



De zorg en dilemma's van IT-organisaties

Belangrijke keuzen voor ziekenhuizen



Drs. J.C. de Boer RE

is werkzaam bij KPMG IT Advisory als partner. Hij is landelijk verantwoordelijk voor het segment Zorg binnen KPMG. Daarnaast is hij in Nederland verantwoordelijk voor de IT Strategy & Performance dienstverlening. Hij heeft veel zorginstellingen geadviseerd hoe de IT in te richten om meer waarde uit IT te halen.

deboer.janjc@kpmg.nl



W. Leenslag MSc

is werkzaam bij KPMG IT Advisory als adviseur. Hij is betrokken bij de serviceline IT Strategy & Performance, waar hij voornamelijk IT-strategy, IT-assessments en IT-governanceonderzoeken verricht. Hij heeft uitgebreide kennis van governance methodieken en heeft onderzoek gedaan naar werkwijzen om IT-governance van organisaties te verbeteren.

leenslag.wilco@kpmg.nl

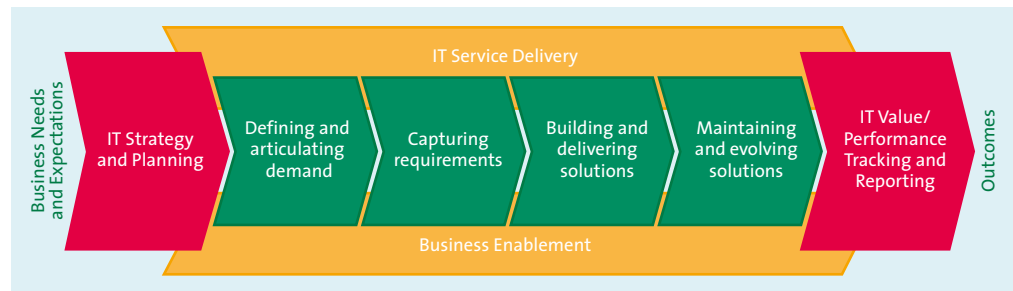
Drs. Jan de Boer RE en Wilco Leenslag MSc

Dit artikel gaat in op de voornaamste IT-dilemma's waar het management van IT-organisaties mee wordt geconfronteerd. IT-dilemma's zijn terugkerende vraagstukken en hebben niet het karakter van een knelpunt dat een eenduidige oplossingsrichting kent. De algemene deler uit door KPMG uitgevoerde IT-assessments is gevormd door de belangrijke keuzen waar het management van een (IT-) organisatie veelal mee wordt geconfronteerd. Deze zijn aangemerkt als de IT-dilemma's omdat ze hardnekkiger zijn dan andere uitdagingen. Met name voor het management van organisaties die te kampen hebben met budgetten en kosten die als gevolg van de economische malaise onder druk staan, is het van belang de IT-dilemma's te kennen zodat deze tijdig kunnen worden onderkend en het daar op kan acteren. Dit wordt in dit artikel toegelicht aan de hand van een klantcase bij academische ziekenhuizen.

Inleiding

Een IT-dilemma staat voor een moeilijke keuze, een keuze waar bestuurders van organisaties moeite mee hebben. Wanneer men voor een dergelijk dilemma staat lukt het maar niet om hierbij de volgende stap, in het professionaliseren van de IT-organisatie, te zetten en valt men terug in het oude, bekende patroon van ad hoc reactief gedrag. Een IT-dilemma vormt daarmee een grotere uitdaging om op te lossen dan een – eenvoudig – knelpunt en kan organisaties afremmen in hun ontwikkeling. Deze dilemma's, die zijn weergegeven in het waardeketenmodel van KPMG (zie figuur 1), zijn in crisistijd van belang om onder ogen te zien. Dit zijn namelijk de vraagstukken die in tijden van herstel (beyond the crisis) als eerste worden geadresseerd. Het denken vanuit een waardeketen helpt organisaties hun dilemma's te structureren om vast te stellen waar de voornaamste pijnpunten zich bevinden. Deze manier geeft organisaties de mogelijkheid snel te acteren in veranderende tijden en de groei door te maken van een reactieve organisatie naar een proactieve organisatie die beter in staat is te functioneren in een dynamische omgeving. Deze IT-dilemma's worden in dit artikel behandeld volgens het waardeketenmodel dat wordt gehanteerd door KPMG. We geven daarbij concreet aan hoe wij deze dilemma's terugzien binnen ziekenhuizen en hoe wij die dilemma's ervaren vanuit de traditionele manier van denken. Ook presenteren wij de nieuwe aanpak die meer en meer wordt ingevoerd.

Het waardeketenraamwerk van KPMG wordt allereerst in dit artikel behandeld vanuit de theorie. Vervolgens worden de voornaamste observaties uit de praktijk behandeld en gepositioneerd in dit raamwerk en vergeleken met de uitgezette IT-dilemma's.



Figuur 1. Waardeketen voor IT.

IT-waardeketenraamwerk

Nu de opzet en de aanleiding van het artikel uiteen zijn gezet, wordt het eerdergenoemde raamwerk kort beschreven. De logica van dit raamwerk bestaat uit het feit dat IT waarde moet toevoegen aan de organisatie en haar doelstellingen.

Door het management van organisaties worden steeds vaker vragen gesteld over de toegevoegde waarde die de IT-organisatie in haar geheel biedt of zou kunnen bieden. De toegevoegde waarde die IT biedt ontstaat doordat aan de business de juiste functionaliteit met bijbehorende kwaliteit wordt geleverd om waarde te creëren voor de gehele organisatie. Indien zich hierin afwijkingen voordoen dan kan de IT-organisatie dit corrigeren door het plegen van onderhoud (minimale aanpassingen) dan wel het aanbrengen van grotere wijzigingen in de vorm van projecten. Op termijn is de aansluiting tussen functionaliteit en proces zo aanpassingsgevoelig dat de IT-organisatie keuzen dient te maken met betrekking tot de IT-functie. Deze IT-functie is in de vorm van de IT-waardeketen weergegeven in figuur 1. De afbeelding maakt een onderscheid naar een aantal onderdelen. Deze onderdelen vormen de leidraad voor het artikel en zijn hieronder kort toegelicht.

1. IT-strategie en planning (IT Strategy and Planning)

Dit onderdeel behandelt onderwerpen als business alignment, businesscaseontwikkeling, doelarchitectuur en strategische programma's en plannen. Hierbij gaat het om onderwerpen die sturing en richting geven aan de IT-organisatie en bepalend zijn voor de aansluiting met de businessorganisatie, het demand-vraagstuk.

2. Organisatiebetrokkenheid (Business Enablement)

Dit aandachtsgebied is bepalend voor de mate waarin de IT-organisatie de businessorganisatie betreft bij de IT-initiatieven. Typische onderwerpen in dit aandachtsgebied zijn organisatiestructuur, rollen & verantwoordelijkheden en ondersteuning & training.

3. IT-dienstverlening (IT Service Delivery)

De onderwerpen in dit aandachtsgebied behandelen elementen als projectmanagement en gebruik van standaarden & procedures. Het gaat er hierbij om in welke mate en op welke manier de organisatie de strategische doelen weet om te zetten in tactische en operationele realisatie.

4. IT-prestatiemetingen (IT Value/Performance Tracking and Reporting)

Het meten en weten van operationele en financiële prestaties van de IT-organisatie en haar bijdrage aan de business staan centraal in het laatste onderdeel van de waardeketen voor IT. Hierbij gaat het om het monitoren en evalueren, (IT-) governance, risk en compliance.

Observaties uit de praktijk

Het is niet nieuw om vanuit het perspectief van een dergelijke waardeketen naar de IT-functie te kijken. Echter, door dagelijkse operationele kwesties rest CIO's en ICT-managers weinig tijd zich te richten op cruciale strategische onderwerpen, die het raamwerk laat zien. Het lijkt erop dat organisaties zich niet volledig bewust zijn van de duale missie van IT-beleid: zowel blijvende ondersteuning bieden als de onderneming vooruitbrengen, waarde creëren. Onderzoek toont aan dat de agenda van IT-organisaties niet voldoende nauw aansluit bij die van hun organisaties ([Boerog]). In dit artikel staat de vraag centraal hoe organisaties omgaan met deze onderwerpen, gezien vanuit het eerder beschreven raamwerk. Hierbij wordt tevens bekeken welke symptomen kunnen leiden tot belangrijke IT-dilemma's. We bekijken deze dilemma's vanuit de traditionele benadering en vanuit een nieuwe aanpak. Dit doen wij vanuit onze ervaring die wij recentelijk opdeden bij verschillende zorginstellingen/ziekenhuizen. In dit artikel geven we antwoord op de vraag of en zo ja, hoe deze instellingen omgaan met de dilemma's in de waardeketen.

1. IT-strategie & planning

Dilemma 1. Hebben we een eenduidige en gezamenlijke richting?

Het antwoord hierop is nee. In de praktijk zien wij wel dat IT door organisaties wordt beschouwd als een essentieel middel

om de strategie te kunnen realiseren en de bedrijfsprocessen te ondersteunen. De strategie op het gebied van IT is op hoofdlijnen bepaald, maar is niet uitgewerkt in een concreet te volgen plan. Hierdoor ontbreekt het inzicht of de gekozen strategie van de organisatie daadwerkelijk wordt gevolgd. Dit heeft als gevolg dat de portefeuillehouder van IT beperkt inzicht heeft in de IT-functie.

Eenduidigheid zien wij wel terug in de praktijk maar gezamenlijkheid niet. Er wordt vanuit de korte termijn op de bal gespeeld, dit is met name sinds de crisis te herkennen. Dit uit zich door het temporiseren van projecten, het beperken van investeringen, langer doorgaan met de huidige IT-architectuur. Dit zijn uitingen die zich richten op de IT-organisatie zelf, waarbij de gezamenlijkheid (in relatie met de businessorganisatie) beperkt tot niet te herleiden is. IT wordt hierbij ook vaak gezien als een cost center. In tijden van crisis en financiële uitdagingen wordt op IT dan ook al snel bezuinigd.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- Vooral vanuit IT beredeneerd.
- Technisch ingestoken.
- Medisch management weinig feeling met de onderwerpen van IT.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

- Plannen en strategieën zijn gezamenlijk met medisch bestuur opgesteld en gericht op het primaire proces in de organisatie.
- IT faciliteert bij het opstellen.
- Plannen en strategieën zijn levend door de tijd waarop gemonitord wordt en dus niet een statisch document.

Dilemma 2. Is de IT-organisatie in voldoende mate afgestemd op de lijnorganisatie?

Het antwoord hierop is divers. Het verschilt per organisatie. Aansluiting met de businessorganisatie door de IT-organisatie en andersom is bij dit vraagstuk het speerpunt. Voor de beheeractiviteiten zien we veelal dat deze eenzijdig door de IT-organisatie zijn opgesteld. Hierbij is de lijnorganisatie beperkt betrokken geweest waardoor deze zich niet herkend voelt in de IT-dienstverlening. Ervaring leert dat de lijnorganisatie het eigenaarschap van een IT-dienstverlening (bijvoorbeeld ERP-systemen) niet moet worden gegeven, maar dat dit moet worden genomen door de lijnorganisatie, een wezenlijk verschil. De algemene consensus van betrokkenen in de organisatie is dat de huidige IT-systemen en -organisatie functioneren, maar dat zij de verdere groei en professionalisering van de gehele organisatie kunnen afremmen.

De rode draad bij dit dilemma is hoe je als organisatie de verbinding legt tussen lijn- en IT-organisatie. De reden waarom

dit aspect zo relevant is heeft te maken met het feit dat IT voor een groot gedeelte haar basis-IT-functionaliteit op orde heeft en steeds meer het primaire proces raakt, en daarom ook tijdig en afdoende bij veranderingen – en dus ook projecten – moet worden betrokken.

Hoewel het aan een veelvoud aan overleggen niet schort in de meeste organisaties kan een goede interactie tussen business en IT, op het juiste niveau, leiden tot meer begrip en vertrouwen tussen beide partijen. Hierbij kan een efficiëntievoordeel behaald worden door wensen, vanuit de business, en mogelijkheden, vanuit de IT, eerder op elkaar af te stemmen.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- IT-beheer ondergebracht bij facilitair bedrijf.
- Projecten niet eenduidig belegd en overal uitgevoerd.
- Geen integratie tussen medische en technische zaken met IT.
- Veelvoud aan overlegorganen en structuren.

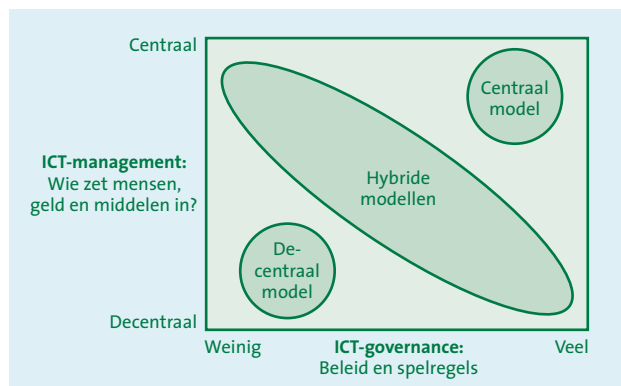
Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

- Centraal oppakken van IT, zeker in tijden van crisis en snelle veranderingen.
- Betrokkenheid van directie en medische staf bij de IT-agenda.
- Opzetten van een IT-board met alle relevante betrokkenen in de organisatie.
- Directe vertaling van meerjarenbeleidsplan ziekenhuis naar activiteiten IT.

2. Organisatiebetrokkenheid

Dilemma 3. Hebben we IT wel op de juiste plek in de organisatie belegd?

Het antwoord hierop is net als bij het vorige dilemma erg divers. Het verschilt per organisatie welke structuur ze hebben voor de IT en of de gekozen structuur op een bepaald moment wel de juiste is. Organisatiestructuren voor IT komen in ver-



Figuur 2. Organisatiestructuren.

schillende vormen voor (zie ook figuur 2). Twee uitersten zijn de centraal aangestuurde organisatie en de decentraal aangestuurde organisatie. Bij centrale organisatiestructuren wordt op holdingniveau sturing gegeven aan de organisatiebrede IT-voorzieningen. Bij decentrale organisaties zijn sterke autonome divisies of afdelingen leidend. Een tussenvorm is de hybride organisatie. Bij overduidelijk decentrale structuren bestaat het risico dat niet alle synergievoordelen worden behaald die een organisatie kan bereiken. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in IT-omgevingen met meerdere ERP-systemen en andere overlappende componenten. Een andere resultante van een niet eenduidige structuur die in de praktijk waarneembaar is, is dat taken en verantwoordelijkheden niet helder zijn toebedeeld.

De besturing van IT steunt veelal sterk op de initiatieven van individuele personen. Dit geldt zowel voor centrale als decentrale IT-organisaties. Een eenduidig kader, evenals een heldere overleg- en communicatiestructuur ontbreekt vaak in de praktijk. Elke structuur heeft zo haar tekortkomingen. Deze tekortkomingen kunnen tot een acceptabel niveau worden teruggebracht door het installeren van de juiste overlegstructuur ([Keuno7]). In veel organisaties zijn de overlegstructuren organisch gegroeid en gericht op het wegnemen van eventuele tekortkomingen. Het is van belang dat het management dit onderkent als een structureel aandachtspunt en het terugdringen van het aantal overlegorganen opneemt in het lijstje van de jaarlijkse voorjaars schoonmaak. Alleen op die manier kan een wildgroei in structuur worden voorkomen.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- Volledig decentraal model niet werkbaar in de praktijk.
- Wildgroei aan overlegstructuren.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

- In het kader van de crisis waarbij men snel moet kunnen acteren, heeft een centraal model de voorkeur.
- Ziekenhuisbrede infrastructuur en systemen centraal organiseren.

3. IT-dienstverlening

Dilemma 4. Kunnen we onze strategische doelen realiseren en tegelijkertijd onze winkel openhouden?

In de praktijk zien wij dat het organisaties goed lukt om de winkel open te houden. Dit is met name in een ziekenhuis als organisatie die dag en nacht open is, van belang. In tijden van crisis en een dynamische omgeving zijn de strategische doelen echter niet helder en ontstaat een focus op kortetermijnkostenreductie.

Om de winkel open te houden zijn verschillende processen ingericht. Bekende operationele en tactische ITIL-achtige processen hebben hierbij over het algemeen een lage volwassenheid. Dit is vaak het gevolg van fusies, samenwerking en beperkte visie waardoor de processen reactief van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelproces dat zich kenmerkt door een informele en beperkt gestandaardiseerde werkwijze.

Eén van de aspecten die het beheer van IT-omgevingen moeilijk maakt is het feit dat de samenstelling van de architectuur (applicaties en infrastructuur) historisch is gegroeid. Door deze ontwikkeling is standaardiseren nauwelijks mogelijk. Dit heeft tot gevolg dat de IT-organisatie daardoor niet de professionaliseringsstap kan zetten die zij beoogt. Deze omstandigheid wordt ook wel aangemerkt als de 'value trap' waarbij de IT-organisatie gevangen zit in het juk van 'running the business' en daarmee onvoldoende toekomt aan de strategische noodzaak van 'changing the business'. Het niet 'durven' loslaten van oude systemen leidt tot legacy in de architectuur. De architecturen zijn vervolgens niet in staat de ambities van de organisatie te ondersteunen.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- IT-beheer gericht op beschikbaarheid en continuïteit.
- Ervaren IT-professionals in de organisatie die een hoge mate van persoonlijke verantwoordelijkheid hebben.
- Strategische doelen blijven achter door het dilemma van het openhouden van de winkel.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

- Van reactief brandjes blussen (incidenten oplossen) naar proactief brandpreventie (waardecreatie op langere termijn).
- Werken vanuit een strategische visie en projectportfolio met scheiding in beheer en projectactiviteiten.
- Samenwerkingsverbanden met andere zorginstellingen.

Dilemma 5. Hebben we de competenties om individuele projecten in onderlinge samenhang af te ronden?

Op dit punt valt nog veel te winnen voor organisaties. IT-portfolio management (inclusief project- en programma management), gericht op het bewaken en het nemen van besluiten over lopende en nieuwe IT-programma's en -projecten, is in de praktijk bij een veelvoud van de organisaties niet als zodanig herkend en ingericht. Het projectenportfolio is te typeren als een samenstelling van afzonderlijke projecten. Enige samenhang tussen de projecten onderling is soms aanwezig, maar hierop wordt niet actief gestuurd. Hier wordt een kans gemist om synergievoordelen te behalen. Het risico dat hierbij ontstaat, is dat deze projecten de eerder besproken wildgroei in het systeemlandschap voeden in plaats van te

reduceren. Beperkt inzicht in de samenhang van projecten en de druk van het management om het aantal projecten te reduceren, hebben gevolgen voor de betrouwbaarheid van IT in haar geheel.

Projecten zijn vaak een dure kostenpost voor organisaties en goed beheer hierop kan zorg dragen voor cost control. Daarvoor is een proces nodig waarbij projectbatenrealisatie geïdentificeerd en gemeten wordt.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- Tientallen projecten tegelijk uitgevoerd op verschillende plaatsen in de organisatie door verschillende afdelingen.
- Beperkt aantal projectmanagers in de organisatie en aanpak en methodieken voor projecten op verschillende manieren ingericht.
- Het totaal aan projecten wordt niet in samenhang gezien.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

Eén projectportfolio en projectenkalender die jaarlijks worden afgestemd en goedgekeurd.
Project Management Office (PMO) aanwezig voor bewaking van projecten, methodiek en planning.

4. IT-prestatiemetingen

Dilemma 6. Hoe laten we zien dat we succesvol zijn?

Organisaties hebben moeite om de kosten en prestaties van IT inzichtelijk te maken. En toch is dat nodig om de IT-organisatie te sturen en aan te tonen in welke mate waarde wordt toegevoegd aan de organisatie. Mechanismen (processen, kennis en technieken) zijn hiervoor niet voldoende ingericht, en tijdens IT-assessments wordt aangegeven dat beperkt inzicht bestaat in de 'actuals' op het gebied van financiën. Tevens zijn het proces en het raamwerk van doorbelasting naar de business niet transparant. Door dit beperkte inzicht in de opbouw van de IT-kosten is alleen sturing mogelijk op overallniveau. Daardoor is het lastig IT-kostenefficiëntie te behalen aangezien onduidelijk is welke gevolgen en/of resultaten sturing gaat opleveren op korte en lange termijn.

Alvorens kan worden overgegaan op het bijhouden van kosten en prestaties is een duidelijk begrip nodig van de componenten van IT-kosten en waarde-indicatoren waarop men kan meten. Deze dienen bij voorkeur aan te sluiten op de organisatorische KPI's en doelen.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – traditionele aanpak

- IT heeft budget toegewezen gekregen en moet daar binnen blijven; veel IT-activiteiten niet financieel inzichtelijk in de organisatie.
- Structurele en geïntegreerde rapportage niet aanwezig over de hele keten heen.

Case: Symptomen casus ziekenhuizen – nieuwe aanpak

- Diensten in kaart gebracht waarop gemeten kan worden door scorecards.
- IT-gerelateerde kosten worden centraal bijgehouden, zowel investeringen als operational expenses.
- Kosten doorbelasting gericht op afname diensten door organisatie.

Conclusie

Onze ervaring leert dat het IT-management tijdens een transitie of andere veranderende situatie (bijvoorbeeld samenwerking met andere organisaties) worstelt met de vraag hoe de vicieuze cirkel van het ad hoc reageren en andere dilemma's te doorbreken. Eén van de cruciale vraagstukken daarbij is: hoe wordt IT gezien binnen een organisatie? Als IT wordt gezien als een kostenpost dan is het lastig deze vicieuze cirkel te doorbreken ([Boero9]). Als de IT-functie als een succes gezien wil worden, zal zij mee moeten groeien met de organisatie. Hierbij dient zij de vraag te stellen welke IT-dilemma's moeten worden aangepakt om de groeicurve te maken. Hiervoor is inzicht nodig (door middel van een IT-assessment), maar nog veel belangrijker is durf om deze stap daadwerkelijk te zetten. In dit artikel is een aantal veelvoorkomende IT-dilemma's geschetst en wordt inzicht in de problematiek gegeven. In de praktijk blijkt men in tijden van crisis snel te willen schakelen en komt er een sterke focus op kosten en kostenreductie te liggen. Wij zijn van mening dat met name in onzekere tijden de lange termijn niet (te lang) uit het zicht moet blijven.

Literatuur

- [Boero9] J.C. de Boer et al., *ICT: kostenpost of waardecreator in crisistijd?*, KPMG IT Advisory Seminar 2008 IT-Performance, Compact 2009-0.
- [Keuno7] D. Keuning et al., *Structuur doorzien*, Pearson Education Uitgeverij, 2007.