

Zoek de verschillen

ICT-managers moeten steeds meer projecten volgen. Veel zorginstellingen willen daarom 'de planning automatiseren'. Ben Goes, directeur van Goes Consult, gaat in dit artikel in op de vraag vanuit welke positie, onder welke condities en op welke momenten ICT een bijdrage kan leveren aan het automatiseren van de roosterplanning.

Personeel kost veel geld en de belangstelling bij zorgmanagers voor een doelmatige en efficiënte manier van roosterplanning is groot. De gedachte is vaak dat roostersoftware bijdraagt aan efficiëntere planning en gegevensverwerking. De directie van een instelling wil hiervoor een geschikt softwarepakket is en legt die wens neer bij de ICT-manager. Maar dit is een onderschatting van de werkelijke omvang van het probleem. Software biedt slechts een ondersteunende rol bij het verbeteren van de planning. Voordat de ICT-manager in een dergelijk project stapt, is eerst inzicht in het roosterbeleid en een goede organisatie van het roosterproces noodzakelijk. Efficiënt en doelmatig roosteren is in de eerste plaats een beleidsmatige vraag en geen automatiseringsvraag. Het is dan ook onverstandig om in deze fase al de ICT-afdeling te betrekken. Een ICT-manager doet er verstandig aan de directie te adviseren eerst de beleidsmatige en organisatorische vraagstukken rond planning te bespreken. Belangen in het roosterproces van roosteren zijn bovendien **uiteenlopend** en dat bemoeilijkt ook het keuzeproces. Nog een extra reden die het belang van een integrale aanpak benadrukt.

Projectorganisatie

Het automatiseren van de roosterplanning dient hoog in de organisatie te worden

geïnitieerd en gecontroleerd. Directie of bestuur moeten vooraf intern overeenstemming hebben over de noodzaak en uitgangspunten. Het project mag geen geïsoleerd project worden van één directie- of bestuurslid. Consequenties van het project zijn immers in alle delen van de organisatie merkbaar. Draagvlak op alle niveaus in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor succesvolle invoering van roostersoftware.

Het management moet een projectgroep instellen met vertegenwoordigers uit **verschillende disciplines**. De projectgroep geeft regie aan het gehele proces en creëert draagvlak in de organisatie. De voorzitter dient ook daadwerkelijk de bevoegdheid te hebben de projectgroepleden aan te sturen. De ervaring leert dat deze projecten veel tijd kosten en een **lange doorlooptijd** kennen. De ICT-manager moet betrokken worden bij vraagstukken rond de inpassing van roostersoftware in het strategische ICT-beleid, de gewenste samenhang en synergie binnen ICT en de soepele samenwerking tussen verschillende ICT-componenten. Lijnmanagers hebben vaak de neiging om zich meer te richten op 'hun' bedrijfsprocessen, en minder op het totaal.

Technische argumenten voor standaarden horen zij niet. Inkoopadviseurs dienen betrokken te worden vanaf het moment

dat het eerste contact wordt gelegd met een leverancier. Zij behoren de regie te hebben over alle contacten met de leveranciers. Voor ICT en Inkoop geldt dus dat hun deelname in de projectgroep beperkt is tot specifieke fases van het project.

Inventarisatie

Het keuzeproces van geautomatiseerde roosterplanning wordt door **verschillende oorzaken** beïnvloed (zie figuur 1). Het is van groot belang de factoren expliciet te omschrijven. Deze fase overslaan leidt tot denken vanuit de mogelijkheden van de roostersoftware. Dit is een van de meest traditionele fouten die kan worden gemaakt bij softwareselectie.

In deze fase heeft de ICT-manager geen wezenlijke positie. Een fundamentele discussie over het huidige roosterproces en mogelijke verbeteringen wordt dringend geadviseerd en vormt een basisvoorwaarde voor een doelmatige arbeidsorganisatie, maar brengt nog geen automatiseringsvraagstukken met zich mee. Pas hierna is automatisering aan de orde. Organiseren gaat altijd voor automatiseren.

Organisatie en randvoorwaarden

Randvoorwaarden zijn van groot belang. In deze fase dient de ICT-manager helderheid te geven over de aanwezige architec-

PLAN VAN EISEN

Vaak zijn belangrijke eisen vanuit de organisatie in deze fase: geen dubbele invoer meer van personeelsgegevens door integratie met het personeelsinformatiesysteem en geautomatiseerde verwerking van de gelopen roosters door integratie met het salarissysteem. Het zou echter jammer zijn als deze eisen gaan domineren (wat in de praktijk nog vaak het geval is). De functionaliteit van roostersoftware dient er in eerste instantie op gericht te zijn om de planner zodanig te ondersteunen dat een rooster op snelle wijze binnen de kwalitatieve en kwantitatieve eisen gemaakt kan worden, pas daarna zijn de genoemde koppelingseisen aan de orde. In de praktijk is de volgorde vaak omgekeerd. Een soort standaard eisenpakket bestaat niet. Keuzes bepalen in hoge mate hoe een plan van eisen eruit ziet. Deze keuzes zijn erg lokaal bepaald. Daarom bestaan er in feite ook geen goede of slechte softwarepakketten, alleen pakketten die beter of minder goed bij een bepaalde organisatie passen.

tuur en infrastructuur van de organisatie en de eisen die vervolgens aan roostersoftware worden gesteld. Soepele samenwerking met aanwezige technologie is een voorwaarde. **Enkele aanpassingen** in de organisatie zijn altijd noodzakelijk om met een roosterpakket te kunnen werken. Het technisch beheer van de roostersoftware kan het beste bij de ICT-afdeling worden ondergebracht, het functioneel beheer bij de salarisadministratie. Applicatiebeheer en helpdesk zo dicht mogelijk bij de gebruikers, veelal wordt dit dan ook in de lijn ondergebracht. Ook de veranderingsbereidheid in de organisatie om de werkwijze ter discussie te stellen en de organisatie aan te passen en te verbeteren is een randvoorwaarde. Een visie op planning dient aanwezig te zijn. De beschikbaarheid en de bereidheid van verschillen- ➤



▪ Uiteenlopend

De directie wil op een uniforme en efficiënte wijze werk- en verloftijd plannen, registreren en rapporteren. De ICT-afdeling ziet graag software die eenvoudig is te integreren in het bestaande informatiesysteem. Gebruikers willen blijven roosteren zoals ze dat altijd al deden, maar met zo min mogelijk administratieve rompslomp. Personeelszaken wil dat de CAO correct en controleerbaar wordt toegepast. De salarisadministratie wil elektronische aanlevering van werktijdgegevens.

▪ Verschillende disciplines

Verpleging, ICT, financiële zaken, inkoop, personeelszaken en salarisadministratie.

▪ Lange doorlooptijd

Eerder een periode van jaren dan van maanden.

▪ Verschillende oorzaken

Naast functionele eisen en wensen spelen ook de doelen van de organisatie, de integratie met bestaande informatiesystemen, technische eisen en wensen en de wijze waarop het bestaande ICT-beheer is georganiseerd een belangrijke rol.

▪ Randvoorwaarden

De aanwezige technische infrastructuur, de aansluiting op bestaande informatiesystemen, het beschikbare netwerk en werkstations en gewenste database-integratie.

▪ Enkele aanpassingen

Het instellen van een helpdesk, een applicatiebeheerder, functioneel beheerder, technisch beheerder en het regelen van onderhoud en evaluatie van het pakket.

de disciplines binnen de organisatie om gezamenlijk deel te nemen vormt eveneens een wezenlijke randvoorwaarde.

Eisen en wensen

Het kan niet genoeg benadrukt worden dat het formuleren van een plan van eisen essentieel is en veel tijd vraagt (zie kader). Een goed en vooral gedetailleerd plan van eisen voorkomt later veel misverstanden met de leverancier bij oplevering van de software. Inzicht in de automatiseringsdoelen is hierbij noodzakelijk: wat is het doel van invoeren van roostersoftware. Realisme bij het formuleren van eisen is van groot belang: een zekere bescheidenheid in deze fase vergroot de kans op succesvolle implementatie. Roostersoftware is geen wondermiddel en biedt geen oplossing voor alle planningsproblemen. Overspannen verwachtingen over roostersoftware kunnen later tot veel frustratie leiden. De intelligentie van de roosteropsteller laat zich nooit automatiseren. Kennis en vaardigheden van planningsfunctionarissen zijn en blijven van doorslaggevend belang voor een goede planning, juist in een geautomatiseerde omgeving. De ICT-manager zorgt ervoor voor dat de technische eisen opgenomen staan in het plan van eisen.

Leveranciers

Er zijn veel roosterprogramma's op de markt verkrijgbaar. Vaak bieden deze programma's **deeloplossingen** voor het roosterproces. Sommige programma's zijn specifiek ontworpen op een branche. Er zijn **drie roosterpakketten** die veel worden in de zorgsector. Keuze voor een pakket hangt sterk af van de functionele eisen die gesteld worden. Offertes dienen door de ICT-manager kritisch beoordeeld te worden op de technische aspecten van de software. Pakketten die niet voldoen aan het ICT-beleid zijn bij voorbaat ongeschikt. Roostersoftware is **duur**, zowel in aanschaf als in exploitatie. Als indicatie voor een zorginstelling met 25 roosteraars kunnen de totale kosten over de eerste vijf jaar snel oplopen tot meer dan 400.000 euro. Soft-

ware die snel is in te stellen op de eigen organisatie en snel is aan te leren, verlaagt de implementatiekosten aanmerkelijk. Organisaties die al affiniteit hebben met een vorm van geautomatiseerde roosterplanning, bijvoorbeeld via Excel spreadsheets, hebben een voorsprong bij de implementatie.

Pilot

Het heeft de voorkeur om op pilotbasis enkele afdelingen met het gekozen programma te laten werken. Op grond van de adviezen uit de pilots kan door de directie in nauwe samenspraak met het management een definitieve keuze worden bepaald. Zelfs een geslaagde proefperiode biedt nog geen garantie op een geslaagde implementatie. Proefdraaien in een testomgeving blijkt in de praktijk nog heel wat anders dan te draaien in een complex netwerk. Afspraken met de leverancier in een gedetailleerd contract zijn noodzakelijk. De ICT-manager bewaakt hier de technische implementatie van de software en dient over personele capaciteit te beschikken om de software technisch te kunnen implementeren.

Complex proces

De keuze voor en de implementatie van roostersoftware is een complex proces dat veel afhankelijkheden kent en een uitgebreide projectorganisatie vereist. Het automatiseringsproject blijkt vooral een organisatieveranderingsproject te zijn. Er is vaak sprake van veel weerstand. Kennis en inzicht in de eisen die aan roostersoftware worden gesteld zijn essentieel. Een beleidsmatige visie op het roosterproces is vereist. Bekendste valkuil bij de keuze van software is uitgaan van de mogelijkheden van een pakket.

De ICT-manager heeft een faciliterende positie bij de inpassing van de gekozen software in het strategische ICT-beleid en de gewenste samenhang en synergie binnen ICT en de daadwerkelijke implementatie.

TEKST: BEN GOES/DIRECTEUR GOES CONSULT

ILLUSTRATIE: GIDEON BORMAN



Figuur 1. Verschillende invloedsfactoren op de softwarekeuze.

Deeloplossingen

Registratie van werktijden, kopiëren van roosterpatronen of administratieve verwerking van roosters.

Drie roosterpakketten

SP-EXPERT (distributie via PlanningIT), Harmony (van Ortec) en Rostar (van Paralax).

Duur

Denk aan de kosten voor de gebruikerslicentie, onderhoudscontract (jaarlijks, vaak is dit circa 15 procent van de kosten van de gebruikerslicentie), opleiding, scholing en implementatie, projectmanagement, systeemconfiguratie, installeren, instellen van nieuwe functies en instellen gebruikersoverleg.

RETURN ON INVESTMENT

Gezien de hoge kosten heeft het de voorkeur vooraf afspraken te maken tot welke besparingen de introductie van roostersoftware moet leiden. Indien bijvoorbeeld de roostertaak door roostersoftware minder tijd vraagt dient de formatie dus neerwaarts te worden bijgesteld. Dit geldt ook voor de efficiëntere gegevensverwerking ten behoeve van de salarisbetaling. Het gevaar is dat deze afspraak te vrijblijvend wordt gemaakt en de vrij gekomen tijd gebruikt gaat worden voor andere (zorg)taken waardoor er per saldo geen financieel effect ontstaat. Ook een doelmatige planning behoort tot personele besparingen te leiden die in de begroting terug te vinden moeten zijn.