

# Zorglogistiek in het mbo

86

**Lidy Okkerman, Richard Westerman, Sjoerd Wensink, Dennis Moeke**  
Lectoraat Logistiek & Allianties, HAN University of Applied Sciences

---

Begin 2019 agendeerde de MBO Raad het thema Zorglogistiek. Aanleiding hiervoor waren signalen uit het werkveld waaruit een vraag naar zorglogistiek-medewerkers bleek. Vervolgens ontstond het idee om, in het kader van de landelijke studiedag 2019 voor mbo-docenten, een masterclass Zorglogistiek te organiseren. Op verzoek van Annet Feyen en Peter Smith (vertegenwoordigers van de MBO Raad) is deze masterclass verzorgd door docent-onderzoekers van het lectoraat Logistiek & Allianties van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Na een succesvol optreden van de betreffende docenten kwam de MBO Raad met het aanvullende verzoek om een driedaagse masterclass voor mbo-docenten te organiseren. De behoefte aan kennisdeling en samenwerking op het gebied van Zorglogistiek werd versterkt door een succesvolle pilot in het Ziekenhuis Rivierland, Locatie Tiel (ZRT). Deze pilot bestond uit een gecombineerde mbo/hbo-praktijkopdracht waar in totaal negen mbo- en drie hbo-studenten bij betrokken waren.

87

## **Aanleiding**

### **Practoraat Logistiek**

Het hbo en het mbo hebben elkaar de afgelopen decennia steeds beter weten te vinden. Zo heeft bijvoorbeeld het ontstaan van Associate Degree's in het hbo de drempel verlaagd om vanuit het mbo door te stromen naar het hbo. Daarnaast zijn er sinds enkele jaren practoraten ingericht binnen het mbo. Practoraten zijn – naar analogie van de lectoraten in het hbo – gericht op het versterken van de verbinding met het werkveld en het ondersteunen van onderwijsinnovatie via praktijkgerichte projecten. Zo zijn het ROC Nijmegen, ROC Rivier en het Graafschap College, met ondersteuning van Logistics Valley en het lectoraat Logistiek &

Allianties (HAN), in 2017 een practoraat Logistiek gestart. Hierdoor is de verankering van de ROC's in de regionale logistieke kennisinfrastructuur in een stroomversnelling geraakt. Een recent voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een keuzedeel Zorglogistiek voor het mbo in nauwe samenwerking met het lectoraat Logistiek & Allianties.

### **Zorglogistiek in het mbo**

Logistieke kennis helpt de ziekenhuiszorg verbeteren. Zo kopt het onlineartikel van de Topsector Logistiek begin 2019. We hebben het dan over zorglogistiek, oftewel: *Het zo beheersen van zorg-, hulp- en ondersteuningsprocessen en de daarmee verbonden inzet van capaciteit (mensen en middelen), informatie en goederenstromen, dat tegen optimale kosten aan de wensen van patiënten of cliënten kan worden voldaan* (gebaseerd op Moeke & Verkooijen, 2010, p. 28). Uit de grote hoeveelheid aan praktijkgerichte studies blijkt dat er - nog steeds - een groot potentieel ligt wat betreft het slimmer organiseren van zorg- en behandelprocessen (Topsector Logistiek, 2019).

88

Zorginstellingen in Nederland worden in toenemende mate geconfronteerd met twee schijnbaar tegengestelde opdrachten. Enerzijds verwachten zorggebruikers en zorgverzekeraars kwalitatief hoogwaardige zorg, hulp of ondersteuning die tijdig, zonder onnodige wachttijden, wordt geleverd. Anderzijds staan ze voor de uitdaging om kosten te besparen en het gebruik van de beschikbare capaciteit te optimaliseren. Het gevolg van deze optelsom aan eisen is dat veel zorginstellingen op zoek zijn naar manieren om hun zorgprocessen doorlopend te verbeteren en/of te innoveren. De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat inzichten uit het logistieke vakgebied een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren en innoveren van zorgprocessen. Dit besef heeft geresulteerd in de erkenning van zorglogistiek als volwaardig vakgebied (Moeke, 2021).

Uit praktijkervaring blijkt dat er binnen veel zorginstellingen sprake is van een tekort aan expertise op het gebied van zorglogistiek. Het gaat hierbij om een tekort aan expertise onder zowel zorgprofessionals als managers en ondersteunend personeel. In de huidige situatie is de beschikbare kennis en kunde op het gebied van zorglogistiek vaak belegd bij een beperkt aantal functionarissen. Deze 'kennisgap' en kennisconcentratie zorgen ervoor dat het verbeter- en innovatiepotentieel van zorginstellingen onder druk staat (Moeke, in press.). Om de kennisachterstand in te lopen is het van belang dat er ook binnen het mbo-onderwijs meer aandacht komt voor zorglogistiek en de bijbehorende mbo-functies in de praktijk (denk bijvoorbeeld aan een operationeel planner of logistiek medewerker in een zorginstelling)

### **Hoe zorglogistiek past in het mbo: masterclasses en een keuzedeel**

Om de kennis van docenten op gebied van zorglogistiek te verhogen zijn in de periode januari-maart 2021 drie online masterclasses georganiseerd voor mbo-docenten. Het oorspronkelijke idee van een fysieke tweedaagse workshop, is door de coronapandemie omgezet in drie online Webinars. De bijeenkomsten dienden geschikt te zijn voor een breed mbo-docentenpubliek, oftewel docenten met verschillende niveaus van voorkennis. Het programma is ontwikkeld op basis van reallife casuïstiek uit de zorg en had als overkoepelend thema 'het slim organiseren en verbeteren van zorgprocessen en goederenstromen'. Achterliggende gedachte was om de mbo-docenten inhoudelijk en praktisch te faciliteren om aan de slag te kunnen met de ontwikkeling van onderwijsmateriaal voor het mbo.

Om de zorglogistieke kennis van het lectoraat Logistiek & Allianties ook toegankelijk te maken voor mbo-studenten wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een keuzedeel 'Zorglogistiek'. In dit keuzedeel wordt op een praktijkgerichte manier aandacht besteed aan direct toepasbare kennis en vaardigheden op het gebied van zorglogistiek. Voor ontwikkeling van dit keuzedeel is er vanuit het ROC Nijmegen, ROC Rivier en het Graafschap College een werkgroep opgezet onder aanvoering van de practor logistiek. Hij vormt in deze samenwerking de linking pin met het lectoraat Logistiek & Allianties.

In het vervolg van dit artikel wordt nader ingegaan op de achtergrond, doelstellingen, meerwaarde en inhoud van de driedaagse masterclass en het keuzedeel 'Zorglogistiek'.

### **Masterclasses**

In de masterclasses stond (1) het kennismaken met een aantal zorglogistieke basisconcepten en (2) het toepassen hiervan op praktijkcasuïstiek die bruikbaar is binnen het mbo-onderwijs centraal. De bijeenkomsten werden ondersteund door een digitale leeromgeving. Via dit platform hebben de betrokken mbo-docenten toegang tot casuïstiek, achtergrondinformatie en bestaand lesmateriaal. De masterclasses zijn 'opgenomen' en geplaatst in de digitale leeromgeving als naslagwerk.

## Programma

Zie tabel 1. Voor een overzicht van het programma van de masterclasses.

**Tabel 1** Programma masterclasses

Onderdelen	Focus	Webinar
<b>Introductie zorglogistiek en goederenlogistiek (theorie, praktijk en actualiteit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in wat zorglogistiek is en belangrijke trends en ontwikkelingen binnen het zorglogistieke vakgebied.</li> <li>Er wordt ingegaan op een aantal belangrijke uitdagingen op het gebied van goederenlogistiek in de zorg. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan benchmarks in ziekenhuizen (specifiek) op het gebied van efficiency, afval en sharing van medische hulpmiddelen in de langdurige zorg, uitgevoerd door het KennisDC Logistiek Gelderland. De Webinar wordt afgesloten met een werkvorm voor de vertaalslag naar het mbo-onderwijs.</li> </ul>	1
<b>Patiëntenlogistiek (planning en casus)</b>	Met welke logistieke tools en methoden kan de balans tussen kwaliteit van de zorgverlening en de efficiency van het zorgproces worden verbeterd? Vooraf wordt lesmateriaal verschaft die de cursist gebruikt om zelf een (eigen) zorgproces in kaart te brengen, 'patient journey mapping'. In dit webinar wordt ingegaan op het specifieke karakter van een zorgorganisatie, de structuur en cultuur en wat de kenmerken zijn van de hedendaagse cliënt. Hier wordt ook bekeken welke werkzaamheden een logistiek medewerker (op mbo-niveau) uitvoert in dit proces en welke kennis en competenties nodig zijn bij deze medewerker. De webinar wordt afgesloten met een werkvorm voor de vertaalslag naar het mbo-onderwijs.	2
<b>De Efficiency Paradox</b>	In dit webinar wordt gefocust op de paradox tussen 'flow efficiency' en 'capacity efficiency'. Ook wordt bekeken welke mogelijkheden er zijn voor toepassing van gamification in het zorglogistieke programma van het mbo.	3

Tijdens de webinars werd kennis overgedragen via PowerPoint-presentaties en filmpjes. Daarnaast werden opdrachten uitgewerkt in kleine groepen in de digitale breakoutrooms. Tussen de bijeenkomsten door werkten de cursisten aan opdrachten, gerelateerd aan de eigen werkomgeving. (Tussen)resultaten van de opdrachten werden tijdens de bijeenkomsten gedeeld en bediscussieerd met de overige cursisten. Voorafgaand aan de bijeenkomsten werd inspiratiemateriaal aangereikt (waaronder kennisclips, papers, onderzoeksverslagen en het boekje 'Het Macaroni Dilemma').

De 22 deelnemers waren afkomstig van ROC's uit diverse delen van het land.

## Keuzedeel Zorglogistiek

Om in kennisbehoefte, zoals beschreven in paragraaf 1, te voorzien hebben het ROC Nijmegen, ROC Rivier en het Graafschap College besloten om samen een mbo-keuzedeel 'Zorglogistiek' te ontwikkelen. In dit keuzedeel wordt op een praktijkgerichte manier aandacht besteed aan direct toepasbare kennis en vaardigheden op het gebied van zorglogistiek. Binnen het keuzedeel is er oog voor zowel de patiënten-/cliëntenlogistiek als de goederenlogistiek in verschillende zorgcontexten (onder andere ziekenhuiszorg en Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT)). De ontwikkeling en aanvraag van dit nieuwe keuzedeel wordt ondersteund door een aantal regionale zorginstellingen. Deze instellingen hebben aangegeven dat er binnen het onderwijs meer aandacht mag komen voor zorglogistiek, en dat zij geïnteresseerd zijn om mbo-uitstromers met kennis van zorglogistiek een plek te geven binnen hun organisatie. Daarnaast is er binnen de Provincie Gelderland veel aandacht en interesse voor zorginnovatie. Het succesvolle zorginnovatienetwerk Health Valley is daar een mooi voorbeeld van.

### Uitgangpunten en aanpak

Bij de ontwikkeling van het mbo-keuzedeel wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van het lectoraat Logistiek & Allianties. Het lectoraat doet niet alleen praktijkgericht onderzoek op het gebied van zorglogistiek, maar is ook trekker van de minor 'Slim plannen en organiseren in de zorg'. Het lesmateriaal uit deze minor is beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling van het keuzedeel. Uiteraard moet het materiaal worden aangepast en/of uitgebreid om geschikt te zijn voor toepassing in het mbo. Hiervoor is een werkgroep opgezet vanuit de drie participerende ROC's, onder leiding van de practor logistiek.

91

De ontwikkeling van het keuzedeel is in eerste instantie gericht op mbo-studenten van niveau 4. Bij ontwikkeling van het keuzedeel wordt echter ook aandacht besteed aan het geschikt maken van het lesmateriaal voor werkenden en werkzoekenden.

## Eerste resultaten

### Materclass Zorglogistiek

De masterclass Zorglogistiek is door de deelnemende mbo-docenten over het algemeen enthousiast ontvangen. Aan de kennisbehoefte, zoals verzocht door de MBO Raad, is voldoende voldaan en er is een begin gemaakt met het gezamenlijk ontwerpen van lesmateriaal, het beschrijven van cases en opdrachten en het formuleren van praktijkopdrachten zorglogistiek. De volgende citaten komen uit een evaluatie van de MBO Raad: 'Prima, voor mij goed te volgen', 'Ik heb wel inspiratie opgedaan', 'zeer leerzaam en inspirerend' en 'In het algemeen zeer positief', 'Ik denk dat wij op termijn Zorglogistiek in ons lesprogramma op gaan nemen. En daarbij gaat dit hele gebeuren helpen', 'Dag 1 was echt top, goede verdeling tussen verhaal en eigen inbreng in werkgroepen'.

Via een digitale leeromgeving hebben mbo-docenten toegang tot casuïstiek, achtergrondinformatie en bestaand (hbo-)lesmateriaal. Het platform biedt tevens de mogelijkheid om gezamenlijk te werken aan nieuw lesmateriaal. Helaas waren een aantal mbo-docenten in de veronderstelling dat er kant-en-klare mbo-lesstof zou worden aangeleverd. De volgende citaten uit de evaluatie zijn in dit kader van belang om te delen: 'Voor het mbo moet het meer praktijkgericht, voorbeelden en praktische lessen', 'losse stukje hier en daar waren toepasbaar, de rest te veel hbo gericht'.

Verder blijkt uit de evaluatie ook dat het op korte termijn integreren van zorglogistiek in het curriculum voor een aantal ROC's nog een brug te ver is. Dit blijkt onder andere uit de volgende citaten: 'Inhoudelijk prima, alleen zijn we nog niet gericht op zorglogistiek' en 'Ik geef geen lessen op dit gebied, maar misschien dat we iets gaan ontwikkelen in de toekomst. De presentaties waren wel prima hoor!'.

Het volgen van de online masterclasses vroeg van een aantal docenten wat aanpassingsvermogen. Met name het gebrek aan ervaring met MS Teams bleek voor sommigen een 'bottleneck'. De volgende citaten uit de evaluatie zijn in dit kader relevant om te benoemen: 'Online liep niet alles op rolletjes inbellen verliep moeizaam iedere keer. Offline was deze masterclass beter te volgen geweest', 'zorgen dat de techniek vanaf het begin werkt' en 'Vond het lastig om bij de opstart in de juiste vergadering te komen. Moest telkens weer andere linkjes aanklikken om op de juiste plek te komen'.

Anderen zagen het online karakter juist als een voordeel. Een van mbo-docenten zei hierover het volgende: 'ja, digitaal is perfect. Vooral mee doorgaan. Geen reistijden etc, duurzaam!'

## Conclusies en discussie

### Masterclass en Keuzedeel Zorglogistiek

Na de uitvoering, de evaluatie en een interne discussie is de voorlopige conclusie dat masterclasses voor docenten in het mbo en het opzetten van het keuzedeel voor studenten twee activiteiten zijn die elkaar versterken. Het uiteindelijke doel is om de studenten te leren 'met een logistieke bril op' de processen binnen de zorg te verbeteren. Om deze studenten goed op te leiden zijn docenten nodig met voldoende kennis op het gebied van zorglogistiek en de capaciteit om deze kennis te kunnen vertalen naar het mbo-onderwijs. De zorglogistieke kennis van mbo-docenten wordt vergroot door de masterclasses. Door beide activiteiten bij elkaar te brengen wordt synergie bereikt. De masterclasses en het keuzedeel dragen direct bij aan het versterken van de samenwerking tussen het mbo en hbo.

De samenwerking is een eerste stap richting een Learning Community. Binnen deze Learning Community functioneert de practor als verbindende factor tussen het mbo en het lectoraat Logistiek & Allianties. In de Learning Community wordt kennis gedeeld en worden praktijkopdrachten, lesmateriaal en tools ontwikkeld.

### **Het mbo in de lead**

De initiële vraag naar het inbrengen van het thema zorglogistiek in het mbo-onderwijs via masterclasses en een keuzedeel, komt vanuit het mbo zelf. Bij de uitwerking van de masterclasses heeft het lectoraat Logistiek & Allianties een ondernemende en trekkende rol gespeeld als kennisleverancier. Om zorglogistiek duurzaam te verankeren in het mbo-onderwijs is het van belang dat de betrokken ROC's deze trekkersrol stap voor stap overnemen. Het is dan ook een positieve ontwikkeling dat, onder leiding van de practor, de ROC's de ontwikkeling van een keuzedeel 'Zorglogistiek' zelfstandig hebben opgepakt.

### **Kansen voor meer samenwerking**

Vanuit de opgedane ervaring liggen er ook kansen om op andere vlakken de samenwerking op te pakken. Hierbij kan gedacht worden aan samenwerking op inhoudelijke thema's en onderwerpen, maar ook aan afstemming van onderwijsvormen. Zo zouden er bijvoorbeeld minor-, stage- en of afstudeerprogramma's kunnen worden ontwikkeld waarbij mbo- en hbo-studenten samen aan praktijkvraagstukken werken.

93

### **Literatuurlijst**

- Moeke, D. (2021). De toekomst van het logistiek onderzoek en onderwijs in het HBO: At the Heart of Change. *Logistiek+ Tijdschrift voor Toegepaste Logistiek*, 11, xxxx-xxx.
- Moeke, D., & Verkooijen, L. (2010). Logistiek in een zorgomgeving: Cliënt centraal. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 19(1), 22-38.
- Moeke, D., Okkerman, L., Hofstra, N., & Goedegebuure, R. (in press.). Procesverbetering in de patiëntenlogistiek: De middenmanager aan zet! In Dettaille, S., & de Lange, A. (Eds.), *Future of Work! Handvatten voor toekomstbestendig HRD management gericht op het bevorderen van de wendbaarheid en het innoverend vermogen van organisaties*. Roelofarendsveen: Vakmedianet.
- Topsectorlogistiek. (2019, 23 januari). *Logistieke kennis helpt de ziekenhuiszorg verbeteren*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van <https://topsectorlogistiek.nl/2019/01/23/logistieke-kennis-helpt-de-ziekenhuiszorg-verbeteren/>.