

Stand van zaken

OUTSOURCING IN DE GGZ



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Organisaties worden steeds afhankelijker van ICT. Bovendien wordt ICT steeds complexer. Om alles op ICT-gebied goed draaiende te houden, zijn er dan ook veel verschillende experts nodig. Een organisatie kan deze deskundigen in dienst hebben, (deels) inhuren of ervoor kiezen bepaalde delen van ICT te outsourcen. Om na te gaan welke keuzes GGZ-instellingen op dit vlak maken en of hierin grote verschillen zitten, hebben wij een onderzoek uitgevoerd. In dit artikel beschrijven wij hoe de onderzochte GGZ-instellingen met (out)sourcing omgaan. Daarnaast geven wij onze visie op dit thema.

(OUT)SOURCING IN DE GGZ

We hebben ICT-sourcing in brede zin onderzocht. ICT-sourcing kan variëren van het door anderen laten uitvoeren van (delen van) het technisch beheer van de ICT-infrastructuur tot en met het als beheerde dienst afnemen van ICT-diensten. Bij dit laatste is alle techniek buiten de deur geplaatst en is de klant geen eigenaar meer van de ICT-infrastructuur. Verder hebben we niet alleen naar sourcing van ICT-techniek gekeken, maar ook naar applicatiesourcing (bijvoorbeeld in hoeverre er gebruik gemaakt wordt van SaaS).

In dit onderzoek hebben we alleen grote, geïntegreerde GGZ-instellingen betrokken. Aan dit onderzoek hebben tien van dergelijke instellingen meegewerkt.

Outsourcingbeleid

Opvallend is dat er tussen GGZ-instellingen grote verschillen zijn in visie en beleid rond ICT-outsourcing. Aan de ene kant zijn er instellingen die als beleid hebben om helemaal geen ICT-zaken te outsourcen, tenzij het onontkoombaar is, bijvoorbeeld omdat de GGZ-instelling niet de juiste ICT-kennis heeft of kan aantrekken. Dit geldt zowel voor het outsourcen van bijvoorbeeld ICT-beheer als applicaties (SaaS), omdat deze applicaties niet op een andere manier beschikbaar gemaakt kunnen worden.

Aan de andere kant zijn er instellingen die als beleid hebben om alle ICT-techniek te outsourcen, zodat ze zich kunnen focussen op hun kerntaken. Omdat het grootste deel van de ICT-techniek generiek is (niet specifiek voor GGZ-sector), leent zich dat volgens hen voor outsourcing.

Iedereen doet wel 'iets'

Geen enkele van de onderzochte GGZ-instellingen heeft alle techniek geoutsourcet en neemt ICT als beheerde dienst af. Enkele instellingen hebben wel plannen in deze richting.

Eén instelling heeft wel het technisch beheer van de ICT-infrastructuur en het technisch applicatiebeheer geoutsourcet, maar is zelf nog wel eigenaar van de ICT-infrastructuur.

Alle onderzochte instellingen hebben wel bepaalde delen van hun ICT-geoutsourcet. De minimale variant hierbij is dat één of meerdere applicaties als SaaS worden afgenomen. Bijna alle instellingen hebben wel delen van het technisch applicatiebeheer, met name van het EPD, geoutsourcet.

Instellingen die zaken hebben geoutsourcet, geven allemaal kwaliteitsverbetering als motief. Uitbesteden was wenselijk om lacunes in kennis en capaciteit op te vullen. Dit is volgens hen ook in alle gevallen gelukt.

Onderstaande tabel vat de outsourcingssituatie van de ondervraagde instellingen samen.

Cumulatieve diensten	Totaal # instellingen	< 1.000 werkplek	1.000-1.999 werkplek	2.000-3.000 werkplek	> 3.000 werkplek
ICT-als dienst	0				
TB geheel	1		1		
TB delen	2	2			
Housing	4	1	1	1	1
TAB (≥1 applicatie)	8	1	3	3	1
SaaS (≥1 applicatie)	9	1	3	4	1

De linker as geeft de mate van outsourcing weer. Deze varieert van het slechts afnemen van één of meer applicaties als SaaS tot en met het afnemen van ICT als beheerde dienst, waarbij de gehele

technische implementatie is geoutsourcet. De verschillende diensten zijn cumulatief. Dit betekent dat alle partijen die een bepaalde dienst geoutsourcet hebben, ook alle diensten die in de linker kolom eronder vermeld staan buiten de deur hebben geplaatst. Als voorbeeld: een instelling die housing heeft geoutsourcet, heeft ook TAB en SaaS voor minimaal één applicatie geoutsourcet. Deze cumulatieve aanpak bleek voor alle ondervraagde instellingen op te gaan.

NB: deze cumulatie is zo weergegeven omdat deze ook zo voorkomt in de resultaten van de uitvraag. In principe hadden er ook instellingen kunnen zijn die alleen housing geoutsourcet hadden, en geen TAB en SaaS. Dit komt echter bij de ondervraagde instellingen niet voor.

De aantallen in de tabel geven het aantal instellingen weer, onderverdeeld naar de grootte per instelling (aan de hand van het aantal ICT-werkplekken).

Plannen

Bijna alle instellingen verwachten de komende jaren meer zaken te gaan outsourcen. De plannen hiervoor zijn bij de ene instelling concreter dan bij de andere. Ze variëren van het afnemen van enkele applicaties als SaaS tot en met het afnemen van ICT als beheerde dienst.

De belangrijkste redenen om meer te gaan outsourcen zijn kwaliteitsverhoging en kostenflexibilisering (het vermogen om de ICT-kosten te kunnen laten meebewegen met krimp of groei).

Een enkele instelling overweegt (ook) om op ICT-terrein samenwerking met andere GGZ-instellingen te zoeken.

Succesfactoren

Als succesfactoren voor ICT-outsourcing worden genoemd: heldere afspraken over de scope, service-levels, financiën en contractvoorwaarden. Ook vinden de deelnemers aan het onderzoek het belangrijk de vraagontwikkeling van de eigen instelling helder te hebben. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat er de juiste verwachtingen bestaan ten aanzien van de dienstverlening en de kosten. Tot slot wordt het voorkómen van een *vendor-lockin* genoemd: niemand zit erop te wachten om volledig afhankelijk te worden van de partij die de ICT-diensten levert.

Tot slot werd een goede kwaliteit van de regieorganisatie aangegeven als succesfactor. Instellingen geven aan dat het regievoeren op het contract en de leverancier erg belangrijk is om ervoor te zorgen dat de (kwaliteit van de) geleverde dienstverlening voldoet aan de afspraken. En voor deze regievoering is het juiste personeel nodig. Dit personeel vereist andere competenties (vaak minder technisch en meer managerial) dan die nodig waren toen de instelling het betreffende deel van de ICT-dienstverlening nog zelf uitvoerde. Kortom: de onderzochte instellingen realiseren zich dat met alleen het outsourcen van de ICT nog lang niet alles is geregeld.

Verder maken de deelnemers aan het onderzoek duidelijk dat ze de eerstelijns service-desk niet willen outsourcen, gezien de klantbeleving en de relatief lage ICT-kennis van de gemiddelde ICT-gebruiker binnen de zorg. Als uitzondering op deze regel heeft Altrecht haar helpdesk wel geoutcourcet (zie de kadertekst achterin deze publicatie).

VISIE OP (OUT)SOURCING

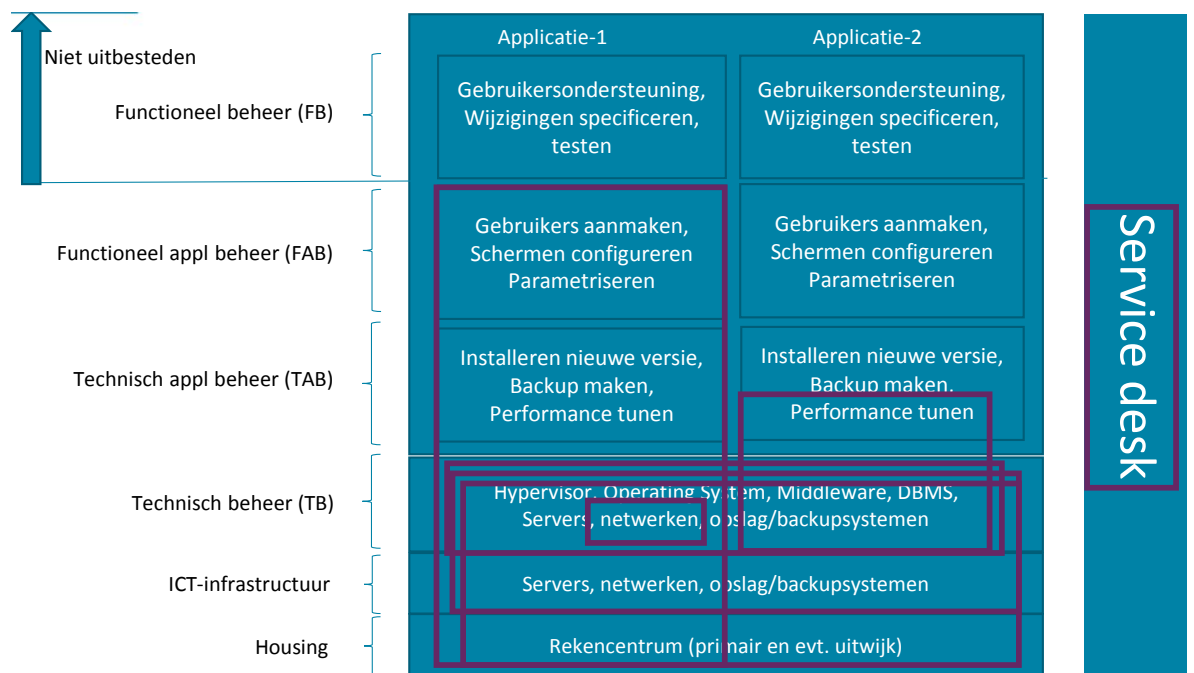
Het is duidelijk dat organisaties steeds afhankelijker worden van ICT, en dat ICT zelf steeds complexer wordt. Dit heeft tot gevolg dat de meeste organisaties niet meer alle ICT-werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren, en dus delen onderbrengen bij andere partijen. Omdat veel ICT-zaken generiek zijn (ze verschillen niet al naar gelang de branche), is dit in veel situaties aantrekkelijk.

Voordat een organisatie daadwerkelijk overgaat tot outsourcing, is het goed een zogeheten sourcingstrategie op te stellen. We komen hier later op terug.

Als er bepaalde diensten zijn geoutsourcet is het van cruciaal belang dat de organisatie die de taken uitbesteedt het contract- en leveranciersmanagement (regie) goed inricht. Dit om ervoor te zorgen dat de geleverde diensten minimaal overeenkomen met hetgeen is afgesproken, en de organisatie goed kan inspelen op veranderende behoeftes.

Trends en ontwikkelingen

Er is een veelheid aan ICT-taken en combinaties van deze taken die een organisatie kan outsourcen. Zie de figuur.



Vaak begint een organisatie met het outsourcen van ICT-taken die onderin de figuur staan. Het gaat dan om relatief eenvoudige taken, zoals housing (het gebruik maken van een commercieel rekencentrum in plaats van een eigen rekencentrum). Ook halen organisaties doorgaans als het ware eerst de krenten uit de pap. Ze outsourcen bijvoorbeeld bepaalde delen van het technisch beheer, zoals het beheer van een firewall of van een ander deel van de ICT-infrastructuur. Die keuze wordt gemaakt omdat de organisatie hiervan zelf te weinig kennis heeft.

We zien een duidelijke tendens om diensten op een steeds hoger niveau af te nemen, waarbij de onderliggende lagen als een *black box* beschouwd worden. Het afnemen van een applicatie in de

vorm van SaaS is hier een voorbeeld van. Welke techniek er onder deze SaaS-dienst zit, is voor de klant niet van belang.

Eenzelfde ontwikkeling zien we op gebied van ICT als beheerde dienst. In dit geval wordt de gehele ICT als dienst afgenomen. De opdrachtgever geeft alleen aan welke applicaties, op welke locaties beschikbaar moeten zijn, en hoeveel werkstations er moeten zijn. Op het gebied van kwaliteit worden diverse servicelevels gedefinieerd. De hele implementatie van deze ICT-dienst is dan de verantwoordelijkheid van de ICT-dienstverlener.

De laatste jaren zien we een duidelijke verschuiving waarbij organisaties minder vaak technische beheerdiensten afnemen en vaker ICT als beheerde dienst afnemen. Hierbij geldt dat functioneel beheer in het algemeen niet geoutsourcet wordt; functioneel applicatiebeheer wordt afhankelijk van de situatie en applicatie wel of niet geoutsourcet. Belangrijk aspect hierbij is de mate waarin dit functioneel applicatiebeheer geïntegreerd is met bedrijfsprocessen van de uitbestedende organisatie.

Sourcing: beleid en strategie

De volgende aspecten spelen een rol bij het beantwoorden van de vraag of outsourcen zinvol is:

- kwaliteit;
- flexibiliteit;
- kosten;
- focus op kernactiviteiten.

Hierbij slaat kwaliteit op de kwaliteit van de IT-dienstverlening die de organisatie aan haar medewerkers (interne klanten) wil bieden. Sommige organisaties zijn niet in staat om voldoende ICT-kennis in huis te hebben en te houden, en dat kan een negatief effect hebben op de kwaliteit van de ICT-dienstverlening.

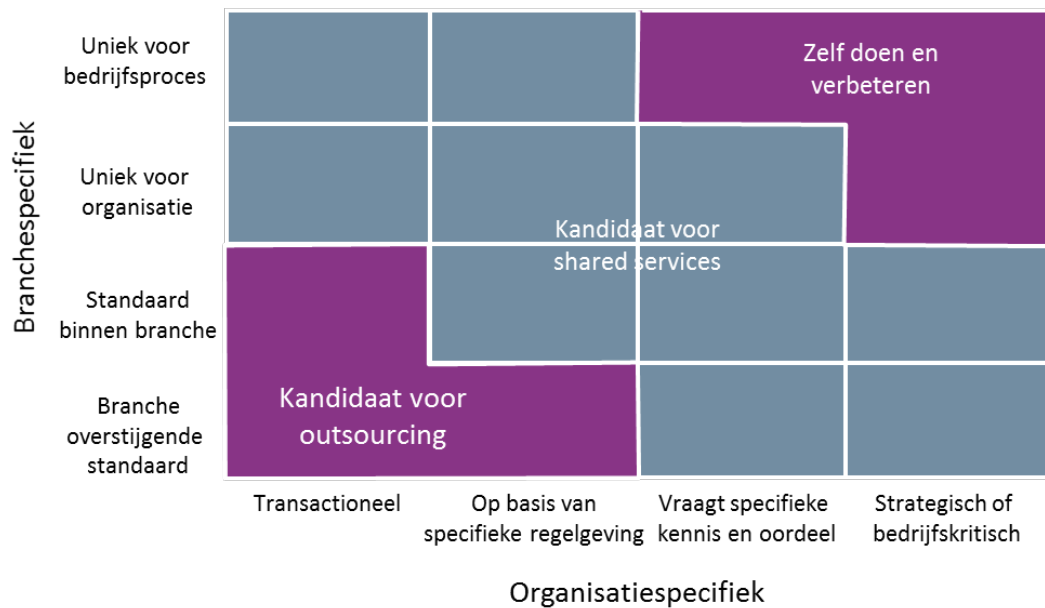
Flexibiliteit heeft te maken met het relatief snel kunnen beschikken over andere, of over meer of minder ICT-diensten.

Onze ervaring is dat outsourcen in het algemeen niet leidt tot kostenverlaging. Wel maakt het de kosten flexibeler: als er bijvoorbeeld betaald wordt naar gebruik, leidt meer of minder verbruik automatisch tot meer of minder kosten. Wie alles in eigen huis houdt, is wat dat betreft veel minder flexibel.

Focus op kernactiviteiten is een ander argument dat regelmatig voorkomt als reden om zaken te outsourcen. Waarom zou een organisatie generieke ICT-zaken zelf uitvoeren? Het technisch beheer van bijvoorbeeld een Windows-server is voor een GGZ-instelling niet anders dan voor een gemeente. Door het uitvoeren van allerlei generieke zaken kan een organisatie zich niet onderscheiden van aanbieders van dezelfde producten of diensten. Daarom worden deze generieke taken vaak geoutsourcet, zodat de organisatie alle aandacht kan besteden aan activiteiten die kenmerkend zijn voor de organisatie of branche.

Onderstaande figuur wordt vaak als praatplaat gebruikt in discussies over wel of niet outsourcen.

Zelf doen, shared service center, uitbesteden



Om te voorkomen dat het outsourcen van ICT-diensten een ad-hockarakter krijgt, is het goed om een stip aan de horizon te zetten: het sourcingbeleid met hieraan gekoppeld de sourcingstrategie. Dit voorkomt dat er stappen genomen worden die niet naar de uiteindelijke doelstelling toewerken.

Onderstaande figuur geeft aan hoe het proces van het opstellen van een sourcingbeleid en een sourcingstrategie er globaal uitziet.



De doelstellingen van de organisatie staan in dit figuur bovenaan. Afhankelijk van de input wordt er vaak een aantal scenario's gedefinieerd die variëren in de mate van outsourcen. Deze scenario's worden dan vergeleken op basis van diverse aspecten, zowel kwalitatief als kwantitatief, en daarmee afgezet tegen de doelstellingen van de organisatie. Als output wordt dan een voorkeursscenario gedefinieerd: de stip aan de horizon.

Ons advies aan GGZ-instellingen

Een eerste advies voor instellingen die geen sourcingbeleid hebben, is om hier eens over na te denken. Het hebben van een sourcingbeleid voorkomt dat er allerlei zaken ad-hoc worden uitbesteed, waardoor een lappendeken ontstaat. Met als gevolg onnodig veel ICT-leveranciers, complexe regievoering en soms zelfs een situatie die botst met de businessstrategie.

Wie een sourcingbeleid opstelt, moet zich afvragen waarom de organisatie generieke ICT-taken zelf zou willen blijven uitvoeren (zie ook de figuren in de vorige paragraaf): wat zijn daarvan de voordelen? Is het bijvoorbeeld wenselijk dat ICT meer tijd beschikbaar heeft om goed in te spelen op wensen vanuit de organisatie, in plaats van zich bezig te houden met generieke ICT-werkzaamheden die iedereen in principe kan uitvoeren?

Er bestaat geen standaard recept voor het opstellen van een sourcingbeleid en een sourcingstrategie. Zoals eerder opgemerkt, zijn de huidige situatie en de doelstellingen van de instelling hiervoor in belangrijke mate bepalend.

Net zoals ICT geen doel op zich is, geldt dat ook voor outsourcing. Begin daarom altijd met de doelstellingen die de instelling wil bereiken.

Bij het selecteren van een ICT-dienstverlener bevelen wij aan om de diensten en de servicelevels op het juiste niveau te beschrijven, zodat de organisatie hierop kan sturen. Dit betekent bijvoorbeeld dat de behoefte van de instelling zoveel mogelijk functioneel beschreven wordt, en de uitvoering/implementatie aan de externe ICT-dienstverlener wordt overgelaten. Dit om de verantwoordelijkheden van beide partijen helder te houden.

Deze scheiding tussen functie en implementatie is ook van toepassing op het aansturen (regievoeren) van de ICT-dienstverleners aan wie zaken zijn geoutsourcet. Stuur met name op de kwaliteit van de geleverde dienstverlening, en niet op de implementatie ervan. Alleen op deze manier blijven de verantwoordelijkheden goed gescheiden.

DE AUTEURS

Bart Groothuis en Bas aan de Wiel zijn beiden adviseurs bij M&I/Partners te Zeist. Bart richt zich op Governance-vraagstukken, met name in de GGZ. Bas is adviseur Sourcing. Dieter van Grinsven is teammanager IT bij Altrecht te Utrecht.

MEER INFORMATIE?

Bart Groothuis

bart.groothuis@mxi.nl



Bas aan de Wiel

bas.aan.de.wiel@mxi.nl

OUTSOURCING VAN DE HELPDESK BIJ ALTRECHT

Altrecht is een geïntegreerde GGZ-instelling in de provincie Utrecht. Bij Altrecht werken zo'n 2600 medewerkers. De IT-afdeling heeft een kleine 2.500 werkplekken in beheer.

Het outsourcen van een helpdesk of servicedesk gebeurt niet heel frequent. Het is namelijk belangrijk dat medewerkers van de helpdesk goed weten wat er speelt in het primaire proces van hun klanten en snel kunnen inschatten wat de impact is van een incident dat de klant meldt. Alle klanten zeggen namelijk altijd dat de incidenten die zij melden 'vreselijk ernstig' zijn en onmiddellijk moeten worden opgelost. Maar met de nodige kennis van het primaire proces weet een helpdeskmedewerker de ernst van het incident goed in te schatten. Om die reden wordt een helpdesk vaak juist niet uitbesteed. Bij Altrecht is dit echter wel gedaan en naar grote tevredenheid. Altrecht heeft er namelijk met haar outsourcingspartij voor gezorgd dat de medewerkers die de helpdesk bemannen uit een vaste pool komen. Bovendien wordt het werk bij Altrecht zelf gedaan. De bezetting en bereikbaarheid zijn hiermee gegarandeerd, en dat was voorheen – met eigen medewerkers – een knelpunt: de vaste bezetting van twee helpdeskmedewerkers was te krap om verzuim en verlof te kunnen opvangen.

Door de constructie van een vaste pool worden de helpdeskmedewerkers als volwaardige medewerkers van Altrecht gezien. De poolmedewerkers worden door de coördinator helpdesk ingewerkt, aan de hand van een inwerkdraaiboek. Verder zijn veelvoorkomende aanvragen gestandaardiseerd en zijn er afspraken gemaakt over een aantal resultaten waarover wordt gerapporteerd; het percentage vragen dat door de helpdesk meteen wordt opgelost en de doorlooptijd voor de eerstelijns-calls zijn signaalwaarden voor de geleverde kwaliteit.

Het voornemen is om meer supporttaken over te brengen naar de helpdesk, met name de functionele vragen rondom de primaire informatiesystemen. Deze taakverzwaring heeft uiteraard gevolgen voor de bezetting. De outsourcingspartij kan hier flexibel op inspringen.