

Het inrichten van regionale Business Intelligence in de zorg

De randvoorwaarden en het voorbereidingsproces | 22 april 2021

Auteurs: Els Roorda, Lisette Kikkert

Bij regionale Business Intelligence kan openbare en besloten data van verschillende samenwerkingspartners worden gekoppeld zodat een integraal inzicht in de gezondheid van de populatie(s) ontstaat. Voor het inrichten van een dergelijke informatievoorziening moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan: regionale samenwerking, een visie en missie voor regionale informatievoorziening en een goede organisatie en techniek.

Eerder hebben we beschreven dat populatiemanagement een datagedreven aanpak is om de gezondheid van de populatie op Triple Aim doelstellingen te verbeteren. Data ondersteunen bij het verbeteren van (zorg)processen, het kiezen van de juiste interventies voor de juiste populatie en het monitoren van resultaten. Regionale Business Intelligence geeft inzicht in de integrale gezondheid van populatie(s). Voor het inrichten van regionale Business Intelligence moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan.

Drie randvoorwaarden

Voor het opbouwen en inrichten van regionale Business Intelligence moeten drie stappen worden doorlopen, oftewel: er moet aan drie randvoorwaarden worden voldaan. Er moet sprake zijn van (1) een regionale samenwerking, (2) een visie en missie op het gebied van regionale informatievoorziening en (3) een goede organisatie en techniek.

1: Regionale samenwerking

Een mooi voorbeeld van regionale samenwerking is de RZA. In dit netwerk van bestuurders uit zorg en welzijn wordt domeinoverstijgend samengewerkt aan méér gezondheid voor de inwoners van de regio. De RZA wil de inwoners van de regio Zwolle en omstreken in staat stellen om eigen regie te voeren over de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven.

Strategische agenda - Op basis van een regiobeeld en meerdere interactieve discussies met het netwerk is de strategische agenda van de RZA voor de komende jaren vastgesteld. Vier strategische programmacoalities zijn gevormd, waar individuele organisaties uit de RZA in vertegenwoordigd zijn. Zij geven richting aan de programmacoalitie en vervullen een ambassadeursrol. Naast de vier inhoudelijke coalities is overstijgend een coalitie gevormd die zich richt op het inrichten van regionale Business Intelligence.

De Regionale Zorgalliantie in Zwolle

In opdracht van de Regionale Zorgalliantie in Zwolle (RZA) werken ProScoop en Q-Consult Zorg samen aan regionale Business Intelligence, oftewel een regionale data- en informatievoorziening. De RZA is een netwerk van bestuurders uit zorg en welzijn. In het netwerk wordt domeinoverstijgend samengewerkt aan méér (positieve) gezondheid voor de inwoners van de regio. Het regionaal delen van data heeft hierin een belangrijke rol, zodat regionaal kan worden gestuurd op de Juiste Zorg op de Juiste Plek.

ProScoop en Q-Consult Zorg

In een artikelenreeks nemen we u mee in de stappen die worden doorlopen voor het inrichten van regionale Business Intelligence en in de uitdagingen op het gebied van business, techniek en governance. Dit is artikel 3 van de 4. Overige artikelen in de reeks:

- Artikel 1: Triple Aim en het belang van goede data en informatie: een populatiegerichte benadering waarin samenwerken centraal staat
- Artikel 2: Regionale Business Intelligence in de zorg: een samenspel van Business Intelligence en Business Analytics
- Artikel 4: Het professionaliseren van regionale Business Intelligence in de zorg middels een roadmap: welke fases doorloop je en wat levert elke fase op?

Stuurgroep en uitvoering - Namens de RZA zijn Medrie (huisartsenorganisatie), Isala (ziekenhuis), IJsselheem (VVT) en Icare (VVT) ambassadeurs van de inrichting van de regionale Business Intelligence. Zij voeren de **regie** en zijn stimuleren de voortgang. De **uitvoering** wordt verzorgd door een manager BI, een allround programmamanager en een onafhankelijk adviseur als kwartiermaker. Hierin wordt nauw samengewerkt met externe organisaties voor expertise op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid van

gegevensuitwisseling, technische infrastructuur en innovatieve data-analyse oplossingen zoals process mining.

"Door middel van inzicht in de eigen gezondheidssituatie en het ter beschikking hebben van passende (preventieve) maatregelen kan de bewoner van onze regio regie nemen en houden op zijn of haar eigen gezondheid!"

Philip van Klaveren, bestuurder Medrie

2: Visie en missie regionale Business Intelligence

Het doel van regionale Business Intelligence is om data uit verschillende domeinen te combineren zodat een integraal inzicht in de gezondheid van de inwoners uit Zwolle ontstaat. Hierdoor kan gericht worden gestuurd en samengewerkt, zodat de juiste zorg voor de juiste populatie en op de juiste plek kan worden georganiseerd. Ook ontstaat inzicht in huidige en toekomstige zorg- en gezondheidsvraagstukken. Dit leidt tot een transitie van reactieve zorg naar proactieve zorg.

Uiteindelijke producten en dienstverlening – In een ideale situatie kan regionale Business Intelligence onderstaande producten en diensten leveren.

Product	Resultaat
• <i>Populatieanalyse</i>	Inzicht in de ontwikkeling van gezondheid en zorggebruik van de populatie op hoofdlijnen
• <i>Risicogroepen identificeren</i>	Inzicht in populaties met bijvoorbeeld een hoog risico op negatieve gezondheidsuitkomsten of hoge (zorg)kosten
• <i>Samenwerkingsprocessen tussen organisaties optimaliseren</i>	Inzicht in organisatie-overstijgende (zorg)processen en oorzaken en knelpunten
• <i>Capaciteitsvraagstukken</i>	Live inzicht krijgen in de beschikbaarheid van bijvoorbeeld bedden en andere capaciteiten
• <i>Populatie- en projectmonitor</i>	Dashboard waarin regionale doelstellingen en projectdoelstellingen worden gemonitord
• <i>Maatschappelijke businesscase</i>	De impact van een interventie prognosticeren per regionale partner
• <i>Personalised Healthcare</i>	Het leren van AI-algoritmes om effectiviteit voor een bepaald persoon te bepalen

Een inhoudelijke klankbordgroep denkt mee, woont demo's van nieuwe functionaliteiten bij en draagt inhoudelijke of procesmatige zorgvragen, knelpunten en verbeterwensen

aan. Een technische klankbordgroep denkt mee en kan actuele vraagstukken en nieuwe ontwikkelwensen aandragen vanuit hun eigen organisatie. Zij kan ook eigen of regionale initiatieven op het gebied van BI met het regionale initiatief verbinden. Daarnaast woont zij demo's bij van nieuwe functionaliteiten.

3: Organisatie en techniek

Voor het opbouwen van regionale Business Intelligence zijn de volgende organisatorische en technische randvoorwaarden van belang:

- Een (juridische) entiteit, van waaruit contracten en gebruikersovereenkomsten kunnen worden afgesloten
- Financiering van de BI-voorziening, zowel voor de opstartkosten als de lopende kosten
- Personeelsbeleid
- Een aantal beleidsstukken voor: clouddiensten, informatieveiligheid en uitbesteding en inhuur
- Een roadmap waarin op hoofdlijnen is weergegeven hoe de visie wordt verwezenlijkt. Hier hoort ook een plan van aanpak bij over de positionering en het formaat van het team per fase.

Juridische entiteit - Een juridische entiteit is nodig om contracten en verwerkingsovereenkomsten te kunnen afsluiten met toekomstige gebruikers. De entiteit kan op verschillende manieren worden ingericht. Een kansrijk model is het oprichten van een coöperatie van het gehele samenwerkingsverband (in Zwolle de RZA), waarbij een paar organisaties uit de samenwerking (in Zwolle zou dat de stuurgroep van de RZA kunnen zijn) het regionale data-initiatief besturen. Zo valt het initiatief altijd onder verantwoordelijkheid van het gehele samenwerkingsverband en wordt het maatschappelijk belang gewaarborgd.

Financiering - Het opzetten van een regionale BI-voorziening kost tijd en geld. Als randvoorwaarden 1 en 2 gecreëerd zijn start de voorbereiding voor de organisatie en techniek.

Personeel: techniek, governance en business – Er is personeel nodig voor de (technische) basisinrichting van regionale Business Intelligence. In de operationele fase moeten wijzigingsverzoeken/projectverzoeken worden afgehandeld. Ook moet er beheer op de servers en applicaties worden uitgevoerd en moeten bijvoorbeeld datamarts en rapportageomgevingen worden gebouwd. Daarnaast moeten veiligheidseisen voor het uitwisselen van gevoelige informatie worden getoetst en nageleefd. Ten slotte moeten inhoudelijke vragen en ontwikkelwensen continu worden afgestemd in de regio, zodat de investeringen inzichtelijk worden en wat projecten (potentieel) opleveren: de businesscase. Goed personeel op

het gebied van data is schaars. Een goed team bepaalt voor een groot deel de slagingskans. Naar schatting is voor een volledig ingerichte regionale informatievoorziening minimaal 3 FTE nodig. Onder hun taken vallen het beantwoorden van regionale vragen, het beheren van software en informatieproducten en het verlenen van service.

Out of pocket- Naast personele kosten zijn er kosten voor software, hardware, certificering en trainingen.

Personeelsbeleid - Er zijn voor regionale BI-voorzieningen drie vormen van personeel:

- Personeel in dienst van de regionale BI-voorziening
- Personeel gedetacheerd naar de regionale BI-voorziening door de verschillende betrokken organisaties (RZA-leden)
- Ingehuurd personeel

Het vooraf definiëren van uitgangspunten over de gewenste verhouding tussen eigen medewerkers, medewerkers vanuit de verschillende organisaties en inhuur helpt om een sterk team te formeren. Het voordeel van personeel in dienst van de regionale informatievoorziening is dat er focus, continuïteit en lage kosten per uur zijn. Een nadeel van een team volledig in dienst is dat kosten niet makkelijk afgeschaald kunnen worden en dat veel rollen geen fulltime functie zijn. Het belangrijke voordeel van personeel gedetacheerd naar de regionale informatievoorziening door de verschillende organisaties is dat er een goede link met de data-afdelingen van de verschillende organisaties is. Een nadeel is dat de teams van de organisaties overvraagd kunnen worden en dat er sprake kan zijn van onvoldoende tijd of focus. Het voordeel van ingehuurd personeel is dat er (exclusieve) kennis tijdelijk ingekocht kan worden, wat een boost geeft aan het team. Het nadeel is dat dit een dure oplossing is.

Software as a Service - Naast het neerzetten van een ontwikkelteam is er ook de optie om de ontwikkeling (deels) uit te besteden in een Software as a Service concept. Het voordeel hiervan is dat de regionale informatievoorziening meer focus kan leggen op de gebruikers en gebruikerswensen. Het nadeel is dat er licentiekosten zijn en dat de flexibiliteit omlaag gaat om aanpassingen te doen, omdat met meerdere organisaties wordt samengewerkt. Er kan ook gedacht worden aan een tussenmodel, waarbij een externe partij een basis neerzet en de doorontwikkeling en het beheer bij het eigen team liggen. Het voordeel hiervan is dat er een basis staat, de complexe start hoeft niet door het nieuwe team gedaan te worden. Een mogelijk risico is dat het team niet alle (ontwerp)keuzes van de externe partij begrijpt.

Beleidsstukken- Steeds meer BI & data tools zijn Cloud gebaseerd. Ook moeten de tools en rapportages vanuit de verschillende organisaties te benaderen zijn. De regionale gezondheidsdata bevatten privacygevoelige elementen. Daarom is het belangrijk om een helder cloud- en informatieveiligheidsbeleid te definiëren voordat er daadwerkelijk wordt gestart met het delen van gevoelige informatie.

Roadmap - De roadmap is een meerjarenplan dat de stappen op hoofdlijnen beschrijft om tot het gewenste eindproduct te komen. De roadmap dient als praatplaat en overzicht. De verschillende onderdelen in de roadmap worden verder uitgewerkt in projectplannen.

In Zwolle is de roadmap opgedeeld in een aantal fases, waarin in elke fase de onderwerpen business, techniek en governance worden ontwikkeld. Dataprojecten worden in elke fase uitgevoerd:

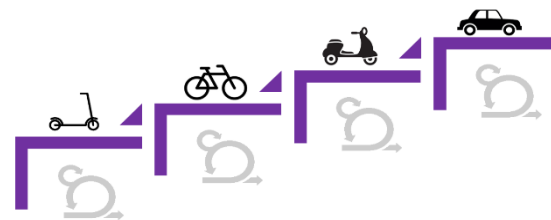
- Verkenning: Laagfrequente monitor
- Basisinrichting: Ongekoppeld dataplatform
- Doorontwikkeling: Gekoppeld dataplatform

"Kort cyclisch werken zorgt voor focus, voor optimaal benutten van beschikbare capaciteit en voor continue leren en verbeteren"

Marja Zwaan, programmamanager Isala

Proces van continu evalueren en bijsturen

De ontwikkeling van een regionaal dataplatform is een iteratief en dynamisch proces. Bijsturing vindt continu plaats op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht. Het uitgangspunt is dat wordt gewerkt met Minimal Viable Products (MVP). Zowel agile als LEAN wordt in verband gebracht met het werken naar een MVP-versie van je beoogde eindresultaat. Deze filosofie stelt dat je zo snel mogelijk iets werkends oplevert en daarmee samen met je klant of gebruiker kijkt of het voldoet. Werkt het? Dan bouwen we verder. Werkt het niet? Dan sturen we bij.



Figuur 1. De ontwikkeling van een regionaal dataplatform: een iteratief en dynamisch proces waarbij continu kan worden bijgestuurd.

Meer weten? Neem contact op met:

Lisette Kikkert | E: lisette.kikkert@proscop.nl
T: 06-55844346 | W: www.proscop.nl

Els Roorda | E: els.roorda@qconsultzorg.nl
T: 06-29277463 | W: www.qconsultzorg.nl