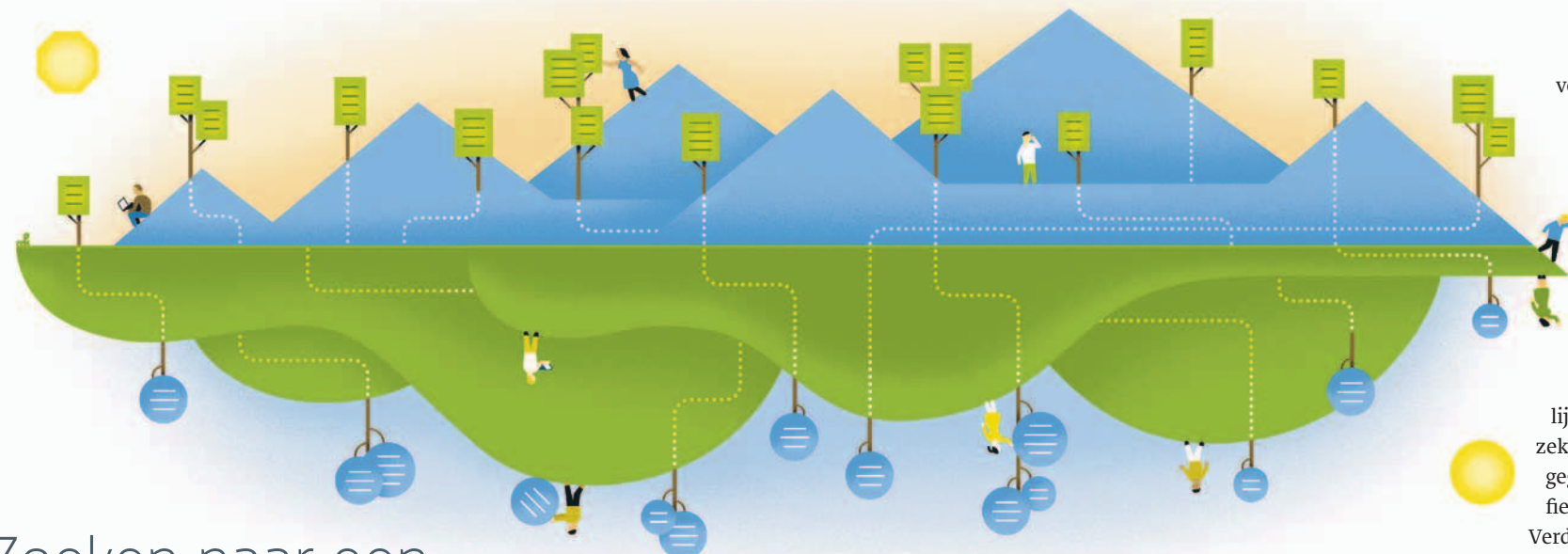


ARCHITECTUUR SLEUTELROL BIJ SAMENWERKEN



Zoeken naar een beslisboom is verleidelijk maar niet realistisch

Als gemeenten of zorginstellingen gaan samenwerken, kiezen ze dan voor één IT-land-schap en één informatievoorziening? Verschillende varianten zijn mogelijk. Een ondoor-dachte keuze zorgt voor jarenlange problemen. Kant-en-klare oplossingen zijn er niet. Een goede architectuur is bepalend voor de afloop.

door: ERIK STEL, MATTHIJS MAAT & GERT FLORIJN **beeld:** MARC KOLLE

Samenwerking is een belangrijk maatschappelijk thema. Ziekenhuizen zoeken schaalvergroting door te fuseren of gaan samenwerken op specialismen waar individuele groei niet realistisch lijkt. Gemeenten zoeken onderlinge samen-werking bij de uitvoering van nieuwe taken of bij uitbesteding hiervan. Ook bij thuiszorgorganisaties, veiligheidsregio's en regionale uitvoeringsdiensten staat samenwerking hoog op de agenda. Effectieve samenwerking vereist het delen van informatie. Daarom moet bij samenwerking besloten worden wat er gaat gebeuren met de informatievoorziening. Gaan partijen over op één ICT-landschap en wellicht zelfs één informatievoorziening? Worden bepaalde applicaties gekoppeld? Wordt informatie uitgewisseld of inkijk verschaft? Een ondoordachte keuze of slecht uitgevoerde migratie staat garant voor jarenlange problemen. Architectuur speelt een sleutelrol bij het bepalen én creëren van samenwerkingsmogelijkheden. Een goed inzicht in de bestaande informatievoorziening van de partijen is cruciaal om snel de (on) mogelijkheden voor samenwerking te bepalen. Daarnaast maakt een goede inrichting van de informatievoorziening en het ICT-landschap diverse vormen van samenwerking eenvoudiger. De uitdaging daarbij is dat elke partij in een veelheid van (soorten) samenwerkingsverbanden tegelijkertijd betrokken zal zijn.

Turbulentie

Bij samenwerking moeten minimaal twee organisaties en dus twee ICT-landschappen worden verbonden. Daarbij zijn allerlei vormen mogelijk (zie kader). Er zijn veel aspecten die de uiteindelijke keuze beïnvloeden, waaronder:

- Gaat het om een samenwerking tussen gelijken (horizontaal) of in de keten (verticaal)?
- Is de samenwerking ad hoc, tijdelijk of permanent?
- Wordt samengewerkt op alle vlakken of alleen op bepaalde gebieden?
- Gaat het om een volledige fusie, het uitbesteden van bepaalde taken of blijven de partijen autonoom?
- Is er sprake van uniformering van ICT-infrastructuur, van applicaties of zelfs van diensten en bedrijfsprocessen?
- Zijn de partijen gelijkwaardig qua omvang, kennisniveau en volwassenheid?
- Ligt de regie op de samenwerking bij een van de twee partijen, bij beide of daarbuiten?

De ICT-organisatie moet zich voorbereiden op diverse soorten samen-werkingsverbanden waarbij verschillende ICT-invullingen denkbaar zijn. Dat is geen eenvoudige zaak, mede omdat de uitgangssituatie meestal niet ideaal is. Het ICT-landschap bestaat veelal uit een combinatie van uiteenlopende systemen, zowel oud als nieuw. Het is niet ongewoon dat ieder landschap nog sporen bevat van eerdere samenwerkingsverban-den. Bovendien is vaak sprake van standaardsoftwarepakketten en SaaS-oplossingen. Leveranciers daarvan bepalen (grotendeels) de samenwerkingsmogelijkheden. Voeg daaraan toe de volatilitéit van de politieke en bestuurlijke omgeving ten tijde van een samenwerking, met discussiepunten rond wet- en regelgeving, kwaliteitseisen en politieke visie, en de uitdaging is compleet: gegarandeerde turbulentie de komende jaren. Dit alles levert een vooruitzicht waar rekening mee gehouden moet worden. Architectuur kan daarbij helpen door het opbouwen van zelfkennis en het voorbereiden van de organisatie en het ICT-landschap op de turbulentie. Kant-en-klare oplossingen zijn er dus niet. Kant-en-klare problemen wel (zie kader).

Zelfkennis

Het doel van ICT-architectuur is om inzicht te verschaffen in de bestaande en toekomstige fundamentele organisatie van complexe systemen in de context van hun omgeving. Startpunt daarvoor is inzicht in het nu:

• Weet wat je hebt

Welke systemen en gegevens hebben we in huis? Wat is de kwaliteit ervan? Hoe zit het met koppelingen en met autorisaties? Een overzicht op hoofdlijnen is een belangrijk startpunt.

• Weet wat je bent en doet

Welke diensten leveren we en hoe doen we dat? Welke systemen en gegevens gebruiken we daarbij? Met welke (keten)partners werken we samen? Wederom: start met een overzicht.

• Weet wat je (niet) kunt

Is de organisatie in staat om alle ICT te outsourcen of de ICT van een ander over te nemen? Hebben we ervaring met cloud-oplossingen? Kunnen onze systemen dubbele belasting aan? Kortom: een helder en transparant beeld van de eigen volwassenheid. Daarbij is het van belang om bij voorgenomen veranderingen in de informatievoorziening de blik naar buiten te handhaven en te anticiperen op veranderingen. Langdurige, ingewikkelde interne trajecten die niet bijdragen aan het aansluiten met de buitenwereld moeten worden

voorkomen. Wat helpt verder om het ICT-landschap en de informatievoorziening meer geschikt te maken voor samenwer-king in allerlei vormen?

Open staan

Een goed georganiseerd kernlandschap is de basis om effectief met de buitenwereld samen te werken. Dat betekent onder meer dat helder moet zijn welke applicaties welke functionaliteiten bieden en welke applicatie-functies mogelijk toegankelijk zijn voor externe gebruikers. Ook zijn goede gegevensdefinities en -registraties noodzake-lijk. Idealiter worden gegevens eenmalig vastgelegd. Dit geldt zeker voor de informatie die de organisatie verlaat. Interne gegevens moeten waar mogelijk te vertalen zijn naar domeinspeci-fieke standaarden.

Verder moet duidelijk zijn aan welke (niet-functionele) eisen de bronsystemen voldoen. Welke beschikbaarheid kan gegarandeerd worden? Welke performance is haalbaar? Hoe actueel is de broninformatie? Welke groeimogelijkheden zijn er? Idealiter is een aantal groeiscen-ario's in kaart gebracht, inclusief de consequenties. Voor organisaties die in de keten gaan samenwerken levert dit overigens interessante uitdagingen op. Daar hebben eisen vanuit de keten invloed op welke informatie leidend is en welke koppelingen gerealiseerd moeten worden. Maar hoe vlot werken leveranciers mee? Hoe flexibel zijn hun producten? Iets om bij aanschaf rekening mee te houden, ook wanneer er nog geen directe aanleiding is. Om maximaal open te staan voor samenwerking moet de informatie-voorziening niet alleen intern op orde zijn, maar ook open zijn naar buiten. Maar dan wel op een gecontroleerde manier. Daarbij bestaan diverse uitdagingen.

Het op orde brengen en houden van de informatiebeveiliging is daarvan de eerste. Organisaties kunnen niet zomaar netwerken, applicaties of databases 'open' zetten voor anderen. Een goed (informatiebeveiligings) beleid is noodzakelijk, inclusief het in kaart brengen van risico's en periodieke controles. Iedere nieuwe samenwerking betekent opnieuw een toets van de bestaande maatregelen tegen risico's. Een tweede uitdaging is het beheersen van alle koppelvlakken. Voor iedere samenwerking een eigen koppeling realiseren klinkt – vanwege de diverse eisen – logisch. Toch leidt dit al snel tot complexe afhankelijk-heden, specifieke kennis en daardoor complex onderhoud. Zoveel mogelijk gestandaardiseerde koppelingen en zo min mogelijk maatwerk binnen bestaande systemen is het devies.

Een volgende uitdaging is het regelen van openheid bij ICT-partners. Steeds meer ICT is uitbesteed, dus openheid van de informatievoorzie-ning moet daar vandaan komen. Overigens bieden oplossingen van derden ook kansen. Bijvoorbeeld www.CarenZorgt.nl van Nedap. Geen samenwerking door traditionele systeemkoppelingen, maar een centraal platform voor aanbieders en afnemers van zorgdiensten.

Terugkerende problemen

Samenwerkingstrajecten geven vaak dezelfde problemen:

- **Snelheid**
Er is geen tijd om lang over een bericht- of gegevensstandaard na te denken, het moet morgen werken.
- **Accuraatheid**
Hoe goed zijn de verschillende gegevensdefinities onderling te vertalen zonder verlies van infor-matie of met acceptabel risico?
- **Parallellisme**
Er is geen gelegenheid om te focussen op één samenwerking, altijd spelen er meerdere gelijk-tijdig.
- **Autorisatie**
Toegangsbeveiliging is binnen organisaties vaak gekoppeld aan het personeelsbestand. Hoe gaat dat met buitenstaanders? En wat als de samenwerking verandert?
- **Privacy**
Individuele gegevens hoeven niet privacygevoelig te zijn, maar hoe zit dat met combinaties?

- **Besturing**
Samenwerking wordt vaak actief gesaboteerd door minstens één van de belanghebbenden. Wie heeft de macht om door te druk-ken?
 - **Financiering**
Wie betaalt de activiteiten? Waar vindt de verwerking en rapportage plaats?
 - **Prioriteitstelling**
Samenwerking is niet het enige onderwerp op de IT-agenda. Wie kiest?
- Terugkerende problemen, helaas zonder simpele bijpassende oplossingspatronen. De aard is zodanig dat een traditionele ontwikkelaanpak (lees: project om koppelvlak te realiseren) bijna per definitie niet werkt. 'Samenwer-king by design' (de binnenkant op orde, de buitenkant open) kan helpen, net als goed inzicht in wat je hebt om überhaupt een realistische samenwerkingsvorm te kunnen kiezen.

Dialoog

De binnenkant op orde, de buitenkant open – dat is de voorbereiding om de samenwerking niet bij voorbaat onmogelijk te maken. Het moet echter geen doel op zich zijn. Rond iedere voorgenomen samenwerking moet alsnog een dialoog plaatsvinden over de mate waarin de bestaande informatievoorziening van de partijen bepaalde strategische keuzes mogelijk maakt. En omgekeerd, welke invulling van de informatievoor-ziening het best aansluit bij de strategische wensen.



Erik Stel (erik.stel@mxi.nl), **Matthijs Maat** (matthijs.maat@mxi.nl) en **Gert Florijn** (gert.florijn@mxi.nl) zijn werkzaam bij M&I/Partners, adviseurs voor management en informatie in Amersfoort (www.mxi.nl).

VARIANTEN IN ONDERSTEUNING

Er bestaat niet zoiets als een beste ICT-onder-steuning voor samenwerking. Er is een drietal hoofdrichtingen, met eigen voor- en nadelen en meer of minder passend:

1. Ieder houdt een autonome informatievoorzie-ning. Informatie delen vindt bijvoorbeeld plaats met inkijkfunctionaliteit of berichtuitwisseling. Aanpassingen aan bestaande informatiesystemen zijn veelal beperkt, maar afspraken zijn nodig over de wijze van inkijken of het formaat en de

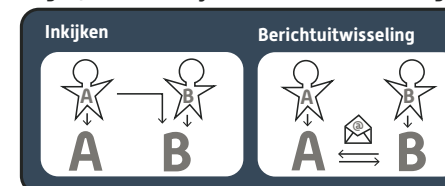
kwaliteit van gegevens. Iedere organisatie bouwt een eigen informatiebeeld op.

2. Er is sprake van zowel een eigen als een gedeelde informatievoorziening. Informatie delen wordt gerealiseerd door bijvoorbeeld een centrale verwijzindex of opslag. Er moet worden afgestemd over de te delen gegevens, over de regie en over het beheer van de gedeelde voorzieningen. De partijen krijgen toegang tot een voorziening die een informatiebeeld over de

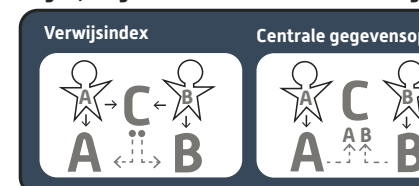
organisaties heen kan bieden.

3. De organisaties gaan over op een gezamen-lijke informatievoorziening. Bijvoorbeeld door consolidatie op de informatievoorziening van een van beide partijen of door selectie van een nieuw informatiesysteem. Een of meerdere informatie-systemen worden uitgefaseerd. Wat het best past, hangt af van een veelheid aan factoren. Zoeken naar een beslisboom is verleide-lijk, maar niet realistisch.

Eigen, onafhankelijke informatievoorziening



Eigen, én gedeelde informatievoorziening



Gezamenlijke informatievoorziening

