

Van kelder naar directiekamer

De ict-afdeling moet uit haar **kelder** komen en meedenken met de **bestuurders** van zorginstellingen. In plaats van het zwarte schaap wordt de ict'er dan de prins op het witte paard.

AUTEUR ANGELA WOLDMAN, ARNOUD DRAISMA EN PAUL LEENARDS FOTO ISTOCK

Wanneer je in een ziekenhuis op zoek gaat naar de ict-afdeling, volg dan de borden 'Mortuarium'. Je hebt grote kans dat de ict-afdeling niet ver weg is. Je kunt het ook vaak vinden in de kelder, dichtbij de serverruimte en de machinekamer. Ict-medewerkers worden door de zorginstelling gezien als 'onderhoudsmonteurs', verantwoordelijk voor het draaiend houden van de hardware. En ict-afdelingen werken zelf aan dit beeld mee, door zich vooral druk te maken over de continuïteit van de automatisering op het hoofdkantoor. De rol van informatievoorziening in de zorg is echter aan het veranderen en de ict-organisatie zal uit de kelder moeten komen en een plaats moeten opeisen aan de directietafel.

Traditionele ict'ers, de systeembeheerders, hebben in zorginstellingen de naam inflexibel en inzichtloos te zijn. De systeembeheerders zijn druk met het draaiend houden van systemen en daarin is weinig ruimte voor vernieuwing. Vernieuwing kan immers leiden tot minder controle over de systemen en dus tot meer uitval of een gebrekkige prestatie van ict.

Voor de systeembeheerder zijn de afnemers, de eindgebruikers, lastige klanten

met hoge eisen. Medisch specialisten schaffen allerlei softwarepakketten aan die ze handig vinden, zonder enig overleg of dit wel kan werken in de standaard ict-omgeving. En zorgverleners willen weinig weten van ict en snappen de complexiteit en afhankelijkheden van de systemen niet. Bestuurders denken te simpel en willen alles geregeld hebben met één druk op de knop.

Service levels en werkbaarheid

Een illustratie. Binnen een middelgrote zorginstelling gingen op diverse locaties regelmatig *thin clients* stuk. Ict had voor de vervanging van deze apparaten een oplostijd van enkele dagen staan. De business had daarom een eigen oplossing gevonden. In plaats van te wachten op ict, werd de *thin client* vervangen door een ongebruikt exemplaar dat toch al op locatie stond. De reactie van ict was het aan de kabel leggen van alle *thin clients*. Er werden namelijk teveel ongeautori-

seerde verhuizingen van *thin clients* opgemerkt. Voor de business is dit onbegrijpelijk; er wordt door hen niet gedacht in termen van service levels, maar in

termen van werkbaarheid. Zelfs als die service levels in goed overleg tussen management van zowel business als ict zijn afgesproken.

Wanneer de wederzijdse verwachtingen goed op elkaar aansluiten,

kan synergie ontstaan. Sluiten deze verwachtingen niet goed op elkaar aan, dan is ict vaak de gebeten hond. Nog een illustratie. Een grote zorginstelling had fikse moeite om de professionaliteit van haar ict-organisatie te verhogen. Door een veranderende behoefte van de zorgverleners werd een andere rol van ict gevraagd. De bestuurders wilden hun externe reputatie verbeteren door de inzet van domotica. De interne ict-organisatie kon en wilde echter niet assisteren bij de invoer hiervan. Uiteindelijk heeft de directie mede hierdoor besloten om een compleet nieuwe ict-organisatie op te zetten.

ICT'ERS IN DE ZORG
WORDEN GEZIEN ALS
ONDERHOUDSMONTEURS



Ict'ers moeten
de lift naar de
directiekamer
nemen

Het laatste voorbeeld is misschien extreem, maar het tekent wel de huidige trends. De ict-afdeling moet meekomen met de bestuurders, anders zoeken de bestuurders naar andere oplossingen. Het uitbesteden aan een externe leverancier ligt hierbij voor de hand. Echter, juist deze externe leveranciers leveren vooral wat hun gevraagd wordt. Meedenken met de bestuurders, vanuit het perspectief van de zorginstelling, is vaak teveel voor hen. Uitbesteding kan dan ook alleen succesvol zijn als de primaire organisatie zelf beschikt over voldoende kennis van ict. Dit is namelijk een voorwaarde om een goede regie te kunnen voeren over de diverse externe toeleveranciers. De ict-afdeling kan dan wel het zwarte schaap zijn maar bestuurders ontbreekt het vaak aan kennis en kunde om hun wensen expliciet te maken in termen die ict-leveranciers goed begrijpen.

Er zijn dan ook twee verbeterlagen nodig om eindgebruikers van ict een goede kwaliteitsbeleving te kunnen bieden. De bestuurders moeten kunnen vertellen wat ze nodig hebben en binnen zorginstellingen moet de regierol vanuit het primaire proces ingevuld gaan worden.

Het expliciet maken van wensen en eisen blijkt een lastige exercitie voor bestuurders. Goede requirements-analyse is een essentieel onderdeel van ict-dienstverlening. Hoe belangrijk is een bepaalde ict-oplossing voor de zorginstelling? Welke functionaliteit moet worden opgenomen? Om deze requirements vervolgens goed terug te laten komen in de

dienstverlening is een vertaalslag nodig van business requirements naar ict-oplossingen. Hier ligt een kans voor de traditionele ict'er.

Hoger niveau

Als de interne ict-organisatie op een hoger niveau functioneert dan voorheen, op het niveau van directie, wordt ze serieuzer genomen. In plaats van zwart schaap wordt de ict'er dan de prins op het witte paard. Ict levert wat de bestuurder verwacht, doordat ze de externe partners goed weet te dirigeren.

De werkzaamheden van de ict-afdeling veranderen dan wel drastisch. Het operationele werk wordt door externe partijen ingevuld. Daartegenover komen er meer

strategische en tactische werkzaamheden. Sommige ict-beheerders zullen liever in de kelder blijven, wellicht onder de vlag van een externe leverancier. Maar het zijn de ict-medewerkers die de lift

nemen naar de directiekamer, die uiteindelijk een belangrijke rol gaan spelen in de ict-dienstverlening van de toekomst. ■

HET OPERATIONELE WERK WORDT DOOR EXTERNE PARTIJEN INGEVULD

**Angela Woldman, Arnoud Draisma
en Paul Leenards werken bij KPN
Consulting**