



# Governance en Business Intelligence

Basis voor de transformatie van data naar kennis

## Waarom inrichting van BI governance?

Zorgorganisaties werken over het algemeen hard aan het beschikbaar krijgen van eenduidige en kwalitatief goede **stuurinformatie**. Deze informatie verschaft immers de benodigde inzichten om goed te kunnen functioneren. Om dit doel te bereiken wordt veel geïnvesteerd in een Business Intelligence (BI) oplossing.

### Zorgorganisaties zetten al flinke stappen.

Zorgorganisaties zetten al een flinke stap als zij in staat zijn om met hun BI-oplossing eenduidige informatie voor te leggen. Maar het vervolgens vertalen van informatie naar kennis, nodig om besluiten op basis van die informatie te kunnen nemen, is de echte uitdaging. Hiervoor is een structuur nodig om Business Intelligence in te bedden in de organisatie. Met deze structuur, de zogenaamde governance BI, kan de organisatie stappen zetten op weg naar een informatie gestuurde organisatie.

### **Business Intelligence is diep geworteld in de maatschappij.**

Als gewone burger merken we dagelijks de gevolgen. Commerciële organisaties verzamelen grote hoeveelheden data (zogenaamde Big Data) over hun klanten, de concurrentie en de markt en vertalen deze data continu naar informatie om koopgedrag te beïnvloeden, de concurrentie voor te blijven en het marktaandeel te behouden of te vergroten.

### **Zijn zorgorganisaties te vergelijken met commerciële organisaties?**

Dat is zeker zo als het gaat om de toenemende behoefte om data om te zetten naar informatie, die vervolgens weer tot kennis leidt. We merken echter dat zorgorganisaties moeite hebben met het zetten van de stap die van informatie naar kennis leidt. Deels komt dit doordat informatie in de zorg anders is dan die in de commercie. Bij de behandeling/verzorging van patiënten/cliënten is er vaak sprake van vele betrokkenen die ieder hun eigen informatiebehoefte hebben. Denk daarbij aan zorgverleners, zorgverzekeraars, de (lokale) overheid, bestuurders, managers en administratief medewerkers die informatie nodig hebben om het zorg- of administratieve proces adequaat te laten verlopen. Governance op BI kan daarbij helpen.

## De weg van data naar informatie

### **Datawarehouse.**

Een BI-oplossing is in staat om data in bronapplicaties te ontsluiten en op een geordende wijze op een bepaalde verzamelplaats (datawarehouse) ter beschikking te stellen voor analyses en rapportages. Dit proces van extractie en ordening van data is niet gemakkelijk. Het applicatie landschap in zorgorganisaties is relatief complex en niet altijd onderworpen aan architectuur principes waardoor bijvoorbeeld data verspreid en niet zelden meermalig met (soms) verschillende betekenissen is opgeslagen. Het kunnen ordenen van data vereist dan ook bundeling van specifieke kennis.

### **Het extractie- en ordeningsproces.**

Het extractie- en ordeningsproces is een goed voorbeeld om de noodzaak voor BI governance te onderstrepen. Verschillende kennisgebieden<sup>1</sup> moeten samen gebracht worden om tot bruikbare BI-oplossingen te komen. De ordening van de data in het datawarehouse en de toegankelijkheid daarvan is een resultante van intensieve samenwerking tussen business en ICT en moet afgestemd worden op de informatie- en kennis behoefte. Niet voor niets spreken we van Business Intelligence. Met de beschikking over betrouwbare rapportages/analyses ontstaat de *echte* uitdaging: hoe zorgen we ervoor dat men deze producten ziet als informatie die gebruikt kan worden op weg naar verbetering van zorg voor patiënt, cliënt en werkomgeving?

<sup>1</sup> Waaronder business analyse en kennis van bronapplicaties, databeheer, BI-architectuur en BI-instrumenten.

# Van informatie naar kennis

De adaptie van aangeboden informatie bij de mensen die er gebruik van moeten maken is niet vanzelfsprekend. Betrokkenheid en draagvlak ontstaan niet zomaar. Hiervoor is participatie, communicatie, opleiden en (zeer belangrijk) facilitering nodig. Dat geldt zeker voor stuurinformatie die vanuit een centrale Business Intelligence oplossing wordt aangeboden. Het is nodig om te kunnen vertrouwen op enerzijds de informatiebron (Business Intelligence) en anderzijds op een goede vertegenwoordiging van de business (in dit geval zorginhoudelijke- en stuurinformatie deskundigheid). Kortom in een organisatiestructuur die zich met Business Intelligence bezighoudt.

## **Participatie vanuit de organisatie.**

Participatie van de business is niet alleen nodig om het gebruik van informatie in te bedden, maar ook om de juiste stuurinformatie te definiëren. De strategie en processen van de organisatie en daarvan afgeleide succesfactoren<sup>2</sup> bepalen in hoge mate de behoefte aan stuurinformatie. Zo ook de ontwikkelingen in de markt en de beschikbare data in bronsystemen. Waardevolle prestatie indicatoren en analyse modellen vormen de basis voor de *inhoud* van de Business Intelligence oplossing. Op die manier ontstaat stuurinformatie die via goede faciliteiten (materiaal, opleiding, begeleiding) werkelijk ingezet kan worden voor (proces)verbeteringen en het ontdekken van kansen en risico's.

## **De behoefte aan informatie kan best verschillend zijn.**

Bestuurders hebben behoefte aan een balance scored card en dashboards, maar ook aan marktanalyses en inzage in kansen of gebeurtenissen die zich mogelijk voordoen. Controllers hebben financiële informatie nodig met de mogelijkheid voor detail analyses. Zorgverleners hebben juist weer behoefte aan uitkomsten van behandeling, al dan niet gerelateerd aan referentiekaders. Een goede BI-voorziening zorgt ervoor dat informatie gemakkelijk en naar behoefte te ontsluiten is.

Voor deze informatiebehoefte is als basis een betrouwbare, eenduidige en transparante bron nodig: de Business Intelligence oplossing met daaraan gekoppeld een solide, flexibele, transparante en kwalitatief hoogstaande organisatiestructuur, de governance BI.

# Governance BI

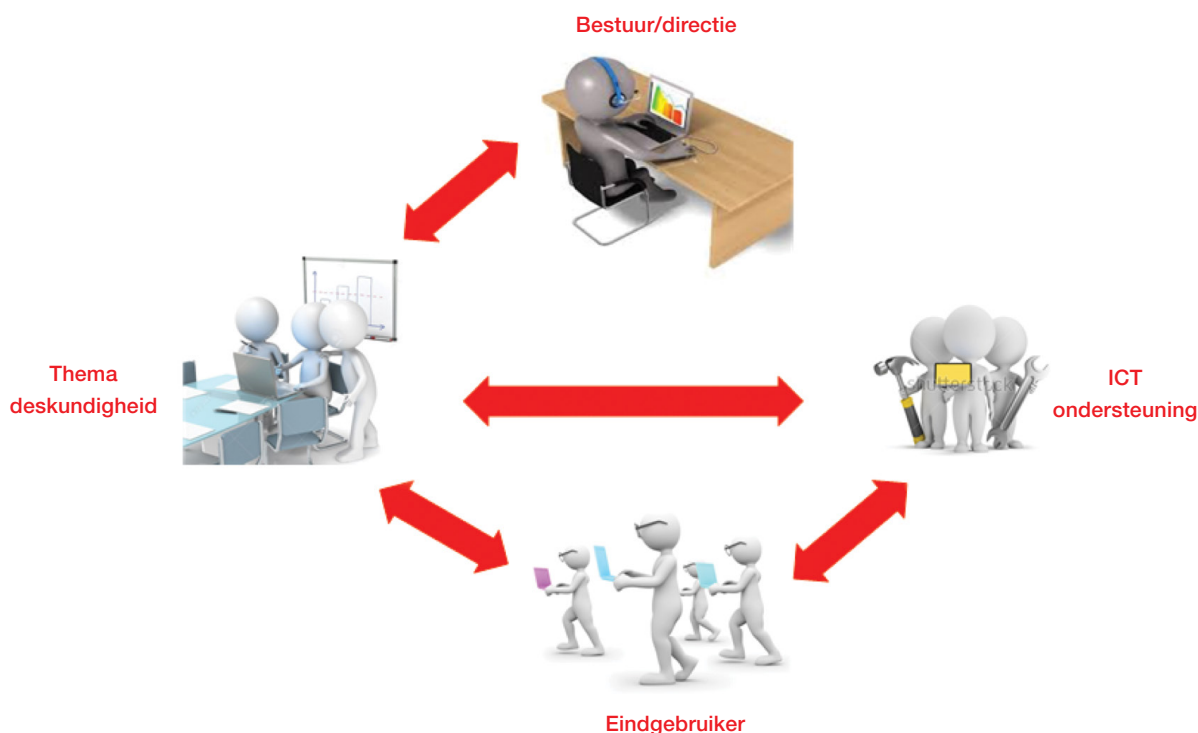
Met de governance BI bedoelen we de organisatorische structuur waarin Business Intelligence zich kan ontwikkelen tot een kennis- en stuurinstrument op alle niveaus. Het is een conceptuele structuur om het gebruik van Business Intelligence in de zorg te kunnen beheersen en uit te bouwen.

Inbedding van Business Intelligence betekent dat BI governance op een aantal aandachtsgebieden ingericht wordt om optimaal resultaat op het gebruik van stuurinformatie te verkrijgen. Governance betekent naast het inrichten van structuren ook het toekennen van taken en rollen binnen die structuur en het beleggen van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en mandaat.

# Deelgebieden BI governance

## Feitelijk vormen drie deelgebieden samen de BI governance:

1. Aansturing vanuit bestuur en directie;
2. Themadeskundigheid ten behoeve van het definiëren van stuurinformatie;
3. ICT ondersteuning analyse, ontwerp en bouw operationele ondersteuning.



### 1. Governance BI op bestuurlijk- en directieniveau

Vele zorgorganisaties werken met een directieraad of een projectboard waarin ook het bestuur is vertegenwoordigd. In welke vorm dan ook, het is van belang dat de belangrijkste stakeholders, zoals medische staf, zorgmanagement, concern controlling, ICT management, kwaliteit, personeel & organisatie, participeren in deze board of directieraad. Hier komt het toezicht op integrale stuurinformatie in relatie tot de strategie van de organisatie samen.

### 2. Governance BI op thema deskundigheid

Het identificeren en definiëren van relevante stuurinformatie is een vakgebied dat bundeling van specifieke kennis vraagt op verschillende aandachtsgebieden. Aanvullend is ook het vermogen vereist om integraal en met een helikopter view naar informatie te kunnen kijken. Vaak gaat het om informatie vraagstukken die meerdere aandachtsgebieden met elkaar in verbinding brengen (bijvoorbeeld personeel in relatie tot het type zorg). De vertaalslag van geïdentificeerde stuurinformatiebehoefte (door de business) naar bruikbare oplossingen is bij uitstek het terrein van de business analyst.

### 3. Governance BI op ICT: analytische en operationele ondersteuning

In BI governance kan de juiste ICT ondersteuning in de vorm van middelen en deskundige medewerkers niet ontbreken. ICT BI heeft een aantal eigen taken en verantwoordelijkheden, waaronder definitie van de BI-architectuur, het ontwerpen van datamodellen, vaststellen van de juiste infrastructuur, uitvoeren van de standaarden, training van de gebruikers, beheer BI-oplossingen en ondersteuning van de business bij gebruik van de oplossingen.

### De wisselwerking tussen ICT en de business.

De wisselwerking tussen ICT en de business is een belangrijke pijler voor de inbedding van BI. Datamodellen, consolidaties en berekeningen worden ontwikkeld vanuit de kennis van bedrijfsprocessen en de betekenis en kwaliteit van data. Verder ondersteunt de business bij het ontwerp en het ontwikkelen van standaarden voor bijvoorbeeld naamgevingconventies en documentatie-eisen. Zodat de eindgebruiker via richtlijnen en helpteksten maximaal wordt ondersteund bij het gebruik van de geboden oplossingen. De business participeert ook in het testen van de BI-oplossingen zodat deze ook werkelijk aansluiten bij de vraag naar stuurinformatie.

## Tot slot, . . .

BI Governance kan niet bestaan zonder eigenaarschap, mandaat en verantwoordelijkheden aan elk van de governance deelgebieden toe te wijzen. Zo heeft bijvoorbeeld bestuur en directie eigenaarschap over de roadmap BI en neemt zij ook de verantwoordelijkheid om de voortgang op de ontwikkeling te monitoren. De themagroepen hebben het mandaat om de roadmap samen te stellen en rapporteert hierover aan bestuur en directie. ICT BI heeft het eigenaarschap over alle ICT aspecten van BI en heeft de verantwoordelijkheid voor het samenstellen van de noodzakelijke oplossingen.

**Kortom:** Bij goed BI governance beleid is er sprake van coproductie tussen business en ICT. De mate van samenwerking bepaalt in hoge mate het succes van business intelligence als kennis instrument.

Voor meer informatie neemt u contact op met:

**Auteur:**

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

**M:** +32 654 797 442

**E:** [spaandonk@h2w.nl](mailto:spaandonk@h2w.nl)

**I:** [www.h2w.nl](http://www.h2w.nl)

