

Personeelsplanning in industriële omgevingen zorgt nog vaak voor moeilijk te beheersen complexiteit. Zeker daar waar er veel verschillende operatoren met bepaalde kwalificaties zijn en ook omgekeerd in omgevingen met veel specifieke machines die door specifieke medewerkers moeten worden bediend, zorgt personeelsplanning voor problemen. Onder het motto 'wij kunnen leren uit andere sectoren' gingen we eens kijken hoe ziekenhuizen dat aanpakken. Daar zijn er veel afdelingen, veel verschillende medewerkers met verschillende kwalificaties en dus een complexe personeelsplanning. We spraken met Tony Ven, verantwoordelijke informatica bij het Algemeen Ziekenhuis Herentals. Inderdaad, een informaticus, want sinds enkele maanden verloopt de planning in het AZ met ondersteuning van het softwarepakket SP Expert.

[Meer kwalificaties dan medewerkers]

— Personeelsplanning in AZ Herentals met SP Expert —

- ▶ Personeelsplanning met softwareondersteuning was voor AZ Herentals niet nieuw, maar een tweetal jaar geleden bood de toenmalige software vendor geen ondersteuning meer en werd uitgekeken naar een nieuwe oplossing. Er werd een lastenboek opgesteld met enkele specifieke eisen.

Tony Ven: "Een verpleegafdeling wordt gerund door verpleegkundigen met verschillende opleidingen en verschillende kwalificaties en we moeten er altijd voor zorgen dat er een minimaal aantal van een bepaalde categorie op de afdeling aanwezig is. Op zich lijkt dat niet zo complex, maar we mogen niet vergeten dat we de klok rond werken. Dat betekent dat we in de planning rekening moeten houden met de geleverde prestaties. Je kunt een verpleegkundige immers niet inplannen voor de dag als hij net een nachtdienst achter de rug heeft. Iemand vier weekends na elkaar of acht nachten op rij plannen mag ook niet. De oplossing lijkt voldoende personeel ter beschikking hebben, maar dat zou dan weer te veel kosten. Dus zochten we een hulpmiddel om dat via optimale planning op te lossen."

Projectaanpak

Na de klassieke procedure van lastenboeken, longlists en shortlists werd gekozen voor de oplossing van Profos. Waarom Profos?

T. Ven: "Natuurlijk omdat het voldeed aan de voorwaarden gesteld in het lastenboek. Daarbij was het voor ons een groot voordeel om hun oplos-



Tony Ven: "Een verpleegafdeling wordt gerund door verpleegkundigen met verschillende opleidingen en verschillende kwalificaties en we moeten er altijd voor zorgen dat er een minimaal aantal van een bepaalde categorie op de afdeling aanwezig is".

sing te kiezen omdat we de gegevens die in ons planningspakket worden verzameld, de reële prestaties, ineens konden doorsturen naar ons pakket voor de loonberekening. Dat biedt een niet onbelangrijke tijdswinst. Profos was bij ons ook bekend aangezien zij behoren tot de groep EasyPay, leverancier van ons pakket voor loonberekening. Wij apprecieerden ze ook voor hun pragmatische aanpak.”

Het project startte simultaan in twee afdelingen en duurde van installatie tot live gaan een half jaar. Het ziekenhuis telt 243 bedden, met een bezettingsgraad van boven de tachtig procent. Er werken ongeveer 500 medewerkers, administratief en verpleegkundig, en het telt een twaalf-tal afdelingen. Voor de opstart werd gekozen voor de meest complexe afdeling, de materniteit. Die keuze werd ingegeven door het feit dat Profos gezamenlijk een aantal afdelingen zou implementeren en dat AZ Herentals de rest op eigen houtje zou doen.

Het implementatieteam rond Tony Ven was er niet gerust in dat ze alleen zouden verder kunnen wanneer ze de makkelijkst te plannen afdelingen zouden kiezen en wou dus het maximum halen uit de tijdelijke begeleiding.

T. Ven: “De materniteit is een moeilijke afdeling omdat de verantwoordelijke van die afdeling in feite verantwoordelijk is voor twee afdelingen: het verloskwartier en ‘het moederhuis’. In die afdelingen gelden verschillende regels. In het moederhuis moeten bijvoorbeeld altijd vrouwen aanwezig zijn met uiteenlopende kwalificaties en specialismen, kinder-verpleegkundigen, iets meer logistiek personeel. In het verloskwartier moet de bezetting functie zijn van het aantal op komst zijnde bevallingen. Andere redenen om voor de materniteit te kiezen was de respectieve hoofdverpleegkundige die open stond voor het nieuwe planningssysteem. Het zijn immers de hoofdverpleegkundigen van elke afdeling die hun afdeling met de tool plannen.”

Complexe planning

In het pakket voor de loonberekening van EasyPay zitten alle administratieve personeelsgegevens en dus ook de kwalificaties opgeslagen. Die gegevens worden opgeladen in het planningssysteem en komen zo bij de hoofdverplegers van elke afdeling terecht. Elk personeelslid wordt toegewezen aan een bepaalde afdeling omdat iedereen ook nog eens op afdelingsniveau eigen specialisaties heeft opgebouwd. De planner ziet dus enkel de mensen over wie hij kan beschikken. Komt hij mensen te kort, dan kan hij putten uit de pool van medewerkers die overal inzetbaar zijn.

De planning wordt natuurlijk gecommuniceerd en opgeslagen. Elk personeelslid prikt met de prikklok en valideert zo de planning. Bij de implementatie van SP Expert werden dan ook overal nieuwe prikklokken in het bestaande netwerk geïnstalleerd.

Aan het einde van de maand worden de resultaten met alle tijdsregistraties doorgestuurd naar EasyPay.

T. Ven: “De planfrequentie is in functie van de afdelingen. Verpleegafdelingen worden meestal op maandbasis gepland. Tijdens de verlofperiodes, bijvoorbeeld juli en augustus, nemen we twee maanden ineens. De administratie plannen we ineens voor een periode van twaalf weken. Het spreekt voor zich dat tijdens een maand zeer veel kan gebeuren waardoor de planning in de war wordt gestuurd. Stel er valt iemand ziek. Dan ziet de planner ineens welke verpleegkundige met welke kwalificaties hij mist en welke mogelijke kandidaten er zijn om hem te vervangen. Een gigantische vooruitgang tegenover vroeger, want nu ziet de planner de mogelijkheden nadat er rekening werd gehouden met alle constraints.”

Gezien de vele regels bestaat de kunst erin de software zo exact mogelijk te parametriseren. De parametrisatie slokte dan ook de meeste implementatietijd op. Bovendien moesten de geregistreerde prestaties zodanig worden geparametriseerd dat ze automatisch voor de loonberekening door de personeelsdienst konden worden ingelezen.

T. Ven: “We werken dag en nacht en niet iedereen doet zijn exacte uren. Als het druk is, blijft een verpleegkundige wat langer. Tijdens een bevalling loopt de vroedvrouw niet weg wanneer haar shift er op zit, zij blijft langer. Allemaal prestaties die moeten worden geregistreerd en geparametriseerd, want het behelst meer dan pakweg dertig minuten overwerken. De parameters konden we enkel proefondervindelijk checken of ze correct werkten. Stel bijvoorbeeld dat een verpleger vergeet te prikken. De prikklok was al ingeburgerd, maar werd enkel gebruikt om na te gaan of iedereen wel zijn uren deed. Eens vergeten was dan ook geen drama. De verantwoordelijke van de afdeling gaf eens per maand alles door aan de personeelsdienst en dat was het. Nu hangt achter die registratie veel meer. Er werd dan ook voorzien dat iedereen ook zelf in het systeem kan inloggen, ze kunnen hun uren opvolgen, elektronisch vakantie aanvragen, enzovoort. Verlof wordt nog volledig gestuurd vanuit de personeelsdienst omdat er bij het bepalen ervan enorm veel zaken spelen die voor elk personeelslid verschillen.”

Parametrisatie en implementatie

Eigenlijk werd de parametrisatie door Profos aangepakt.

T. Ven: “Ik vind dat Profos dat heel goed heeft gedaan. Ze hebben ons een hoop sjablonen bezorgd en gezegd denk eerst eens goed na welke uurroosters je allemaal hebt, welke categorieën verpleegkundigen, welke voorwaarden er spelen als bijvoorbeeld iemand de nacht heeft gedaan. Hoeveel dagen mag hij dan thuis blijven? Er zijn natuurlijk een aantal zaken die strikte wetgeving zijn en dat is dan ook vrij makkelijk te parametriseren, maar daarnaast zijn er de plaatselijke regels. Wij hebben dan nog eens de OCMW-regels, maar je hebt ook de gewoontes die er zijn op afdelingsniveau. We proberen met zoveel mogelijk dingen rekening te houden.”

Stel een verpleegkundige wenst avondschoon te volgen en het kan binnen die afdeling, dan wordt dat toegelaten. Voor de nacht zijn er afdelingen die inplannen, maar er zijn ook afdelingen waar er vaste nachten gelden. Zelfs op uurniveau zijn er verschillen. Een nachtdienst op spoed is anders dan een nachtdienst op de verpleegafdeling. Het is een ingewikkeld kluwen van regels en behoeften. We hebben dus alle mogelijkheden eerst geïnventariseerd en pas dan zijn we aan de parametrisatie begonnen. Daarom ook dat het een half jaar heeft geduurd om met de eerste twee pilootafdelingen live te gaan. Denkwerk is eigenlijk het grootste werk.”

De nieuwe werkwijze werd door iedereen makkelijk aanvaard. De grootste verandering was er natuurlijk voor de planners, maar zij waren vragende partij naar een ondersteunende tool. Dus weinig weerstand. Het bracht ook geen wijziging in hun werkpatroon teweeg.

T. Ven: “De opleiding is voor de planners belangrijk, maar duurt slechts enkele dagen.

Als ze het systeem eenmaal bevatten, realiseren ze wel een enorme tijds winst tegenover vroeger, want de planning moet tenslotte dagelijks worden bijgewerkt. De software is een ondersteuning, maar de planner blijft de meester over zijn planning. In het begin hebben de meeste planners wel het gevoel dat ze de macht over hun planning verliezen, maar dat is natuurlijk niet zo. Elke afdeling ziet ook enkel zijn eigen planning omdat het meegeven van de planning van andere afdelingen geen toegevoegde waarde biedt. Enkel op directieniveau kan men de planning van alle afdelingen bekijken. Dankzij het systeem voelt iedereen zich ook gelijk behandeld. Het systeem kan je perfect zeggen hoeveel nachten je hebt gewerkt, hoeveel weekends, enz.”

Lagere kosten

Doelstelling van de implementatie was ook kosten verlagen. Aangezien er nog steeds op afdelingsniveau wordt gepland met vaste medewerkers per afdeling, en het niet opportuun is om dat te veranderen gezien de specialisaties van de medewerkers, lijkt voordeel halen uit het systeem qua efficiënt inzetten van mensen niet onmiddellijk haalbaar.

T. Ven: “De grote besparing zit natuurlijk al in de tijd voor de planning en de integratie met EasyPay. Maar ook ons betere zicht op welke medewerkers met welke kwalificaties waar en wanneer aan de slag zijn biedt besparingspotentieel. Nu zien we welke kwalificaties op welke afdeling aanwezig zijn en of dat ook strik genomen nodig is. Zitten de juiste mensen op de juiste plaats? Is de spreiding over de dag correct? We kennen de kosten van elke afdeling en kunnen ook benchmarken op afdelingsniveau met andere ziekenhuizen. We zetten ook het aantal FTE's af tegenover de bezetting. Ook op het vlak van personeelsbeleid biedt het systeem mogelijkheden. We krijgen een beter zicht op ziekteverzuim en kunnen dat bijvoorbeeld relateren aan de afdeling of de bezetting van het aantal bedden. Want een hogere bezetting zorgt voor meer stress, hogere draaglast, ..., meer ziekte onder de medewerkers.”

“Taaktoewijzing in functie van de kwalificaties is zeer moeilijk en niet onze ambitie. Er is geen koppeling van wat de verpleegkundige op de werkvloer uitvoert en zijn kwalificaties omdat dat ook niet verstandig zou zijn. Als een patiënt een vraag heeft is het onzin om te vragen eventjes te wachten omdat iemand anders met de juiste kwalificatie zal komen”, aldus nog Tony Ven.

Vandaag plant iets meer dan de helft van de afdelingen met het pakket. En het is natuurlijk de bedoeling zo snel mogelijk iedere werknemer op die manier in te plannen. Dankzij SP Expert wordt het ook mogelijk statistieken te maken en managementinformatie naar boven te krijgen. Zo is het ook heel wat makkelijker aan de overheidsverplichting te voldoen die eist om vier keer per jaar door te geven welke zorgen de verpleegkundigen hebben toegediend op kwalificatieniveau. Maar ook relatief eenvoudige dingen als extra's die buiten de wettelijke verloning vallen, zoals het berekenen van de maaltijdcheques of de fietsvergoeding, worden er nog eenvoudiger door.

JP
■■■

PROFOS

MEMBER OF EASYPAY GROUP

- Competentiebeheer en interne carriereplanning met Peoplesoft
- SOA integraties tussen ERP oplossingen (Peoplesoft, ...) en EasyPay loonsoftware
- Personeelsplanning op basis van benodigde capaciteit met SP Expert
- Pragmatische implementaties

