

Welke leerpunten uit jouw tijd bij het St. Antonius zou je graag willen delen en waarom?

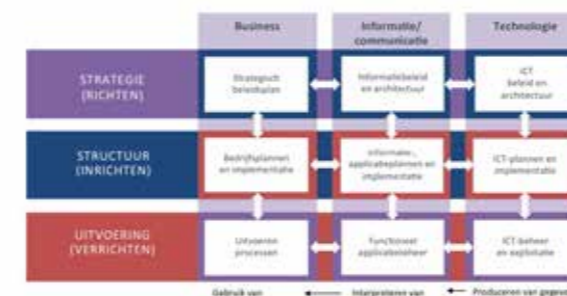
Jan: Bij het St. Antonius heb ik zowel de I&A-afdeling als de rol van CIO nadrukkelijker op de kaart gezet. En dan bedoel ik zowel intern - want de belangrijkste 'klanten' van je afdeling zijn de collega's van andere afdelingen - maar ook extern. Partijen zoals zorgverzekeraars, de publieke opinie en ook hele digitalisering van de maatschappij zorgen ervoor dat je als ICT'er ook over je werk moet kunnen vertellen.

Het gaat om vertrouwen winnen

Dit gaat dus veel over vertrouwen winnen en zaken goed uitleggen. Een ICT'er die zijn werk goed kan uitleggen, krijgt vaak minder kritiek en daarmee meer ruimte om op alle niveaus mee te denken.

Waar begin je dan precies in de praktijk?

Jan: Je moet starten met het inrichten van de besturing. Niet I&A moet bepalen waar het met ICT naar toe gaat, maar het ziekenhuis zelf moet aan het roer. Mensen moeten zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor ICT, maar dan moeten ze wel invloed hebben. Gelukkig speelden er bij St. Antonius geen acute technische of organisatorische problemen, zodat we ons op die besturing konden richten. Bij het inrichten ervan heb ik het negenvlakmodel van Rik Maes gebruikt (zie figuur 1):



figuur 1

De strategie was dus om eerst iets te doen aan de besturing (ook vaak wel genoemd 'governance') op ICT en een eerste governance-

model in te richten. Dit is de bovenste rij in het negenvlakmodel van Rik Maes. Binnen het ziekenhuis waren er veel onbeantwoorde wensen; er waren bijvoorbeeld afdelingen die een nieuw systeem wilden, samenwerkingen die ondersteund moesten worden met ICT en het ziekenhuis wil meegaan met de tijd door bijvoorbeeld een patiëntportaal in te richten. De mensen op de werkvloer (zeg maar operationeel niveau) hadden wel veel contact. Maar op tactisch en strategisch niveau was er minder gestructureerd contact. De 'traditionele' kloof tussen ICT en gebruikers kwam ik ook hier weer tegen (zie figuur 2):



figuur 2

In de governance-structuur was het eerste agendapunt het prioriteren van de belangrijkste wensen en grootste knelpunten. Elke afdelingsmanager bezig zijn eigen projecten erdoor te krijgen bij de I&A-afdeling.

Hoe zorg je dat de juiste keuzes gemaakt worden

Het was hoog tijd om een goed prioriteringsmechanisme te implementeren. Door de organisatie zelf verantwoordelijk te maken voor de keuzes moest deze discussie eerst onderling tussen de afdelingen gevoerd worden. Dit creëerde echter meteen ook weer een nieuw probleem: hoe zorg je dat de juiste keuzes gemaakt worden?

Dat klinkt leuk, maar waarom moet ICT hier zo'n grote rol in nemen?

Jan: Natuurlijk wordt de kloof ook door ICT'ers zelf veroorzaakt. Klanttevredenheid bereik met je met resultaten, maar zeker voor de helft door goede communicatie. Meer communiceren over behaalde

BRUGGEN BOUWEN IN EEN TOPKLINISCH ZIEKENHUIS



Jan Houben

Jan Houben, partner bij M&I/Partners werkte twee jaar als interim-Chief Information Officer (CIO) bij het St. Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein. Hij vertelt collega Antoon van Luxemburg over de manier waarop hij de organisatie van de Informatisering en Automatisering (I&A) afdeling heeft aangepakt en zijn rol als CIO heeft opgepakt.

ICT in de zorg

EEN GEZONDE ZORG IS OOK ONZE ZORG



Wij overzien de impact van thema's – zoals kostenbeheersing, kwaliteit van zorg, patiëntparticipatie, concentratie en spreiding van zorg en decentralisatie van AWBZ – op de werkprocessen bij onze opdrachtgevers. Wij verbinden bestuurlijke vragen van ziekenhuizen, zorginstellingen en gemeenten aan concrete oplossingen voor informatievoorziening en ICT. Denk aan de invoering van EPD-, ECD- en ERP-systemen, keuzes rond sourcing en samenwerking, resultaatgericht sturen van ICT, e-health en informatiebeveiliging.

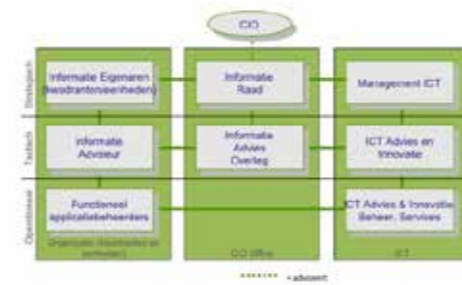
We doen dat in de rol van adviseur, implementatiemanager, projectleider of interim-manager.

Meer informatie over M&I/Partners en de zorg vindt u op: www.mxi.nl.

M&I/Partners/ **30** ICT IN PERSPECTIEF

adviseurs voor management en informatie

projectsuccessen en resultaten van ICT is dus belangrijk. Maar als je kijkt naar de profielen van hoofden automatisering in de praktijk, dan zie je vaak veel technische kennis, maar minder vaardigheden op het gebied van lijnmanagement en veranderkunde. Bij het ontwerpen van de governance-organisatie leggen we de kloof over het negenvlakmodel heen (zie figuur 3):



figuur 3

In het governance-organisatiemodel speelt op strategisch niveau de Informatieraad een cruciale rol. Die Informatieraad geeft advies over de strategische besluitvorming. In dit overleg zitten de raad van bestuur, de CIO en de Chief Medical Information Officer (CMIO). De CMIO zorgt voor de verbinding naar de medische staf. Op tactisch niveau zorgen de informatie-adviseurs voor het kanaliseren van wensen en projecten. Op operationeel niveau organiseren de functioneel applicatiebeheerders, mede via een Change Advisory Board, de goede afhandeling en doorvoer van wijzigingen. Op deze manier is op elk niveau een brugfunctie.

In de praktijk blijft het een uitdaging te zorgen dat elk niveau zich met de goede discussies bezig houdt. Hoe vaak gebeurt het immers niet dat stuurgroepen discussiëren over operationeel gedoe in projecten? Om de discussie te helpen, kun je de prioritering van projecten bijvoorbeeld doen met een 'projectenroos':



figuur 4

Door te werken met zulke eenvoudige instrumenten wordt ook de bureaucratie rond prioriterings-processen beperkt en wordt de dis-

cussie minder over de methode gevoerd en meer over de inhoud. De ICT-ers moeten deze communicatie en prioritering rond ICT organiseren; 'alles wat naar informatie ruikt ga je faciliteren!'

Eerder gaf je aan dat beperkte vaardigheden binnen ICT ook een belemmering kunnen vormen. Hoe heb je de verandering bij deze I&A afdeling voor elkaar gekregen?

Jan: De verandering is in eerste instantie bij aanpalende afdelingen gestart. Ik heb een separate CIO office opgebouwd en later weer geïntegreerd in bestaande I&A organisatie. De CIO office bestond uit 3 informatie-adviseurs, 2 architecten en 1 management assistente en stond onder leiding van mij als CIO. De informatie-adviseurs hebben in mijn visie een echte 'spin in het web' rol: ze moeten grip hebben op de bestaande situatie, visie ontwikkelen, initiatieven bundelen en initiëren, de eenheid vertegenwoordigen in I-trajecten en wegwijzer/verkeersregelaar voor interne afdelingen zijn.

Ter afronding zou ik nog graag je visie op de rol van CIO's in de zorg horen?

Jan: De CIO is naast Chief Information Officer ook Chief Innovation Officer! En dan gaat het om innovatie door het verbinden van trends in de ICT aan betere zorg. Hiervoor zijn er minimaal twee ingrediënten nodig: een zorgverlener (zoals een arts) die ergens tegenaan loopt. En kennis van wat de ICT technologie kan betekenen om het dagelijks werk van die arts voor de patiënt makkelijker, beter en sneller te maken.

Digitaal werken is het uitgangspunt

Ook het zorgen voor rendement met de verzamelde informatie wordt steeds belangrijker; eigenlijk de rol van 'Chief Data Officer'. Hiertoe hebben afdeling Financiën & Informatie en ICT samen geconcludeerd dat de afdeling Business Intelligence vanuit ICT de informatievragen vanuit het ziekenhuis en van externe partijen beter zou kunnen beantwoorden. Denk bijvoorbeeld aan zorgverzekeraars die steeds meer informatie willen over prijs en kwaliteit.

Tenslotte worden multidisciplinaire teams steeds belangrijker; op 'C-level' moet de CIO als een team samenwerken met de andere bestuurders om de voordelen van ICT integraal te benutten. Werken in een digitale wereld is dan uitgangspunt geworden in plaats van een stip aan de horizon.