

(Succesvol ??)

Managen van Grote Projecten

Een case study

Han van der Zee

Groningen, 23 januari 2014



Casus

- Twee ziekenhuizen (A en O) spreken in 2010 de intentie uit om “duurzaam samen te werken”
- In 2011 wordt deze intentie omgezet in een voorgenomen fusiebesluit; de fusie wordt voorgelegd aan de Nederlandse Mededinging Autoriteit (NMA)
- Gemeenschappelijke informatievoorziening wordt als randvoorwaardelijk gezien om te kunnen fuseren en integreren
- Eind 2011 wordt een Plan van Aanpak voor de integratie van ICT door alle stakeholders goedgekeurd; begin 2012 wordt begonnen een ambitieus fusie-programma, bestaande uit meerdere “Werkstromen”, waaronder de Werkstroom ICT

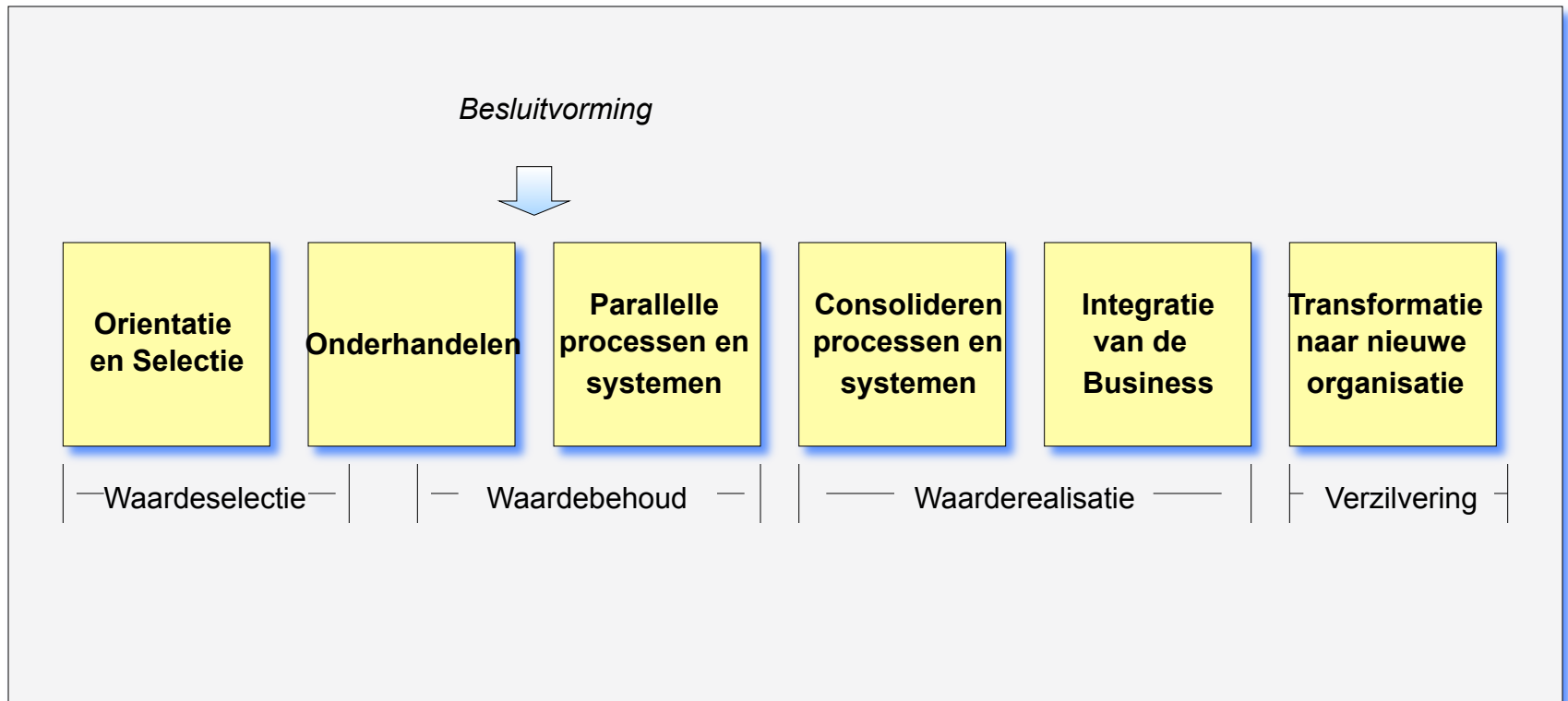
IT in een wereld van fusies, overnames en alliantievorming: Uitdagingen en Opties

Prof. Dr. ing. Han van der Zee

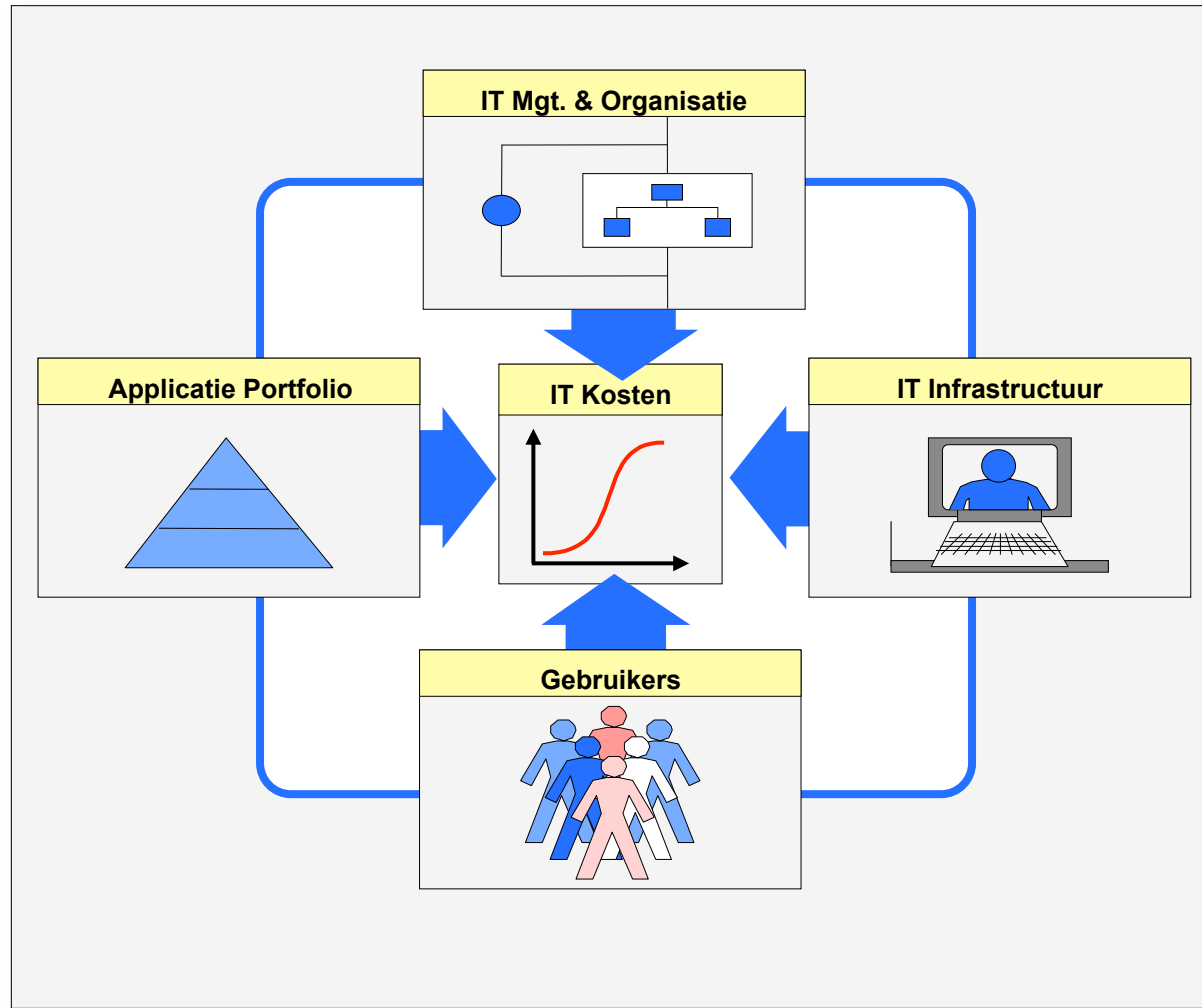
Fusies, overnames en alliantievorming zijn geenszins nieuwe fenomenen. Sinds jaar en dag worden ondernemingen en ondernemers ermee geconfronteerd. Zo ook in de sterk in beweging zijnde Zorgsector.

Auteur is partner bij Atos Consulting, verantwoordelijk voor de Public Sector, en part-time hoogleraar Business Transformation & Information Technology aan de Universiteit van Tilburg

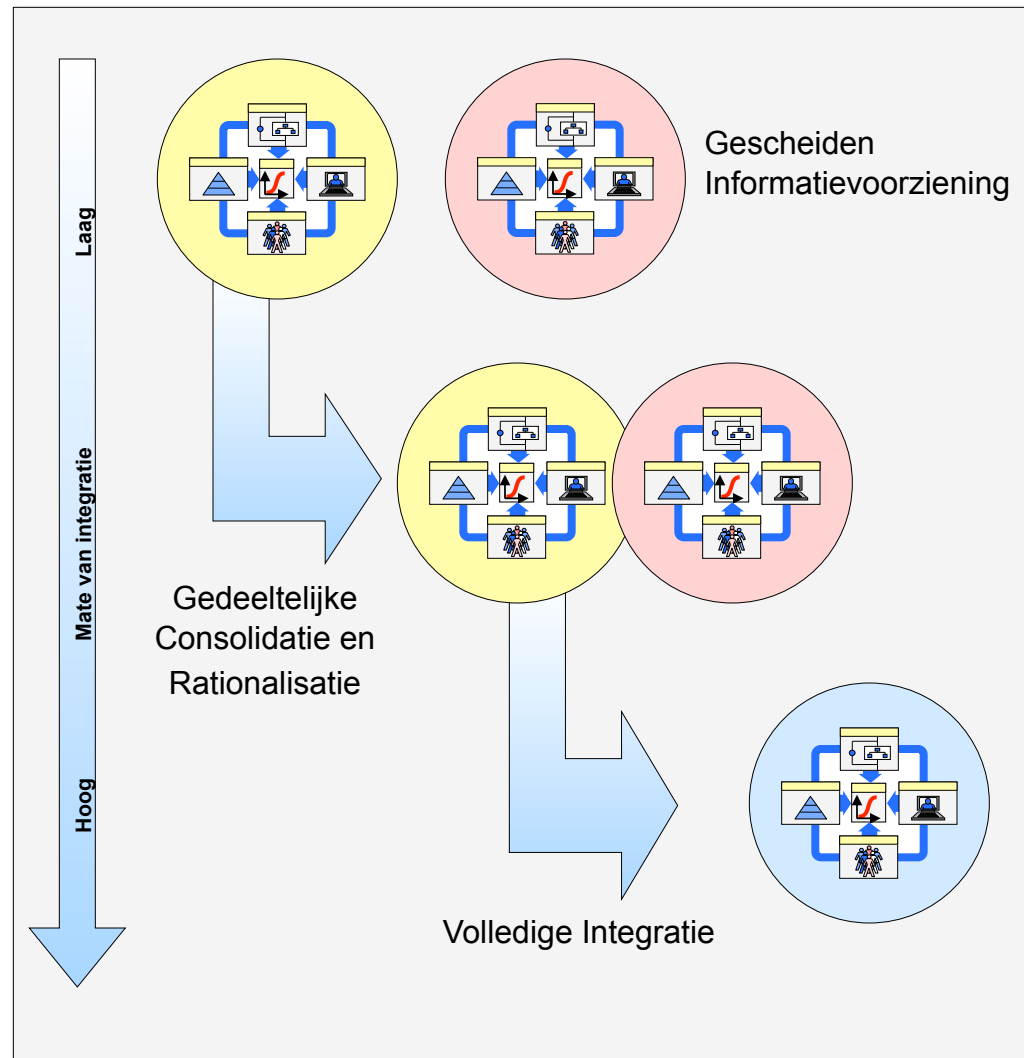
Typisch fusietraject



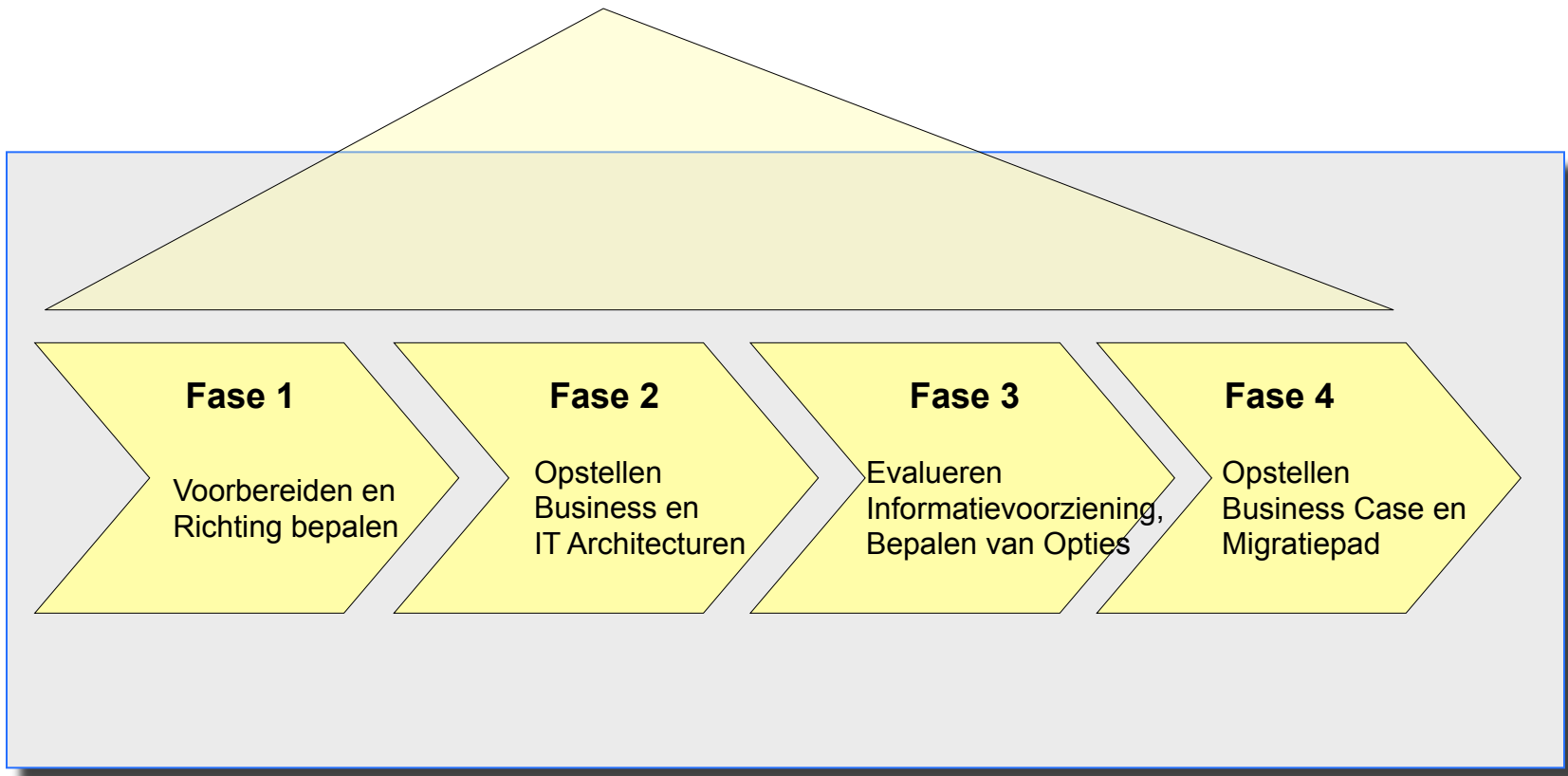
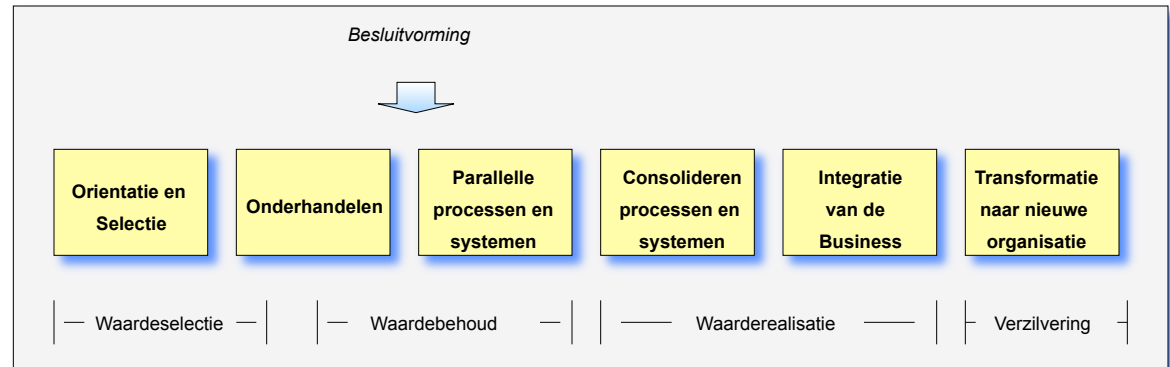
ICT in context



Migratie-strategie



Stap 1: Orientatie



Mogelijke scenario's voor een gemeenschappelijk ICT-platform voor O en A

Versie 0.6
20-09-2010

September 2010

Huidige situatie

Alhoewel de functionele behoeften van beide organisaties min of meer gelijk zijn, is de ICT inrichting van O en A op een aantal terreinen verschillend. De drie meest in het oog springende verschillen zijn:

SAP vs. Alert:

O heeft haar zorgprocessen en haar administratieve processen ingericht met behulp van SAP-ERP, SAP-ISH en i.s.h.med (van Siemens).
A is bezig haar legacy zorgprocessen in te richten met Alert. De administratieve processen van A zijn ingericht met Oracle Business Suite.

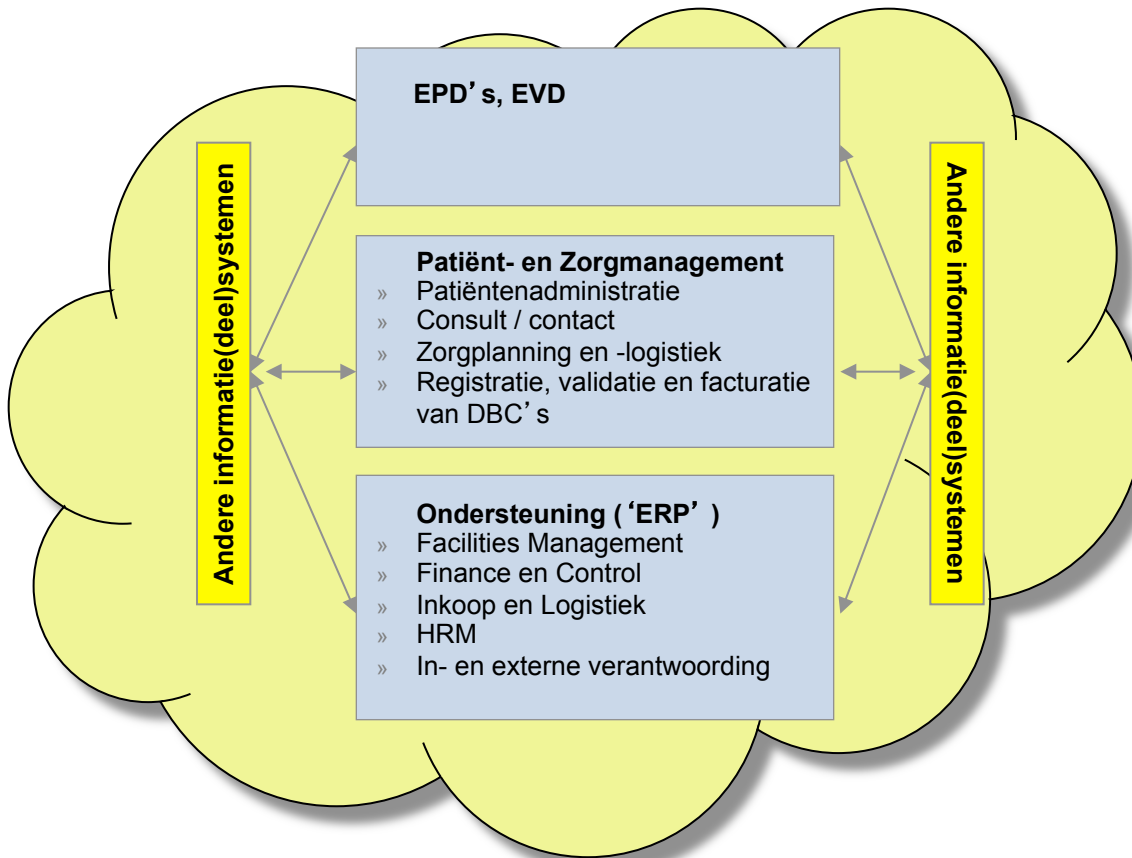
Sourcing:

Een gedeelte van het ICT beheer en de hosting van de primaire zorgapplicaties is door O uitbesteed; de belangrijkste applicaties worden in een extern rekencentrum gehost en daar ook beheerd.
Bij A zijn zowel de hosting als het beheer intern belegd.

Medische Technologie:

A heeft de ICT en de Medische Technologie vergaand geïntegreerd. Niet alleen zijn ze beide ondergebracht in één organisatorische eenheid, maar ook de innovatie en beheersprocessen zijn geïntegreerd.
O heeft ICT en MT grotendeels gescheiden georganiseerd.

Bestudeerde scenario's



- » Alle (6) bestudeerde scenario's zijn aan de hand van dit model opgesteld.
- » Drie essentiële onderdelen:
 - » EPD's en EVD:
Elektronische Patiënten Dossiers en Elektronisch Verpleegkundig dossier.
 - » Patiënten- en zorgmanagement: alle logistieke en financiële processen rondom de zorg.
 - » Ondersteuning:
informatiesystemen voor de ondersteunde processen, ook wel 'ERP' genoemd.
- » Daarnaast zijn er andere informatiesystemen in de periferie. Voorbeelden : PACS, apotheek-, laboratorium- en content managementsysteem.

Gehanteerde keuzecriteria

De mate waarin wordt voldaan aan strategische en architectuur uitgangspunten

- » Zie de pagina 'Vastgestelde strategische en architectuur uitgangspunten'.

Kosten van het scenario

- » De gebruikte kostensoorten zijn:
 - » Operationele exploitatiekosten (OPEX);
 - » Investeringskosten (CAPEX);
 - » Mogelijke besparingen, vanwege het niet uitvoeren van geplande projecten;
 - » Mogelijke desinvesteringen (restwaardes op de balans).

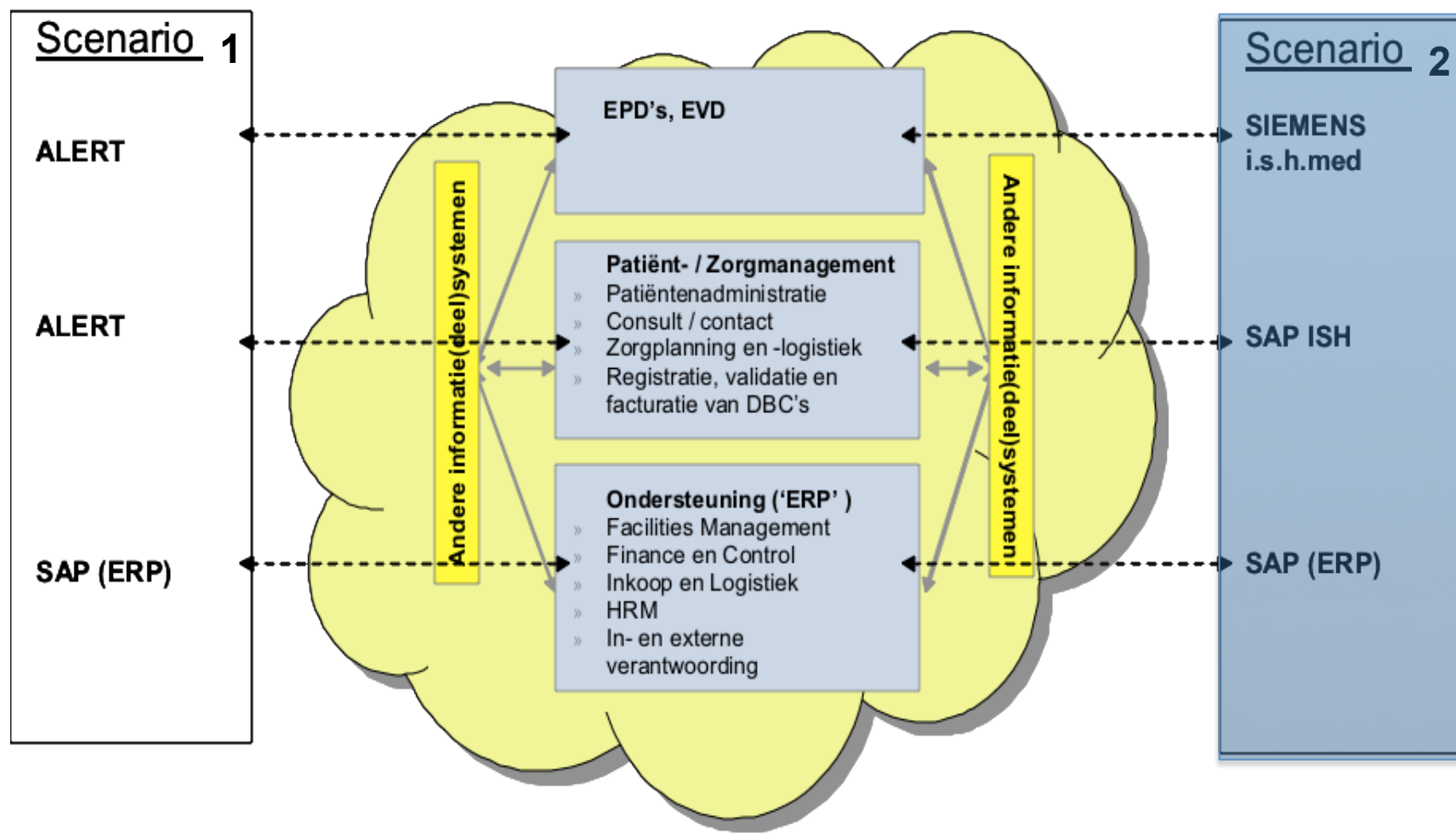
Risico's / haalbaarheid

- » De risico's en haalbaarheid vanuit technologisch / applicatief, organisatorisch, functioneel en gebruikersperspectief.
- » Een indicatie hoe snel het scenario gerealiseerd kan worden.

Benodigde inspanning

- » De benodigde extra inspanning die nodig is, naast de inspanningen die de huizen al gepland hebben.

Twée haalbare scenario' s geselecteerd





Fusietraject A & O

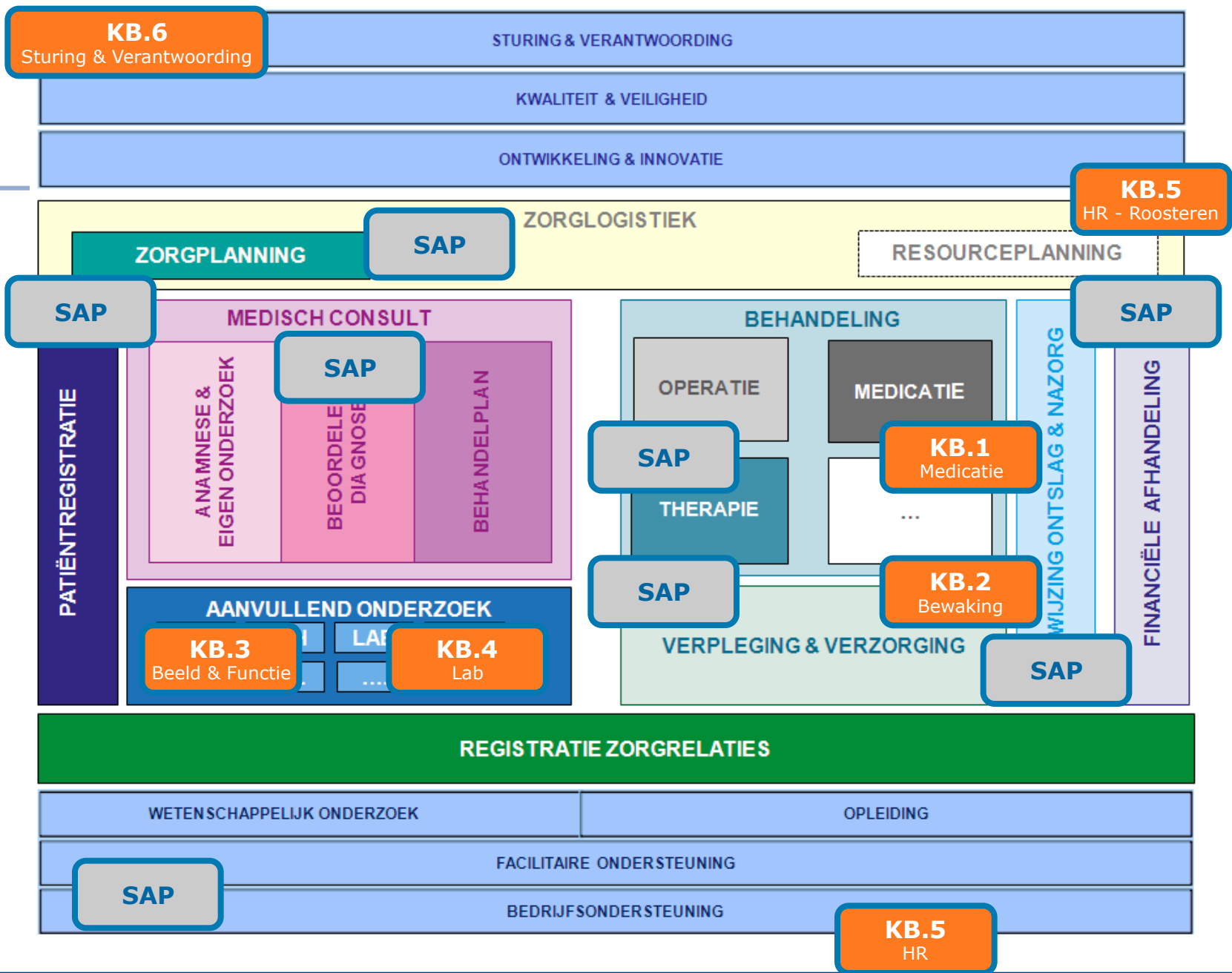
Werkstroom ICT Verkenning koersbesluiten

23 september 2011

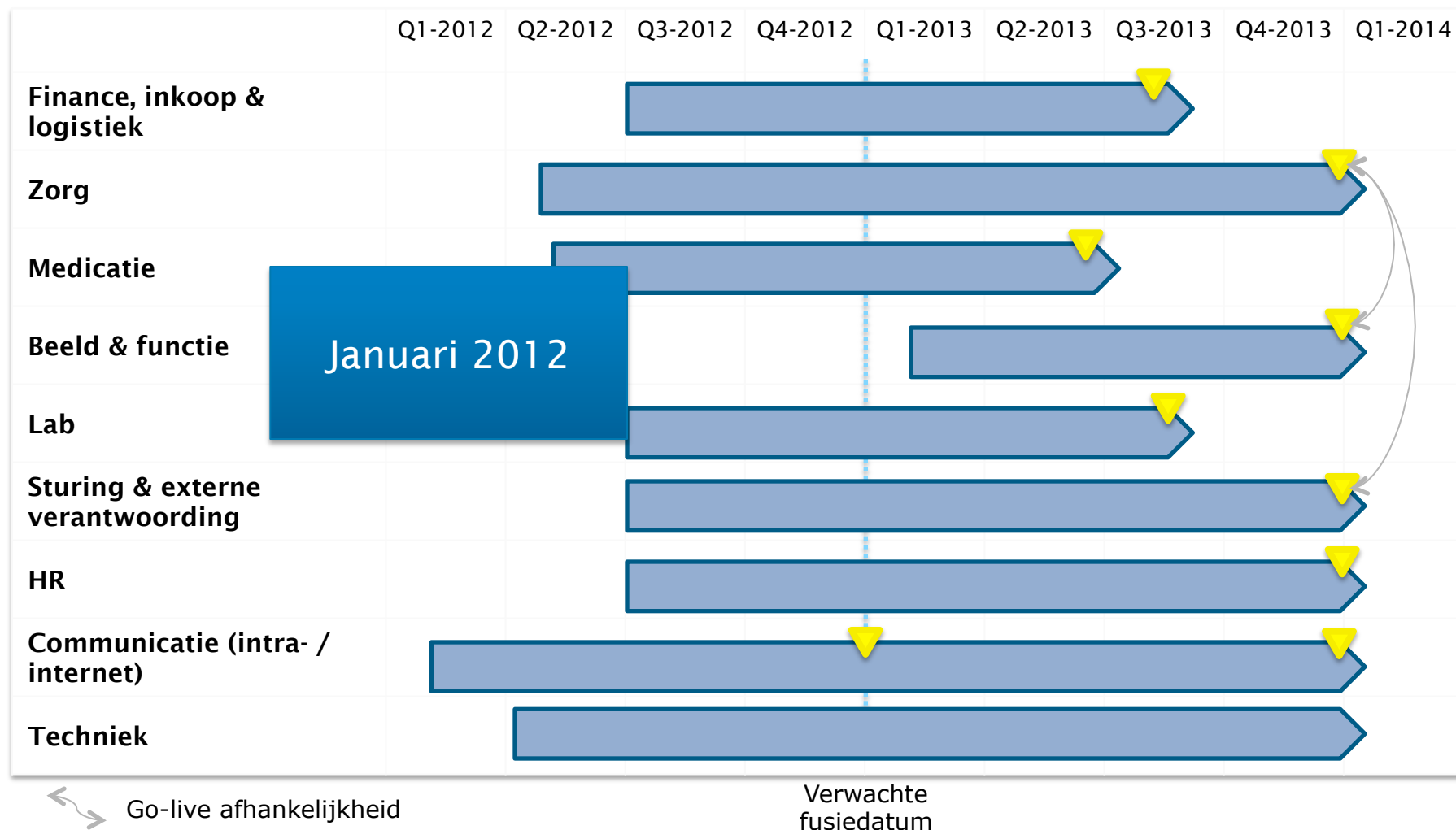
September 2011

Spelregels voor de uitwerking van het Plan van Aanpak

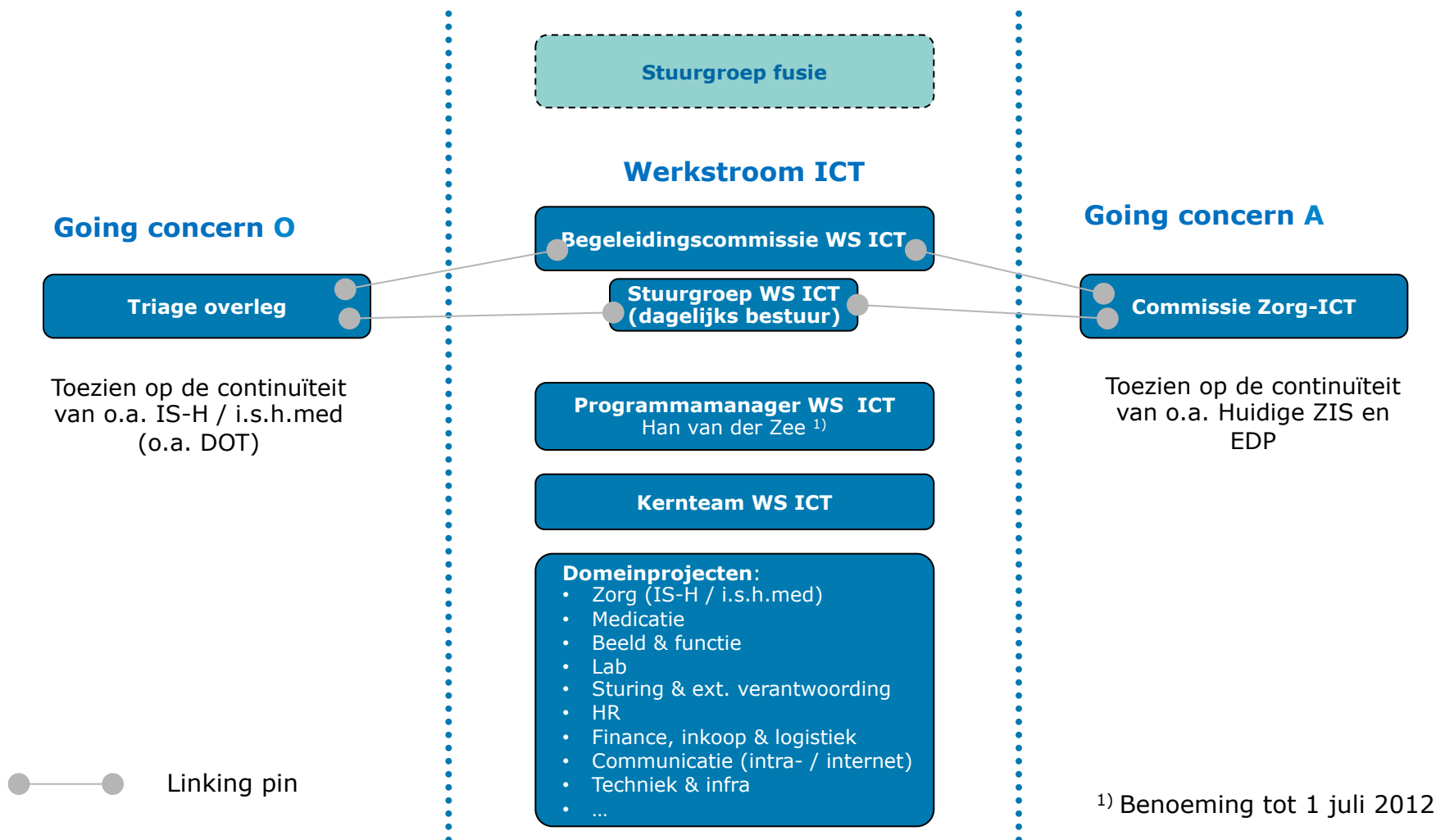
- ▶ SAP ISH/ i.s.h.med is het gemeenschappelijk ZIS/EPD-systeem / SAP R3 voor financiën, inkoop & logistiek
- ▶ Uitgangspunt voor alle overige systemen is één systeem voor één functionaliteit binnen 2 jaar
- ▶ We gebruiken één van de twee huidige gebruikte systemen
- ▶ Géén upgrade's / géén (applicatie-)maatwerk tenzij noodzakelijk voor de integratie / wet en regelgeving
- ▶ Scenario's volgen de prioriteiten en keuzes van de organisatorische / operationele integratie
- ▶ Evenwichtige participatie O / A



Door RvB's vastgestelde PvA en programmaplanning; deze is leidend voor alle domeinprojecten



Door fusiestuurgroep A&O en RvB's goedgekeurde besturing (Programmaorganisatie)



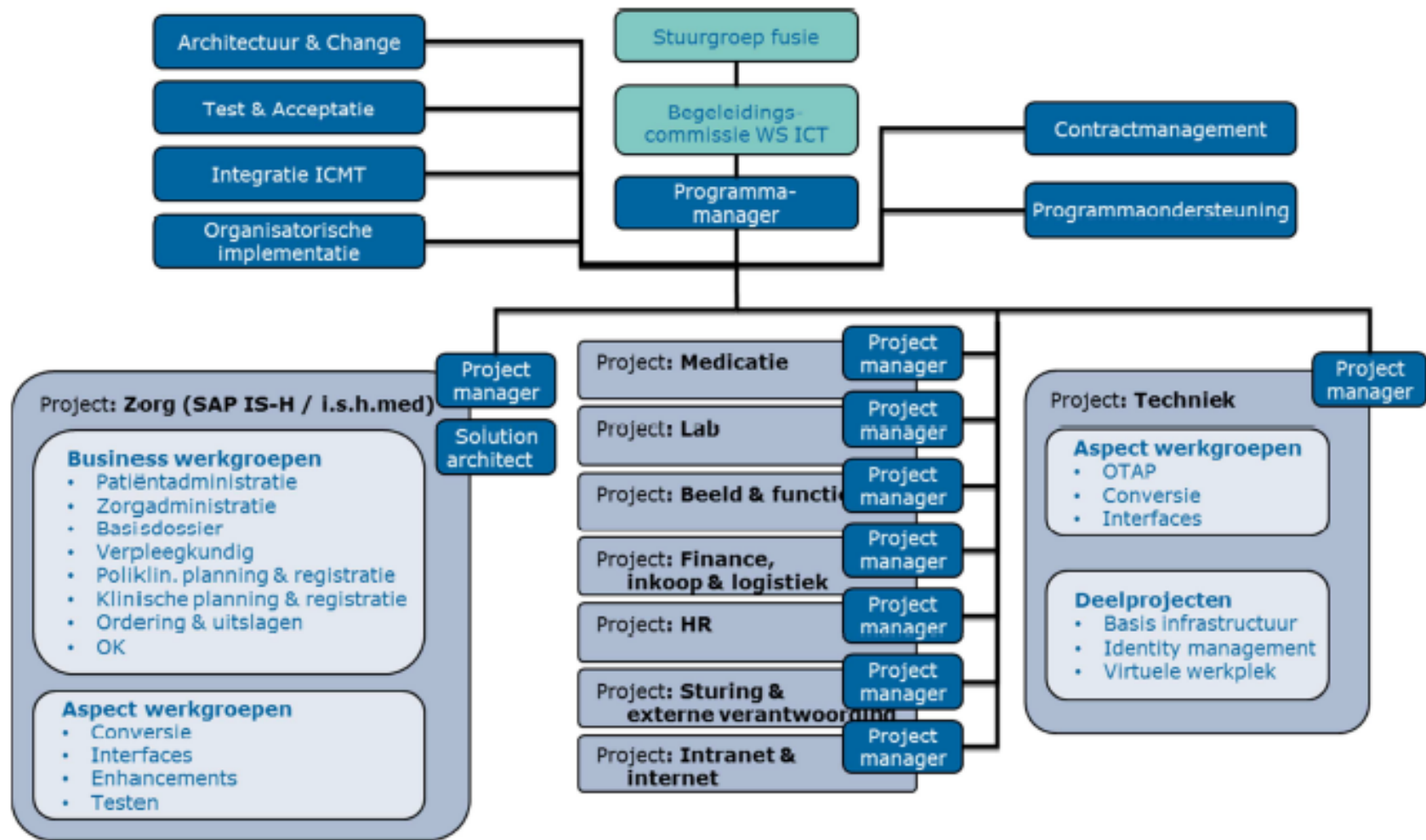
Programma werkstroom ICT

Programmaorganisatie

- ▶ De [begeleidingscommissie werkstroom ICT](#) is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het PvA Werkstroom ICT en rapporteert aan de Stuurgroep Fusie A & O. In de begeleidingscommissie zijn vertegenwoordigd: RvB's, medische staven, managers bedrijfsvoering, managers ICT / CIO en programmamanager.
- ▶ De [Stuurgroep WS ICT](#) acteert als het zgn. Dagelijks Bestuur van de begeleidingscommissie en regisseert vooralsnog de voorbereidende activiteiten zoals opgenomen in het PvA, en per mei 2012 de uitvoering van het PvA zelf. In de Stuurgroep zijn vertegenwoordigd: RvB's, managers ICT / CIO, programmamanager.
- ▶ De [Programmamanager](#) bewaakt de programmadoelstellingen, de integrale planning, de inhoudelijke en financiële voortgang van het programma. Hij beheert risico's en issues en is voorzitter van het kernteam. Hij rapporteert aan de begeleidingscommissie en zorgt voor de functionele afstemming over de projecten heen waarbij hij de benodigde inzet bewaakt. Tot slot neemt hij beslissingen gerelateerd aan de op te leveren producten en zorgt hij voor communicatie binnen het programma.
- ▶ Het [Kernteam WS ICT](#). In het Kernteam hebben de sleutelfiguren binnen het programma zitting zoals de projectleiders van de projecten Zorg en Techniek, de managers Organisatorische implementatie en Architectuur & Change
- ▶ De [Domein Projectgroepen](#) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de verschillende projecten, die voor de fusie-organisatie worden uitgevoerd. Ieder domeinproject wordt idealiter aangestuurd door één projectleider, afkomstig uit de A of O organisaties, die namens en vóór de twee ziekenhuizen / fusiepartners acteert.

Programma werkstroom ICT

Programmaorganisatie



Statusoverzicht Mei 2012

Status werkstromen

1. Operationele invoering	2. NMa	3. Financieel	4. Gov. & Juridisch	5. HRM & cultuur	6. ICT
Interne geneeskunde					
Chirurgie					
cardiologie.	<i>Planning geeft geen ruimte voor vertragingen</i>				
Klinische chemie					
Medische microbiologie					
Pathologie	Status overkoepelend Medezeggenschap-organen		Communicatie Intern/Extern		Aansturing / Algemeen
Gyn. & verloskunde					
Kindergeneeskunde					
Financiën					

Succesvolle sleutelfactoren in de casus

- Governance
- Stakeholders
- Communicatie
- Budget
- Planning
- Doelstelling en scope (change management)
- Risico management
- Issue management
- Methodiek (duidelijkheid en uniformiteit in werkwijze)

We weten wat we gaan doen - en vallen niet in de bekende Project-valkuilen

- Vage projectdoelstellingen
- Slechte communicatie
- Onvoldoende change management
- Aannamen onvoldoende vastgelegd
- Stakeholders over het hoofd gezien
- Mensen niet aansprakelijk houden
- Onvoldoende controle (methodiek!)
- Lessons learned andere projecten negeren
- Onrealistische schattingen planningen en budget maken



De voorstellen van de ICT Begeleidingscommissie zijn met een positief advies doorgegeven aan de RvB's

Werkstroom 6 – ICT¹⁾

Stand van Zaken

De stuurgroep heeft ten aanzien van onderstaande punten een positief advies gegeven richting de RvB's:

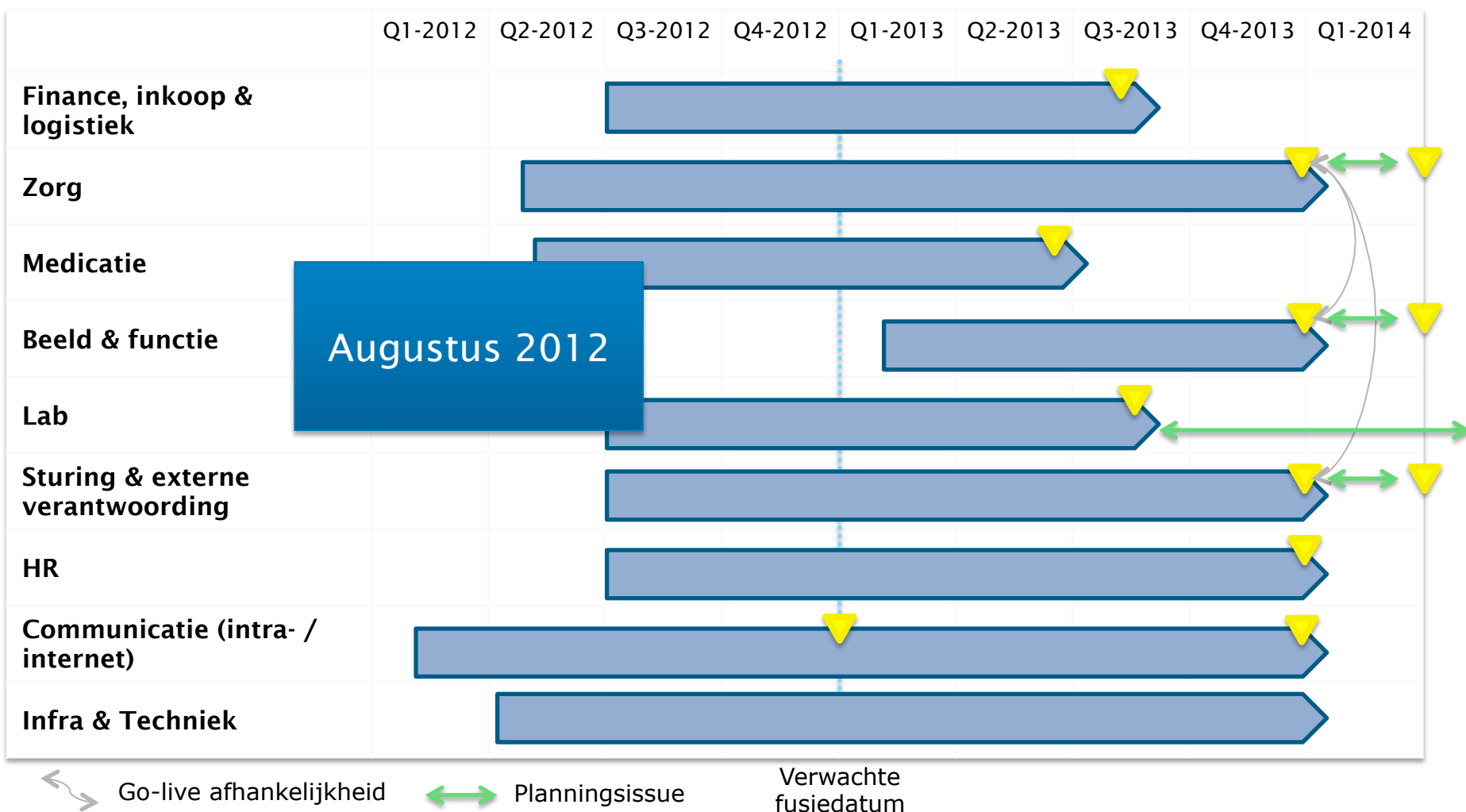
Voorstel: uitrollen SAP IS-H / i.s.h.med

- Plan van Aanpak bijstellen, met als uitgangspunten:
 - ☐ Starten met de implementatie van SAP IS-H / i.s.h.med per 1 mei 2012
 - ☐ Go-live SAP IS-H / i.s.h.med uiterlijk per 1 januari 2014
 - ☐ Upgrade EHP-5 (/6) na go-live van gemeenschappelijk SAP IS-H / i.s.h.med
 - ☐ Detailplanning opstellen voor de eerste fase(n)
 - ☐ Per direct helder communicatie richting de integrale RvB, medische staf, OR (adviesaanvraag) en andere relevante gremia van beide ziekenhuizen om de start mogelijk te maken
- Bij A is per 1 mei 2012 adviestraject opgestart tbv implementatie van SAP IS-H / i.s.h.med

Beleving A

- Medisch specialisten van A vragen nader inzicht in detailplanning en onderbouwing; is van belang om vertrouwen te krijgen in de haalbaarheid.

Op 10 juli heeft de Begeleidingscie mogelijke uitloop besproken n.a.v. Second Opinion en late start project Zorg



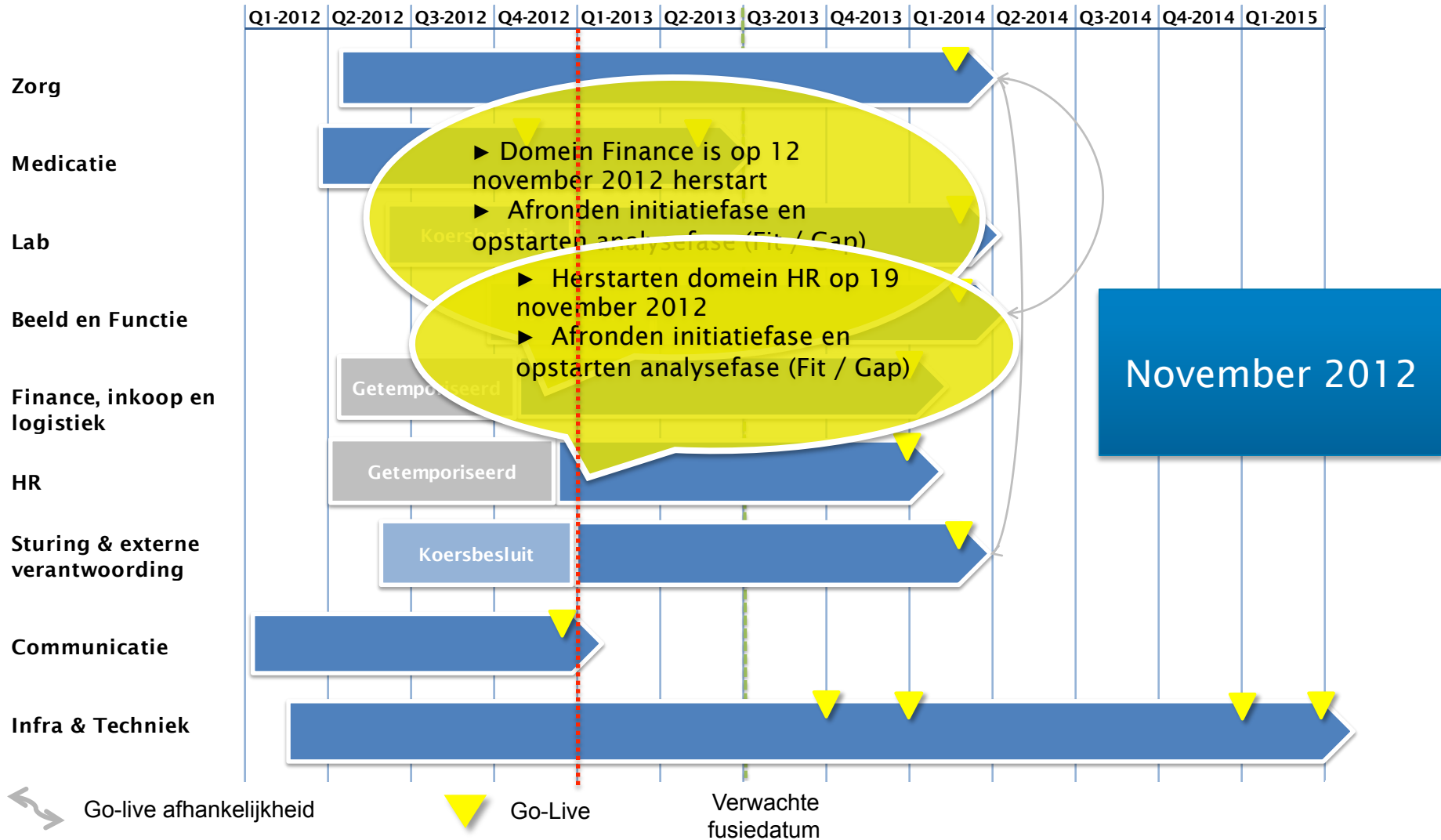
Issue & Risico log

programmaniveau

Onderdeel programma	Verantwoordelijke	Aanvullende documentatie aangeleverd	Omschrijving	Maatregel	Status	Prioriteit
Zorg		Nee	A organisatie blijkt niet vooraf opgelijnd te zijn om het beschrijven van de processen met het team te doorlopen. Dit leidt tot vertraging en veel extra afstemming.		Open	Normaal
HR		Nee	kwiteit firma NorthGateArinso is niet naar wens, verwachting is, gezien de ervaringen van in de afgelopen jaren, dat hier ook geen verbetering te verwachten zal zijn.		Open	Laag
Medicatie		Nee	Niet of onvoldoende nakomen afspraken vanwege: - Overbelasting door uitvoering meerdere taken en verantwoordelijkheden binnen diverse (fusie) projecten - Vakanties, afwezigheid, - één deskundige voor noodzakelijke werkzaamheden. Op dit moment is de analysefase opgeschoven door de beperkte beschikbaarheid door de vakantie periode.	Duidelijke taakafbakening maken per functie Projectorganisatie uitbreiden met meer medewerkers Deadlines bijstellen	Open	Normaal
Medicatie		Nee	leverancier EMS systeem (VCD) komt afspraken niet na vanwege: - Onbekende redenen - Overige grotere opdrachten - Capaciteitstekort	Projectmanagement en management aanspreken op verantwoordelijkheden en gemaakte afspraken Duidelijke sturing geven	Open	Hoog
Infra & Techniek		Nee	ATV procedure heeft een lange doorlooptijd, waardoor de voortgang achterblijft.		Open	Normaal
Medicatie		Nee	Levering van de netwerk componenten zorgen voor een langere doorlooptijd (3 maanden) met name risico voor VCD (EVS)	Tijdelijk Site to site verbinding (VPN) aanleggen. Met leverancier kijken of het toch niet sneller kan	Loopt	Hoog
Zorg		Nee	Kwaliteit eerste procesbeschrijvingen	Projectmanager aanspreken en aanpak aanscherpen	Gereed	Hoog
Medicatie		Nee	Aanvragen resources bij CIE Zorg & ICT leidt tot vertraging inzet medewerkers	Tijdig resources claimen, Inzet t.b.v. uitzonderingen honoreren	Open	Normaal
Medicatie		Nee	Door leveren extra capaciteit tbv aansluiting EMS	Wensen en eisen in kaart brengen, Impactanalyse uitvoeren, zoveel als mogelijk medewerkers inzetten, Zorggroep actief laten participeren, EMS later laten aansluiten	Open	Normaal
Organisatorische implementatie		Nee	Communicatieplan en aanpak nog concreet maken	Afstemmen met afdeling communicatie	Open	Hoog

Programmaplanning

Domeinprojecten



Domeinproject Infra & Techniek

Stand van zaken



Netwerk

► Status

- Netwerkcomponenten geplaatst
- Enkelvoudige verbinding aanwezig – ‘ping’
 - Graafwerk voor redundante verbinding vindt plaats
- Order geplaatst voor doortrekken kabel intern O
 - Opleverdatum nog onbekend
- Order voor aanpassingen firewall Orbis geplaatst (formeel ATV nog niet goedgekeurd)
 - **Start vertraagd i.v.m. goedkeuring ATV**

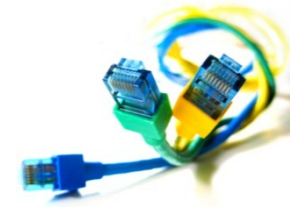
Deelproject Datacenter

► Status offerte traject

- Voor een gemeenschappelijk ontwerp datacenter is er voor Bull gekozen
- **Start vertraagd i.v.m. goedkeuring ATV**

Domeinproject Infra & Techniek

Stand van zaken



Deelproject Telefonie (oproep)

► Status

- Op basis van offertes gekozen voor Innervate
- Kosten meegenomen in PMO forecast 2012Q4
- Geplande start oktober
- **Start vertraagd i.v.m. goedkeuring ATV**



Deelproject Multifunctionals (printer/copier/scanner)

► Opgestart i.s.m. gezamenlijke Inkoop

- Requirements van virtuele werkplek worden meegenomen (o.a. universal printer driver, follow me printing)

► O verlengt contract Xerox tijdens transitieperiode



Deelproject Broker (berichtuitwisseling)

► Blauwdruk “Broker” goedgekeurd door stuurgroep



Bijgesteld Plan van Aanpak

Uitgangspunten en consequenties



Uitgangspunten

- ▶ Als gevolg van "gevorderd inzicht" en verkrijging van voldoende draagvlak aan A-zijde gelden de volgende gewijzigde uitgangspunten:
 - Eerst deels verfraaien (EHP6)
 - Overweging om voor de ERP-domeinen te kiezen voor CareCTRL

Consequenties

- ▶ Aangepaste activiteitenplanning:
 - EHP-6 implementatie
 - Oplossingen voor een aantal aanvullende Gaps door
 - Het loslaten van de SAP (ERP-ISH) integraliteit
 - Het herstellen van de bestaande integraliteit, met behulp van interfaces en dergelijke

Maart 2013

Bijgesteld Plan van Aanpak

Alternatieve implementatiestrategie SAP



Randvoorwaarden

- ▶ Op 1 januari, 2014 één financiële, personele en patiëntenadministratie
- ▶ Uiterlijk 1 december, 2014 ZIS van A uitgefaseerd en dus zorgsystemen (IS-H en i.s.h.med) geïmplementeerd
- ▶ Niet starten met “O-as-is”, maar eerst:
 - Gap’s verwerkt
 - Upgrade naar EHP6 gerealiseerd
 - Overbodig maatwerk verwijderd
- ▶ Belasting in termen van verandering en inzet gelijkelijk verdelen over beide ziekenhuizen
- ▶ Belasting in termen van training spreiden over een langere periode
- ▶ Indien mogelijk rekening houden met landelijke ontwikkelingen (VSAP-GZ)
- ▶ Projectrisico’s proberen te reduceren

Bijgesteld Plan van Aanpak

ERP



Randvoorwaarden:

- ▶ Integratie van CareCTRL met het IT-zorglandschap (IS-H en i.s.h.med). D.w.z. betrouwbare, stabiele en snelle koppelingen voor deze integratie
- ▶ Aan te tonen door oplevering per einde mei van technische ontwerpen van de koppelingen, te verifiëren door onafhankelijke IT auditor (Big 4)
- ▶ De keuze voor CareCTRL mag niet leiden tot aanzienlijke toename van de kosten (implementatie en beheer)

Wordt als volgt toegepast:

- ▶ Initiële implementatie CareCTRL op 1 januari, 2014 live
- ▶ Voor de bedrijfsvoeringonderdelen Financiën, Inkoop, Logistiek, HRM, Service Mngt
- ▶ O.b.v. fit-gap-analyse in het bedrijfsvoeringsdomein en fit-to-standard-analyse eventuele lichte aanpassingen d.m.v. parametrisering mogelijk

Domeinproject Infra & Techniek

Stand van zaken



Netwerk

- ▶ **Alle fusie-gerelateerde activiteiten worden opgeschort tot 1 oktober**
 - Op basis van start 1 oktober en beschikbaarheid resources, zal het geïntegreerde netwerk op z'n vroegst 15 maart 2014 beschikbaar zijn

Identity & Access Management

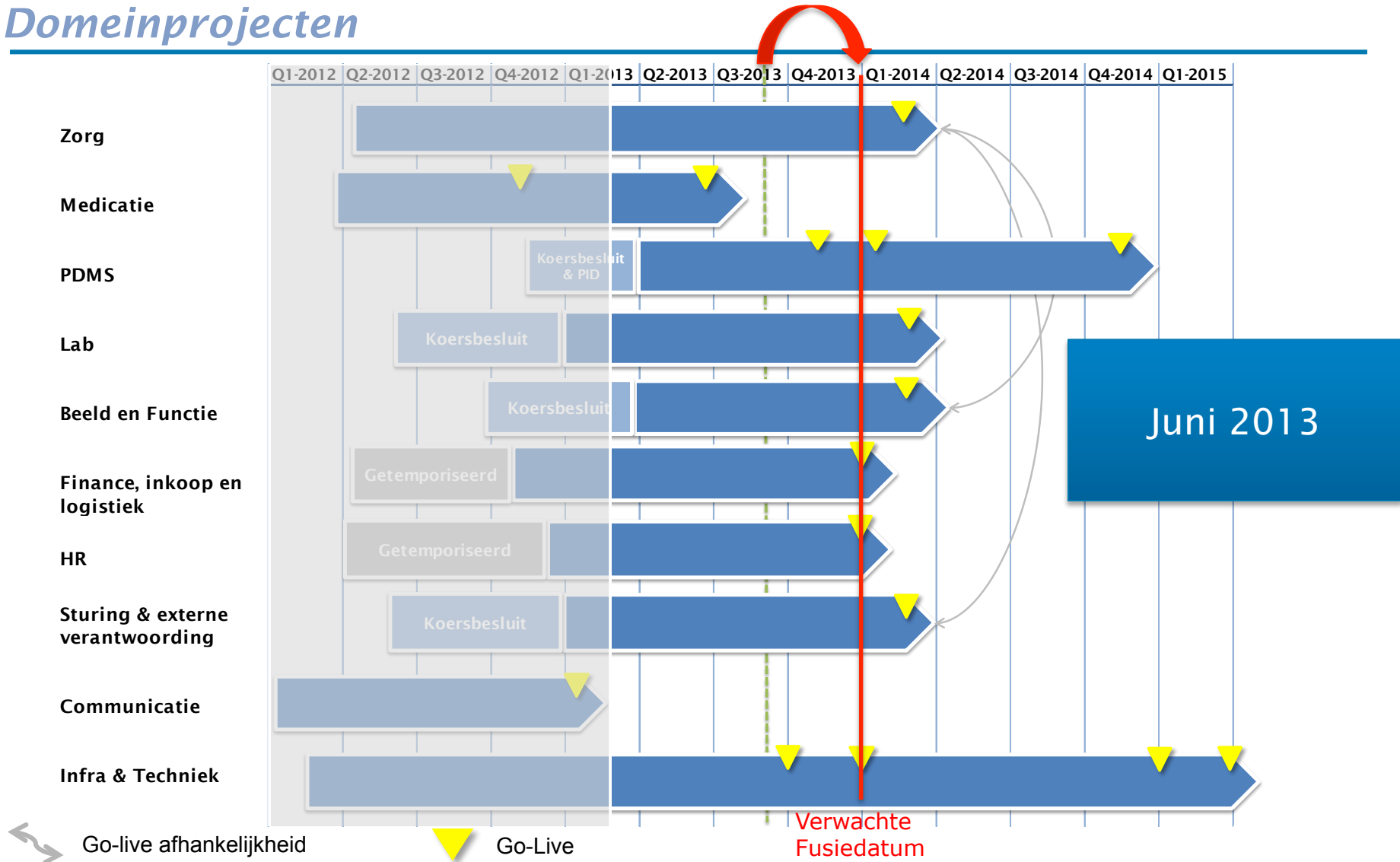
- ▶ **Alle fusie-gerelateerde activiteiten worden opgeschort tot 1 oktober**
 - Op basis van start 1 oktober en beschikbaarheid resources, zal de geïntegreerde IAM oplossing op z'n vroegst 1 mei 2014 beschikbaar zijn

Datacenter consolidatie

- ▶ Verwachte oplevering blauwdruk juni 2013
- ▶ **Daarna fusie-gerelateerde activiteiten opgeschort tot 1 oktober**
 - Op basis van start 1 oktober en beschikbaarheid resources, zal de full trust tussen de Active Directories op z'n vroegst 1 mei 2014 beschikbaar zijn
- ▶ A regelt buiten de fusie (beide voorzien in investeringsbegroting 2013)
 - Uitwijk
 - GroupWise naar Exchange migratie

Programmaplaning WS-ICT per 06/2013

Domeinprojecten



Aanleiding en overwegingen nieuwe planning



- ▶ Huidige ICT uitrolstrategie gaat uit van de invoering van een gemeenschappelijke ERP-systeem (CareCTRL) onder de randvoorwaarde dat beide organisaties per 1-1-2014 gefuseerd zijn
- ▶ Deze aanname is niet langer realistisch rekening houdend met de doorlooptijd om met de banken tot overeenstemming te komen over de fusiefinanciering en de onzekerheid over de uitkomst van het OR adviestraject
 - OR deel-advies-trajecten m.b.t. CareCTRL vertragen implementatie CareCTRL
 - De financiële ruimte van O om te investeren in gezamenlijke ICT infrastructuur voor fusiedatum (o.a. gemeenschappelijk datacommunicatienetwerk) is beperkt
- ▶ Verlenging van de levensduur van ZIS bij A na 31-12-2014 is onverantwoord vanwege end of life systemen en technische infrastructuur

► Conclusie van de audit

“Zoals het programma nu loopt heeft het geen kans van slagen en is elke planning te ambitieus. Het zeilschip vaart op halve kracht en geregeld wijzigt de windrichting en dus de bestemming.

Er is geen eenduidig beeld wat de uitgangspunten en de doelstellingen voor het programma zijn.

Er zijn teveel verschillende meningen die naast elkaar blijven leven en die uitgesproken worden binnen de organisatie.

Zo zijn er programma-medewerkers die in het programma werken maar die tegelijkertijd niet achter het programma staan.

De onzekerheid over het doorgaan van de fusie versterkt dit nog verder, vooral nu het financiële risico van het huidige programma groot blijkt als de fusie niet doorgaat.”

► Belangrijkste aanbevelingen

1. Introduceer (organisatorische / mentale) verandermanagementcomponent en breng de percepties van belanghebbenden in lijn met elkaar.
2. Prioritiseer de initiatieven en stel niet kritische zaken uit.
3. Maak één Programma Plan van Aanpak waaraan alle projecten onderhevig zijn met daarin
 - a. De gekozen oplossing.
 - b. De gevolgen voor het geval de fusie niet door gaat of verder wordt uitgesteld.
 - c. Risico-mitigerende plannen.
4. Maak aanpassingen in de programma-structuur en governance
 1. Eén stuurgroep, één stem. Escalaties binnen het programma houden.
 2. Een besluit is een besluit. Straal vertrouwen uit.
 3. Strict management van reikwijdte, communicatie, issues, kritische pad en afhankelijkheden.
5. Vergroot en formaliseer de betrokkenheid van de interne medewerkers.
6. Bepaal tevredenheidscriteria met de organisatie en toets de status daarvan periodiek

Evaluatie door Han van der Zee, programmamanager 2010 - 2013

		Projectrisico hoog	Projectrisico laag
Omgeving en strategie	Veranderende doelen	Ja	Nee
	Dynamiek van de omgeving	Dynamisch	Stabiel
	Externe afhankelijkheden	Hoog	Laag
Interne steun	Steun topmanagement	Laag	Hoog
	Positie andere stakeholders	Controversieel	Eenstemmig, harmonie
	Eigenaarschap project	Onduidelijk en veranderend	Duidelijk en blijvend
Overige projectkenmerken	Omvang project	Groot	Klein
	Kwaliteit projectgroep	Laag, matig	Hoog, adequaat
	Innovativiteit van project	Onbekend, nieuw	Niet innovatief, bekend
	Betreffende bedrijfsproces	Kern van organisatie	Rand van organisatie
		Verandert ingrijpend	Blijft gelijk
	Technologische complexiteit	Hoog, technisch complex	Laag, technisch eenvoudig
	Tijdsdruk	Groot	Klein

Samenvatting

	Q3 2010	Q3 2011	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
Trigger Fusie	Intentie intense samenwerking	Intentie Fusie	Twijfel diverse stakeholders	Fusie-datum schuift 6 mnd	OK - NMA	Fusie-datum schuift 6 mnd	OK medische staven	Nog geen OK - OR-A OK - banken	?
Trigger Fusie-partner A		Nieuwe vz. RvB + interim lid RvB - ICT	Second opinion m.b.t. Haalbaarheid	Nieuwe CIO	HR en FA nemen afstand van nwe systemen	Voorstel andere ERP-oplossing	Audit door externe partij	Nieuw interim lid RvB - ICT	
Effect project	Vooronderzoek	Koers-besluiten	Goed-gekeurd PvA, start project	Wijziging Planning en besturing	Temporiseren deel-projecten	Wijziging Planning en besturing	Wijziging Planning en besturing	Nieuwe project-manager en project-structuur	Her-planning, nieuwe projectbe-zetting

Succesvolle sleutelfactoren

- Governance
- Stakeholders
- Communicatie
- Budget
- Planning
- Doelstelling en scope (change management)
- Risico management
- Issue management
- Methodiek (duidelijkheid en uniformiteit in werkwijze)

Vielen wij in de bekende valkuilen ?

- Vage projectdoelstellingen
- Slechte communicatie
- Onvoldoende change management
- Aannamen onvoldoende vastgelegd
- Stakeholders over het hoofd gezien
- Mensen niet aansprakelijk houden
- Onvoldoende controle (methodiek!)
- Lessons learned andere projecten negeren
- Onrealistische schattingen planningen en budget maken