

Grip op de uitvoering

Goede zorg kan niet meer zonder ict. Om die reden groeide de druk op de ict-afdeling van **Ziekenhuis Gelderse Vallei** met de jaren. Tot een punt dat de kwaliteit in het geding dreigde te komen. Besloten werd om ISM (vorm van ITIL-out-of-the-box) te implementeren en daarbij de dagelijkse uitvoering te managen en verbeteren met **Critical Task Manager**.

AUTEURS MICHEL STIJLEN, GIJS ANDREA, MONIQUE GOOSSENS EN VINCENT TE KOPPELE FOTO ISTOCK



Ziekenhuis Gelderse Vallei is een middelgroot algemeen ziekenhuis in Ede met 3 poliklinieken in de regio. De bijna 2700 medewerkers en specialisten werken met steeds geavanceerdere apparatuur en hulpmiddelen waarvan ict een vrijwel onvermijdelijk onderdeel is geworden. De behoefte aan en druk op ict-dienstverlening groeide navenant, met als gevolg dat de druk op de afdeling Informatisering & Automatisering van circa 30 medewerkers steeds groter werd. John van Giessen, manager I&A: 'Het was duidelijk dat we onze dienstverlening beter moesten organiseren en managen om ook in de toekomst de zorg optimaal te ondersteunen'. Wat waren de uitdagingen die (interne) klanten en ict-ers zagen?

- Afhandeling van meldingen duurt te lang.
- Er zijn te veel 'spoedjes'.
- Prioriteiten zijn onduidelijk/veranderen vaak.
- Planning wordt continu verstoord.
- Projecttaken worden slecht/traag afgerond.
- Projectresources zijn niet altijd beschikbaar wanneer nodig.
- Oorzaken van problemen worden niet altijd correct geïdentificeerd.
- Oplossingen voor problemen blijken niet altijd te werken.

Duidelijk was dat uitbreiding van de ict-capaciteit niet wenselijk was, maar evenmin de oorzaak van de problemen zou oplossen. Om die reden besloot het management van de afdeling te investeren in een organisatorisch stevig ITIL fundament in de vorm van ISM. Hiermee werden in slechts 13 weken processen, producten en verantwoordelijkheden vastgelegd, zodat ITIL veranderde van een droge en geduldige letter in een tastbare realiteit.

Aansturing

Met ISM werden kritische zaken op strategisch en tactisch niveau veel beter georgani-

seerd en belegd, maar bij het management bestond ook een sterke behoefte om grip te krijgen op de dagelijkse uitvoering van ict-diensten, alsmede de aansturing en verbetering daarvan. Hierbij gaat het vooral over:

- incidenten afhandelen,
- niet standaard changes beoordelen en eventueel uitvoeren,
- problemen analyseren en oplossen,
- systeem-, database- en netwerktaken uitvoeren,
- het participeren in, en uitvoeren van ict-gerelateerde projecten.

Het was het management namelijk duidelijk dat taken ten behoeve van deze diensten 'door vele verschillende medewerkers heen liepen', terwijl het management daar onvoldoende zicht en grip op had. Maar nog belangrijker: de medewerkers die alle taken moeten uitvoeren, misten een duidelijk antwoord op een -ogenschijnlijk- simpele vraag: 'Van alle taken die om mijn aandacht vragen, welke moet ik als eerste doen?'

Oplossingsrichting

Voor het aansturen en verbeteren van het operationele proces werd gekozen voor Critical Task Manager (CTM), een proces- en projectmanagementoplossing op basis van de Theory of Constraints. CTM bestaat uit de zeven stappen:

1 Categoriseren: definieer producten en diensten in de Producten en Diensten Catalogus (PDC) met acceptatiecriteria en doorlooptijden.

2 Organiseren: organiseer de afdeling in behandelgroepen met min of meer dezelfde skills en wijs een meewerkend voorman/-vrouw aan.

3 Plannen: koppel een taak uit de PDC aan al het binnenkomende en onderhanden werk en spreek altijd een levertijd af.

4 Uitvoeren: zorg dat alle actieve taken een eenduidige taakprioriteit hebben met behulp van buffermanagement.

5 Escaleren: bespreek dagelijks (op behandelgroepniveau) en wekelijks (op afdelingsniveau) de taken/meldingen die over hun levertijd dreigen heen te gaan, zodat management tijdig hulp kan bieden om toch nog tijdig te leveren.

6 Rapporteren: rapporteer wekelijks productie, leversnelheid en -betrouwbaarheid tegen de norm en agendeer in elk managementoverleg.

7 Verbeteren: laat de meewerkend voorman de wachtlijsten registreren wanneer taken te laat zijn uitgevoerd en analyseer deze data maandelijks, tezamen met de managementrapportage, ten behoeve van knelpuntenanalyse en -oplossing.

Implementatie

Voor de fundamenten van de implementatie, categoriseren en organiseren, kon dankbaar gebruik gemaakt worden van het voorwerk dat gedaan was in het kader van ISM. Normdoorlooptijden werden toegevoegd aan alle producten en diensten die de Producten en Diensten Catalogus rijk is, en per - reeds ingerichte - behandelgroep werd een meewerkend voorman of -vrouw aangesteld. Vervolgens werd de Critical Task Manager-applicatie gekoppeld aan de bestaande service managementoplossing, zodat het

operationele proces correct gemanaged kan worden.

Voor stap 3 en 4 wordt zwaar geleund op de robuuste operationele besturingsfilosofie van TOC: teneinde grip te krijgen op de

uitvoering moet aan alle projecten en taken een levertijd worden gegeven die ook met de klant of opdrachtgever wordt gecommuniceerd, zodat de verwachtingen naar binnen en buiten helder zijn. Vervolgens is het zaak dat de behandelgroepen de taken tijdig uitvoeren

**'HET WAS DUIDELIJK
DAT WE ONZE
DIENSTVERLENING
BETER MOESTEN
ORGANISEREN'**

alle projecten en taken een levertijd worden gegeven die ook met de klant of opdrachtgever wordt gecommuniceerd, zodat de verwachtingen naar binnen en buiten helder zijn. Vervolgens is het zaak dat de behandelgroepen de taken tijdig uitvoeren

opdat een leverbetrouwbaarheid van 95 procent of meer wordt gerealiseerd. Hiertoe werken de ict-medewerkers van Ziekenhuis Gelderse Vallei samen in behandelgroepen zodat ze gezamenlijk, veel beter dan alleen, de onvermijdelijke pieken en dalen in werklust kunnen opvangen en delen.

Hoe werkt dat dan concreet? Vincent te Koppele, hoofd ict, legt uit: 'Taken worden neergelegd bij de behandelgroep die er op dat moment aan kan werken. De leden van deze groep zien de taken in CTM, netjes geordend op bufferstatus (van zwart, naar rood, naar geel en tenslotte groen) en werken ze van boven weg, of zetten ze door naar een andere groep indien dat nodig is. Simpel, maar, of misschien wel daarom, zeer robuust.'

Buffermanagement

Taken worden in CTM geprioriteerd met behulp van buffermanagement; de mate waarin de normdoorlooptijd is verstreken bepaalt de status en dus de kleur en positie in het prioriteitenoverzicht. Vincent te Koppele: 'De instructie is simpel: werk gewoon van boven naar beneden. En als je er niet uit komt, of taken gaan 'in het zwart' (over hun leverdatum heen) dan staat de meewerkend voorman/-vrouw klaar om hulp te bieden en in ieder geval te registreren waarop de afronding van die taak wacht. Deze zogeheten wachtredenen vormen weer de basis van de knelpuntanalyse in het kader van continue verbetering'. CTM en het bijbehorende implementatie-

proces maken de dienstverlening heel tastbaar. Taken hebben een duidelijk levermoment en, op basis daarvan, kan dus eenvoudig berekend en gerapporteerd worden wat de 'productie' (aantal gereedgemaakte taken van de verschillende gedefinieerde typen) was over de afgelopen tijd, maar tevens de leversnelheid (gemiddelde tijd tussen inname en afronding) en leverbetrouwbaarheid (aantal taken dat voor het levermoment gereedgemaakt is).

Met behulp van deze definities, genereert CTM wekelijks en maandelijks managementrapportages die vast worden geagendeerd en besproken op team- en afdelingsniveau, maar tevens geschikt zijn om (eindelijk) een ferme kwantitatieve basis te geven aan Service Level Management met de in- of externe klanten.

Resultaten

De CTM-implementatie bij Ziekenhuis Gelderse Vallei ging live in december 2011. De leverbetrouwbaarheid was toen 86 procent. Dat wil zeggen dat 14 procent van de taken en meldingen niet tijdig werden afgerond. Na de start van de implementatie zagen we een sterke toename van het aantal gereed gemelde taken. Dit is een normaal en gewenst effect van een CTM-implementatie omdat oude taken en meldingen die al veel te lang open stonden, nu bovenaan de prioriteitenlijst komen en doorgaans snel en correct kunnen worden afgerond. Om die reden steeg de maandproductie dus tot meer dan 2000 taken, om vervolgens richting mei 2012 weer terug te zakken naar een normaal niveau van circa 1000 taken waarvan inmiddels 97 procent op tijd wordt afgerond. Een voorheen ondenkbaar hoog service level. Daarbij ligt de doorlooptijd

van het afronden van meldingen inmiddels op ongeveer 40 procent van wat aangegeven is in de PDC. John van Giessen: 'CTM 'bovenop' ISM heeft ons niet alleen zicht en grip gegeven op onze dienstverlening, maar leidt ook tot een veel betere en gekwantificeerde leverbetrouwbaarheid richting onze interne klanten. Dit is Service Level Management zoals het bedoeld was.'

In Ziekenhuis Gelderse Vallei is inmiddels ook het projectmanagement van de ict-afdeling ondersteund met CTM. Dit houdt in dat ook alle afzonderlijke projecttaken benoemd staan in het taken-prioriteitenoverzicht. Deze staan gewoon

tussen de operationele taken, zodat de ict-medewerker geen bewuste keuze meer hoeft te maken of hij of zij moet gaan werken aan een projecttaak of een operationele taak: de prioriteiten zijn eenduidig voor alle werkzaamheden en alle medewerkers. ■

Michel Stijlen is (mede)eigenaar van TOC Resultants en CTM BV, Gijs Andrea is Managing Partner van international House of Toc (iHoT) en Monique Goossens is adviseur bij inview

**TAKEN MOETEN TIJDIG
WORDEN UITGEVOERD
ZODAT EEN
LEVERBETROUWBAARHEID
VAN 95 PROCENT OF MEER
WORDT GEREALISEERD**

Inschrijven Spider Award 2012

De inschrijving voor de Spider Award 2012 is geopend. De prijs zal tijdens het ICTzorg-congres in november worden uitgereikt. Uiterlijke inzendtermijn voor de projecten is 30 september 2012.

Doel van de Spider Award is om vernieuwende ICT-projecten voor het voetlicht te brengen, het gebruik van ICT in de zorg te stimuleren en kennis over ICT-projecten te delen. Voor meer informatie zie **www.Zorgvisie.nl/ICT**

