

Nieuw ERP-systeem jaagt fusie aan

Bravis ziekenhuis in Roosendaal en Bergen op Zoom kiest AX4Health



Bravis ziekenhuis locatie Bergen op Zoom



Bravis ziekenhuis locatie Roosendaal

door: Gerrit Jan Logt

Een fusie tussen zorginstellingen is geen sinecure en een fusie tussen twee ziekenhuizen al helemaal niet. Immers, ziekenhuizen zijn zeer complexe organisaties, met hun eigen cultuur, tradities en ingesleten manier van werken. Toch is het nieuwe Bravis ziekenhuis ontstaan uit een fusie tussen het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom en het Franciscus ziekenhuis in Roosendaal - het resultaat van een soepel fusieproces.

Hoe kon het zo soepel lopen? En welke rol speelde de implementatie van een nieuw ERP-systeem in dit proces? In gesprek met Luc Stevens, Manager Finance & Control, en Leo Simons, Manager Bedrijfszaken van het Bravis ziekenhuis.

Eigenlijk zijn Luc Stevens en Leo Simons de perfecte belichaming van het nieuwe fusieziekenhuis Bravis in Roosendaal. Twee voormalige collega's – Stevens was Hoofd Financiën en Informatievoorziening in het Lievensberg ziekenhuis in Bergen op Zoom en Simons had dezelfde functie in het Franciscus ziekenhuis in Roosendaal – die nu gelijkwaardig, ieder met hun eigen rol, samenwerken en zitting hebben in het MT van het nieuwe Bravis Ziekenhuis; Stevens als Manager Finance en Control en Simons als Manager Bedrijfszaken. Want precies zo kreeg de fusie tussen de beide ziekenhuizen in West-Brabant in 2015 gestalte: gelijkwaardig, constructief en complementair.

Waarom een fusie? Simons: "De fusie was nodig om de hoog complexe medisch specialistische zorg voor West-Brabant te behouden. De zorgverzekeraars stelden bij behandelingen steeds meer volume-eisen en de fusie was voor ons de enige manier om aan die eisen te kunnen voldoen."

Wat betreft functiepakket en omvang waren de beide ziekenhuizen gelijkwaardig. Op diverse onderdelen werkten ze voor de fusie al samen. Zo waren er maatschappen van medisch specialisten die voor beide organisaties werkten en medisch ondersteunende functies die voor beide actief waren, zoals pathologie en medische microbiologie.

Stevens: "Bovendien was er al, voordat überhaupt besloten was tot een fusie, een gezamenlijk implementatietraject voor een nieuw ERP- en een nieuw EPD-systeem ingezet."

Veranderingsproces

Door die verregaande manier van samenwerken rond een nieuw EPD- en ERP-systeem was al een gezamenlijk veranderingsproces op gang gebracht,

dat de latere fusie een stuk gemakkelijker en natuurlijker maakte. Werknemers van de beide ziekenhuizen zaten al tijdens de implementatie van het ERP-systeem samen in teams, op basis van vrijwilligheid en zonder dat ze zich zorgen maakten over mogelijke persoonlijke gevolgen. Mensen leerden elkaar kennen, werkten met elkaar samen aan dezelfde problemen en met hetzelfde nieuwe systeem. Simons: "Achteraf gezien is dat een heel goede en natuurlijke aanloop geweest naar de daadwerkelijke fusie."

"Samen selecteren, samen voorbereiden, samen implementeren"

Gedwongen ontslagen vielen niet, een bezuinigings-slag en personeelsreducties waren ook niet het doel van de fusie. Stevens: "De doelstelling van de fusie was behoud van de zorg in West-Brabant door het creëren van een ziekenhuis met voldoende schaal-grootte en kwaliteit. En in het realiseren van dat doel zijn we geslaagd."

Al in 2013 werd door beide ziekenhuizen samen een nieuw EPD- en een nieuw ERP-systeem geselecteerd en geïmplementeerd. Simons: "We hebben ervaren dat het samen kiezen, het samen selecteren en het samen voorbereiden en implementeren van een nieuw systeem enorm bevorderend heeft gewerkt als voorbereiding op onze daadwerkelijke fusie."

Voor de selectie van de nieuwe systemen werd door stuurgroepen en werkgroepen een programma van eisen geformuleerd. Daarbij werd ook externe

expertise ingehuurd. Uiteindelijk werden drie EPD- en drie ERP-pakketten geselecteerd. Als EPD werd gekozen voor HiX van ChipSoft en het nieuwe gezamenlijke ERP-systeem werd AX4Health van Avanade.

Unanieme keuze

In een ziekenhuis ligt de focus natuurlijk op de primaire zorg. Daardoor wordt het EPD al gauw beleefd als veel belangrijker dan een ERP-systeem, dat de ondersteunende processen faciliteert. "Zo wordt daar tegenaan gekeken", zegt Simons. "Zelf ben ik van mening dat EPD en ERP even belangrijk zijn. Want op het moment dat de ondersteuning niet functioneert, wordt ook het primaire proces verstoord." Volgens de Manager Bedrijfszaken bleken er slechts drie serieuze aanbieders van ERP-oplossingen te zijn die voldeden aan de breedte van gewenste functionaliteiten. Belangrijk was dat het nieuwe systeem best practices zou bevatten en gestandaardiseerd zou zijn.

Het duurt echt een tijd voordat je de voordelen die een dergelijk nieuw systeem biedt, daadwerkelijk kunt verzilveren."

Leerproces

Voor zowel de mensen van Bravis als de consultants van Avanade bleek de implementatie van het nieuwe ERP-systeem een leerproces. Destijds, in 2013, draaide AX4Health nog maar in één ander ziekenhuis, het Westfriesgasthuis (WFG), dus veel praktijkervaring was er nog niet. Nu wordt het pakket gebruikt door een aantal grote ziekenhuizen, waaronder ook het Tergooi en het St. Antonius Ziekenhuis. De ziekenhuizen hebben gezamenlijk zitting in de regiegroep, waarin zij de leverancier van wensen, input en feedback voorzien. Zo is er een top tien van knelpunten opgesteld, die in de zomer van 2016 opgelost worden.

Gevraagd naar specifieke leerpunten zegt Stevens: "Een volgende keer zouden we de processen vooraf beter moeten beschrijven en beter met elkaar moeten delen. Nu kregen we tijdens de implementatie soms nog discussie over hoe de processen binnen het ziekenhuis precies verlopen."

Inkoop, financiën en logistiek zijn in het Bravis ziekenhuis nu goed aan elkaar gekoppeld, met eenmalige vastlegging van gegevens als basis. Ook de communicatie met het EPD verloopt soepel. Maar er blijft altijd wat te wensen en te verbeteren over. Simons: "Zo willen we ook gebruik gaan maken van de module OK-logistiek en moet het systeem verder doorontwikkeld worden. Denk aan uitbreiding met Huisvesting en Medische Technologie. En we willen nog betere operationele stuurinformatie uit het systeem genereren."

Ontwikkelingen waarin leverancier en ziekenhuizen gezamenlijk investeren en die nog dit jaar de eerste voordelen moeten opleveren.