de TD dienen aan te tonen waarom deze organisaties bestaan en welke toegevoegde waarde zij leveren. De concreet aan te tonen doelen zijn spe-

cifiek, meerbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden. De belangrijkste doelen die MID en TD nastreven, zijn het waarborgen van de veiligheid en bedrijfscontinuïteit van alle apparatuur, gebouwen en gebouwgebonden installaties. Met behulp van strategische plannen, meerjarenonderhoudsplannen en exploitatie- en investeringsbegrotingen realiseren zij de geformuleerde doelstellingen.

■ RISICOMANAGEMENT

Door het inzichtelijk maken van beheersgebieden binnen de MID en TD, krijgen beheeren onderhoudsorganisaties hun taken transparant. Veelal is er sprake van zogenaamde grijze gebieden. Grijze beheersgebieden zijn gebieden van bijvoorbeeld objecten of processen waarvan niemand, zoals bijvoorbeeld de klanten, exact weet bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het beheer. Deze grijze gebieden vormen risico's die grote gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid en bedrijfscontinuïteit. Door alle beheersgebieden systematisch en gestructureerd te identificeren en verantwoordelijken toe te wijzen aan de beheersgebieden wordt de kans op incidenten en calamiteiten verkleind. Aanleiding van een beheersgebied kan wet- en regelgeving zijn, maar ook een interne aanleiding zoals een communicatieplan bij het uitval van een ver-

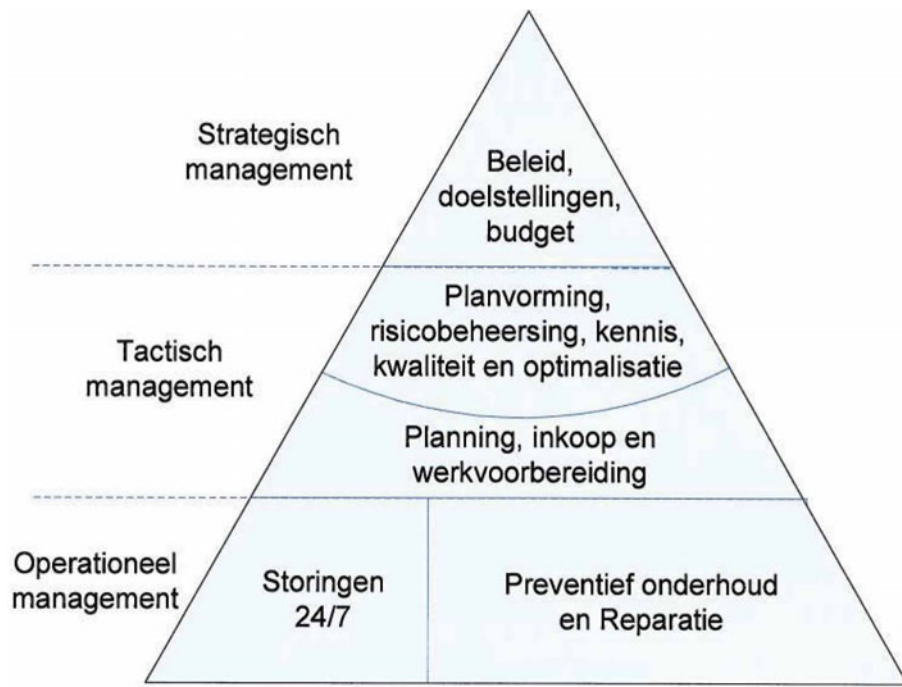
pleegoproepsysteem. Enkele voorbeelden van beheersgebieden zijn:

- legionella beheer;
- gebruiksvergunning;
- ATEX richtlijn;
- (lucht)beheersplan OK's;
- aanschaf, gebruik en buiten gebruikstelling van medische apparatuur;
- overdracht van nieuwbouw naar beheer;
- kwaliteitsborging medische gassen.

Risicomanagement is een methode waarmee risico's worden geïdentificeerd en gekwantificeerd. Door het identificeren en kwantificeren van risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen zijn de gevolgen van falen op veiligheid en bedrijfscontinuïteit te minimaliseren. Beheersmaatregelen zijn activiteiten waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beïnvloed.

Risico is als volgt te definiëren: risico = kans x effect.

Een risico is groter naarmate de kans van optreden en de gevolgen van optreden groter zijn. Een groot gevolg gecombineerd met een minimale kans wordt in het algemeen als onbelangrijk beschouwd, net zoals een grote kans met een minimaal gevolg. Verderop in



dit artikel staat beschreven op welke wijze risico's worden aangepakt en beheerst.

TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN

Binnen de MID en TD zijn verschillende rollen en taken te benoemen op verschillende niveaus. Ten behoeve van het realiseren van de doelen worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geformaliseerd. De MID en TD kennen immers een groot maatschappelijk belang voor het waarborgen van de veiligheid en bedrijfscontinuïteit en zullen om die reden de eerder gestelde doelen vertalen in taken en activiteiten. Van belang hierbij is de taken en activiteiten concreet te benoemen en per taak of activiteit een beheerder of

eigenaar aan te stellen. In het algemeen vinden de taken op drie verschillende niveaus binnen organisaties plaats, zie de tabel hierboven.

De beleidsbepaling, het formuleren van doelstellingen en het vaststellen van de jaarlijkse budgetten vindt op het Strategisch Managementniveau plaats. Het Tactisch managementniveau kent de planvorming van projecten en de risicobeheersing, de borging van kwaliteit en het optimaliseren van onderhoud, beheer en de processen. Daarnaast kent dit niveau de planning, werkvoorbereiding en inkoop. Ten slotte vindt op het Operationeel Managementniveau het uitvoeren van preventief en correctief onderhoud plaats en het

behandelen van serviceaanvragen in samenwerking met derden.

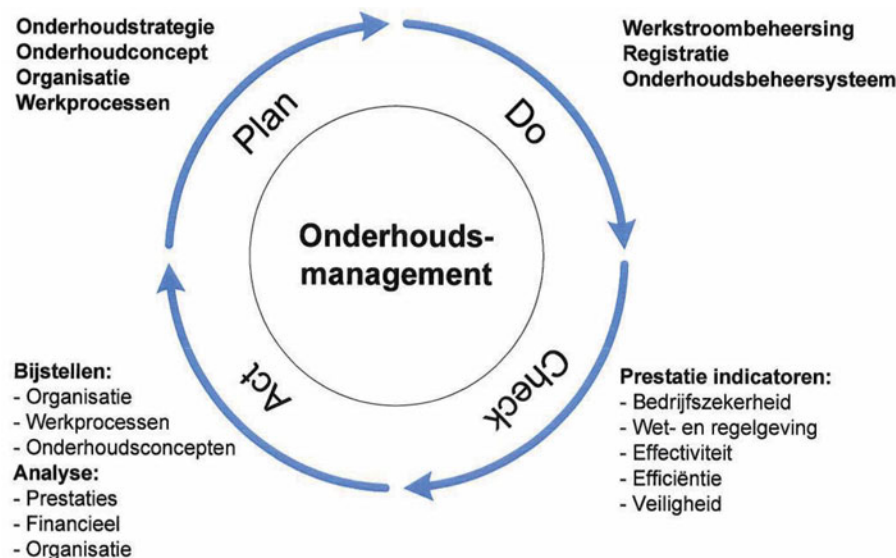
OBJECTBEHEERSING EN ONDERHOUDS-CONCEPTEN

De hoeveelheid te onderhouden apparatuur, gebouw en gebouwgebonden installaties (objecten) en het grote maatschappelijke belang bij het goed functioneren van die objecten vergt een gestructureerde planmatige benadering van het onderhoud. Hierbij staan heldere werkstructuren met uniforme werkprocessen en helder geformuleerde verantwoordelijkheden voor betrokken medewerkers in het teken van een goede beheersing van de werkstromen. Alle te verrichten onderhoudshandelingen, zowel uitgevoerd door interne als externe partijen, alsmede de frequentie van uitvoering en verantwoordelijkheden zijn gedocumenteerd in onderhoudsconcepten. Deze vormen een weloverwogen pakket aan onderhoudsregels waarmee een optimale verhouding tussen planbaar preventief onderhoud en correctief (storings-) onderhoud wordt bereikt. Aan het opstellen van de onderhoudsconcepten ligt een risicoanalyse ten grondslag.

Onderhoudsconcepten komen op diverse manieren tot stand. Een vaste aanschreven methodiek is niet voorhanden. Methodieken zoals ASHE, RAS, FMECA zijn geschikt om risicoanalyses uit te voeren. In principe geldt dat een willekeurige methode goed is, mits hier een zorgvuldige overweging aan vooraf gaat. Met de risicoanalyse wordt vastgesteld of het falen van een apparaat of installatie kritiek is ten aanzien van de onderhoudsdoelstellingen. Indien het falen kritiek is, worden onderhoudsacties geformuleerd om de kans op falen te minimaliseren. Onderhoudsacties zijn gebaseerd op onder andere:

- kennis en ervaring van de medewerkers van de MID en TD;
- fabrikant en/of leveranciersvoorschriften;
- van toepassing zijnde wet- en regelgeving;
- van toepassing zijnde normen;
- geldende garanties;
- voortschrijdend inzicht m.b.v. continue verbetering;
- lange termijn visie om apparatuur en installaties in goede conditie te behouden.

Door middel van deze analyse is geborgd dat de focus van het onderhoud op de juiste



objecten is gericht. In combinatie met de resultaten van periodieke inspecties vormen de onderhoudsconcepten de basis voor de onderhoudsplanning. Gerichte registratie van de onderhoudshandelingen aan de objecten en daaraan verbonden kosten en tijdbesteding maakt gerichte analyse van onderhoudprocessen en prestaties mogelijk. De opgebouwde onderhoudshistorie draagt bij aan een adequate motivatie van de onderhoudsprestaties en daaraan verbonden kosten. Het kunnen benutten van de geregistreeerde informatie vergt een hoge mate van transparantie.

Om de gewenste transparantie te bieden, is de inzet van geautomatiseerde hulpmiddelen zoals een onderhoudbeheersysteem (OBS) onmisbaar. Dankzij de transparante opzet en inrichting van een OBS is kennis van het onderhoud en specifieke informatie over de te onderhouden objecten toegankelijk en uitwisselbaar. Dit resulteert ertoe dat het MID en TD minder afhankelijk zijn van individuele personen. De kennis is centraal geborgd en daarmee makkelijker uitwisselbaar.

■ ONDERHOUD UITBESTEDEN

Het waarborgen van de veiligheid en bedrijfscontinuïteit staat voorop bij de afweging van het al dan niet uitbesteden van onderhoudswerkzaamheden. Alvorens wordt overgegaan tot het uitbesteden van werkzaamheden is het van belang te weten welke risico's een organisatie loopt wanneer apparatuur en installaties falen. Het effect van falen heeft op verschillende zaken invloed, waaronder bijvoorbeeld patiëntveiligheid, imago, milieu en bedrijfscontinuïteit. Hier dient aandacht voor te zijn bij de contractafspraken.

Door de toegenomen complexiteit van apparatuur en installaties is het onderhoud daarnaast meer specialistisch dan voorheen. Om die reden worden steeds vaker onderhoudscontracten aangegaan met leveranciers en/of fabrikanten. Specialistische werkzaamheden komen voor bij zowel bij de MID als de TD. In het artikel "Grip op onderhoudscontracten" dat in het FMT van 12/2009 is gepubliceerd, wordt nader ingegaan op onderhoud uitbesteden.

■ WERKSTROOMBEHEERSING

Werkstroombeheersing vindt eenvoudig plaats met behulp van een OBS. Deze systemen ondersteunen alle facetten van de MID en TD organisaties, zoals hieronder toegelicht.

- Alle storingen en dienst aanvragen melden klanten bij een centraal service meldpunt. Het meldpunt kent de werkbonden toe aan een persoon of vakgroep met bijbehorende prioriteit en vermeld hierbij het objectnummer en het ruimtenummer.
- De medewerkers van de MID en TD nemen de storingswerkbonden en dienst aanvragen op basis van prioriteit in behandeling en lossen dit op en koppelen dit indien nodig terug aan de klant.
- Preventief onderhoud uitvoeren met behulp van preventieve werkbonden die zijn aangemaakt in het FMIS door middel van generieke onderhoudsconcepten, waarbij de frequentie en normtijd is vastgelegd. Aan het begin van iedere nieuwe maand wordt er voor een vooraf te bepalen periode vooruit inzichtelijk gemaakt welk preventief onderhoud voor deze periode uitgevoerd dient te worden. Op deze manier wordt het preventief onderhoud voorbereid en gepland in het geval er werkzaamheden worden uitbesteed.

■ KWALITEITSBORGING

De kwaliteitsborging vindt plaats als het continue proces van verbeteren en optimaliseren van onderhoud en onderhoudsprocessen de Plan Do Check Act cyclus volgt.

Deze kwaliteitscirkel is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement. De cirkel beschrijft vier fasen die in het algemeen op alle verbeteringen binnen organisaties van toepassing kunnen zijn. Het cyclische karakter garandeert de kwaliteitsverbetering, zodat deze continue onder de aandacht is. Door het continue verbeteren van onderhoudsmanagement zijn de MID en TD binnen de zorgsector in staat om het onderhoudproces met al haar facetten blijvend te beheersen.

In een volgende editie van het FMT wordt nader ingegaan op de behandelde processen middels een praktijkcase binnen Gelre Ziekenhuizen.