

Optimalisering Bedrijfsvoering: OBV2020

Interview met programmamanager Erwin Boelens



Erwin Boelens (48) werkt sinds november 2017 voor de RUG aan de optimalisering van de bedrijfsvoering. De kern van deze optimalisatie is dat het minder arbeidsintensief en meer intuïtief zal worden. De verbeterpunten betreffen alle de demand-kant, de kant van gebruikers. Het is Boelens' overtuiging dat je eindgebruikers niet onnodig lastig hoeft te vallen met administratieve processen. Hij denkt dat dat kan bij de RUG.



Boelens studeerde in 1994 af aan de RUG in de Sociologie met het accent op de 'kwantitatieve dingen', zoals hij het omschrijft. 'De Maurice de Hond kant'. Hij is sindsdien bezig gebleven in de ICT bij o.a. ziekenhuizen (waar hij roosterprogramma's maakte) en PostNL. 'Ik ben begonnen als programmeur en doorgegroeid naar manager operations. De laatste 3 jaar, tot mei 2017 leefde ik min of meer uit de koffer en daar had ik langzaam genoeg van. Ik zei tegen mijn baas dat ik daar voor mijn 50ste uit wilde. Toen hoorde ik dat de RUG een programmamanager zocht.'

Hoe groot is jullie programma-organisatie eigenlijk?

'Ype Poortinga (secretaris) en ik werken fulltime, en dan hebben we nog Hilde Gerlofs voor 1 dag in de week voor communicatieadvies en Maud Dijkstra als parttime secretaresse.'



Is het rapport Wieling je uitgangspunt? Wat zijn de doelen?

'Het rapport dat adviesbureau Wieling begin 2017 uitbracht, is geen strakke opdracht en de doelen worden gaandeweg geformuleerd. Wieling zegt dat de RUG een programmaorganisatie nodig heeft, die moet zorgen dat oude en verouderde processen op de schop gaan, vernieuwd worden en dat er nieuwe spullen komen. Wieling stelt voor om de uitvoering een 'soft blow' te laten zijn in plaats van een 'big bang'. We pakken dat plateau gewijs aan.'

Wat is het ergste dat je hebt gezien bij de RUG-diensten?

'Op breed niveau is de ICT rond bedrijfsvoeringssystemen niet op orde. Zo wordt er nog teveel geprint wat digitaal te gebruiken is. Het is nog heel erg een papieren modus. Verder zie ik prehistorisch overtikwerk: iemand klopt iets in in het ene systeem en een ander tikt het opnieuw in in een ander systeem.'

Hoe is dat ontstaan, volgens jou?

'Personeel heeft te veel vrijheid om af te wijken van de standaard. Uitzonderingen zijn in een universiteit al gauw te verdedigen – meestal wordt gewezen op het eigene, de eigen cultuur van een faculteit. Misschien is dat vol te houden voor de kerntaken onderzoek en onderwijs, maar door de diensten kan best meer gestandaardiseerd gewerkt worden. We zien tegenwoordig dat veel nieuwe systemen dezelfde workflow inbouwen en dat biedt alle services de mogelijkheid om op dezelfde manier te werken.'

Hoe ziet je werkwijze er grofweg uit?

'Het College van Bestuur heeft eind januari beslist dat er een geïntegreerd pakket moet komen dat de versnipperde systemen van Finance en HR koppelt aan een salarissysteem - en dat moet in de cloud.'

Je noemt het salarissysteem, maar we hebben toch net een nieuw, ADP?

'We willen dat partijen over alle drie de kavelen aanbesteden. Elk systeem wordt geëvalueerd, dus ook het salarissysteem. Vergeet niet dat selectie en implementatie destijds met het mes op de keel ging.'

Dus dat moet over?

'Nou nee, het is geen kwestie van overdoen, want die salarissen zijn uiteindelijk uitbetaald – een wereldprestatie. Zeker omdat het op zo'n korte termijn live is gegaan. Maar uit de aanbesteding komt wat er uit komt: het kan best zijn dat dit een ander salarispakket wordt dan het huidige'

Gaat dit personele consequenties hebben?

'De professionele informatievoorziening aan de RUG is matig. Men confronteert elkaar liever niet met responsetijden. In de 'Nieuwe Wereld' is het 'één druk op de knop'. Er komen steeds minder handjes aan te pas. Updates worden in de cloud niet langer door RUG-collega's gedaan.'

Kun je al dat werk wel met zijn drieën aan? Je hebt toch wel ondersteuning bij de Diensten?

'Ja, er komt voor de 3 diensten (Financieel, HR en Facilitair) een kernteam. En er komen 2 projectmanagers bij. Eén bij het Financieel Bedrijf met twee opdrachten: een financiële administratie inrichten die 'niet zo bijzonder is als die we nu hebben', en implementatie van dat nieuwe systeem.'

En een projectmanager bij HR met twee opdrachten: het nieuwe systeem implementeren, en de implementatie van het salarissysteem gekoppeld aan het HR-systeem.'

Ja ja, ambitieus genoeg, maar dit is wel zo'n beetje de Pim-Pam-Pet-organisatie zoals we die nu zien. Als de aanbesteding rond is zullen we bij de implementatie met heel veel kennishouders van de RUG en mensen van de partij die gaat implementeren de projecten draaien. Ten slotte proberen we dit zo agile mogelijk vorm te geven.'

Boelens is erg gecharmeerd van de kortcyclische werkvorm: elke twee weken feedback, iets evalueren en eventueel implementeren maakt voortgang sneller zichtbaar.

Vallen rapportages uit Pure en Hora Finita ook binnen jouw scope?

'Nee, nog niet. Nou ja, HR-koppelingen met Pure en HF kunnen natuurlijk niet buiten beeld blijven – op termijn. Picobello is daar een voorbeeld van. Het is een schil om Peoplesoft, een zogenaamde bus (middleware) waarin diverse data gekoppeld worden zonder dat je last hebt van eigenaardigheden van leveranciers, van Pure en HF in dit specifieke geval. In het toekomstige geïntegreerde pakket moeten gegevens die nu nog in aparte systemen verwerkt worden (declaraties, ziekte registratie, verlofaanvragen, aanstel-

lingsprotocollen en nog zowat meer), verwerkt kunnen worden met één en dezelfde workflow.'

Dus als we je goed begrijpen, ga je in het Programma van Eisen de voorwaarden opstellen waaraan het nieuwe geïntegreerde pakket van systemen moet voldoen?

'Ik niet alleen, maar samen met de mensen van Inkoop proberen we die helder te krijgen in een 'Inkoopprojectplan'. Het opstellen van een Programma van Eisen doen we met heel veel mensen, de kennis van de processen komt tenslotte van de medewerkers.'

Hoe gaat het verder vanaf 2020, wat gaat de RUG doen in die Nieuwe Wereld?

'Je kunt denken aan Talent Management. Het gaat om een nieuwe feature van HR: een manier om talent niet te laten verpieteren, maar actief te onderzoeken. Hoe werkt dat? Je houdt bij wanneer iemand ergens 5 jaar op dezelfde plek zit en nodigt de collega uit om over een alternatieve werkplek na te denken, te overleggen. HR kan in deze faciliteren.'

Dat staat niet op mijn programma tot januari 2020, maar voor daarna biedt dat kansen. Door meer middleware in te zetten (met 'bussen' te werken) word je onafhankelijker van de voorwaarden van de leverancier. De RUG kan zich vervolgens meer toeleggen op het bepalen van de variabelen, die je naar eigen inzicht combineert.'

Ander voorbeeld: retentiemanagement. Hoe voorkom je tijdig dat mensen weglopen? Hoe houd je headhunters buiten de deur?

Stel, je wilt als RUG weten welke medewerkers misschien wel naar een andere baan uitzien. Dan neem je de variabelen reistijd, beschikbare vacatures in de omgeving, aantal jaren dat iemand op dezelfde werkplek zit, aantal verzoeken om loonsverhoging, verloop ziekmeldingen etc. Nu heeft elke dienst nog zijn eigen systeem met bijbehorende workflow. De eindgebruiker kan dus niet uit één geïntegreerd pakket een overzicht halen. Ik wil naar een één-druk-op-de-knop-situatie.'

Wieling geeft daarom een strakke richtlijn mee om bij de aanschaf van nieuwe pakketten scherp te letten op de mate waarop gestandaardiseerd en geharmoniseerd kan worden.'



Big brother?

Het hele informatiemanagement aan de RUG gemonitord in één systeem, aangestuurd vanuit de cloud. Beetje Big Brother-achtig? Alle KPI's, Key Performance Indicators van de RUG in één systeem. In Amerika verpakken ze die exercitie in mooie woorden: 'What is your gift to the company? We like to know'.

We komen weer terug op de voordelen van dat nieuwe totaalpakket.

'Het is in feite het verschil tussen decentraal en centraal. Centraal wil onmiddellijk kunnen beschikken over alle informatie die er decentraal wordt verzameld. Door die informatie niet eerst decentraal, maar onmiddellijk centraal op te slaan, kan dat. Als de vraag is: hoeveel nieuwe medewerkers zijn er de laatste drie jaar aangenomen?, is het antwoord in de Nieuwe Wereld:

Kijk zelf maar in het systeem. In de Oude Wereld is het antwoord afhankelijk van aan wie je de vraag stelt, in welk deelsysteem het antwoord gezocht wordt en daarbij duurt het ook nog eens 2 weken voor je een antwoord krijgt – in een leesbaar format.'

Zie je nog beren op de weg?

'Wat me opvalt is dat het besef dat het dit keer om een behoorlijke verandering gaat, nog niet overall is ingedaald. Kenmerkend van deze 'freeze phase' is dat mensen voor wat betreft hun wensen om de eigen systemen door te ontwikkelen, opgedragen is om op hun handen te gaan zitten. De RUG RfC (Requests for Change) procedure is herschreven: Jan Feringa als RUG Directeur Informatievoorziening adviseert het college over RfC's. Het beleid is momenteel dat alleen wat absoluut noodzakelijk is, gedaan mag worden – denk hierbij aan aanpassingen met betrekking tot de AVG-wetgeving (van kracht per 25 mei a.s.).

Er zal nog heel wat effort in gestoken moeten worden om voor 2020 de nieuwe systemen te selecteren en in te bedden en om daar standaardprocessen in te krijgen. Neem daarbij de tijd die gunningen opeisen en je weet hoe intensief en tijdrovend dit programma is.

Ik denk ook dat de voorgestelde verandering een hele grote impact zal hebben op de Shared Services van het Financieel Bedrijf en HR. Maar ook op de medewerkers van OSI (voorheen AIV). De verantwoordelijkheid voor veel van de oude systemen ligt nu nog bij hen. In de Nieuwe Wereld komt die in de cloud te liggen. De RUG kan nu de focus leggen op de bereiding van de pastasaus – althans de komende twee jaar. Erwin Boelens vergeleek aan het begin van het gesprek de aan elkaar geknoopte systemen met spaghetti – saai. Maar nu lijkt er dus een clubje mensen onder zijn leiding bezig er een opwindend sausje bij te bereiden! Die focus zal zich moeten richten op usability! Het CvB wil, met het rapport-Wieling in de hand, dat eindgebruikers zonder instructie of handleiding met onze administratieve systemen kunnen werken. Het mag niet moeilijker gevonden worden dan het neerleggen van een post-it bij de secretaresse.' 