



ICT Beleidskader

Grip op te maken keuzes voor investeringen
en exploitatie van ICT hulpmiddelen

Waarom een ICT Beleidskader

De huidige transitie van zorg in de ondersteunende-, langdurige- en jeugdzorg betekent veel voor de informatievoorziening van zorgaanbieders. Zorgaanbieders hebben te maken met andere dan de traditionele stakeholders voor de financiering (gemeenten). Deze stakeholders vragen om informatie over geleverde zorg én de kwaliteit daarvan. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om aan te tonen of de ingezette behandeling voor de cliënt ook daadwerkelijk tot resultaten leidt. Daarnaast worden eisen gesteld aan de bijdrage die zorg levert aan verzelfstandiging van de cliënt. Versterking van het netwerk rondom de cliënt is daarbij een uitgangspunt.

Dit alles vraagt om informatie over de relatie tussen te leveren en geleverde zorg en de uitkomst van die zorg. Uitwisseling van informatie tussen zorgaanbieders is daarbij onontbeerlijk.

Dat betekent dat zorgaanbieders hun informatievoorziening dienen af te stemmen op deze informatiebehoefte. Een wendbare informatievoorziening en het juiste projectportfolio is meer dan ooit essentieel om in de gewenste informatie voor bedrijfsvoering en (externe) verantwoording te kunnen voorzien. Dit vraagt om een doeltreffende inzet van de, vaak schaarse, financiële middelen voor informatievoorziening en het maken van de juiste keuzes waarvoor deze middelen worden ingezet. Hiervoor is een helder informatiebeleid noodzakelijk met een duidelijk ICT beleidskader dat ondersteunt bij het toekennen van investeringen. Het is dan ook van belang om een dergelijk kader beschikbaar te hebben dan wel in te richten. In de navolgende paragrafen schetsen wij de inrichting en de componenten van een ICT beleidskader.

ICT beleidskader: een definitie

In het kader van deze paper vinden we de volgende definitie passend:

'Een ICT beleidskader heeft als doel een optimale invulling te geven aan de noodzaak en behoefte om keuzes voor investeringen en exploitatie van ICT te kunnen toetsen'.

ICT beleidskader: het instrument

Een ICT beleidskader is meer dan alleen een toetsingsinstrument om keuzes voor investeringen en exploitatie van ICT te kunnen toetsen. De basis voor het ICT beleidskader wordt ingegeven door de strategie (welke richting willen we op) en het daarop afgestemde beleid (hoe geven we invulling aan de gekozen richting) van de zorgorganisatie. Verder spelen het informatiebeleid en de ICT organisatie een rol bij het opstellen van een beleidskader.

Kern van het ICT beleidskader is het toetsen van aanvragen voor ICT investeringen. Dit is een lastig proces vanwege de complexiteit en vele relaties naar diverse bedrijfsactiviteiten, financiën en beheer. Het gemis van overzicht en kennis om deze aanvragen in samenhang goed te kunnen beoordelen wordt vaak genoemd bij het inrichten van een ICT beleidskader. Men zoekt naar een weg om ICT te verankeren aan de strategie en de daarvan afgeleide beleidsthema's. Daarnaast ziet men de inrichting van de ICT organisatie en de ICT overlegstructuur vaak als noodzakelijk verbeterpunt om het ICT beleidskader goed te laten functioneren. Ook projectbeheersing en het borgen van projectresultaten dienen onderdeel te zijn van het beleidskader; zonder een goede monitoring van projecten zijn ICT investeringen vaak tot mislukken gedoemd.

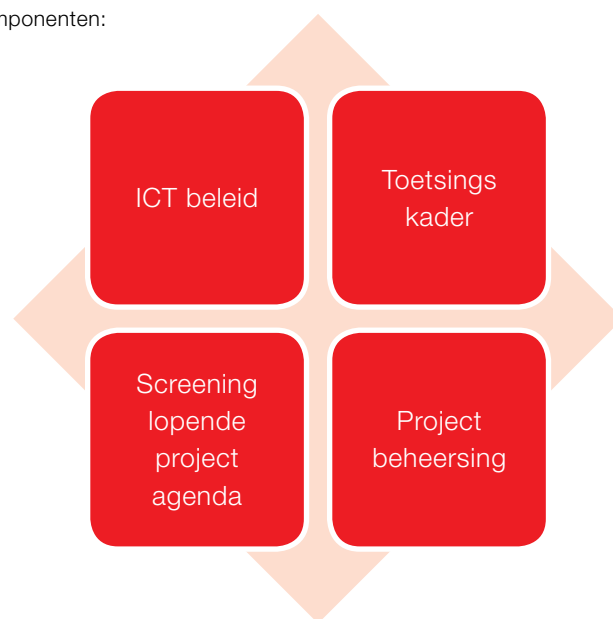
Het ICT beleidskader is het instrument dat toetsing op investeringen mogelijk maakt; hiermee wordt zowel een richtinggevend kader als een toetsingsinstrument ontwikkeld voor de zorg en ICT gerelateerde onderwerpen. Doel van het beleidskader is vergroting van de invloed van Raad van Bestuur op de ontwikkeling van de informatievoorziening en het bereiken van consensus en commitment van het management ten aanzien van de daarvoor noodzakelijke implementatieprojecten. Daarnaast is het kader een instrument om de gewenste gedragsverandering ten aanzien van automatisering en informatisering te ondersteunen en deze te borgen in de organisatie.

Componenten ICT beleidskader

Het is al aangegeven dat een ICT beleidskader niet op zich staat, daarvoor is ook context nodig. Om die reden is de strategie en het afgeleide beleid van de organisatie onderdeel van het ICT beleidskader. De ICT doelen en strategie dienen immers verankerd te worden aan dit beleid.

Samengevat bevat het ICT beleidskader de volgende componenten:

- ▶ 1. ICT beleid in hoofdlijnen
- ▶ 2. Toetsingskader voor ICT aanvragen
- ▶ 3. Screening van de al lopende projectagenda
- ▶ 4. Projectbeheersing



Met deze componenten samen wordt niet alleen voorzien in een toetsingskader waarmee aanvragen voor ICT projecten beoordeeld kunnen worden, maar wordt ook richting gegeven aan het invullen van de context waarin ICT projecten moeten plaatsvinden. Zo verdient het aanbeveling om aandacht te besteden aan de huidige ICT organisatie en de eventuele transitie daarvan, de ICT overleg structuur, criteria waaraan ICT beleid zou kunnen voldoen, de al lopende ICT projectenplanning en projectmatig werken.

Op weg naar het ICT beleidskader: de analyse

Een onze visie is het van groot belang zo veel mogelijk consensus te realiseren met betrekking tot de ambities van de organisatie op het gebied van ICT. Alle betrokkenen dienen te weten welke doelstellingen behaald moeten worden, wat daarbij komt kijken in organisatorische zin, welke ondersteunende systemen daarbij ingezet kunnen worden en welke veranderingen gepaard gaan met het feitelijk inzetten van ICT projecten.

Om zicht te krijgen op de feitelijke situatie en de beleidsplannen en ambities van de organisatie is een duidelijk beeld over informatisering en automatisering nodig. Daarbij dient zowel de bestaande als de gewenste situatie aan bod te komen. Hiervoor kan met een aantal direct betrokken lijn- en zorgmanagers en ICT medewerkers de strategie en beleidsthema's getoetst worden op betekenis voor de zorg voor de cliënt en het werkveld van management en medewerkers.

De volgende vraagstukken zijn daarbij van belang:

- Welke aandachtspunten en/of activiteiten kunnen afgeleid worden van de strategie en de daarvan afgeleide beleidsthema's?
- Hoe krijgen deze thema's vorm en hoe worden de afgeleide activiteiten met de resultaten ingebed en geborgd?
- Welke competenties van medewerkers en welke attitude passen daarbij?
- Hoe kunnen activiteiten ondersteund worden door ICT?
- Welke (stuur) informatie is nodig?

Nadrukkelijk wordt ook gekeken naar de huidige ICT organisatie en de match met de informatiebehoefte van de organisatie. Ook de huidige structuur waarin investeringsaanvragen voor ICT beoordeeld worden, wordt tegen het licht gehouden. Dat geldt ook voor de monitoring op voortgang en resultaat. Gebeurt dit projectmatig op basis van rapportage waarin status, opgeleverde en op te leveren producten, issues en risico's zijn opgenomen? Worden lopende en te starten projecten gebaseerd op een onderbouwde projectstructuur?

De uitgevoerde analyse dient als input voor het opstellen van het ICT beleidskader waarin een toetsingskader is opgenomen en dat tevens richting geeft aan de te maken toekomstige keuzes.

Nu kunnen de componenten van het ICT beleidskader vormgegeven worden. In de volgende paragrafen schetsen we elk van deze componenten.

ICT beleidskader

► 1. De component: ICT beleid in hoofdlijnen

Zoals gezegd is het voor het ICT beleidskader zeer relevant dat het beleid en ontwikkelingsrichting van de organisatie in hoofdlijnen vastgesteld is. Met het beleid en de ontwikkelingsrichting in de hand kan bepaald worden welke opportuniteiten ICT kan bieden om de gewenste organisatorische veranderingen en/of verbeteringen te faciliteren.

We maken een uitstapje naar enkele beleidsthema's waar zorgaanbieders en -organisaties een antwoord op moeten geven de komende jaren:

- Volgen van potentiële cliënten
- Eén cliënt, één plan
- Versteving van het netwerk van de cliënt
- Overbruggen van de fysieke afstand met cliënt en diens netwerk bij het uitwisselen van informatie (overdracht)
- Aantonen van duurzaam effect op de behandeling
- Bieden van zorg- en dienstverlening in de directe woonomgeving (bijvoorbeeld bij ouderen)
- Minder, maar procentueel meer intensieve zorg in instellingen

Voor de invulling van elk van deze thema's is ICT een belangrijke ondersteunende component.

Zo vraagt de transitie van zorg niet alleen aandacht voor het leveren van de zorg, maar ook om medewerkers wiens vaardigheden daarop zijn afgestemd. Het is dus zaak om het potentieel van medewerkers en de beschikbare competenties in kaart te brengen zodat gericht (bij) geschoold kan worden op andere vaardigheden die nodig zijn om de ambities van de organisatie te realiseren.

Daarnaast is het van belang om (potentiële) cliënten in kaart te brengen en deze te volgen in het ondersteunings- en zorgproces. Ook relatiebeheer wordt steeds belangrijker. Zorgaanbieders hebben te maken met partijen die als stakeholder optreden in het zorg- en ondersteuningsproces. De gemeente is een belangrijke partner vanwege de grote rol in het ondersteuningsproces. Daarnaast is het van belang om mantelzorgers, zorgverzekeraars, keten- en samenwerkingspartners

in het oog te hebben. ICT is een onmisbare factor bij elk van deze genoemde vraagstukken.

ICT kan in de meest brede zin ook worden gezien als een middel om de verzelfstandiging van cliënten mede mogelijk te maken. Zo kunnen cliënten met behulp van ICT toepassingen ondersteund worden bij zelfstandig thuis wonen en kan de kwaliteit en doelmatigheid van zorg verhoogd worden door de inzet van technologie. Daarnaast kunnen ICT hulpmiddelen ingezet worden om de schaarste aan zorgpersoneel op te vangen.

De transitie van zorg, maar ook de ontwikkelingen in het kader van passend onderwijs en WMO laten een verschuiving van het primaire (zorg) proces zien. De gedachte van één cliënt, één plan (één gezin, één plan) moet vorm en inhoud gaan krijgen. Daarbij ligt de focus o.a. op de thema's als verhogen van veiligheid, versterken van zelfredzaamheid, versterken van netwerk en versterken van eigen kracht. Zorgverleners, wijkteams, leerkrachten, cliënten, ouders en verwanten ontmoeten elkaar in de zorg. Samen zorgen zij ervoor dat de cliënt de best passende zorg krijgt of, in geval van jongeren, de cliënt zich optimaal kan ontwikkelen. En dat dit moet leiden tot doelmatige zorginzet.

Dit alles vraagt om een digitaal communicatieplatform waar zorgaanbieders van diverse instanties samenwerken aan de begeleiding en ondersteuning van de cliënt.

Wat betekent dit nu voor het ICT beleidskader? We constateerden al dat een toetsingskader alleen niet het gewenste resultaat oplevert zonder dat randvoorwaarden, uitgangspunten en gewenste structuur ingevuld worden. Het is dan ook zaak om een aantal beleidsuitgangspunten te formuleren, afgeleid van de beleidsthema's van de organisatie, waaraan ICT projecten moeten voldoen.

Uitgaande van de zojuist geschetste beleidsthema's is het denkbaar dat enkel projecten worden gestart die bijdragen aan:

- de totstandkoming van een geïntegreerd zorgdossier
- extramuralisatie van zorg/ondersteuning
- nieuwe verdienmodellen
- aantoonbare verbetering van kwaliteit van zorg, onderwijs en/of wonen
- bevorderen samenwerking en/of vergroten van de adherentie
- aantoonbare terugverdieninvesteringen
- gewenste workflow
- voldoen aan externe regelgeving

Bovenstaande criteria zijn voorbeelden. Ongetwijfeld kunnen deze gescreend of aangevuld worden, afhankelijk van de organisatie.

Aanvullend op ICT beleidscriteria kunnen uitgangspunten gedefinieerd worden. Zo kan bepaald worden in welke pijlers het primaat voor de ICT beleidsbepaling ligt. Afhankelijk van de zorgaanbieder kan dit bijvoorbeeld zware zorg, jeugd, wonen, arbeidstoeleiding en/of onderwijs zijn.

Ook kan afgesproken worden dat oplossingen primair gezocht worden in reeds aanwezige systemen, dat gangbare trends in zorg en ICT in ieder geval gevolgd worden, informatisering afgesplitst wordt van automatisering waarbij de functie automatisering staat opgesteld om te beheren en te faciliteren en Informatisering analyseert en adviseert.

Al eerder is aangegeven dat de positionering van ICT overleg- en besluitvorming wezenlijk onderdeel is van het ICT beleid. Er dient een adequaat sturingskader ICT ingericht te worden. De voortgang op en de resultaten van het ICT projectportfolio dienen nauwlettend gevolgd te worden. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en projecten wordt het sturingskader ingericht met stuur- project- en werkgroepen volgens het linking pin principe. Bij een forse projectportfolio waarin sprake is van onderlinge afhankelijkheid en samenhang van projecten is een programmaboard noodzakelijk.

Om te kunnen voldoen aan de randvoorwaarden en uitgangspunten en haar verantwoordelijkheden waar te kunnen maken dient de afdeling ICT goed ingebed te worden in de organisatiestructuur van de organisatie. Automatisering, applicatiebeheer en informatisering zijn afzonderlijke aandachtsgebieden en dienen in voldoende onderlinge afstemming uitgevoerd te worden.

Bedenk dat ICT ten aanzien van de transitie een cruciale positie in zal nemen om procesverbeteringen te bereiken. Een sterke functie Informatisering is van grote waarde bij het ondersteuningsproces om te komen tot de juiste besluiten op ICT-investeringen. Zo kan de nodige winst geboekt worden met het ten volle benutten van de huidige applicaties en de integratie daarvan. Hieraan vooraf gaat dan een grondige inventarisatie en een definitie van de informatiebehoefte met bijbehorende kaders: bij uitstek het werkterrein van de informatie analist.

De hierboven genoemde uitgangspunten en randvoorwaarden, ICT organisatie en inrichting structuur vormen samen het ICT beleid in hoofdlijnen. Hiermee kan voldaan worden aan ICT doelstellingen van een organisatie die:

- met ICT toepassingen in de zorg kan communiceren met externe relaties
- beschikt over adequate en tijdige stuurinformatie
- beschikt over een stabiele toekomst vaste infrastructuur
- beveiliging goed heeft geregeld met behoud van noodzakelijke functionaliteit
- investeert in standaard softwareoplossingen
- géén maatwerkoplossingen wil
- zich volledig houdt aan internationale defacto standaarden voor bericht- en beelduitwisseling.

Uiteraard horen hier een aantal randvoorwaarden bij. We noemen er enkele:

- Verantwoordelijkheid voor ICT moet helder zijn geadresseerd en op transparante wijze duidelijk worden gemaakt in de organisatie;
- Jaarlijks ICT budget moet zichtbaar opgenomen zijn in de begroting;
- Automatiseringsfunctie moet beschikbaarheid van systemen kunnen garanderen;
- Informatiseringsfunctie moet de lijnorganisatie deskundig kunnen adviseren/ondersteunen/faciliteren;

► 2. ICT beleidskader: de component toetsingskader

Om structuur te kunnen houden en transparantie aan te brengen in het proces van ICT projecten aanvragen, honoreren en uitvoeren is het van belang dat een duidelijk beleid gevolgd wordt. We lichten kort de wijze toe waarop een aanvraag wordt ingediend en op basis van welke criteria de aanvraag wordt beoordeeld. Verder wordt toegelicht hoe de procedurele gang van zaken verloopt van aanvraag tot en met besluitvorming. Dit model kan ook ingezet worden om alle bestaande projecten te her beoordelen en zo vast te stellen of de bestaande projectenkalender gewijzigd moet worden. Na deze eerste screening wordt vastgesteld of de criteria discriminerend genoeg werken en of er niet in een bepaalde sector van de organisatie teveel aanvragen standaard buiten de boot vallen.

Allereerst moet de aanvraag van een project passen in de planning en control cyclus en voldoen aan vastgestelde vormeisen. Nadat de 1e toetsing heeft plaatsgevonden dient voor de aanvraag een business case te worden opgesteld. Na de 2e toetsing wordt advies uitgebracht aan RvB (of een programma/project board waar RvB deel van uitmaakt. Het besluit om al dan niet te honoreren wordt genomen en er vindt terugkoppeling naar de aanvrager plaats.

Bij de 1e toetsing wordt getoetst aan de hoofdlijnen van het ICT beleid zoals beschreven onder *ICT beleidskader: de component ICT beleid in hoofdlijnen*. Daarnaast is het aan te bevelen om een aantal besluitvormingscriteria op te stellen waaraan de aanvraag inhoudelijk moet voldoen. Betreft de aanvraag een ontwikkeling/trend in de zorgsector of een reeds eerder geïmplementeerd systeem en is de beoogde leverancier betrouwbaar?

Op basis van de mogelijkheden om aan deze criteria te voldoen beoordeelt de stuurgroep ICT of een verzoek doorgezet kan worden naar de volgende stap in de procedure. In deze fase kunnen door de stuurgroep ICT projecten afgewezen worden omdat deze in onvoldoende mate passen in de insluitingscriteria voor een gewenst project in de organisatie. Indien de toetsing tot een positief antwoord leidt word de aanvrager gevraagd een business case op te stellen.

De business case wordt opgesteld door de aanvrager. De informatiseringsdeskundige ondersteunt hierbij. Van belang is dat

de business case volgens een format wordt aangeleverd en een aantal, van tevoren afgesproken, kwaliteitscomponenten bevat. Na het opstellen vindt de 2e toetsing plaats, waarbij de business case beoordeeld wordt op volledigheid en inhoud. Ook hiervoor kunnen een aantal, hier niet in detail te benoemen, criteria worden gehanteerd. In hoofdlijnen dient het project een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van primaire en overige bedrijfsprocessen te leveren; er moeten duidelijk aanwijsbare voordelen behaald worden tegen aanvaardbare kosten.

Na de 2e toetsing wordt advies uitgebracht aan RvB of de board waarna terugkoppeling naar de aanvrager plaatsvindt. Het is van belang dat criteria in de jaarlijkse evaluatie van het ICT beleid worden geactualiseerd.

▶ 3. ICT beleidskader: de component screening van de al lopende projectenkalender

Vrijwel elke organisatie heeft een lopende projectkalender. De inrichting van een ICT beleidskader is niet compleet zonder deze projectplanning tegen het licht te houden en voorstellen te doen hoe hier verder mee om te gaan.

Afhankelijk van de omvang van de projectenkalender kan het verstandig zijn om de lopende projecten te rangschikken in categorieën. Daarbij valt te denken aan categorieën als technische infrastructuur, personal- en groupware systemen, business ondersteunende systemen (financiële, personele, facilitaire, logistieke informatiesystemen en onderhoudsapplicaties), cliënt gerichte informatiesystemen, transmurale systemen en managementinformatie.

Hiermee wordt een helder raamwerk gecreëerd, waarbinnen de afzonderlijke projecten gemakkelijker te toetsen zijn.

Ten aanzien van de toetsing geldt dat de projectkalender getoetst wordt aan de ICT beleidsuitgangspunten zoals beschreven in de component *ICT beleid in hoofdlijnen*.

De projecten worden vervolgens door dezelfde procedure gehaald zoals beschreven in *de component toetsingskader*. Daarna kan vastgesteld worden wat er dan nog 'leeft'.

Vervolgens kan bepaald worden wat op korte termijn aangepakt moet worden en wat daarna.

Bij het beoordelen van de lopende projectkalender is het aan te bevelen om voorrang te geven aan het benutten van de huidige applicaties en de integratie daarvan. Optimalisatie kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparing ten opzichte van nieuw aan te schaffen systemen én kan kwaliteit verhogend werken. Daarnaast moet voorrang gegeven worden aan de uitvoering van projecten die een stabiele infrastructuur en veilige informatievoorziening garanderen.

Tot slot verdienen de beleidsthema's aandacht: start met een beperkt aantal aansprekende projecten, verankerd aan beleidsthema's. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het faciliteren van de informatiebehoefte ten aanzien van versterking van het netwerk van de cliënt en samenwerking met partners.

▶ 4. ICT beleidskader: de component projectbeheersing

In hoofdlijnen wordt ingegaan op projectvoering, overdracht en inbedding in de staande organisatie van projectresultaten (borging). Ook worden enige aanbevelingen ten aanzien van de relatie met leveranciers gedaan.

In vrijwel elke organisatie vindt een bepaalde monitoring van projecten plaats op voortgang en resultaat. Deze monitoring is echter niet altijd gebaseerd op een projectmatige aanpak op basis van rapportage waarin status, opgeleverde en op te leveren producten, issues en risico's zijn opgenomen.

Het verdient aanbeveling om projecten te starten waaraan een goede voorbereiding is vooraf gegaan. Nadat een project het toetsingskader doorlopen heeft, dient een projectplan en planning opgesteld te worden en dienen resources vrijgemaakt te worden. Het mandaat voor het project wordt overhandigd aan de projectleider door de stuurgroep (of in geval van

aanwezigheid van een programma/projectboard door deze board) die ook de business case bewaakt en besluitvormend optreedt. De projectleider is verantwoordelijk voor de projectstructuur (projectgroep, werkgroepen) en de dagelijkse leiding van het project. Hij/zij vertegenwoordigt de opdracht en heeft het recht om resources in te zetten en een beroep te doen op het commitment van de organisatie. De projectleider rapporteert aan de stuurgroep. In het geval van een programma/projectboard wordt de voortgang van alle projecten op reguliere basis op geaggregeerde wijze gerapporteerd aan deze board. Onder het motto 'Afspraken zijn afspraken' wordt vrijblijvendheid uitgebannen.

Op deze wijze kan een project gevolgd worden door zowel de project- als stuurgroep en de projectboard en kunnen resultaten behaald worden.

Bij een project hoort ook de overdracht aan de staande organisatie. Dit betekent dat de projectleider nauwlettend samen met de lijnorganisatie zorg draagt voor maatregelen die de projectresultaten verankeren in de organisatie. Dit vraagt om het benoemen van deze resultante als projectproduct, het faciliteren van maatregelen die daaraan bijdragen en het voortdurend volgen en bijsturen hierop.

Tot slot nog een enkel woord over de relatie met leveranciers van software. Herhaaldelijk komt in organisaties de moeizame relatie met leveranciers boven drijven. Vaak ontstaat het beeld, al dan niet terecht, van een leverancier die 'wel grote prijzen vraagt' maar niet servicegericht is. Om dit te verbeteren dienen er goede afspraken gemaakt te worden wie waarop de leverancier aanspreekt. Daarnaast is het goed om relatiebeheer op touw te zetten met leveranciers, zeker waar het basis applicaties voor de zorg of bedrijfsvoering betreft. Ga op reguliere basis het (strategische) gesprek aan en spreek heldere Service Level Agreements (SLA's) af zodat de dienstverlening geformaliseerd wordt en de route naar verbetering ingezet wordt.

Wilt u meer weten naar aanleiding van dit artikel, neemt u dan gerust contact met ons op.

Auteur:

A.M.A. (Ans) van Spaandonk
Projectmanager-adviseur H2W Partners

M: +32 654 797 442

E: spaandonk@h2w.nl

I: www.h2w.nl

